



T.C.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Canakkale Onsekiz Mart University

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ
JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES

Cilt 13 • Sayı 25 • 2015
Volume 13 • Number 25 • 2015

YÖNETİM BİLİMLERİ DERGİSİ

JOURNAL OF ADMINISTRATIVE SCIENCES



Yılda İki Kez Yayınlanır

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) yılda iki kez yayınlanan hakemli bir dergidir. Gönderilen yazılar ilk olarak editörler ve yazı kurulunca bilimsel anlatım ve yazım kuralları yönünden incelenir. Daha sonra uygun bulunan yazılar alanında bilimsel çalışmalarını ile tanınmış üç ayrı hakeme gönderilir. Hakemlerin kararları doğrultusunda yazı yayınlanır veya yayınlanmaz.

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) / Journal of Administrative Sciences (JAS)

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Terzioğlu Kampüsü,
Rektörlük Binası/ Çanakkale - TÜRKİYE

Tel: (+90) (286) 2180018-2605 **Faks:** (+90) (286) 2180608

Erişim: <http://ybd.comu.edu.tr> / e-posta: ybd@comu.edu.tr

YBD'de yayınlanan yazılarda fikirler yalnızca yazar(lar)ına aittir. Dergi sahibini, yayıncıyı ve editörleri bağlamaz.

Yayın Türü: Yaygın Süreli Yayın

Yayın Şekli: 6 aylık (Şubat-Ağustos) Türkçe ve İngilizce

Tasarım-Baskı Hazırlık: Karınca Ajans Tel: 0312 431 54 83

Baskı: Eflal Matbaacılık, Zübeyde Hanım Mah. Kazım Karabekir Cad. No: 95-1A
Altındağ - Ankara



Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD); EBSCOHOST Academic Search Complete, International Bibliography of the Social Sciences (IBSS), Worldwide Political Science Abstracts Database, TÜBİTAK ULAKBİM, TÜBİTAK DERGİPARK, Index Islamicus, Index Copernicus Journals Master List, Ulrichs Periodical Directory, International Bibliography of Periodical Literature in the Humanities and Social Sciences (IBZ), International Bibliography of Book Reviews of Scholarly Literature in the Humanities and Social Sciences (IBR), ASSOS INDEX, ProQuest Political Science Database, ProQuest Social Science Journals Database, Directory of Open Access Journals (DOAJ), EBSCO Discovery Service (EDS), EBSCO Business Source Database (BSI), DergiPark tarafından indekslenmektedir.

Tüm hakları saklıdır. Önceden yazılı izin alınmaksızın hiçbir iletişim, kopyalama sistemi kullanılarak yeniden basılamaz.

Akademik ve haber amaçlı kısa alıntılar bu kuralın dışındadır.

All Rights Reserved. No part of this publication may be reproduced, stored or introduced into a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission of the JAS editors.

ISSN: 1304 - 5318

E-ISSN: 2147-9771

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Editörden	v
The Multi-Level Engagement of Subnational Administrations in European Policy-Making Process: The Case of Turkish Municipalities and Regional Development Agencies	7-39
<i>Ulusaltı Yönetimlerin Avrupa'da Politika Yapım Süreçlerine Çok Boyutlu Angajmanı: Türkiye'deki Belediyeler ve Kalkınma Ajansları Örneği</i>	
Ali Onur ÖZÇELİK	
Professional City Manager Model in Municipalities and its Evaluation from the Perspective of Turkey	41-69
<i>Belediyelerde Profesyonel Şehir Yöneticisi Modeli ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi</i>	
Rükan Kutlu KORLU	
Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü	71-90
<i>The Role Of The Leader's Power Sources on Public Employees' Job Satisfaction</i>	
Bülent AKYÜZ & Nihat KAYA	
Kamu Yönetiminin Geleceği Üzerine Kavramsal Bir Tartışma	91-113
<i>A Conceptual Discussion On The Future of Public Administration</i>	
Konur Alp DEMİR & Hikmet YAVAŞ	
Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Öğrencilerinin Sosyotropik-Otonom Kişilik Özellikleri ile Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişki	115-139
<i>The Relationship Between Sociotropy-Autonomous Personality Characteristics and Entrepreneurship Orientation of Kyrgyzstan-Turkish Manas University Undergraduates</i>	
Lütfiye ÖZDEMİR	
Firmalar Arası Bilgi Paylaşımı İle Tedarik Zinciri Yönetimi Performansı İlişkisinde Bilgi Kalitesinin Moderatör Etkisi	141-159
<i>The Moderating Role Of Information Quality On The Relation Between Inter-Company Information Share And Supply Chain Management Performance</i>	
Murat ÇEMBERCİ & Edin Güçlü SÖZER & Mustafa Emre CİVELEK	
Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma	161-200
<i>Effects of Transformational Leadership Behaviours on Organizational Health in Hotels: A Study in Afyonkarahisar</i>	
Mustafa SANDIKCI & Tuba VURAL & Özcan ZORLU	

Kente Yerleşmiş Aşiret Üyelerinin Kentleşme Eğilimleri Üzerine Bir Çalışma: Şanlıurfa Örneği	201-232
<i>A Study on Urbanization Trends of the Tribe Members settled in the City: Şanlıurfa Case</i>	
A. Vahap ULUÇ & Mithat Arman KARASU	
Çalışma Hayatındaki Kadın ve Erkeklerin Benlik Tanımlamaları Nasıldır?	233-256
<i>How Is Self-Description Of Working Men And Women?</i>	
Sümeyra ALPASLAN DANIŞMAN	
Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi	257-294
<i>Management Thought from the Past to the Present</i>	
Zehra Nuray NİŞANCI	
Ankara’da İki Özel Yurt İşletmesinde SERVQUAL Yöntemi İle Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi	295-323
<i>The Measure of Service Quality with Servqual Method in Two Private Dormitories in Ankara</i>	
Mehtap AKÇİL OK, Fatma Merve GİRĞİN	
Türkiye’de Cumhurbaşkanının Halk Tarafından Seçilmesinin Hükümet Sistemi Üzerine Etkileri	325-355
<i>The Impacts of the Election of the President Directly by the Public on the Political System in Turkey</i>	
Veysel ERAT	
Yeni Ürün Geliştirme Perspektifinde Empati Becerisi, Motivasyon ve Performans	357-387
<i>Empathy Capability, Motivation, and Performance: In the Perspective of New Product Development</i>	
Atif AÇIKGÖZ	
Örgütsel Stres Kaynaklarının Analizi: Bir Üretim İşletmesinde Örnek Olay İncelemesi	389-423
<i>Analyzing The Antecedents Of Organizational Stress: A Study On The Female And Male Employees Of A Manufacturing Company</i>	
Duygu TÜRKER, Vesile Ayça YAMUÇ	
Yazarlar Hakkında	425
Yazarlar için Bilgi Notu	431
<i>About the Authors</i>	437
<i>Notes for Contributors</i>	442

EDİTÖRÜN NOTU

Yönetim Bilimleri Dergisi'nin 25. sayısı ile yine zengin bir akademik içerikle karşınızdayız. Yazı/Danışma Kurulumuzun ve bu sayımızda hakemlik yapan değerli akademisyenlerin titiz çalışmaları neticesinde sizlere yirminci sayımızda 14 adet makale sunuyoruz.

Dergimizin bu sayısında;

Ali Onur ÖZÇELİK "The Multi-Level Engagement of Subnational Administrations in European Policy-Making Process: The Case of Turkish Municipalities and Regional Development Agencies" başlıklı makalesinde, Türkiye'deki ulusal yönetimlerin AB'deki faaliyetlerini inceleyerek, bu alanda literatürdeki önemli bir eksiğe katkı sağlamıştır.

Rükan Kutlu KORLU, "Professional City Manager Model in Municipalities and its Evaluation from the Perspective of Turkey" başlıklı makalesinde; profesyonel şehir yöneticiliği kavramını, uygulama şekillerini ve bunların fayda ve risklerini analiz ederek, ABD belediyelerinde birçok mali ve yönetsel soruna çözüm olarak getirilen modelin Türkiye'deki belediyelerde uygulanabilirliği konusunu incelemiştir.

Bülent AKYÜZ ve Nihat KAYA, "Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü" başlıklı makalelerinde, yaptıkları anket çalışması sonucunda, bir kamu kuruluşunda çeşitli yönetim kademelerinde görev yapan çalışanların bakış açısıyla, liderin güç kaynaklarının, çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmışlar ve liderin hangi özelliklerinin iş tatminini etkilediği konusunda önemli bulgular elde etmişlerdir.

Konur Alp DEMİR ve Hikmet YAVAŞ tarafından kaleme alınan "Kamu Yönetiminin Geleceği Üzerine Kavramsal Bir Tartışma" başlıklı makale, kamu yönetiminin bir disiplin olarak gelişimini ve yeni kamu yönetimi sistemine geçiş tarihsel bir çerçeve içerisinde açıklamakta, kamu yönetimi biliminin geleceği üzerine analiz ve öneriler sunmaktadır.

Lütfiye ÖZDEMİR, "Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Öğrencilerinin Sosyotropik-Otonom Kişilik Özellikleri ile Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişki" isimli makalesinde, Sosyotropi-Otonomi Ölçeği ile Girişimcilik Eğilimi Ölçeğini kullanarak, öğrencilerin sosyotropi-otonomi ve girişimcilik eğilimi ilişkisini analiz etmektedir.

Murat ÇEMBERCİ, Edin Güçlü SÖZER ve Mustafa Emre CİVELEK tarafından kaleme alınan, "Firmalar arası bilgi paylaşımı ile tedarik zinciri yönetimi performansı ilişkisinde bilgi kalitesinin moderatör etkisi" başlıklı makalede, yapılan anketler doğrultusunda hiyerarşik regresyon yöntemi kullanarak, firmalar arası bilgi paylaşımının tedarik zinciri performansına etkisini incelemede bilgi kalitesinin moderatör rolünü açıklamaktadırlar.

Mustafa SANDIKCI, Tuba VURAL ve Özcan ZORLU, birlikte kaleme almış oldukları "Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma" başlıklı makale ile, en önemli örgütsel teorilerden biri olan örgütsel sağlık kavramından yola çıkarak, dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine olan etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma yapmışlar ve önemli sonuçlar elde etmişlerdir.

"Kente Yerleşmiş Aşiret Üyelerinin Kentleşme Eğilimleri Üzerine Bir Çalışma: Şanlıurfa Örneği" başlıklı çalışmalarında Yard. Doç. Dr. A. Vahap ULUÇ, Doç. Dr. Mithat Arman KARASU, Şanlıurfa'da köyden kente göç eden aşiret üyelerinin aşiret ilişkilerini hangi düzeyde terk ettiklerini, kentsel tutum ve davranışları geliştirmede ne kadar başarılı olduklarını incelemiştir.

Yrd. Doç. Dr. Sümeýra ALPASLAN-DANIŞMAN “Çalışma Hayatındaki Kadın ve Erkeklerin Benlik Tanımlamaları Nasıldır?” başlıklı makalesinde çalışma hayatındaki kadın ve erkeklerin kendilerini nasıl tanımladıklarını, kendilerine ilişkin algılarını ve farkındalıklarını karşılaştırmalı olarak ele almıştır. Yazar kadın ve erkek katılımcıların benlik tanımlamalarının birbirlerine oldukça benzer özellikler gösterdikleri sonucuna varmaktadır.

Yrd. Doç. Dr. Zehra Nuray NİŞANCI “Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi” başlıklı çalışmasında yönetim düşüncesinin geçirmiş olduğu tarihsel sürece dikkat çekerek, 7000 yıllık geçmiş ile 21.yy.da gelinmiş noktaya katkı yapan çalışmaları incelemektedir. Yazar Klasik Okul, Neo-Klasik Okul, Modern Okul, Post Modern Eğilimler, Güncel Kavram ve Uygulamalar çerçevesinden bu alanda yapılmış çalışmaları değerlendirmektedir.

“Ankara’da İki Özel Yurt İşletmesinde SERVQUAL Yöntemi İle Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi” başlıklı makalelerinde Doç.Dr. Mehtap AKÇİL OK ve Fatma Merve GİRGIN Ankara’da iki özel yurt işletmesinde barınan öğrencilerin, kaldıkları yurtlardan kendilerine sunulan hizmet kalitesini, yurtlardan nasıl bir hizmet algıladıklarını ve nasıl bir hizmet belediklerini saptamak amacıyla Parasuraman, Zeithaml ve Berry’nin (PZB) geliştirdiği anketi kullanmışlardır. Yazarlar, iki yurttan da öğrencilerin yurt hizmetinden memnuniyetinin beklentilerinin altında kaldığı ve iki yurdun da fiziksel özellikler boyutunun hizmet kalitesi haricinde diğer tüm boyutlarının düşük olduğu sonucuna ulaşmaktadırlar.

“Türkiye’de Cumhurbaşkanının Halk Tarafından Seçilmesinin Hükümet Sistemi Üzerine Etkileri” başlıklı makalesinde Ar. Gör. Veysel ERAT, 2007 yılında yapılan Anayasal değişiklik ile Cumhurbaşkanın halk tarafından seçilmesinin mevcut hükümet sistemini nasıl etkilediğini ortaya koymak amacıyla mevcut hükümet sistemi tartışmalarına odaklanmaktadır.

Yrd. Doç. Dr. Atif AÇIKGÖZ “Yeni Ürün Geliştirme Perspektifinde Empati Becerisi, Motivasyon ve Performans” başlıklı çalışmasında, empati-tutum-eylem modeli temelinde, yeni ürün geliştirme projelerinde empati becerisi, motivasyon ve performans arasındaki ilişkileri araştırmaktadır. Bu amaçla 145 ürün geliştiren mühendisten elde edilen verinin analiz edilmesi neticesinde -yapısal eşitlik modeli tabanlı kısmi En Küçük Kareler (PLS) metodu kullanmak suretiyle- empati becerisi ile motivasyon ve motivasyon ile performans arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler keşfetmektedir.

Örgütsel Stres Kaynaklarının Analizi: Bir Üretim İşletmesinde Örnek Olay İncelemesi”, başlıklı makalelerinde Yard. Doç. Dr. Duygu TÜRKER, Vesile Ayça YAMUÇ stres kavramını örgütsel bağlamda analiz ederek, çalışanlarda strese neden olan değişkenleri, cinsiyet farklılıklarını da göz önüne alarak incelemeyi amaçlamaktadırlar. Yazarlar bu amaçla Bu amaçla İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi’nde (İAOSB) faaliyet gösteren bir üretim işletmesinde, bir grup beyaz yakalı çalışan üzerinde, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak bir araştırma gerçekleştirilmişlerdir.

İçten saygılarımızla

Editörler

The Multi-Level Engagement of Subnational Administrations in European Policy-Making Process: The Case of Turkish Municipalities and Regional Development Agencies

Ali Onur ÖZÇELİK*

Abstract

The European Union (EU) via its regional policy and structural funds has contributed to the territorial restructuring and decentralization in member (and candidate) states in varying degrees. Because of its official candidacy to the EU, such process has naturally affected the traditional Turkish polity. The scholars of Multi Level Governance indicate that the Europeanization process not only affects intergovernmental relations, but also promotes subnational mobilization and territorial representation in member (and applicant) states. Scholars have so far analyzed the former account for Turkey, but neglected the EU activities of Turkish subnational administrations (SNAs). In analyzing the situation for Turkish SNAs, this paper targets at filling this gap in the literature. Based on the original findings from semi-structured interviews and on a cross-sectional survey of 85 SNAs in Turkey, the research utilises the subnational mobilization literature. It also incorporates the analytical concepts of Europeanization and multi-level governance to explore the awareness and the attitude of Turkish SNAs towards the EU politics in general and the issue of subnational mobilization in particular. The finding suggests that although many SNAs have gone through the internal arrangements in order to benefit from the EU opportunities, only select subset of them have interacted with the formal EU institutions, joined the interregional organizations, and attempted to establish liaison offices in Brussels. These changes confirm the trend towards multi-level polity, yet the ongoing developments remain to be seen.

Keywords: *Europeanization, multi level governance, subnational mobilization, territorial representation, Turkish subnational administrations*

* Dr. Ali Onur Özçelik is a research assistant in International Relations Department at Eskişehir Osmangazi University. After obtaining his MA in Transatlantic Relations at the University of Birmingham, he finished his PhD in the Department of Politics at the University of Sheffield. He is currently working on the Europeanization and Multi-level governance concepts with a specific reference to the situations for Turkish subnational administrations. Contact: alionur.ozcelik@gmail.com

Ulusalıtı Yönetimlerin Avrupa'da Politika Yapım Süreçlerine Çok Boyutlu Angajmanı: Türkiye'deki Belediyeler ve Kalkınma Ajansları Örneği

Özet

Avrupa Birliği (AB), bölgesel ve yapısal fonları aracılığıyla üye ve aday ülkelerde değişen ölçülerde mekansal yeniden yapılanmaya ve yerelleşmeye katkıda bulunmuştur. AB'ye resmi adaylığı bağlamında, bahsi geçen süreçler doğal olarak Türkiye'nin geleneksel siyasasını da etki altına almıştır. Çok boyutlu yönetim yazarları, Avrupalılaşıma sürecinin, üye ve aday ülkelerde, sadece hükümetlerarası ilişkileri değil aynı zamanda ulusalıtı hareketliliği ve mekansal temsili de teşvik ettiğini belirtmiştir. Ancak Türkiye örneğinden hareketle, akademisyenler şu ana kadar hükümetlerarası etkileri dikkate almış ulusalıtı yönetimlerin AB faaliyetlerini görmezden gelmişlerdir. Türkiye'deki ulusalıtı yönetimlerin analiz edildiği bu çalışma ile literatürdeki boşluğun doldurulması hedeflenmiştir.

Yarı-yapılandırılmış mülakat yöntemi ve 85 ulusalıtı yönetime uygulanan kesitsel anket verilerinden elde edilen bulgulara dayalı olan bu makalede ulusalıtı hareketlilik literatüründen faydalanılmıştır. Ayrıca makalede, genel anlamda Türkiye'deki ulusalıtı yönetimlerin AB politikalarına, özelde ise bu yönetimlerin ulusalıtı hareketlilik konusuna olan farkındalıklarını ve değişen davranışlarını detaylı bir şekilde tahlil edilebilmesi için Avrupalılaşıma ve çok boyutlu yönetim analitik kavramlarına yer verilmiştir. Temel bulgular, bir çok ulusalıtı yönetimin AB fırsatlarından istifade etmek için organizasyonel değişikliğe gitmiş olmalarına rağmen, sadece bazılarının AB'deki resmi organlarla iletişime geçtiğini, bölgelerarası örgütlere katılım sağladığını ve Brüksel'de kuracak bir temsil ofisi açılmasına giriştiğini göstermiştir. Bu gelişmeler çok boyutlu siyasaya doğru bir trendin olduğunu gösterse de, devam eden gelişmeler belirsizliğini korumaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Avrupalılaşıma, Çok Boyutlu Yönetişim, Ulusalıtı Hareketlilik, Mekansal Temsiliyet, Türkiye'deki Ulusalıtı Yönetimler*

INTRODUCTION

The Helsinki Summit of 1999 has become an emblem for the students of EU-Turkish relations to explain the change(s) in the Turkish domestic arena¹. It is not only a milestone symbolizing Turkey's institutional ties with the EU, but also a time when sweeping political reforms have been adapted in Turkey in order for compliance with the EU demands. The re-

1 See for example, Meltem Müftüler-Baç, 'Turkey's Political Reforms and the Impact of the European Union', *South European Society and Politics*, Vol. 10, No. 1, 2005, pp. 17-31; Thomas Diez et al., 'File: Turkey, Europeanization and Civil Society', *South European Society & Politics*, Vol. 10, No. 1, 2005, pp., 1-15. Atilla Eralp, 'The Role of Temporality and Interaction in the Turkey-EU Relationship', *New Perspectives on Turkey*, Vol. 40, 2008, pp. 149-170. Ebru Ertugal, 'Institutional Change and Europeanization: Explaining Regional Policy Reform in Turkey', *Policy and Politics*, Vol. 39, No. 2, 2011, pp. 257-73.

form process in the area of regional policy and local administrations was no exception. In their comparative study, Paraskevopoulos and Leonardi argued, the influence of Europeanization on the regional and local policy making arenas is supposed to be twofold: a direct one and indirect one². The former is by providing increased resources through redistribution and a new set of rules and procedures for the formulation and implementation of development policies. The latter is by shaping intra-regional interactions and thus promoting local institutional capacity through the creation of intra-, inter-, and trans-regional networks. These are complementary features for the vertical dimension of multi-level governance.

Whilst studies on EU-Turkish relations have touched upon the direct effect in terms of changing intergovernmental relations in Turkey with a specific reference to its regionalization process³, the indirect effect account was largely neglected. For the latter account, a number of scholars have mostly chosen their empirical case selection from the EU-15 countries⁴, and later from CEECs⁵ to analyze the extent to which subnational administrations (SNAs) from these states have adapted themselves to exploit the EU opportunities or engaged with the EU politics. Again, there is no work done for the situation of SNAs from the current candidate, viz. Turkey. Addressing this lacuna in the literature, this article seeks to analyse the attitudes of Turkish SNAs vis-à-vis the mobilization across the EU arena.

-
- 2 Christos. J. Paraskevopoulos, and Robert Leonardi, R. 'Introduction: Adaptational Pressure and Social Learning in European Regional Policy – Cohesion (Greece, Ireland and Portugal) vs. CEE (Hungary, Poland) Countries', *Regional and Federal Studies*, Vol. 14, No. 3, 2004, p. 316.
 - 3 See for example, Murat A. Dulupçu, 'Regionalization for Turkey, an Illusion or a Cure?', *European Urban and Regional Studies*, Vol. 12, No. 2, 2005, pp. 99-115; Ebru Ertugal (2005), 'Europeanization of Regional Policy and Regional Governance: The Case of Turkey', *European Political Economy Review*, Vol. 3, No. 1, 2005, pp. 18-55; Trevor Young-Hyman, 'the Potential for Effective Regional Development Agencies in Turkey: A Comparative Analysis', *Regional and Federal Studies*, Vol. 18, No. 4, 2009, pp. 375-402; Arnoud Lagenlijk, 'The Role of Regional Development Agencies in Turkey: From Implementing EU Directives to Supporting Regional Business Communities?', *European Urban Regional Studies*, Vol. 16, No. 4, 2010, pp. 383-396.
 - 4 See for example, Michael Keating and Barry Jones (eds) *The European Union and the Regions*, (Oxford: Oxford University Press, 1995); Charlie Jeffrey 'Sub-National Mobilization and European Integration: Does it Make Any Difference?', *Journal of Common Market Studies*, Vol. 38, No. 1, 2000, pp. 1-23; Carolyn Moore, *Regional Representation in the EU: Between Diplomacy and Interest Mediation* (Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012).
 - 5 See for example, Tarvo Kungla, and P. Kettunen 'Europeanization of Sub-National Governance in Unitary States: Estonia and Finland', *Regional and Federal Studies*, Vol. 15, No. 3, 2005, pp. 353-378; Carolyn Moore, 'Beyond Conditionality? Regions from the New EU Member States and their Activities in Brussels', *Comparative European Politics*, Vol. 6, 2008, pp. 212-234; Merit Tatar, 'the Impact of the European Union Regional Policy on Sub-National Mobilization in a Unitary State: The Case of Estonia', (RSA Annual Conference, Leuven, Belgium, 2009).

In order to do so, the following questions are answered: what has been going on at the subnational level in Turkey after the Helsinki Summit of 1999? And whether is there any evidence for the Europeanization of Turkish SNAs, suggesting the involvement of the EU multi-level polity? These questions are rather descriptive in nature but certainly crucial for the wider understanding of the impact of Europeanization on subnational level in one-would-be-member-state. Since the impact of the EU is not exclusively confined to the national level but extended to the subnational level.

The choice of Turkish SNAs, in the sense of city municipalities (CMs), metropolitan municipalities (MMs), and regional development agencies (RDAs), as empirical cases offers a fresh insight and findings on the impact of EU accession process on the subnational level. To reflect the response of Turkish SNAs to the accession process and to outline the range of their EU activities, a survey⁶ covering 85 SNAs was conducted (for the survey participants see Appendix 1). The survey is a descriptive, cross-sectional, and self-administered. It simply aims to explore the importance of the EU on Turkish SNAs' day-to-day activities; the channels through which they get the information regarding the EU-related issues; their preparatory works for EU accession; changes in organizational arrangements; and the forms of their international relations across the EU arena. In the selection of organizations for the survey, district municipalities are excluded as the focus is on the province (NUTS III)⁷ and regional (NUTS II) level administrations. Therefore, it was implemented on 26 NUTS II regions, which include 26 Regional Development Agencies (RDAs), 65 City Municipalities (CMs), and 16 Metropolitan Municipalities (MMs). 51 out of 65 CMs (%78); 14 out of 16 metropolitan municipalities (%88) and 20 out of 26 RDAs (%77) equal to 85 SNAs (%79) took part in the survey between April and July 2011. This generated a sufficient satisfactory response rate. The survey data has also been supplemented with insights obtained from interviews at three ad-

6 The survey was conducted as a part of PhD research at the University of Sheffield and aimed to analyse the mood of Turkish municipalities and RDAs on the issue of subnational mobilization across the European arena. After designing the survey, it was piloted with six people in order to test the survey and make any necessary amendments. It has subsequently been distributed to the most relevant person in selected organizations by checking the organizations' formal administrative structure and getting help from the human resources unit and/or operator. By finding the relevant persons in targeted institutions, the survey was explained to each participant on the phone. In so doing, it is aimed to get the highest response rate and to provide the reliability of the survey result.

7 The Nomenclature of Territorial Units for Statistics (NUTS) is a geo-code standard for referencing the subdivisions of countries for statistical purposes. The standard is developed and regulated by the European Union, and thus only covers the member states of the EU in detail. The NUTS is instrumental in European Union's Structural Fund delivery mechanisms.

ministrative levels, Brussels, Ankara, and the six selected cities (Samsun, Konya, Diyarbakir, Gaziantep, Adana, and Izmir) in Turkey by the author between February 2011 and June 2012⁸.

As explained in the following sections, the three case units have different characteristics in terms of legislation, organizational structure, economic and human sources. While CMs have been active since the establishment of the Republic of Turkey in 1923 and the MMs since 1984, the RDAs are relatively recent organizations at the regional level. The creation of RDAs has not yet been enshrined in Turkish constitution, though they are now described as semi-autonomous institutions. Whereas the municipalities are generally responsible for the division of functions in terms of service delivery, public transports, water supply and sewerage, solid waste management, and urban planning, RDAs generally deal with regional planning and development, and some human resources training. The term subnational administrations (SNAs), nonetheless, will be applied to these three units in order to be coherent in a subsequent part of this paper.

The paper proceeds as follows: The major claims of the debate about subnational mobilization are summarized in more detail (section 2). Section 3 puts the concept of SNAs in Turkish context. Section 4 analyses the scope of Turkish SNAs' EU activities and their mobilization in Brussels by giving an example from the internal arrangements, the participation of interregional networks and regional offices in Brussels and horizontal activities with their counterparts in the EU arena. The last section concludes.

8 The interview participants include senior officials and experts in a cross-section of local authorities in seven selected cities (Samsun, Konya, Diyarbakir, Gaziantep, Adana, Izmir, and Eskisehir) in Turkey. In these cities, interviews held with the representatives from the RDAs, Municipalities, Special Provincial Administrations, Governorships, and Chambers of Commerce and Industry. As for the central level (Ankara), the selection of interviewees was composed of officials in the Ministry of Development, the Ministry of Interior, Ministry for EU Affairs, the Union of Turkish Municipalities (UTM), the EU Delegation in Ankara, the Economic Policy and Research Foundation (TEPAV, Turkish Acronym), and Development Bank. Although the Ministry of Development, Ministry for the EU affairs, and the EU delegation in Ankara were targeted because they are the key institutions and responsible for Turkey's adaptation to the EU's regional policy, other interviewees as representative of several public and non-governmental bodies were chosen due to their interests in regional development, policies and governance. Finally, in Brussels, interviews held with the representatives from the EU institutions (DG Regio, DG Enlargement, the Committee of Regions, and the EU Parliament and from interregional organizations as well as Turkish public and private national delegations. Interviews were semi-structured and the same questions asked to every interviewee, yet they were completely free in the way they answered the questions.

REVISITING THE SUBNATIONAL MOBILIZATION LITERATURE

Through the integration process and ongoing regionalization in many parts of Europe, numbers of scholars have focused on developments on the subnational level. Scholarly attention on how to analyse the role SNAs play in European integration has increased dramatically in the literature through the 1990s⁹. A burgeoning literature has emerged around what has been termed “subnational mobilization”¹⁰, “territorial representations”¹¹ and “the growing engagement of sub-national governmental actors with the institutions and process of EU policy-making”¹². Among other developments in the EU integration process¹³, the Maastricht Treaty of 1992 could be perceived as the turning point for the involvement of SNAs to the EU politics as it was a solid recognition of the multi-layered structure of the EU governance¹⁴.

The integration process along with the enlargement have not only underpinned the power shift towards Brussels, making many SNAs reposition their activity towards the EU level, but also fortified channels (i.e. the Committee of Regions, the EU Parliament, and the EU Council) for SNAs to directly interact with EU institutions and represent their territorial interests to the broader audience in Brussels. As a result, the examination of subnational activities and their engagement with the EU politics has served as a fruitful source of and leverage for theoretical development in European integration studies¹⁵. The Multi-Level Governance (MLG) approach may be considered as one of the most sophisticated accounts for

9 Liesbet Hooghe, ‘Subnational Mobilization in the European Union’, *West European Politics*, Vol. 18, No. 3, 1995, pp. 175-98; Charlie Jeffrey, *Subnational Mobilization and European Integration*; Michael Keating, *The New Regionalism in Western Europe: Territorial Restructuring and Political Change*, (Aldershot: Edward Elgar, 1998); Partick Le Galès and Christian Lequesne, *Regions in Europe* (London: Routledge, 1998).

10 Liesbet Hooghe, *Subnational Mobilization in the European Union*.

11 Carolyn Moore, *Beyond Conditionality? Regions from the New EU Member States*

12 Charlie Jeffrey, *Subnational Mobilization and European Integration*

13 Other relevant developments include: the completion of the internal market; the revise treaties of Single European Act, the Maastricht treaty; the subsequent reforms of structural funds and Cohesion policies; the launch of the principles of partnership, additionality and subsidiarity; the creation of the Committee of Regions (the CoR); right to attend the Ministry of Council meetings for some privileged regions (Article 213).

14 Liesbet Hooghe and Gary Marks, *Multi-level Governance and European Integration*, (Lanham: Rowman and Littlefield Publishers, 2001).

15 See for instance, Gary Marks ‘Structural Policy and Multi-Level Governance in the EC’ in A. W. Cafruny and G.C. Rosenthal (eds.), *The State of the European Community: The Maastricht Debate and Beyond*, (New York: Longman, 1993), pp. 391-410; Hooghe, *Subnational Mobilization in the European Union*, Gary Marks et.al., ‘EU Integration since 1980s; State Centric Versus Multi-Level Governance’, (the American Political Science Association Meeting, Chicago, August 31-September 3, 1995).

explaining the foreign activities of SNAs in Brussels¹⁶. The remainder of this paper, therefore, suggests that the most promising way forward is to link the notion of MLG with the concept of subnational mobilization and '(functional) territorial interest representation'¹⁷ in the EU.

Multi-level Governance unlike the early integration theories, which were too narrow in failing to account for the mobilization and empowerment of SNAs, considers the emerging Euro-polity as "a system of continuous negotiation among nested governments at several territorial tiers—supranational, national, regional and local—as a result of the broad process of institutional creation and decisional reallocation that has pulled some previously centralized functions of the state up to the supranational level and some down to the local/regional level"¹⁸. Subnational mobilization, i.e. the engagement of SNAs in European policy-making, has become a central feature of the conceptions of multi-level policy making in the EU. While the MLG has offered an analytical outlook in order to conceptualize the so-called triadic relationship among national, subnational, and supranational levels, regional policy via structural funds has been largely taken, as an empirical ground to assess whether there has been necessary changes promoting any direct relations among different territorial tiers or the euro-engagement of SNAs in order to exploit the EU opportunities¹⁹.

The interaction between subnational and supranational actors does not target the sovereignty of states directly, but instead simply accepts that a multi-level structure is being created by various actors at various levels. Furthermore, MLG scholars assume that there is a change in the mode of EU governance without assuming that the power of member states is in terminal decline. As Hooghe and Marks propose, national governments are the most important player of the EU governance²⁰. Within this context, the MLG account holds a middle ground between supranationalist and state-centric tradition by not overstating or downgrading the role SNAs play within the broader policy game in the day-to-day European politics.

16 J. Blatter, et.al, 'Preconditions for Foreign Activities of European Regions: Tracing Causal Configurations of Economic, Cultural, and Political Strategies', *Publius: the Journal of Federalism*, Vol. 40, No. 1, 2009, 171-199.

17 Functional territorial interest representation here does not refer to any ethnic regionalist movement, rather it refers to participating inter-regional networks, interacting with the EU's formal and informal institutions and/or setting up an office in order for getting fund, liaising, networking, lobbying.

18 Gary Marks, *Structural Policy and Multi-Level Governance in the EC*, p. 392

19 Liesbet Hooghe and Gary Marks, *Multi Level Governance*; Ian Bache and Matthew Flinders, *Multi-level Governance*, (Oxford: Oxford University Press, 2004).

20 Liesbet Hooghe and Gary Marks, *Multi Level Governance*, p. 3

In so doing, it addresses the lack of understanding of the 'Europe of regions' or 'the Europe of states' metaphors by offering the concept of 'a Europe with some regions'²¹.

Empirically speaking, the concept of 'a Europe with some regions' refers to the variation in the level of mobilization among SNAs within and beyond member (and candidate) states and a substantial divergence in their agendas for the EU politics. Nowadays, a large number of SNAs are operating in Brussels to influence the EU politics by lobbying, creating networks, gathering information, and securing the EU funds²². The ever-growing engagement of SNAs to the EU institutions and their presence in Brussels has continued with the enlargement process because the mobilization of SNAs is not limited to the EU members²³.

While academic endeavours have presented promising lines of enquiry, there is no study for the situation of applicant states. A number of SNAs from states seeking to join the EU over the medium to longer term have begun establishing bases in and around the EU institutions²⁴ and joining the inter-regional organizations such as Eurocities, AER, or CPMR. In the remainder of this paper, the creation of multi level governance in one of the applicant states, Turkey, will be discussed with regard to a particular emphasis on the issue of subnational mobilization. Before going any further, it is necessary to outline the Turkish administrative system and the role of SNAs in this system. The assumption here is the national context as an important explanatory factor because motivations behind 'change or continuity' should be accommodated in national histories, institutional and political cultures. Once the power balances and administrative cultures are institutionalized in a given national setting, it is difficult to change it because of the path dependent character of such an administrative system.

SUBNATIONAL ADMINISTRATIONS IN TURKISH ADMINISTRATIVE SYSTEM

The traditional Turkish administrative system represents an excellent case of unitary state that has been highly centralized, allowing little administrative decentralization. Such characteristics display close parallels with Na-

21 Gary Marks et.al, 'Competencies, Craks, and Conflicts: Regional Mobilization in the European Union', *Comparative Political Studies*, Vol. 29, No. 2, 1996, 164-192.

22 *Ibid*

23 Carolyn Moore, *Beyond the Conditionality*,

24 Carolyn Moore, *Regional Representation in the EU*, p.2

poleonic state tradition²⁵ and contains various cultural elements of southern Europe societies in terms of clientelism, patronage, and weak civil society²⁶, forming societal and institutional memory among subnational administrations. In that respect, most of the structural limits of Turkish SNAs in general and of their activities through different levels of government in particular are to be found in the history of the local and regional problems in Turkey.

From the institutional perspective, there is a clear continuity between the late Ottoman period and the early Republican time about the local administration understanding and the economic and political problems regarding the division of powers between central and local levels²⁷. This is shown in the establishment of an administrative tutelage over the local government. The tutelage in question was exercised over their decisions, transactions, composition, and personnel²⁸. A rational consideration deriving from the bureaucratic code of the late Ottoman Empire was that the centre had to be as strong as possible against the periphery²⁹. This rational consideration is not only a tradition that has been inherited from the Ottoman Empire, but it has also been developed and enhanced by the bureaucratic and military elites within the republican administrations during the consolidation of the nation state after 1923.

Traditionally, the territorial administrative system in Turkey consisted of two levels, central and local. The central administration is the core of the administrative organization, both in structural and functional aspects. A fundamental characteristic of the Turkish administrative system, before it met with the EU accession process during the 2000s, is that it had a lack of regional arrangements equalling the NUTS II levels of the EU territorial

25 Ayşe Aslihan Çelenk, 'Europeanization and Administrative Reform: The Case of Turkey', *Mediterranean Politics*, Vol.14, No. 1, 2009, pp. 41-60.

26 For North and South Europe division see Edward J. Page and Michael J. Goldsmith (eds.) *Changing Government Relations in Europe*, (New York: Routledge, 2nd Edition, 2010).

27 For the detailed historical evaluations, see inter alia, Halil İnalçık, 'Turkey', in R. E. Ward and D. A. Rustow (eds.) *Political Modernization in Japan and Turkey*, (New Jersey: Princeton University Press, 1963) pp. 42-63; Şerif Mardin, 'Centre-Periphery Relations: A Key to Turkish Politics?', *Daedalus*, Vol. 102, No.1, 1973, pp. 169-190; Metin Heper, *State Tradition in Turkey*, (Northgate: the Eothen Press, 1985); Bernard Lewis, *The Emergence of Modern Turkey*, (Oxford: Oxford University Press, 3rd Edition, 2002); Eric J. Zürcher, *Turkey: A Modern History*, (London, New York: I.B. Tauris, 3rd Edition, 2009); Korel Göymen, *Türkiye'de Yerel Yönetişim ve Yerel Kalkınma (Local Governance and Local Development in Turkey)*, (İstanbul: Boyut Yayın Grubu, 2010).

28 Metin Heper, (ed.) 'Introduction', in *Local Government in Turkey: Governing Greater İstanbul*, (London: Routledge, 1989) pp. 1-12.

29 Şerif Mardin, 'Centre-Periphery Relations: A Key to Turkish Politics?', p. 183

system. This institutional hiatus represented an unusual case compared to other European states of a similar size. With a massive territorial scale, almost 73 million populations, and the deeply rooted interregional disparities³⁰, Turkey did not have any experience of decentralization and/or devolution to the regional level, as it had been a case in the most of EU-15 members.

The separation of regions in Turkey depends on their topography and climate conditions without any political reference because the concept of region is often treated as secessionist meaning. The view that enlargement of provinces may lead to a situation whereby a province is completely inhabited by ethnic groups, which would jeopardize the unity and security of the nation. This fear in mind, Turkey, with a 780.000 km² territorial area, consists of seven geographical divisions, equal to 81 provinces. With the exception of the authority for the development for the South Eastern Anatolian region (GAP, Turkish acronym) and branches of central units on some regions (i.e. General Directorate of Highways, and of State Hydraulic Works), there were no regional structures outside Ankara until the creation of two pilot Regional Development Agencies in 2006. There was no generally accepted territorial delineation of the Turkish regions, little or no sense of regional identity, no institutional focal point, and thus no defined policy networks (apart from highly developed cities particularly in the west part of the country) at the regional level. Because of such misfit between the EU standards and Turkey, the impact of the EU on Turkish administrative system was the greatest, and so did the adaptational pressure³¹.

Although Turkey does not have a/any regional government, it has no shortage of local administrations. Local administrative systems have three subnational units. Provincial Local Administrations (*İl Özel İdaresi*) under the appointed Governors represent the first level. Municipalities (*Belediye*, urban local governance units) constitute the second level. Village administrations (*Köy*, rural local governance) form the third level. In addition to these basic types, in 1983 a new type of government confined to the most populated urban centres, called Metropolitan Municipality (*Büyük Şehir Belediyesi*), came into existence. By the creation of a new administrative arrangement, important powers were devolved to the metropolitan municipalities³².

30 The regional disparities between the east and west part of Turkey is remarkable. GDP per capita ratio was 60 for eastern Turkey and 123 for western Turkey (2004 national average=100). There are significant economic and social differences between east and west regions in terms of socio-economic indicators (See Socio-Economic Development Index Prepared by the Ministry of Development in 2003).

31 Ebru Ertugal, 'Institutional Change and Europeanization'

32 Metin Heper, 'Introduction', p. 2

The recent move towards governance and institution building at sub-national level in Turkey has been accelerated after the Helsinki Summit of 1999. Although the aim of this study is not to rehearse the debate on how much change the EU has caused in the Turkish regionalization and decentralization process, which has been done successfully elsewhere³³, it is hereby important to remember that the majority of interview participants suggested that the EU, albeit the most dominant actor, was not exclusively responsible for this process in Turkey. Interview findings suggest that several factors have facilitated this process and provided a perfect timing and scope for change(s) in the dynamics of intergovernmental relations in Turkey. Such factors include the impact of other international organizations (IMF, OECD, World Bank, and the Council of Europe) and internal developments (dissatisfaction with existing policy, the success of single party government, the result of economic crisis of 2001, and learning among state bureaucrats). It is, therefore, extremely difficult to address the counterfactual question of the degree to which territorial relations in Turkey would have changed in the absence of the EU impact. One could still argue that there is considerable impact of Europeanization on timing and tempo of the reform process by providing the necessary legitimization for the reformist Justice and Development Party (AKP, Turkish acronym) government. As already mentioned, this article does not deal with the wider effect of Europeanization on Turkish regionalization process. It, however, seeks to examine the extent which the process of Europeanization has changed the behaviour of SNAs in Turkey. The remainder of this article will elaborate on the developments at subnational level in terms of organizational changes, and SNAs' horizontal and vertical relations in the EU arena.

THE ADAPTATION OF TURKISH SUBNATIONAL ADMINISTRATIONS TO THE EU ACCESSION PROCESS

At the time of the survey, more than two-thirds of respondents (83%) agreed that Turkey's accession process to the EU has an impact on their day-to-day activities. In the absence of any details of what sorts of EU-related issues were being counted, the individual responses to this question were too ambiguous to be meaningful. Nevertheless, in the case of many

33 Murat A. Dulupçu, 2005, 'Regionalization for Turkey', Ertugal, 'Europeanization of Regional Policy' and 'Institutional Change and Europeanization', S. Yaman Koçak, 'Europeanization of Turkish Regional Policy', (Unpublished PhD Thesis, University of Sheffield, 2007).

member states, the involvement of SNAs within the EU affairs appears as a direct result of the development of the Commission regional policy and structural funds³⁴. It clearly transpired in the follow up interviews at three levels that the financial incentives of the EU constitute the most tangible and visible influence on the daily activities of Turkish SNAs, which bring about change in their behaviour and encourage them to involve the EU integration process. The EU funds not only lead Turkish SNAs to conduct horizontal relations in their own region or their counterpart in other countries in the EU, but also necessitate vertical relations with national and/or supranational institutions (discussed below).

Turkey has participated in three different fund programmes since 1996 including the Euro-Mediterranean Partnership (MEDA). The actual instruments related to cohesion policy started to operate under the Pre-accession Financial Assistance to Turkey in 2001. By covering the period of 2002 to 2006, the core aims of the EU financial assistance to Turkey are to enhance the institutional capacity, and the quality of implementation of the legislation in order to prepare Turkish SNAs to the Community policies and to promote economic and social cohesion before the actual membership of the EU takes place. After the membership negotiations began in October 2005, there has been a substantial increase in Turkish-EU financial assistance budget. Through the 2007-2013 budget periods, the mechanisms of financial assistance of EU to candidate and potential candidate countries are consolidated into a single instrument, which is known as Instrument for Pre-Accession (IPA). By the launch of the IPA, the EU has shifted from its earlier focus on partnership principle and so that instead of supporting regionalization; it has promoted central institutions in candidate states to distribute financial programmes on a sectoral basis. The IPA has been implemented through calls for proposals and/or procurement contracts, whose geographical coverage is limited to 12 NUTS regions (encompassing 43 NUTS III provinces) with a GDP (per capita) income below 75%threshold.

EU supported regional development programmes have in fact constituted an opportunity to increase horizontal network and cooperation among SNAs. These SNAs involved in any EU-funded project experienced a process of practical learning on the topics of project preparation and management at EU standards. The common wisdom regarding the impact of the EU's financial incentives is an increase in project generation capac-

34 R. Balme, and Patrick LeGalés, 'Stars and Black Holes: French Regions and Cities in the European Galaxy', in M.J.F. Goldsmith and K.K. Klausen (eds.) *European Integration and Local Government*, (Cheltenham: Edwards Elgar, 1998), p. 153.

ity of SNAs in Turkey. The majority of interview participants clarified that those SNAs eligible for the EU fund programmes have frequently interacted with the EU standards, directives, and procedures in their day-to-day activities (Interviews 1, 2 and 3). Forty-seven Turkish cities have been eligible for the utilization of EU-funded programmes since 2001, though this number has decreased to the level of 43 cities with the implementation of IPA for the period of 2007-2013. Statistically speaking, while 1919 EU-funded projects have been to date implemented in 47 eligible cities (covering 14 RDAs), this number has remained 518 in 34 non-eligible cities (covering 12 RDAs) between 2002 and 2010 (see Central Finance and Contract Units and Ministry of EU Affairs).

There are of course various institutional and organizational changes underlining the adjustment of Turkish SNAs to the Europeanization process. These changes are found within the incremental adjustments and developments of organizational and/or administrative routines such as recruiting staff, creating the EU offices inside the organization, subscribing journals related to the EU policies, and distribution of EU information inside the office. These changes drive many Turkish SNAs to learn from the other institutions' experiences. However, the changes, do not equally manifest in all SNAs. Whereas the adaptation process is high and swift in some SNAs, it can be low and incremental for others. Even in some cases, it is non-existent. Interviews with representatives from SNAs in different cities clearly underline some likely factors affecting the learning curve and readiness of SNAs to the adaption of Europeanization process. Yet, because of the limitation for the space, this article leaves aside the possible factors causing variations among Turkish SNAs and is restricted itself to demonstrate the change in institutional arrangements and the EU activities of Turkish SNAs.

Organizational Arrangements

The survey findings reveal that more than two-thirds of Turkish SNAs (80%) has at least members of staff with special knowledge and qualifications on EU matters. Besides, no organization has a negative view on having personnel educated or trained about the EU-related issues. As for the staff whose main duty is specifically responsible for EU affairs, the ratio is relatively lower, which is around half of Turkish SNAs (51%). It was highlighted during the interviews at subnational level that while some of the larger SNAs are considering the appointment of a full-time EU staff, many did not feel that the present level of EU activities warranted such a

position, especially in the current Turkish-EU relations. Even so, the fact that half of the SNAs had personnel with some degree of responsibility for EU matters is a positive development. Another positive development is that if the organization does not have any special post for the EU, some of them (19%) can have access to consultation-companies. Only 15% of SNAs consider that they do not need any special post for the EU task. Overall, there is a positive attitude towards having educated and trained staff for the EU-related issues.

The most likely explanation for the higher ratio for the staff educated and trained about the EU is that the national authorities arrange seminars, workshops, or courses to educate staff working in any local and regional organizations (Interviews 1, 2 and 4). For instance, the EU delegation in Ankara established EU info centre under the Chambers of Commerce and Industry in some selected cities just after the Custom Union Agreement of 1995. Today, 21 EU info centres are working in different cities in Turkey. These centres have arranged awareness-raising events designed to assist public, private, and volunteer organizations at the subnational level to prepare for the advent of Turkish-EU relations. The events include Europe weeks, exhibitions, conferences, and concerts as well as spreading information leaflets. Recently, the activities have also included training seminars, PCM (Project Cycle Management) certificates, and consultancy for local firms³⁵.

In the early years of the EU-development programmes, the consultancy firms by holding excellent sources of information at their hands and recruiting competent professionals regarding the EU-funds have become crucial sources of information for many Turkish SNAs. The EU-related activities have been largely initiated by those consultations companies. They were actively pushing SNAs into starting EU related activities, from which consultants in turn may derive benefits (Interview 5). Later, several Turkish SNAs have continued with the creation of post or department for EU tasks in their organization. Survey findings evidently show that 31% of SNAs has a specific EU office. Apart from that, while 15 % has an office called as either international or foreign relations unit, 33 % is planning to have a specific EU office in future. It is worth noting that 18 % does not

35 For instance, info-centre in Izmir (ESIAD) prepared a project called as 'the European Horizons on Anatolian Heaven' in 2002. With this project, it was aimed at training experts, professionals, and students as well as spreading the proper EU information in Anatolian cities (Interview 6). Similar project was also developed by other EU info centres in Turkey. One senior expert who is responsible for the EU info-centre in Gaziantep explained that 'our centre has become hub for the EU information and its role has been widened after the Helsinki Summit of 1999 (Interview 7).

have any office related to the EU matters and they do not plan to have one in future.

The creation of EU offices under different organizations in some instances has caused a sense of competition rather than coordination. The establishment and creation of 'EU Permanent Contact Point' under governorships was recently designed to coordinate EU activities in all 81 cities in Turkey. Such a permanent contact point was the most recent development regarding the awareness-raising campaign at subnational level. While in some cities the governorship took their own 'bottom up' initiatives to create such an office (i.e. Izmir, Antalya, Ankara, Istanbul), others have been created in a top down manner by the Ministry for EU Affairs and the Ministry of Interior. The very creation of such offices under the governorship not only shows the proactive behaviour of the centre towards the EU projects but also addresses the decreasing popularity of the EU at subnational level. One can also speculate that with these offices, the centre might have thought of coordinating all EU activities at the subnational level via the paid officials working in Governorship and therefore it has a chance to control the EU access points of SNAs.

The EU integration process is not only about learning the rules of EU financial management. Various different policies, directives, and rules have been affecting the day-to-day activities of many SNAs in the EU member and candidate states. To illustrate, EU directives and regulations have had significant impacts on service areas such as personnel, trading standards, and environmental health³⁶. Nowadays, around 60-80 %of legislation passed by regional legislatures originates from the EU³⁷. Even if the EU accession process has decelerated for Turkey and there is no anticipated date for the full membership, it may be necessary for those SNAs to be aware of the EU's policies, directives, and procedures because the Europeanization has reached beyond its border.

The best way for keeping up with the developments in the EU is to circulate those directives/legislations inside an office to elevate the awareness not only for the organization itself, but also for other institutions and individuals close to the organization. Given that many Chapters are frozen in the current negotiation process, nearly half of Turkish SNAs (44%) circulates special procedure and/or EU directives inside an office. In as

36 Steve Martin, 'The Effects of EU Regional Policy on Local Institutional Structures and Policies,' in J. Bachtler, and I. Turok, (eds.), *The Coherence of EU Regional Policy*, (London: Jessica Kingsley, 1997), p.55.

37 Carolyn Moore, 'Beyond Conditionality', p. 518

much as the accession proceeds in regional policy and related chapters, one can assume that the circulation of EU procedures and directives might be increased. Related to this, subscription to a specialist periodical about the EU is another important source of information for SNAs. However, a large majority of Turkish SNAs (86%) does not purchase any periodicals. This low-level interest on specialist paper or magazine about the EU may reduce the learning process for Turkish SNAs and be a hindrance for the appreciation of EU opportunities.

To deal with the EU issues and benefit from the numbers of EU opportunities, the certain levels of EU expertise are certainly required from the personnel working as EU expert³⁸. In fact, most of the staff working in SNAs is established and relatively long serving personnel often have come to EU issues from other areas of work, if not adding EU responsibilities to existing ones. Table 1 below evidently reveals that the staff with EU expertise has spent longer time in the organization than their present position.

Table 1: Duration both in the organization and in the current position

	Average time spent in the organization	Average time spent in the current position
CMs	7,9 Years	2,9 Years
MCMs	8,6 Years	3,2 Years
RDAs	1,2 Years	9,5 Months

The follow up interviews with the representatives from SNAs clarified that for many SNAs, EU matters are still a minor issue, and they mainly engage with the EU project management. It is one of the reasons that the selection of those staff for the EU-related issues usually depends on their ability to speak foreign languages, especially English, rather than their technical expertise on the EU procedures or policies. This is particularly a case for the city municipalities that are eligible for the EU development programmes. What is generally required from these personnel are to search, conduct, and implement the EU funds. Given the complexity of the EU environment and the competition among different SNAs in Brussels, the level of EU expertise is not satisfying. Only recently, a small number of SNAs have sought to recruit staff with skills particularly relevant to EU matters such as having a second language; extensive experience in

38 Catione Carter & Roman Pasquier, 'The Europeanization of Regions as 'Spaces for Politics': A Research Agenda', *Regional and Federal Studies*, Vol. 20, No. 3, 2010, pp. 295-314.

Brussels or Strasbourg; links to networks or other SNAs in other countries. These are appreciated as essential features for the EU campaigner's toolkit.

The best example for these skilled personnel could be seen in the Gaziantep Metropolitan Municipality. For instance, the vice-general secretary of the Municipality worked over 20 years in Strasbourg and Brussels area, and can speak English and French fluently. The EU team working in that Municipality has many talented experts who can speak different languages such as Italian, English, German, and French. Moreover, the volunteer representative of Gaziantep Municipality in Brussels has been living in Brussels for about 40 years and engaged with the EU-related issues in several occasions. Such capable and skilled experts and professionals are also found in more developed and richer cities such as Eskisehir, Bursa, Istanbul, Izmir, Yalova, Ankara, Kayseri, Samsun, and Antalya. These skilled personnel contribute significantly to the mobilization of their administrations through transnational networks. An expert from Izmir reported that especially those working as middle or senior staff in SNAs could be able to adapt themselves to the EU standards, once they have grasped the essential rules of the game (Interview 8). This is, indeed, particularly a case for those staff working in RDAs. The main reason for their easy adaptation to the EU standards is that the current system of project management in RDAs has followed the identical procedures of the EU. Additionally, their extensive networks with their opposite numbers in other EU countries or interregional organizations in Brussels allow them to learn more about the EU politics.

Some experts working in those SNAs also reported during the interviews that although the organization in which they are working for have enough capacity in terms of finance, human sources, and knowledge, there is no political will or leadership in that organization to initiate some steps towards the EU integration process such as applying the EU funds, sister city agreements, or some other transnational activities. Similarly, a freelancer lobbyist in Brussels underlined that the importance of the vision of the leader and their perception of the EU is seen as determining factors as lobbying in Brussels requires a managerial skills and takes a lot of time until obtaining benefits. Yet, many elected officials have a myopic consideration leading them to be inclined to activities that can be rapidly implemented and have an immediate effect so that they can be seen to be delivering their electoral mandate. Overall, the institutional capacity determines the success in mobilization across the EU arena. The institutional capacity here refers to financial strength, the quality of staff, and the visionary leaders. The next section puts more emphasis on the transna-

tional activities of Turkish SNAs through the horizontal and vertical levels beyond Turkish territory.

Transnational Activities through Horizontal Networks

The attempts to engage with transnational networks have become more widespread after the Helsinki Summit of 1999. Although the EU funds have played a major role in this, it would not be possible, if the necessary conditions, i.e. expert, finance, and leaders, were ready in the given SNA context. The survey findings demonstrate that a half of Turkish SNAs has already applied EU funds with their equivalent partner in the EU. Around 40% of SNAs are planning to apply for the EU funds with partners abroad, if they ever have a chance to do so. Only a small amount of Turkish SNAs (5%) did not have any attempt to apply EU projects with their partners from the EU countries and they do not think to do so in the future. Next to this, there is a transnational cooperation and networking of Turkish SNAs with varying degrees ranging from personal contacts to sister city agreements with their opposite numbers in the EU (Table 2). The survey finds seven different types of transnational activities for Turkish SNAs.

Table 2: Transnational Activities of Turkish SNAs in the EU arena (%)

Channels	CMs	MMs	RDAs	TOTAL
Reciprocal Visits	45	93	50	52
Sister City	55	93	15	52
Partnerships	49	64	45	51
Participation in Fairs	20	57	80	40
Personal Contacts	26	57	60	39
Participation in Conferences	16	36	40	25
Any of them	22	0	5	14
Via Consultation Companies	10	7	10	9
Others	6	14	5	9

The most common activity among Turkish SNAs are 'reciprocal visits' with their counterparts in the EU countries (52%), the sister city agreements (52%), and partnerships (51%). More specifically, for the sister city and partnership agreements, one bureaucrat in the Ministry of Interior Affairs expressed, "the application from different municipalities to our ministry regarding sister city or partnership agreements have increased steadily over the last decade. These agreements used to be subject to the

decision of lines of ministers but after the rising demand, it is enough to acquire permission from our ministry only” (Interview 9). Given the EU support for sister city agreements in return for the financial aids, one might expect municipalities to be concerned to build up links with their counterparts in the EU countries. For instance, in 2005, the EU-supported programme, called Civil Society Dialogue, was launched, targeting the link Turkish municipalities with their counterpart in the EU (Interviews 10 and 11). Statistically speaking, there is indeed a sharp increase in the sister city agreements after the Helsinki Summit of 1999, especially towards the EU-27 countries. Table 3 below evidently shows that the sister city agreements with the EU-27 countries have been multiplied more than twelve times, whilst this ratio remained around six-fold with the rest of the world. The number of sister city agreements with EU-27 was 39 before the Helsinki Summit, but it has reached to the level of 413 after Helsinki.

Table 3: Number of Sister City Agreements of Turkish Cities

Countries	1993-1998	1999-2012	Ratio
EU-15	24	226	9.4
EU-12 (New Members)	15	187	12.5
EU-27	39	413	10.6
Rest of the World	75	462	6.2

Source: Republic of Turkey Ministry of Interior Affairs (2012)

Compared to reciprocal visits and sister city agreements, the overall numbers of participation in fairs (40%) and conferences (25%) are relatively lower. These are important channels for SNAs to engage with their opposite numbers in the EU. They are also important for learning and socialization process. By the participation in these activities, Turkish SNAs may become aware of the interregional networks, liaison offices in Brussels. Yet, like reciprocal visits, some of these activities have not advanced more than symbolic courtesy for the elected and paid officials of SNAs (Interview 12).

An interesting point derived from the survey finding is that SNAs hardly ever get assistance from the professional consultant companies (9%). Instead, they prefer to conduct their relations through personal links (39%). Another point is that there were no cross-regional programmes selected by the survey participants. As one can simply point out that Turkish participation in cross-border regions is confined to its regions that have borders to Greece and Bulgaria. Because of Turkey’s geographic position,

Turkish SNAs cannot implement wide range of Euro-regions activities. The EU has indeed been supportive of such kind of cross-border relations as in the case of INTERREG Programmes. Overall, the visible proliferation in EU activities over the last decade simply means the volume of EU work at subnational level has increased. Additionally, it shows the rising trends toward the foreign activities, as there are only 14%SNAs in Turkey that have not involved in any horizontal activities across the EU arena.

Mobilizing in Brussels

Relations with the EU have been considered as a field of foreign policy and fallen under the reserved powers of Turkish Government, National Assembly, and several lines of ministers during the most of the time. The rest of the society apart from certain distinguished business or civil society organizations did not participate in any part of the EU integration process before the Helsinki Summit of 1999. Even if a number of SNAs have a great interest in the accession process, these endeavours are, in practice, not really involved in the course of planning and preparation of related reforms and legal adaptations. An interview with the director of foreign relations from the Union of Marmara Municipalities confirmed the sterilization of SNAs in the EU accession process. The said director argued that “the accession issue affects the local authorities much in a top-down way. Even in the case of consultation of various sectors (public bodies, civil society, business world) in relation with some EU-oriented policies, local authorities are generally overlooked” (Interview 13). In the current atmosphere, only the select subset of Turkish SNAs (17 out of 85) conducted direct relations with one of the formal EU institutions: seven of which with the EU Commission; seven of which with the CoR; and six of which with the EU Parliament. It is likely that there are SNAs that contacted more than one EU institution. In any case, these relations have mostly remained unofficial and unorganized. Most of the times, they were symbolic and courtesy visits.

The only way for establishing formal and direct relations with the EU Commission (i.e. DG Regio or DG Enlargement) is through the Sectoral Monitoring Committee (SMC) of the IPA fund management in Ankara. Turkish local and regional actors on a rotating basis have the possibility of joining the SMC meetings. There are, nonetheless, several concerns about the effectiveness of such meetings. These were pointed out by the interview participants both in Turkey and in Brussels. First, the SMC meetings are generally held in Ankara (except for the Human Sources Operational

Programme organized by the DG Employment) and therefore it is often difficult for many Turkish SNAs to participate in those meetings. Besides, some local and regional representatives do not feel confident to gather with the representatives from the central institutions, and to raise their voice during the SMC meetings. The second concern is about the duration of the meeting, which generally lasts half a day. Given its massive and varied participants' feature, particularly for the SMC meeting of Regional and Competitiveness Operational Programme, it does not provide enough time and room for SNAs to express their problems or concerns. Finally, the rotation of local and regional actors for the SMC meetings does not allow sufficient time to solve issues consecutively and so that there is no chance for the emergence of collective memory. Although all these concerns currently reduce the interplay between the Commission and SNAs, the representatives from the DG Regio and DG Enlargement explained that they are working towards solving these problems (Interviews 14 and 15).

Aside from the SMC meetings, as noted above, seven SNAs interacted with the Commission in Brussels. The follow up interviews clarified that the relation with the Commission (particularly with the DG Regio) was mainly confined to the opposition municipalities. For instance, two mayors from the CHP party were able to meet with the DG Regio Commissioners, Pawel Samecki, and Johannes Hann, respectively (Interview 16). These meetings were conducted through personal and party links. Next to this, the most organized visit to the DG Regio was held by the mayors of the Union of Social Democrat Municipalities (SODEM) in 2011.

The relations of Turkish SNAs with the CoR require a special emphasis since it is a good example for showing the sensitivity of Ankara towards the relations between Turkish SNAs and the EU institutions. Although the CoR does not have a status of institution, it is considered as a consultative body. As a political platform in Brussels, all local and regional actors are actively engaging with the EU facilities. Their main priority is to influence the EU decision-making process. All members are elected with a local mandate and they are appointed by the government. SNAs from the candidate states also can take part in the CoR activities. For the Turkish case, on December 2006, the CoR Bureau gave its approval for the RELEX commission to set up a working group to monitor the enlargement process with Turkey, in accordance with Rule 35i of the Rules Procedure. The members are requested to decide on the working group's objectives, mandate, and working methods. This working group provided the direct involvement possibility for Turkish SNAs in the EU issue since 2007.

The Working Group of the CoR for Turkey gathers twice a year, once in Brussels, and once in Turkey. Although it is not an obligatory, the CoR can hold a meeting in any Turkish city upon the invitation of local or regional representatives (Interview 17). Up until now, four meetings have been taken place in Turkey (Istanbul, Gaziantep, Izmir, and Muğla). The issues discussed in these meetings are related to governance, decentralization, regionalization, shared competences, shared capacity, capacity building, administrative management, and fiscal decentralization. For instance, in the last meeting in Muğla in 2012, the discussion was centred on how Turkish SNAs are involved the process of writing the new civil constitution. Apart from the working group, the CoR called for the establishment of a Joint Consultative Committee (JCC) with Turkey. In fact, each candidate country signed the accession have the possibility to include in that agreement a chapter or paragraph allowing the establishment of JCC between the CoR and the candidate countries (Interview 18). JCC means that 50 percent of local and regional representatives from the EU sit at the same table with 50 percent of local and regional representatives from Turkey. JCC members together follow the implementation of the chapters and the implementation of *acquis communautaire* and the negotiations of the chapters with which they are concerned.

During the interviews in the CoR, it was reported by both the political and administrative staff of the CoR that in the association agreement, there is a paragraph allowing for the establishment of the JCC for Turkey. Upon reading this paragraph, in 2009, the President of the CoR informed the Turkish government with a letter requesting Ankara to take formal initiatives to allow the establishment of JCC. Setting up a JCC is dependent on an official request from the Turkish government; however, this has not happened so far (Interview 18). The JCC is a more formal platform of bilateral cooperation compared to a unilateral working group as in a JCC meeting Turkish local representatives would have co-presidency and voting rights. As a result, while the national parliament (through the EU-Turkey Joint Parliamentary Committee, established since 1965) and the civil society and business world (through Joint Consultative Committee with the EU Economic and Social Committee, established since 1995) interact officially with their European counterparts, Turkish SNAs do not enjoy such possibility.

There are two dominant views for explaining the resistance towards forming a JCC with Turkish SNAs. The first considers that the AKP government does not desire to see different voices, apart from its official dictum, in Brussels, and therefore it closes all-possible doors for Turkish SNAs' in-

teraction with the EU institutions. Certainly, Ankara would not be happy to see, if there were mayors or representatives particularly from the BDP (the so-called Kurdish party) in the JCC meetings. Yet, on the other hand, the second view observes this situation as the EU is not serious about Turkey's membership and often makes excuses. For them, Turkey would like to see concrete steps, i.e. a full-membership. Joint consultative community, working groups, or networks at any governmental levels do not satisfy Ankara's expectation. The common question for this group is that if there is no EU membership perspective, why should SNAs go to Brussels? This is a strong rational consideration ignoring the non-material benefits of mobilizing in Brussels such as learning the best practices, improving local and regional democracy, or disseminating the good governance principles.

It is at this point relevant to emphasize that regardless of Ankara's futile effort for gatekeeping the access to the EU institutions, the opposition municipalities mainly from the CHP and BDP enjoy their relations with the EU institutions. For instance, while the local representatives from the BDP generally use the Green Party and Nordic group in the EU Parliament to interact with the EU institutions and raise their voice through these links, the CHP municipalities have their link with the social democratic group in the Parliament (Interview 19). More importantly, three MEPs (Turkish origin), one from Netherlands, one from Germany, and one from Bulgaria, are also there to contact with the Turkish SNAs and deal with their problems (Interview 20). During the interviews in selected regions, it was commonly reported that one of the main contact points in the EU parliament is to see these Turkish MEPs. Yet, SNAs' relations with formal EU institutions have heretofore remained limited and largely based on personal and party political consideration. In comparison to other enlargement countries, inter alia Poland, Czech, during their accession round, an official from the EU Parliament reported that, Turkish SNAs showed less interest from the beginning, though there has been a growing interest in recent years (Interview 21). The said official also remarked that it would be fantastic to see different cities and regions from Turkey in the EU Parliament because the function of rising awareness is important and MEPs or staff in the EU Parliament would be happy to see different parts of Turkey, not only Istanbul, Ankara, and Izmir. As an example of such events, the city of Bursa organized 'the Bursa Days in Brussels' with huge numbers of participants, though participants were predominantly Turkish (Interviews 19 and 20).

Alongside the interaction with the EU institutions, participating in the interregional organizations is another way of showing subnational

mobilization. The past three decades have witnessed a growing number of interregional organizations bringing together many SNAs from the EU member (and candidate) states in order to promote and represent common interests at the EU level (Bullmann, 1997, p. 13). These organizations include, inter alia, the Assembly of European Regions (AER), the Council of European Municipalities and Regions (CEMR), the Conference of Peripheral Maritime Regions (CPMR), the European Association of Regional Development Agencies (EURADA), and the Eurocities. According to survey findings, while 33 % of SNAs are engaged with at least one of these interregional organizations, on the other hand, the rest (67 %) has not yet involved any activities or shown interest in becoming a member.

The remarkable point is that with the 80% participation rate RDAs brought dynamism to the engagement of SNAs with the interregional organizations, mainly with the (EURADA). The EURADA has become a starting point for those RDAs in Turkey to be involved in wider European politics. For instance, by the end of 2011, the general secretaries of two RDAs, the Middle Black Sea, and Izmir Development Agencies, were elected to the executive board in EURADA (Interview 22). As for the municipalities, the level of participation from the city municipalities and metropolitan municipalities with the interregional organizations is relatively lower than that of RDAs. Eurocities as a network of the major European cities is seen as a popular destination for Turkish municipalities. It brings together the local governments of more than 140 large cities in over 30 European countries and seeks to influence and work with the EU institutions to respond to common issues that affect the day-to-day lives of Europeans. According to the survey results, two CMs, and three MMs are involved with the Eurocities' activities. Apart from the Şanlıurfa municipality, located in the southeast part of Turkey where the cities are relatively less developed, other municipalities like Istanbul, Izmir, Bursa, and Yalova are situated in the well-off part of Turkey.

In addition to the survey findings, the primary and secondary research revealed that the participations of SNAs in certain interregional organizations, i.e. the Assembly of European Regions (AER) and the Conference of Peripheral Maritime Regions (CPMR), were in fact conducted by provincial level. As explained, local administrative systems in Turkey have three subnational units: Special Provincial Administrations, Municipalities, and Village. Today, seven cities through their respective special provincial administrations have become a member of the Assembly of European Regions (AER), which is the largest independent network of regions in wider Europe. Bringing together 270 regions from 34 countries and 16 interregional

organizations, AER is the political voice of its members and a forum for interregional co-operation. At present, fifteen Turkish provinces through their respective special provincial administrations have joined the Assembly of European Regions (AER). After the membership of Kahramanmaraş to the AER in 2006, fourteen cities have followed suit. During the Michele Sabban's tenure as a president of AER, it was proposed to open a satellite office in Istanbul in April 2011. Given that the first connection with the AER started in 2006, one can argue that the participation of Turkish provinces has grown and the relations are becoming expansive. Moreover, one of the four vice-presidents for the AER, Hande Bozatlı, is from the Turkish delegation. She is also the President of Committee 3 (Culture, Education, Youth, and International Cooperation).

Regarding the CPMR, it also seeks the provincial participation. In its dealings with EU institutions and national governments the CPMR has been targeting its action towards ensuring that the needs and interests of its member regions are taken into account in all its policies with a high territorial impact. In particular, it is striving to ensure a strong EU regional policy targeted at all of Europe's regions and also working towards the delivery of an integrated maritime policy designed to contribute towards Europe's economic growth. Turkey is encircled by seas on three sides- the Aegean Sea to the West, the Black Sea to the North and the Mediterranean Sea to the South, and the Sea of Marmara in the northwest. Although 28 municipalities in Turkey have a coast, only seven cities (located on the coast of the Black Sea and part of the Aegean Sea: Çanakkale, Edirne, Kırklareli, Samsun, Sinop, Tekirdağ, and Trabzon) participated in this organization.

It is also worth noting at this point that the Union of Turkish Municipalities (UTM) became a member of the Council of European Municipalities and Regions (CEMR) in 2010 and they are planning to establish an office in Brussels, if the Ministry of Interior permits them to do so (Interview 4). The UTM has concluded with a number of bilateral agreements with partner associations in the EU. The CEMR membership is particularly important as a foreign affairs expert from the UTM stated, "this participation symbolises that Turkish local administrations have become part of the EU, even before the actual accession of Turkey as a country" (Interview 23).

As for establishing an office in Brussels, the Turkish case has hitherto showed a low level of mobilization compared to the previous accession states, particularly Poland and Romania before these counties' accession

to the EU³⁹. Two regional offices were established by the municipalities of Istanbul and Yalova in 2008, respectively. Yet, the municipality of Yalova closed its Brussels office because of legal and economic problems (Interview 24). With a population of 13 million, Istanbul is one of the biggest metropolises in Europe and bigger than the 17 EU member states in terms of population, but it has just opened up an office in 2008, though staffed by only one person. Compared to an average of 1.6 members of staff from new member states, having one person in Brussels is not sufficient for Istanbul, one of the biggest megacities in the world⁴⁰. The municipality of Istanbul delegated its office to the institute of Yunus Emre in 2011. Although other municipalities, such as, Tuzla (the district of Istanbul), Kayseri, Osmangazi (the district of Bursa), some Izmir municipalities under the name of the house of Izmir, tried to establish an office, they did not succeed. Survey results reveal that establishing a regional office in Brussels is on the agenda of two municipal cities, two metropolitan cities, and two RDAs. While nearly half of Turkish SNAs did not consider opening an office in Brussels, almost one-third of respondents had no idea about liaison offices in Brussels.

The immediate problem for establishing an office in Brussels derives from the legal obstacle (decree law of 189/3). Local administrations as well as RDAs are not allowed to have representation or liaison offices abroad, as their organic laws do not foresee such a possibility. This pushed the few local authorities determined to open an office in Brussels (e.g. Istanbul Metropolitan Municipality) to circumvent the law and to act via their affiliate companies or NGOs (Interview 13). The methods used by different municipalities vary: in the case of the municipality of Istanbul through its affiliate organization (Istanbul Culture Ltd.); of Yalova through one non-governmental organization; and of Tuzla through one non-government organization and private company partnership. Such an indirect approach decreases the transparency and accountability in the management, both administrative and financial, of these offices. In the final situation, there is only one volunteer representative of Gaziantep municipality working as listening post without any physical place in Brussels (Interview 20).

39 Before their respective state has become a member of the EU, 11 Polish SNAs and 6 Romanian SNAs opened Regional Offices in Brussels. the regional offices contact directory, http://ec.europa.eu/regional_policy/conferences/od2008/doc/pdf/catalogue_en.pdf (Accessed on 27th November, 2011).

40 Germany has the largest representations, with an average of 9.3 members of staff. Spain also scores highly with 8.8 representations from Austria, Denmark, and Finland on the other hand have an average of 3 to 4 employees. For further detail see, Michel Huysseune and Theo Jans, 2008, Representations of Local and Regional Governments to the European Union, Final Report.

CONCLUSION

This article has discussed whether there is an engagement and interplay between supranational and subnational level institutions in Turkey after the Helsinki Summit of 1999. Such an engagement is considered within the context of the Multi Level Governance approach. The empirical reference for this has often been seen in the context of EU regional policy and structural funds. Since the EU regional policy not only affects the existing intergovernmental relations in the target country but also creates new opportunity structures and a new political space for political action and territorial interests of SNAs beyond the national level⁴¹. Yet, there is no thorough analysis to illustrate the activities of Turkish SNAs for the EU matters. This was the main motivation behind writing this article.

The key findings suggest that the increasing recognition and empowerment of subnational level during the EU accession process has been manifested in three main areas of subnational activity. First, there has been a growing awareness and recognition of the impact of the EU on day-to-day politics of SNAs in Turkey. Second, some Turkish SNAs have become increasingly pro-active in seeking to maximise the benefits in terms of the amount of EU financial incentives, accruing to their areas by recruiting staff, creating post, etc. Third, recent years have witnessed a burgeoning in the number and range of horizontal activities between Turkish SNAs and their counterparts in the wider EU area in terms of sister city agreements, reciprocal visits, twining projects. Moreover, there are some forerunner Turkish SNAs, which have already engaged with the EU institutions either by establishing (or considering to establish) offices in Brussels or joining the inter-regional networks. These changes confirm the trend towards multi-level polity, yet the ongoing developments remain to be seen.

Changes at subnational level are found within the incremental adjustments and developments of organizational and/or administrative routines such as recruiting staff, creating EU offices inside the organization, subscribing journals related to the EU policies, and distribution of EU information inside the office. These changes provide SNAs to with some opportunities to learn and imitate from the other institutions within and beyond the national settings. The changes, however, are not equally apparent in all SNAs. Whereas the adaptation process is high and swift in some SNAs, it can be low and incremental in others. Even in some cases, it is non-exis-

41 Hussain Kassim, 'The Europeanization of Member State Institutions' in Bulmer, S. and C. Lequesne (eds.) *The Member States of the European Union*, (Oxford: Oxford University Press, 2005), pp. 285-316.

tent. Interviews with representatives from SNAs in different cities clearly underline some likely factors affecting the learning curve and readiness of SNAs to the adoption of Europeanization process. Such factors include organizational capacity in terms of finance, expertise and leadership as well as regional capacity in terms of social capital and networking culture. Yet, to examine which factors at work, one needs to undertake further research.

BIBLIOGRAPHY

- Bache, Ian and Flinders, Matthew, *Multi-level Governance*, Oxford: Oxford University Press, 2004.
- Balme, R. and Patrick LeGalés, 'Stars and Black Holes: French Regions and Cities in the European Galaxy', in M.J.F. Goldsmith and K.K. Klausen (eds.) *European Integration and Local Government*, Cheltenham: Edwards Elgar, 1997.
- Blatter, Joachim, Kreuzer, Matthias and Thiele, Jan 'Preconditions for Foreign Activities of European Regions: Tracing Causal Configurations of Economic, Cultural, and Political Strategies', *Publius: the Journal of Federalism*, Vol. 40, No. 1, 2009, pp. 171-199.
- Carter, Cairiona and Pasquier, Romain, 'The Europeanization of Regions as 'Spaces for Politics': A Research Agenda', *Regional and Federal Studies*, Vol. 20, No. 3, 2010, pp. 295-314.
- Çelenk, Aslıhan A, 'Europeanization and Administrative Reform: The Case of Turkey', *Mediterranean Politics*, Vol. 14, No. 1, 2009, 41-60.
- Diez, Thomas, Agnantopoulous, Apostolos and Kaliber, Alper 'File: Turkey, Europeanization and Civil Society', *South European Society & Politics*, Vol. 10, No. 1, 2005, pp. 1-15.
- Dulupçu, Murat Ali 'Regionalization for Turkey, an Illusion or a Cure?', *European Urban and Regional Studies*, Vol. 12, No. 2, 2005, 99-115.
- Eralp, Atilla, 'The Role of Temporality and Interaction in the Turkey-EU Relationship', *New Perspectives on Turkey*, Vol. 40, 2008, pp. 149-170.
- Ertugal, Ebru 'Europeanization of Regional Policy and Regional Governance: The Case of Turkey', *European Political Economy Review*, Vol. 3, No. 1, 2005, pp. 18-55.
- Ertugal, Ebru, 'Institutional Change and Europeanization: Explaining Regional Policy Reform in Turkey', *Policy and Politics*, Vol, 39, No. 2, 2011, pp. 257-73.
- Göymen, Korel, *Türkiye'de Yerel Yönetişim ve Yerel Kalkınma (Local Governance and Local Development in Turkey)*, Istanbul: Boyut Yayın Grubu, 2010.
- Heper, Metin, *State Tradition in Turkey*, Northgate: the Eothen Press, 1985.
- Heper, Metin (ed.), 'Introduction', in *Local Government in Turkey: Governing Greater Istanbul*, London: Routledge, 1989, pp. 1-12.
- Hooghe, Liesbet 'Subnational Mobilization in the European Union', *West European Politics*, Vol. 18, No. 3, 1995, pp. 175-98.
- Hooghe, Liesbet, 'Building a Europe with the Regions: The Changing Role of the European Commission', in L. Hooghe, *Cohesion Policy and European Integration: Building Multi-Level Governance*, Oxford: Oxford University Press, 1996.
- Hooghe, Liesbet and Marks, Gary, *Multi-level Governance and European Integration*, Lanham: Rowman and Littlefield Publishers, 2001.

- İnalçık, Halil, 'Turkey', in R. E. Ward and D. A. Rustow (eds.) *Political Modernization in Japan and Turkey*, New Jersey: Princeton University Press, 1963, pp. 42-63.
- Jeffrey, Charlie, 'Sub-National Mobilization and European Integration: Does it Make Any Difference?', *Journal of Common Market Studies*, Vol. 38, No. 1, 2000, pp. 1-23.
- Kassim, Hussain, 'The Europeanization of Member State Institutions' in Bulmer, S. and C. Lequesne (eds.) *The Member States of the European Union*, Oxford: Oxford University Press, 2005, pp. 285-316.
- Keating, Michael, *the New Regionalism in Western Europe: Territorial Restructuring and Political Change*, Aldershot: Edward Elgar, 1998.
- Keating, Michael and Jones Barry (eds), *The European Union and the Regions*, Oxford: Oxford University Press, 1995.
- Koçak, S. Yaman, Europeanization of Turkish Regional Policy, *Unpublished PhD Thesis*, University of Sheffield, 2007.
- Kungla, Tarvo and Kettunen, Pekka, 'Europeanization of Sub-National Governance in Unitary States: Estonia and Finland', *Regional and Federal Studies*, Vol. 15, No. 3, 2005, pp. 353-378.
- Legendijk, Arnoud, Kayasu, Serap and Yaşar, Suna, 'The Role of Regional Development Agencies in Turkey: From Implementing EU Directives to Supporting Regional Business Communities?', *European Urban Regional Studies*, Vol. 16, No. 4, 2010, pp. 383-396.
- Le Galès, Patrick and Lequesne, Christian, *Regions in Europe*, London: Routledge, 1998.
- Lewis, Bernard, *The Emergence of Modern Turkey*, 3rd edition, Oxford: Oxford University Press, 2002.
- Mardin, Şerif, 'Centre-Periphery Relations: A Key to Turkish Politics?', *Daedalus*, Kungla, and Kettunen, P. (2005). 'Europeanization of Sub-National Governance Vol. 102, No. 1, 1973, pp. 169-190.
- Marks, Gary, 'Structural Policy and Multi-Level Governance in the EC' in A. W. Cafruny and G.C. Rosenthal (eds.), *The State of the European Community: The Maastricht Debate and Beyond*, New York: Longman, 1993, pp. 391-410.
- Marks, Gary, Hooghe, Liesbet and Blank, K, 'EU Integration since 1980s; State Centric Versus Multi-Level Governance', paper presented at the American Political Science Association Meeting, Chicago, August 31-September 3, 1995.
- Martin, Steve, 'The Effects of EU Regional Policy on Local Institutional Structures and Policies,' in J. Bachtler, and I. Turok, (eds.), *The Coherence of EU Regional Policy*, London: Jessica Kingsley, 1997, pp.51-65.
- Moore, Carolyn, 'Beyond Conditionality? Regions from the New EU Member States and their Activities in Brussels', *Comparative European Politics*, Vol. 6, 2008, pp. 212-234.
- Moore, Carolyn, *Regional Representation in the EU: Between Diplomacy and Interest Mediation* Houndmills, Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2012.

- Müftüler-Baç, Meltem, 'Turkey's Political Reforms and the Impact of the European Union', *South European Society and Politics*, Vol. 10, No. 1, 2005, pp. 17-31.
- Page, C. Edward . and Goldsmith, Michael J. (eds.), *Changing Government Relations in Europe*, 2nd Edition, New York: Routledge, 2010.
- Paraskevopoulos, Cristos. J. and Leonardi, Robert, 'Introduction: Adaptational Pressure and Social Learning in European Regional Policy—Cohesion (Greece, Ireland and Portugal) vs. CEE (Hungary, Poland) Countries', *Regional and Federal Studies*, Vol. 14, No. 3, 2004, pp. 315-354.
- Tatar, Merit, 'the Impact of the European Union Regional Policy on Sub-National Mobilization in a Unitary State: The Case of Estonia', *Understanding and Shaping Regions: Spatial, and Economic Futures*, RSA Annual Conference, Leuven, 2009.
- Tatham, Michael, 'With or Without You'? Revisiting Territorial State-Bypassing in EU Interest Representation, *Journal of European Public Policy*, Vol. 17, No. 1, 2010, pp. 76-99.
- Ulusoy, Kıvanç, 'The Changing Challenge of Europeanization to Politics and Governance in Turkey', *International Political Science Review*, Vol. 30, No. 4, 2009, pp. 363-384.
- Young-Hyman, Trevor, 'the Potential for Effective Regional Development Agencies in Turkey: A Comparative Analysis', *Regional and Federal Studies*, Vol. 18, No. 4, 2009, pp. 375-402.
- Zürcher, Eric J., *Turkey: A Modern History*, 3rd edition, London, New York: I.B. Tauris, 2010.

Interview Participants

- #1: Senior Planing Expert in General Directorate of Regional Development and Structural Adjustment, Ministry of Development, Ankara, (12.04.2011).
- #2: Head of Department in General Directorate of Regional Development and Structural Adjustment, Ministry of Development, Ankara, (19.04. 2011).
- #3: Sector Manager in Regional Development and Cross Border Cooperation, Delegation of the European Union to Turkey, Ankara, (13.04.2011).
- #4: Secretary General, The Union of Municipalities of Turkey, Ankara, (26.04.2012).
- #5: EU Coordinator, Municipality of Sarıyer, İstanbul, (15.12.2011).
- #6: Expert in EU Info Centre, Association of Aegean Industrialists and Businessmen, İzmir, (09.12.2011).
- #7: Gaziantep Chamber of Commerce, (Deputy Secretary General) and (Senior Expert in EU Info Centre), Gaziantep, (02.12. 2011).
- #8: EU Expert, İzmir Metropolitan Municipality, Izmir, (08.12.2011).
- #9: Head of Department, Ministry of Interior, General Directorate of Local Authorities, Ankara, (13.04.2011).

- #10: Head of Department, Ministry of European Union, Directorate for Social, Regional and Innovative Policies Director, Ankara, (14.04.2011).
- #11: Head of Department in the Implementation of Projects, Ministry of European Union, Ankara, (15.04.2011).
- #12: Economic Policy Research Foundation of Turkey (TEPAV), Interviews in Governance Studies, Coordinator and policy analysts, Ankara, (14.04.2011).
- #13: (Former) Director of International Cooperation, Union of Municipalities of Marmara, İstanbul, (15.12.2011).
- #14: Deputy Head of Unit, IPA/ISPA, Accession Negotiations Team, DG Regio, Brussels (21.06.2012).
- #15: Programme Assistant-EU Policies Turkey, DG Enlargement, Brussels, (19.06.2012).
- #16: Representative to the EU, Member of Socialist International, Republican People's Party (CHP, Turkish Acronym), Brussels, (19.06.2012).
- #17: Desk Officer, the CoR, Brussels, (18.06.2012).
- #18: Policy Advisor in PES Group Secretariat, the Committee of Regions, Brussels, (18.06.2012).
- #19: Free Lancer Lobbyist, Glocal, Brussels, (21.06.2012).
- #20: Honorary Representative EU-Belgium for the Metropolitan Municipality of Gaziantep, Brussels, (21.06.2012).
- #21: Head of Unit, Enlargement and European Economic Area, European Parliament, Brussels (21.06.2012).
- #22: Secretary General, the European Association of Development Agencies, Brussels, (Email Interview, 17.07.2012).
- #23: Expert, the Union of Municipalities of Turkey, the Department of International Relations Ankara, (11.04. 2011).
- #24: Expert for Local Administrations, the Municipality of Yalova, the director of Local Agenda 21, Yalova (phone interview on 02.04. 2010).

APPENDIX 1: SURVEY PARTICIPANTS (The Name of Organizations)

City Municipals (CMs)	Metropolitan Municipalities (MMs)	Regional Development Agencies (RDAs)
1) Adıyaman CM	1) Adana MM	1) Ahiler
2) Afyonkarahisar CM	2) Ankara MM	2) Çukurova
3) Ağrı CM	3) Antalya MM	3) Doğu Anadolu
4) Aksaray CM	4) Diyarbakır MM	4) Dicle
5) Amasya CM	5) Erzurum MM	5) Doğu Akdeniz
6) Ardahan CM	6) Eskisehir MM	6) Doğu Marmara
7) Artvin CM	7) Gaziantep MM	7) Fırat
8) Aydın CM	8) İstanbul MM	8) Güney Ege
9) Balıkesir CM	9) Kayseri MM	9) Güney Marmara
10) Bartın CM	10) Kocaeli MM	10) İpek Yolu
11) Bayburt CM	11) Konya MM	11) İstanbul
12) Bilecik CM	12) Mersin MM	12) İzmir
13) Bitlis CM	13) Sakarya MM	13) Batı Akdeniz
14) Çanakkale CM	14) Samsun MM	14) Karadağ
15) Çankırı CM		15) Kuzey Doğu Anadolu
16) Çorum CM		16) Kuzey Anadolu
17) Denizli CM		17) Mevlana
18) Düzce CM		18) Orta Karadeniz
19) Edirne CM		19) Trakya
20) Elazığ CM		20) Zafer
21) Giresun CM		
22) Gümüşhane CM		
23) Hakkari CM		
24) Hatay CM		
25) Iğdır CM		
26) Isparta CM		
27) Karabük CM		
28) Karaman CM		
29) Kars CM		
30) Kastamonu CM		
31) Kilis CM		
32) Kırıkkale CM		
33) Kahramanmaraş CM		
34) Kütahya CM		
35) Malatya CM		
36) Muğla CM		
37) Muş CM		
38) Nevşehir CM		
39) Niğde CM		
40) Ordu CM		
41) Siirt CM		
42) Sinop CM		
43) Sırnak CM		
44) Sivas CM		
45) Tokat CM		
46) Trabzon CM		
47) Tunceli CM		
48) Şanlı Urfa CM		
49) Uşak CM		
50) Van CM		
51) Yalova CM		

Professional City Manager Model in Municipalities and its Evaluation from the Perspective of Turkey

Rükan Kutlu KORLU*

Abstract

Municipalities are among the administrations that have an important place in public administration and get attention with their political aspects. It has been thought to implement certain practical and result-oriented solutions, which already exist in market economy, also in the management of municipalities so that the demands of all stakeholders, particularly citizens can be fulfilled. One of these solutions is professional city management. This method has been applied in the local governments in the USA to provide a solution to many financial and administrative problems of USA municipalities. This article treats professional city management, the ways it is applied, its benefits and risks as well as its applicability to Turkish municipalities.

Keywords: Professional city management, municipality management model, efficiency, ethical codes

Belediyelerde Profesyonel Şehir Yöneticisi Modeli ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi

Özet

Kamu yönetiminde önemli yere sahip olan ve yönetim konusunda siyasi yönleriyle dikkat çeken idarelerden biri belediyelerdir. Başta vatandaşlar olmak üzere bütün paydaşların taleplerini karşılamak ve sonuç odaklı çözümlerin ortaya konulması için belediye yönetiminde de piyasa ekonomisinde var olan bazı pratik uygulamaların hayata geçirilmesi düşünülmüştür. Bu uygulamalardan biri profesyonel şehir yöneticiliğidir. Yoğun olarak ABD yerel yönetimlerinde hayata geçirilen uygulama değişiklikler geçirerek günümüze kadar gelmiştir. Bu makalede profesyonel şehir yöneticiliği kavramı, uygulama şekilleri, faydaları-riskleri anlatılarak ABD belediyelerinde birçok mali ve yönetsel soruna çö-

* Öğr. Gör. Dr., Uludağ Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Programı, rkorlu@uludag.edu.tr

züm olarak getirilen modelin Türkiye'deki belediyelerde uygulanabilirliği konusu değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Profesyonel şehir yöneticiliği, belediye yönetim modelleri, etkililik, etik kodlar*

1. INTRODUCTION

Being closer to the public more than other public institutions when it comes to rendering services, municipalities are intrinsically responsible to ensure the latest quality and cost standards. The only way to render the best service with the best quality and cost standards is to make professional decisions. Therefore, besides the changes in principle, it is of importance to apply professional problem solving techniques, which are already in use in market economy, at the level of managerial positions. There is a need for professional managers in municipalities who can introduce the viewpoint of market economy while solving local problems. It is in this way that municipalities can reach an efficiency-based management. It is indeed required to make some structural changes in order to put market economy based professional management understanding into effect in municipalities. Professional management is not in the structure of Turkish municipalities, but it has been applied in the USA for a long time. Citizens, who in fact finance public services, are having higher and higher expectations every day. In this regard, we will first treat the municipality management models and then examine the "Council-Manager Model", where the professional management is emphasized.

2. MANAGEMENT MODELS IN MUNICIPALITIES

Municipalities must thoroughly fulfil their local mission so as to contribute to regional and national development. The following can be listed among the duties of the municipality: meeting residents' needs, introducing regulations and bans as required, imposing a penalty when necessary, granting licenses in different fields, collecting taxes and similar income-generating tools, providing potable water, establishing and operating facilities to rout out waste and rain water, offering public transport services, auditing the use of immovable, borrowing, and wholesalers and retailers, carrying out food security works and contributing to the development of economy and commerce¹. The above-mentioned responsibilities are at the same time the problems which are getting more complicated every passing day and need to be solved.

1 Municipal Law numbered 5393, 2005.

The efforts to find the most ideal method to solve the local problems mentioned above led to the questioning of the managerial structures of municipalities, which are responsible to solve these problems. These efforts, which have not come to an end yet, aim to create a more efficient, effective, result-oriented, measurable, accountable, participatory and transparent management understanding. The new management understanding in municipalities started when private sector focused management models were transferred to public administrations. Further details on the management models in municipalities can be found below.

2.1. Mayor-City Council Model (Strong Mayor)

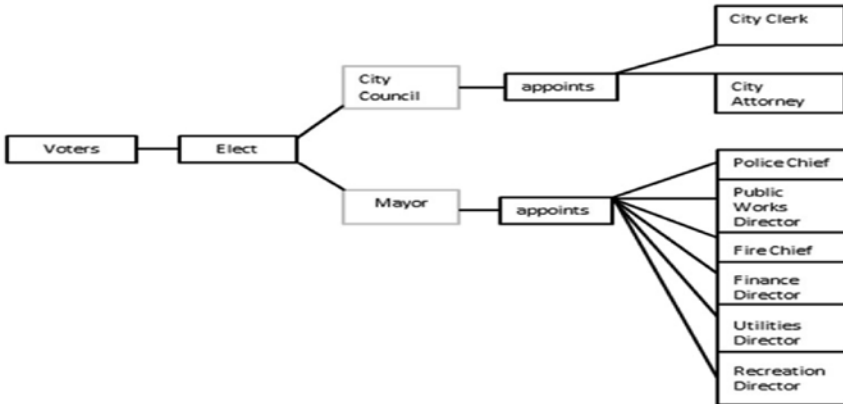
Strong Mayor (also known as Mayor-City Council) model is widely preferred by the management of municipalities, but it is similar to centralized structuring. It is the local government model which is closest to the relation between the legislation and executive powers in American Federal System. In this model, the mayor or executive power is assigned as the head of the city or state. The Mayor has a wide range of roles such as carrying out daily municipal works or ceremonial activities. The legislative power (council), however, fulfils the duties already mentioned. Among them are adapting to the budget, passing decisions, auditing the administration's performance and compatibility with general political position². In this model, the council is primarily the policy-maker; however, the mayor has primarily an executive role with veto power. In this model, there are clear distinctions between the roles of the executive power (mayor) and the legislative power (city council)³. For example, the mayor is in charge of fire brigade centre, has a power on other employees, and is responsible for budget preparation, management as well as preparation of agreements. Besides, the mayor has an authority on the employees in the council, can veto or approve laws and assign an advisory board. The city council is responsible to ensure that policies are legislated in accordance with regulations and decisions. The mayor can veto the council, but the latter can legally resist against the former's vetoes⁴. Below is the structuring of "Strong Mayor" model.

2 Icma, Forms of Local Government Structure, http://icma.org/en/icma/knowledge_network/documents/kn/Document/9135/Forms_of_Local_Government_Structure, Reference: 106142, 2008, p.1, accessed on:10.11.2013.

3 Mayor's Handbook Association of Washington Cities, Inc. and Municipal Research & Services Center of Washington, Washington: Inc. and Municipal Research & Services Center of Washington, 2009, p.5.

4 Korey Dickens et al., "Handbook for Georgiye Mayors and Council Members", 2012, p.2.

Figure 1: Strong Mayor



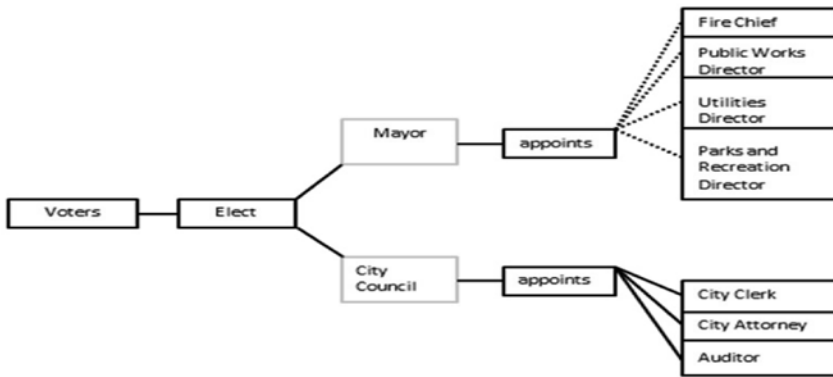
Source: Korey Dickens – Brandon Fris - Brian Wallace, “Handbook for Georgiye Mayors and Council Members”, Georgia Municipal Association, Georgia: Published in Cooperation with the Carl Vinson Institute of Government – University of Georgia, 2012, p.6.

2.2. Weak Mayor Model

In this model, the mayor has principally an executive role, but s/he shares policy making with the council. In many cities where this model is applied, the primary role of the mayor is to take care of ceremonial activities. The mayor has only a little power, and the executive power, if any, is given to the strong mayor. For example, the mayor cannot appoint people to the council or develop the city’s budget. Nor can s/he veto the city council’s decisions. Besides, the mayor has a limited power in the appointment of heads of departments in the municipality and has to get the approval of the council to do this. The biggest advantage of this model is that the city is not controlled by one single person. Thus, the city is less subject to some individual clumsy mistakes and corruption is less likely to harm the city⁵. Below is the structuring of “Weak Mayor” model.

⁵ Korey Dickens et al., “Handbook for Georgiye Mayors and Council Members”, 2012, p.2.

Figure 2: Weak Mayor



..... Council concurrence required for appointment of heads

Source: Korey Dickens et al.2012, p.6.

2.3. Council-Manager Model (Professional City Manager)

This new public administration model is the adaptation of private sector's management style to the public sector. The purpose of adopting this model is to change the parameters related to efficiency, performance management, outsourcing and public decision making through a management style similar to that of a *commercial enterprise*. Some business management techniques such as process, compliance, special measurements and internal reporting are included in public decision making⁶. Through this model, citizens under a municipality are treated as stakeholders, and the council, so to say, acts as their board of directors. The municipal council makes the city's policies, and the city manager employed by the council puts the policies into effect. In this structure, the city manager resembles the CEO, in other words general manager of an enterprise in the market economy⁷. Massad emphasizes that while Council-Manager model is mostly focused on cost-efficiency and productivity just as an ordinary enterprise operating in the private sector does, Mayor-Council model is mostly related to elections⁸.

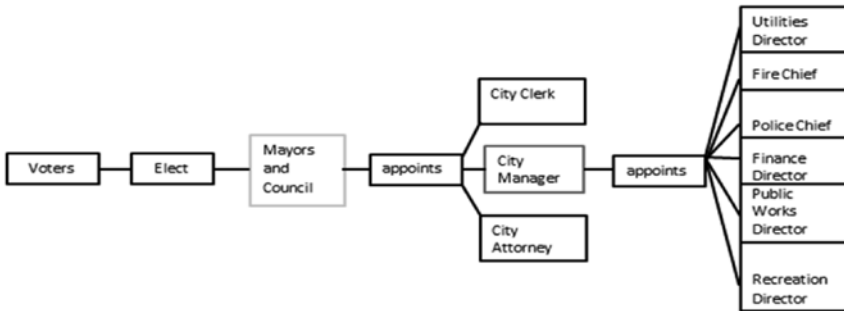
6 Ron Kluevers. - John Tippett, "The Views of Councillors and Managers on Accountability in Local Government: An Empirical Study in Australia", International Journal of Management, Vol. 28, No. 2, 2011 p.519.

7 Korey Dickens et al., "Handbook for Georgiye Mayors and Council Members", 2012, p.2.

8 Yong-Mi Kim, "Do Council-Manager and Mayor-Council Types of City Governments Manage Information Systems Differently? An Empirical Test", International Journal of Public Administration, Vol. 26, No.2, USA, 2003, p. 121.

In this model, the city manager is appointed by the council due to his/her knowledge of municipality works as well as his/her managerial skills. In this sense, a city manager undertakes the management of a big public institution. There is only a little restriction on his power and they mainly care about the results of the works s/he has done⁹. In the Council-Manager model, however, the council acts as the administrative body, which is elected whereas the manager acts as the executive appointed to apply the policies made by the former. The council generally consists of 5 to 9 members, including the mayor. According to the legislation, the mayor may be elected either by the public or the council. In this model, the council is not as big as the council in Mayor-Council model, and the council members are generally not chosen depending on their political affiliation. The council decides on the legal direction to take, and the manager fulfils the daily activities of the city. Forming a collective body, the Mayor and council are in charge of policies, budget and tax levels¹⁰.

Figure 3: Council-Manager



Source: Korey Dickens et al. 2012, p.7.

In this regard, Council-Manager Model attaches importance to political decision making and focuses to keep the municipality away from political decision making process¹¹. Figure 3 shows how the Council-Manager model functions. Accordingly, first of all, voters elect the mayor and coun-

9 Harry Aubrey Toulmin, *The City Manager*, (New York: Arno Press, 1974), p.76.

10 Icma, *Forms of Local Government Structure*, http://icma.org/en/icma/knowledge_network/documents/kn/Document/9135/Forms_of_Local_Government_Structure, Reference: 106142, 2008, p.1., (accessed on: 10.11.2013).

11 Harry Basehart, Francis Cane, Erica Wagenhals and Sandy Hedger, "Mayor- Council vs. Council- Manager: Two Forms of Self Government", A Report Submitted to the Citizens of Salisbury as a Guide for the May Referandum, The Institute for Public Affairs and Civic Engagement Salisbury State University, Salisbury- Mariland, 2000, p5.

cil. Then, these politicians appoint the city manager. After that, the city manager appoints the directors.

In Council-Manager model, what comes to the forefront is that the concept of professional manager is included in the management understanding and the elected council makes an appointed person apply its decisions. The first point that needs to be highlighted in this context is the professional manager concept. In this study, we will first mention this concept, and then explain the content and functioning of the model. In this way, we will have examined the model as a whole.

3. THE CONCEPT OF PROFESSIONAL CITY MANAGER AND ITS DEVELOPMENT

3.1. Occurrence of the Professional City Manager Concept

When we take a look at the very beginning of Council-Manager model, we see that subsequent to the revolution in business and city in American cities in the 20th century, some forward-looking groups were supported as opposed to politicians who were involved in extravagancy, wastefulness and corruption. There was an understanding against the latter. Some problems caused the majority of three hundred seventy five American cities to adopt Council-Manager model. Among these problems are: low standards in municipal works, wasting public funds with improper implementations, lack of vision about the city's future, insufficient energy even for limited targets, using the power not for the public benefit but for the political mechanism itself, jealousy and evilness in the community (even when cooperation is needed), lack of transparency as to the real business structure, dissatisfaction at different levels in certain fields, doubts about and lack of trust in the mayor and council¹².

Council-Manager movement is a remarkable product of the change in American local management. Besides, it has a stimulus effect on the improvement of municipal management techniques. This model paves the way for an enlightened public opinion¹³.

The first Professional City Manager was seen in Staunton, in Virginia State, in the USA. Charles E. Asburner was appointed by the municipal council as the

12 Leonard Dupee White, *The City Manager*, (New York: Greenwood Press, Publishers, 1968), p. ix.

13 White, *The City Manager*, 1968, p. x.

first general manager of Staunton municipality on April 2nd, 1908. Many people, most of whom were locals, applied for the position. The municipal council deserved credit for it did a deep search and appointed an unmatched manager out of the city. Charles E. Asburner, the first professional City Manager was born in 1870 in India. He was the son of an English army official. He was trained in the UK, France and Germany. He studied engineering at Heidelberg University. After he moved to the USA, he worked as an engineer in several positions in Virginia. Asburner was not unfamiliar with Staunton. He had already worked as a maintenance engineer in the railways of Chesapeake and Ohio near Staunton. At that time, the council was receiving bids for the repair of the dam, which was leaking water. The lowest bid, USD 4000 came from a local firm. Some council members, particularly W.O. Sydnor found the bid too high. Sydnor had a railway agency and he consulted Asburner, who said this work can be done for 737 dollars. The council listened to Asburner's advice and got the dam repaired for 725 dollars. Thus, the first city manager was an enterprising, talented, creative and organized person. Having worked in Staunton from 1908 to 1911, Asburner went to Springfield, Ohio; Norfolk, Virginia and Stockton, California. His annual pay was increased to 20.000 from 2500 in return for the services he rendered. Asburner was also elected as the first president of City Managers' Association. He was honoured in this way for he was the first city manager¹⁴.

3.2. Development of Professional City Management

Though similar to the CEOs (Chief Executive Officer) in private sector in many aspects, CAOs are different from the former in certain points, and they are appointed by the local council¹⁵. In municipalities, the city manager (CAO) appointed by the council takes care of the daily works in the city and works to put the council's policies into practice. Managers are required to be trained in their fields and have professional experience. A typical city manager applies the policies and programs that are in compliance with the council's decisions, employs the directors and heads in a municipality and audits them, develops budget as required by the council, manages all the contracts and agreements concerning the city and gives advice to the council and mayor in his/her capacity as a manager. In addition to this, the manager establishes contact between the directors, council and

14 James H. Svava and Kimberly L. Nelson, "Taking Stock of the Council-Manager Form at 100", Public Management, ICMA.org/pm, 2008, p.10, (accessed on: 10.12.2013).

15 James Keene, John Nalbandian, Robert O'Neill and J r., Shannon Por tillo - James Svava, "How Professionals Can Add Value to Their Communities And Organization, Public Management, 2007, ICMA.org/pm, p.32, (accessed on: 10.12.2013).

mayor¹⁶. As well as being a strong idealist as a professional, a city manager should also be realistic, understand and accept the realities of the political environment. S/he should be ready to serve the council and community¹⁷. International City Managers Association (ICMA) determined certain content fields related to city management in more than 10 years (1992-2002). These fields are as follows; ensuring the staff's efficiency, team leadership, guidance, management, delegation, facilitating policy making, the council's being active, negotiation and peace-making, rendering services, planning and managing, improving services, ensuring quality in services, taking initiatives, vision, creativity, innovation, digital literacy, supporting democracy and citizens' participation, evaluating differences, budgeting, analysing financial information, human resources management, strategic planning, facilitating and supporting interpersonal communication, presentation skills, considering the media, ensuring personal, professional and organisational integrity¹⁸.

3.3. Duties and Personal Features of Professional City Managers and Ethical Code

Loveridge (1968) defined 9 job duties for city managers. These are: being innovative in politics, advocating policies, budget advisor, managing policies, neutralising policies, defending policies, political leader, political employer and political campaigner¹⁹. There is various advice in the literature about how to succeed as a city manager: establishing relations with related circles, listening to all stakeholders carefully and frequently, being polite, humble and self-confident, rehearsing behind the stage, having a good knowledge of operations, respecting city councils as required, taking care of the issues that council members pay attention to, giving services about these issues, respecting the priorities of council members, informing council members on time, updating them about the general functioning, making peace with challenging council members, ensuring compliance between the municipalities' long-term approach to services and the perspective of council members and manager, being aware that the success

16 Korey Dickens et al., "Handbook for Georgiye Mayors and Council Members", 2012, p.2.

17 Basehart et al., "Mayor- Council vs. Council- Manager: Two Forms of Self Government", 2000, p.5.

18 Bill Hansell, Professional Management: A Significant Contribution of the Council - Manager Form of Government, Public Management, ABI/INFORM Complete, 2002, p.24.

19 Tansu Demir and Christopher G. Reddick, Understanding Shared Roles in Policy and Administration: An Empirical Study of Council-Manager Relations, Public Administration Review, Vol.72, Iss, 4, 2012, p.527.

of council members is perceived as the success of manager, respecting the community, conducting individual and local services by considering the community's and council's demands, fulfilling the public's needs before they are put on the agenda of the council (proactive approach), committing to integrity and honesty, displaying leadership, having big targets, raising the bar, taking risks and being willing to give service²⁰.

Ethical codes for professional city managers were first created by ICMA in 1924 and updated in 2013. The codes cover the principles that ICMA members should take as a basis. Some of the ethical codes that ICMA determined and expects its members to respect are as follows: giving advices to the elected and appointed public officials, maintaining public confidence, providing his/her identity information to the institution, professional behaviour, reporting ethics violations, confidentiality, a minimum of two years in office, political impartiality, not participating in political campaigns, informing the council, self-assessment, protecting confidential information, employment on the basis of merit, representing only the municipality (no other institution), not promoting any commercial product except for the professional development books and trainings supported by the municipality²¹.

3.4. The Relation of the Professional City Manager with the Council

Council-Manager model offers more advanced opportunities to citizens and give them the chance to change their future²². To what extent city managers should be involved in policy-making in addition to their executive roles remains to be a managerial problem. This discussion results from the gap between institutional design and real practices. In general, no municipal legislation grants a city manager official power for policy making. Only the officials who have been elected have the authority to make policies because they are legally elected and must account before voters. Institutionally, a city manager has to abide by the laws and get legal approval in policy-making. The literature largely covers the manager's roles in policy making. This political and managerial contradiction is at the same time subject to an institutional regulation. Bosworth detected three types of city management until early 1950s; the first one is administrator-manager, the

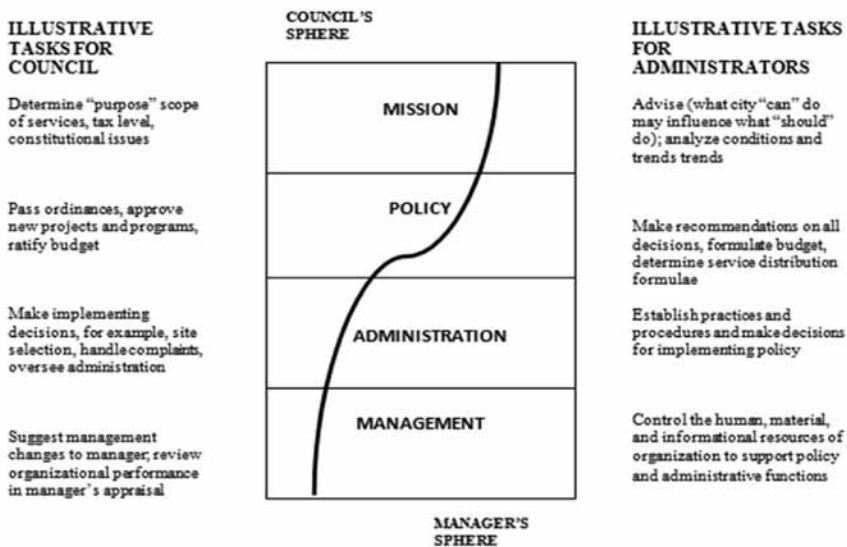
20 Garry O' Connell, *Council-Manager Relations: Finding Respectable Ground*, Public Management, *Abi/Inform Complete*, ICMA.org/pm., 2007, p.21, (accessed on: 10.11.2013).

21 Code of Ethics http://icma.org/en/icma/knowledge_network/documents/kn/Document/100265/ICMA_Code_of_Ethics_with_Guidelines, 2013, (accessed on: 10.10.2013).

22 Korey Dickens et al., "Handbook for Georgiye Mayors and Council Members" 2012, p.3.

second one is policy researcher- manager and the third one is community leader-manager. According to the author, these three models are all related to policy making. Kammerer points out that what are expected the most from a city manager in public administration literature are political leadership and innovation. Booth (1968) and Fannin (1983) described the activities of city managers and behavioural patterns in policy making. The subsequent studies also prove that city managers participate in policy making and can even take the leadership role²³.

Figure 4: Mission-Management Separation with Shared Responsibility for Policy and the Administration



Source: Douglas J. Watson - Wendy L. Hassett, Local Government Management, Current Issues and Best Practices, (New York: An ASPA Classics Volume, 2003,) p.45

Killian and Choudhury (2010) described 4 duties for professional managers. These are administration, mentoring, commentator and technology specialist. In their study, they revealed that professional city managers spend 25 to 49% of their time on traditional management, and they also

²³ Yahong Zhang, The City Manager's Role in Policy-Making: A Perspective Beyond Substitution and Collaboration Models, American Review of Public Administration, 2012, p.2.

take a role in policy making and they spend about one thirds of their time on it²⁴. In Figure-4 above, you can see the segregation of duties in all fields concerning the council and manager. The divided fields show the suggested action fields concerning the council and manager. Suggested actions are on the left of the illustration concerning the council. For the manager, they are on the right. The purpose of such a division as shown in the illustration is to find the relevant degree in sharing and segregation. Any transition between these fields is deemed improper²⁵. According to the segregation of duties in the illustration, we see that the council takes more responsibility when it comes to decision-making, and the manager's role is more about execution. Therefore, in this illustration, the "action field" of the council is bigger. In addition to a balanced political approach that can be seen in duties such as setting local tax rates, constitutional matters, applying projects and programs and approving budgets, the council also takes care of administrative works such as auditing the manager, receiving complaints, firing the manager if necessary and appointing a new one. According to the illustration, the manager mainly handles administrative works including applying the council's decisions, making suggestions, regulating the budget, applying procedures and taking care of materials and human resources. We see that when it comes to setting goals, city managers take a limited role, but there is a balance in the execution of policies. In the Table-1 (2007) below, you can see the ratio of answers to the questions that measure the policy role strength of the mayor, city manager and council.

Table-1 shows that after the council, the mayor has the most effective position in advocating policies via media. Politicians constitute the exposed face of the municipality, which is in parallel with the model's structure. Primarily the council and city managers set priorities in financial issues, and accordingly the people holding these positions are responsible for reaching consensus in strategies and policies.

24 Constance C. Phillips, *City Managers' Perspective On Leadership Practices At The Executive Level In Local Government*, College of Business and Public Management Department of Public and Health Administration, University Of La Verne, La Verne, California, 2012, p.53.

25 Douglas J. Watson and Wendy L. Hassett, *Local Government Management, Current Issues and Best Practices*, (New York: An ASPA Classics Volume, 2003), p.45.

Table 1: All Responses and Policy Role Strength

	Mayor	Council	City Manager
Advocating policy in community and with the media	31,73%	37,35%	30,92%
Setting long-term fiscal priorities for the city	27,92%	37,35%	33,73%
Developing strategies for future development of the city	29,72%	35,74%	34,54%
Building consensus with elected officials on policy issues	29,72%	36,14%	34,14%
Serving as intergovernmental liaison	32,53%	30,12%	37,35%
Determining purpose and scope of city services	27,71%	33,33%	38,96%
Coordinating with citizen committees, boards and commissions	29,32%	34,14%	36,55%
Proposing new policies	27,11%	35,74%	36,14%
Developing city budget	27,71%	33,73%	38,55%

Source: Gwendolyn Voelpel, The Policymaking Role of the Mayor in Council-Manager Cities: Detracting And Enhancing Factors, MBA, University of Nebraska Omaha, 2007, p.14.

The responsibilities such as giving service in cooperation with other institutions, setting the purpose and scope of municipal services, offering new policies, developing budget and fulfilling tasks related to citizens' organization mainly rest with the city manager. The research revealed that city managers are not only interested in their executive tasks, but they also partake in policy making to a considerable extent.

4. PROFESSIONAL CITY MANAGER MODEL AND ITS FUNDAMENTAL ELEMENTS

In theory, a person who is appointed as a professional city manager should be more efficiency-focused than a mayor who is elected. The reason for this is that a mayor who has talent for politics does not necessarily have managerial skills. Weingast, Shepsle and Johnson (1981) stated in their studies that politicians keep exaggerating the benefits of the projects they have been carrying out in order to get support for their own programs. Inefficient cost-benefit behaviours in fact result from politicians' desire to maximize their votes and focus solely on topics concerning them. In this regard, it can be said that Council-Manager model is much more effective than Mayor-Council model. As a matter of fact, city managers were trained in public administration and they do not directly feel the pressure of gaining votes²⁶.

²⁶ Steven F. Kreft, An Efficiency Comparison of City Managers and Elected Mayors, J.E.L classification: H7, H4, H1, Kelly School of Business http://be.wvu.edu/phd_economics/pdf/02-03.pdf, , 2007, p.6, (accessed on: 10.09.2013).

The expectations from professional city managers are based on fundamental principles initially created to maintain the position. First of all, introducing the concept of *professionalism* to public administration is important because it shows that there is a will to adopt a result-oriented approach. Professionalism has been a concept taken seriously in public administration for a long time. However, in today's world, there are few doubts about the professionalism practices in public administration. Being professional gives autonomy to a manager to a certain degree and helps him/her make managerial decisions and act fearlessly while applying their decisions²⁷.

Another important issue is the *responsibility* of the manager. The concept of responsibility that Woodrow Wilson mentioned in his article entitled "The Study of Administration" has been an important field of interest in public administration. A city manager said long time ago "I feel as a hand of the city council. In the last analysis, I am not working for the public, I am not working for the city's citizens; I am working for the council." In his statement, the manager clearly mentions the responsibilities resulting from being a professional. History of political administration has witnessed quite tense relations. The administrators who are elected accuse bureaucracy of being irresponsible, resisting change and ruining the agenda. Local observers say that there is a bilateral balance of power in political administration relations. Svava (1990) points out that the managers who were supported when they were in office never went through an investigation. The increase in the number of such studies shows that there is more need for the feeling of responsibility in public administration²⁸.

Another element is *representation*. Although there are elections, the demands of citizens are not put into words or expressed. It is a striking deficiency. Many scientists say that if public administrators are to represent the people to whom they render services, they should behave accordingly. From this point of view, a city manager should be like a bridge between voters and the people elected, participate in several activities with them and share their demands with the people elected. Thus, a city manager can be the spokesperson of the community s/he is serving and establishes communication with top policy makers considering people's demands²⁹.

27 Tansu Demir, Professionalism, Responsiveness, and Representation: What do They Mean for City Managers, *International Journal of Public Administration*, 34:3, 2011, p.152.

28 Demir, Professionalism, Responsiveness, and Representation: What do They Mean for City Managers?, 2011, p.152.

29 Demir, Professionalism, Responsiveness, and Representation: What do They Mean for City Managers?, 2011, p.153.

4.1. Practical and Theoretical Benefits of the Model

Council-Manager model has brought about many administrative and financial benefits to date. There are several examples which can be shown as a reason for preferring this model. For instance, when this model was first applied in Manistee, in the state of Michigan, there was a tax decrease of 7,43 dollars per 1000 dollars. In addition, some advanced accounting methods were also created in this city³⁰. 20.000\$ was saved in 1914 only via equipment purchase. This amount was significant for the budgets of the time³¹.

In Dayton, in the state of OHIO in the USA, the council-city manager model has proved to be efficient. For example, garbage collection decreased to 1,60 dollars from 2,60 dollars per ton. A self-sustaining facility reducing garbage was constructed. Water supply increased to 10 million gallons and comprehensive plans were made in order to supply water for the future. If applicable, prepaid water service was started. Two water tanks, each of which is of 10 million gallons were provided. A modern health department was established. Health institutions under public health nursing system were all united under health department. Health audit system was created for the pasteurization of food and dairy services. Infant mortality rate decreased to 67 from 124 per thousand. A farm of hundred hectares was established for the poor, and this facility is operated based on modern methods. Modern public resort facilities were established. Insurance rates were decreased to 43%. Women's shelters were established for women. Modern accounting systems were introduced and scientific budgeting was started. A centralized purchase department was founded. Auditing systems started to be audited independently. Finance department was revised. Income-expenditure was controlled in the best way. Garbage collection was expanded to the whole city. Medical examination was started in public schools³².

Table-2 below shows a comparison of Council-Manager Model and Mayor-Manager model in terms of accountability in American local elections. According to the Table, the city manager is subject to the council, and if s/he fails, s/he can be fired just like in private sector. In other words, his/her performance is assessed by the council on behalf of the public. The

30 Alice M. Holden, *The City Manager Plan*, *The American Political Science Review*, Vol. 10, No. 2, 1916, p.338.

31 Holden, *The City Manager Plan*, 1916, p.339.

32 Clinton Rogers. Woodruff, *The City-Manager Plan*, *American Journal of Sociology*, Vol. 33, No. 4, The University of Chicago Press, 1928, p.604.

table also shows that the mayor who has been elected will be in office for a pre-determined period of time and shall complete this period in office. In Mayor-Council model, the mayor has a strong position and the council may have trouble getting information about the services from the mayor. From the managerial perspective, there is a clearer distinction between responsibilities. In this model, the council has the political authority and the city manager has the administrative authority. Regarding this issue, it is stated that in Mayor-Council model, there is no clear political or administrative distinction based on separation of powers. Besides, in this model there is a dispute over veto between the mayor and council.

Today, the cities that apply council-manager system are the fastest growing ones in the USA. The city manager is responsible for daily works to the council. There are several reasons to prefer city manager model to strong mayor model. The city manager encourages the residents to be involved in politics. Special demands of citizens are evaluated; the works carried out by the municipality are becoming less partisan and politics disappears³³.

Table 2: Accountability in American Local Government

Council-Manager Form	Mayor-Council Form
City Manager serves at the pleasure of the Council and can be removed at any time.	Elected Mayor serves for a fixed term.
City Council can exercise continuous scrutiny over managerial performance and City Manager is expected to provide information on that performance.	Councils may have difficulty in getting information from strong Mayors.
Unitary model with all political authority placed in the hands of the City Council and all administrative authority assigned to the City Manager.	Characterised by a separation of powers with checks and balances between the Mayor and the Council.
-	With two 'veto players', administration is subject to less control.

Source: Bligh Grant- Brian Dollery - Jeff Gow, An Assessment of Alternative Elected Leadership Models for Australian Local Government, Working Paper Series, Centre for Local Government, School of Business, Economics and Public Policy, University of New England, Armidale NSW, 2010, p.15.

33 Icma, Council-Manager Or "Strong Mayor", The Choice Is Clear, Prepared By The California City Management Foundation And ICMA., icma.org., 2001, p.1., (accessed on: 12.12.2013).

In light of this information, it is possible to say that professional managers add value to the community as they spend the resources properly, work in harmony with elected ones and are result-oriented. Professional managers focus on current problems by thinking about the past and future. They also have extensive policy discussions. These all help create policies and set targets for a long-term vision. They also contribute to the creation of ethical standards beyond laws. People with different demands can compromise (politicians, private sector, citizens) and not only certain groups but the entire society can be the point of focus. It becomes possible to commit to the principles of equality and justice in giving services and decision making depends on merit instead of favours. Innovations are made in order to reach perfection in organizational functioning. To reach perfection, services are rendered in line with the principles of transparency, efficiency and equality. The same principles are also considered in evaluating and applying policies³⁴.

5. COUNCIL-MANAGER MODEL IN THE USA AND PROFESSIONAL MANAGERS

In this chapter, we will provide statistics from the USA, where professional city management first appeared, draw attention to the importance of the issue and make evaluations. In the previous chapters, it was stated that city managers are appointed by politicians who are elected. They can also be fired by the same politicians if required. In the USA, their term of office of 7,38 years in 2009, and it decreased to 7,3 in 2012. This shows that the mayor and city council members, who are elected and take office for a certain period of time, do not discharge the professional city managers they appoint from office for a long time³⁵.

Table-3 below shows the ratios and numeric values of the local government models (1990-2007) preferred in the USA. The research was carried out in municipalities with a population of more than 2.500. According to the table, the most preferred models are generally Mayor-Council and Council-Manager. In 1990, 3.645 municipalities (54,5%) preferred Mayor-Council model, and this number decreased to 3.131 in 2007, which means a

34 Icma, Professional Local Government Management: The Benefits to Your Municipality (brochure), http://icma.org/en/icma/knowledge_network/documents/kn/Document/1705/Professional_Local_Government_Management_The_Benefits_to_Your_Municipality_brochure-Reference:10000048, 2008, (accessed on: 10.09.2013), p.3.

35 Icma, Statistics and Data, http://icma.org/en/icma/career_network/education/data, 2013, (accessed on: 10.10.2013).

14,1%decrease. 515 municipalities which contributed to this decrease had a population lower than 10.000. Only 1 municipality with a population more than 10.000 preferred Mayor-Council model. In 1990, Council-Manager model was less preferred than Mayor-Council model which a ratio of 36,2%. It was preferred in 2420 municipalities. However, in 2007, it was preferred with a ratio of 48,9%and applied in 3.520 municipalities.

Table 3: Use of Major Forms of Local Government and Change

All U.S. Cities over 2,500 in population	1990	2007	Change		
	% (number)	% (number)	% (number)	Cities smaller than 10,000	Cities larger than 10,000
Mayor-council	54,5% (3.645)	43,5% (3.131)	-14,1% (-514)	-515	1
Council-manager	36,2% (2.420)	48,9% (3.520)	45,5% (1.100)	574	526
Other	9,2% (617)	7,5% (543)	-12% (-74)	-47	-27
Total	100% (6.682)	100% (7.194)	7,7% (512)		

Source: James H. Svava - Kimberly L. Nelson, Taking Stock of the Council-Manager Form at 100, Public Management, August 2008, ICMA.org/pm, p.9.

In other words, Council-Manager model got more and more preferable from 1990 to 2007. Its preferability increased by 45,5%. The model was preferred by 1.100 municipalities. 574 of them had a population lower than 10.000 and 526 of them had a population higher than 10.000. In the table, there are models which are named "Other". In 1990, their ratio was low (9,2%), and in 2007 their ratio fell further to 7,5%. "Other Models" were left by 74 municipalities in total. 47 of them had a population lower than 10.000, and 27 of them had a population more than 10.000.

Table-4 below shows the gender of city managers in the USA as per the years. According to the table, men dominated this position during the years concerned. In 1974, 99%of city managers were men. This ratio decreased as the years passed and women started to occupy this position more and more. In 2009, 20,1%of city managers were women. In 2012, however, there was a slight decrease in their percentage. Based on the table, it can be said that in the past 20 years, the percentage of men occupying professional city management positions has fallen, and women have started to prefer this position more.

Table 4: Gender of City managers As Per the Years (USA)

	1974	1989	2006	2009	2012
Men	99%	95%	87,5%	79,1%	80,2%
Women	1%	5%	12,5%	20,1%	19,8%

Source: *Icma, Statistics and Data*, http://icma.org/en/icma/career_network/education/data, (accessed on: 10.10.2013).

Another important issue is the pay given to city managers. It is expected that city managers, who administer a big budget and personnel, are paid in parallel with their responsibility. Table-5 shows the average salaries of professional city managers as per the years. It is seen that their salaries have been increasing since 1934. In 1934, the annual salary of a city manager was 5.100, and it increased nearly by 15 times and reached 75.675 dollars in 1999. The upwards trend continued in the years following 1999 and in 2012, their salaries reached 110.972.08 dollars.

Table 5: Average National Salary of Municipal and County Managers/CAOs (USA)

1934	1971	1999	2002	2005	2009	2012
5,100\$	18,000\$	75,675\$	89,001\$	97,060\$	109,000\$	110,972.08\$

Source: *Icma, Statistics and Data*, (accessed on: 10.10.2013).

Another important issue to be analysed within the context of professional city management is their age. Table-6 shows proportional information about city managers' ages. In 1934, 41-50 age group was preferred the most with a ratio of 37%. In 1971, the 30-40 age group was preferred the most with a ratio of 45%. In the same year again, the age group below 30 was preferred the most with a ratio of 26%. After 2000, the age group below 30 was not preferred a lot, and there were fluctuations in other age groups. It is possible to say that the average age of city managers started to increase gradually after 2000. The ratio of 51-60 age category increased to 46% from 37% from 2000 to 2009. During those years, this age group was the age group preferred the most. In 2012, this ratio (39,5%) had a slight

drop, but it still continued to be the most preferred age group. However, the age group above 60 took office the most in 2012 with a ratio of 23,8%.

Table 6: City Managers' Ages as per the years (USA)

	1934	1971	2000	2002	2006	2009	2012
Under 30	7%	26%	2%	2%	1%	1%	1,3%
30-40	34%	45%	16%	13%	12%	12%	10,1%
41-50	37%	21%	40%	36%	28%	24%	25,2%
51-60	19%	5%	37%	43%	48%	46%	39,5%
Over 60	3%	3%	6%	7%	11%	17%	23,8%

Source: Icm, Statistics and Data, (accessed on: 10.10.2013).

Another point which changed as per the years and was subject to analysis is the educational status of professional city managers. Table-7 below shows that the educational status of professional city managers improved as the years passed. We can see PhD degrees starting from 2002. In 2002, 1,5% of professional city managers had a doctorate degree. This percentage rose to 2,1% in 2012. According to the table, the biggest change can be seen in master's degree, MBA and MPA. In 1934, 13% of city managers held a master's degree, but this number increased to 27% in 1971, 60% in 2002, 62% in 2006. In 2009, it decreased to 58,1%, and in 2012 it increased to 59%. In 1934, high school graduates constituted 21% of all city managers, but in 2012 this ratio dropped to 2,5%. In 2012, the majority of city managers had master's degree, and 23,5% of them graduated from a four-year programme. Based on this, it can be inferred that today city managers are largely expected to have a master's or bachelor's degree.

Table 7: Educational Status of City Managers as per the years

	1934	1971	2002	2006	2009	2012
Doctorate Degree	(data for graduate degrees not reported separately in 1934 and 1971)		1,5%	1,7%	1,4%	2,1%
Law Degree			2%	3%	3,1%	4%
Master's Degree	13% (includes all graduate degrees)	27% (includes all graduate degrees)	60%* (MPA, MBA, or other Master's degree)	62% (MPA, MBA, or other Master's degree)	58,1% (MPA, MBA, or other Master's degree)	59%
Four-Year Degree	51%	42%	26%	24%	24,7%	23,5%
Some College	N/A	26%	8.5%	6%	9,5%	8,8%
High School	21%	3%	2%	1%	3,1%	2,5%
Grade School	15%	2%	N/A	N/A	N/A	N/A

Note: Percentages for 2000 do not equal 100% because of rounding

*Data reported is from all managers, including ICMA members, responding to ICMA's 2000, 2002, 2006, and 2009 SOP surveys. Percentage of ICMA members with Master's degrees has been estimated to be as high as 71%.

Source: Icma, Statistics and Data, (accessed on: 10.10.2013).

6. EVALUATION OF PROFESSIONAL CITY MANAGEMENT MODEL FROM THE PERSPECTIVE OF TURKEY AND CONCLUSION

When it comes to rendering services directly to citizens, municipalities are much closer to the public than other public administrations. Considering municipal services and the ways they are financed, it is of great importance that municipalities serve in accordance with the realities of market economy. Due to the number of municipalities, the size of the population they render service to and the funds they use, it can be said that municipalities are public administrations that do need professional management. In this sense, it is required to revise the state the municipalities are in. The ratio of people accomodating in the centres of cities and districts was 77,3% in 2012 based on the law on "Making Amendments in Some Laws and Statutory Decrees and the Establishment of Metropolitan Municipalities in Thirteen Provinces and Establishment of Twenty-Six Districts" dated 2012 and numbered 6360. In 2013, this ratio increased to 91,3% with the establishment of metropolitan municipalities in 14 provinces and inclusion of smaller municipalities and villages within larger municipalities in 30 provinces with metropolitan municipalities. The number of people benefiting from the services of the

municipalities, thus, reached 70.034.413 subsequent to this law³⁶. In return, the number of regular municipalities decreased to 1394 in 2014 from 2950 in 2013. As to their economic size, the total income of Turkish municipalities was approximately 53.9 billion TL in 2013 whereas their expenditures amounted to 59.9 billion TL. The ratio of the municipalities expenditure realization to the central expenditure realization was around 14,6%³⁷. These numbers show that Turkish municipalities now have more missions and responsibilities in social, economic and financial aspects. Hence, the administrations of municipalities should efficiently use the financial funds and human resources to fulfill their missions. In this regard, Turkish municipalities should complete their structural transformation in order to ensure efficiency in their services. Once Turkish municipalities undergo professionalism-based transformation, they will have more added value.

In Turkey, mayors are the head of municipalities considering policies and executive powers. Therefore, it is important that mayors make rational and realistic decisions. Educational background and experience of mayors might influence their decisions in a positive or negative way. Table-8 below shows the educational level of Turkish mayors. It is seen that 711 mayors are university or college graduates. The number of illiterate mayors is 2 and 10 mayors have not graduated from any school. This could adversely affect the way municipalities operate.

Table 8: Educational level of mayors of municipalities in Turkey

Turkey	Men	Women	Total
Illiterate	2	-	2
Literate But No School Completed	9	1	10
Grade School	86	1	87
Elementary School	41	3	44
Secondary School or Equivalent	80	-	80
High School or Equivalent	321	8	329
College or Faculty	688	23	711
Master's Degree	92	3	95
Doctorate Degree	26	-	26
Unknown	9	1	10
Total	1.354	40	1.394

Source: TÜİK (Turkish Statistical Institution) www.tuik.gov.tr, (accessed on: 24.10.2014).

36 TÜİK (Turkish Statistical Institution), <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>, (accessed on: 20.10.2014).

37 Republic of Turkey Ministry of Finance, General Directorate of Budget and Fiscal Control, (based on the budget data), www.bumko.gov.tr, (accessed on: 20.10.2014).

The number of mayors who hold a doctorate degree is 26. This is a low ratio. The table shows that many mayors have not received an education to meet the standards of professional management. This makes it more difficult to create quality projects with value added.

Turkish municipalities need to apply the principles of professional management in order to render local services efficiently. There are many steps to take to ensure this. The first step is to increase the financial autonomy of municipalities and decrease the degree of centralism. This could be done with an increase in municipalities' earned income. Earned income of Turkish municipalities is calculated to be 48,11%. This ratio is around 32,35% in metropolitan municipalities³⁸. Considering that the majority of the population lives under metropolitan municipalities, this ratio is thought-provoking in terms of autonomy in particular. Therefore, if the earned income of municipalities is increased and municipalities are given the authority for partial taxation, they will be less dependent on the central administration³⁹.

Another issue regarding professional management is public participation. Municipalities should pay attention to public participation in decision-making. Public opinion should be included in city councils and strategic plans. It could be thought that the decrease in the number of municipalities would make public participation more difficult. It is true that this could decrease the representative power of citizens. Therefore, as part of their professional management missions, municipalities should carry out more public relations activities, prepare efficient activity reports for accountability and clearly define who the people in charge are.

Another issue is employees' compliance with ethical principles. Adherence to ethical values makes employees attach more importance to the just distribution of income in rendering municipal services. They will also work more responsibly. In 2004, Turkey accepted the law on "*Establishment of Ethical Committee for Civil Servants and Making Amendments in Certain Laws*" numbered 5176. The purpose of the law is to define ethical behaviour principles such as transparency, objectivity, honesty, accountability and protection of public benefits. Municipalities have also established "*Commissions of Ethics*" based on this law. Commissions of Ethics are in charge of applying the "*Ethics Convention for Civil Servants*" attached to

38 2013 Activity Report for Local Governments, pp.135-137, www.migm.gov.tr, (accessed on: 23.10.2014).

39 Haluk Egeli and Funda Diril, "Türkiye'de Yerel Yönetimlerde Mali Özerklik ve Vergilendirme Yetkisi", *Sayıştay Dergisi*, Vol. 84, 2012, p.27.

“Regulation on the Principles of Ethical Behaviours for Civil Servants and Principles and Procedures Related to Application” dated 2005. Municipalities should have all their employees sign this convention, which covers ethical code so that Commissions of Ethics can work efficiently. In addition to this, the administration of municipalities must ensure that Ethics Commission work actively so that the provisions of this agreement can be executed⁴⁰.

There have been various attempts to make sure that Turkish municipalities are administered according to the principles of market economy; however, *“Professional City Manager Model”* has not been preferred in Turkish local governments up to now. In the US, this model has proved to be successful in ensuring efficiency in the management of expenditures and the municipality itself. It has even become more preferable.

It would be useful to examine the institutional structure of Turkish municipalities in evaluating the professional manager model. In Turkey, there is one single local governance model. It is possible to say that *“Strong Mayor Model”* or *“Mayor-Council Model”* described in the first part of this study is similar to the model applied in Turkey. As mentioned earlier, in this model legislation and execution are united and the mayor has a quite strong position in spite of the existence of a council. In Turkish model, the mayor is also the chairperson of the council. The mayor can return the council’s decisions which s/he finds to be against law within 5 days by stating the reason for unlawfulness. The decisions that are not asked to be reviewed and the decisions that are asked to be reviewed but accepted by the absolute majority get finalized. Regarding the decisions that are finalized upon the insistence of the council, the mayor can apply to the administrative jurisdiction within 10 days⁴¹. The mayor appoints the secretary general and directors in metropolitan municipalities. In these appointments, the mayor recommends the secretary general to the Ministry of Interior and the latter appoints him/her, and informs the city council accordingly. In a metropolitan municipality, the secretary general and his/her assistants ensure the distribution of services in line with the legislation provisions, the municipality’s objectives and policies as well as strategic plan and annual program. They act on behalf of the mayor and upon his/her directives. The city council decides to establish or remove municipal units⁴². Apart from this, the mayor has many duties such as administrating

40 The law on “Establishment of Ethical Committee for Civil Servants and Making Amendments in Certain Laws” numbered 5176, <http://www.etik.gov.tr>, (accessed on: 23.10.2014).

41 Municipal Law numbered 5393, 2005.

42 Metropolitan Municipal Law numbered 5216, 2004.

the municipality, creating the institutional strategy, representing the municipality in ceremonies, being present in trials as the defendant and plaintiff, making contracts, applying the budget and assigning the municipality to duties which do not require the decision of the council or committee ⁴³

In the Strong Mayor or Mayor-Council Model applied in Turkey, in metropolitan municipalities instead of a professional city manager, there is a secretary general that is appointed by the mayor and undertakes execution. There is no secretary general in municipalities except the metropolitan municipalities. The secretary general is a subordinate of the mayor, and as an executive s/he acts on behalf of the mayor. S/he takes care of administrative works in the municipality on behalf of the mayor but is never involved in politics. A general secretary has to be a civil servant. Appointed as a high level bureaucrat, a general secretary is required to have a college degree, but s/he is not expected to have a certain specialisation.

In Turkey, political parties first show their mayor candidates and if elected, mayors take office for a certain period (5 years). The political and executive power of the municipality, the mayor is responsible for all municipal tasks. S/he is the head of the municipality. Because s/he is first shown as a candidate from a political party and takes office after elections, the mayor has a political power. The political power of the mayor may turn into a handicap as it enables him/her to act in parallel with some central policies or the party's policies while carrying out municipal projects. In addition, such a political power reduces the functions of the council and leads to a monopolist administration. In this system, only in metropolitan municipalities, there is a secretary general that looks similar to a professional city manager, but considering efficiency it is doubtful that a secretary general can really fill this position. A secretary general is appointed by the mayor and follows his/her directions. This may also lead political decisions to be made in municipal tasks. Besides, a secretary general is not required to have a professional identity. Even if s/he wants to focus on efficiency, s/he may fail to do it because s/he is a subordinate of the mayor. As mentioned earlier, in Council-Manager model, the professional city manager works under the council and the mayor is the politician taking care of ceremonial activities. Given its composition, a city council is more representative than a mayor. The secretary general that is in appearance similar to a city manager is more politicised than a professional city

43 Municipal Law numbered 5393, 2005 - Metropolitan Municipal Law numbered 5216, 2004.

manager. Applying the mayor's directives, the secretary general is like the extension of political administration in Turkey.

Council-Manager model is different from Mayor-Council model in some points. Based on these differences, their handicaps were already mentioned. These handicaps are valid also for Turkey. After the required legal and structural changes are made, professional city managers can take a role in municipalities. Some revisions can also be made in the duties and responsibilities of mayors. After that, municipalities can be alienated from politics and be more focused on efficiency with a rational and pragmatist point of view. In such a case, unlike the professional managers in Mayor-Council model, professional managers will not have to look out for potential voters, interest and pressure groups and their political parties while making decisions. Thus, some structural changes can be possible in investments made with a long-term approach, the wishes of the public can be taken into consideration and there will be no populist spending right before the elections.

SOURCES

- 2013 Activity Report for Local Governments, www.migm.gov.tr, (accessed on: 23.10.2014).
- Basehart, Harry - Cane, Francis – Wagenhals, Erica and Hedger Sandy, “Mayor-Council vs. Council-Manager: Two Forms of Self-Government”, A Report Submitted to the Citizens of Salisbury as a Guide for the May Referendum, The Institute for Public Affairs and Civic Engagement Salisbury State University, Salisbury- Mariland, ss.1-46, 2000.
- Code of Ethics http://icma.org/en/icma/knowledge_network/documents/kn/Document/100265/ICMA_Code_of_Ethics_with_Guidelines, 2013, (accessed on: 10.10.2013).
- Demir, Tansu, “Professionalism, Responsiveness, and Representation: What do They Mean for City Managers?”, *International Journal of Public Administration*, 34:3, 2011, pp.151-158.
- Demir, Tansu and G. Reddick Christopher, “Understanding Shared Roles in Policy and Administration: An Empirical Study of Council-Manager Relations”, *Public Administration Review*, Vol.72, Iss, 4, 2012, pp.526-536.
- Dickens, Korey - Fris, Brandon and Wallace, Brian, “Handbook for Georgiye Mayors and Council Members”, Georgia Municipal Association, Published in Cooperation with the Carl Vinson Institute of Government, University of Georgia, 2012.
- Egeli, Haluk and Diril Funda, “Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Mali Özerklik ve Vergilendirme Yetkisi”, *Sayıştay Dergisi*, Vol.84, 2012, pp.24-44.
- Grant, Bligh - Dollery, Brian and Gow, Jeff, “An Assessment of Alternative Elected Leadership Models for Australian Local Government”, Working Paper Series, Centre for Local Government, School of Business, Economics and Public Policy, University of New England, Armidale NSW, 2010, pp.1-32.
- Hansell, Bill, “Professional Management: A Significant Contribution of the Council-Manager Form of Government”, *Public Management, ABI/INFORM Complete*, 2002, pp.24-25.
- Holden, Alice M., “The City Manager Plan”, *The American Political Science Review*, Vol. 10, No. 2, 1916, pp. 337-340.
- Icma, “Council-Manager Or “Strong Mayor”, The Choice is Clear”, Prepared by the California City Management Foundation and Icma, 2001, (accessed on: 12.12.2013).
- Icma, Forms of Local Government Structure http://icma.org/en/icma/knowledge_network/documents/kn/Document/9135/Forms_of_Local_Government_Structure, Reference: 106142, 2008, (accessed on: 10.11.2013).
- Icma, Professional Local Government Management: The Benefits to Your Municipality (brochure), http://icma.org/en/icma/knowledge_network/documents/kn/Document/1705/Professional_Local_Government_Management_The_Benefits_to_Your_Municipality_brochure Reference:10000048, 2008, (accessed on: 10.9.2013).
- Icma, Statistics and Data, http://icma.org/en/icma/career_network/education/data, 2013, (accessed on: 10.10.2013).

- O' Connell, Garry, "Council-Manager Relations: Finding Respectable Ground", Public Management, ABI/INFORM Complete,. ICMA.org/pm, 2007, pp.20-23, (accessed on: 10.11.2013).
- Keene James - Nalbandian John - O'Neill Robert - J r., Por tillo Shannon - Svara James, "How Professionals Can Add Value to Their Communities And Organization", Public Management, ICMA.org/pm, pp.32-39, 2007.
- Kim, Yong-Mi, "Do Council-Manager and Mayor-Council Types of City Governments Manage Information Systems Differently? An Empirical Test", International Journal of Public Administration, Vol. 26, No.2, USA, 2003, pp.119-134.
- Kluvers, Ron and Tippett, John, "The Views of Councillors and Managers on Accountability in Local Government: An Empirical Study in Australia", International Journal of Management, Vol. 28, No. 2., 2011, pp.519-527.
- Kreft, Steven F, "An Efficiency Comparison of City Managers and Elected Mayors", J.E.L classification: H7, H4, H1, Kelly School of Business http://be.wvu.edu/phd_economics/pdf/02-03.pdf, 2007,.pp.1-23. (accessed on: 10.09.2013).
- Mayor's Handbook, (2009), Association of Washington Cities, Inc. and Municipal Research & Services Center of Washington, Washington, 2009.
- Metropolitan Municipal Law numbered 5216, 2004, (accessed on: 01.02.2014).
- Municipal Law numbered 5393, 2005, (accessed on: 01.12.2014).
- Phillips, Constance C., "City Managers' Perspective On Leadership Practices At The Executive Level In Local Government", College of Business and Public Management Department of Public and Health Administration, University Of La Verne, La Verne, California, 2012.
- Regulation on the Principles of Ethical Behaviours for Civil Servants and Principles and Procedures Related to Application dated 2005, <http://www.etik.gov.tr>, (accessed on:23.10.2014).
- Republic of Turkey Ministry of Finance, General Directorate of Budget and Fiscal Control, www.bumko.gov.tr, (accessed on: 20.10.2014).
- Svara James H. and Nelson Kimberly L., "Taking Stock of the Council-Manager Form at 100", Public Management, [Icma.org/pm](http://icma.org/pm), 2008, pp. 1-15.
- The law on "Establishment of Ethical Committee for Civil Servants and Making Amendments in Certain Laws" numbered 5176, <http://www.etik.gov.tr>, (accessed on: 23.10.2014)
- The law on "Making Amendments in Some Laws and Statutory Decrees and the Establishment of Metropolitan Municipalities in Thirteen Provinces and Establishment of Twenty-Six Districts" numbered 6360 (accessed on: 24.10. 2014).
- Toulmin, Harry Aubrey, *The City Manager*, (Arno Press, New York 1974).
- TÜİK (Turkish Statistical Institution), www.tuik.gov.tr, (accessed on: 23.10.2014).
- Voelpel, Gwendolyn, "The Policymaking Role Of The Mayor In Council-Manager Cities: Detracting And Enhancing Factors", MBA, University of Nebraska Omaha, 2007.

- Watson Douglas J. and Hassett Wendy L. *Local Government Management, Current Issues and Best Practices*, (New York: An ASPA Classics Volume 2003).
- White, Leonard Dupee, *The City Manager*, (Greenwood Press, Publishers, New York 1968).
- Woodruff, Clinton Rogers, "The City-Manager Plan" *American Journal of Sociology*, Vol.33, No. 4, The University of Chicago Press, 1928, pp. 599-613.
- Zhang, Yahong, "The City Manager's Role in Policy-Making: A Perspective Beyond Substitution and Collaboration Models", *American Review of Public Administration*, 2012, pp. 1-15.

Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü

Bülent AKYÜZ* & Nihat KAYA** & Budem ARAVİ***

Özet

Bu çalışmada, bir kamu kuruluşunda çeşitli yönetim kademelerinde görev yapan çalışanların bakış açısıyla, liderin güç kaynaklarının çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Veriler, otuz dokuz soruluk bir anket çalışmasıyla elde edilmiştir. Ankete 234 firma çalışanı katılmış ve sonuçlar liderin karizmatik gücünün, ödüllendirme gücünün, uzman gücünün, zorlayıcı gücünün ve yasal gücünün iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla analiz edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda, uygulamanın gerçekleştirildiği işletmelerde liderin karizmatik gücünün ve uzman gücünün iş tatmini üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür fakat liderin ödüllendirme gücünün ve yasal gücünün iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu ve liderin zorlayıcı gücünün iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi olduğu görülmüştür. İş tatmini üzerindeki en etkili gücün ise liderin ödüllendirici gücü olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Lider Gücü, Güç Kaynakları, İş Tatmini, Kamu Çalışanları

The Role Of The Leader's Power Sources on Public Employees' Job Satisfaction

Abstract

In this study, with employees' perspective who work in variety of management positions in public institutions, the effects of leader's power sources on employee job satisfaction were investigated. Data were obtained with a thirty-nine questions survey. 234 public employees participated to the questionnaire and results were analyzed to reveal the impact of the leader's referent power, reward power, expert power, legitimate power and coercive power on job satisfaction.

As a result of the analysis, in the institutions which the application was carried out, it was seen that the leader's referent power and expert power

* Yrd. Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, bulentakyuz@hotmail.com

** Doç. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, nkaya@gyte.edu.tr

*** Kamu kuruluşu çalışanı, dejavubos@yahoo.com

have no effect on job satisfaction but leader's reward power and legitimate power have positive impact on job satisfaction and leader's coercive power has negative impact on job satisfaction. The reward power was found as the most effective power on job satisfaction.

Keywords: Leadership, Leader Power, Power Sources, Job Satisfaction, Public Employee

GİRİŞ

İş tatmini, örgütsel amaç ve çıkarlar doğrultusunda çalışanların uzun dönemde verecekleri etkili ve verimli katkıda kurumlar için hayati önem taşıyan faktörlerin başında gelmektedir¹. Örgüt içerisindeki çalışanların etkilenmesi, yönlendirilmesi ve örgütsel amaçlara odaklanmalarının sağlanmasında liderin etkisi oldukça önemlidir². Ayrıca, çalışanların ihtiyaçlarına önem vererek onların örgütte yer almaktan memnun olmasını sağlayan ve en üst düzeyde sorumluluk alan yöneticilerin sahip olduğu yeterlilik ve nitelikler de önem arz etmektedir³.

Bir kimsenin diğer bir kimseyi istediği yönde etkileyebilmesi ve o kimse üzerinde istediği değişimleri gerçekleştirebilmesi ile bağlantılı olan güç kavramı⁴; Hoy ve Miskel'e⁵ göre, çalışanların iş tatminini sağlamada önemli bir belirleyicidir.

Alanyazın incelendiğinde, özellikle eğitim sektöründe (okul yöneticileri, öğretmenler, öğretim elemanları) liderin güç kaynakları ile örgütsel sinizm⁶, örgütsel bağlılık⁷, bireysel ve örgütsel uyum⁸, iş doyumunu⁹, örgüt-

1 Kürşad Yılmaz ve Yahya Altinkurt, "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki", Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt 20, No. 2, 2012, s. 386.

2 Mehmet Kaşlı ve Aytemiz Oya Seymen, "Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 27, 2010, s. 110.

3 Türkan Argon, Fatma A. Yıldırım, Ayşe Kurt, "Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stilleri ve İş Çevrelerine Uyuma İlişkin Öğretmen Görüşleri", Bartın Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, 2014, s. 27.

4 Zübeyir Bağcı, Yeliz M. Bursalı, "Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağımlı Analitik Bir İnceleme", Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 9, 2011, s. 10.

5 Wayne K. Hoy ve Cecil G. Miskel, Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma Uygulama, S. Turan, (Çeviri Edt.), (Ankara: Nobel, 2010).

6 Yahya Altinkurt, Kürşad Yılmaz, Evrim Erol ve Emine Tuğba Salalı, "Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki", Journal of Teacher Education and Educators, Cilt 3, Sayı 1, 2014, 25-52.

7 Zübeyir Bağcı, Yeliz M. Bursalı, "Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağımlı Analitik Bir İnceleme", Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 9, 2011, s. 9-21.

8 Türkan Argon, Fatma A. Yıldırım, Ayşe Kurt, a.g.e.

9 Kürşad Yılmaz ve Yahya Altinkurt, a.g.e.

sel özdeşleşme ve motivasyon¹⁰ gibi farklı örgütsel çıktılar arasında yeterince çalışma olmasına rağmen, liderin güç kaynakları ve iş tatmini ilişkisinin farklı sektörlerde yeterince araştırılmadığı anlaşılmaktadır. Bu bilgiler ışığında çalışmamızın amacı, liderin karizmatik gücü, ödüllendirici gücü, uzman gücü, zorlayıcı gücü ve yasal gücünden oluşan güç kaynaklarının iş tatminini arttırmada etkisi olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu doğrultuda oluşturulan hipotezlerin çözümlenmesi için, ilk olarak lider, liderlik, güç kaynakları ve iş tatmini kavramlarıyla ilgili literatür ele alınmış, daha sonra anket yardımıyla elde edilen veriler araştırma modeli çerçevesinde korelasyon, faktör ve regresyon analizlerine tabi tutularak, değişkenler arası ilişkiler ve birbirlerine etki dereceleri test edilmiş ve sonuç ve öneriler kısmıyla yöneticilere ve gelecek çalışmalara ışık tutulmuştur.

KURAMSAL ÇERÇEVE

Liderlik ve Güç Kaynakları

Lider, George ve Jones¹¹ tarafından; “örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamak için üyeleri etkileyen kişi” olarak tanımlarken, Eren¹² ise lideri “ait olduğu grubun üyelerinin hissettikleri ancak net olmayan amaç ve düşünceleri benimseyecek şekilde ortaya çıkarabilen ve grup üyelerinin güçlerini bu amaçların etrafında faaliyet gösterecek hale getiren kimse” olarak nitelendirmiştir.

Bu tanımlara ek olarak, biraz daha geniş tarifle lider, mevki gücü olmaksızın bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçları benimseten, bireyler arası köprü oluşturan, dağınık güç ve bilgiyi bir araya toplayıp onların ufkunu açan, yeniliklere açık olan, basamaklılara takılı kalmayan, değişik fikir ve görüşlere saygı duyan, sürekli kendini yenileyen ve sorunların çözümüne en hızlı, en pratik yollarla çözüm üreten, toplulukları pozitif motive edebilen, kendi düşüncelerini, istek ve iradesini yanındaki kişilerin sevgi, saygı ve güvenini kazanarak onlara kabul ettirebilen kişidir¹³.

10 Asım Özdemir, “Öğretim Elemanlarının Kullandıkları Güç Kaynakları”, GEFAD / GUJ-GEF Vol. 33, No. 2, 2013, s. 269-291.

11 Jennifer M. George and Gareth R. Jones, Organizational Behaviour, (USA, Addison-Wesley Pub.Co., 1995) s. 404.

12 Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, (İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2001) s. 465.

13 Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, (İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2011) s. 483.

Liderlik, bir kişinin hedeflerin gerçekleştirilmesi için diğer insanların davranışlarını etkileme girişiminde bulunduğu, davranışsal bir işlem¹⁴, yönetme ve etkileme süreci¹⁵ ya da takipçileri bir işi başarmaya ikna etmektir¹⁶. Liderlik, belirli amaçlar doğrultusunda insanları harekete geçirme ve davranışlarını etkileme sanatıdır¹⁷.

Güç kavramı, başkasını kontrol potansiyeli veya başkasının tutum ve davranışlarını istenilen biçimde etkileme kapasitesi¹⁸, değişim oluşturma kapasitesi¹⁹, bir kimsenin veya bir grup insanın, kendi arzularına göre, diğer insanların veya grupların davranışlarını tayin edebilme veya yönlendirebilme yeteneği, bir gayeye ve çıkara erişmek için, inançların, sadakatlerin sömürülmesidir²⁰. “Gücünüzü üzerinde kurduğunuz değerler ve prensipler” olarak tanımlanan güç kaynakları, bireyin sahip olduğu gücü doğuran sosyal, siyasal, ekonomik, psikolojik ve durumsal etkinliklerin nasıl ve nereden geldiği sorularına cevap taşımaktadır²¹.

Kılavuz²² tarafından güç kaynaklarıyla ilgili yapılan sınıflandırmada, kişisel güç ve pozisyon gücü faktörleri ele alınmaktadır. Pozisyon gücü kişinin kendisinden değil de örgüt içinde sahip olduğu hiyerarşik statüsünden kaynaklanan, liderin ödül, ceza ve yaptırımlara sahip olmasıyla ilişkilidir. Kişisel güç ise, bireyin organizasyondaki pozisyonu ya da üst yönetimle olan ilişkileri ile değil de, onun kişisel özellikleri ve yetenekleri ile ilgilidir.

Bunlara ek olarak, Koçel²³ güç kaynaklarını, bireyin organizasyon içinde çeşitli koalisyonlar kurarak yaptığı politik manevralar, karar merkezle-

14 Richard L. Daft ve Richard M. Steers, “Organizations: A Micro/Macro Approach”, The Dryden Press, Orlando, 1986.?, s. 403.

15 James A. F. Stoner ve Edward R. Freeman, Management, (New Jersey, Printice-Hall International Inc., 1992) s. 472.

16 Gary Yukl, “Managerial Leadership: A Review of Theory and Research”, Journal of Management, 1989, s. 252.

17 Orhan Özkalp Gökçe ve Ata N. Atabey, Davranış Bilimleri Ders Notları, (Konya, 2003) s. 110.

18 Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, (Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013) s. 249.

19 Anthony Giddens; “Sosyoloji”, Çev. Hüseyin Özel-Cemal Güzel, Ayraç Yayınevi, Ankara, 2000, s. 360.

20 Adolf Berle, İktidar, (İstanbul, Tur Yayınları, 1980) s. 3.

21 Abdullah Karaman, Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi, (İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1999) s. 44.

22 Didem P. Kılavuz, “Çalışanın Liderinden Memnun Olması: Liderin Güç Tarzının ve Çatışmayı Önleme Tarzının Etkileri”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002, s. 5.

23 Tamer Koçel, a.g.e. s. 387-88.

rine, bilgi ve haber akış sistemine yakınlığı, uzmanlık ve karizmatik gücü ve belirli güç gruplarına üyelik ve dostluk oluşturması olarak dört grupta sınıflandırmaktadır. Çalışmamızda ise French ve Raven'in²⁴ beşli sınıflandırması kullanılmış ve aşağıda belirtildiği üzere tanımlanmıştır²⁵.

1. Ödüllendirici Güç: Yönetici veya önder konumundaki kişinin grup üyelerini ödüllendirmesi; ücretlerinde artış sağlama, onları terfi ettirme, onlara daha çok yetki ve sorumluluk verme, işlerini daha çekici hale getirme, takdir etme ve başarılarını övme, teşekkür yazısı gibi yöntemler kullanmasıdır. Ödüllendirme gücü ise olumlu şeylerin elde edilmesi ya da olumsuz şeylerin uzaklaştırılması biçiminde, ödüllendirici sonuçları dağıtma yeteneğine dayanır.

2. Zorlayıcı Güç: Yöneticinin sahip olduğu gücü, korkutma ve yıldırma aracı olarak kullanmasıdır. Grup üyelerini belirli bir yönde davranışa yöneltmek için başvuru maddi ve manevi zorlamaları ifade eder. Yöneticilerin cezalandırma yoluyla kontrolüdür. Kişi, verilen emirlere karşı gelmesi sonucunda meydana gelecek olumsuzluklardan korkması nedeniyle gücü kabul eder. Maaş kesintisi, ihtar alma, işten çıkarılma tehdidi gibi cezalar, astların yöneticinin her istediğini yapmasını sağlar. Çok katı veya tutarsız kullanıldığında istenmeyen sonuçlar doğurabilir.

3. Yasal Güç: Örgütsel hiyerarşide, yöneticinin pozisyonu nedeniyle astların davranışlarını yasalara dayalı olarak etkilemesidir. Yasal gücün geçerli olabilmesi için, yöneticilerin örgütsel sorumluluklarının geçerli olduğu alanda bu gücü kullanmaları gerekir. Bu güç türü, grup üyelerinin, yöneticinin kendilerinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleriyle ve otorite tarafından gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleriyle ilgilidir. Yasal gücün abartılı kullanımı liderde otoriterleşmeye, çalışanlarda da iş doyumsuzluğuna, direnmelere ve çatışmalara sebep olabilmektedir.

4. Uzmanlık Gücü: Önder veya yönetici konumundaki kişilerin bilgi, deneyim ve uzmanlıklarıyla ilgili olan bu kaynak, çalışanların iş performansını ve iş tatmininde büyük önem taşır. Astlar, bir yöneticinin bilgi, uzmanlık ve deneyimine ne ölçüde fazla değer veriyor ve ona güveniyorlarsa o kişiden olumlu yönde etkilenmeleri o denli fazla ve kolay olacaktır.

24 John R.P. French and Bertram H. Raven, "The Bases of social power." In D. Cartwright ve A. Zander (Eds.), *Studies in Social Power* (pp. 150-67), Ann Arbor, MI, University of Michigan, 1959.

25 Wayne K. Hoy ve Cecil G. Miskel, a.g.e.; İnan Özalp, *İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon*, (Ankara, Vergi Yayınları, 2003); Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, a.g.e.

tır. Yöneticinin sahip olduğu ve paylaştığı faydalı bilgi, uzmanlık gücünün sınırlarını belirler.

5. Özdeşlik (Karizmatik) Gücü: Bu gücün kaynağı yöneticinin kişilik özellikleri ve iletişim becerisidir. Bir bireyde diğer bir kişinin beğendiği ve saygı duyduğu, çekici bulunduğu, ilham aldığı özellikler varsa ve bundan dolayı ona bağlanmışsa veya ona benzemeye çalışıp o kişi ile bütünleşiyorsa, söz konusu bireyin taşıdığı güç özdeşlik gücüdür.

Liderin örgütü yönetme biçimi ve yönetirken kullandığı güç tarzı, çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir rol oynamaktadır^{26, 27}.

İş Tatmini

İş tatmini kavramı en basit tarifıyla; çalışanların işlerinden hoşlanma derecesi²⁸ ve çalışanın işin kendisi, ücreti, terfi fırsatları, yönetim tarzı, öğrenme ve gelişme imkânları, çalışma arkadaşları hakkındaki duygusal tutumlardır²⁹. İş tatmini insanın, kendisinde aradığı ve almaya hakkı olduğu şeyleri iş çevresinin bütününden (iş, amirler, çalışma grubu, örgüt ve belki de genel olarak yaşam) sağlayabildiğini hissetmesidir. Doğası gereği zihinsel olmaktan çok duygusallığı ifade eden bu durum, yaş, cinsiyet, medeni durum, zekâ, kişilik ve kariyer hedeflerine göre farklılık gösterebilir³⁰. İş tatmini, bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak tanımlanabilir³¹.

İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, önemi gittikçe artan insan unsurunun, kişisel amaçlarını örgütün amaçları ile uzlaştırma gereği ortaya çıkması kapsamında; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (1954), Herzberg'in Çift Faktör (1959), Alderfer'in (1972) ERG, Adams'ın Eşitlik

26 Dilaver Tengilimoğlu ve Arzu Yiğit, "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 8, Sayı 3, 2005, s. 374-400.

27 Kürşad Yılmaz ve Yahya Altinkurt, a.g.e.

28 Edwin Locke., Nature and Causes of Job Satisfaction, J. Durnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, (USA: Wiley & Sons, 1983).

29 Fred Luthans, "The need for and meaning of positive organizational behavior", Journal of Organizational Behavior, Vol. 23, 2002, pp. 695-706.

30 Ercan Duygulu, "Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarıdaki Rolü", "İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2003, s.

31 Şükrü Yapraklı, "Satış Gücü Motivasyonu-İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi Ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama", İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 9, Sayı 3, 2007, s. 67.

(1965), Vroom'un (1964) Beklenti, Hackman ve Oldham'ın İş Karakterleri Modeli (1995) ile Smith, Kendall ve Hulin tarafından ortaya koyulan Cornell Modeli (1969) iş tatminini açıklamaya çalışan önemli içerik ve süreç yaklaşımlarıdır³².

Örgütsel davranış açısından iş tatmini veya iş tatminsizliğine neden olan örgütsel faktörler (ücret, yükselme olanakları, işin niteliği, politikalar ve çalışma şartları)³³; grup faktörleri (iş arkadaşları ve yöneticilerin tutum ve davranışları)³⁴; bireysel faktörler (ihtiyaçlar, istekler, bireysel çıkarlar, kişilik, deneyim, yaş, eğitim ve cinsiyet)³⁵; kültürel faktörler (kültürel farklılıklar) ve çevre faktörleridir (ekonomi, toplum, sosyal yaşam, ve hükümet yönetimi)³⁶. İş tatmini ayrıca yaşam tatmini, performans, devamsızlık, işten ayrılma ve verimlilik gibi değişkenlerle de ilişkilidir³⁷.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada belirlenen amaçlara ulaşabilmek için bağımsız değişken olarak liderin güç kaynakları, bağımlı değişken olarak ise iş tatmini kullanılmıştır. Araştırmanın modeli Şekil 1. de görülmektedir.

32 Boran Toker, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, Ocak 2007, s. 94.

33 Figen Sevimli ve Ömer Faruk İşcan, "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1-2, Ocak-Temmuz 2005, s. 56-58.

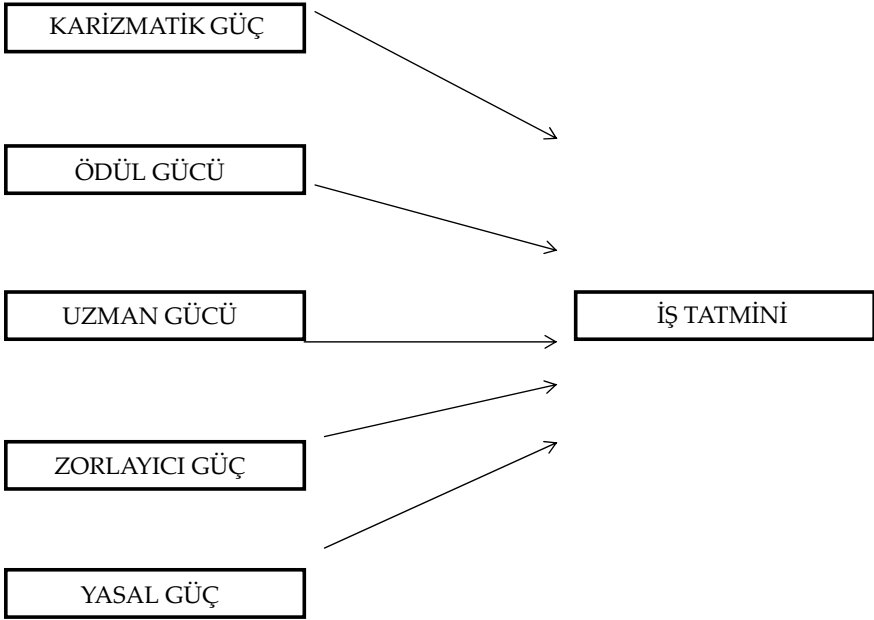
34 Edip Örcü, Sedat Yumuşak ve Yasin Bozkır, "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, 2006, s. 41.

35 Pınar Tınaz, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, (İstanbul, Beta Basım, 2005) s. 28-29.

36 Arif Budak, "Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nafo Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir, 2006, s. 62.

37 Hüseyin Izgar, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, (Konya, Eğitim Kitapevi Yayınları, 2003) s. 138-150-51.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Araştırmanın amacına yönelik 5 hipotez oluşturulmuştur.

H₁: Liderin karizmatik gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.

H₂: Liderin ödül gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.

H₃: Liderin uzman gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.

H₄: Liderin zorlayıcı gücü iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir.

H₅: Liderin yasal gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.

Anket Formunun Hazırlanması

Anketler literatür analizinden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilmiştir. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderin karizmatik gücü, ödüllendirme gücü, uzman gücü, cezalandırma gücü ve yasal gücünü değerlendirmek için 29, iş tatminini değerlendirmek için 10 soru olmak üzere, toplam 39 soru 5'li likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Ankete katılanların, ankette yer alan ifadelere ne derece katıldıklarının, "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum", "Kesinlikle Katılıyorum" ifadelerinden birini seçerek değerlendir-

meleri istenmiştir. Anket formunun ikinci bölümünü ise çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular oluşturmaktadır.

Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Anketi oluşturan ölçekler, diğer araştırmacılar tarafından daha önce geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden adapte edilerek ankete dâhil edilmiştir. Çalışmada, liderin güç kaynaklarını ölçmek için French ve Raven'ın³⁸ (1959) tanımladığı ve Rahim³⁹ (1989, 545-556) tarafından Türkçeye uyarlanan "Güç Etkinliği Ölçeği" kullanılırken, iş tatmini değişkenini test etmede ise Spector⁴⁰ tarafından geliştirilmiş ve Yelboğa'nın⁴¹ Türkçeye çevirdiği "Job Satisfaction Survey, (JSS)" ölçeğinden faydalanılmıştır.

Veri Toplama Yöntemi ve Analizi

Veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde sıkça kullanılan Anket Yöntemi seçilmiştir. Anket formunda sırasıyla karizmatik güç (özdeşlik gücü), ödüllendirici güç, uzman gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, iş tatmini ve son olarak da çalışanların demografik özelliklerine ait sorular bulunmaktadır. Kamu sektörü çalışanlarına uygulanan anket, 234 kişi tarafından doldurulmuştur. Araştırma verilerinin analizinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 17.00 programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans dağılımları, faktör analizi, değişkenlere ait ortalama, standart sapma, güvenilirlik analizi, korelasyon katsayıları analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler

Araştırmaya katılanların yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, görev süreleri ve firmadaki pozisyonuna dair bilgiler: Araştırmaya katı-

38 John R.P. French and B. Raven, a.g.e.

39 M. Afzalur Rahim, "Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample" Western Kentucky University, 1989, pp. 545-556.

40 Paul Elliot Spector, "Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", American Journal of Community Psychology, Vol. 13, 1985, pp. 693-713.

41 Atilla Yelboğa, "Validity and reliability of the Turkish version of the Job Satisfaction Survey (JSS)", World Applied Sciences Journal, Vol. 6, No. 8, 2009, pp. 1066-1072.

lanların %29,1'i 20-29 yaş grubunda, %43,6'sı 30-39 yaş grubunda, %26,5'i 40-49 yaş grubunda, %0,9'u 50 üstü yaş grubundadır. Araştırmaya katılanların %75,6 erkek ve %24,4'u bayan, %74,4'ü evli, %25,6'sı bekârdır. Araştırmaya katılanların %12,0'si lise, %67,5'i lisans, %20,5'i lisansüstü veya doktora öğrenim düzeyinde iken, %25,6'sı 0-5 yıl arasında, %12,4'ü 6-10 yıl arasında, %19,2'si 11-15 yıl arasında, %19,7'si 16-20 yıl arasında, %23,1'i 20 yıl üstü görev süresine sahiptir. Ayrıca, deneklerin %32,1'i çalışan(memur), %38,0'i alt kademe yöneticisi, %25,6'sı orta kademe yöneticisi, %4,3'ü ise üst kademe yöneticisidir.

Faktör Analizi

Tablo 1: Faktör Analizi

İş Tatmini		Ödüllendirici	Karizmatik	Uzman	Zorlayıcı	Yasal
1. Yöneticim iyi bir kişiliğe sahiptir.	,216	,217	,735	,282	-,042	,176
2.Sahip olduğu özellikleri nedeniyle, yöneticimi her zaman model olarak alırım.	,171	,309	,590	,454	,121	-
3. Yöneticimi, herkeşe dürüst davrandığı için takdir ederim.	,167	,345	,613	,348	-,003	,117
4. Yöneticimin kişisel özelliklerini beğenirim.	,100	,317	,707	,376	,042	,122
5. Yöneticimle iyi bir iş ilişkisi içindeyim.	,112	,399	,742	,144	-,085	,093
6. Yöneticimle çalışmaktan memnunum.	,168	,320	,773	,270	-0,54	,137
7. Yöneticim eğer performansım iyiye ödüllendirilmem için beni özellikle tavsiye eder.	,163	,769	,347	,207	,082	,069
8. İşimi başarılı bir şekilde yaparsam yöneticim ilerlemem için fırsatlar sağlar.	,237	,728	,322	,295	,041	0,90
9. İşimi iyi yaparsam yöneticim performansımı takdir eder.	,184	,640	,478	,124	,047	,208
10. Eğer fazla çaba gösterirsem, yöneticim bunu dikkate alır.	,199	,754	,382	,192	,066	,156

11. İyi bir performans gösterirsem yöneticim beni ödüllendirir.	,205	,784	,237	,237	,111	,105
12. Eğer performansım sürekli ortalamamın üstündeyse yöneticim bana bir terfi önerebilir.	,196	,765	,136	,277	,071	-
13. Mesleki bilgisi nedeniyle yöneticime işle ilgili sorunlarda her zaman danışırım.	,139	,346	,272	,687	,069	,013
14. Zor bir iş ortaya çıktığında, yöneticim onun üstesinden gelmek için özel teknik bilgiye sahiptir.	,175	,297	,314	,649	,027	,038
15. Yöneticim alanında özel eğitim almıştır.	,189	,205	,298	,517	,036	,219
16. Yöneticim, işimi yapmaya ihtiyaç duyduğum uzmanlık bilgisine sahip değildir.	,041	-,030	,124	,635	-,061	-
17. Yöneticim profesyonel uzmanlığa sahip olduğu için yöneticimin önerdiğini yapmayı tercih ederim.	,062	,224	,184	,741	,017	,297
18. Yöneticimin sahip olduğu profesyonel uzmanlıktan, işimi yapmak için önemli ölçüde yararlanırım.	,120	,306	,199	,751	,018	,193
19. Yöneticim itaatsizlik durumunda bana karşı cezalandırıcı işlem yapabilir.	-,071	-,059	-,065	-,055	,693	,194
20. Eğer performansım sürekli standardın altındaysa yöneticim beni işten çıkarabilir.	-,075	,049	-,062	,006	,727	-
21. Eğer alışkanlıkla işe geç kalırsam, yöneticim beni işten çıkarabilir/cezalandırabilir.	,002	,007	-,051	,043	,828	,082
22. Eğer işim tatmin edici değilse, yöneticim beni ödüllendirmez.	,015	,027	,185	,004	,661	,241

23. Eğer görevimi ihmal edersem yöneticim beni işten çıkarabilir/cezalandırabilir.	,079	,052	,023	,057	,838	,087
24.Yöneticimin, işimle ilgili olarak benim yapmam gerekenlere dair karar vermesi onun yetkesel hakkıdır.	,191	,105	,083	,284	,145	,703
25. Yöneticimin işle ilgili konularda benden iş birliği beklemesi onun yetkesel hakkıdır.	,085	,170	,136	,048	,118	,765
26. Yöneticimin, kendi yönetimi ile ilgili benden destek beklemesi onun yetkesel hakkıdır.	-,010	,332	,160	,028	0,44	,680
27. Yöneticimin pozisyonu, benim işimin prosedürlerini değiştirme konusunda ona bir otorite(yetki) verir.	,196	,087	-,054	,321	,081	,518
28. Yöneticimin istediğini, o üstüm olduğum için yapmalıyım.	0,33	-,224	-,014	-,079	,126	,586
29.Yöneticimin, benden talimatlarını yerine getirmemi beklemeye yetkesel hakkı vardır.	,157	,020	,347	,013	,235	,539
30. Bu iş yerinde çalışıyor olmak beni mutlu ediyor.	,630	,160	,321	,227	-,081	,181
31. Yaptığım iş karşılığında hak ettiğim ücreti aldığuma inanıyorum.	,633	-,027	,132	-,079	-,011	,024
32. Harcadığım mesai ve çabalarımın karşılığını adil bir şekilde aldığuma inanıyorum.	,782	,141	,165	,076	-,008	,039
33. Kurumumun bana sağladığı sosyal imkânlardan memnunum.	,736	,043	-,004	,055	,060	,136
34. İşimi yaparken kendi kararlarımı uygulayabiliyorum.	,629	,373	,105	-,049	-,107	,090

35. İşimdeki çalışma şartlarımdan memnunum.	,779	,127	,153	,163	-,069	,104
36. İş yerimde önemli olduğumu hissediyorum.	,590	,480	,203	,048	-,091	,052
37. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	,677	,095	,113	,154	-,002	,094
38. Eğer tekrar meslek seçme şansım olsaydı yine aynı işi seçerdim.	,710	,019	-,098	,146	0,95	-,010
39. İş arkadaşlarımla birbirleriyle olan ilişkileri memnuniyet vericidir.	,569	,249	0,45	,120	0,12	,038

Yapılan faktör analizinde sorular altı faktöre yüklenmiştir (Tablo 1). Karizmatik Güç ile ilgili 6 soru, Ödüllendirici Güç ile ilgili 6 soru, Uzman Gücü ile ilgili 6 soru, Zorlayıcı Güç ile ilgili 5 soru, Yasal Güç ile ilgili 6 soru, İş Tatmini ile ilgili 10 soru ilgili faktöre dağılmıştır. Uzman Gücünün 4.sorusu olumsuz soru olduğundan sonuç ters çevrilmiştir. Açıklanan toplam varyans %63'dür. Tabloda en düşük yükleme oranı 0,517, en yüksek ise 0,838 olarak saptanmıştır.

Güvenilirlik Analizi

Tablo 2: Faktörlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Faktörler	Soru Sayısı	Alfa Güvenlik Katsayısı (α)
Karizmatik Güç	6	,93
Ödüllendirici Güç	6	,94
Uzmanlık Gücü	6	,84
Zorlayıcı Güç	5	,82
Yasal Güç	6	,75
İş Tatmini	10	,89

Güvenilirlik analizi, bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki iç tutarlılığı ölçer ve bu maddeler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sunar⁴². Ankette yer alan değişkenlerin oluşturduğu 6 faktöre ait güvenilirlik analizleri Cronbach Alfa değerleri ile Tablo 2'de gösterilmiştir. Bu değerler 0,7 ve üs-

42 Nuran Bayram, Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi, (Bursa, Ezgi Kitabevi, 2004) s. 127.

tünde bir sayı çıkması değişkenlerin güvenilir bir şekilde ölçümlendiğini gösterir⁴³. Araştırmaya ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre 1.faktör grubuna ait ölçeğin gereklik oranı (Cronbach Alfa Katsayısı) 0,93, 2. Faktör grubunun 0.94, 3.faktör grubunun 0.84, 4.faktör grubunun 0,82, 5.faktör grubunun 0,75, 6. faktör grubunun ise 0.89'dur. Bu sonuçlar araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından oldukça tatminkâr bir anlam taşımaktadır.

Tablo 3: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları Değerleri

	Ort. μ	S.S. σ	Karizmatik Güç	Ödüllendirici Güç	Uzmanlık Gücü	Zorlayıcı Güç	Yasal Güç
Karizmatik Güç	3,58	,98					
Ödüllendirici Güç	3,43	1,06	,736(**)				
Uzmanlık Gücü	3,36	,94	,700(**)	,623(**)			
Zorlayıcı Güç	3,29	,92	,047	,129(**)	,070		
Yasal Güç	3,63	,74	,349(**)	,335(**)	,355(**)	,312(**)	
İş Tatmini	3,36	,87	,425(**)	,486(**)	,377(**)	-,005	,298(**)

Tablo 3'te modeldeki değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,74 ile 1,06 arasında hesaplanmış olup bu değerler arasındaki varyans miktarının geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Yine, Tablo 3'teki korelasyon katsayıları dikkate alınacak olursa, ikili seviyede incelenen değişkenlerden ödüllendirici güç ile zorlayıcı güç arasında %5, diğer değişkenler arasında ise %1 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Tabloya göre, %1 anlamlılık düzeyinde en yüksek ilişki (,736) ile karizmatik güç ve ödüllendirici güç arasındaki iken, en düşük ilişki (,298) ile yasal güç ve iş tatmini arasındadır.

43 Jum Nunally, Psychometric Theory , (New York, McGraw-Hill, 1978).

Regresyon Analizi

Tablo 4: Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.
Karizmatik Güç	,071	,750	,454
Ödül Gücü	,359	4,154	,000**
Uzmanlık Gücü	,052	,637	,525
Zorlayıcı Güç	-,111	-1,853	,065
Yasal Güç	,169	2,623	,009**
R ²	,275		
F	17,266		
Sig	,000**		

Tablo 4'te liderin karizmatik, ödüllendirici, uzmanlık, zorlayıcı ve yasal gücünün iş tatmini üzerindeki etkisini belirten regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki Sig. değeri, modelin anlamlığını gösteren bir değerdir ve tablodan da görüldüğü üzere Sig.=,000 olarak bulunmuştur ve bu değer modelimizin anlamlı olduğunun göstergesidir. R² değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R² değeri 0,275 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü, iş tatmininin %27,5'ini açıklamaktadır. Modele göre ödül gücü ve yasal güç $p < 0,01$ ve zorlayıcı güç $p < 0,10$ düzeylerine göre anlamlıdır. İş Tatminine en çok etkisi olan bağımsız değişkenin 0,359 beta değeriyle ödül gücü olduğu, ayrıca zorlayıcı gücün -,111 beta değeriyle iş tatmini üzerinde negatif etki oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 5: Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

HİPOTEZLER	RED/KABUL
H1:Liderin karizmatik gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.	RED
H2:Liderin ödül gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.	KABUL
H3:Liderin uzmanlık gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.	RED
H4:Liderin zorlayıcı gücü iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir.	KABUL
H5:Liderin yasal gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.	KABUL

Hipotez sonuçları incelendiğinde (Tablo 5), ödüllendirme gücü ($\beta=0,359$) ve yasal güç ($\beta=0,169$) iş tatminini olumlu olarak etkilemiş, zorlayıcı güç ($\beta=-0,111$) olumsuz olarak etkilemiş, karizmatik güç ve uzman gücü ise etkisiz kalmıştır. Aradaki bu farkın sebebini açıklamak gerekirse kullandığımız örneklem grubundan kaynaklandığı söylenebilir. Rahim'in⁴⁴ anketi çoğunlukla 50 yaş üzerinde, ortalama 29 yılı aşkın süredir görev yapan ve yine büyük bir çoğunluğu üst düzey yönetici olarak görev yapanlara uygulanmıştır. Bizim uyguladığımız ankette yaş ağırlığı 20-29 yaş grubunda toplanmış ve çoğunlukla memur ve alt kademe yöneticileri tarafından doldurulmuştur. Dolayısıyla zorlayıcı güç iş tatmini üzerinde Rahim'in araştırmasında etkisiz kalmasına rağmen bizim yaptığımız araştırmada olumsuz olarak etkili bulunmuştur. Ayrıca anketi uyguladığımız katılımcıların kamu sektörü çalışanları olduğu, Rahim'in anket uyguladığı katılımcıların özel sektör çalışanı ağırlıklı olduğu düşünülürse, karizmatik güç ve uzman gücünün bizim uyguladığımız katılımcılar için etkisiz olması olağan karşılanabilir. Bunlara ek olarak eğitim sektöründe yapılmış çalışmalarla tutarlı olarak (ödül gücünün olumlu etkisi), liderin güç kaynaklarından ödüllendirme gücü, iş tatmininin yordayıcısı olarak etkili bulunmuştur^{45,46,47}.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, çeşitli kamu kuruluşlarında görev yapan çalışanların bakış açısıyla, liderin güç kaynaklarının çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Bulgulara göre; uygulamanın gerçekleştirildiği işletmelerde iş tatmini üzerinde en etkili lider gücünün ödüllendirici güç olduğu görülmüştür. İş tatminini arttırmak ve dolayısıyla çalışanlardan yüksek verim almak isteyen liderler çalışanların performansını gözlemleyerek gerektiğinde onları takdir etmeli, ödüllendirilmeleri için gerekli tavsiyelerde bulunmalı, ilerlemeleri ve terfi almaları için onlara olumlureferans olmalıdır.

Ödüllendirici gücün ardından iş tatmini üzerinde olumlu yönde etkili olan bir diğer güç yasal güçtür. Bu da çalışanlarca prosedürlerin uygu-

44 M. Afzalur Rahim, a.g.e. s. 553.

45 İ.Bakır Arabacı ve Dursun Bademci, "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sözleşmeli Öğretmenlerin İş Doyumları", 9. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu. 20-22 Mayıs 2010, Elazığ.

46 Hasan Demirtaş, "Dershane Öğretmenlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu", İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 11, Sayı 2, 2010, s. 177-206.

47 Kürşad Yılmaz ve Yahya Altinkurt, a.g.e.

lanmasının, makamın gerektirdiği yetkiyi kullanmanın gerekliliğine inanıldığını göstermektedir. Bu durumda liderlere iş tatminini arttırmaları için buldukları yönetici kademesine göre kendilerinden alt kademede çalışanlara işbirliği önermeleri, onlardan destek beklemleri, talimatları uygulamaları, kendi işlerini yaparken onlara da kendi prosedürlerini uygulamaları için fırsatlar vermeleri önerilebilir.

Bunların dışında iş tatminini olumsuz olarak etkileyen liderin güç kaynaklarından biri zorlayıcı güçtür. Liderlerin iş tatminini arttırmak ya da zorlayıcı gücün iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisini azaltmak için astlarına sık sık işten çıkarılma ya da cezalandırma yönünde tehditkâr davranmamalı; eğer yüksek performans sergilemezlerse ödüllendirilmeyeceklerini vurgulamamaları, -sık sık tekrarlanmaması kaydıyla- işe geç kalmaları, yetersiz performans göstermeleri gibi durumlarda çalışanları cezalandırmak ve tehdit etmek yerine muhtemel sıkıntılarını sorarak iletişim yoluyla çözüm aramalıdır.

Öte yandan liderin karizmatik gücünün ve uzman gücünün iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir. Bu durumda, liderin sahip olduğu kişisel özelliklerin ve uzman bilgilerinin çalışanlar üstünde etkisinin olmadığı, uzmanlık gücünü yalnızca kendi işlerini yaparken kullanabileceği, bunula birlikte ödüllendirici, zorlayıcı ve yasal gücün birebir astlarla ilişkilerde kullanıldığı için etkili olduğu ifade edilebilir.

Bu çalışma ortaya koyduğu teorik ve pratik sonuçlarının yanında bazı kısıtlamalara da sahiptir. İlk olarak anket uygulaması ağırlıklı olarak Kocaeli ilinde yapılmıştır. Görece homojen bir örneklem kitlesinin seçilmesinin araştırmamızı daha genellenebilir sonuçlara götürmesi muhtemeldir. Araştırma yalnızca kamu sektöründe yapılmışsa da bulgularda tam bir homojenlik söz konusu değildir. İfade edilmemelidir ki kamu sektörü yanında özel sektöre de aynı oranda yer verilmesi sonuçların kıyaslanmasında daha farklı sonuçların elde edilmesini sağlayabilecektir. Son olarak bu çalışmada, tüm kamu sektörünün oldukça küçük bir yüzdesini karşılayan sınırlı sayıda kamu kuruluşu araştırma kapsamına alındığından, bulguların genellenebilirliğini sağlayabilmek adına araştırmanın Türkiye’de faaliyet gösteren diğer kamu kuruluşlarına da uygulanmasının gerekmekte olduğu belirtilmelidir.

KAYNAKÇA

- Altinkurt Yahya, Yılmaz Kürşad, Erol Evrim ve Salalı Emine Tuğba, "Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki", *Journal of Teacher Education and Educators*, Cilt 3, Sayı 1, 2014, 25-52.
- Arabacı İ.Bakır ve Bademci Dursun, "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sözleşmeli Öğretmenlerin İş Doyumları", 9. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu. 20 -22 Mayıs 2010, Elazığ.
- Argon Türkan, Yıldırım Fatma A., Kurt, Ayşe, "Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stilleri ve İş Çevrelerine Uyuma İlişkin Öğretmen Görüşleri", *Bartın Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 2014, s. 26 – 48.
- Bağcı Zübeyir, Bursalı, Yeliz M., "Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağımlı Analitik Bir İnceleme", *Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 9, 2011, s. 9-2.1
- Bayram Nuran, "Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi", Ezgi Kitabevi, Bursa, 2004.
- Berle Adolf; "İktidar", Tur Yayınları, İstanbul, 1980.
- Budak Arif, "Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir, 2006.
- Daft Richard L. ve Steers Richard M., "Organizations: A Micro/Macro Approach", Glenview, Ill. Scott, Foresman, 1986.
- Demirtaş Hasan, "Dershane Öğretmenlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 2, 2010, s. 177-206.
- Duygulu Ercan, "Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarımdaki Rolü", "İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2003.
- Eren Erol, "Yönetim ve Organizasyon", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001.
- French John R.P. and Raven Bertram H., "The Bases of social power." In D. Cartwright ve A. Zander (Eds.), *Studies in Social Power* (pp. 150-67), Ann Arbor, MI, University of Michigan, 1959.
- George J. and G.R. Jones, "Organizational Behaviour", Addison-Wesley Pub.Co., USA 1995.
- Giddens Anthony; "Sosyoloji", Çev. Hüseyin Özel-Cemal Güzel, Ayraç Yayınevi, Ankara, 2000.
- Gökçe Orhan ve Atabey Ata N., "Davranış Bilimleri Ders Notları", Konya, 2003.
- Hoy, Wayne. K. ve Miskel, Cecil. G. "Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma Uygulama", S. Turan, (Çeviri Edt.), Ankara: Nobel, 2010.
- Izgar Hüseyin, "Endüstri ve Örgüt Psikolojisi", Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2003.
- Karaman Abdullah, "Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi", Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.

- Kaşlı Mehmet ve Seymen Aytemiz Oya, "Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 27, 2010, s. 109-122.
- Kılavuz Didem P., "Çalışanın Liderinden Memnun Olması: Liderin Güç Tarzının ve Çatışmayı Önleme Tarzının Etkileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002.
- Koçel Tamer, "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2011.
- Locke Edwin, Nature and Causes of Job Satisfaction, J. Durnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, USA: Wiley & Sons, 1983.
- Luthans Fred, "The need for and meaning of positive organizational behavior", Journal of Organizational Behavior, Vol. 23, 2002, pp. 695-706.
- Nunally Jum, "Psychometric Theory", McGraw-Hill, New York, 1978.
- Örücü Edip, Yumuşak Sedat ve Bozkır Yasin, "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, 2006, s. 39-51.
- Özalp İnan, "İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon", Vergi Yayınları, Ankara, 2003.
- Özdemir Asım, "Öğretim Elemanlarının Kullandıkları Güç Kaynakları", GEFAD / GUJGEF Vol. 33, No. 2, 2013, s. 269-291.
- Özkalp Enver ve Kirel Çiğdem, "Örgütsel Davranış", Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013.
- Rahim M. Afzalur, "Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample" Western Kentucky University, 1989, pp. 545-556.
- Sevimli Figen ve İşcan Ömer Faruk, "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 5, Sayı 1-2, Ocak-Temmuz 2005, s.55-64.
- Spector Paul Elliot, "Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", American Journal of Community Psychology, Vol. 13, 1985, pp. 693-713.
- Stoner James A. F. ve Freeman Edward R., "Management", Printice-Hall International Inc., New Jersey, 1992.
- Tengilimoğlu Dilaver ve Yiğit Arzu, "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 8, Sayı 3, 2005, s. 374-400.
- Tınaz Pınar; "Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar", Beta Basım, İstanbul, 2005.
- Toker Boran, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, Ocak 2007, s.92-107.
- Yapraklı Şükrü, "Satış Gücü Motivasyonu-İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi Ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama", İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 9, Sayı 3, 2007, s.63-98.

- Yelboğa Atilla, "Validity and reliability of the Turkish version of the Job Satisfaction Survey (JSS)", *World Applied Sciences Journal*, Vol. 6, No. 8, 2009, pp. 1066-1072.
- Yılmaz, Kürşad, ve Altınkurt, Yahya, "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt 20, No. 2, 2012, s. 385-402.
- Yukl Gary, "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", *Journal of Management*, 1989.

Kamu Yönetiminin Geleceği Üzerine Kavramsal Bir Tartışma

Konur Alp DEMİR* & Hikmet YAVAŞ**

Özet

Kamu yönetiminin ayrı bir bilim dalı olarak kabul edilmesi oldukça yenidir. 1887 yılında Woodrow Wilson'ın önerisi ile kamu yönetimi siyaset biliminden ayrılarak ayrı bir inceleme alanı olduğu kabul edilmiştir. Bununla birlikte kamu yönetiminin devletin fonksiyonları olan yasama, yürütme ve yargı güçlerinden yalnızca yürütme ile ilgilendiği kabul edilmiştir. Bu çalışmanın çıkış noktası kamu yönetiminin devletin fonksiyonlarından yalnızca yürütme ile değil yasama ve yargı güçleri ile de ilgilendiğini vurgulamaktır. Çünkü devlet olgusu bir bütündür. Devleti akademik bir disiplin olarak parçalara bölmek bilimsel açıdan soru işaretlerini de beraberinden getirebilecektir. Siyaset karar almakta ve kamu yönetimi ise sorgusuz bir biçimde uygulamaktadır. Yalnızca uygulayıcı bir niteliğe sahip bir alanın bilimsel yönden incelenmesi bir eksikliği de beraberinde getirmektedir. Bu çalışmada literatür taraması yöntemi kullanılarak kamu yönetiminin siyasetten ayrılması gerektiği, kamu yönetiminin "devlet disiplini" adı altında sivil toplum kuruluşları ve yönetim ilkesi kapsamında yeniden şekillendirilmesi gerektiği, yasama, yürütme ve yargı güçlerinin bilimsel açıdan bir bütün olarak değerlendirilmesi gerekliliği vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kamu Yönetimi, Yeni Kamu Yönetimi, Siyaset, Güçler Ayrılığı İlkesi, Sivil Kamu Yönetimi, Kamu Yönetişimi

A Conceptual Discussion On The Future of Public Administration

Abstract

It is rather a new field to be evaluated of public administration as a separate discipline. In 1887, proposed by Woodrow Wilson, the public administration which was accepted as a separate discipline, by separat-

* Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi, konuralpdemir@yahoo.com.tr

** Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü Öğretim Üyesi, hikmetyavas@comu.edu.tr

ing from political science. At the same time, it is accepted that the public administration is only interested in the executive power among the functions of a state which has three functional powers as legislature, executive and judiciary. The main aim of this paper is to stress that the public administration is not only interested in executive function of state, but also legislature and judiciary. Because the state phenomenon is a whole. To fragmentize to the state as an academic discipline, which will bring the questions marks together with it in terms of scientific. Politics takes decision in the state and public administration administers in a manner of unquestionless. The discipline, which has only executive qualification, is examined in terms of science, brought a deficiency together with it. In this paper, it has been stressed that it is not supposed to separate public administration from politics, to supposed to reconfigure the public administration as a "state discipline" in the context of non governmental organizations and governance, the requirement of legislative, executive and judicial powers should be considered as a whole in terms of science by using literature review method.

Keywords: Public Administration, New Public Administration, Politics, The Principles of The Separation of Powers, Civil Public Administration, Public Governance

GİRİŞ

Günümüz anlamındaki kamu yönetimi disiplini sömürgecilik üzerine kurulmuş bir dünyada klasik sömürgecilikten çağdaş sömürgeciliğe geçiş aşamasında şekillenmiştir. Bu süreç içerisinde kamu yönetimi disiplini genel olarak idare ve bürokrasi üzerine kurgulanmış bir uğraş olarak algılanmıştır. Çünkü özellikle 1945-1980 yılları arasında toplumsal kalkınmanın tek aracı olarak devlet ve devletin yürütme aracı olan kamu yönetimi görülmektedir. Bu sebepten dolayı devlet oluşumunu en iyi biçimde tanımak, etkili bir biçimde çalışmasını sağlamak ve toplumsal kalkınmayı sağlanabilmek için kamu yönetimi disiplininin incelenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır¹.

Kamu yönetimi bilimi için girişilen ortak çabalar evrensel kanunların ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Daha genel bir ifade tarzıyla bu tür evrensel kanunlar kamu yönetimi bilimini formüle etmek için kullanılmaktadırlar. Kamu yönetimi bilimini doğal bilimlere benzetmek için girişilen çabaların tümü varsayılan veya gerçek kanunların düzeltilemez bireysel akıldan kaynaklanan bozulmalarını ve ilgisiz kültürel çevrenin etkilerini kuralsal değerlerin üstüne çıkartmaktadır².

1 Birgül Güler. "Nesnesini Arayan Disiplin: Kamu Yönetimi", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 4, Aralık 1994, s. 3.

2 Robert A. Dahl. "The Science of Public Administration: Three Problems", *Public Administration Review*, Vol.: 7, No: 1, Winter 1947, pp. 1-11.

Kamu yönetimi bilimine yapılan vurgu devlet yönetimi sistemini yeni sömürgecilik anlayışı kapsamında değişime zorlamış ve “devlet ve bürokrasi bütünlüklerini bir kenara koymak, bunlara ait herşeyi bir işletme olarak görmek” şeklinde bir öneri gündeme getirilmiştir. Bu öneri sonucunda kamu yönetimine bulunan yeni ve alternatif isim ise “Kamu işletmeciliği disiplini”dir³.

Kamu yönetimi bilimini tek boyutlu bir olgu olarak değerlendirmek kavramsal olarak yanlış bir sonucun ortaya çıkmasına sebebiyet verebilecektir. Kamu yönetimi bilimi siyaset bilimi, hukuk ve işletme yönetimi sosyal bilimlerle yakından ilgilidir⁴. Dolayısıyla kamu yönetimi bilimini içerdiği farklı unsurlardan ayırarak yeni bir kalıba sokmak oldukça zor görünmektedir.

Siyaset-yönetim ayrımı düşüncesi kamu yönetimini sınırlayan bir sonucu da beraberinde getirmiştir. Çünkü siyaset karar almakta ve yönetim ise alınan kararı uygulamaktadır. Kamu yönetiminin bir disiplin olmanın ziyade bir araç olarak görülmesi sorununun veya durumunun ortadan kaldırılabilmesi için de siyaset-yönetim ayrılığına son verilmesi uygun bir yaklaşım tarzı olacaktır⁵.

Bu çalışmada kamu yönetimi biliminin geleceği hakkında kavramsal bir değerlendirme içerisine girilmiştir. Kamu yönetimi biliminin geleceği incelenirken kamu yönetiminin uygulayıcı kimliğine vurgu yapmak amacıyla bu alanda gerçekleştirilen ve yeni bir girişim olarak adlandırılabilen Yeni Kamu Yönetimi uygulamasına değinilmiştir. Bununla birlikte yönetimin ayrılmaz bir parçası haline gelmiş olan bürokrasi olgusu ve kimine göre de olumsuzluğu kamu yönetiminin geleceği konusunda önem taşımasından dolayı kısa bir değerlendirmesi yapılmıştır. Kamu yönetiminin bilimsel yönden geleceği tartışılırken pratik uygulamalar olan sivil kamu yönetimi ve yönetim kavramlarından bilimsel destekler elde edilmeye çalışılmıştır. Kamu yönetiminin bilimsel açıdan değerlendirilmesi aşamasında klasik kamu yönetimi anlayışından sivilleşen yönetim anlayışına doğru bir geçişin yaşanması gerekliliği üzerine dikkat çekilmeye çalışılmıştır. Bu çalışmada kamu yönetiminin bilimsel tarihi, kameralizm, Yeni Kamu Yönetimi anlayışı, bürokrasi ve kamu yönetiminin kamu yönetimi ekseninde sivil tartışması incelenmiş ve kamu yönetiminin sivil kamu yönetimi anlayışı ile şekillendirilmesinin gerekliliği vurgulanmıştır. Bu

3 Birgül Güler, a.g.m., s. 3.

4 Ali Rıza Saklı. “Kamu Yönetimi Disiplininde Bunalım Ve Çıkış Yolu Arayışları”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 1, 2013, s. 146.

5 Ali Rıza Saklı, a.g.m., s. 146.

kapsamda kamu yönetişimi olgusu hem hedef hem de bir araç olarak değerlendirilmiştir.

KAMU YÖNETİMİNİN BİLİMSEL KISA TARİHİ

Yönetim biliminin özel bir bilim dalı olarak geliştirilmeye başlanmasının tarihi 17. yüzyıl gelişim konseyinin “Kameralizm” ve “Politik Bilim” çalışmalarına kadar dayanmaktadır. Ancak 1729 yılında Prusya’da konu hakkında araştırmalar yapması için iki üniversite profesörünün atanması ile birlikte resmi çalışmalara başlanmıştır. Bununla birlikte 1656 yılında “Teutscher Fürstenstaat” veya “German Principality” adlı yayınından dolayı Veit Ludwig von Seckendorff ilk yönetim bilimci olarak kabul edilmektedir. Seckendorff incelemiş olduğu konu başlıklarını küçük eyaletlerin yönetimi ile ilgili olacak bir biçimde sınırlandırmıştır. Seckendorff araştırmasını günlük uygulamaların benzersizliğini aşan bir girişim olarak değerlendirmesinden dolayı bilimsel bir çalışma olarak adlandırmıştır. Bununla birlikte Fransız yazar Delamare “Traité de la Police” (1703-1738) veya “Treatise on Polity” adlı çalışması ile benzer bir durum sergilemiştir. Delamare bir prenslik altında kamu yönetimini bir bilim dalı olarak incelemiştir. Her iki çalışma da devlet yönetiminin işleyiş bilgisi hakkında tarihsel, pratik ve hukuksal bilgi vermesi açısından temel bir derleme ve dönemin şartlarına göre çağdaş birer bilimsel eser olarak kabul edilmektedirler⁶.

Justi ve Sonnenfels gibi 18. yüzyılın bilim insanları konuya daha fazla teorik yönden yaklaşmışlardır. Justi ve Sonnenfels çalışmalarının başlama noktası olarak devletin sözleşme teorisini temel almışlardır ve kralın veya prensin devletin yönetimi veya politikaları aracılığıyla halkına huzur sağlaması gerekliliğini tartışmışlardır: “Devlet yönetimi şekli bir bilim olarak devletin merkezi yönetiminin örgütsel biçimi ile ilgilenmektedir.”⁷.

Aydınlanma çağı ile birlikte bilimin modern anlayışında yükselen yeni değerler pozitivist (olgucu) yönetim modelini ortaya çıkartmıştır. Bu dönemde yönetim bilimi alanında yazılan ilk örnek çalışma Fransız yazar Charles Jean Bonin’in “Principe d’administration publique” (1812) veya “Principle of Public Administration” adlı çalışmasıdır. Bonin’e göre kamu yönetimi hukuk ve sosyal bilimlerini içeren ve dengeleyen uygulama odaklı bir bilim dalıdır. Bonin kamu yönetimini pozitivist (olgucu) doğal bilimlere bir örnek model olarak tasarlamak istemiştir⁸.

6 Jack Rabin (Ed.). *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*, Volume Two, Crc Pr I Llc Publisher, The United States of America 2003, p. 1087.

7 Jack Rabin (Ed.), a.g.e., p. 1087.

8 Jack Rabin (Ed.), a.g.e., p. 1087.

19. yüzyılın ikinci yarısında yaşanan en önemli girişim Alman bilim insanı Lorenz Von Stein (1815-1890) tarafından kapsayıcı bir yönetim bilimi anlayışının oluşturulması olmuştur. Stein modern devleti yönetsel devlet olarak ilk defa karakterize eden ve ayırıcı niteliğini ortaya koyan kişi olmuştur. Bu dönemde Stein'e rağmen Avrupa'da kendine özgü yönetsel bilim neredeyse tamamen yok olmuştur. Bu sonucun oluşmasında bilim hakkında değişen fikirler ve uygulamalı alanların üniversitelerden uzaklaştırılması etkili olmuştur. Bununla birlikte devlet yönetiminde ve toplumda liberal düşüncelerin yükselişe geçmesi de önemli bir etkeni oluşturmuştur. Devlet yönetiminin anlamı sosyal bilimcilerin alanı olarak değil, hukukun icra edilmesi ve avukatların ilgilendiği bir alan olarak tanımlanması sonucunda daraltılmıştır⁹.

Kamu yönetimi bilimi günümüz açısından değerlendirilecek olunursa oldukça yakın bir geçmişe sahip olduğu ifade edilebilmektedir. Eski Yunan dönemine kadar dayanan siyaset biliminin içinden çıkarılarak ayrı bir bilim dalı olarak kabul edilen kamu yönetimi son birkaç yüzyılda yaşanan gelişmeler sonucunda günümüz anlayışına kavuşturulmuştur¹⁰.

Kamu yönetimi uzun yıllar sosyal bilimler alanında bağımsız bir disiplin olabilmek için uğraş vermiştir. Kamu yönetiminin ilk yıllarında hukuk, siyaset ve ekonomi gibi tutucu alanların bir parçası olarak varlığını sürdürmüştür. Günümüzde ise bağımsız bir bilim dalı olarak gelişimini sürdürmekle birlikte birçok sosyal bilim dalı ile karşılıklı olarak ilişkisini sürdürmektedir¹¹.

Kamu yönetiminin 19. yüzyılın son çeyreğinden itibaren siyaset biliminden ayrı bir bilim dalı olarak incelenmeye başlanması ile birlikte özellikle Fransa, Almanya, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) kamu yönetiminin sosyal bilimler alanında başlı başına bir bilim dalı olduğu kabul edilmeye başlanmıştır¹².

20. yüzyılın erken dönemlerinde ABD'de yönetim biliminin gelişimi 19. yüzyılda yaşanan ve kamu etiğinden kaynaklanan fiktisel dünyanın gelişiminin arkasında bırakmış olduğu izlerin takip edilmesine rastlamaktadır. 1887 yılında Woodrow Wilson'un "Political Science Quarterly"

9 Jack Rabin (Ed.), a.g.e., p. 1087.

10 Hasan Hüseyin Çevik. *Kamu Yönetimi Kavramlar-Sorunlar-Tartışmalar*, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2012, s. 15.

11 Eran Vigoda. "Rethinking The Identity Of Public Administration: Interdisciplinary Reflections And Thoughts On Managerial Reconstruction", *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, Vol.: 8, No: 1, 2003, p. 2.

12 Hasan Hüseyin Çevik, a.g.e., s. 15.

dergisinde yayımlanan “The Study of Administration” (Yönetimin İncelenmesi) adlı makalesi kamu yönetiminin siyaset biliminden ayrı bir bilim dalı olarak incelenmesi gerekliliğini vurgulayan bir anlayışın başlangıç noktası olmuştur¹³.

Wilson yönetim alanında yapılan çalışmaların amacının temel olarak kamu yönetiminin, diğer bir deyişle kamu kurum ve kuruluşlarının, gerçekleştirmiş oldukları işlemlerin nelerden meydana geldiğini tespit etmek olduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte bu işlemlerin hangi ölçüde başarılı bir biçimde yerine getirildiklerinin tespitinin gerekliliğine de vurgu yapmıştır. İkinci olarak en az maliyetle en fazla hizmetin nasıl sunulacağı sorunsalının incelenmesinin gerekliliğini ifade etmiştir¹⁴.

Amerikalı bir siyaset bilimcisi olan Frank J. Goodnow kamu yönetimi biliminin oluşmasında önemli katkıları olan bir diğer isimdir. Goodnow 1900 yılında yayımladığı “Politics and Administration” (Siyaset ve Yönetim) adlı çalışmasında siyaset ve yönetimin ayrı alanlar olarak incelenmesi gerekliliğini vurgulamıştır. Çünkü siyaset yasama organının, yönetim ise yürütme ve idarenin ilgi alanlarına girmektedir. Diğer bir deyişle siyaset karar alıcı ve yönetim ise teknik bir hizmet unsuru olarak siyasetin kararlarını uygulayıcı bir konumdadır¹⁵.

1911 yılında Frederick Taylor tarafından yayımlanan “The Principles of Scientific Management” (Bilimsel Yönetimin Prensipleri) ve 1926 yılında Leonardo D. White tarafından yayımlanan “Introduction to the Study of Public Administration” (Kamu Yönetiminin İncelenmesine Giriş) adlı çalışmalar yönetimin bağımsız bir bilim dalı olarak incelenmesine ve gelişmesine katkıda bulunmuşlardır¹⁶.

Türkiye’de ise kamu yönetiminin bir bilim dalı olarak kabul edilmesi oldukça yakın bir tarihe dayanmaktadır¹⁷. Türkiye’de 1950 yılına kadar Kamu Yönetimi, İdare Hukuku’nun bir alt dalı olarak değerlendirilmekteydi. 1950 yılından sonra bu anlayış değişmiş ve kamu yönetimi ayrı bir ders olarak okutulmaya başlanmıştır. Bu dönemden sonra Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Siyasal Bilgiler Fakülteleri, İktisadi ve Ticari İlimler Akademileri ve ardından İktisadi ve İdari Bilimler Fakültelerinin

13 Hasan Hüseyin Çevik, a.g.e., s. 15; Jack Rabin (Ed.), a.g.e., p. 1087.; Ceren Kalfa. “Kamu Yönetimi Disiplininin Gelişimi Ve Kimlik Tartışmaları”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 1, 2011, s. 406.

14 Hasan Hüseyin Çevik, a.g.e., s. 16.

15 Hasan Hüseyin Çevik, a.g.e., s. 16.

16 Ahmet Hamdi Aydın. *Yönetim Bilimi Fonksiyonlar-Teoriler-Yaklaşımlar*, Güncelleştirilmiş ve Genişletilmiş 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Nisan, Ankara 2013, s. 26.

17 Hasan Hüseyin Çevik, a.g.e., s. 15

açılması ile kamu yönetiminin bir bilim dalı olarak okutulmaya başlanması yaygınlaştırılmıştır¹⁸.

KAMU YÖNETİMİNDE KAMERALİZM ETKİSİ

18. yüzyılın ortalarında Kara Avrupası ülkelerindeki krallar, monarklar, çarlar, prensler ve imparatorlar ülkelerini ve toplumlarını yukarıdan aşağıya olacak bir biçimde yeniden düzenlemek ve yeni bir model kazandırmak arayışları içerisine girmişlerdir. Bu amaçla merkezi yönetimin güçlü olmasına da özen göstermişler ve bu hedefi “Kameralizm” olarak adlandırmışlardır¹⁹.

Kameralizm bir düşünce sistemi olarak modern kamu yönetimi anlayışına şekil veren bir pratiği meydana getirmiştir. “Kameral Bilimler” 18. yüzyılın ilk yarısında eski Almanya olarak da isimlendirilen Prusya’da üniversitelerde okutulmaya başlanmıştır. 1727 yılında I. Fredrich “Kameral Bilimler” adı altında yeni bir kürsü kurulduğunu açıklaması ile birlikte akademik dünya “Kameralizm” kavramı ile tanışmış ve bu kavram kapsamında devlet yönetimi bilimi incelenmeye başlanmıştır. Bu tarihten sonra “Kameral Bilimler” kürsülerinde kamu yönetimi özel bir konu olarak değerlendirilmeye alınmıştır²⁰.

Kameralizm Almanca’da “Yönetim Bilimi” anlamına gelen “Kameralien” kelimesinden türetilmiştir. Kameralizm kürsülerinin amacı devlet yönetimine iyi yetişmiş insan gücünün kazandırılması olmuştur. Bu kapsamda bu kürsülerde “ekonomi, maliye, muhasebe, yönetim sanatı, örgüt ve personel sorunları ve yöneticilerin seçimi ve eğitimi gibi konular” okutulmaya başlanmıştır. Kameralizm en kısa tanımı ile merkezi yönetimin otoritesini arttırmak amacıyla ortaya atılmış devlet yönetimi bilgisi, tekniği ve yöntemidir²¹.

Kameralizm devlet yönetimi bilgisinin incelenmesi ve bir sonuca varılması çabasıdır. Bu amaçla kameralizmin üzerine vurgu yaptığı unsur “güçlü devlet nasıl ortaya çıkar, neleri nasıl gerçekleştirir” sorusuna cevap aramaktır²².

18 Ahmet Hamdi Aydın, a.g.e., s. 26.

19 Durmuş Hocaoğlu. “Demokrasi, Kameralizm ve Osmanlı’daki Etkileri”, *Yeni Türkiye Dergisi*, ISSN 1300-4174, Yıl: 3, Sayı:18, Kasım-Aralık 1997, “Sivil Toplum” Özel Sayısı, Ankara 1997, s.375.

20 Bilal Eryılmaz. *Kamu Yönetimi Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar*, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 5. Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli 2012, s. 33.

21 Bilal Eryılmaz, a.g.e., s.33.

22 Ceren Kalfa, a.g.m., s. 406.

“Kameral Bilimler”in ortaya çıkmasında yalnızca merkezi yönetimin gücünü arttırmak düşüncesi yer almayıp ekonomik ve askeri gelişmelerin merkezi yönetimden beklenmesi de devletin en iyi biçimde nasıl yönetileceği tartışmalarını önemli derecede etkilemiştir²³.

Yönetim bilimsel bir unsur olmakla birlikte pratik uygulaması olmadan somut bir gerçeklik kazanamamaktadır. Bu sebepten dolayı yönetim bilimsel değerler kapsamında değerlendirilirken uygulamada yer alan bir takım işlevsel unsurların da dikkate alınması ve incelenmesi konu bütünlüğünün sağlanabilmesi adına ve teorikten pratiğe doğru bir geçiş sürecine vurgu yapılabilmesi kapsamında önem taşımaktadır. Böylece konu bütünlüğünün sağlanabilmesi ve konu akışının hedeflenen amaca doğru yönlendirilebilmesi adına yönetimin pratik unsurunu bir üst seviyeye taşıyabilmek için ortaya atılmış olan Yeni Kamu Yönetimi anlayışı ve yönetimin örgütsel bütünlüğünü sağlayan bürokrasi konularına da değinmek gerekmektedir.

KLASİK KAMU YÖNETİMİ DİSİPLİNİNDEN YENİ KAMU YÖNETİMİ SİSTEMİNE GEÇİŞ

1929 yılında yaşanan Ekonomik Bunalım’dan kurtulabilmek için benimlenen Keynesyen politikalar ve Refah Devleti anlayışı devletin işlevlerini ve görevlerini değiştirerek arttırmıştır. Devletin artan görevlerini yerine getirebilmek için yapmış olduğu aşırı harcamalar devlet bütçesini zorlamış ve devletin görevleri, fonksiyonları ve örgütsel yapısı tartışma konusu haline gelmiştir. Bu tartışmalar sonucunda etkin bir devletin meydana getirilebilmesi için devletin yürütme aracı olan kamu yönetimi yapısının klasik modelinden yeni bir yapılanmaya geçiş yapması gerekliliği üzerinde uzlaşmıştır. Bu uzlaşma ve devletin etkin bir hale getirilmesi çalışmaları sonucunda devletin işletme mantığı ile çalışması gerekliliğini ifade eden “Yeni Kamu İşletmeciliği” yaklaşımı ortaya çıkmıştır²⁴.

Yeni Kamu İşletmeciliği veya Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımı klasik kamu yönetiminin modern dünyanın ihtiyaçlarını karşılayamadığı ve sorgulanması gerektiği düşüncesinden dolayı ortaya çıkmış bir sonuçtur. Bu yaklaşımda kamu yönetiminin pasif değil, aktif bir konuma gelmesi gerekliliği vurgulanmıştır²⁵.

23 Ceren Kalfa, a.g.m., s. 406.

24 Bekir Parlak ve Zahid Sobacı. *Ulusal Ve Kültürel Perspektifte Kamu Yönetimi Teori Ve Pratik, Gözden Geçirilmiş ve Geliştirilmiş Dördüncü Baskı*, MKM Yayınları, Bursa 2012, s. 224.

25 Ali Rıza Saklı, a.g.m., s. 148.

ABD’de 1960’lı yıllarda yaşanan toplumsal gelişmeler kamu yönetimi disiplinine yeni ufuklar açmıştır. Bu yıllarda ABD’de kamu yöneticileri “örgüt yönetimi geliştirme” olgusu üzerine yoğunlaşmışlardır. Watergate skandalı ve Vietnam Savaşı’nın yaratmış olduğu sonuçlar toplumun kamu bürokrasisine olan güvenini zedelemiştir. Bu sürecin ardından 1980’li yıllarda ABD’de “kamu işletmeciliği” olgusu ortaya çıkmıştır. Ancak bu olgu ile birlikte kamu yönetimi disiplini kendi kimliğinden uzaklaşmış ve devletin özel bir işletme gibi yönetilmesi anlayışı kapsamında devlet yönetimi işletme yönetimine doğru bir geçiş sürecine girmiştir²⁶.

Kamu yönetiminin devlet ile olan bağlarının zayıfladığı düşüncesi içerisinde ve hatta yok sayıldığı bir ortamda kamu yönetiminin başlı başına bir yönetim alanı olduğu gerçeği ortaya atılmış ve bu kapsamda farklı alanlar kamu yönetiminin inceleme alanına dahil edilmiştir. Bu durum kamu yönetiminin örgüt kuramı kapsamında değerlendirilmesine ve işletme yönetiminin kamu yönetimi alanına girmesine sebep olmuştur²⁷.

Klasik kamu yönetimi anlayışı ussallığa, hiyerarşik yapılanmaya, denetime, verimliliğe ve siyaset-yönetim ayrılığına verdiği önemden²⁸ sıyrılırken kamu sektörünün küçültülmesi konusu gündeme gelmiştir. Ancak bunun sonucunda kamu sektörünün nasıl daha işlevsel bir hale getirileceği sorunu ve sorusu ortaya çıkmıştır. Böylece küçültülmüş bir kamu sektörü ile hangi sorunlara çözüm üretilebileceği ve hangi sorulara cevap aranabileceği konuları üzerinde önemle durulmuştur²⁹.

Üzerine odaklanılan sorunlar ve cevap aranan sorular kamu yönetiminde yeni bir oluşumu meydana getirmiştir. Bu oluşum fiyat odaklı, bürokratik yapıdan sıyrılmış, piyasa temelli ve müşteri tercihli kamu hizmetlerinden oluşan bir yapıyı öngörmekteydi. Kamu hizmetleri vatandaşın memnun kalabileceği ve tamamen vatandaş odaklı bir biçimde sunulması gerekliliği anlayışının en son noktası “Yeni Kamu Yönetimi” olgusu olarak ortaya çıkmıştır³⁰.

Yeni Kamu Yönetimi anlayışı ile katı, bürokratik ve hiyerarşik kamu yönetimi yapısından esnek, katı olmayan ve piyasa tabanlı bir kamu yö-

26 Ceren Kalfa, a.g.m., s. 409-410.

27 Birgül Güler, a.g.m., s. 7.

28 Murat Yıldırım. “Modernizm, Postmodernizm ve Kamu Yönetimi”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, 2009, s. 384.

29 Nuri Tortop; Eyüp G.İsbir; Burhan Aykaç; Hüseyin Yayman ve M. Akif Özer. *Yönetim Bilimi*, 9. Basım, Nobel Yayınevi, Ankara 2012, s. 311.

30 Nuri Tortop; Eyüp G.İsbir; Burhan Aykaç; Hüseyin Yayman ve M. Akif Özer, a.g.e., s. 311.

netimi anlayışına geçiş yapılmıştır. Bu geçiş genel olarak basit bir dönüşüm olarak algılanmamış, birçok ülkede kamu yönetimi paradigmasında meydana gelen kapsamlı bir değişim olarak kabul edilmiştir. Klasik kamu yönetimi anlayışı genel olarak teorik ve pratik bir alanda değerlendirilmesi sonucunda prestij kaybına uğramış ve Yeni Kamu Yönetimi anlayışı ile birlikte yeni bir döneme girilmiştir. Bu dönem klasik kamu yönetimi anlayışına bir meydan okuma olarak değerlendirilmiştir³¹.

Yeni Kamu Yönetimi anlayışı “yönetim” ile “işletme” arasındaki farkları vurgulamaktadır. Yönetim kurallara bağlı olarak sürece müdahale etme ve yönlendirme olarak sonuçlanırken, işletme ise katı kurallara göre faaliyette bulunmak yerine hedefleri ve öncelikleri belirleyerek elde olan bütün maddi kaynakları ve insan unsurunu hedeflerin başarılması için kullanılması sürecini ifade etmektedir³².

Yeni Kamu Yönetimi anlayışından önce siyasi iktidarların yönetsel sorunların çözüm merkezi olarak düşünülmesi sonucunda klasik kamu yönetimi yaklaşımı geçerli bir olgu olarak varlığını sürdürmüştür. 1970’li yılların ortalarından itibaren hükümetlerin ciddi mali krizler ile karşılaşması sonucunda yaşanan olumsuzlukların çıkış noktası olarak devletin temel görevleri ile sınırlandırılması düşüncesi ortaya atılmıştır. Bu düşünce devletin müdahaleci yapısından sıyrılarak özel sektörü öne çıkaran ve bireysel girişimlere imkân tanıyan yeni bir yönetim modeline girmesi gerekliliği üzerine kurgulanmıştır. Ancak klasik kamu yönetimi yapısından Yeni Kamu Yönetimi yapısına geçiş süreci kamu yönetiminde temel ve oldukça kapsamlı bir değişikliği de zorunlu bir hale getirmiştir³³. Diğer bir deyişle kamu yönetimi alanında yaşanan değişim sürecinden sonra kamu yönetimi biliminin kullandığı tüm kavramlar, terimler ve çalışma yöntemlerinin yeniden kurgulanması söz konusu olmuştur³⁴. Dolayısıyla klasik yapılanmadan yeni bir modele geçerken kuramsal temellerin de değişikliğe uğrayacağını bilincinde olunması gerekmektedir.

31 Nuri Tortop; Eyüp G.İsbir; Burhan Aykaç; Hüseyin Yayman ve M.Akif Özer. a.g.e., s. 311.

32 Bilal Eryılmaz, a.g.e., s. 48.

33 Nuri Tortop; Eyüp G.İsbir; Burhan Aykaç; Hüseyin Yayman ve M.Akif Özer, a.g.e., s. 312.

34 Birgül Güler, a.g.e., . 4.

KAMU YÖNETİMİNE BÜROKRASİ YAKLAŞIMI

Bürokrasi devlet işlerinin yürütülmesini ve kamu kurumlarının ve uzman kamu personellerinin yönetimdeki hakimiyetini anlatan bir kavramdır³⁵. Bürokrasi kavramı gerçek içeriği kapsamında Alman sosyolog Max Weber ile bütünleşmesine rağmen kavram ilk olarak Fransız bir fizyokrat ve siyasal iktisatçı olan Vincent de Gournay tarafından kullanılmıştır³⁶.

Weber bürokrasi kavramı ile yönetimi siyasetten ayrı bir alan olarak kurgulamış ve yönetimin profesyonel bir uğraş olduğunu vurgulamıştır. Bürokrasi bilinçli bir biçimde zihinlerde üretilmiş ve ihtiyaçlar doğrultusunda ortaya çıkarılmış bir yapılanmadır³⁷.

Bürokrasi modern devletlere özgü bir kavramdır. Modern devletlerde bürokrasi toplumu yönlendirme, düzenleme ve müdahale etme kapasitesi olarak ortaya çıkmıştır. Bürokrasi bürokratik bir biçimde örgütlenmiş bir yönetim yapısı içinde kamu kurumlarında görev yapan personellerin yönetim biçimini ifade etmektedir. Weber bürokrasiyi teknik bir alan olarak tanımlamış ve bürokrasinin diğer örgütlenme biçimlerinden daha üstün rasyonel bir örgütlenme biçimi olduğunu vurgulamıştır³⁸.

Gerçekte bürokrasinin teknik mi yoksa siyasi bir konu mu olduğu tartışmalıdır. Ancak bu tartışma siyasetin tanımlanması ile birlikte açıklığa kavuşturulabilmektedir. Siyaset kamu yönetiminden ayrı bir disiplin olarak değerlendirildiğinde veya yalnızca devletin faaliyetleri ile sınırlandırıldığında bürokrasi devletin yürütme kolunu oluşturan bir araç olarak değerlendirilebilmektedir. Daha açık bir tanım ile bürokrasi olgusu kapsamında siyasal nitelik taşıyan seçilmiş kişiler ile uzman nitelik gerektiren yönetsel kadrolara atanmış kişiler arasında farklılığın olduğu bir alanın varlığından söz edilebilmektedir³⁹.

Yeni Kamu Yönetimi yapısında bürokrasinin azaltılması adına yöneticilerin görevleri açısından daha özgür bırakılması düşüncesi savunulmaktadır. Bu bir bakıma yöneticilerin serbestleştirilmesi olarak da algılabilmektedir. Yöneticilerin faaliyetlerinin sıkı bir biçimde denetlenmesi sonucunda ortaya çıkan idari kontrolün azaltılması ile birlikte hizmet üre-

35 Davut Dursun. *Siyaset Bilimi*, Gözden Geçirilmiş 6. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul 2012, s. 319.

36 Murat Yıldırım, a.g.m., s. 384.

37 Murat Yıldırım, a.g.m., s. 385-386.

38 Bayram, Ahmet Kemal ve Kerim Çınar. "İktidar Ve Siyasetin Gölgesinde Bürokrasi Ve Demokrasi İlişkisi: İdealler, Zorunluluklar, Gerilimler", *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 1, Haziran 2007, s. 12.

39 Bayram, Ahmet Kemal ve Kerim Çınar, a.g.m., s. 13.

tilmesi ve sunulması aşamasında daha geniş bir alan yaratılmış olmaktadır. Yöneticiler katı hiyerarşik yapılanmadan daha serbest bir yönetsel ortama geçtikçe ve piyasa odaklı bir anlayışla görevlerini yaptıkça vatandaşlar sistem içerisinde kendilerine mecburen hizmet sunulması gereken insanlar değil, hizmeti hak eden müşteriler olarak görüleceklerdir⁴⁰.

Kamu yönetiminin bürokrasiden kurtarılabilmesi için yönetimde merkeziyetçilik ilkesine son verilmesi gerekmektedir. Bunun için de yönetimde “adem-i merkeziyetçilik” anlayışının benimsenerek temel ilke haline getirilmesi bürokrasiden kaynaklanan olumsuzlukları azaltabilecektir⁴¹.

Kamu yönetiminin bürokratik yapılanmadan kurtarılabilmesi için yönetim kavramının hedeflerinin uygulamaya geçirilmesi rasyonel bir davranış olacaktır. Yönetişim vatandaşın yönetim sürecine katılımını öngören bir anlayıştır. Yönetişim sayesinde vatandaş klasik kamu yönetimi yapısından kaynaklanan olumsuzluklara ve ağırlaşmış bürokratik yapıya karşı direnebilmekte, hizmet kalitesini sorgulayabilmekte, hizmet kalitesinin arttırılması konusunda aktif rol üstlenebilmekte ve yönetimde söz sahibi olabilmek imkanına kavuşabilmektedir⁴².

KAMU YÖNETİMİ BİLİMİNİN GELECEĞİ VE ÖNERİLER

Kamu yönetimi bilimi hakkında ortaya atılan farklı görüş ve yaklaşımlar söz konusudur. Kamu yönetimi biliminin güvenli bir biçimde geleceğe taşınması ve yeni bir model yaratılabilmesi düşüncesini uygulamaya geçirebilmek için ortaya atılan yaklaşımlar aşağıda değerlendirilmiştir⁴³. Bu sayede siyaset ve yönetim ayrılığının devlet disiplini anlayışı çerçevesinde bütünleştirilen sivil kamu yönetimi ve kamu yönetişimi olguları kapsamında ortadan kalkacağı düşünülmektedir.

40 Fatih Demir. “Bürokrasi-Demokrasi İlişkisi ve Bürokratların Seçilmişlerce Kontrolü Sorunu”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 2, 2011, s. 76.

41 Orhan Gökçe ve Ali Şahin. “21. Yüzyılda Türk Bürokrasisinin Sorunları ve Çözüm Önerileri”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi*, Sayı 3, 202, s. 20.

42 Önen, S. Mustafa (2012). “Kamu Yönetiminde Değişim: Yönetimden Yönetişime Dönüşüm”, *Küresel Değişim ve Demokratikleşme: Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-II*, 19-20 Nisan 2012, s. 881. (<http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1427/file/MustafaOnen.pdf>, Erişim Tarihi: 02.07.2014).

43 Ali Rıza Saklı, a.g.m., s. 157.

Kamu Yönetiminin Devlet Yönetimi Disiplini Haline Dönüştürülmesi

Kamu yönetiminin temel konusu devlet yönetimidir. Devlet siyasi bir kurum ve toplumsal uzlaşmayı sağlayan ve toplum tarafından meşru olarak görülen iktidar ilişkilerini ifade eden bir oluşumdur⁴⁴.

Devlet olgusunun incelenmesi için günümüzde başlı başına birer uzmanlık alanı haline gelmiş “siyaset felsefesi, siyasal antropoloji, siyasal düşünceler tarihi, devlet kuramı, siyaset kuramı, siyaset bilimi, kamu yönetimi disiplini, kamu hukuku, anayasa hukuku, idare hukuku, kamu maliyesi...” gibi konuların tamamı değerlendirmeye alınması gerekmektedir. Bu kadar fazla disiplini içerisinde barındıran bir olgunun tek boyutlu olarak düşünülmesi tartışmalara yol açabilecek bir yaklaşımı da beraberinde getirebilecektir⁴⁵.

Devlet yönetimi disiplini Birgül Ayman Güler (1994) ve Gencay Şaylan (1996) tarafından kamu yönetimi bilimine bir alternatif olarak ortaya atılmış bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımın üzerine odaklandığı nokta devletin yürütme aracı olan kamu yönetimi veya idare değil, doğrudan “devlet” unsurudur. Bu yaklaşımın çıkış noktası yönetim-siyaset ayrılığının olmadığı, kamu yönetiminin siyaset biliminin bir dalı olduğu ve kamu hukuku ile idare hukuku alanlarının kamu yönetimi ile bir bütünlük taşıdığıdır. Devleti ilgilendiren her konunun kamu yönetimi başlığı altında değil, “devlet disiplini” yaklaşımı altında incelenmesi önerilmektedir⁴⁶. Yasama, yürütme ve yargı şeklinde kuvvetler ayrılığı ilkesine göre bölümlenen bir devlet olgusunda devletin sorumluluğunun ne olduğu konusunda kesin bir sonuca varmak zorlaşabilecektir⁴⁷. Kanımızca bu öneri kamu yönetimi bilimi açısından yerinde bir yaklaşımdır. Çünkü yasama, yürütme ve yargı erkleri birbirlerinden ayrı alanlar olarak düşünülmesine rağmen, gerçekte devlet unsurunu meydana getiren bileşenleri oluşturmaktadırlar. Kamu yönetimi yalnızca devletin yürütme erki ile ilgilenirken yasama ve yargı erkleri konu dışında kalmaktadır. Oysaki kamu yönetimi başlığı altında yasama ve yargı erkleri de inceleme konusu edilmektedir. Dolayısıyla bu üç erki birbirinden ayırmak yerine “devlet disiplini” başlığı altında incelenmesi gerçekçi ve rasyonel bir davranış olacaktır.

“Devlet disiplini” başlığı altında siyaset-yönetim ayrılığının ortadan kaldırılması vurgulanmaktadır. Çünkü siyaset karar almakta ve kamu yö-

44 Gencay Şaylan. “Kamu Yönetimi Disiplininde Bunalım ve Yeni Açılımlar Üzerine Düşünceler”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 33, Sayı: 2, Haziran 2000, s. 5.

45 Birgül Güler, a.g.m., s. 5.

46 Ali Rıza Saklı, a.g.m., s. 157.

47 Birgül Güler, a.g.m., s. 18.

netimi ise uygulamaktadır. Dolayısıyla bu noktada kamu yönetimi sorgulamadan uygulayıcı bir araç niteliğinde ve pasif bir konumda bulunmaktadır. Diğer bir deyişle kamu yönetimi bir araç haline getirilmek suretiyle sınırlandırılmaktadır. Bu sorunu ortadan kaldırmak için “devlet disiplini” yaklaşımı ile siyaset-yönetim ayrılığına son verilerek kamu yönetiminin pasif bir araç olmaktan kurtarılacağı düşünülmektedir⁴⁸.

Siyaset-yönetim ayrılığında siyaset bilimi “devlet” olgusunu “siyasal sistem” kavramı ile yer değiştirerek ilgi alanını çeşitlendirmiştir. Benzer biçimde kamu yönetimi bilimi de “devlet” olgusunu “örgüt” kavramı ile yeniden modellemiştir. Kamu yönetimi bilimi siyaset biliminden ayrılırken henüz ilk aşamada “devlet” olgusunu kavram olarak terk etmiş ve devletin yalnızca bir unsurunu oluşturan yönetim alanını inceleme konusu haline getirmiştir⁴⁹.

Kamu yönetimi biliminin devletin bir parçası olması gerçeğinden uzaklaşarak bağımsız bir yönetim bilimi alanı olarak değerlendirilmesi kamu yönetiminin çok farklı konuları inceleme alanına almasına ve bilimin ruhuna zarar gelmesine sebep olmuştur. Böylece kamu yönetimi bilimi konusu ve somut sonuçları ile tanımlanamayan bir alan haline gelmiştir. Bu belirsizlik ve örgüt kuramı üzerinden yapılan tartışmalar 1980’li yıllarda kamu yönetimini işletmecilik alanına yakınlaştırmıştır⁵⁰.

Kamu yönetimini eski bir anlayışa dayanılarak siyaset ve hatta sosyoloji bilimlerinden ayırmanın hiçbir anlamı bulunmamaktadır. Çünkü toplumla ilgili ve toplumu ilgilendiren konularda katı bir biçimde ayrılmaya gitmek geleneksel bir tutumu sergilemektedir. Dolayısıyla bu tutumun değiştirilmesi gerekmektedir. Bu gereklilik daha esnek ve alanı geniş olan “devlet disiplini” olarak ortaya çıkmaktadır⁵¹.

İnsanların sahip olduğu bilginin doğruyu temsil ettiği iddia ediliyor veya etmesi bekleniyorsa ve bilginin yer ve zamana göre değişkenliği de kabul ediliyorsa siyaset-yönetim ayrımının ortadan kaldırılması gerekmektedir. Toplum bilimini ayırıştırarak değil, bir bütün halinde değerlendirerek bir sonuca varılması rasyonel bir yaklaşım tarzı olacaktır⁵².

Kamu yönetiminin görüş alanı açısından siyaset kuramının varlığı ve önemi belirleyici bir konumda yer almaktadır. Tanımsal bir söz öbeği

48 Ali Rıza Saklı, a.g.m., s. 157-158.

49 Birgül Güler, a.g.m., s. 7.

50 Birgül Güler, a.g.m., s. 7.

51 Gencay Şaylan. “Bağımsız Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi: Yeni Paradigma Arayışları”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 29, Sayı: 3, Eylül 1996, s. 14-15.

52 Gencay Şaylan, a.g.m., s. 15.

olarak kamu yönetimi tamlamasının içerisinde yer alan yönetim (administration) kelimesinin dolaylı ve dolaysız yönden siyasal erke gönderme yaptığı kabul edil(ebil)mektedir. Kamu yönetiminin örgütsel bir bütünlük taşıyan devlet olgusu içerisinde yönetim unsurunu tanımlamasından dolayı siyasal süreç ile arasında yakın bir bağ bulunmaktadır. Dolayısıyla kamu yönetimi ile siyaset arasına kesin bir çizgi çekmek muhtemel görünmemektedir⁵³.

Sivil Kamu Yönetimi Uygulaması

Sivil kamu yönetimi olarak şekillenen yaklaşımın temelinde kamu yönetiminin aşırı merkezîyetçilikten ve bürokrasiden uzaklaşarak halkın yönetime etkin bir biçimde katılımının sağlanabildiği bir kamu yönetim modeli yer almaktadır. Bu modeli uygulamaya geçirebilmek için yönetişim, yerellik ilkesi veya yerelleşme, adem-i merkezîyetçilik ve sivil toplum gibi var olan kavramların yeniden şekillendirilerek ortak bir çatı altında toplanması gerekmektedir. Kanımca bu kavramların hepsi, farklı unsurları çağrıştırıyormuş gibi görülmelerine rağmen, bir bütünü ifade etmektedirler. Dolayısıyla kamu yönetimini yerel boyuta indirerek yönetimin yukarıdan aşağıya değil, aşağıdan yukarıya doğru bir seyir izlemesine olanak tanımak gerekmektedir.

Sivil kavramı devlet ve merkezi yönetimin dışında kalan diğer unsurları içermektedir. Diğer bir deyişle, sivil kavramı devlet gücü dışında kalan toplumsal yapıları ifade etmektedir. Bu toplumsal yapı içerisinde bireysel denetimin söz konusu olduğu ve bireylerin baskı görmeden yönetime fikirlerini iletebilecekleri model bir alan tasarlanmıştır⁵⁴.

Klasik kurumsal yapıların yönetimde ve toplumsal yapılarda yetersiz kalmaları ve halkın taleplerini etkili bir biçimde karşılayamamaları sonucunda halkın örgütlenme ihtiyacı meydana gelmiştir. Bu ihtiyaç sivil toplum ve dolayısıyla da sivil toplum kuruluşlarının oluşturulmasının önünü açmıştır⁵⁵.

Yerel yönetimler halka en yakın yönetim birimleri olmalarından dolayı demokrasinin en kolay bir biçimde uygulamaya konulduğu bir alanı oluşturmaktadırlar. Yerel yönetimler halkın kendi kendisini yönetmesine imkan tanıyan ve yönetimin denetiminin kolay bir biçimde yapıldığı

53 Gencay Şaylan, a.g.m., s. 7.

54 Şerif Öner. "Sivil Toplum Kuruluşlarının Yerel Demokrasi ve Katılım Algılamaları", Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 2, Nisan 2001, s. 59.

55 Şerif Öner, a.g.m., s. 59.

örgütlerdir. Demokrasinin uygulanmasının merkezi yönetim modeline göre daha kolay olduğu yerel yönetimlerde sivil toplumun gelişmesi ve kendisine yer edinmesi de oldukça kolaydır. Sivil toplum kuruluşları gönüllülük esasına göre faaliyet göstermekte ve halkın taleplerinin yönetime iletilmesinde etkili bir unsur olduğu kabul edilmektedir⁵⁶.

Genel olarak yerel yönetimlerin varlık nedenleri açıklanırken en temel sebep olarak yerel halkın yerel ihtiyaçlarının karşılanması⁵⁷ şeklinde bir genelleme yapılmaktadır. Ancak yerel yönetimlerin varlık sebebinin bu kadar basit bir olgu üzerinden değerlendirilmeye çalışılması yerel yönetimleri yalnızca sınırlı sayıda ve günlük hizmetlerle sınırlandıracaktır. Kanımızca kamu yönetiminin sivilleştirilmesinin en uygun yolu yerele ağırlık verilerek yönetim yapısını adem-i merkezîyetçilik anlayışı kapsamında merkezden yerele kaydırmak olacaktır.

Yerel yönetimlerde serbest seçimler sonucunda göreve gelen temsilciler ve halk arasındaki “coğrafi ve toplumsal uzaklık” merkezi yönetim ile halk arasındakine göre daha azdır. Bu durum da demokrasinin etkili bir biçimde uygulanabilmesi için bütün uygun şartları sağlamaktadır⁵⁸.

Sivil toplum kavramsal bir karmaşanın içerisinde yer almaktadır. Genel olarak sivil toplum olarak algılanan nesne “askeri yönetimden arınmış toplum” olarak algılanmakta veya sivil olgusu asker unsurunun karşıtı kavramı olarak değerlendirilmektedir. Ancak sivil ve sivil toplum kavramları sosyolojik bir kökene sahiptir. Sivil toplum sosyolojik bir olgu olarak değerlendirildiğinde kendiliğinden ve tamamen bireylerin özgür iradeleleriyle ortaya çıkarılmış örgütlü topluluklar oldukları kabul edilmektedir⁵⁹. Sivil topluma yaklaşım tarzı hem Thomas Hobbes’ta hem de Jean Jacques Rousseau’da benzerlik göstermektedir. Buna göre sivil toplum Batı’da uygar topluma işaret etmekte ve sivil toplumun karşıtı olarak can ve mal güvenliğinin bulunmadığı doğa durumu ifade edilmektedir⁶⁰.

56 Ercan Oktay ve Serife Pekküçüksen. “Yerel Yönetimlerin Demokratikleşmesinin Bir Aracı Olarak Sivil Toplum Kuruluşları -Türkiye İçin Kısa Bir Değerlendirme-”, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl:11, Sayı:16, Haziran 2009, s. 173.

57 Ercan Oktay ve Serife Pekküçüksen, a.g.m., s. 173

58 Yusuf Pustu. “Yerel Yönetimler Ve Demokrasi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 57, Nisan-Haziran 2005, s. 124.

59 Ali Rıza Abay. “Sivil Toplum Ve Demokrasi Bağlamında Sivil Dayanışma Ve Sivil Toplum Örgütleri”, *3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, 24-26 Kasım 2004, Eskişehir, s. 272.

60 **Ömer Çaha**. *Aşkın Devletten Sivil Topluma*, Beşinci Baskı, Orion Kitapevi, Ankara 2012, s. 29.

Sivil toplum Batı kökenli olarak temsili demokrasi sistemi içerisinde yönetimde yaşanan sorunlara halkın da çözüm yolu üretebilmesi ve yönetimde aktif bir biçimde söz sahibi olabilmesi için ortaya çıkmış bir yapılanmadır. Sivil toplum halkın yönetimden beklediği talepleri artış gösterdikçe daha önemli bir konuma gelmiştir⁶¹.

Temsili demokrasinin halkı yeteri kadar temsil edememesi sorunu karşısında birçok işlevi bulunan sivil toplumun özellikle temsiliyet konusunda öne çıkmasına sebep olmuştur. Sivil toplum siyasi otoriteye meşru yollarla baskı yaparak halkın yönetime katılmasına olanak tanımaktadır⁶².

Halkın siyasi otoriteye sesini duyurması isteği sonucunda gelişme gösteren sivil toplum⁶³ ile birlikte yönetimde yerleşme talepleri de artış göstermiştir. Yerleşme talepleri adem-i merkezizetçilik ilkesini gündeme taşımış ve merkezin yönetiminden yerelin yönetimine geçiş süreci önemli bir konuma yükselmiştir⁶⁴.

Sonuç itibarıyla sivil kamu yönetimi yaklaşımı kanımızca kamu yönetimi sisteminin devlet disiplini anlayışı kapsamında örgütlenmesi aşamasında merkezi yönetim ile yerel yönetimleri ve dolayısıyla da halkı bütünlendiren yönetsel bir sonuç ortaya çıkartabilecektir. Kamu yönetimi bilimi açısından değerlendirilecek olunursa devlet disiplini sivil toplum kuruluşları ile bütünlendiren bir yaklaşım sergilenmiş olacaktır. Dolayısıyla kamu yönetimi bilimi siyaset ve yönetim ayrılığında sivil kamu yönetimi anlayışı kapsamında bütünlendirilebilecektir.

Kamu Yönetişimi Önerisi

Yönetişim kavramı 20. yüzyılın yönetim anlayışını önemli bir oranda değişikliğe uğratmıştır. Bu kapsamda klasik yönetim yapısına hakim olan kavramlar ile yönetişim olgusunun önerdiği kavramlar yer değiştirmiştir. Şöyle ki; merkezizetçi yönetim yerine yerel yönetimler, üniter yapı yerine federalizm, katı bürokratik yapı yerine katılımcı yönetim anlayışı, kapalı yönetim yerine açık yönetim uygulaması, hiyerarşik yapılanma yerine yönetimde şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışı hakim olmaya başlamıştır⁶⁵.

61 Mehmet Aslan ve Gazanfer Kaya. "1980 Sonrası Türkiye'de Siyasal Katılımda Sivil Toplum Kuruluşları", *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1, 2004, s. 215.

62 Mehmet Aslan ve Gazanfer Kaya, a.g.m., s. 215.

63 Mehmet Aslan ve Gazanfer Kaya, a.g.m., s. 217

64 Yusuf Pustu, a.g.m., s. 121.

65 Önen, S. Mustafa. "Kamu Yönetiminde Değişim: Yönetimden Yönetişime Dönüşüm", *Küresel Değişim ve Demokratikleşme: Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-II*,

1980'li yıllarda küreselleşme süreci ile birlikte ve liberal politikaların da etkisiyle devletin ağır işleyen yapısı sorgulanmaya başlanmış ve devletin daha etkili ve verimli bir biçimde faaliyet gösterebilmesi için devletin küçültülmesi yönünde tartışmalara girilmiştir. Ancak bu noktada devletin örgütlenme şeklinin tartışılarak nasıl küçültülebileceği ve sunulan hizmetlerin etkililiği konusunda tartışmalar gündeme gelmiştir. Bu süreçte devletin rolü sorgulanarak yeniden tanımlanma yoluna gidilmiştir. Bu kapsamda devlet yöneten değil, yönlendiren bir konuma olması gerekliliği vurgulanmıştır. Bu amaçla vatandaşların yönetime katılımı, sorunlarını, dileklerini ve şikayetlerini yönetime kolay bir biçimde aktarabilmesi yönünde beklentiler meydana gelmiştir. Bu beklentiler ve gereklilikler dik-kate alındığında kamu yönetiminde yönetim kavramı tartışılır olmuştur. Yönetişim öncelikli olarak sivil toplum ve özel kesimin vatandaşları yönetime katılmasını öngören bir yeni bir yönetim anlayışıdır⁶⁶.

Yönetişim kavramı kamu yönetimi alanında yaşanan değişim ve gündeme gelen ihtiyaçlara bir çözüm yolu üretebilmek için ortaya çıkmış bir kavram ve yönetimde yeni bir modeldir. Yönetişim kavramı “çok aktörlü” yapısı ile yönetime gönderme yapan bir anlayışa sahiptir. Bu anlayış kurumlar, kuruluşlar, kurallar, işlemler ve süreçler dahilinde devlet yönetimine dahil edilmeye çalışılmaktadır. Yönetişimde birden fazla aktör vardır ve klasik devlet örgütlenmesindeki hiyerarşik yapılanmadan farklı olarak karşılıklı etkileşimi yönetime uyumlaştırmak amaçlanmaktadır. Devletin bu uyumlaştırma çalışmaları kapsamındaki görevi ise aktörler arasındaki iletişimi ve ilişkileri düzenlemek ve bu amaçla uygun koşulların oluşması için gerekli olan bütün tedbirleri almaktır⁶⁷.

Yönetişim modelinin ortaya çıkmasında katılımçılık olgusunun önemi oldukça fazladır. Yönetişim ile hizmette halka yakınlık ilkesi yerel yönetimler kapsamında birleşmiş ve iki kavram bir bütün haline gelmiştir. Evrensel bir değere sahip olan hizmette halka yakınlık ilkesi yerel yönetimleri ve yerel halkı önemli bir konuma yükseltmiştir⁶⁸.

Yönetişim anlayışında sivil toplum, yerel yönetimler ve diğer ilgili kurum ve kuruluşlar merkezi yönetim tarafından birer ortak olarak görül-

19-20 Nisan 2012, s. 882. (<http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1427/file/MustafaO-nen.pdf>, Erişim Tarihi: 02.07.2014).

66 Önen, S. Mustafa. “Kamu Yönetiminde Değişim: Yönetimden Yönetişime Dönüşüm”, *Küresel Değişim ve Demokratikleşme: Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-II*, 19-20 Nisan 2012, s. 869. (<http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1427/file/MustafaO-nen.pdf>, Erişim Tarihi: 02.07.2014).

67 Şenol Adıgüzel. “Yerel Düzeyde Yönetime Katılım ve Yerel Yönetim Sürecindeki İşlevleri Açısından “Yerel Gündem 21””: Malatya Belediyesi Yerel Gündem 21 Örneği”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt: 12, Sayı: 1, Ocak 2003, s. 47-48.

68 Şerif Öner, a.g.m., s. 60.

mektedirler. Bu anlayış çerçevesinde kamu yönetiminde önemli anlayış farklılıkları meydana gelmiş ve yönetimde “beraber yerinden yönetim ortaklığı” öngörülmüştür⁶⁹.

Yönetişim ilkesi içerik olarak yerel yönetimlere oldukça fazla yer vermektedir. Bu kapsamda yerel düzeyde yerel yönetimlerin yetkilerini yerel kaynaklardan beslenen ve yerel halkın öne çıktığı bir zeminde kullanması gerekliliği vurgulanmaktadır⁷⁰.

Kamu yönetişimi devletin müdahale ettiği alanların sınırlandırılarak bu alanların sivil topluma ve özel kesime devredilmesini içermektedir. Devlet klasik görevler olarak adlandırılabilir iç ve dış güvenlik, sağlık ve adalet gibi alanlarla kendisini sınırlandırması⁷¹ yönetişim kavramının içeriğini oluşturmaktadır.

Kamu yönetişimi yönetimde klasik anlayışın unsurları olan tek aktörlü, aşırı merkeziyetçi, hiyerarşik yapı ve kaynakları ve yetkileri kendi bünyesinde toplayan yönetim modelinden, çok aktörlü, yerinden yönetilen, iletişim ağları geniş ve kuvvetli olan, toplumsal aktörleri yönlendirerek yönetimde söz sahibi olmalarını amaçlayan ve kaynakların dağıtılması sürecini kolaylaştıran bir yönetim anlayışına geçiş sürecini öngörmektedir⁷².

SONUÇ

Demokratik bir düzen içerisinde yönetilen ülkelerde kişi hak ve özgürlüklerinin güvence altına alınabilmesi için devlet gücünü oluşturan yasama, yürütme ve yargı güçleri farklı organlara dağıtılmıştır. Bu kapsamda yasama gücü parlamentoya, yürütme gücü hükümete ve yargı gücü bağımsız yargı organlarına veya mahkemelere verilmiştir. Kamu yönetimi ise bu üç güçten yürütme gücü ile ilgilenmektedir. Kamu yönetimi açısından bu durumun uygulamada ve teoride bir gerçeklik payı olmasına rağmen kamu yönetimi bir bilim dalı olarak kabul edildiğinde ve devletin bir bütün halinde değerlendirildiğinde farklı yorumlar ortaya çıkabilmektedir.

69 Şenol Adıgüzel, a.g.m., s. 48.

70 Şerif Öner, a.g.m., s. 60.

71 Önen, S. Mustafa. “Kamu Yönetiminde Değişim: Yönetimden Yönetişime Dönüşüm”, *Küresel Değişim ve Demokratikleşme: Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-II*, 19-20 Nisan 2012, s. 872. (<http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1427/file/MustafaOnen.pdf>, Erişim Tarihi: 02.07.2014).

72 Önen, S. Mustafa. “Kamu Yönetiminde Değişim: Yönetimden Yönetişime Dönüşüm”, *Küresel Değişim ve Demokratikleşme: Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-II*, 19-20 Nisan 2012, s. 881. (<http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1427/file/MustafaOnen.pdf>, Erişim Tarihi: 02.07.2014).

Her şeyden önce devlet bu üç gücün bir bütün halinde değerlendirilmesi sonucunda varlık kazanmaktadır. Diğer bir deyişle yürütme gücünden yoksun olan veya yargı sistemine sahip olmayan bir devletin devlet olma vasfı sorgulanmaya açıktır. Dolayısıyla kişi hak ve özgürlüklerinin korunabilmesi ve demokrasinin temin edilebilmesi için yasama, yürütme ve yargı güçlerinin birbirinden ayrılması kabul edilebilirken devlet olgusu kapsamında bu üç güç birbirlerinden kesinlikle ayrılmaması gereken unsurları oluşturmaktadırlar. Konu kamu yönetimi açısından değerlendirildiğinde ise 1887 yılında Woodrow Wilson'ın yazmış olduğu "The Study of Administration" (Yönetimin İncelenmesi) adlı makalesi kamu yönetiminin bir bilim dalı olarak değerlendirilebilmesi için bir dönüm noktası olmuştur. Wilson'ın temel tezi siyaset ve kamu yönetiminin birbirinden ayrılarak kamu yönetimini bağımsız bir biçimde incelemek ve bu sayede de bir disiplin haline getirebilmektir. Bu kurgu 1887 yılının şartlarına göre kabul görmüş ve bu tarih kamu yönetimi biliminin doğuşunun tarihi olarak literatüre geçmiştir. Türkiye'de ise bu anlayış 1950'li yıllarda kabul görmüştür. Kanımızca bu ayırım çok fazla rasyonel bir sonucu meydana getirmemektedir. Çünkü siyaset ve kamu yönetiminin birbirinden ayrılarak kamu yönetimine değer verme düşüncesi kurgusu eksik bir sonucu ortaya çıkartmaktadır. Bu sonuç ile kamu yönetimi devlet güçleri içerisinde yalnızca yürütme gücü ile sınırlandırılmıştır. Siyaset karar alıcı niteliği ile üstün bir konuma gelirken kamu yönetimi ise uygulayıcı konumu ile pasif bir kimliğe bürünmüştür. Kanımızca kamu yönetiminin salt uygulayıcı konumda bulunması kamu yönetiminin bir bilim dalı olarak değerlendirilmesi aşamasında bir soru(n) oluşturmaktadır. Kendisine gelen talimatları sorgusuz bir biçimde, üzerinde düşünmeden ve yalnızca uygulayan bir unsurun bağımsız bir disiplin veya bilim dalı olup olmadığı kanımızca tartışmalıdır. Çünkü siyasetin aldığı karara karşı uygulayıcının çok fazla seçeneği kalmamaktadır. Böylece kamu yönetiminin bir disiplin veya bilim dalı olarak değerlendirilmesi de çok fazla gerçekçi değildir.

Çalışmada üzerine vurgu yapılmaya çalışılan husus kamu yönetiminin siyasetten bağımsız bir unsur olarak değerlendirilmemesi gerekliliğidir. Siyaset ve kamu yönetimi birlikteliği birbirlerinden ayrılamaz bir bütünü meydana getirmektedir. Bu çift taraflı uygulama, diğer bir deyişle bir tarafın karar aldığı diğer tarafın sorgusuz bir biçimde uyguladığı durum, devlet yönetimi açısından bir eksikliği meydana getirmektedir. Kamu yönetimi hem karar alıcı hem de uygulayıcı kimliği ile var olması gerekmektedir. Kamu yönetimi bir bilim dalı olarak değerlendirilecekse yasama, yürütme ve yargı güçlerinin tamamını bünyesinde barındıracak bir biçimde ve sorumluluk alanının bu üç gücü de kapsayan bir çerçevede değerlendirilmelidir.

dirilmesi gerekmektedir. Uygulamada ise mevcut durumun demokrasi- nin geleceği açısından korunması rasyonel bir davranış olacaktır. Ancak uygulamada kamu yönetiminin sivil toplum kuruluşları ile bütünleşmesi ve çoklu yönetim anlamına gelen yönetim kavramının kamu yönetimi uygulamalarına hakim olması gerekmektedir. Gerçekte kamu yönetimi gibi hem bir bilim dalı olan hem de pratik uygulaması bulunan bir olgunun bilimsel yönü incelenirken pratik uygulamalara atıfta bulunmamak veya bu konuda önerilerde bulunmamak konunun değerlendirilmesinin bir tarafının eksik bırakılması anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bu çalışmada kamu yönetiminin pratiğinin klasik anlayıştan işletmecî anlayışa geçiş sürecine de vurgu yapılmıştır. Diğer taraftan pratiği bulunmayan bir disiplinin bilimsel yönünün incelenmesi söz konusu olduğunda karşımıza yalnızca kavramlar çıkmaktadır. Uygulanma niteliği olmayan bir kavramın da değerlendirilmeye alınması yalnızca teoriye katkı sağlayacaktır. Ancak kamu yönetimi için böyle bir durum söz konusu değildir. Çünkü kamu yönetiminin bilimsel karmaşası giderildiği takdirde uygulamada da etkinliğin sağlanabileceği inancındayız.

Sonuç itibarıyla kamu yönetiminin uygulamadaki durumu güçler ayrılığı ilkesi ile sınırlandırılmaması gerekmektedir. Kamu yönetimi mevcut durumundan vatandaş odaklı, yerel yönetimlere ve sivil toplum unsurlarına ağırlık veren bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Bu ise yönetimde klasik uygulamalardan vazgeçerek yönetim anlayışını yönetime kazandırmak ile olabilecektir. Yönetişim demokratik bir düzenin kurulması için vatandaş, devlet, sivil toplum ve özel kesimin bir araya gelerek ortak karar aldığı bir yönetim anlayışını meydana getirmektedir.

KAYNAKÇA

- Abay, Ali Rıza. "Sivil Toplum Ve Demokrasi Bağlamında Sivil Dayanışma Ve Sivil Toplum Örgütleri", 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 24-26 Kasım 2004, Eskişehir, s. 271-281.
- Adıgüzel, Şenol. "Yerel Düzeyde Yönetime Katılım ve Yerel Yönetim Sürecindeki İşlevleri Açısından "Yerel Gündem 21": Malatya Belediyesi Yerel Gündem 21 Örneği", Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 1, Ocak 2003, s. 45-63.
- Aslan, Mehmet ve Gazanfer Kaya. "1980 Sonrası Türkiye'de Siyasal Katılımda Sivil Toplum Kuruluşları", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1, 2004, s. 213-223.
- Aydın, Ahmet Hamdi. *Yönetim Bilimi Fonksiyonlar-Teoriler-Yaklaşımlar*, Güncelleştirilmiş ve Genişletilmiş 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Nisan, Ankara.
- Bayram, Ahmet Kemal ve Kerim Çınar (2007). "İktidar Ve Siyasetin Gölgesinde Bürokrasi Ve Demokrasi İlişkisi: İdealler, Zorunluluklar, Gerilimler", Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1, Haziran 2013, s. 11-24.
- Çaha, Ömer.** *Aşkın Devoletten Sivil Topluma*, Beşinci Baskı, Orion Kitapevi, Ankara 2012.
- Çevik, Hasan Hüseyin. *Kamu Yönetimi Kavramlar-Sorunlar-Tartışmalar*, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2012.
- Dahl, Robert A. . "The Science of Public Administration: Three Problems", *Public Administration Review*, Vol.: 7, No: 1, Winter 1947, pp. 1-11.
- Demir, Fatih. "Bürokrasi-Demokrasi İlişkisi ve Bürokratların Seçilmişlerce Kontrolü Sorunu", *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt: 18, Sayı: 2, 2011, s. 63-84.
- Dursun, Davut. *Siyaset Bilimi*, Gözden Geçirilmiş 6. Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul 2012.
- Eryılmaz, Bilal . *Kamu Yönetimi Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar*, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 5. Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli 2012.
- Gökçe, Orhan ve Ali Şahin. "21. Yüzyılda Türk Bürokrasisinin Sorunları ve **Çözüm Önerileri**", *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomi Araştırmalar Dergisi*, Sayı 3, 2002, s. 1-27.
- Güler, Birgül. "Nesnesini Arayan Disiplin: Kamu Yönetimi", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 27, Sayı: 4, Aralık 1994, s. 3-19.
- Hocaoğlu, Durmuş. "Demokrasi, Kameralizm ve Osmanlı'daki Etkileri", *Yeni Türkiye Dergisi*, ISSN 1300-4174, Yıl: 3, Sayı:18, Kasım-Aralık 1997, "Sivil Toplum" Özel Sayısı, Ankara 1997, s.375-381.
- Kalfa, Ceren. "Kamu Yönetimi Disiplininin Gelişimi Ve Kimlik Tartışmaları", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 1, 2011, s.403-417.
- Oktay, Ercan ve Serife Pekküçüksen. "Yerel Yönetimlerin Demokratikleşmesinin Bir Aracı Olarak Sivil Toplum Kuruluşları -Türkiye İçin Kısa Bir Değerlendirme-", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Yıl:11, Sayı:16, Haziran 2009, s. 172-186.

- Önen, S. Mustafa. "Kamu Yönetiminde Değişim: Yönetimden Yönetişime Dönüşüm", *Küresel Değişim ve Demokratikleşme: Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi-II*, 19-20 Nisan 2012, s. 868-893. (<http://iys.inonu.edu.tr/webpanel/dosyalar/1427/file/MustafaOnen.pdf>, Erişim Tarihi: 02.07.2014)
- Öner, Şerif. "Sivil Toplum Kuruluşlarının Yerel Demokrasi ve Katılım Algılamaları", *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 2, Nisan 2001, s. 51-67.
- Parlak, Bekir ve Zahid Sobacı. *Ulusal Ve Kültürel Perspektifte Kamu Yönetimi Teori Ve Pratik*, Gözden Geçirilmiş ve Geliştirilmiş Dördüncü Baskı, MKM Yayınları, Bursa 2012.
- Pustu, Yusuf. "Yerel Yönetimler Ve Demokrasi", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 57, Nisan-Haziran 2005, s. 121-134.
- Rabin, Jack (Ed.). *Encyclopedia of Public Administration and Public Policy*, Volume Two, , Crc Pr I Llc Publisher, The United States of America 2003.
- Saklı, Ali Rıza. "Kamu Yönetimi Disiplininde Bunalım Ve Çıkış Yolu Arayışları", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 1, 2013, s. 145-171.
- Şaylan, Gencay. "Kamu Yönetimi Disiplininde Bunalım ve Yeni Açılımlar Üzerine Düşünceler", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 33, Sayı: 2, Haziran 2000, s. 1-22.
- Şaylan, Gencay. "Bağımsız Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi: Yeni Paradigma Arayışları", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 29, Sayı: 3, Eylül 1996, s. 3-16.
- Tortop, Nuri; Eyüp G.İsbir; Burhan Aykaç; Hüseyin Yayman ve M.Akif Özer. *Yönetim Bilimi*, 9. Basım, Nobel Yayınevi, Ankara 2012.
- Vigoda, Eran. "Rethinking The Identity Of Public Administration: Interdisciplinary Reflections And Thoughts On Managerial Reconstruction", *Public Administration and Management: An Interactive Journal*, Vol.: 8, No: 1, 2003, pp. 1-22.
- Yıldırım, Murat. "Modernizm, Postmodernizm ve Kamu Yönetimi", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, 2009, s. 380-397.

Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Öğrencilerinin Sosyotropik-Otonom Kişilik Özellikleri ile Girişimcilik Eğilimleri Arasındaki İlişki*

Lütfiye ÖZDEMİR**

Özet

Bu araştırma, öğrencilerin sosyotropik-otonom kişilik özellikleriyle girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiyi saptamak amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın evrenini, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi öğrencileri oluşturmaktadır. Bu evrenden kolayda örneklem yöntemi ile 581 öğrenci seçilmiştir. Veri toplama aracı olarak Sosyotropi-Otonomi Ölçeği ile Girişimcilik Eğilimi Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda otonom kişilik özelliği ve onun alt boyutlarıyla girişimcilik eğilimi arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, sosyotropik kişilik özelliğiyle girişimcilik eğilimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Anahtar Sözcükler: *Kişilik, sosyotropi, otonomi, girişimcilik eğilimi, üniversite öğrencisi*

The Relationship Between Sociotropy-Autonomous Personality Characteristics and Entrepreneurship Orientation of Kyrgyzstan-Turkish Manas University Undergraduates

Abstract

This research was conducted to determine the relationship between of undergraduates' sociotropic-autonomous personality characteristics and entrepreneurial orientation. The sample used in the research consisted of 581 the undergraduates from the Kyrgyzstan-Turkey Manas University. The entrepreneurial orientation and sociotropy-otonomy personality scales were used for the data collection. The results of the research showed that there was a significant relationship between autonomy personality dimension and entrepreneurial orientation. On the

* Bu çalışmanın özeti, 2013 ICE (V. International Congress on Entrepreneurship) kongresinde sunulmuştur.

** Doç. Dr., İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, lutfiye13@hotmail.com

other hand, there was no relationship between sociotropy personality dimension and entrepreneurial orientation.

Keywords: *Personality, sociotropy, autonomy, entrepreneurial orientation, undergraduate*

1. GİRİŞ

Geçiş ekonomisi kapsamındaki ülkelerin gelişmesinde ve kalkınmasında girişimcilik yadsınamaz bir öneme sahiptir¹. Çünkü bu ülkelerin içinde buldukları; yoksulluk, üretimin yetersizliği, işsizlik, yüksek enflasyon ve aşırı borç yükü gibi sorunların çözümlenebilmesi ve ekonomik kalkınmanın sağlanabilmesi², girişimciliğe ve girişimci kişilerin varlığına bağlıdır. Bu da, doğuştan sahip olunan kişilik özelliklerinde bulunan girişimcilik potansiyeli ve girişimci ruhu olan kişilerin ortaya çıkarılabilmesi ve pazar alanına yönlendirilmesi ile sağlanabilir.

Bu araştırma, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerini sosyotropik ve otonom kişilik özellikleri açısından araştırmayı amaçlamaktadır. Son yıllarda girişimcilik ve girişimci kişilerin özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda araştırmaya rastlanabilir. Söz konusu araştırmalarda girişimci tiplerin yanı sıra potansiyel girişimcilere yönelik ilginin de arttığı gözlenmektedir. Bunların içerisinde, girişimcilik eğilimleri merak edilen gruplardan biri de üniversite öğrencileridir. Çünkü günümüz koşulları altında üniversite öğrencileri potansiyel girişimciler olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda girişimcilik, birey ve toplum için değer yaratan, ekonomik fırsatlara cevap veren veya ekonomik fırsatlar yaratan bireyler tarafından ortaya konulan, getirdiği yeniliklerle ekonomik sistemde değişikliklere neden olan bir süreçtir³. Diğer taraftan araştırmanın amacı bağlamında girişimcilikle ilişkilendirilen sosyotropi ve otonomi, kişiliğin önemli iki boyutu olarak Beck ve arkadaşlarının bilişsel kuramında yer almaktadır⁴. Bu kuramda sosyotropi, bireyin diğerleri ile pozitif etkileşim gösterebilme özelliği; otonomi ise bireyin bağımsızlığını, kişisel haklarını koruyabilme ve artırabilme özelliği olarak tanımlan-

1 Cristian Chelariu et al., 'Entrepreneurial Propensity in A Transition Economy: Exploring Micro-Level and Meso-Level Cultural Antecedents', Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 23 No. 6, 2008, s. 405-15.

2 Gary A. Knight, 'Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation', Journal of Business Venturing, Vol. 12, 1997, s. 213-25.

3 Ercan Yılmaz ve Ali Murat Şünbül, 'Üniversite Öğrencilerine Yönelik Girişimcilik Ölçeğinin Geliştirilmesi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, No. 21, 2009, s. 195-203.

4 Aaron T. Beck et al, Development of The Sociotropy-Autonomy Scale: A Measure of Personality Factors in Psychopathology, Unpublished Manuscript, (Philadelphia: University of Pennsylvania, 1983).

maktadır. Birbirine zıt iki kişilik özelliği olarak belirtilen bu boyutların, girişimcilik eğilimiyle ilişkileri araştırılmaktadır.

Sosyotropi ve otonomi kavramlarını araştıran çalışmalar çoğunlukla psikopatolojik problemler, özellikle de depresyon ile ilişkisi ve tedavi çıktıları üzerinde yoğunlaşmaktadır⁵. Bununla beraber diğer sosyal ve kişilik değişkenleri ile de sosyotropi ve otonominin ilişkilerinin çalışıldığı görülmektedir. Örneğin sosyotropik kişilik özelliği⁶ ile bağımlılık⁷, atılganlık⁸ ve içedönüklük⁹ gibi kişilik özellikleri ilişkili bulunmuştur. Ayrıca cinsiyet; femininlik ve maskünlük faktörleri ve sosyotropi ve otonomi arasında ilişki olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur¹⁰. Femininlik faktöründen yüksek puan alanların ve kadınların sosyotropi puanlarının da yüksek olduğu saptanmıştır. Otonomi puanlarının ise maskünlük faktörü ve erkek olma ile ilişkili olduğu görülmüştür.

Sosyotropi ve otonomi kavramları Türkiye’de de araştırmacılar tarafından çalışılmıştır. Ancak ulaşabildiğimiz kadarıyla sosyotropi-otonomi ve girişimcilik eğilimi ilişkisini dolaylı olarak inceleyen yalnızca bir çalışmaya rastlanmıştır. Serinkan ve Barutçu, üniversite üçüncü ve dördüncü sınıf öğrencilerinin kariyer tercihleri ve sosyotropi-otonomi kişilik puanları arasındaki ilişkiyi incelemiştir¹¹. Öğrencilerin düşündükleri kariyer tercihleri girişimcilik, özel sektör, kamu sektörü ve bankacılıktır. Bu tercihler arasında sosyotropi ve otonomi puanları yönünden fark olup olmadığına bakılmıştır. Araştırmanın analizleri toplam puan üzerinden yapılmamış bazı maddeler üzerinden tek tek yapılmıştır. Buna göre girişimci olmak isteyen öğrenciler bazı sosyotropi maddelerinden (insanlara

5 James C. Coyne, Richard Thompson and Valerie Whiffen, ‘Is The Promissory Note of Personality As Vulnerability to Depression in Default? Reply to Zuroff, Mongrain, and Santor’, *Psychological Bulletin*, Vol. 130, No. 3, 2004, s. 512-17.

6 Philippe Cappeliez, ‘The Relationship Between Beck’s Concepts of Sociotropy and Autonomy and The NEO-Personality Inventory’, *British Journal of Clinical Psychology*, Vol. 32, 1993, s. 78-80.

7 Paul Gilbert and Shirley Reynolds, ‘The Relationship Between Eysenck Personality Questionnaire and Beck’s Concepts of Sociotropy and Autonomy’, *British Journal of Clinical Psychology*, Vol. 29, No. 3, September 1990, s. 319-25.

8 Richard G. Moore and Ivy Marie Blackburn, ‘The Relationship of Sociotropy and Autonomy to Symptoms, Cognition and Personality in Depressed Patients’, *Journal of Affective Disorders*, Vol. 32, 1994, s. 239-45.

9 Clive J. Robins, Paul Block and Eric D. Peselow, ‘Relations of Sociotropic and Autonomous Personality Characteristics to Specific Symptoms in Depressed Patients’, *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 98, No. 1, 1989, s. 86-8.

10 Jody L. Newman et al., ‘Sociotropy, Autonomy, and Masculinity/Femininity: Implications for Vulnerability to Depression’, *Psychological Reports*, Vol. 104, 2009, s. 549-57.

11 Celalettin Serinkan ve Esin Barutçu, ‘Pamukkale Üniversitesini İİBF Öğrencilerinin Kariyer Planları ve Sosyotropik-Otonomi Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma’, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt. 8, Sayı. 2, 2006, s. 317-39.

hep iyi davranmak zorunda hissederim) ve otonomiye ölçen maddelerden (bütün bir gün rahatça yalnız başına kalabilme; insanların özel hayat konularında soru sormalarından hoşlanmam) daha anlamlı yüksek puanlar almışlardır. Diğer bir otonomi maddesinden (insanlarla yakın ilişkiden ziyade sürekli çalışıp iş çıkarmanın daha önemli olması) ise anlamlı olarak düşük puanlar almışlardır. Bu çalışmada girişimciliği tercih eden grubun diğer hangi gruplardan istatistiksel olarak farklı olduğu anlaşılamamaktadır. Adı geçen araştırmada ayrıca kızlar daha fazla sosyotrop erkekler ise daha fazla otonom olarak bulunmuştur. Bu çalışmanın bizim çalışmamızdan en önemli farkı girişimcilik eğiliminin ayrıntılı olarak herbir madde açısından ele alınmış olması genel bir ölçek ile değerlendirilmemiş olmasıdır. Kırgızistan'da ise sosyotropi ve otonomi değişkenlerinin girişimcilik eğilimi ile ilişkisinin çalışıldığına dair araştırdığımız kadarı ile bir yayın bulunmamaktadır. Görüldüğü gibi, bahse konu çalışmanın dışında literatürde ayrı ayrı çalışılan bu iki değişkenin bir arada ele alınıp, birbirleriyle ilişkilerinin incelendiği bir araştırmaya rastlanılamamıştır. Bu bağlamda öğrencilerin girişimcilik eğilimlerinin sosyotropik ve otonom kişilik özelliği açısından irdelenmesi ve araştırmanın uluslararası bir üniversitede yapılmış olması, bu çalışmaya özgünlük kazandırmaktadır. Araştırmada ölçeğin güvenilirliğinin test edilmesi amacıyla Cronbach's Alpha testi ve verileri değerlendirebilmek için de Spearman Sıra Farkları Korelasyon testi uygulanmıştır. Sonuç olarak, sosyotropik kişilik özellikleri ve başkalarını memnun etme hariç diğer alt boyutlar (onaylanmama kaygısı ve ayrılık kaygısı) ile girişimcilik eğilimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Buna karşılık otonom kişilik özelliği ve alt boyutları-kişisel başarı, özgürlük ve yalnızlıktan hoşlanma-ile girişimcilik eğilimi arasında orta düzeyde pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler görülmüştür.

2. SOSYOTROPİ VE OTONOM KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

Kişilik kavramı bireyin tutarlı davranma eğilimini açıklayarak önemli ve görece durağan özelliklerini ifade eder ve geniş bir yelpazedeki davranışlara (zihinsel, duygusal, sosyal ve fiziksel) karşılık gelir¹². Günümüze kadar kişiliği açıklamak üzere çeşitli kuramlar ortaya atılmıştır; ancak son yıllarda en çok araştırmaya kaynaklık eden kuram beş faktör kişilik kuramıdır¹³. Bu kuram kişiliğin beş büyük faktörden oluştuğunu öne sü-

12 Robert B. Ewen, *Personality: A Topical Approach-Theories, Research, Major Controversies and Emerging Findings*, (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 1998).

13 Robert R. McCrae and Paul T. Costa, *Personality in Adulthood*, (New York: The Guilford Press, 1990).

rer: Açıklık, dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk ve duygusal denge. Girişimcilikle ilişkili çalışmalarda özellikle bu faktörlerle girişimcilik arasındaki ilişkiler incelenmiştir¹⁴. Ancak bazı yazarlara göre söz konusu boyutlar kişiliği kapsamlı olarak açıklamaktadır¹⁵. Bu nedenle kişiliğin daha dar kapsamlı olarak çalışılması bir gerekliliktir ve bilgilerimizi detaylandıracaktır. İşte sosyotropi ve otonom kişilik özellikleri tam da bu bağlamda söz konusu gereksinimi karşılayabilmektedir.

Beck'in¹⁶ bilişsel kuramına göre kişiliğin sosyotropi ve otonomi olmak üzere iki boyutu vardır. Bu kuramda sosyotropi (sosyal aidiyet), bireyin diğerleri ile pozitif etkileşim gösterebilme özelliği olarak tanımlanmaktadır. Yüksek sosyotropi özellikleri gösteren kişiler için, diğer insanlardan onay almak çok önemlidir. Bu bireylerin olumlu kendilik imgelerini sürdürülebilmeleri, kendileri için önemli olan kişiler tarafından onaylanmalarına, sevimlerine, sayılmalarına ve önemsenmelerine bağlıdır¹⁷. Sosyotropik kişilerin spesifik özellikleri; bağımlılık, kişilerarası ilişkilere önem verme ve başkalarına yönelimli olmalarıdır. Bu nedenle sosyotropik kişiler, başkalarının desteğine, yakınlığına, rehberlik ve yardımına yoğun ihtiyaç duyarlar¹⁸. Otonomi ise; bireyin bağımsızlığını, kişisel haklarını koruyabilme ve artırabilme özelliği olarak tanımlanmaktadır. Bu kişilik özelliği yüksek olan bireyler, kendi aktivitelerini yönlendirmekten, hedeflerine ulaşmaktan, çevrelerinde olup bitenleri kontrol etmekten ve başarılı olmaktan mutluluk duyarlar. Otonom kişilerin spesifik özellikleri ise; kendini eleştirme, baskın hedef odaklılık ve baskın kendilik tanımıdır. Bu nedenle otonom bireyler bağımsızlık, başarılı olma ve kontrolün kendilerinde olmasına önem gösterirler ve kendi kaynaklarına güvenme eğilimindedirler¹⁹. Bu özelliği yüksek olan kişiler ise kendi aktivitelerine kendilerinin yön vermesinden ve kendileri için önemli olan işler başarmaktan hoşlanırlar ve doyum sağlarlar.

14 Hao Zhao and Scott E. Seibert, 'The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 2, 2006, s. 259-71.

15 Andreas Rauch and Michael Frese, 'Let's Put The Person Back into Entrepreneurship Research: A Meta-Analysis on The Relationship Between Business Owners' Personality Traits, Business Creation, and Success', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 16, No. 4, 2007, s. 353-85.

16 Beck et al., a.g.e., s. 272.

17 Sena Gürşen Otacıoğlu, 'Müzik Öğretmenlerinin Sosyotropik ve Otonom Kişilik Özellikleri İle Depresyon Düzeyleri Üzerine İlişkisel Bir Araştırma', *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt. 9, Sayı. 1, ss. 35-50.

18 Sidney J. Blatt and David C. Zuroff, 'Interpersonal Relatedness and Self-Definition: Two Prototypes for Depression', *Clinical Psychology Review*, Vol. 12, No. 5, 1992, s. 527-62.

19 Beck et al., a.g.e., s. 272.

3. GİRİŞİMCİLİK SÜRECİ

Son on yıldır girişimcilik konusuna duyulan ilgi giderek artmaktadır. Ulusal düzeyde girişimcilik ekonomik büyümenin, yeni iş alanları açmanın ve yeniliğin önemli bir lokomotifleri olarak görülebilir. Ekonomi alanında ilk kez 18. yüzyılda Fransız ekonomist Richard Cantillon tarafından kullanılan girişimcilik kavramına ilişkin literatürde genel kabul görmüş bir tanım yoktur. Buna karşın, girişimcilik esas olarak risk taşıyan ve değer yaratan kişisel fırsatçı bir faaliyeti ifade eder ve girişimcilik önemli bileşenleri biri olan yenilikle güçlü bir şekilde ilişkilendirilir. Girişimcilik, kaynakları yeni kombinasyonlarda birleştirme ya da yenilik yapma, fırsatların peşinden koşma, gerekli kaynakları bir araya getirme, risk alma, kar peşinde koşma ve değer yaratmayla ilgili bir kavramdır. Bütün bunlar yeni kurulan bir firmada yapılabileceği gibi kurulu bir organizasyonda da gerçekleştirilebilir. Sık atıfta bulunulan bir girişimcilik tanımı fırsatlardan yararlanabilmek amacıyla kaynakları tek bir havuzda bir araya getirerek değer yaratma sürecidir. Kişiler, kurulu bir organizasyonda girişimsel davranışlarda bulunarak değer yaratabilirler. Bu durumda, girişimcilik, başarımın, büyümenin ve sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğün bir itici gücü olarak düşünülebilir²⁰.

Latince’de “intare” kökünden gelen girişimci kavramı, İngilizce’de enter (giriş) ve pre (ilk) kelime köklerinden gelmekte ve *entrepreneur* yani ilk girişen, başlayan anlamını taşımaktadır²¹. Bu bağlamda Bozkurt da girişimciliği yaşadığımız çevrenin yarattığı fırsatlara sezme, o sezgilerden düşler üretme, düşleri projelere dönüştürme, projeleri yaşama taşıma ve zenginlik üretmek²², insan yaşamını kolaylaştırma becerisine sahip olma olarak vurgulamaktadır²³. Girişimcilik konusu sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçildiğinde daha fazla önem kazanmıştır. Çünkü bilgi toplumuna geçildiğinde, insanın fiziki gücünün ekonomik değeri azalmış ve düşünce üstünlüğü, bilgi üretmek kısaca beşeri sermayenin ekonomik değeri büyük bir hızla artmıştır²⁴.

20 Salih Ercan ve İsmail Gökdeniz, ‘Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan’, Bilgi, Sayı. 49, Bahar 2009, s. 59-82.

21 Sezer Korkmaz, ‘Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’, Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Sayı. 18, No. 1, 2000, s. 163-69.

22 Rüştü Bozkurt, ‘Girişimci ve Rol Bilinci’, İş Fikirleri Dergisi, Sayı. 12, 2000, s. 12.

23 Şenol Okay ve Mehmet Karahan, ‘Küçük Ölçekli İşletmelerin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Üzerine Bir Alan Araştırması: Denizli İli Örneği’, Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, Sayı. 14, 2010, s. 291-304.

24 Tamer Müftüoğlu, Girişimcilik, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, 1997), s. 2.

4. GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ

Firmaların yaşları, büyüklükleri ve faaliyet gösterdikleri sektörler her ne olursa olsun bugün Girişimcilik Eğilimi (GE) neredeyse tüm şirketler için önemi giderek artan bir konu olmuştur. Çünkü GE, ekonomik büyümenin ve firma başarısının en önemli itici güçlerden biridir²⁵. Ekonomik gelişimi teşvik eden GE²⁶, özellikle ekonomik koşulları zayıf olan ülkelerde daha büyük önem arz etmektedir. Çünkü GE, firmaların performans gösterebilmelerini sağlamaktadır. Bu nedenle GE'nin örgütsel büyüme üzerinde de önemli bir etkisi vardır²⁷.

GE kavramsal olarak incelendiğinde, eğilim kelimesi TDK'nın sözlüğünde bir şeyi sevmeye, istemeye veya yapmaya içten yönelme olarak açıklanmaktadır²⁸. GE ise kişinin yeni bir girişimde bulunma yönündeki yatkınlığını ifade eder²⁹. İşletmeler açısından ele alındığında, GE üst kademede yönetimin planlı riskler üstenebilme, yenilik yapabilme ve proaktif davranışlar sergileyebilme yatkınlığını gösterir³⁰. Bu nedenle GE genelde yenilikçilik, proaktiflik ve risk alma konusunda üst yönetimin stratejisine gönderme yapar³¹. GE üniversite öğrencileri açısından düşünüldüğünde ise potansiyel girişimci kavramı ile karşılaşırız. Potansiyel girişimci kişilerin kendilerini girişimsel davranışa sevk edebilecek özelliklere, becerilere ve isteklere sahip olmasını tanımlamak için kullanılmaktadır³². Girişimcilik süreci oldukça uzun bir sürede oluştuğu için girişimci olma eğilimi, bu uzun dönemli süreçte ve sürecin gelişiminde ilk adım olarak görülebilir.

Çocukluktan başlayarak, yetişkinlik döneminin sonuna kadar kişinin gelişimi üzerinde etkili olan faktörlerin her biri girişimcilikte de etkilidir. Girişimciliği etkileyen ve kişilerin girişimci olma ya da olmama kararları-

25 Sascha Kraus, 'The Role of Entrepreneurial Orientation in Service Firms: Empirical Evidence from Austria', *The Service Industries Journal*, Vol. 33, No. 5, 2013, s. 427-44.

26 Gary A. Knight, 'Cross-Cultural Reliability and Validity of A Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation', *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, No. 3, May 1997, s. 213-25.

27 Hsiang Ling Chen and Chun-Hui Hsu, 'Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in Non-Profit Service Organizations: Contingent Effect of Market Orientation', *The Service Industries Journal*, Vol. 33, No. 5, 2013, s. 445-66.

28 TDK, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=e%F0ilim&ayn=tam>, (Erişim Tarihi: 01 Mayıs 2013).

29 Chelariu et al., a.g.m., s. 405-15.

30 Zelimir William Todorovic, Rod B. McNaughton and Paul Guild, 'ENTRE-U: An Entrepreneurial Orientation Scale For Universities', *Technovatin*, Vol. 31, 2011, s. 128-37.

31 June M.L. Poon, Raja Azimah Ainuddin, and Sa'odah Haji Junit, 'Effects of Self-Concept Traits and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance', *International Small Business Journal*, Vol. 24, No. 1, 2006, s. 61-82.

32 Chelariu et al., a.g.m., s. 405-15.

nı belirleyen bu faktörler; aile desteği, finansman olanakları, devlet destekleri, yetiştirme ve eğitim³³ gibi psikolojik, sosyal ve ekonomik etkenler olarak ifade edilebilir. Hatta doğru bir girişimci ruhunun nasıl ortaya çıktığını araştıran çalışmalar; iş, dini geçmiş, olgunlaşma ile ırk, eğitim ve cinsiyet gibi sosyo-biyolojik etkenlerin girişimciliğin ortaya çıkmasında etkin olduğunu ortaya koymuştur.

5. KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

Literatür tarandığında, kişilik özellikleri ve girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkileri araştıran şu araştırmalara rastlanabilmıştır:

Kişilik özelliklerinin girişimcilik potansiyeli üzerindeki etkilerini irdeleyen ve Nevşehir'deki yüksek öğrenim öğrencileri üzerinde bir araştırma yapan Ören ve Biçkes³⁴ çalışmasının sonucunda şu bulgulara ulaşılmıştır: Girişimcilik faktörünü değerlendiren bireyler, başarıya ihtiyacı ile girişimcilik potansiyeli arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki kurmuşlardır. Ayrıca, risk alma eğilimi ile girişimcilik potansiyeli arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Sözkonusu bulgular çerçevesinde, kişilik özellikleri ile girişimcilik özellikleri arasında anlamlı bir bütünlük bulunduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca girişimcilik özelliği taşıyan bireylerin, hızla değişen ve bireyler arası rekabetin bulunduğu bir ortamda yetişmeleri nedeniyle değişimlere daha çabuk uyum sağlama kabiliyeti ve güç durumlar karşısında çıkış yolu bulabilme kabiliyeti edinmiş olma durumlarının bulunduğu saptanmıştır. Sonuç olarak yükseköğretim öğrencileri üzerinde yapılan bu araştırmanın bulgularına göre, kişilik özellikleri ile girişimcilik potansiyeli arasında bir ilişki söz konusudur.

Çetinoğlu ve Büber³⁵ de Ostim Organize Sanayi Bölgesi'nde girişimcilik açısından kültür ve kişilik özelliklerini analiz etmişlerdir. Araştırmada katılımcıların girişimcilerin pragmatik, moralist, duygusal ve karışık kişilik özellikleri ile ilgili ifadelerine yüksek oranda katıldıkları görülmüştür. Bu da katılımcıların genel olarak "karışık kişilik özelliklerini" taşıdıklarını

33 Semra Arıkan, Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, (Ankara: Siyasal Kitabevi, 2002).

34 Kenan Ören ve Mehmet Biçkes, 'Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Potansiyeli Üzerindeki Etkileri (Nevşehir'deki Yüksek Öğrenim Öğrencileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma)', Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.16, Sayı.3, 2011, s. 67-86.

35 Tansel Çetinoğlu ve Recep Büber, 'Ostim Organize Sanayi Bölgesinde Girişimcilik Açısından Kültür ve Girişimcilik Özelliklerinin Analizine Yönelik Bir Alan Araştırması', Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı. 33, 2012, s. 103-210.

göstermektedir. Ayrıca araştırma sonucuna göre OSTİM Organize Sanayi Bölgesindeki girişimcilerin sahip oldukları kültürel sistem; yüksek güç mesafesi, yüksek belirsizlikten kaçınma, toplumcu, uzun dönemli oryantasyon ve dışıl özellikler sergilemeleridir. Girişimciler genel olarak “karışık kişilik” özelliklerini taşımaktadırlar. Girişimciliğe yönlendiren özelliklerden de “otokontrol” ve “liderlik” özelliklerinin yüksek, “bağımsız olma” ve “kendine güven” özelliklerinin ise diğer özelliklere göre daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Yıldırım ve arkadaşları³⁶ ise “İşletme sahibi yöneticilerin girişimci kişilik özellikleri ile girişimcilik becerileri arasındaki ilişkinin tespiti: Aksaray örneği” isimli çalışmalarında; işletme sahibi yöneticilerin girişimci kişilik özellikleri ile girişimcilik becerileri arasında yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır. Girişimci kişiliğe sahip işletme sahibi yöneticilerin aynı zamanda girişimcilik becerilerine de sahip oldukları görülmüştür.

Son olarak Duygulu³⁷, “Algılanan kurumsal görünüm, proaktif kişilik özelliği ve iş kurma (girişimcilik) tutumu: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü öğrencileri üzerine bir inceleme” isimli araştırmasında şu sonuca ulaşmıştır: Bir girişimci özelliği olarak proaktif davranış, iş kurma tutumunu açıklamamaktadır.

Sonuç olarak literatür tarandığında, kişilik özellikleri ile girişimcilik eğilimi arasındaki ilişkileri irdeleyen ve bilimsel bulgulara ulaşan sözkonusu çalışmalara rastlanmıştır. Ancak kişiliği sosyotropi ve otonom kişilik özellikleri olarak sınıflandıran ve girişimcilik eğilimiyle ilişkisini araştıran bilimsel çalışmalar bulunamamıştır. Bu durumda sözkonusu çalışmanın literatüre önemli bir katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

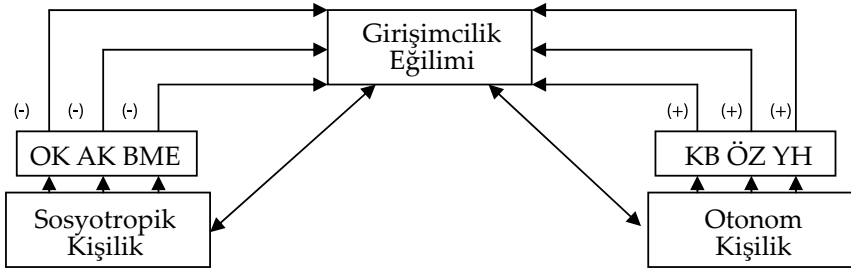
6. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Araştırmanın modeli; girişimcilik eğilimi, sosyotropik kişilik ve onun alt boyutları olan onaylanmama kaygısı, ayrılık kaygısı ve başkalarını memnun etme, otonom kişilik ve onun alt boyutları olarak kişisel başarı, özgürlük ve yalnızlıktan hoşlanma değişkenleri arasındaki ilişkileri göstermektedir. Bu model Şekil 1’de görülebilir.

36 Mehmet Halit Yıldırım, Yavuz Demirel ve Leyla İçerli, ‘İşletme Sahibi Yöneticilerin Girişimci Kişilik Özellikleri İle Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişkinin Tespiti: Aksaray Örneği’, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt. 3, Sayı. 2, 2011, s. 189-99.

37 Ethem Duygulu, ‘Algılanan Kurumsal Görünüm, Proaktif Kişilik Özelliği ve İş Kurma (Girişimcilik) Tutumu: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencileri Üzerine Bir İnceleme’, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 10, Sayı. 2, 2008, s. 95-120.

Şekil 1: Girişimcilik Eğilimi ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişki



OK: Onaylanmama Kaygısı, AK: Ayrılık Kaygısı, BME: Başkalarını Memnun Etme, KB: Kişisel Başarı, ÖZ: Özgürlük, YH: Yalnızlıktan Hoşlanma

Şekil 1’de görüldüğü gibi, bu model girişimcilik eğilimi ile sosyotropik kişilik, onaylanmama kaygısı, ayrılık kaygısı ve başkalarını memnun etme arasında bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Buna karşılık otonom kişilik, kişisel başarı, özgürlük, yalnızlıktan hoşlanma ve girişimcilik eğilimi arasında bir ilişki bulunmaktadır.

7. ARAŞTIRMANIN AMACI, YÖNTEMİ VE HİPOTEZLERİ

Bu bölümde öncelikle araştırmanın amacı ele alınmakta, daha sonra araştırmanın evreni ve örneklem kümesinin seçimi hakkında bilgi verilmekte, son olarak da araştırmanın kısıtları, varsayımları ve hipotezleri sunulmaktadır.

7.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Öğrencilerinin girişimcilik eğilimleri ile kişilik özellikleri arasında bir ilişkinin var olup olmadığını saptamak amacıyla yapılmıştır. Bu amaca yönelik olarak öğrencilerin girişimcilik eğilimleri sosyotropik ve otonom kişilik özellikleri açısından irdelenmiştir.

7.2. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklem Kümesinin Seçimi

Araştırmada veri toplama aracı olarak yüzyüze anket yöntemi kullanılmıştır. Anket, Mart 2013’te Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi öğrencilerine uygulanmıştır. Üniversitenin güncel Web sitesinden alınan bilgiye göre, 2013 yılında Manas Üniversitesi’nde toplam olarak 4.026 öğrenci eğitim

görmektedir. Bu ana kütlede kolayda örneklem yöntemi ile seçilen 800 öğrenciye uygulanan anketten, analize uygun 581 tanesi değerlendirmeye alınmıştır. Çalışmada öğrencilerin girişimcilik eğilimlerini ölçmek amacıyla Johnson'un çalışmasında kullandığı "Girişimcilik Eğilimi Ölçeği"³⁸, kişilik özelliklerini saptamak için de Beck ve arkadaşlarının "Sosyotropi-Otonomi Ölçeği" kullanılmıştır³⁹. Ölçeğin Türkçe'ye çevrilmesi Savaşır ve Şahin tarafından gerçekleştirilmiştir⁴⁰. Anket formu üç bölümden 76 sorudan oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümündeki demografik sorular literatürden derlenerek oluşturulmuştur. Anketin bu bölümünde demografik özelliklerle ilgili 15 soru bulunmaktadır. İkinci bölümde öğrencilerin kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik 34 ifade yer almaktadır. Son olarak girişimcilik eğilimini araştıran üçüncü bölümde 42 ifade bulunmaktadır. Kişilik özelliklerini ölçmeye yönelik her bir madde "sizi ne kadar tanımlıyor" sorusuna karşılık "hiç tanımlamıyor"dan başlayıp, "çok iyi tanımlıyor"a kadar giden yanıt seçenekleri olan 5 aşamalı likert tipindedir. Buna karşılık girişimcilik eğilimini ölçmeye yönelik maddeler ise "hiç katılmıyorum"dan başlayıp, "tamamen katılıyorum"a kadar giden seçeneklerden oluşmaktadır. Olumsuz olan onaltı ifadenin veri girişi tersten yapılmıştır. Anket formu Kırgızca ve Türkçe olarak hazırlanmış öğrencilerin arzularına göre istedikleri anket verilmiştir. Toplanan veriler SPSS 16 programına yüklendikten sonra ölçeğin güvenilirliğini ölçebilmek amacıyla Cronbach's Alpha testi ve geçerliliğini analiz için faktör analizi yapılmıştır.

7.3. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtları şunlardır:

1. Araştırmayla ilgili olarak toplanan verilerin, girişimcilik eğilimi ve sosyotropi-otonomi ölçeğiyle sınırlı olması,
2. Verilerin tek bir üniversiteden toplanmış olması,
3. Anket tekniğinin dışında diğer veri toplama yöntemlerinin kullanılamaması olması,
4. Araştırmanın sonuçlarının örneklem nitelikleri ile sınırlı olması,

38 Johanna E. Johnson, 'Why Some Leaders Can Build New Organizations: Leadership, Individual Differences, and Gender in Entrepreneurship', (Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Pennsylvania State University, 2011).

39 Beck et al., a.g.e.

40 Işık Savaşır and Nesrin Hisli Şahin, Bilişsel Davranışçı Terapilerde Değerlendirme: Sık Kullanılan Ölçekler, (Türk Psikoloji Derneği Yayınları, 1997).

7.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları iki madde altında toplanmaktadır:

1. Araştırma için seçilen örneklemin evreni temsil ettiği,
2. Öğrencilerin anketteki soruları doğru anladıkları ve soruları samimi bir şekilde cevapladıkları.

7.5. Araştırmanın Hipotezleri

Girişimcilik eğilimi ile kişilik özellikleri arasında ilişkilerin var olup/olmadığını saptayabilmek amacıyla oluşturulan hipotezler şunlardır:

H1: Öğrencilerin GE ile sosyotropik kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır

H2: Öğrencilerin GE ile otonom kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır

H3: Öğrencilerin GE ile sosyotropik kişilik özelliklerinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır

H4: Öğrencilerin GE ile otonom kişilik özelliklerinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır

8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE ANALİZİ

Araştırma; demografik özelliklere ve güvenilirlik testine, geçerlilik analizi-ne ve hipotez testlerine ilişkin bulgular çerçevesinde irdelenmiştir.

8.1. Demografik Özelliklere ve Güvenilirlik Testine İlişkin Bulgular

Öğrencilerin demografik özellikleri; vatandaşı oldukları ülkeler, eğitim gördükleri fakülte/meslek yüksekokulu, kaçınıcı sınıfta oldukları ve cinsiyetleri açısından değerlendirilmiştir. Bu bağlamda araştırmanın örneklemini oluşturan öğrencilerin %86.2'si (501) Kırgız, %11'i (64) Türk, %7'si (4) Özbek, %7'si (4) Kazak, %7'si Rus (4) ve %5'i (3) de Çin vatandaşıdır. 279'u (%48) İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde okuyan bu öğrencilerin %23.8'i (138) İletişim Fakültesi'nde, %9.6'sı(56) ise Meslek Yüksekokulu'nda, %9'u (52) Mühendislik Fakültesi'nde, %7.9'u (46) Edebiyat Fakültesi'nde ve son olarak %1.7'si (10) de Veterinerlik Fakültesi'nde

eğitim görmektedir. Altı farklı fakülte ve meslek yüksekokulunda öğrenim gören bu öğrencilerin %31.5'i (183) birinci sınıfta, %25.6'sı (149) ikinci sınıfta, %26.9'u (156) üçüncü sınıfta ve %15.8'i (92) de dördüncü sınıftadır. Son olarak cinsiyet açısından öğrencilerin %66.1'i (384) kız ve %33.2'si (193) de erkektir.

Girişimcilik eğilimi, sosyotropi, otonomi ve alt boyutlarıyla ilgili ortalamalar ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular Tablo 1'de görülebilir.

Tablo 1: Girişimcilik, Sosyotropi-Otonomi ve Alt Boyutlarına İlişkin Ortalamalar ve Güvenilirlik Analizi

Boyutlar	Art. Ort.	SS	Alpha (α)
Girişimcilik	3.8388	.38645	.830
Sosyotropi	3.2132	.70396	.750
Onaylanmama Kaygısı	2.8687	.82372	.743
Ayrılık Kaygısı	3.4028	.84869	.699
Başkalarını Memnun Etme	3.5318	.91164	.737
Otonomi	3.6580	.57677	.848
Kişisel Başarı	3.6613	.75829	.617
Özgürlük	3.9552	.68446	.638
Yalnızlıktan Hoşlanma	3.5677	1.10146	.670

Tablo 1'de görüldüğü gibi, girişimcilik, sosyotropi (onaylanmama kaygısı, ayrılık kaygısı ve başkalarını memnun etme) ve otonomi (kişisel başarı, özgürlük ve yalnızlıktan hoşlanma) değişkenlerine ilişkin Cronbach's Alpha katsayıları, $.60 \leq \alpha < .90$ arasında olduğu için "oldukça güvenilir" olduğu söylenebilir⁴¹. Aynı zamanda bu sonuçlar, anket formunu oluşturan ifadelerin içsel tutarlılığının yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir.

8.2. Geçerlilik Analizi

Özgün adı "Sociotropy-Autonomy Scale" olan Sosyotropi-Otonomi Ölçeği (SOSOTÖ), insanlara bağımlı olma ve insanlardan özerk olma kişilik özelliklerini ölçmektedir⁴². Beck ve arkadaşları tarafından 1983 yılında

41 Abdullah Can, SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi, (Ankara: PE-GEM Yayınları, 2013), s. 343.

42 Beck et al, a.g.e.

sosyotropi ve otonomi kişilik özelliklerini ölçmek üzere geliştirilen ölçek, 1993 yılında Şahin ve arkadaşları tarafından Türkçeye uyarlanmıştır. Ölçek, iki farklı kişilik özelliğini ölçmeye yönelik olarak hazırlanmış, altmış maddeden oluşan beşli Likert tipi bir ölçektir. Ölçekteki maddelerin otuzu sosyotropi, otuzu otonomi alt ölçeğine aittir. Bir alt ölçekten alınabilecek en yüksek puan (otuz maddeden) 120'dir⁴³. Alt testlerden alınan yüksek puanlar yüksek düzeydeki sosyotropik ya da otonom kişilik özelliklerini göstermektedir. Sosyotropi için Cronbach Alfa katsayısı .89-.94, otonomi için .83-.95 arasındadır⁴⁴.

Sözkonusu maddelerle sosyotropi-otonomi ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizi sonucunda (principal component factor analysis) maddelerin faktör yüklerinin .50'den yüksek olduğu saptanmıştır. Faktör analizi Varimax metoduna göre yapılmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlett testleri modelin uygunluğunu ve belirlenen faktörlerin gerçekten birbirinden bağımsız olup olmadıklarını test etmektedir. KMO değerinin .50 ile 1 arasında olması arzulanmaktadır (Ordun, 2002: 135). Sosyotropi alt ölçeğine ilişkin KMO değeri .879 ve Barlett Ki-Kare değeri 2466.899 ve anlamlılığı ise .000 olarak bulunmuştur. Otonomi alt ölçeğinde KMO değeri .779 ve Barlett Ki-Kare değeri 1446.269 olarak bulunmuş ve anlamlılık değeri ise .000 olarak saptanmıştır. Bu değerler, alt faktörlerin gerçekten birbirlerinden farklı konuları ölçmekte olduklarını göstermektedir.

Ölçeğin faktör analizi sonuçlarına göre, her iki boyut için üçer faktör bulunmuştur. Sosyotropi alt ölçeğinde; onaylanmama kaygısı (10 madde), ayrılık kaygısı (13 madde) ve başkalarını memnun etme (7 madde) faktörleri belirlenmiştir. Otonomi alt ölçeğinde ise; kişisel başarı (12 madde), özgürlük (12 madde) ve yalnızlıktan hoşlanma (6 madde) faktörleri bulunmuştur⁴⁵. Bu çalışmada ölçeğin Türkçeye uyarlanan versiyonu kullanılmıştır.

8.3. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

Hipotezlerin testlerine ilişkin bulguların yer aldığı bu bölümde; aralarında ilişkinin sorgulandığı değişken dizileri normallik koşullarını sağlamadığı için bu değişken değerleri sıralama ölçeğinde işlenecek değişkenlere dönüştürülerek parametrik olmayan bir istatistik işlem olarak "spearman sıra farkları korelasyon katsayısı" ile hesaplanmıştır. Öğrencilerin GE ile

43 Savaşır ve Şahin, a.g.e.

44 Toru Sato, 'Sociotropy and Autonomy: The nature of vulnerability', The Journal of Psychology, Vol. 137, No. 5, 2003, s. 449.

45 Nurten Kaya vd., 'Hemşire Öğrencilerin Sosyotropik-Otonomik Kişilik Özellikleri ve İlişkili Faktörlerin İncelenmesi', C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Sayı. 10, No. 3, 2006, s. 1-11.

sosyotropik kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup/olmadığını gösteren korelasyon analizinin sonuçları Tablo 2’de görülebilir.

H1: Öğrencilerin GE ile sosyotropik kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 2: Öğrencilerin GE ile Sosyotropik Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon		Girişimcilik	Sosyotropi
Spearman’s rho	Girişimcilik	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.061
		N	581
	Sosyotropi	Correlation Coefficient	.061
		Sig. (2-tailed)	.142
		N	581

Tablo 2’de görüldüğü gibi, öğrencilerin sosyotropik kişilik özellikleri ile girişimcilik eğilimleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koyabilmek amacıyla yapılan Spearman Sıra Farkları Korelasyon işlemi, sosyotropik kişilik özelliği ile girişimcilik eğilimi arasında anlamlı düzeyde bir ilişkinin olmadığını göstermektedir. Çünkü $r=.061$ ve $p>.05$ ’tir. Sonuç olarak ‘H1: Öğrencilerin GE ile sosyotropik kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır’ hipotezi reddedilmektedir.

Öğrencilerin GE ile otonom kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişkinin var olup/ olmadığını gösteren korelasyon analizinin sonuçları Tablo 3’te görülebilir.

H2: Öğrencilerin GE ile otonom kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3: Öğrencilerin GE ile Otonom Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon		Girişimcilik	Otonomi
Spearman’s rho	Girişimcilik	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.366(**)
		N	581
	Otonomi	Correlation Coefficient	.366(**)
		Sig. (2-tailed)	.000
		N	581

** $P<.001$

Tablo 3'te görüldüğü gibi, öğrencilerin otonom kişilik özellikleri ile girişimcilik eğilimleri arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koyabilmek amacıyla yapılan Spearman Sıra Farkları Korelasyon işlemi, otonom kişilik özelliği ile girişimcilik eğilimi arasında pozitif yönlü orta düzeyli anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Çünkü $r=.366$ ve $p<.001$ ' tür. Sonuç olarak 'H2: Öğrencilerin GE ile otonom kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki vardır' hipotezi kabul edilmektedir.

Öğrencilerin GE ile sosyotropik kişilik özelliklerinin alt boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizinin sonucu Tablo 4'de görülebilir.

H3: Öğrencilerin GE ile sosyotropik kişilik özelliklerinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 4: Öğrencilerin GE ile Sosyotropik Kişilik Özelliklerinin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon			Girişimcilik	OK	AK	BME
Spearman's rho	Girişimcilik	Correlation Coefficient	1.000	-.018	.062	.146(**)
		Sig. (2-tailed)	.	.662	.134	.000
		N	581	581	581	581
	Onaylanmama Kaygısı	Correlation Coefficient	-.018	1.000	.485(**)	.532(**)
		Sig. (2-tailed)	.662	.	.000	.000
		N	581	581	581	581
	Ayrılık Kaygısı	Correlation Coefficient	.062	.485(**)	1.000	.507(**)
		Sig. (2-tailed)	.134	.000	.	.000
		N	581	581	581	581
	Başkalarını Memnun Etme	Correlation Coefficient	.146(**)	.532(**)	.507(**)	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.
		N	581	581	581	581

** P<.001

Tablo 4'te görüldüğü gibi, öğrencilerin GE ile sosyotropik kişilik özelliklerinin alt boyutları arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koyabilmek amacıyla yapılan Spearman Sıra Farkları Korelasyon işlemi, GE ile sosyotropik kişilik özelliğinin alt boyutlarından sadece başkalarını memnun etme arasında pozitif yönlü, anlamlı fakat düşük düzeyde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Çünkü $r=.146$ ve $p<.001$ ' tür. Sosyotropinin alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, onaylanmama kaygısı ile ayrılık kaygısı arasında pozitif yönlü orta düzeyli bir ilişkiye ($r=.485$, $p<.001$) rastlanırken aynı şekilde onaylanmama kaygısı ile başkalarını memnun etme arasında da pozitif yönlü, orta düzeyli bir ilişki ($r=.532$, $p<.001$) bulunmuştur. Son olarak ayrılık kaygısı ve başkalarını memnun etme boyut-

ları arasında pozitif yönlü orta düzeyli bir ilişki ($r=.507$, $p<.001$) görülmüştür. Sonuç olarak 'H3: Öğrencilerin GE ile sosyotropik kişilik özelliklerinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır' hipotezi sadece başkalarını memnun etme açısından kabul edilmekte, diğer boyutlar için reddedilmektedir.

Öğrencilerin GE ile otonom kişilik özelliklerinin alt boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon analizinin sonucu Tablo 5'te görülebilir.

H4: Öğrencilerin GE ile otonom kişilik özelliklerinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 5: Öğrencilerin GE ile Otonom Kişilik Özelliklerinin Alt Boyutları Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon		Girişimcilik	KB	ÖZ	YH	
Spearman's rho	Girişimcilik	Correlation Coefficient	1.000	.333(**)	.292(**)	.250(**)
		Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
		N	581	581	581	581
	Kişisel Başarı	Correlation Coefficient	.333(**)	1.000	.382(**)	.166(**)
		Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
		N	581	581	581	581
	Özgürlük	Correlation Coefficient	.292(**)	.382(**)	1.000	.265(**)
		Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
		N	581	581	581	581
	Yalnızlıktan Hoşlanma	Correlation Coefficient	.250(**)	.166(**)	.265(**)	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
		N	581	581	581	581

** $P<.001$

Tablo 5'te görüldüğü gibi, öğrencilerin GE ile otonom kişilik özelliklerinin alt boyutları arasında bir ilişkinin olup olmadığını ortaya koyabilmek amacıyla yapılan Spearman Sıra Farkları Korelasyon işlemi, GE ile otonom kişilik özelliğinin alt boyutlarından kişisel başarı arasında pozitif yönlü orta düzeyli bir ilişkiye rastlanmıştır ($r=.333$, $p<.001$). GE ile özgürlük arasında ise pozitif yönlü düşük düzeyli bir ilişki görülmüştür ($r=.292$, $p<.001$). Son olarak GE ve yalnızlıktan hoşlanma arasında ($r=.250$, $p<.001$) da pozitif yönlü düşük düzeyli bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Otonom kişilik özelliğinin alt boyutları arasındaki ilişkiye bakıldığında, kişisel başarı ile özgürlük arasında pozitif yönlü orta düzeyli bir ilişkiye ($r=.382$, $p<.001$) rastlanırken, kişisel başarı ile yalnızlıktan hoşlanma arasında da

pozitif yönlü düşük düzeyli bir ilişki ($r=.166$, $p<.001$) görülmüştür. Son olarak özgürlük ve yalnızlıktan hoşlanma arasında pozitif yönde orta düzeyde bir ilişki ($r=.265$, $p<.001$) bulunmuştur. Sonuç olarak 'H4: Öğrencilerin GE ile otonom kişilik özelliklerinin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki vardır' hipotezi tam olarak kabul edilmektedir.

9. TARTIŞMA VE SONUÇ

Girişimcilik, gelişmiş ülkelerin kalkınmasında, gelişmemiş olan ülkelerin gelişmesinde ve geçiş ekonomisinde olan ülkelerin de yoksulluk, enflasyon, işsizlik, sanayileşememe ve aşırı borç yükü gibi sorunlarının çözümünde önemli bir role sahiptir. Çünkü bir ülkedeki girişimci sayısı arttığında ve girişimcilik yaygınlaştığında, ulusal üretim gerçekleşmekte, istihdam artmakta, piyasaya canlanmakta ve yaşanan sorunlar çözümlenmektedir.

Bugün gelişmiş olan birçok ülkede üniversite öğrencilerine eğitime hazır girişimciler olarak bakılmakta ve eğitilmiş gençlerin girişimcilik açısından pek çok üstünlüğe sahip oldukları vurgulanmaktadır. İşte bu sebepten dolayı potansiyel girişimci olarak değerlendirildiğinde, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi öğrencilerinin girişimcilik eğilimlerinin kişilik özellikleri açısından araştırılması amaçlanmıştır. Bu şekilde kendi kendini istihdam etmek isteyen ve yaratıcı düşünceler ile yeni iş fırsatları yaratmayı arzulayan öğrencilerin kişilik özellikleri ortaya çıkarılarak üniversitelerin bu gençlere verecekleri girişimcilik eğitimiyle onları ekonomiye kazandırabilecekleri düşünülmüştür. Araştırmada öğrencilerin girişimcilik eğilimlerini ölçebilmek amacıyla Johnson'un "Girişimcilik Eğilimi Ölçeği"⁴⁶ ve Beck ve arkadaşlarının "Sosyotropik-Otonom Kişilik Ölçeği"⁴⁷ kullanılmıştır. Sosyotropik kişilik özelliği; onaylanmama kaygısı, ayrılık kaygısı ve başkalarını memnun etme alt boyutları altında, otonom kişilik özelliği ise kişisel başarı, özgürlük ve yalnızlıktan hoşlanma alt boyutları bağlamında değerlendirilmiştir. Değerlendirilebilir nitelikte bulunan toplam 581 anket SPSS'e yüklenmiştir. Girişimcilik eğilimi, kişilik özellikleri ve alt boyutları arasındaki ilişkileri irdeleyebilmek amacıyla Spearman Sıra Farkları Korelasyon işlemi yapılmıştır.

Bu işlemler sonucunda ulaşılan bulgulara göre, sosyotropik kişilik özellikleriyle öğrencilerin girişimcilik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki çıkmamıştır. Çünkü sosyotropik özelliği yüksek olan kişiler başkaları

46 Johnson, a.g.e.

47 Beck et al, a.g.e.

tarafından kullanılmaya yatkındırlar ve fazla inatçı değillerdir. Ortak faaliyetlere girişmeyi, sevmeyi ve seilmeyi isterler. İnsanlarla olan ilişkilerinin düzgün işlemesine önem verirler ve onlar tarafından kabul görmek önemlidir⁴⁸. Kişilerarası ilişkilerde algılanan kayıp veya reddedilme, sosyotropik kişileri depresyona sürükleyebilir⁴⁹. Bu kişilerin, olumlu kendilik imgelerini sürdürebilmeleri, kendileri için önemli olan kişiler tarafından onaylanmalarına, seilmelerine, sayılmalarına ve önemsenmelerine bağlıdır⁵⁰. Sonuç olarak bütün bu özellikler, sosyotropik kişileri birilerine bağımlı kılmaktadır. Buna karşılık bağımsızlık, girişimcinin en önemli özelliğidir⁵¹.

Sosyotropik kişilik özellikleriyle öğrencilerin girişimcilik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki çıkmayınca, GE ile sosyotropik kişiliğin alt boyutları arasında bir ilişkinin olup olmadığı merak konusu olmuştur. Bu bağlamda GE ile başkalarını memnun etme hariç sosyotropik kişiliğin diğer tüm alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. GE ile başlarını memnun etme arasındaki ilişkinin de oldukça düşük düzeyde olduğu saptanmıştır. GE ile onaylanma kaygısı arasında anlamlı bir ilişkinin olmaması, beklenen bir bulgudur. Çünkü sosyotropik kişilerin sürekli olarak birilerinin onayını almaları, onları dış çevredeki insanlara bağımlı kılmaktadır. Bir başka ifadeyle verdikleri kararları, karşılaştıkları olayları ve sonuçları başkaları etkileyebilmektedirler. Buna karşılık kendileri dış çevreyi etkilemede veya değiştirmede yetersiz kalmaktadırlar. Bu durumda sosyotropik kişiler, bu boyut açısından değerlendirildiğinde, yüksek bir dışsal kontrol odağına sahip oldukları söylenebilir. Oysa yapılan araştırmalar, girişimcilik eğilimi yüksek olan kişilerin iç kontrol odağı inancına⁵² sahip olduklarını göstermiştir. Bu doğrultuda Chattopadhyay ve Ghosh yaptıkları çalışmada girişimcilik eğilimi ile kontrol odağı arasında benzer bir ilişkiyi ortaya çıkarmıştır⁵³. Buna göre, iç kontrol odaklı kişilerin girişimcilik süreçlerinde daha başarılı oldukları; dış kontrol odaklıların ise bu başarıyı yakalayamadıkları belirlenmiştir. Aynı biçimde Chelariu ve arkadaşları ise öğrenciler üzerine yaptıkları bir

48 Serinkan ve Barutçu, a.g.m., s. 317-39.

49 Serinkan ve Barutçu, a.g.m., s. 317-39.

50 Toru Sato and Doug McCann, 'Sociotropy-Autonomy and Interpersonal Problems', Depression and Anxiety, Vol. 24, 2007, s.153-62.

51 George G. Brenkert, 'Innovation, Rule Breaking and Ethics of Entrepreneurship', Journal of Business Venturing, Vol. 24, 2009, s. 448-64.

52 David R. Strauser, K. Ketz and J. Keim, 'The Relationship Between Self-Efficacy, Locus of Control and Work Personality', Journal of Rehabilitation, Vol. 68, 2002, s. 20-26.

53 Rachana Chattopadhyay and Anjali Ghosh, 'Predicting Entrepreneurial Success: A Socio-Psychological Study', The Journal of Entrepreneurship, Vol. 11, No. 1, 2002, s. 21-31.

araştırmada, iç kontrol odağı inancının girişimcilik eğiliminin artmasında önemli bir açıklayıcı olduğunu ortaya çıkarmışlardır⁵⁴. Ayrıca başkalarının onayını alan sosyotropik kişilerin öz yeterliliklerinin düşük olduğu söylenebilir. Oysa öz yeterlilik oldukça önemli bir girişimsel eğilimdir⁵⁵. Son olarak GE ile sosyotropik kişilik özelliğinin bir alt boyutu olarak ayrılık kaygısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Sosyotropik kişilerin ayrılık kaygısı yaşamaları belirsizliğe karşı toleranslarının düşük olması ile ilgili olabilir. Çünkü girişimcilerin belirsizliğe karşı toleransları yüksektir. Dolayısıyla henüz gerçekleşmemiş olan veya belirsiz olan bir durum karşısında kaygı duymazlar⁵⁶.

Otonom kişilik özellikleriyle öğrencilerin girişimcilik eğilimleri arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Otonom özellik gösteren bireyler başkaları tarafından kontrol edilmek istemeyen, bağımsızlığa, başarıya ve çevre üzerindeki etkinliğine büyük önem veren kişilerdir. Bu anlamda girişimcilik özelliğini taşıyan kişilerin otonom kişilik özelliklerinin üstün olması beklenebilir⁵⁷. Otonomi GE'nin en önemli özelliklerinden biridir. Çünkü otonomi, insanın özgür düşünüp karar verebilmesini, verdiği kararını eyleme geçirmesini, bağımsız hareket edebilmesini sağlar⁵⁸. Otonom kişilik özelliği yüksek olan bireyler, kendi faaliyetlerini yönlendirmekten, hedeflerine ulaşmaktan, çevrelerinde olup bitenleri kontrol etmekten ve başarılı olmaktan mutlu olurlar⁵⁹. Otonom kişilik özelliğinin alt boyutları ile öğrencilerin girişimcilik eğilimleri arasında da anlamlı ilişkiler çıkmıştır. Çünkü kişisel başarı, özgürlük ve yalnızlıktan hoşlanma girişimcilik sürecinde gereksinim duyulan eğilimlerdir. McClelland başarı ihtiyacının girişimcilik eğilimini etkileyen bir faktör olduğunu ileri sürmektedir⁶⁰. Başarı ihtiyacı güdüsü yüksek olan kişilerin başarmak için daha istekli olmaları, onların girişimcilik eğilimlerinin daha yüksek olmasına neden olmaktadır⁶¹. Dolayısıyla yüksek başarıma ihtiyacı bireyleri bir girişimsel

54 Chelariu et al., a.g.m., s. 405-15.

55 Keith M. Hmieleski and Andrew C. Corbett, 'The Contrasting Interaction Effects of Improvisational Behavior with Entrepreneurial Self-Efficacy on New Venture Performance and Entrepreneur Work Satisfaction', Journal of Business Venturing, Vol. 23, July 2008, s. 482-96.

56 Chen and Chun-Hui Hsu, a.g.e., s. 445-66.

57 Serinkan ve Barutçu, a.g.m., s. 317-39.

58 George G. Brenkert, 'Innovation, Rule Breaking and Ethics of Entrepreneurship', Journal of Business Venturing, Vol. 24, 2009, s. 448-64.

59 Kaya vd., a.g.m., s. 1-11.

60 Ömer Faruk İşcan ve Erdoğan Kaygın, 'Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma', Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı. 15, No. 2, 2011, s. 443-62.

61 Semra Arkan ve Arman Nurmakhmatuly, 'Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan ve Türkiye Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik

faaliyette bulunmaya sevk etmekte ve bu faaliyetin sonucunun başarılı bir şekilde son bulması için çaba harcamaktadır⁶². Özgürlük ile GE arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, girişimci yapacağı işleri kendi yöntemiyle yapma ihtiyacında olan bir kişiliğe sahiptir ve bir başkası için çalışmak ona zor gelmektedir.

Otonom kişilik özelliklerinin alt boyutlarının kendi aralarında da anlamlı ilişkilerin olduğu görülmüştür. Özgür olma isteğinin kişisel başarıyı getirmesi, kişisel başarıya ulaşabilmenin yalnızlığı gerektirmesi ve son olarak yalnızlıktan hoşlanmanın da özgürlükle sonuçlanması, zaten girişimcilik sürecinde var olan ve girişimciyi başarıya götürebilen hususlardır. Hatta Hofstede⁶³, yapmış olduğu araştırmalarda bireyci özelliklere sahip olan toplumlarda, girişimcilik sürecinin daha başarılı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Bu bulgular doğrultusunda yapılabilecek öneriler şunlardır:

1. Otonom kişilik özelliğine sahip olan öğrencilerin var olan girişimcilik ruhu ve eğilimi açığa çıkarılarak girişimci olma yönünde harekete geçirilmesinin uygun olduğu değerlendirilmektedir,

2. Girişimcilik eğitiminin yaygınlaştırılması ve özellikle İİBF gibi doğrudan girişimci adayları yetiştiren fakültelerde girişimcilik dersinin konulması veya bu isim altında bir ders varsa, içeriğinin araştırılarak uygulamaya yönelik olarak değiştirilmesi gerekmektedir,

3. Sanayi üniversite işbirliği sağlanarak, otonom kişilik niteliklerine sahip olan öğrenciler girişimci olarak iş yaşamına yönlendirilebilir.

Kültürlerarası Araştırma', Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı. 10, No. 18, 2007, s. 62-86.

62 Poon et al., a.g.m., s. 61-82.

63 Geert Hofstede, 'Attitudes, Values and Organizational Cultures: Disentangling The Concepts', Organization Studies, Vol. 19, s. 477-92.

REFERANSLAR

- Anıkan, Semra ve Arman Nurmakhmatuly, (2007). 'Kültürün Girişimciliğe Etkisi: Kazakistan ve Türkiye Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Kültürlerarası Araştırma', *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 10, No. 18, ss. 62-86.
- Anıkan, Semra, (2002). *Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Beck, Aaron T., Epstein, N., Harrison, R. P., and Emery, G. (1983). *Development of The Sociotropy-Autonomy Scale: A Measure of Personality Factors in Psychopathology*, Unpublished Manuscript, Philadelphia: University of Pennsylvania.
- Blatt, Sidney J., and David C. Zuroff, (1992). 'Interpersonal Relatedness and Self-Definition: Two Prototypes for Depression', *Clinical Psychology Review*, Vol. 12, No. 5, ss. 527-62.
- Bozkurt, Rüştü, (2000). 'Girişimci ve Rol Bilinci', *İş Fikirleri Dergisi*, S. 12, ss. 12.
- Brenkert, George G. (2009). 'Innovation, Rule Breaking and Ethics of Entrepreneurship', *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, ss. 448-64.
- Can, Abdullah, (2013). *SPSS İle Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*, PE-GEM Yayınları: Ankara.
- Cappeliez, Philippe, (1993). 'The Relationship Between Beck's Concepts of Sociotropy and Autonomy and The NEO-Personality Inventory', *British Journal of Clinical Psychology*, Vol. 32, ss. 78-80.
- Chattopadhyay, Rachana, and Anjali Ghosh, (2002). 'Predicting Entrepreneurial Success: A Socio-Psychological Study', *The Journal of Entrepreneurship*, Vol. 11, No. 1, ss. 21-31.
- Chelariu, Cristian, Thomas G. Brashear, Talai Osmonbekov and Adriana Zait, (2008). 'Entrepreneurial Propensity in A Transition Economy: Exploring Micro-Level and Meso-Level Cultural Antecedents', *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23 No. 6, ss. 405-15.
- Chen, Hsiang Ling and Chun-Hui Hsu, (2013). 'Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in Non-Profit Service Organizations: Contingent Effect of Market Orientation', *The Service Industries Journal*, Vol. 33, No. 5, ss. 445-66.
- Coyne, James C., Richard Thompson and Valerie Whiffen, (2004). 'Is The Promissory Note of Personality As Vulnerability to Depression in Default? Reply to Zuroff, Mongrain, and Santor', *Psychological Bulletin*, Vol. 130, No. 3, ss. 512-17.
- Çetinoğlu, Tansel ve Recep Büber, (2012). 'Ostim Organize Sanayi Bölgesinde Girişimcilik Açısından Kültür ve Girişimcilik Özelliklerinin Analizine Yönelik Bir Alan Araştırması', *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 33, ss. 103-210.
- Duygulu, Ethem, (2008). 'Algılanan Kurumsal Görünüm, Proaktif Kişilik Özelliği ve İş Kurma (Girişimcilik) Tutumu: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencileri Üzerine Bir İnceleme', *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C. 10, S. 2, ss. 95-120.

- Ercan, Salih ve İsmail Gökdeniz, (2009). 'Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan', *Bilgi*, S. 49, ss. 59-82.
- Ewen, Robert B., (1998). *Personality: A Topical Approach-Theories, Research, Major Controversies and Emerging Findings*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Gary A. Knight, (1997). 'Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation', *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, ss. 213-25.
- George G. Brenkert, (2009). 'Innovation, Rule Breaking and Ethics of Entrepreneurship', *Journal of Business Venturing*, Vol. 24, ss. 448-64.
- Hmieleski, Keith M., and Andrew C. Corbett, (2008). 'The Contrasting Interaction Effects of Improvisational Behavior with Entrepreneurial Self-Efficacy on New Venture Performance and Entrepreneur Work Satisfaction', *Journal of Business Venturing*, Vol. 23, ss. 482-96.
- Hofstede, Geert, 'Attitudes, Values and Organizational Cultures: Disentangling The Concepts', *Organization Studies*, Vol. 19, ss. 477-92.
- İşcan, Ömer Faruk ve Erdoğan Kaygın, (2011). 'Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma', *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı. 15, No. 2, ss. 443-62.
- Jody L. Newman, Elizabeth A. Gray, Dale R. Fuqua and Namok Choi, (2009). 'Sociotropy, Autonomy, and Masculinity/Femininity: Implications for Vulnerability to Depression', *Psychological Reports*, Vol. 104, s. 549-57.
- Johnson, Johanna E., (2011). 'Why Some Leaders Can Build New Organizations: Leadership, Individual Differences, and Gender in Entrepreneurship', Yayınlanmamış Doktora Tezi, The Pennsylvania State University.
- Kaya, Nurten, Türkinaz Aştı, Rengin Acaroğlu, Hatice Kaya ve Merdiye Şendir, (2006). 'Hemşire Öğrencilerin Sosyotropik-Otonomik Kişilik Özellikleri ve İlişkili Faktörlerin İncelenmesi', *C.Ü. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, S. 10, N. 3, ss. 1-11
- Knight, Gary A., (1997). 'Cross-Cultural Reliability and Validity of A Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation', *Journal of Business Venturing*, Vol. 12, No. 3, ss. 213-25.
- Korkmaz, Sezer, (2000). 'Girişimcilik ve Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma', *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, S. 18, N. 1, ss. 163-69.
- Kraus, Sascha, (2013). 'The Role of Entrepreneurial Orientation in Service Firms: Empirical Evidence from Austria', *The Service Industries Journal*, Vol. 33, No. 5, ss. 427-44.
- McCrae, Robert R., and Paul T. Costa, (1990). *Personality in Adulthood*, New York: The Guildford Press.
- Moore, Richard G., and Ivy Marie Blackburn, (1994). 'The Relationship of Sociotropy and Autonomy to Symptoms, Cognition and Personality in Depressed Patients', *Journal of Affective Disorders*, Vol. 32, ss. 239-45.
- Müftüoğlu, Tamer, (1997). *Girişimcilik*, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri: Eskişehir.

- Okay, Şenol ve Mehmet Karahan, (2010). 'Küçük Ölçekli İşletmelerin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Alan Araştırması: Denizli İli Örneği', *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, S. 14, ss. 291-304.
- Otacıoğlu, Gürşen, 'Müzik Öğretmenlerinin Sosyotropik ve Otonom Kişilik Özellikleri İle Depresyon Düzeyleri Üzerine İlişkisel Bir Araştırma', *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C. 9, S. 1, ss. 35-50.
- Ören, Kenan ve Mehmet Biçkes, (2011). 'Kişilik Özelliklerinin Girişimcilik Potansiyeli Üzerindeki Etkileri (Nevşehir'deki Yüksek Öğrenim Öğrencileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma)', *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C.16, S.3, ss.67-86.
- Paul, and Shirley Reynolds, (1990). 'The Relationship Between Eysenck Personality Questionnaire and Beck's Concepts of Sociotropy and Autonomy', *British Journal of Clinical Psychology*, Vol. 29, No. 3, ss. 319-25.
- Poon, June M.L., Raja Azimah Ainuddin, and Sa'odah Haji Junit, (2006). 'Effects of Self-Concept Traits and Entrepreneurial Orientation on Firm Performance', *International Small Business Journal*, Vol. 24, No. 1, ss. 61-82.
- Rauch, Andreas and Michael Frese, (2007). 'Let's Put The Person Back into Entrepreneurship Research: A Meta-Analysis on The Relationship Between Business Owners' Personality Traits, Business Creation, and Success', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 16, No. 4, ss. 353-85.
- Robins, Clive J. Paul Block and Eric D. Peselow, (1989). 'Relations of Sociotropic and Autonomous Personality Characteristics to Specific Symptoms in Depressed Patients', *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 98, No. 1, ss. 86-8.
- Sato, Toru, (2003). 'Sociotropy and Autonomy: The nature of vulnerability', *The Journal of -Psychology*, Vol. 137, No. 5, ss. 447-66.
- Sato, Toru and Doug McCann, (2007). 'Sociotropy-Autonomy and Interpersonal Problems', *Depression and Anxiety*, Vol. 24, ss.153-62.
- Savaşır, Işık and Nesrin Hisli Şahin, (1997). *Bilişsel Davranışçı Terapilerde Değerlendirme: Sık Kullanılan Ölçekler*, Türk Psikoloji Derneği Yayınları.
- Serinkan, Celalettin ve Esin Barutçu, (2006). 'Pamukkale Üniversitesini IIBF Öğrencilerinin Kariyer Planları ve Sosyotropik-Otonomi Kişilik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma', *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, C. 8, S. 2, ss. 317-39.
- Strauser, David. R., K. Ketz, ve J. Keim, (2002). 'The Relationship Between Self-Efficacy, Locus of Control and Work Personality', *Journal of Rehabilitation*, V. 68, ss. 20-26.
- TDK, <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=e%F0ilim&ayn=tam>, (Erişim Tarihi: 01 Mayıs 2013).
- Todorovic, Zelimir William, Rod B. McNaughton and Paul Guild, (2011). 'ENTRE-U: An Entrepreneurial Orientation Scale For Universities', *Technovation*, Vol. 31, ss. 128-37.
- Yıldırım, Mehmet Halit, Yavuz Demirel, Leyla İçerli, (2011). 'İşletme Sahibi Yöneticilerin Girişimci Kişilik Özellikleri İle Girişimcilik Becerileri Arasındaki İlişkinin Tespiti: Aksaray Örneği', *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, C. 3, S. 2, ss. 189-99.

- Yılmaz, Ercan ve Ali Murat Sünbül, (2009). 'Üniversite Öğrencilerine Yönelik Girişimcilik Ölçeğinin Geliştirilmesi', *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No. 21, ss. 195-203.
- Zhao, Hao and Scott E. Seibert, (2006). 'The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-Analytical Review', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 2, ss. 259-71.

Firmalar Arası Bilgi Paylaşımı İle Tedarik Zinciri Yönetimi Performansı İlişkisinde Bilgi Kalitesinin Moderatör Etkisi

Murat ÇEMBERCİ* & Edin Güçlü SÖZER**
& Mustafa Emre CİVELEK***

Özet

Tedarik zinciri yönetimi performansı ile ilgili yapılan araştırmalar, fir-malar arası bilgi paylaşımının tedarik zinciri performansı üzerine pozitif etkisine odaklanmıştır. Yapılan birçok araştırmada TZY'de bilgi payla-şımının önemi incelenirken, firmalar arasında paylaşılan bilginin kalitesi ihmal edilmiştir. Bu araştırma, firmalar arası bilgi paylaşımının tedarik zinciri performansına etkisini incelemede bilgi kalitesinin mode-ratör rolünü açıklamaktadır. 175 firmada 237 geçerli anket sayısına ula-şılmış ve firmalar arası bilgi paylaşımının tedarik zinciri performansına etkisini incelemede bilgi kalitesinin moderatör rolü hiyerarşik regresyon yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz; firmalar arası bilgi payla-şımının tedarik zinciri performansı üzerine etkisinde bilgi kalitesinin moderatör rolü olduğu sonucunu desteklemektedir.

Anahtar Kelimeler: *Tedarik Zinciri Yönetimi, firmalar arası bilgi pay-la-şımı, bilgi kalitesi*

The Moderating Role Of Information Quality On The Relation Between Inter-Company Information Share And Supply Chain Management Performance

Abstract

The researches that are related to supply chain management perfor-mance (SCMP) have been focused on the positive impact of shared in-formation among firms. While many researches have been investigating the importance of shared information in Supply Chain Management (SCM), the quality of shared information among firms has been neglect-ed. This paper is explaining the moderator role of the shared information quality on the SCMP. It has been reached to 237 valid surveys through

* Yrd. Doç. Dr., İstanbul Ticaret Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Uluslararası Lojistik Bölümü, mcemberci@ticaret.edu.tr

** Dr., edin@edinguclusozer.net

*** Öğr. Gör., İstanbul Ticaret Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, ecivelek@ticaret.edu.tr

175 firms and the moderator role of shared information quality on the SCMP has been analyzed by multiple regression method. The result of the analysis is supporting that the quality of shared information among firms has got a positive impact on the SCMP.

Keywords: *Supply Chain Management, Interfirm knowledge sharing, knowledge quality*

GİRİŞ

Tedarik zinciri yönetimi alanında son yıllarda çok sayıda çalışma yapılmaktadır. Firmalar arası rekabetin bu denli yoğun ve hızlı yaşandığı çevrede, TZY'nin firmalar açısından bir performans belirleyicisi olduğunu ifade eden birçok araştırma mevcuttur¹⁻².

Aynı şekilde literatürde tedarik zinciri performansına etki eden birçok faktörün varlığı da araştırılmıştır. Yapılan araştırmaların büyük bir bölümü; bilgi paylaşımı³⁻⁴ ile paylaşılan bilginin kalitesinin⁵⁻⁶ tedarik zincirinin performansının göstergesi olduğunu işaret etmiştir. Fakat literatürde, TZY'nde bilgi paylaşımının önemi birçok kez incelenmiş iken, firmalar arasında paylaşılan bilginin kalitesi ihmal edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışma, firmalar arası bilgi paylaşımının tedarik zinciri performansına etkisini incelemede bilgi kalitesinin moderatör rolünü açıklamaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölüm kavramsal modeli oluşturmak için, mevcut pazarlama ve TZY araştırma sahalarında yer alan bazı temel kavramları ele almaktadır.

TZY performansı sistem kaynaklı bir bakış açısı ile değerlendirilebilir. Bu nedenle TZY performansının aşağıda belirtilecek olan önemli göstergeleri vardır. Bu göstergeler firmaların karşı karşıya kaldıkları dış çevre ko-

-
- 1 S.C.L. Koh, M.E. Demirbağ, E. Bayraktar, S. Tatoğlu and H. Zaim, 'The impact of supply chain management practices on performance of SMEs', *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No. 1, 2007, s. 103–24.
 - 2 E. Bayraktar, M. Demirbağ, S.C.L. Koh, E. Tatoğlu and H. Zaim, 'A causal analysis of the impact of information systems and supply chain management practices on operational performance: Evidence from manufacturing SMEs in Turkey', *International Journal of Production Economics*, Vol.122, No. 1, 2009, p.133–49.
 - 3 H. Zhou ve W.C. Benton, 'Supply chain practice and information sharing', *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 6, 2007, s. 1348–365.
 - 4 J. Cheng, C. Yeh and C. Tu, 'Trust and knowledge sharing in green supply Chains', *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13, No. 4, 2008, s. 283–95.
 - 5 M. Feldmann and S. Müller, 'An incentive scheme for true information providing in supply chains', *OMEGA*, Vol. 31, No. 2, 2003, s. 63–73.
 - 6 S. Li and B. Lin, 'Assessing information sharing and information quality in supply chain management', *Decision Support Systems*, Vol. 42, No. 3, 2006, s. 1641–656.

şullarını içerdiği gibi, firma sınırları içerisinde bireyler arasındaki ilişkileri de içermektedir.

Firmalar Arası Bilgi Paylaşımı

Firmalar arası bilgi paylaşımı, bir grup organizasyon arasındaki ortak bilgi edinimi olarak görülebilir. Partner firmalar, firmalar arası çevrelerini, çalışma kurallarını ve seçeneklerini yapılandırarak ve yeniden şekillendirerek kendi ortak bilgilerini geliştirebilirler⁷.

Tedarik zinciri, her ne kadar bütünleşik bir yapı olarak tanımlansa da, kendi içerisinde bölümlere sahip, çok sayıda işletmeden oluşmaktadır. Her bir işletmenin kendi içerisinde ve tedarik zinciri elemanlarıyla kuracağı iletişim şekli söz konusudur ve tedarik zincirinin esnek ve değişimlere duyarlı bir yapıda olması kritik bir önem arz etmektedir⁸.

Geleneksel tedarik zinciri yapısında son dağıtıcı, müşteri bilgilerini dorudan görebilen tek tedarik zinciri üyesi iken, diğer tüm üyeler kendisinden bir önceki üyeden gelen bilgilere sahiptirler. Dolayısıyla geleneksel tedarik zincirinde bilgi hem zarar görebilmekte hem de bilgiye ulaşılması zaman aldığından değerini kaybetmektedir⁹.

Sağlıklı bilgi akışının yapısı, tam zamanlı bilgi ve periyodik bilgi olmak üzere iki kısımda incelenmelidir. Periyodik bilgi, firmanın strateji ve politikalarında olan değişimi, fiyat düzenlemesini, yeni ürün ve hizmetlerin tanıtımını kapsamaktadır. Tam zamanlı bilginin aksine periyodik bilgi tüm tedarik zinciri üyelerine dönemsel bir şekilde ulaşmaktadır. Tam zamanlı bilgi akışı, geleneksel hiyerarşik bilgi akış yapısının aksine, tüm tedarik zinciri üyelerinin bağlı olduğu bir bilgi akış ağı ile gerçekleştirilmektedir. Bu ağ üzerinden tedarik zincirinin tüm üyeleri birbirleriyle dorudan iletişim kurabilmekte, ihtiyaç duydukları bilgileri, tam zamanlı olarak alabilmektedirler. Dolayısıyla, müşteri ve tedarikçiler arasında artan iletişim derecesi, yüksek düzeyde bilginin paylaşıldığını göstermektedir¹⁰.

Tedarik zinciri, stratejik ortaklık göz önüne alınarak bütünleşik ve dinamik bir yapıda oluşturulmalıdır. İfade edilmiş olan bilgi paylaşımı ya-

7 M. Cheung, 'Inter-firm knowledge sharing and its effect on relationship value: A global supply chain perspective', (A dissertation submitted to Tennessee University in partial fulfillment of the requirements for degree of Doctor of Philosophy , 2005).

8 R. Bakoğlu ve E. Yılmaz, "Tedarik Zinciri Tasarımının Rekabet Avantajı Yaratması Açısından Değerlendirilmesi: 'Fast Food' Sektörü Örneği", (Tebliğ, 6. Ulusal Pazarlama Kongresi, Erzurum, 2001).

9 A. Cox, 'Power, Value and Supply Chain Management', Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 4, No. 4, 1999, s. 167-75.

10 A. Cox, a.g.e., s. 167-75.

pısı ve bilgi akışı yapısı değerlendirildiği takdirde tedarik zincirinde en iyi servis, en iyi üretim, en iyi ürün, en iyi yönetim ve en iyi maliyet kriterlerine uygun tedarikçi seçimini amaçlayan kuruluşlar için literatürde belirlenmiş olan tedarikçi seçim kriterleri elde edilmektedir¹¹.

Bhatt ve Emdad¹², işletmeler için bilginin teknolojik gelişmelerle birlikte, ürettikleri ürünler ve hizmetler kadar önemli bir konuma geldiğini belirtmişlerdir. Tedarik zincirini, işletmeler için bir rekabet avantajı durumuna getirebilmede ilk adım, tedarik zincirinin üyelerinin açık bir biçimde bilgi paylaşımına istekli olmalarıdır¹³. İşletmeler, güçlerini kaybetmelerine neden olacağını düşünmelerinden dolayı bilgi paylaşımına olumlu bakamayabilmektedirler. Bu anlayış, tedarik zincirinde bilgi akışında sorunlara neden olmaktadır¹⁴. Tedarik zinciri içerisindeki üyeler arasında bilgi paylaşımını sağlamak için bilgi teknolojilerinden yararlanılmaktadır. Tedarik zincirindeki tüm üyelere doğru bilgilerin zamanında ulaştırılmasını sağlayacak bilgi sistemleri tasarlanmadan tedarik zincirinin etkin olarak yönetilebilmesi mümkün olmayacaktır. Tedarik zincirindeki üyelerin işbirliği içerisinde olmaları, bu işletmelerin faaliyetlerinin etkinliğini artırabilmektedir. İşletmelerin bilgilere gerekli olduğunda hızlı bir biçimde ulaşabilmeleri, müşteri beklentilerine daha duyarlı olmalarını ve müşterilerin taleplerini rakiplerine göre daha hızlı karşılayabilmelerini sağlamaktadır¹⁵.

Tedarik zincirinin üyeleri arasında bilgi akışının, malzemelerin ve ürünlerin fiziksel akışına göre daha öncelikli olarak gerçekleştiğini savunan Graham ve Hardaker¹⁶, bu durumun, stokların azaltılması ve kaynakların daha etkin olarak kullanılması olanağını artırdığını düşünmektedirler.

İşletmeler ürünlerin tasarımını tedarikçileriyle işbirliği içerisinde belirlemeyi tercih edebilmektedirler. Böylece de ürünler, dünyanın farklı köşelerinde bulunan işletmelerin birbirleriyle işbirliği içerisinde çalışmaları

11 A.O. Aydın ve M. Çörekeçioğlu, 'Tedarik Zincirinde Kalite Odaklı Bilgi Yönetimi Yaklaşımı', Niğde Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, 2001, s. 1–12.

12 G.D. Bhatt and A.F. Emdad, 'An Analysis of the Virtual Value Chain in Electronic Commerce', Logistics Information Management, Vol. 38, No. 5, 2001, s. 215–25.

13 R.R. Lummus and R.J. Vokurka, 'Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective and Practical Guidelines', Industrial Management & Data Systems, Vol. 99, No. 1, 1999, s. 11–17.

14 S. Croom, P. Romano and M. Giannakis, 'Supply Chain Management: An Analytical Framework for Critical Literature Review', European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 6, No. 1, 2000, s.67-83.

15 S. Croom, P. Romano and M. Giannakis, a.g.e., s. 67-83.

16 G. Graham and G. Hardaker, 'Supply-Chain Management Across the Internet', International Journal of Physical Distribution & Logistics, Vol. 30, No. 3/4, 2000, s. 286-95.

sonucunda üretilebilmektedir. Bu işbirliğinin başarısı, işletmelerin, fiziksel sınırlarının dışındaki işletmelerle etkin olarak koordinasyonunu sağlayabilmesine büyük ölçüde bağlıdır.

Tedarikçi üyeler arasında bilgi paylaşımı sağlandıktan sonra kaynakların ve işlerin tedarik zinciri üyeleri arasında değiş tokuşu gerçekleştirilebilmektedir. Bu değiş tokuşun başarılabilmesinde, tedarik zinciri üyeleri arasında ortak faaliyetlere ilişkin bilgilerin paylaşımı yeterli olmamaktadır. Aynı zamanda, tedarik zincirindeki işletmeler, diğer işletmelere göre avantajlı durumda olduğu temel yeteneklerine ilişkin bilgileri de paylaşmaya istekli olmalıdırlar¹⁷.

Crook¹⁸ tedarik zincirinin etkinliğini deneysel olarak araştırdığı çalışmasında, oluşturdukları modelde, bilgi paylaşımının tedarik zinciri etkinliğinin bir göstergesi olduğunu ifade etmiştir. Crook'un yaptığı çalışmada tedarik zinciri etkinliği ara değişkenin bilgi paylaşımının da etkisi ile firma performansına etki ettiği sonucu ortaya çıkmıştır. Fawcett¹⁹ araştırmalarında firmaların bilgi paylaşma yeteneklerinin tedarik zinciri performansının bir belirleyici olduğunu belirtmektedirler. Li ve Lin²⁰, oluşturdukları modelde bilgi paylaşımının tedarik zinciri performansını belirlediğini ifade etmişlerdir.

Yine, Zhou ve Benton²¹, TZY uygulamalarının performansını bilgi paylaşımının belirlediğine dikkat çekmişlerdir. Sezen²², tedarik zinciri performansını esneklik performansı, kaynak performansı ve çıktı performansı olarak, üç şekilde belirlemiş ve bilgi paylaşımı ile birlikte tedarik zinciri tasarımı ve bütünleşmesini performansın bir göstergesi olarak test etmektedir. Petersen²³, bilgi kalitesinin tedarik zinciri performansı üzerine etkisini araştırdığı modelinde bilgi paylaşımını tedarik zinciri performansının bir

17 H. Yüksel, 'Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi', Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi, Cilt 4, Sayı.3, 2002, s. 261-67.

18 T.R. Crook, L. Giunipero, H.T. Reus, R.Handfield and K.S. William, "Antecedents and Out comes of Supply Chain Effectiveness: An Exploratory Investigation", Journal of Managerial Issues, Vol. 20, No. 2, 2008, s. 161-77.

19 S.E. Fawcett, P. Osterhaus, M.G. Magnan, J.C. Brau and M.W Mc Carter, 'Information sharing and supply chain performance: the role of connectivity and willingness', Supply Chain Management: An International Journal, Vol.12, No. 5, 2007, s. 358-68.

20 S. Li and B. Lin, a.g.e., s. 1645-647.

21 H. Zhou ve W.C. Benton, a.g.e., s. 1355-358.

22 B. Sezen, 'Relative effects of design, integration and information sharing on supply chain Performance', Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 13, No. 3, 2008, s. 233-40.

23 K.J. Petersen, 'The effect of information quality on supply chain performance: An interorganizational information system perspective', (A dissertation submitted to Michigan State University in partial fulfillment of the requirements for degree of Doctor of Philosophy, 1999).

göstergesi olarak belirtmektedir. Yukarıda belirtilen bilgiler ışığı altında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Firmalar arası bilgi paylaşımı TZY performansını pozitif yönde etkiler.

Bilgi Kalitesi

Bilgi kalitesi doğruluk, zamanlılık, yeterlilik ve güvenilirliği içeren yönlerle sahiptir²⁴. Bilgi paylaşımının TZY üzerindeki etkisinin önemi paylaşılan bilginin ne olduğuna, nasıl ve kiminle paylaşıldığına bağlıdır²⁵. Jarrell²⁶ tedarik zinciri genelinde bilgi paylaşımının esneklik yaratabileceğini belirtmiş, fakat bunun doğru ve uygun bilgi gerektirdiğini savunmaktadır.

Bilgi tedarik zinciri içinde yükselmeye devam ederken, gecikme ve çarpıtmadan dolayı zarar görmektedir.²⁷⁻²⁸. Yine de geleneksel kültürün bir sonucu olarak, örgütler özellikle müşterilerine, tedarikçilerine ve rakiplerine karşı asıl niyetlerini gizlemek için sipariş bilgilerini çarpıtmaktadırlar²⁹. Örgütler genellikle bilgi paylaşımını güç kaybı olarak görmektedirler. Bilgi çarpıklığını azaltmak ve paylaşılan bilginin kalitesini artırmak için paylaşılan bilgi mümkün olduğunca doğru olmalıdır. Örgütler de bu bilginin akışını minimum gecikme ve çarpıtma ile sağlamalıdır³⁰.

Petersen'e göre bilgi kalitesi, örgütler arasında örgütlerin ihtiyaçlarını karşılayan paylaşılmış bilginin derecesini göstermektedir³¹. Bu derece ne kadar yüksek belirlenirse, tedarik zinciri performansı da o kadar yüksek olmaktadır.

Feldmann ve Müller'e göre; paylaşılan bilginin kalitesi TZY performansını etkilemede son derece önemli bir yere sahiptir³². Yine, Li ve ark. TZY

24 R.M. Monczka, K.J. Petersen, R.B. Handfield and G.L. Ragatz, 'Success factors in strategic supplier alliances: The buying company perspective', *Decision Science*, Vol. 29, No. 3, 1998, s. 553-78.

25 S.A. Chizzo, 'Supply chain strategies: solutions for the customer driven Enterprise', *Software Magazine, Supply Chain Management Directions Supplement*, Vol. January 1998, s.4-9.

26 J.L. Jarrell, 'Supply chain economics', *World Trade*, Vol. 11, No. 11, 1998, s. 58-61.

27 M. Feldmann and S. Müller, a.g.e., s. 65-73.

28 R. Jones and D.R. Towill, 'Information enrichment: designing the supply chain for competitive Advantage', *Supply Chain Management*, Vol. 2, No. 4, 1997, s.137-48.

29 S.A. Chizzo, a.g.e., s. 7-9.

30 S. Li and B. Lin, a.g.e., s. 1645-646.

31 H. Zhou ve W.C. Benton, a.g.e., s. 1355-358.

32 M. Feldmann and S. Müller, a.g.e., 66-67.

uygulamalarının boyutlarını belirledikleri çalışmalarında, TZY uygulamalarının rekabetçi avantaja ve firma performansına etkisini araştırmışlar, paylaşılmış bilgi kalitesini TZY uygulamalarının bir boyutu olarak göstermişlerdir³³. Hartono ve ark. oluşturdukları kavramsal modelde, paylaşılan bilgi kalitesinin operasyonel tedarik zinciri performansına etkisini araştırmışlar ve bilgi kalitesinin tedarik zinciri performansı ile pozitif yönde etki ettiğini ifade etmişlerdir³⁴. Yukarıda belirtilen bilgiler ışığı altında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir;

H₂: Bilgi kalitesi, Firmalar arası bilgi paylaşımının TZY performansını etkilemesinde moderatör etkiye sahiptir.

Araştırma Modeli

Tablo 1’de hipotezler birlikte verilmektedir. Bir sonraki bölümde bu hipotezleri test etmek amacı ile yapılan bilimsel araştırmanın metodolojisi anlatılacaktır.

Tablo 1: Hipotezlerin Özeti

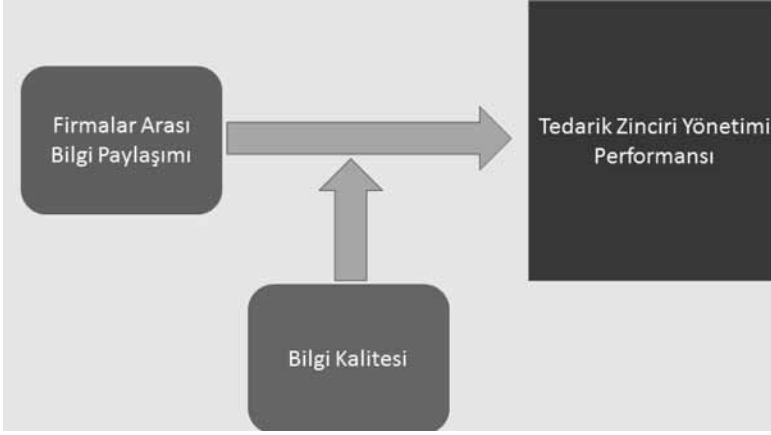
H ₁ : Firmalar arası bilgi paylaşımı TZY performansını pozitif yönde etkiler.
H ₂ : Bilgi kalitesi, firmalar arası bilgi paylaşımının TZY performansını etkilemesinde moderatör etkiye sahiptir.

Şekil 1.’de firmalar arası bilgi paylaşımının tedarik zinciri performansına etkisini incelemede bilgi kalitesinin moderatör etkisini ifade eden kavramsal model gösterilmektedir.

33 S. Li and B. Lin, a.g.e., s. 1646-647.

34 E. Hartono, X. Li, K. Na and J. Simpson, ‘The role of quality of shared information in interorganizational systems use’, International Journal of Management, Vol. 30, No. 5, 2010, s. 399-407.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırma Yöntemi

Bu çalışmada ortaya koyulan kavramsal model, firmalar arası bilgi paylaşımının tedarik zinciri performansına etkisini incelemeye bilgi kalitesinin moderatör etkisini göstermektedir. Bu ilişkileri test etmek için bu çalışmada deneysel bir araştırma yapılmakla birlikte, söz konusu kavramsal model öncelikle firmalar arası bir yapı içerisinde değerlendirilmektedir. Bu yapı, üye firmaların özelliklerini içermektedir. Bu yapılar, üye firmaların paylaşılan yapılarını ve aktivitelerini açıklar niteliktedir. Bu anlamda ankete katılanlara, bu firmalar arasında var olan yapıların doğasını ortaya çıkaracak sorular sorulmuştur. Her firmadan en az iki kişinin ankete katılımı sağlanmaya çalışılmıştır. Katılımcılar rastgele seçilmemiş, firmaların üretim yapıları ve süreçleri konularında yetkili orta düzey yöneticileri ile firmaların satın alma ve finansal göstergeler konularında yetkili üst düzey yöneticilerinin ankete katılımı sağlanmaya çalışılmıştır. İstanbul Sanayi Odası'nın her yıl yayınladığı yılın ilk 500 işletmesi verilerinden temin edilen dokümanlardan yararlanılarak, 250'ye yakın işletmeden oluşan bir örneklem çerçevesi tespit edilmiştir.

Örneklem çerçevesinde yer alan işletmeler üç farklı sektörde faaliyet gösteren işletmelerdir. Bu işletmelerin tümüne anket gönderilmiştir. Verilerin toplanmasında elektronik posta (e-posta) ve yüz yüze görüşme yöntemlerinden yararlanılmıştır. Sonuç olarak 250 firma içinde 175 firmadan 237 anketin geri dönüşü sağlanmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı %70 dir. Elde edilen veriler istatistiksel veri işleme programında değerlendirilmiş-

tir. Değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla faktör, güvenilirlik ve hiyerarşik regresyon analizleri kullanılarak hipotezler test edilmiştir.

Tablo 1’de verilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Cevaplar (1= kesinlikle katılıyorum`dan, 5=kesinlikle katılmıyorum’a) Likert 5’li hipotez ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Çalışma anketinde daha önce gelişmiş batı ülkelerinde kullanılmış olan ölçekler yer almıştır. Bu ölçeklerdeki sorular yabancı yayınlardan derlendiği için; öncelikle Türkçe’ ye çevrilmiş, ardından da farklı bir uzman tarafından tekrar İngilizce’ ye çevrilerek aslı ile kıyaslanmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda asıl ile tercümenin uyumluluğu onaylandıktan sonra, anketler firmalara gönderilmiştir.

Çalışmada konu olan ölçekler ayrıntılı bir literatür taramasından sonra tespit edilmiş ve araştırmada kullanılmak üzere ankete dahil edilmiştir.

Tedarik zincirinde firmalar arası bilgi paylaşımı ölçeği olarak, Selnes ve Sallis’in geliştirdikleri 17 soruluk ölçek kullanılmıştır³⁵.

Bilgi kalitesi ölçeği olarak, Li ve Lin’in geliştirdikleri 5 sorudan oluşan bilgi kalitesi ölçeği kullanılmıştır³⁶. TZY performansı ölçeği olarak, Tan ve ark. ve Lui ve ark.’nın geliştirdikleri ölçekler derlenerek 8 sorudan oluşan TZY performansı ölçeği kullanılmıştır³⁷⁻³⁸.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Veri analizi ve sonuçlar bölümünde, veri analizi ve hipotez testleri sonuçları açıklanmaktadır. Öncelikle açıklayıcı istatistikler ve demografik özellikleri veren bilgiler sunulmaktadır. Araştırmanın yapısal geçerliliği ve güvenilirliği araştırılmıştır. Son kısımda ise, istatistiksel analiz sonuçları ve hipotez testleri yer almaktadır.

35 F. Selness and J. Sallis, ‘Promoting Relationship Learning’, *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 3, 2003, s. 80–95.

36 S. Li and B. Lin, a.g.e., s. 1641-1656.

37 K.C. Tan, S.B. Lyman and J.D. Wisner, ‘Supply chain management: A strategic perspective’, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 No. 5/6, 2002, s. 6-14.

38 G.H. Lui, L. Yang, A.S. Sun and A.S. Sun, ‘The impact of IT implementation on supply chain integration and performance’, *International Journal of Production Economics*, Vol. 120, No. 1, 2009, s.125–38.

Demografik Özellikler

Bu bölümde araştırmaya katılarak anketi cevaplayan firmaların faaliyet gösterdikleri sektörler, çalışan sayıları, yıllık satış rakamları ve ankete katılanların eğitim durumlarını gösteren demografik özellikler Tablo 2’de açıklanmaktadır. Araştırmada yer alan firmalar üç temel sektörde toplanmıştır. Bunlar; sanayi, hizmet ve tarım sektörleridir. Ankete cevaplayan firmaların 158’i sanayi, 14’ü hizmet ve 3’ü tarım sektöründe faaliyet göstermektedirler. Buna göre sanayi sektörü %90, hizmet sektörü %8 ve tarım sektörü %2 orana sahiptir. Yine çalışmada yer alan firmaların %3’ünde çalışan kişi sayısı 1–10 kişi arası, %22’inde 11–250 kişi arası ve %75’inde de 250 kişiden fazladır. Yıllık satış rakamlarına göre firmalar değerlendirildiğinde %2’sinin 1 Milyon TL’ye kadar, %8’inin 5 Milyon TL’ye kadar, %9’unun 10 Milyon TL’ye kadar ve %81’inin de 10 Milyon TL’den fazla olduğunu görülmektedir. Eğitim durumuna göre tablo incelendiğinde ankete katılan 237 kişinin %2’si Lise, %78’i üniversite ve %20’si de Yüksek Lisans ve Doktora mezunu kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 2: Demografik Özellikler

KRİTERLER	KATILIMCI SAYISI	%	
Sektör	Sanayi	158	90,0%
	Hizmet	14	8,0%
	Tarım	3	2,0%
	Toplam	175	100,0%
Çalışan Sayısı	1–10 Kişi	6	3,0%
	11–250 Kişi	38	22,0%
	+250 Kişi	131	75,0%
	Toplam	175	100,0%
Yıllık Satış Rakamları	1 Milyon TL ye kadar	4	2,0%
	5 Milyon TL ye kadar	14	8,0%
	10 Milyon TL ye kadar	16	9,0%
	+10 Milyon TL	141	81,0%
	Toplam	175	100,0%
Eğitim Durumu	Lise	5	2,0%
	Üniversite	185	78,0%
	Y.Lisans/Doktora	47	20,0%
	Toplam	237	100,0%

Güvenilirlik Analizi

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alpha değeri genel olarak kabul görülen 0,70 değerinin üzerinde bulunduğu için anketin iç güvenilirliğinin yeterli seviyede olduğu tespit edilmiştir. Analiz sonuçlarında herhangi bir sorunun çıkarılması için güvenilirlik değerlerine katkı sağlamadığı için, soru eksiltilmesini gerektirecek bir bulguya rastlanmamıştır. Güvenilirlik testine ait analiz sonuçları Tablo 3’de özetlenmiştir.

Tablo 3: Güvenilirlik Analizi (Reliability Analysis)

GÜVENİLİRLİK ANALİZİ		SORU-TOPLAM İSTATİSTİKLERİ				
Cronbach's Alpha	Soru Sayısı	Sorular	Silinirse Ölçek Ortalaması	Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilen Soru-Toplam Korelasyon	Silinirse Cronbach's Alpha
,774	8	Bilgi 6	26,88	10,989	,320	,780
		Bilgi 7	27,66	10,860	,260	,803
		Bilgi 9	27,11	10,002	,447	,760
		Kalite 1	26,54	11,020	,606	,736
		Kalite 2	26,52	10,801	,609	,733
		Kalite 3	26,63	10,311	,656	,722
		Kalite 4	26,58	10,686	,701	,723
		Kalite 5	26,51	10,878	,551	,740

Faktör Analizi

Anketteki soruların anketi cevaplayan kişilerce kaç değişik boyutta algılandığını bulmak ve bağımsız değişkenleri ana gruplara ayırarak analizlerin daha verimli yapılabilmesini sağlamak amacıyla faktör analizi uygulanmıştır.

Tüm bağımsız değişkenler analize dahil edilerek Temel Bileşen Analizi yapılmıştır. Faktör analizinde döndürme yöntemi olarak varimax yöntemi kullanılmıştır. Analize dahil edilen soruların faktör analizine uygunluğunu ölçmek için Anti-İmaj Korelasyon Matrisi'nde yer alan Örneklem Yeterlilik Ölçüsü değerlerine bakılmıştır. Tablo 4'de yer alan Anti-İmaj Korelasyon Matrisi'nde diyagonal olarak yer alan değerlerin hepsi 0,50 değerine yakın veya üzerindedir. Faktör analizinden daha fazla soru çıkartılmasına gerek olmadığı görülmektedir.

Tablo 4: Anti-İmaj Korelasyon Tablosu

Anti-İmaj Korelasyon	Bilgi 6	,476 ^a	-,472	-,352	-,051	-,126	-,279	,126	,388
	Bilgi 7	-,472	,545 ^a	-,184	,194	-,045	,210	-,163	-,192
	Bilgi 9	-,352	-,184	,708 ^a	-,051	,205	,015	-,154	-,160
	Kalite 1	-,051	,194	-,051	,835 ^a	-,517	-,048	-,145	-,415
	Kalite 2	-,126	-,045	,205	-,517	,857 ^a	-,161	-,211	,001
	Kalite 3	-,279	,210	,015	-,048	-,161	,851 ^a	-,465	-,239
	Kalite 4	,126	-,163	-,151	-,145	-,211	-,465	,874 ^a	-,126
	Kalite 5	,388	-,192	-,160	-,415	,001	-,239	-,126	,831 ^a

a. Örneklem Uygunluğu Ölçümleri (Measures of Sampling Adequacy-MSA)

Yapılan faktör analizi sonucunda iki faktör elde edilmiş olup, modeldeki toplam değişimin açıklanma oranının %76 olduğu tespit edilmiş ve kullanılan verinin değişkenlerin homojen gruplaşması olduğunu gösteren oldukça yüksek kabul edilebilecek 0,801 değerinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve anlamlı bir Barlett küresellik testi sonucu elde edilmiştir. Bu bulgular değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Analiz sonucunda elde edilen Döndürme Faktör Matrisi'nin faktör yapısı Tablo 5'de özetlenmiştir.

Tablo 5: Faktör Analizi Sonuçları

DEĞİŞKENLER	FAKTÖRLER	
	Bilgi Kalitesi	Firmalar arası Bilgi Paylaşımı
Kalite1	,917	
Kalite4	,916	
Kalite3	,900	
Kalite2	,891	
Kalite5	,868	
Bilgi6		,840
Bilgi7		,820
Bilgi9		,707

Hiyerarşik Regresyon Analizi

Çalışmada, bağımlı değişken olan TZY Performansında meydana gelen değişimin, bağımsız değişken olarak yer alan Bilgi Paylaşımı ve moderatör değişken olarak yer alan Bilgi Kalitesi tarafından nasıl açıklandığını belirlemek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Söz konusu etkinin daha açık bir şekilde analiz edilmesi için Bilgi Paylaşımı bağımsız değişkeninin tek başına ele alındığı basit bir regresyon analizi ile Bilgi Paylaşımı, Bilgi Kalitesi ve her iki değişkenin standardize edilmiş değerlerinin çarpımından oluşan çarpım değişkeninin bir arada ele alındığı çoklu regresyon analizi sırasıyla Model 1 ve Model 2 olarak hiyerarşik regresyon analizine sokulmuştur. Yukarıdaki açıklamaların formül ile gösterimi aşağıdaki şekildedir:

$$\text{MODEL 1: TZYP} = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{BP} + \varepsilon$$

$$\text{MODEL 2: TZYP} = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{BP} + \beta_2 \cdot \text{BK} + \beta_3 \cdot \text{BK}' \cdot \text{BP}' + \varepsilon$$

Hiyerarşik regresyon model özetleri Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Hiyerarşik Regresyon Model Özetleri

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Std. Hatası
1	,322 ^a	,104	,100	,33348
2	,550 ^b	,303	,294	,29534
a. Değişkenler: Bilgi Paylaşımı				
b. Değişkenler: Bilgi Paylaşımı, Bilgi Kalitesi, Çarpım Değişkeni				

Tablo 6' da görüldüğü gibi Model 1'in R kare değeri ile Model 2'nin R kare değerleri arasındaki fark 0,199 olup, oldukça önemli bir artıştır.

Tablo 7: Anova Tablosu

Model		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalama Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	3,018	1	3,018	27,138	,000
	Artık Değer	26,134	235	,111		
	Toplam	29,152	236			
2	Regresyon	8,828	3	2,943	33,736	,000
	Artık Değer	20,324	233	,087		
	Toplam	29,152	236			

Tablo 7'de görüldüğü üzere model genel olarak anlamlıdır. Değişkenlerin katsayıları Tablo 8'de özetlenmiştir.

Tablo 8: Değişkenlerin Katsayıları

Model		Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	Sig.
		β	Std. Hata	β		
1	Sabit	3,445	,102		33,853	,000
	Bilgi Paylaşımı	,152	,029	,322	5,209	,000
2	Sabit	3,553	,269		13,209	,000
	Bilgi Paylaşımı	-,049	,089	-,103	-,546	,585
	Bilgi Kalitesi	,129	,069	,344	1,860	,064
	Çarpım Değişkeni	,623	,080	,505	7,794	,000

Tablo 8' de görüldüğü gibi çarpım değişkeni %10 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. R² değişimi de dikkate alındığında Bilgi Kalitesinin moderatör etkisi istatistiksel açıdan anlamlı olarak bulunmuştur.

SONUÇLARIN TARTIŞILMASI

H₁ hipotezi, firmalar arası bilgi paylaşımının TZY performansını pozitif yönde etkilediğini varsaymış ve hipotez testi sonucunda H₁ hipotezi desteklenmiştir. Bu bulgu, literatürde yer alan önceki çalışmalar paralelinde, firmalar arası bilgi paylaşımının TZY performansını pozitif yönde etkilediğini kanıtlamıştır.^{39_40_41_42_43-44-45-46}. Dolayısıyla TZY’de firmalar arası bilgi paylaşımı arttıkça TZY performansının da artacağı yorumu yapılabilmektedir.

H₂ hipotezi, bilgi kalitesinin firmalar arası bilgi paylaşımının TZY performansını etkilemesinde moderatör etkiye sahip olduğunu varsaymış ve hipotez testi sonucunda H₂ hipotezi kabul edilmiştir. TZY’de firmalar arasında paylaşılan bilgiden çok, paylaşılan bilginin ne olduğu, kiminle ve nasıl paylaşıldığı önemlidir⁴⁷. TZY’de bilgi paylaşımı TZY performansına etki edebilmekte, fakat bu bilginin doğru ve uygun, yani kaliteli olması gerekmektedir⁴⁸. Paylaşılan bilginin kalitesi ne kadar yüksek olursa, TZY performansı da o derece yüksektir^{49_50_51}.

ARAŞTIRMANIN KATKILARI

Bu çalışma, TZY literatüründeki boşluğu doldurmak amacıyla literatüre kapsamlı bir yaklaşım sunmuş, önemli katkılar sağlamıştır. Sonuçlar, fir-

39 H. Zhou ve W.C. Benton, a.g.e., 1348-365.

40 J. Cheng, C. Yeh and C. Tu, a.g.e., 283-95.

41 S. Li and B. Lin, a.g.e., s. 1641-656.

42 M. Cheung, a.g.e.

43 R. Narasimhan and A. Nair, ‘The antecedent role of quality, information sharing and supply chain proximity on strategic alliance formation and performance’, *International Journal of Production Economics*, Vol. 96, No. 3, 2005, s. 301-313.

44 A.T. Lewis, ‘The effect of information sharing, organizational capability and relationship characteristics on outsourcing performance in the supply chain: An empirical study’, (Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University, 2006).

45 S. Samaddar, S. Nargundkar and M. Daley, ‘Inter-organizational information sharing: The role of supply network configuration and partner goal congruence’, *European Journal of Operational Research*, Vol. 174, No. 2, 2006, s. 744-65.

46 C. Hsu, V.R. Kannan, K.C. Tan and G.K. Leong, ‘Information sharing, buyer-supplier relationships, and firm performance: A multi-region analysis’, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38, No. 4, 2008, s. 296-310.

47 K.J. Petersen, a.g.e.

48 R.M. Monczka, K.J. Petersen, R.B. Handfield and G.L. Ragatz, a.g.e. s. 553-78.

49 M. Feldmann and S. Müller, a.g.e., s. 63-73.

50 S. Li and B. Lin, a.g.e., 1641-656.

51 H. Zhou ve W.C. Benton, a.g.e., s. 1355-358.

malar arası bilgi paylaşımı ile TZY performansı arasındaki ilişkinin kapsamını genişletmiştir. Aynı zamanda, yöneticilere tedarik zincirlerini daha etkin ve verimli yönetmeleri konusunda önemli çıkarımlar sağlamıştır.

Teorik Katkılar

Bu çalışmada TZ'de firmalar arası bilgi paylaşımının TZY performansı üzerinde etkisi olduğu ispatlanmıştır. Bu çalışmada bilgi kalitesinin moderatör etkisi değerlendirilmiş ve yapılan analizde firmalar arası bilgi paylaşımının tedarik zinciri performansı üzerine etkisinde bilgi kalitesinin pozitif yönde moderatör etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetimsel Katkılar

TZ içerisinde yer alan firmalar arasındaki bilgi paylaşımı TZY performansını direk etkileyen bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır^{52,53,54,55,56,57,58}. Genellikle firmalar bilgi paylaşımı konusunda şüpheci ve isteksizdirler. TZ içerisinde paylaşılan bilginin rekabet açısından kendilerini geriye düşürecekleri konusunda genel bir inanışa sahiptirler⁵⁹. Dolayısıyla, bu çalışmada, bilgi paylaşımına bu derece mesafeli bir yaklaşımın geliştirildiği bir çevrede, kaliteli, doğru ve zamanlama olarak uygun olan bilginin paylaşımının zincire katkı sağladığı bulgusu elde edilmiştir. Bu anlamda kaliteli bilgi edinmiş firmaların bireysel başarılarından daha fazlasını TZ içindeki firmalarla birlikte sağlayabilecekleri söylenilebilir.

KISITLAR VE GELECEK ARAŞTIRMALAR

Yapılan araştırma sonucundaki bulgular değerlendirildiğinde bir takım sınırlandırmaların bulunduğu görülmektedir. Bu sınırlandırmalardan bazıları ileri araştırmalarda kullanılabilir ve araştırmaya yeni boyutlar katabilir. Öncelikle araştırmanın ana kütlesi, İstanbul Sanayi Odasının her yıl açıkladığı Türkiye'nin en büyük ilk 500 firması olarak belirlenmiş ve örnek-

52 H. Zhou ve W.C. Benton, a.g.e., s. 1355-358.

53 J. Cheng, C. Yeh and C. Tu, a.g.e., s. 283-95.

54 S. Li and B. Lin, a.g.e., 1641-656.

55 M. Cheung, a.g.e.

56 R.R. Lummus and R.J. Vokurka, a.g.e. s. 11-17.

57 T.R. Crook, L. Giunipero, H.T. Reus, R.Handfield and K.S. William, a.g.e., s. 161-77.

58 S.E. Fawcett, P. Osterhaus, M.G. Magnan, J.C. Brau and M.W Mc Carter, a.g.e., s. 358-68.

59 S. Croom, P. Romano and M. Giannakis, a.g.e., s. 67-83.

lem çerçevesi bu firmalar arasındaki 250 firma olarak saptanmıştır. Faaliyet gelirleri yüksek olan firmalar arasından örneklem seçimi yapılmıştır. Seçim kriteri olarak İstanbul'daki tüm şirketler değerlendirilerek bu kısıt ortadan kaldırılabilir. İleriki araştırmalarda yapılacak sektörel ayırım, bilgi kalitesi, bilgi paylaşımı ve TZY performansı arasındaki ilişkinin sektörler bazında nasıl farklılaştığını anlamak açısından daha faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Aydın, A.O. ve Çörekçioğlu, M., 'Tedarik Zincirinde Kalite Odaklı Bilgi Yönetimi Yaklaşımı', Niğde Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi, Cilt 5, Sayı 2, 2001, s. 1-12.
- Bakoğlu, R. ve Yılmaz, E., "Tedarik Zinciri Tasarımının Rekabet Avantajı Yaratması Açısından Değerlendirilmesi: 'Fast Food' Sektörü Örneği", (Tebliğ, 6. Ulusal Pazarlama Kongresi, Erzurum, 2001).
- Bhatt, G.D. and Emdad, A.F., 'An Analysis of the Virtual Value Chain in Electronic Commerce', Logistics Information Management, Vol. 38, No.5, 2001, s. 215-25.
- Bayraktar, E., Demirbağ, M., Koh, S.C.L., Tatoğlu, E. and Zaim, H., 'A causal analysis of the impact of information systems and supply chain management practices on operational performance: Evidence from manufacturing SMEs in Turkey', International Journal of Production Economics, Vol.122, No. 1, 2009, p.133-49.
- Cheng, J., Yeh, C. and Tu, C., 'Trust and knowledge sharing in greensupply Chains', Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 13, No. 4, 2008, s. 283-95.
- Cheung, M., 'Inter-firm knowledge sharing and its effect on relationship value: A global supply chain perspective', (A dissertation submitted to Tennessee University in partial fulfillment of the requirements for degree of Doctor of Philosophy , 2005).
- Chizzo, S.A., 'Supply chain strategies: solutions for the customer driven Enterprise', Software Magazine, Supply Chain Management Directions Supplement, Vol. January 1998, s.4-9.
- Cox, A., 'Power, Value and Supply Chain Management', Supply Chain Management: An International Journal, Vol. 4, No. 4, 1999, s. 167-75.
- Crook, T.R., Giunipero, L., Reus, H.T., Handfield, R. and William, K.S., "Antecedents and Outcomes of Supply Chain Effectiveness: An Exploratory Investigation", Journal of Managerial Issues, Vol. 20, No. 2, 2008, s. 161-77.
- Croom, S, Romano, P.and Giannakis, M., 'Supply Chain Management: An Analytical Framework for Critical Literature Review', European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 6, No. 1, 2000, s.67-83.
- Fawcett, S.E., Osterhaus, P., Magnan, M.G., Brau, J.C., and Mc Carter, M.W, 'Information sharing and supply chain performance: the role of connectivity and willingness', Supply Chain Management: An International Journal, Vol.12, No. 5, 2007, s. 358-68.
- Feldmann, M. and Müller, S., 'An incentive scheme for true information providing in supply chains', OMEGA, Vol. 31, No. 2, 2003, s. 63-73.
- Graham, G.and Hardaker, G., 'Supply-Chain Management Across the Internet', International Journal of Physical Distribution & Logistics, Vol. 30, No. 3/4, 2000, s. 286-95.

- Hartono, E., Li, X., Na, K. and Simpson, J., 'The role of quality of shared information in interorganizational systems use', *International Journal of Management*, Vol. 30, No. 5, 2010, s. 399–407.
- Hsu, C., Kannan, V.R, Tan, K.C. and Leong, G.K., 'Information sharing, buyer-supplier relationships, and firm performance: A multi-region analysis', *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 38, No. 4, 2008, s. 296–310.
- Jarrell, J.L., 'Supply chain economics', *World Trade*, Vol. 11, No. 11, 1998, s. 58–61.
- Jones, R. and Towill, D.R., 'Information enrichment: designing the supply chain for competitive Advantage', *Supply Chain Management*, Vol. 2, No. 4, 1997, s.137–48.
- Koh, S.C.L, Demirbağ, M.E., Bayraktar, E., Tatoğlu, S. and Zaim, H., 'The impact of supply chain management practices on performance of SMEs', *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 107, No. 1, 2007, s. 103–24.
- Lewis, A.T., "The effect of information sharing, organizational capability and relationship characteristics on outsourcing performance in the supply chain: An empirical study", (Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy in the Graduate School of The Ohio State University, 2006).
- Li, S. and Lin, B, 'Accessing information sharing and information quality in supply chain management', *Decision Support Systems*, Vol. 42, No.3, 2006, s. 1641–656.
- Lummus, R.R. and Vokurka, R.J., 'Defining Supply Chain Management: A Historical Perspective and Practical Guidelines', *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 99, No. 1, 1999, s. 11–17.
- Lui, G.H., Yang, L., Sun, A.S. and Sun, A.S., 'The impact of IT implementation on supply chain integration and performance', *International Journal of Production Economics*, Vol. 120, No. 1, 2009, s.125–38.
- Monczka, R.M., Petersen, K.J., Handfield, R.B. and Ragatz, G.L., 'Success factors in strategic supplier alliances: The buying company perspective', *Decision Science*, Vol. 29, No. 3, 1998, s. 553–78.
- Narasimhan, R. and Nair, A., 'The antecedent role of quality, information sharing and supply chain proximity on strategic alliance formation and performance', *International Journal of Production Economics*, Vol. 96, No. 3, 2005, s. 301–313.
- Petersen, K.J., 'The effect of information quality on supply chain performance: An interorganizational information system perspective', (A dissertation submitted to Michigan State University in partial fulfillment of the requirements for degree of Doctor of Philosophy, 1999).
- Samaddar, S., Nargundkar, S. and Daley, M., 'Inter-organizational information sharing: The role of supply network configuration and partner goal congruence', *European Journal of Operational Research*, Vol. 174, No. 2, 2006, s. 744–65.
- Selness, F. and Sallis, J., 'Promoting Relationship Learning', *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 3, 2003, s. 80–95.

- Sezen, B., 'Relative effects of design, integration and information sharing on supply chain Performance', *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 13, No. 3, 2008, s. 233–40.
- Tan K.C., Lyman S.B., and Wisner J.D., 'Supply chain management: A strategic perspective', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 No. 5/6, 2002, s. 6-14.
- Yüksel H., 'Tedarik Zinciri Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Önemi', *Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi*, Cilt 4, Sayı.3, 2002, s. 261–67.
- Zhou, H. and Benton, W.C., 'Supply chain practice and information sharing', *Journal of Operations Management*, Vol. 25, No. 6, 2007, s. 1348–365.

Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma*

Mustafa SANDIKCI** & Tuba VURAL*** & Özcan ZORLU****

Özet

Turizm sektöründe özellikle 1950'li yıllardan sonra rekabetin artması ve küresel boyuta ulaşması ile bu sektör içerisinde yer alan konaklama işletmeleri varlıklarını sürdürebilmek için birçok yeni yönetim tekniğini bünyesinde uygulayarak başarı sağlama gayreti içerisine girmiştir. Bu süreçte işletmelerin başarı sağlamasında temel unsurlardan birisi işletme örgütünün sağlığı olmuştur. Temel olarak bir örgütün çevresine adapte olabilme, çalışanları arasında uyum yaratma ve hedeflerine ulaşma kabiliyeti şeklinde ifade edilen örgüt sağlığı kavramı, dinamik rekabet koşulları sonucunda, son dönemde yoğun olarak incelenmeye başlamıştır. Diğer yandan bir işletme örgütünün sağlıklı olabilmesi için bu örgütlerde etkin dönüştürücü liderlerin bulunması gerekir. Dolayısıyla işletmelerde örgütün sağlıklı kılınması için dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine olan etkilerinin kapsamlı olarak araştırılması gerekmektedir. Bu kapsamda çalışmada Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren termal konaklama işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma evrenini; Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren Bakanlık belgeli termal turizm işletmelerinden ankete katılmayı kabul eden işletme çalışanları oluşturmaktadır. Çalışmada örnekleme yöntemi olarak "Kolayda Örnekleme Yöntemi" uygulanmıştır. Toplamda ulaşılması gereken minimum sayı 303 olarak hesaplanmış olup, hata payı, yanlış ya da eksik kodlama nedeniyle değerlendirmeye alınmayacak anketlerin olabileceği düşüncesiyle 500 adet anket formu dağıtılmış bunlardan ancak 400 adet anket elde edilebilmiştir. Elde edilen anketlerin incelenmesi sonucunda 36 anket değerlendirmeye uygun bulunmuş ve toplamda 364 anket

* Bu makale Mustafa SANDIKCI tarafından yürütülen "Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar Örneği" isimli tezinden hazırlanmıştır.

** Yrd.Doç.Dr. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, sandikcimustafa@hotmail.com

*** Öğr. Gör., Afyon Kocatepe Üniversitesi, Meslek Yüksek Okulu, tubavural@aku.edu.tr

**** Arş.Gör.Dr. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Turizm Fakültesi, ozcan_zorlu@aku.edu.tr

değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcılara ait demografik değişkenlerin analiz edilmesinden sonra, söz konusu katılımcıların ankette yer alan örgüt sağlığı ölçeği ve dönüşümcü liderlik davranışları ölçeğine vermiş olduğu yanıtlar yüzde analizi, aritmetik ortalama ve standart sapma yöntemi ile analiz edilmiştir. Örgüt sağlığı ve dönüşümcü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin ölçümüne yönelik korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Yapılan araştırmanın sonucunda genel olarak dönüşümcü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasında ve iki değişkene ait tüm alt boyutlarda istatistikî olarak anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Sağlığı, Dönüşümcü Liderlik, Konaklama İşletmeleri, Afyonkarahisar

Effects of Transformational Leadership Behaviours on Organizational Health in Hotels: A Study in Afyonkarahisar

Abstract

In the tourism sector, competition has increased rapidly after the 1950s. The growth of the tourism industry worldwide, is located within the accommodation sector enterprises, which ensure the success of applying the many new management techniques in order to survive. In this process, the most basic element to success; the health of the organization. Basically an organization's ability to adapt to its environment, creating harmony between employees and the ability to achieve their goals as stated in the organization's health, as a result of competitive conditions in recent years have been investigated extensively. The other hand, the organization must have effective transformational leaders to be healthy. Therefore, it is necessary to investigate their effects on the health of a comprehensive organization of transformational leadership behaviors of the organization to be healthy. In this research, the relationship between thermal hotel business in transformational leadership behaviors and organizational health in Afyonkarahisar were examined.

Study population who agreed to participate in the survey of the Ministry certified businesses operating in Afyonkarahisar thermal hotel consists of those employees. In the study as a sampling method "Sampling Method" is used. For the total sample is calculated as the required number of 303. However, the margin of error, with the idea of the survey may not be considered due to incorrect or incomplete coding 500 questionnaires were distributed. However, 400 questionnaires were obtained. Examination of the resulting questionnaire was not appropriate to evaluate the results of 36 surveys. For this reason, it is only 364 questionnaires were evaluated. After analyzing demographic variables of participants who responded to the survey This survey is located organizational health survey participants scale and transformational responses given by the leadership behavior scales percentage analysis, we have calculated the mean and standard deviation values. Organizational health and transformational correlation analysis for the measurement of the relationship between leadership behavior were made.

Keywords: Organizational Health, Transformational Leadership, Lodging Enterprises, Afyonkarahisar

1. GİRİŞ

2013 yılı itibarı ile uluslararası turist varışlarının 1087 milyon kişiye ulaştığı turizm endüstrisi¹ özellikle son yıllarda dünya ticaret hacminde payını sürekli arttırmaktadır ve hızlı gelişen ikinci endüstri konumundadır. Diğer yandan küresel bir boyut kazanan bu endüstride her geçen gün yeni destinasyonlar ön plana çıkmaktadır. Dünya turizm piyasasından daha fazla pay almak isteyen bu yeni destinasyonlar ve olgunlaşma sürecine giren destinasyonlar ile birlikte, turizm piyasasında rekabet fiziki sınırların ötesine geçmiş ve bu destinasyonlarda yer alan turizm örgütleri de uluslararası ölçekte rekabet etmek zorunda kalmıştır. Turizm endüstrisi içerisinde önemli bir fonksiyona sahip konaklama örgütleri de rekabet üstünlüğü sağlama adına ürün farklılaştırması, modern yönetim ve pazarlama teknikleri vb. yöntemler ve teknikler uygulama yoluna gitmektedirler. Ancak konaklama örgütlerinin, söz konusu yöntem ve teknikleri tam olarak uygulayarak başarı sağlayabilmesi için çetin rekabet koşullarında, hızlı değişimlere ayak uydurabilecek örgütlere ihtiyacı bulunmaktadır. Bu noktada ise, örgütler için örgüt sağlığı önemli bir boyut kazanmaktadır.

Konuyla ilgili yazarlara²⁻³ göre bir örgütün sağlıklı olabilmesi için, söz konusu örgütte başarılı liderlik rollerinin bulunması gerekmektedir. Yönetim ve örgütsel davranış literatüründe kapsamlı olarak incelenen liderlik rolleri, konuyu araştıran yazarlar tarafından karizmatik lider, etkileşimli lider, otantik lider, dönüştürücü lider, bilgi lideri gibi temel kategorilere ayrılmıştır⁴⁻⁵Bu temel kategoriler içerisinde dönüştürücü liderlik, dinamik rekabet koşullarında örgütün değişimlere ayak uydurabilmesi açısından daha fazla ön plana çıkmaktadır. Nitekim konuyla ilgili literatürde dönüştürücü liderlik genel olarak örgüt üyelerinin davranışları ve tutumlarında büyük değişimleri etkileme ve örgüt misyonu, hedefleri ve stratejileri bağlamında örgütsel bağlılık oluşturma süreci şeklinde açıklanmaktadır. Bu bağlamda bir örgütün sağlıklı kılınabilmesi aynı zamanda söz konusu örgüt içerisinde başarılı dönüştürücü liderlerin var olmasına bağlıdır.

1 <http://mkt.unwto.org/en/barometer>, Erişim Tarihi: 17.12.2014

2 Mehmet Korkmaz. "Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stilllerinin Etkisi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2007, Sayı: 49, 57-91.

3 Necati, Cemaloğlu, Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilllerinin örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi. Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2007, Cilt: 2, s.165-194.

4 Bruce J Avolio, Waldman, David A. ve Yammarino Francis J., "Leading in the 1990s: The Four I's of Transformational Leadership", Journal of European Industrial Training, cilt:15, sayı: 4,1991, s:9-16.

5 Bernard M Bass., "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", Organizational Dynamic, cilt:18, sayı:3, 1990, s.21.

2. DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK ve ÖRGÜTLERDE GEREKLİLİĞİ

Ortak amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulan gruplarda iç düzenin sağlanması, amaç ve hedeflere yönelim için grup içerisinde birinin liderlik rolünü üstlenmesi gerekmektedir. İnsan ve insanlarla ilgili bir kavram olarak liderlik her koşul ve dönemde gerekli bir kavram olarak günümüze kadar birçok yazında yer almıştır. Bilgi çağı olarak tanımlanan çağımızda ise bilgiyi üreten, işleyen ve yöneten örgütlerin en önemli öğesinin insan olması, insanın da ihtiyaçlarını karşılamak ve amaçlarına ulaşmak için örgütlenmesi gerekliliği, liderliği ve yöneticiliği zorunlu kılmaktadır⁶.

Davranış bilimlerinde önemli bir boyutu teşkil eden liderlik, üzerinde en fazla araştırma yapılan kavram olmakla birlikte, henüz tam olarak anlaşılabilmiştir. Nitekim Burns⁷ liderlik kavramının dünyada en fazla araştırılan fakat en az anlaşılın konu olduğunu belirtmektedir. Liderliğe ilişkin çok sayıda tanımlama bulunmakla birlikte, araştırmacılar liderliği kendi bakış açılarıyla ve en çok ilgilerini çeken boyutla tanımlamışlardır⁸.

Birçok yazar tarafından kapsamlı olarak araştırılan liderlik kavramı rekabetin boyutlarının değişmesi, bilgi teknolojilerinin örgüt başarısında daha fazla önem kazanması sebebiyle yeniden ele alınmış ve modern yaklaşımlar ile açıklanmaya başlanmıştır. Son yirmi yılda, örgütsel davranış araştırmacıları arasında, (dönüştürücü, karizmatik ve vizyoner liderlik olarak da ifade edilen) yeni bir liderlik teorisi yaklaşımı konusunda fikir birliği oluşmaya başlamıştır⁹.

Rekabet kavramı, yönetimi değiştirebilmek ve duruma göre karar verebilmekle yakından ilişkilidir. Çevresel değişkenleri doğru ve zamanında hissedip değerlendirerek, mevcut yapı ve işleyişi buna uyarlamak, örgütsel yapının sürekliliği için gereksinimdir. Bu bağlamda, etkili lider olmanın en önemli şartlarından biri liderin değişimleri zamanında algılayıp, politika ve stratejiler geliştirerek, bunları kendine özgü bir hünerle, yeni oluşan şartlar içinde uygulayabilme kabiliyetidir¹⁰⁻¹¹. Pazarlar ve işgücün-

6 Ahmet Baytok, Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü. (Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), s. 50-52

7 Burns, J. M., Leadership, (Harper & Row: New York), s.2

8 Gary Yukl, "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research" Journal of Management, 15 (2), 1989, 251-389.

9 Tally Dvir at al., "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment", Academy of Management Journal. 45 (4), 2002, 735-744.

10 Armağan Ören, Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, 2006), s.45.

11 Bernard M Bass., "Two Decades of Research and Development in Transformational Le-

de görülen değişim, liderlerin etkili olabilmek için daha çok dönüştürücü olma ihtiyacı içinde olmasıyla sonuçlandığını ifade etmektedir. Bu bağlamda rekabet avantajı yaratmak isteyen örgütlerde dönüştürücü liderlik daha fazla önem kazanmıştır ve dönüştürücü liderlik en fazla araştırılan liderlik kavramlarından birisi olmuştur.

Yukl, dönüştürücü liderliği örgüt üyelerinin davranışları ve tutumlarında büyük değişimleri etkileme ve örgüt misyonu, hedefleri ve stratejileri bağlamında örgütsel bağlılık oluşturma süreci olarak açıklamaktadır¹². Bass, liderler çalışanların ilgilerini yükselttiklerinde, çalışanlarda grup amaçları ve misyonu hakkında bilinçlenme ve kabullenme yarattıklarında ve grubun varlığı için geleceğe yönelik hareket etme arzusu sağladıklarında, dönüştürücü liderliğin ortaya çıktığını belirtmektedir¹³. Avolio, Waldman ve Yammarino dönüştürücü lider davranışlarını aşağıdaki şekilde açıklamaktadır¹⁴;

“Dönüştürücü liderler statükoyu ve günlük işleri yönetmeye odaklanmak yerine yönetilmesi gereken grup-bölüm veya örgütlerde vizyon oluşturan ve devam ettiren kişilerdir. Dönüştürücü liderler mevcut sorunları fırsat olarak görürler ve çalışanların bireysel gelişimleri ile aktif olarak ilgilenirler. Dönüştürücü liderler çalışanların fikirlerinin var olma ve güvenlik boyutundan başarı ve gelişim boyutuna doğru gelişimi ile yakında ilgilenirler. Dönüştürücü liderler çalışanların bireysel ihtiyaçları ve örgütün ihtiyaçları konusunda daha fazla bilinçlenmesi için çaba harcarlar”.

Dönüştürücü liderler, örgütlerin geleceğe yönelik amaçlarına ulaşabilmesi için, oluşturdukları yeni vizyon ile birlikte gerekli örgütsel koşulları da hazırlayarak, çevresel değişimleri fırsatlara dönüştürürler¹⁵. Dönüştürücü liderler, işgörenlerin ve örgütlerin değer yargılarında, inançlarında, ihtiyaçlarında değişime neden olmaktadır. İşgörenlerin yeteneklerini ve düşüncelerini ortaya çıkarmakta ve kendilerine güvenmelerini sağlamaktadırlar¹⁶.

Dönüştürücü liderler, çalışanları ile yakın ilişkiler kurarak ve her bir çalışanın kişisel ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışanlara karşı kişisel ilgi

adership” European Journal of Work and Organizational Psychology. 8 (1) 1999, 9-32.

12 Gary Yukl, 1989, s.269.

13 Bernard M Bass., “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, Organizational Dynamic.18 (3), 1990, s.21.

14 Bruce J Avolio, Waldman, David A. ve Yammarino Francis J., “Leading in the 1990s: The Four I’s of Transformational Leadership”, Journal of European Industrial Training, 15 (4),1991, 9-16.

15 İnan Özalp ve Hülya Öcal, “Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı”,Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,2000, 3 (4), 207-226.

16 Ercan Yavuz, “İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”,İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(2). 51-69.

gösterirler, kendilerine olan güvenlerini artırmak için onlara yetki devrederler. Bu süreç içerisinde dönüştürücü liderler tüm çalışanlara, ortaya çıkabilecek hatalara karşı hoşgörü duyguları gösterirler. Sonuç olarak, dönüştürücü liderin bu tutumu sebebiyle çalışanlar, kendilerini özel teşvik edilmiş, değişime her yönüyle hazır ve motive olmuş hissederler. Bu da çalışanların örgütün değiştirilmesinde değişimi aktif uygulayan ve örgüt içinde değişimi savunan kişiler olarak görev almalarını sağlayacaktır¹⁷.

Turizm sektörü, değişen dünyada gelişmekte olan sektörlerden bir tanesidir. Konaklama örgütleri de bu değişimlere ayak uydurmak zorunda kalmışlardır¹⁸. Turizm sektöründe hizmetlerin fiziksel ürün gibi somut nesnelere değil, müşterilerin gözü önünde gerçekleştirilen performanslar olması nedeniyle, sektörde faaliyet gösteren örgütlerin yöneticilerinin liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir¹⁹. Çünkü liderlik bir anlamda izleyiciliktir ve hizmet örgütlerinde çalışanların yöneticilerinin liderlik özellikleri ile ilgili algılamaları işlerine ve müşterilerine karşı tutum ve davranışlarına doğrudan yansımaktadır^{20,21}.

Konaklama sektöründe dönüştürücü liderlikle ilgili olarak, sağladığı faydalar ve önemi üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda dönüştürücü liderliğin konaklama sektöründeki en önemli liderlik tipi olacağı ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni; dönüştürücü liderlerin gelecekte ortaya çıkabilecek hızlı dönüşümlere adapte olabilecek özellikler taşımasıdır²².

Yavuz²³, dönüştürücü liderlik ile örgütsel bağlılığa yönelik olarak izleyenlerin tutumlarında bir farklılık olup olmadığını belirlemeye çalıştığı araştırmasında, dönüştürücü liderlik davranışının, örgütlerde var olduğu ve bu doğrultuda da işgörenlerin bir tutuma sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Güzel ve Akgündüz'ün²⁴ Kuşadası Bölgesinde faaliyet gösteren

17 Ahmet Tüfekçi, Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi,) 2006, S.63-65.

18 Ebru Zencir, Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi.) 2004, s.60.

19 Tülay Güzel ve Yılmaz Akgündüz, "Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi Ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" Yönetim Bilimleri Dergisi. 2011, 9 (2), 280- 296.

20 Ahmet Baytok, a.g.e.s.112

21 Armağan Ören, a.g.e, s. 41

22 Tülay Güzel ve Yılmaz Akgündüz, a.g.e.,s.283-284

23 Ercan Yavuz, a.g.e., s.65

24 Tülay Güzel ve Yılmaz Akgündüz, a.g.e., s.285

konaklama örgütlerinde iş tükenmişliği ve liderlik arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapmış oldukları araştırmalarında, konaklama örgütlerinde liderin izleyenleri ile gurur duyma, onlara saygı gösterme, kararlarına önem verme, girişimci davranışlarını desteklediğinde (karizma-ilham verme), izleyenlerin kendi çabalarını hizmet süreci sonucunda başarısız olarak değerlendirmelerinin (kişisel başarı) azalacağı, liderlerin izleyenlerini işbaşı eğitimi ile gelişmelerine katkıda bulunmaları ve işgörenlerini birey olarak değerlendirmeleri arttıkça (etkileşimci liderliğin bireysel destek davranış şekli), izleyenlerinin kendilerini umursamama ve suçlama (duyarsızlaşma) eğilimlerinin azalacağı ve ayrıca Kuşadası bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama örgütlerinde işgörenlerin başarılarında liderlik vasıfları algulamalarında, entelektüel teşvik davranışını sergileyen dönüştürücü liderlere olan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

Dönüştürücü liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde dönüştürücü liderliğin bireysel destek (individualised consideration), entelektüel uyarım (intellectual stimulation), telkin yoluyla güdüleme (inspirational motivation) ve karizma (idealised influence) olmak üzere dört temel özelliği bulunduğu görülmektedir^{25, 26}.

Dönüştürücü liderler karizmatik liderlik boyutunda zekâ-özgüven ve enerjileri ile çalışanlara ve izleyicilerine başarı duygusu aşulamakta vizyon ve misyonun paylaşımını sağlamaktadırlar. Dönüştürücü liderliğin bireye yönelik ilgi boyutunda ise lider her bir çalışan ve izleyicisinin ihtiyaçlarının farkına vararak onları karşılamakta, koçluk rolünü üstelenmekte ve çeşitli tavsiyelerde bulunmaktadır. Dönüştürücü liderler zihinsel teşvik kapsamında ise yeni düşünceler geliştirerek bunları çalışanlar ve izleyicileri ile açıkça paylaşmakta, böylelikle izleyicilerin zekâsını geliştirme, akılcı davranma ve sorun çözmeye dikkatli davranma olgularının gelişimini sağlamaktadırlar²⁷.

3. ÖRGÜT SAĞLIĞI KAVRAMI

Örgütsel sağlık, başta ABD olmak üzere tüm dünyada hem teorisyenler hem de uygulayıcılar tarafından ilgi odağı haline gelmiş örgütsel teorilerden birisidir. Örgüt sağlığı kavramı; çalışanlar, yöneticiler ve örgüt arasındaki ilişkileri tanımlamada ve bir örgütün iklimini ifade etmede kullanılan

25 Avolio, Bruce J., Waldman, David A. ve Yammarino Francis J., a.g.e., s.13.

26 Bernard M. Bass, a.g.e., 1990, s.21.

27 Bernard B. Bass, a.g.e., 1999, s.11

bir metafordur²⁸. Örgüt iklimini ifade etmede “sağlık” kavramının bir metafor olarak ilk kullanımı 1969 yılında Mathew Miles tarafından okulların iklimini ifade etmede, okulların örgüt sağlığı analizi için ortaya çıkmış olup; Miles, sağlıklı bir örgütü şöyle tanımlamıştır: Sağlıklı bir örgüt, çevresinde yaşamını sürdüren, devamlı gelişen ve geliştiren, sorunlarla baş edebilen yaşama yeteneklerine sahip, bunları geliştirebilen bir örgüttür.

Akbaba²⁹, sağlıklı örgütü; çıkan sorunları çözebilme yeteneğine sahip olan örgütlerdir şeklinde tanımlamıştır. Kavram, Hoy ve Miskel³⁰ tarafından bir örgütün, çevresine adapte olabilme, çalışanları arasında uyum yaratma ve hedeflerine ulaşma kabiliyeti olarak açıklanmıştır. Sağlıklı örgüt; otorite yapısı, değerler sistemi, normları, ödüllendirme ve yaptırım sistemleri ile örgütsel başarısını, çevresini, çalışanlarının refah ve mutluluğunu destekleyen örgüttür. Polatçı ve Ardıç³¹ ise, örgüt sağlığını, işgören refahını ve örgüt etkinliğini bir arada ele alıp inceleyen bir kavram olarak ele almışlardır. Başka bir ifadeyle, örgüt sağlığının, bir örgütün etkili şekilde çalışması için gereken yeteneğini içermekle kalmayan, aynı zamanda şirketin büyüme ve gelişme yeteneklerini de içeren bir kavram olduğu belirtilmiştir³².

Örgüt sağlığı kavramı, konuya ilgi duyanların kendi disiplinleri ve bakış açılarına göre ele alınmıştır. Kavram büyük oranda eğitim bilimleri alanında kullanılmıştır³³. Diğer taraftan etkin bir örgüt yapısı için bireysel ve örgütsel düzeyde sağlıklı örgüt yapısının kurulması gerekliliğinden, örgüt sağlığı özellikle günümüz iş dünyasında her zamankinden daha fazla önem arz etmekte ve incelenmesi gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır³⁴. Dolayısıyla örgüt sağlığının örgüt başarısını değerlendirmede kullanılabilecek bir metafor olarak düşünülmesi gerektiği söylenebilir.

Buradan hareketle örgütsel sağlık kavramı genel sağlık kavramına benzetilebilir. Bir örgütün sağlığı, tıpkı bir canlının sağlık durumunda ol-

28 Hasan Gül, “İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması”, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi, 2007, 9 (13), 318- 332.

29 Sadegül Akbaba Altun, Örgüt Sağlığı, (Nobel Yayın Dağıtım, 2001), s.11

30 Hoy, Wayn. K. ve Miskel, Cecil. G. Educational administration: Theory, Research and Practice. New York: McGraw-Hill, 1991

31 Sema Polatçı ve Kadir Ardıç. “İşgören Refahı Ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı”, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 2007, 21 (1), 137-154.

32 Altan Doğan ve Serdar Bozkurt. “İstanbul İlindeki Beş Yıldızlı Otellerin Örgütsel Sağlık Durumlarının Çalışanların Algıları ile Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim, 2008, 19 (60), s.61-73.

33 Mehmet Korkmaz, a.g.e., s.57-91.

34 Sema Polatçı ve Kadir Ardıç, a.g.e.,s.138

duğu gibi, tüm organların görevlerini düzenli biçimde yerine getirmesini, büyüme ve gelişme gücüne sahip olmasını ifade etmektedir^{35, 36}.

Bireyin sağlıklı veya hasta olabileceği gibi, örgütün de sağlıklı veya hasta olabileceği üzerinde duran bazı araştırmacılar örgütleri insana benzeterek çözümlenmeye çalışmışlar ve örgütün sağlıklı olması durumunda, düzenli işleyeceğini, ürünlerini ve hizmetlerini etkili verebileceğini savunmuşlardır. Genel çerçeve içine alınan sağlık kavramını örgütlere uyarlayan Bruhn³⁷; sağlıklı örgüt tanımını insan ve örgüt arasındaki benzerliğe göre şöyle şekillendirmiştir:

- Vücut; örgüt yapısını, örgüt içerisindeki düzeni, gücün kullanımını, iletişim sistemini ve işbölümünü ifade etmektedir.

- Akıl; inançları, hedef ve politikaları ifade etmektedir. Çatışmanın nasıl yönetileceği, değişimin nasıl gerçekleştirilebileceği, işgörenlere nasıl davranılacağı ve örgütün nasıl öğreneceği akılla karar verilecek konulardır.

- Ruh ise örgütün var olma sebebi olan misyonu ifade etmektedir. Örgütü canlı tutan ve ona enerji veren ruhtur.

Nasıl ki, bedenimizin sağlıklı olabilmesi için vücut, akıl ve ruhumuzun uyum içerisinde çalışması gerekir, aynı şekilde bir örgütün sağlıklı olması da; örgüt yapısı, hedef ve politikalar ve örgüt misyonunun belirli bir düzen içerisinde olmasını gerektirir. Bunların herhangi birinde oluşacak bir yetersizlik, diğerini denge dışı bırakabilir ve örgütün baştan sona tüm faaliyetlerini bozabilir³⁸.

Bir sistem olarak düşünüldüğünde de, insan sağlığı ile örgüt sağlığı birbirine benzer. İnsan, yaşamak için ürün üretir, gereksinimlerini doyurur, gelişmeye çalışır, iç çatışmalarını, problemlerini çözmeye uğraşır ve çevresine uyum sağlamaya çalışır. Örgüt de insan gibi, yaşamak için ürün üretmek, gereksinimlerini doyurmak, gelişmek, iç çatışmalarını, zorlanmalarını çözmek ve çevresine uyum sağlamak zorundadır. Örgüt bu so-

35 Yusuf Türker, *İlköğretim Okullarının Etkililik Düzeyleri İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi), 2010, s.41

36 Meral Uras. "Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığının Moral, Yenilikçilik, Özerklik, Uyum ve Problem Çözme Yeterliği Boyutlarına İlişkin Algıları", Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2000, Sayı. 7, s.124-131.

37 John G. Bruhn, *Trust and the Health of Organizations*. (Kluwer Academic / Plenum Publishers), 2001.

38 Ergin, U. *Okul Sağlığının Oluşmasında Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerinin Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi), 2008.

runlarını çözmediğinde sağlıklı olmaz³⁹. Örgütsel sağlık, tıpkı bir insanda olduğu gibi, organların birbiri ile çatışmaya ve çelişkiye düşmeden düzenli olarak çalışmasıdır.

Sağlıklı örgütlerde kişiler, kendilerini gerçekleştirebilecekleri, yaratıcı fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri, hedeflere ulaşmada yöntem belirleyebilecekleri ve gereksinim duydukları kaynakları elde edebilecekleri, hepsinden önemlisi yaptıkları işi anlamlı ve önemli bulabilecekleri bir örgüt ikliminde iş tatmini duyacak ve performans gösterebileceklerdir⁴⁰.

Lyden ve Klingele⁴¹ tarafından ortaya koyulan örgüt sağlığı boyutları; iletişim, katılım, sadakat ve bağlılık, moral, örgütsel itibar, etik, performansın tanınması, amaç birliği, liderlik, gelişim ve kaynak kullanımınıdır.

İletişim boyutu sağlıklı örgütte yeterli iletişimin varlığını, iletişimin iki yönlü ve tehdit etmeyen bir tavırda olması gerektiğini ifade eder. Katılım boyutunda tüm kademelerdeki çalışanlar karar alma sürecine dahil olur. Sadakat ve bağlılık boyunda sağlıklı örgütte kişiler arası yüksek güven vardır. Çalışmaktan zevk alırlar ve örgütlerinin çalışmak için iyi bir yer olduğunu düşünürler. Moral boyutu moralin, çalışanların genellikle birbirini ve işini sevdiği, arkadaşıca bir ortamda ortaya çıktığını belirtir. *Örgütsel itibar* boyutunda sağlıklı bir örgüt çalışanlar ve yöneticiler dış toplumla (hükümet, iş ve toplum örgütleri, vb.) ilişkileri geliştirme fikrini paylaşırlar. Etik boyutunda, genellikle etik olmayan davranışların sağlıklı örgütlerde görülmediği, olumlu etik davranışların ise örgütün kuralları tarafından kolayca oluşturulduğu açıklanır. Çalışanların bireysel potansiyellerini tam olarak keşfetmesini desteklemesi ve yüreklendirmesi, performansın tanınması boyutunu teşkil etmektedir. Amaç birliği boyutunda ise departmana ait hedeflere ulaşılmıştır. Amaçlar ve bireysel ve takım rolleri arasındaki ilişki açıktır. Liderlik, sağlıklı örgütlerde önemli rol oynar. Liderler üst düzey yöneticilerle, kendi seviyelerindeki yöneticilerle ve astlarıyla iyi ilişkiler içinde olmalıdır. Gelişim boyutunda eğitim ve gelişime desteğin fazla olduğu örgütlerde sağlıklı örgütün oluşturulacağı belirtilmiştir. Kaynak kullanımı boyutunda kaynakların etkin kullanımı yer alır. Çalışanlar kaynakların uygun, adil ve başarı beklentileriyle tutarlı şekilde paylaşıldığını algırlar.

39 İbrahim E., Başaran. Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul. (4. Baskı). 2000, s.196.

40 Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma", Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2005, 6 (2) 23-39.

41 John A., Lyden, and Klingele, W. E. "Supervising Organizational Health", Supervision, 2000, 61 (12), 3-6.

4. UYGULAMA

Araştırmanın bu bölümünde, dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerine olan etkilerini belirlemeye yönelik araştırma analizi ve sonuçlarına yer verilmiştir. Bu aşamada Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren ve Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan termal turizm işletme belgesine sahip konaklama işletmelerinde anket tekniği ile gerekli veriler toplandıktan sonra, paket programlar yardımı ile verilerin analizi gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak yüzde analizi, aritmetik ortalama ve standart sapma hesaplamaları ile katılımcılara ve anket ölçeğinde yer alan ifadelere ilişkin tanımlayıcı bulgulara verilmiştir. Sonraki aşamada ise ilişki ölçüm testleri –Korelasyon ve Regresyon analizi- ile dönüştürücü liderlik rollerinin örgüt sağlığı üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılmıştır.

4.1. Metodoloji

Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığına etkisinin araştırıldığı bu çalışmada araştırma evrenini; Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı belgeli termal turizm örgütlerinden ankete katılmayı kabul eden örgüt çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmaya beş yıldızlı otellerin dâhil edilmesinin nedeni, diğerlerine göre daha çok profesyonel yöneticileri bünyesinde bulundurmaları, insan kaynağı politikalarına sahip olmaları ve daha çok örgütsallaştıkları varsayımdır.

Evreni oluşturan bu konaklama örgütlerinin insan kaynakları yöneticilerinden elde edilen bilgilere göre Afyonkarahisar il sınırları içinde faaliyet gösteren yedi adet beş yıldızlı konaklama örgütlerinin toplam çalışan sayısı 1422'dir. Ancak konaklama örgütlerinin yöneticilerinin ve işgörenlerin iş yoğunluğu ve buna bağlı olarak yapılan çalışmaya iştirak etmeleri konusunda ortaya çıkan zaman kısıtı vb. sıkıntılar nedeniyle örneklem alınma yoluna gidilmiştir. Toplamda ulaşılması gereken minimum sayı 303 olarak hesaplanmıştır. Çalışmada; hata payı, yanlış ya da eksik kodlama nedeniyle değerlendirmeye alınmayacak anketlerin olabileceği düşüncesiyle bu beş yıldızlı otellerin tamamına 500 adet anket formu dağıtılmış bunlardan ancak 400 adet anket elde edilebilmiştir. Elde edilen anketlerin incelenmesi sonucunda 36 anket değerlendirmeye uygun bulunmamış ve toplamda 364 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada veri toplamak amacıyla araştırmanın yapısına uygun olarak nicel araştırma yöntemlerinde veri toplama araçlarından birisi olan anket tekniği kullanılmıştır. Üç bölümden oluşan anket formunda birinci bölüm 8 sorudan oluşmaktadır. Bu bölümdeki sorular işgörenlerin; cinsi-

yetlerini, yaşlarını, medeni durumunu, eğitim düzeyini, örgütteki pozisyonunu, örgütte çalıştığı bölümü, örgütte çalışma sürelerini ve turizm sektöründe çalışma sürelerini belirlemeye yönelik kontrol değişkeni sorularından oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise, işgörenlerin örgüt sağlığına ilişkin algılarını belirlemeye yönelik olarak toplam 20 ifade bulunmaktadır. Lyden ve Klingele⁴², tarafından, örgüt sağlığını ölçen 11 boyut ve 20 ifade şeklinde geliştirilen ancak, Doğan ve Bozkurt⁴³ tarafından işgörene yönelik uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Örgüt sağlığını belirlemeye yönelik anket 11 alt boyuttan oluşmaktadır. Anket formunun üçüncü bölümünde ise, işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranışlarına ilişkin algılarını belirlemeye yönelik 23 ifade bulunmaktadır. Anket Podsakoff'un dönüştürücü liderliği ölçmek üzere geliştirdiği ve faktör analizi yapılmış dönüştürücü liderlik ölçeğinin Türkçeleştirerek sanayi sektörüne uygulayan İşcan'ın "Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı" çalışmasından elde edilmiştir⁴⁴. Podsakoff'un yapmış olduğu çalışmada altı boyut altında toplanan maddeler, İşcan'ın on üç farklı sektörde faaliyet gösteren büyük sanayi kuruluşlarında görev yapan örgüt liderlerine uyguladığı anket sonucunda maddeler beş boyut altında toplanmıştır. Bu çalışmada, dönüştürücü liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik anket 6 alt boyuttan oluşmaktadır.

Bu bağlamda araştırma sorularına verilecek cevaplar hizmet sektörü içinde yer alan konaklama örgütlerinden elde edilecek, ampirik verilerin istatistiksel analizleri sonucunda ortaya çıkarılacaktır. Bu çalışmada ilk olarak, dönüştürücü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkiyi belirlemek için genel bir hipotez ortaya konulmuştur. Buna göre araştırmanın temel hipotezi;

H_0 = Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 = Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Yukarıda belirtilen temel hipotez doğrultusunda araştırma kapsamında belirlenen alt hipotezler ise;

H_{s1} = Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade

42 Lyden, John, A, and Klingele, W. E. A.g.e., s.5

43 Altan Doğan ve Serdar Bozkurt, a.g.e. s.65

44 Ömer F., İşcan, Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi), 2002, s.266-267

eden iletişim alt boyutu ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{s2} = Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden katılım alt boyutu ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{s3} = Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden sadakat ve bağlılık alt boyutu ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{s4} = Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden moral alt boyutu ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{s5} = Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden kurumsal itibar alt boyutu ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{s6} = Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden etik alt boyutu ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{s7} = Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden performans alt boyutu ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{s8} = Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden amaç birliği alt boyutu ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{s9} = Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden liderlik alt boyutu ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{s10} = Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden gelişim alt boyutu ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{s11} = Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı boyutlarından birini ifade eden kaynak kullanımı alt boyutu ile dönüşümcü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki vardır.

4.2. Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığına etkisini belirlemeye yönelik hazırlanan anket formunda yer alan

boyutlara ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarına yönelik yapılmış olan analizlere yer verilmiştir. Tabloların yüzde değerlerinin tamamı 100'dür ve satır eklemenin tabloyu büyüteceği düşüncesiyle "toplam" satırı tablolara eklenmemiştir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

	Sıklık	Yüzde
Cinsiyet		
Erkek	189	51,9
Kadın	175	48,1
Yaş		
18-24	125	34,3
25-34	151	41,5
35-44	78	21,4
45-54	6	1,6
55 ve üzeri	2	0,5
Cevapsız	2	0,5
Medeni Durum		
Evli	150	41,2
Bekar	207	56,9
Cevapsız	7	1,9
Eğitim Durumu		
İlkokul/İlköğretim	74	20,3
Lise	158	43,4
Üniversite	118	32,4
Yüksek lisans	10	2,7
Doktora	2	0,5
Cevapsız	2	0,5
İşletmedeki Pozisyon		
Üst Düzey Yönetici	14	3,8
Orta Düzey Yönetici	38	10,4
Alt Düzey Yönetici	33	9,1
İşletme Personeli	185	50,8
Sözleşmeli İşletmenin Personeli	92	25,3
Cevapsız	2	0,5
Çalışılan Bölüm		
Ön büro	46	12,6
Kat hizmetleri	59	16,2
Yiyecek içecek	78	21,4
Muhasebe	15	4,1
Spa-wellness	51	14

Halkla ilişkiler	18	4,9
Teknik hizmetler	12	3,3
Mutfak	51	14
Güvenlik	6	1,6
İnsan kaynakları	3	0,8
Satış-pazarlama	8	2,2
Diğer	17	4,7
Sektörde Çalışma Süresi		
1 yıldan az	91	25
1-3 yıl	113	31
4-7 yıl	81	22,3
8-11 yıl	48	13,2
12 yıl ve üzeri	30	8,2
Cevapsız	1	0,3
İşletmede Çalışma Süresi		
1 yıldan az	205	56,3
1-3 yıl	94	25,8
4-7 yıl	52	14,3
8-11 yıl	8	2,2
12 yıl ve üzeri	4	1,1
Yanıtız	1	0,3

Tablo 1'deki verilere göre, araştırmaya katılan 364 kişiden 175 tanesi kadın, 189'u erkektir. Kadın işgörenler grubun %48,1'ini oluştururken, erkek işgörenler %51,9'unu oluşturmaktadır. Araştırmada yer alan işgörenlerin cinsiyetlerinde baskın bir taraf yoktur.

Yine frekans analizi sonuçlarına bakıldığında, araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunluğunun % 41,5'inin (151 kişi) 25-34 yaş grubu arasında yer aldığı görülmektedir. Diğer işgörenlerin % 34,3'ü (125 kişi) 18-24 yaş, % 21,4'ü (78 kişi) 35-44 yaş, % 1,6'sı (6 kişi) 45-54 yaş, % 0,5'i (2kişi) 55 yaş üzeri grubunda yer almaktadır ve % 0,5'i (2kişi) bu soruyu yanıtız bırakmıştır. Bu durum katılanların çoğunluğunun genç yaş grubunda yer aldığını göstermektedir. Araştırmaya katılanların medeni durumları incelendiğinde ağırlıklı olarak bekar olan işgörenlerin olduğu ortaya çıkmaktadır. Bekâr işgörenler, % 56,9 (207 kişi), evli işgörenler % 41,2 oranında (150 kişi) araştırmaya katılmışlardır. Katılımcıların öğrenim durumlarına göre dağılımlar incelendiğinde ise, araştırmaya katılanlardan 158 kişi ile % 43,4'ü lise mezunları oluştururken, % 32,4'ü (118 kişi) üniversite, % 20,3'ü (74 kişi) ilköğretim, % 2,7'si (10 kişi) yüksek lisans ve % 0,5'i (2 kişi) ise doktora eğitim grubunu oluşturmaktadır.

İşletmedeki pozisyon dağılımında ise, katılımcılar çoğunluğu, 185 kişi ve %50,8 oranıyla örgüt personeli grubunda yer almaktadır. Diğer katılanların % 25,3'ü (92 kişi) sözleşmeli personel, diğer bir deyişle stajyer ya da extra çağrılan elamanlar, %10,4'ü (38 kişi) orta düzey yönetici, % 9,1'i (33 kişi) alt düzey yönetici, % 3,8'i (14 kişi) üst düzey yönetici grubu içinde yer almaktadır. % 0,52'i (2 kişi) ise bu soruyu cevapsız bırakmıştır. Araştırmaya katılanların çoğunluğunu % 21,4'ünü (78 kişi) yiyecek-içecek bölümünde çalışan işgörenler oluşturmaktadır. Diğer departmanlardaki dağılımlar ise şu sıralamayı izlemektedir; % 16,2'si (59 kişi) kat hizmetleri, %14'ü (51 kişi) mutfak ve spa/wellness eşit oranda, %12,6'sı (46 kişi) önbüro, %4,9'u (18 kişi) halkla ilişkiler, %4,7'si (17 kişi) diğer adı altında market vb. bölümler oluştururken, %4,1'i (15 kişi) muhasebe, %3,3'ü (12 kişi) teknik servis, %2,2'si (8 kişi) satış pazarlama, %1,6'sı (6 kişi) güvenlik, %0,8'i (3 kişi) insan kaynakları bölümünü oluşturmaktadır.

Katılımcıların turizm sektöründeki toplam hizmet sürelerinin dağılımını inceleyecek olursak; 113 kişi (%31) ile grubun büyük çoğunluğunu 1-3 yıl arası oluştururken 91 kişi ile grubun %25'ini 1 yıldan az turizm sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Bununla birlikte %22,3 (81 kişi) 4-7 yıl arası, % 13,2 (48 kişi) ile turizm sektöründe 8-11 yıl arası çalışmış ve % 8,2 (30 kişi) ile 12 ve üzeri çalışmış olan işgörenler oluşturmaktadır. % 0,3 (1 kişi) ise bu soruyu yanıtlamamıştır. Grubun büyük çoğunluğunun 1-3 yıl arası çalışanların oluşturmasındaki en büyük etkenin araştırmanın evrenindeki otellerin yarısına yakınının son yıllarda açılmış olması denilebilir.

Katılımcıların buldukları örgütdeki toplam hizmet süresi 1 yıldan az 205 kişi ile %56,3'lük bir oranla grubun büyük çoğunluğunu temsil etmektedir. Bu oranın yüksekliğinin en büyük sebebinin Afyonkarahisar'daki beş yıldızlı konaklama örgütlerinin yarısına yakınının son yıllarda hizmete açılmış olması olduğu söylenebilir. Bunu %25,8 (94 kişi) ile 1-3 yıl arası çalışanlar, % 14,3 (52 kişi) ile 4-7 yıl arası çalışanlar, %2,2 (8 kişi) ile 8-11 yıl arası çalışanlar, %1,1 (4 kişi) ile 12 yıl ve üzeri çalışma dilimi izlemektedir. % 0,3 (1 kişi) bu soruya yanıt vermemiştir.

Tablo 2: Örgüt Sağlığı Boyutlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Alt boyutlar	Örgüt sağlığının tespitine yönelik ifadeler	Katılım düzeyi (%)					X	s.s
		1	2	3	4	5		
İletişim	Yöneticiler/şefler ve çalışanlar arasında sık iletişim kurulması teşvik edilir.	14.0	16.8	15.9	33.5	19.8	3.32	1.13
	Departman/bölmeler arasındaki iletişim açık ve kolaydır.	5.8	20.3	19.0	41.5	13.5		
Katılım	Çalışanlar, organizasyondaki karar alma sürecinde uygun bir şekilde yer alırlar.	8.8	15.9	27.2	34.9	13.2	3.28	1.15
Sadakat bağlılık	Çalışanlar, nerede çalıştıklarını dışarıdaki insanlara söylemekten gurur duyarlar.	5.5	14.0	17.6	40.9	22.0	3.50	1.14
Moral	Organizasyonda çalışanlar arasında güvene dayalı bir ortam mevcuttur.	6.9	12.6	22.8	39.0	18.7	3.51	0.91
	Organizasyon çalışanlarının moral düzeyi yüksektir.	7.1	17.0	23.9	34.3	17.6		
	Organizasyon çalışanlarının motivasyonu yüksektir.	6.0	15.1	25.5	37.1	16.2		
	Organizasyon çalışanları arasında arkadaşça bir ortam vardır.	3.0	8.8	23.6	40.4	24.2		
Örgütsel itibar	Organizasyon kayda değer bir üne sahiptir.	4.4	9.9	28.6	38.2	19.0	3.66	0.95
	Çalışanlar, organizasyonun itibarını artırıcı faaliyetlerde bulunurlar.	3.6	10.2	20.6	39.3	26.4		
Etik	Çalışanlara, kurallara uygun (etik) bir şekilde davranırlar.	6.0	13.2	18.4	39.8	22.5	3.55	0.98
	Organizasyonda yazılı etik kodlar mevcuttur.	4.1	14.3	26.1	37.6	17.9		
Performans	Çalışanlar kendilerine değer verildiğini ve takdir edildiklerini hissederler.	9.1	16.5	22.8	32.7	19.0	3.39	1.11
	Başarı, yöneticiler/şefler tarafından uygun bir şekilde takdir edilir.	9.1	13.5	22.8	34.9	19.8		
Amaç birliği	Organizasyonel hedeflere genellikle ulaşılır.	3.3	11.0	29.7	39.0	17.0	3.57	0.91
	Çalışanlar, organizasyonel hedefleri tanımlayabilirler.	3.3	10.7	27.7	40.4	17.9		
Liderlik	Yöneticiler/şefler, organizasyonun yararına olacak şekilde hareket ederler.	4.9	10.7	22.3	37.9	24.2	3.58	1.05
	Yöneticiler/şefler, arkadaş canlısı ve ulaşılabilirlerdir.	8.0	12.1	23.4	35.7	20.9		
Gelişim	Çalışanların eğitim ve gelişimi için bir bütçe mevcuttur.	11.3	19.0	25.5	28.8	15.4	3.18	1.23
Kaynak kullanımı	Organizasyonda kaynaklar adil bir şekilde paylaşılmaktadır.	9,9	12,9	27,7	30,2	19,2	3,36	1,21

\bar{x} : Aritmetik ortalama, s.s.: Standart sapma, 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Fikrim yok, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Örgüt sağlığı boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin yer aldığı Tablo 2 incelendiğinde araştırmanın gerçekleştirildiği otel örgütlerinde görevli personelin en çok örgütsel itibar (\bar{X} : 3.66, s.s: 0.95) boyutuna katılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda termal otel örgütlerinde görevli kişiler (çalışanlar ve yöneticiler) dış toplumla ilişkileri (hükümet, iş ve toplum örgütleri, vb.) geliştirme fikrini paylaşırlar.

Tablo 2'de yer alan sonuçlar daha detaylı incelendiğinde yönetici ve çalışanların örgüt sağlığı boyutunda diğer boyutlara oranla liderlik (\bar{X} : 3.58, s.s: 1.05) ve sonrasında amaç birliği (\bar{X} : 3.57, s.s: 0.91) boyutlarına daha fazla katıldıkları görülmektedir. Buradan liderlerin, üst düzey yöneticilerle, kendi seviyelerindeki yöneticilerle ve astlarıyla iyi ilişkiler içinde olduğu, liderlerin anlaşılabilir oldukları böylece sağlıklı bir iklimde departmana ait hedeflere ulaşıldığı, amaçlar, bireysel ve takım rolleri arasındaki ilişki açıkça belirtilerek çalışanların da departmanlarının genel amaçlarını belirlemeye gönüllü olarak katıldığını belirttikleri sonucuna ulaşılabilir. Örgüt sağlığı kapsamında diğerlerine oranla en az katılım gösterilen boyutun ise gelişim (\bar{X} : 3.18, s.s: 1.23) olduğu görülmektedir. Katılımcıların, çalıştıkları örgütte bütçeden gelişim harcamaları için belli bir pay ayrıldığı fakat yeterli olmadığı görüşünde oldukları söylenebilir. Bununla birlikte tablo genel olarak incelendiğinde araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların örgüt sağlığına ilişkin algılarının pozitif yönde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle araştırmanın gerçekleştirildiği termal otel işgörenlerinin örgütü sağlıklı olarak algıladıkları sonucuna ulaşmak mümkündür.

Tablo 3: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarına İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Alt bo-yutlar	Dönüştürücü liderlik davranışlarının tespitine yönelik ifadeler	Katılım düzeyi (%)					X	s.s
		1	2	3	4	5		
Vizyon belirleme	İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	13.5	18.7	25.3	23.1	19.5	3.42	0.91
	İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	3.6	17.9	26.1	29.1	23.4		
	İşletme için daima yeni fırsatlar arar.	4.1	15.4	22.5	35.4	22.5		
	Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	7.4	14.8	22.5	34.1	21.2		
	İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır	9.9	12.9	23.4	31.6	22.3		
Örnek model oluşturma	Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	6.0	19.8	26.6	29.1	18.4	3.36	0.98
	Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	6.6	17.9	25.5	36.5	13.5		
	Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir	8.5	14.8	26.9	26.4	23.4		
	İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	5.5	13.2	25.8	32.7	22.8		
Örgüt amaçların kabulünü sağlama	Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.	3.0	16.2	23.4	32.4	25.0	3.55	0.97
	Çalışanları (grubu) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	7.1	11.5	27.2	31.6	22.5		
	Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	6.0	14.3	23.6	32.4	23.6		
	Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	7.4	13.5	20.6	29.7	28.8		

Yüksek performans beklentisi	Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	5.5	15.1	17.3	37.6	24.5	3.60	0.91
	Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	4.1	12.9	16.8	33.2	33.0		
	Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	5.2	15.9	30.2	29.1	19.5		
Bireysel destek	Benim duygularımı dikkate alarak davranır	11.0	20.1	22.3	28.3	18.4	3.35	0.96
	Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	8.2	17.9	24.5	27.7	21.7		
	Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	8.5	18.4	26.4	26.4	20.3		
Entelektüel uyarım	Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	5.2	19.2	25.8	29.4	20.3	3.45	0.91
	Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	4.7	17.6	27.5	29.4	20.9		
	Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	4.4	16.8	24.5	33.5	20.9		
	İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	5.8	15.1	22.0	36.5	20.6		

\bar{x} : Aritmetik ortalama, s.s.: Standart sapma, 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Fikrim yok, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Dönüştürücü liderlik boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin yer aldığı Tablo 3 incelendiğinde araştırmanın gerçekleştirildiği otel örgütlerinde görevli personelin en çok lider konumundaki yöneticilerin yüksek performans beklentisi (\bar{X} : 3.60, s.s: 0.91) boyutuna katılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu bağlamda termal otel örgütlerinde görevli lider konumundaki yöneticiler dönüştürücü liderlik davranışları kapsamında çoğunlukla personelden yüksek performans beklediklerini belirtmekte/hissetmektedir.

Tablo sonuçları daha detaylı incelendiğinde yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışları boyutunda diğer boyutlara oranla örgüt amaçlarının kabulünü sağlama (\bar{X} : 3.55, s.s: 0.97) ve sonrasında entelektüel uyarım (\bar{X} : 3.45, s.s: 0.91) davranışlarını daha fazla ortaya koyduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışları kapsamında diğerlerine oranla en az katılım gösterilen liderlik davranışı boyutunun ise bireysel destek (\bar{X} : 3.35, s.s: 0.96) olduğu görülmektedir. Tablo 3'deki sonuçlar genel olarak incelendiğinde araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların dönüş-

türücü liderlik davranışlarına ilişkin algılarının pozitif yönde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle araştırmanın gerçekleştirildiği termal otel örgütlerinde dönüştürücü liderlerin var olduğu ve dönüştürücü liderlik davranışlarının etkin olarak sergilendiği sonucuna ulaşmak mümkündür.

4.2.1. Örgüt Sağlığı ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki

Tablo 4'de verilen korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde örgüt sağlığı ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında genel olarak ($r=0.681$, $p=0.000$ ve $p<0.05$) ve tüm alt boyutlarda istatistiksel olarak pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ve bu H_1 hipotezini desteklemektedir. Tablo 4 daha detaylı incelendiğinde ise diğer alt boyutlara oranla örgüt sağlığı ile daha fazla anlamlı ilişkisi olan dönüştürücü liderlik alt boyutunun *amaçların kabulünü sağlama* ($r=633$) olduğu görülmektedir. Amaçların kabulünü ise sırasıyla vizyon belirleme ($r=629$), bireysel destek ($r=615$), model oluşturma ($r=577$), entelektüel uyarım ($r=560$) ve yüksek performans beklentisi ($r=537$) alt boyutları takip etmektedir. Diğer yandan dönüştürücü liderlik davranışları ile örgüt sağlığı alt boyutları arasında diğerlerin oranla daha fazla anlamlı ilişki olan örgüt sağlığı alt boyutu *liderliktir* ($r=614$). Liderlik alt boyutunu sırasıyla örgütsel itibar ($r=578$), moral ($r=543$), performans ($r=530$), amaç birliği ($r=515$), etik ($r=507$), kaynak kullanımı ($r=429$), iletişim ($r=421$), sadakat ve bağlılık ($r=420$), katılım ($r=360$) ve gelişim ($r=307$) alt boyutları takip etmektedir.

Tablo 4: Örgüt Sağlığı ve Dönüştürücü Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin Ölçümüne Yönelik Pearson Korelasyon Analizi

		DL1	DL2	DL3	DL4	DL5	DL6	ÖS1	ÖS2	ÖS3	ÖS4	ÖS5	ÖS6	ÖS7	ÖS8	ÖS9	ÖS10	ÖS11	ÖS GENEL	DL GENEL	
Vizyon belirleme (DL1)	r	1																			
	p	.748**	1																		
Model oluşturma (DL2)	p	.818**	.670**	1																	
	r	.818**	.670**	1																	
Amaçların kabulünü sağlama (DL3)	p	.789**	.668**	.766**	1																
	r	.789**	.668**	.766**	1																
Yüksek performans beklentisi (DL4)	p	.803**	.674**	.784**	.696**	1															
	r	.803**	.674**	.784**	.696**	1															
Bireysel destek (DL5)	p	.807**	.715**	.763**	.728**	.831**	1														
	r	.807**	.715**	.763**	.728**	.831**	1														
Entelektüel uyarım (DL6)	p	.447**	.352**	.409**	.365**	.327**	.338**	1													
	r	.447**	.352**	.409**	.365**	.327**	.338**	1													
İletişim (ÖS1)	p	.509**	.467**	.518**	.416**	.501**	.471**	.541**	.504**	1											
	r	.509**	.467**	.518**	.416**	.501**	.471**	.541**	.504**	1											
Moral (ÖS4)	p	.550**	.466**	.548**	.519**	.484**	.500**	.476**	.450**	.525**	.662**	1									
	r	.550**	.466**	.548**	.519**	.484**	.500**	.476**	.450**	.525**	.662**	1									
Örgütsel itibar (ÖS5)	p	.467**	.436**	.485**	.415**	.468**	.417**	.425**	.416**	.524**	.612**	.659**	1								
	r	.467**	.436**	.485**	.415**	.468**	.417**	.425**	.416**	.524**	.612**	.659**	1								
Etik (ÖS6)	p	.476**	.489**	.492**	.392**	.512**	.433**	.333**	.341**	.494**	.611**	.519**	.593**	1							
	r	.476**	.489**	.492**	.392**	.512**	.433**	.333**	.341**	.494**	.611**	.519**	.593**	1							
Performans (ÖS7)	p	.487**	.423**	.487**	.445**	.472**	.423**	.392**	.400**	.472**	.563**	.562**	.541**	.634**	1						
	r	.487**	.423**	.487**	.445**	.472**	.423**	.392**	.400**	.472**	.563**	.562**	.541**	.634**	1						
Amaç birliği (ÖS8)	p	.532**	.536**	.584**	.483**	.591**	.521**	.408**	.358**	.422**	.573**	.546**	.547**	.596**	.683**	1					
	r	.532**	.536**	.584**	.483**	.591**	.521**	.408**	.358**	.422**	.573**	.546**	.547**	.596**	.683**	1					
Liderlik (ÖS9)	p	.287**	.240**	.269**	.209**	.355**	.250**	.134**	.169**	.209**	.285**	.279**	.300**	.364**	.523**	.584**	1				
	r	.287**	.240**	.269**	.209**	.355**	.250**	.134**	.169**	.209**	.285**	.279**	.300**	.364**	.523**	.584**	1				
Gelişim (ÖS10)	p	.372**	.381**	.405**	.291**	.434**	.350**	.200**	.217**	.277**	.373**	.307**	.403**	.532**	.477**	.584**	.580**	1			
	r	.372**	.381**	.405**	.291**	.434**	.350**	.200**	.217**	.277**	.373**	.307**	.403**	.532**	.477**	.584**	.580**	1			
Kaynak kullanımı (ÖS11)	p	.629**	.577**	.633**	.537**	.615**	.560**	.661**	.621**	.720**	.855**	.777**	.775**	.770**	.771**	.789**	.490**	.592**	1		
	r	.629**	.577**	.633**	.537**	.615**	.560**	.661**	.621**	.720**	.855**	.777**	.775**	.770**	.771**	.789**	.490**	.592**	1		
Örgüt sağlığı genel	p	.931**	.817**	.919**	.857**	.902**	.900**	.421**	.360**	.420**	.543**	.578**	.507**	.530**	.515**	.614**	.307**	.429**	.671**	1	
	r	.931**	.817**	.919**	.857**	.902**	.900**	.421**	.360**	.420**	.543**	.578**	.507**	.530**	.515**	.614**	.307**	.429**	.671**	1	
Dönüştürücü liderlik genel	p	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	1
	r	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır

p: Pearson Korelasyon katsayısı

r: Anlamlılık düzeyi

4.2.2. Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkileri

Dönüştürücü liderlik davranışlarının genel olarak örgüt sağlığı üzerindeki etkileri ele alınmış bu amaçla iki değişken arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü saptamaya yarayan Çoklu Doğrusal Regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analizde örgüt sağlığı bağımlı değişken iken dönüştürücü liderlik davranışları bağımsız değişken olarak değerlendirilmiştir.

Tablo 5: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	B değerleri	Standart hata	Beta değerleri	T değerleri	P değerleri
<i>Sabit</i>	1.478	.127		11.671	.000*
<i>Vizyon belirleme</i>	.149	.073	.179	2.056	.040*
<i>Model oluşturma</i>	.155	.047	.201	3.285	.001*
<i>Amaçların kabulünü sağlama</i>	.217	.059	.278	3.675	.000*
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	-.025	.056	-.030	-.441	.659
<i>Bireysel destek</i>	.182	.062	.230	2.921	.004*
<i>Entelektüel uyum</i>	-.092	.067	-.111	-1.387	.166
R=0.684 R ² =0.468 F= 52.406		p=0.000			

Tablo 5’de yer alan regresyon sonuçları değerlendirildiğinde termal otel örgütlerinde örgüt sağlığının dönüştürücü liderlik davranışı ile orta düzeyde anlamlı bir ilişkiye (R= 0. 684; R² = 0.468; p= 0.000) sahip olduğu görülmektedir.

Tablo sonuçları daha detaylı incelendiğinde dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişkenin toplam varyansın %47’sini oluşturduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışına ait değişkenler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise örgüt sağlığı ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik alt boyutunun *amaçların kabulünü sağlama* (p=0.000 ve p<0.05) olduğu anlaşılmaktadır. Amaçların kabulünü sağlama boyutundan sonra diğer boyutlara oranla örgüt sağlığı ile en fazla ilişki içerisinde olan boyut *model oluşturma* (p=0.001 ve p<0.05) iken, bu boyutu izleyen *bireysel destek* (p=0.004 ve p<0.05) boyutudur. Örgüt sağlığı ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutları ise

entelektüel uyarım ($p=0.166$ ve $p>0.05$) ve yüksek performans beklentisi ($p=0.659$ ve $p>0.05$) alt boyutlarıdır.

Tablo 6: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı İletişim Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	B değerleri	Standart hata	Beta değerleri	T değerleri	P değerleri
Sabit	1.394	.230		6.075	.000*
Vizyon belirleme	.510	.132	.411	3.876	.000*
Model oluşturma	.063	.085	.055	.743	.458
Amaçların kabulünü sağlama	.227	.107	.195	2.116	.035*
Yüksek performans beklentisi	.001	.102	.001	.012	.991
Bireysel destek	-.161	.113	-.136	-1.424	.155
Entelektüel uyarım	-.086	.121	-.069	-.711	.477
R=0.464 R ² =0.215 F= 16.313		p=0.000			

Tablo 6'de yer alan analiz değerlendirildiğinde iletişim alt boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R= 0.464$; $R^2= 0.215$; $p= 0.000$) sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan Tablo 6 sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %21'ini oluşturmaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait değişkenler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise iletişim alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun vizyon belirleme ($p=0.000$ ve $p<0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Vizyon belirlemeyi izleyen boyut amaçların kabulünü sağlama ($p=0.035$ ve $p<0.05$) iken, iletişim alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutları ise entelektüel uyarım ($p=0.477$ ve $p>0.05$), yüksek performans beklentisi ($p=0.991$ ve $p>0.05$), model oluşturma ($p=0.458$ ve $p>0.05$), bireysel destek ($p=0.155$ ve $p>0.05$), alt boyutlarıdır.

Tablo 7: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Katılım Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	B değerleri	Standart hata	Beta değerleri	T değerleri	P değerleri
<i>Sabit</i>	1.659	.242		6.842	.000*
<i>Vizyon belirleme</i>	.353	.139	.280	2.538	.012*
<i>Model oluşturma</i>	.221	.090	.190	2.450	.015*
<i>Amaçların kabulünü sağlama</i>	.025	.113	.021	.225	.822
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	-.089	.108	-.071	-.824	.411
<i>Bireysel destek</i>	.055	.119	.046	.460	.646
<i>Entelektüel uyarım</i>	-.082	.128	-.065	-.644	.520
R=0.389 R ² =0.151 F= 10.597		p=0.000			

Tablo 7'de yer alan çoklu regresyon analizi değerlendirildiğinde katılım alt boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R=0.389$; $R^2=0.151$; $p=0.000$) sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan Tablo 7 sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %15'ini oluşturmaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait diğer değişkenler değerlendirildiğinde ise katılım alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *vizyon belirleme* ($p=0.012$ ve $p<0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Vizyon belirlemeyi izleyen boyut *model oluşturma* ($p=0.015$ ve $p<0.05$) iken, katılım alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutları ise amaçların kabulünü sağlama ($p=0.822$ ve $p>0.05$), yüksek performans beklentisi ($p=0.411$ ve $p>0.05$), bireysel destek ($p=0.646$ ve $p>0.05$), entelektüel uyarım ($p=0.520$ ve $p>0.05$) alt boyutlarıdır.

Tablo 8: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Sadakat ve Bağlılık Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	B değerleri	Standart hata	Beta değerleri	T değerleri	P değerleri
<i>Sabit</i>	1.670	.233		7.162	.000*
<i>Vizyon belirleme</i>	.363	.134	.291	2.720	.007*
<i>Model oluşturma</i>	.136	.087	.117	1.565	.118
<i>Amaçların kabulünü sağlama</i>	.249	.109	.213	2.292	.022*
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	-.173	.104	-.139	-1.672	.095
<i>Bireysel destek</i>	.076	.115	.064	.665	.507
<i>Entelektüel uyarım</i>	-.112	.123	-.089	-.912	.362
R=0.449 R ² =0.202 F= 15.048		p=0.000			

Tablo 8'deki çoklu regresyon analizi değerlendirildiğinde sadakat ve bağlılık alt boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R=0.449$; $R^2=0.202$; $p=0.000$) sahip olduğu saptanmıştır. Diğer yandan Tablo 8 sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %20'ini oluşturmakta ve değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olduğu görülmektedir. Dönüştürücü liderlik davranışına ait diğer değişkenler incelendiğinde ise sadakat ve bağlılık alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *vizyon belirleme* ($p=0.007$ ve $p<0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Vizyon belirlemeyi izleyen boyut *amaçların kabulünü sağlama* ($p=0.022$ ve $p<0.05$) iken, sadakat ve bağlılık alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutları ise model oluşturma ($p=0.118$ ve $p>0.05$), yüksek performans beklentisi ($p=0.095$ ve $p>0.05$), bireysel destek ($p=0.507$ ve $p>0.05$), entelektüel uyarım ($p=0.362$ ve $p>0.05$) alt boyutlarıdır.

Tablo 9: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Moral Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	B değerleri	Standart hata	Beta değerleri	T değerleri	P değerleri
<i>Sabit</i>	1.561	.174		8.963	.000*
<i>Vizyon belirleme</i>	.141	.100	.140	1.411	.159
<i>Model oluşturma</i>	.144	.065	.155	2.228	.026*
<i>Amaçların kabulünü sağlama</i>	.241	.081	.256	2.967	.003*
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	-.096	.077	-.095	-1.236	.217
<i>Bireysel destek</i>	.153	.086	.160	1.790	.074
<i>Entelektüel uyarım</i>	-.013	.092	-.013	-.139	.889
R=0.558 R ² =0.311 F= 26.859		p=0.000			

Tablo 9'daki çoklu regresyon analizi incelendiğinde moral alt boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R = 0.558$; $R^2 = 0.311$; $p = 0.000$) sahip olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan Tablo 9 sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %31'ini oluşturduğu sonucuna ulaştırmaktadır. Aynı zamanda değişkenler arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait diğer değişkenler incelendiğinde ise moral alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *amaçların kabulünü sağlama* ($p = 0.003$ ve $p < 0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Amaçların kabulünü sağlama takip eden boyut *model oluşturma* ($p = 0.026$ ve $p < 0.05$) iken, moral alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutları ise vizyon belirleme ($p = 0.159$ ve $p > 0.05$), yüksek performans beklentisi ($p = 0.217$ ve $p > 0.05$), bireysel destek ($p = 0.074$ ve $p > 0.05$), entelektüel uyarım ($p = 0.889$ ve $p > 0.05$) alt boyutlarıdır.

Tablo 10: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Örgütsel İtibar Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	B değerleri	Standart hata	Beta değerleri	T değerleri	P değerleri
<i>Sabit</i>	1.380	.177		7.803	.000*
<i>Vizyon belirleme</i>	.199	.101	.190	1.962	.051
<i>Model oluşturma</i>	.059	.066	.061	.890	.374
<i>Amaçların kabulünü sağlama</i>	.227	.082	.231	2.747	.006*
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	.139	.079	.134	1.775	.077
<i>Bireysel destek</i>	-.027	.087	-.028	-.316	.752
<i>Entelektüel uyarım</i>	.055	.093	.052	.587	.558
R=0.585 R ² =0.342 F= 30.921		p=0.000			

Tablodaki çoklu regresyon analizi incelendiğinde örgütsel itibar boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye (R= 0. 585; R²= 0.342; p= 0.000) sahip olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan tablo sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %34'ünü oluşturmaktadır. Bununla birlikte değişkenler arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait diğer değişkenler incelendiğinde ise moral alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *amaçların kabulünü sağlama* (p=0.006 ve p<0.05) olduğu anlaşılmaktadır. Örgütsel itibar alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutları ise geriye kalan vizyon belirleme (p=0.051 ve p>0.05), model oluşturma (p=0.374 ve p>0.05), yüksek performans beklentisi (p=0.077 ve p>0.05), bireysel destek (p=0.752 ve p>0.05), entelektüel uyarım (p=0.558 ve p>0.05) alt boyutlarıdır.

Tablo 11: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Etik Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	B değerleri	Standart hata	Beta değerleri	T değerleri	P değerleri
<i>Sabit</i>	1.582	.192		8.260	.000*
<i>Vizyon belirleme</i>	.080	.110	.074	.728	.467
<i>Model oluşturma</i>	.159	.071	.160	2.234	.026*
<i>Amaçların kabulünü sağlama</i>	.240	.089	.238	2.691	.007*
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	.015	.085	.014	.171	.864
<i>Bireysel destek</i>	.207	.094	.202	2.196	.029*
<i>Entelektüel uyarım</i>	-.127	.101	-.118	-1.262	.208
R=0.521 R ² =0.272 F= 22.181		p=0.000			

Tablo 11'deki çoklu regresyon analizi değerlendirildiğinde etik boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R = 0.521$; $R^2 = 0.272$; $p = 0.000$) sahip olduğu anlaşılmaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %27'sini ifade etmektedir. Bununla birlikte değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait diğer değişkenler incelendiğinde ise etik alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *amaçların kabulünü sağlama* ($p = 0.007$ ve $p < 0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Daha sonra bu boyutu *model oluşturma* ($p = 0.026$ ve $p < 0.05$), *bireysel destek* ($p = 0.029$ ve $p < 0.05$) boyutları takip etmektedir. Etik alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutları ise vizyon belirleme ($p = 0.467$ ve $p > 0.05$), yüksek performans beklentisi ($p = 0.864$ ve $p > 0.05$), entelektüel uyarım ($p = 0.208$ ve $p > 0.05$) alt boyutlarıdır.

Tablo 12: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Performans Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	B değerleri	Standart hata	Beta değerleri	T değerleri	P değerleri
<i>Sabit</i>	1.144	.210		5.442	.000*
<i>Vizyon belirleme</i>	.039	.120	.032	.327	.744
<i>Model oluşturma</i>	.311	.078	.276	3.985	.000*
<i>Amaçların kabulünü sağlama</i>	.249	.098	.218	2.541	.011*
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	-.117	.093	-.096	-1.251	.212
<i>Bireysel destek</i>	.383	.103	.330	3.705	.000*
<i>Entelektüel uyarım</i>	-.197	.111	-.161	-1.778	.076
R=0.565 R ² =0.319 F= 27.918		p=0.000			

Tablo 12'deki çoklu regresyon analizi değerlendirildiğinde performans boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R = 0.565$; $R^2 = 0.319$; $p = 0.000$) sahip olduğu saptanmaktadır. Diğer yandan yukarıdaki tablo sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %31'ini oluşturmaktadır. Bununla beraber, değişkenler arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait diğer değişkenler tek tek değerlendirildiğinde ise performans alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *bireysel destek* ($p = 0.000$ ve $p < 0.05$) ve *model oluşturma* ($p = 0.000$ ve $p < 0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Daha sonra bu boyutları *amaçların kabulünü sağlama* ($p = 0.011$ ve $p < 0.05$) boyutları takip etmektedir. Etik alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutları ise *vizyon belirleme* ($p = 0.744$ ve $p > 0.05$), *yüksek performans beklentisi* ($p = 0.212$ ve $p > 0.05$), *entelektüel uyarım* ($p = 0.076$ ve $p > 0.05$) alt boyutlarıdır.

Tablo 13: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Amaç Birliği Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	B değerleri	Standart hata	Beta değerleri	T değerleri	P değerleri
<i>Sabit</i>	1.687	.177		9.517	.000*
<i>Vizyon belirleme</i>	.142	.102	.142	1.396	.163
<i>Model oluşturma</i>	.085	.066	.092	1.289	.198
<i>Amaçların kabulünü sağlama</i>	.176	.083	.188	2.127	.034*
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	.082	.079	.082	1.040	.299
<i>Bireysel destek</i>	.180	.087	.190	2.066	.040*
<i>Entelektüel uyarım</i>	-.118	.093	-.118	-1.269	.205
R=0.525 R ² =0.276 F= 22.651		p=0.000			

Amaç birliği alt boyutunun bağımlı değişken, dönüştürücü liderlik davranışlarının ise bağımsız değişken olarak ele alındığı analiz sonuçlarına göre amaç birliği alt boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R = 0.525$; $R^2 = 0.276$; $p = 0.000$) sahip olduğu görülmektedir. Diğer yandan Tablo 13 sonuçlarına göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %27'sini oluşturmaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait değişkenler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise amaç birliği alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *amaçların kabulünü sağlama* ($p = 0.034$ ve $p < 0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Amaçların kabulünü sağlama izleyen boyut *bireysel destek* ($p = 0.040$ ve $p < 0.05$) iken, amaç birliği alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutları ise vizyon belirleme ($p = 0.163$ ve $p > 0.05$), model oluşturma ($p = 0.198$ ve $p > 0.05$), yüksek performans beklentisi ($p = 0.299$ ve $p > 0.05$), entelektüel uyarım ($p = 0.205$ ve $p > 0.05$) alt boyutlarıdır.

Tablo 14: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Liderlik Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

<i>Bağımsız değişkenler</i>	<i>B değerleri</i>	<i>Standart hata</i>	<i>Beta değerleri</i>	<i>T değerleri</i>	<i>P değerleri</i>
<i>Sabit</i>	1.038	.185		5.607	.000*
<i>Vizyon belirleme Model oluşturma</i>	-.113	.106	-.098	-1.067	.287
<i>Amaçların kabulünü sağlama</i>	.255	.069	.239	3.699	.000*
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	.330	.086	.304	3.817	.000*
<i>Bireysel destek</i>	-.013	.082	-.011	-.156	.876
<i>Entelektüel uyarım</i>	.381	.091	.347	4.188	.000*
	-.097	.097	-.084	-.994	.321
	R=0.640	R ² =0.410	F= 41.315	p=0.000	

Tablo 14’de yer alan liderlik alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasında yardımcı olan çoklu regresyon analizi değerlendirildiğinde liderlik alt boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R= 0.640$; $R^2= 0.410$; $p= 0.000$) sahip olduğu görülmektedir. Yukarıdaki tabloya göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %41’ini oluşturmaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin orta düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait değişkenler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise liderlik alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *bireysel destek* ($p=0.000$ ve $p<0.05$), *amaçların kabulünü sağlama* ($p=0.000$ ve $p<0.05$), *yüksek performans beklentisi* ($p=0.000$ ve $p<0.05$), olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan liderlik alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutları ise vizyon belirleme ($p=0.287$ ve $p>0.05$), yüksek performans beklentisi ($p=0.876$ ve $p>0.05$), entelektüel uyarım ($p=0.321$ ve $p>0.05$) alt boyutlarıdır.

Tablo 15: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Gelişim Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	B değerleri	Standart hata	Beta değerleri	T değerleri	P değerleri
<i>Sabit</i>	1.821	.262		6.940	.000*
<i>Vizyon belirleme</i>	.140	.150	.103	.931	.353
<i>Model oluşturma</i>	.053	.098	.042	.544	.586
<i>Amaçların kabulünü sağlama</i>	.011	.122	.009	.088	.930
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	-.119	.117	-.089	-1.026	.306
<i>Bireysel destek</i>	.573	.129	.445	4.438	.000*
<i>Entelektüel uyarım</i>	-.239	.138	-.176	-1.732	.084

R=0.371 R²=0.138 F= 9.500 p=0.000

Tablo 15'da yer alan gelişim alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasında yardımcı olan çoklu regresyon analizi değerlendirildiğinde liderlik alt boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R = 0.371$; $R^2 = 0.138$; $p = 0.000$) sahip olduğu görülmektedir. Yukarıdaki tabloda dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %13'ünü oluşturmaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait değişkenler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise gelişim alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *bireysel destek* ($p = 0.000$ ve $p < 0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan liderlik alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutları ise vizyon belirleme ($p = 0.353$ ve $p > 0.05$), model oluşturma ($p = 0.586$ ve $p > 0.05$), amaçların kabulünü sağlama ($p = 0.930$ ve $p > 0.05$) yüksek performans beklentisi ($p = 0.306$ ve $p > 0.05$), entelektüel uyarım ($p = 0.084$ ve $p > 0.05$) alt boyutlarıdır.

Tablo 16: Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Kaynak Kullanımı Alt Boyutu Üzerine Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız değişkenler	B değerleri	Standart hata	Beta değerleri	T değerleri	P değerleri
<i>Sabit</i>	1.441	.245		5.872	.000*
<i>Vizyon belirleme</i>	-.032	.141	-.024	-.230	.818
<i>Model oluşturma</i>	.252	.091	.204	2.761	.006*
<i>Amaçların kabulünü sağlama</i>	.281	.114	.225	2.458	.014*
<i>Yüksek performans beklentisi</i>	-.189	.109	-.142	-1.730	.084
<i>Bireysel destek</i>	.447	.121	.352	3.704	.000*
<i>Entelektüel uyarım</i>	-.185	.129	-.138	-1.429	.154
R=0.472 R ² =0.223 F= 17.094		p=0.000			

Tablo 16’da yer alan kaynak kullanımı alt boyutu ile dönüştürücü liderlik davranışları arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasında yardımcı olan çoklu regresyon analizi değerlendirildiğinde kaynak kullanımı alt boyutunun dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı bir ilişkiye ($R = 0.472$; $R^2 = 0.223$; $p = 0.000$) sahip olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yandan Tablo 16’ya göre dönüştürücü liderlik davranışlarını oluşturan altı değişken toplam varyansın %22’sini oluşturmaktadır. Bu durum değişkenler arasındaki ilişkinin zayıf düzeyde olduğunu ortaya koymaktadır. Dönüştürücü liderlik davranışına ait değişkenler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise kaynak kullanımı alt boyutu ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutunun *bireysel destek* ($p = 0.000$ ve $p < 0.05$) olduğu anlaşılmaktadır. Bunu model oluşturma ($p = 0.006$ ve $p < 0.05$) ve amaçların kabulünü sağlama ($p = 0.014$ ve $p < 0.05$) boyutları izlemektedir. Buna karşılık liderlik alt boyutu ile anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranış alt boyutları ise vizyon belirleme ($p = 0.818$ ve $p > 0.05$), yüksek performans beklentisi ($p = 0.084$ ve $p > 0.05$), entelektüel uyarım ($p = 0.154$ ve $p > 0.05$) alt boyutlarıdır

6. SONUÇ

Bu çalışmada, Afyonkarahisar’da faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan belgeli termal turizm örgütlerindeki yöneticilerin dönüş-

türücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığına etkisi ele alınmıştır. Bu amaçla, Afyonkarahisar'da faaliyet gösteren termal turizm örgütleri çalışanlarına anket uygulanmıştır. Araştırmada esas olarak çalışanların dönüştürücü liderlik davranış algılarının örgüt sağlığını ne derecede etkilediği üzerinde durulmuş ve genel olarak dönüştürücü liderlik davranış algıları ile örgüt sağlığı arasında pozitif yönlü kuvvetli bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırma kapsamında değerlendirmeye alınan verilerin analizi sonucunda elde edilen sonuçlar ise aşağıdaki gibidir.

Katılımcıların bazı demografik özelliklerine yönelik tanımlayıcı bulguların sonuçlarına göre; katılımcıların büyük çoğunluğunu erkekler (%51,9) oluşturmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu genç yaş grubundadır ve yarıdan fazlası (%56,9) bekârdır; Ertan (2008: 146) 'ın turizm sektörü, genç çalışanların daha çok istihdam edildiği bir sektör olarak bilinmektedir şeklinde ifadesi yapılan çalışmadaki sonucu destekler niteliktedir. Ayrıca katılımcıların yaklaşık yarısını lise mezunları (%43,4) oluşturmaktadır. Diğer yandan katılımcıların büyük çoğunluğu örgüt personeli grubunda (%50,8) iken; departmanlar bağlamında çoğunluğu yiyecek-içecek departmanında (%21,4) çalışmaktadır. Diğer yandan katılımcıların büyük çoğunluğu örgütte 1 yıldan daha az (%56,3) bir süredir çalışmaktadır.

Katılımcıların örgüt sağlığı algıları iletişim, katılım, sadakat ve bağlılık, moral, örgütsel itibar, etik, performans, amaç birliği, liderlik, gelişim, kaynak kullanımı olmak üzere 11 boyutta incelenmiştir. Bu boyutlar ile ilgili tanımlayıcı istatistiklere verilen cevaplar incelendiğinde, katılımcıların en fazla oranda örgütsel itibar boyutuna katılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan katılımcılar gelişim boyutuna daha az katılım göstermektedir. Bu bağlamda termal otel örgütlerinde görevli işgörenler (çalışanlar ve yöneticiler) resmi ve sivil toplum kuruluşları ile ilişkileri (hükümet, iş ve toplum örgütleri, vb.) geliştirme fikrini paylaşırlar. Çalışanlar genellikle çalıştıkları departmanın itibarını artırıcı çalışmalarda bulduklarını belirtmektedir. Katılımcıların, çalıştıkları örgütte bütçeden gelişim harcamaları için belli bir pay ayrıldığı fakat yeterli olmadığı görüşünde oldukları söylenebilir. Bununla birlikte tablo genel olarak incelendiğinde araştırma kapsamında anketi yanıtlayan katılımcıların örgüt sağlığına ilişkin algılarının pozitif yönde olduğu görülmektedir. Buradan hareketle araştırmanın gerçekleştirildiği termal otel örgütsel işgörenlerinin örgütü sağlıklı olarak algıladıkları sonucuna ulaşmak mümkündür.

Araştırmada dönüştürücü liderlik davranışları vizyon belirleme, örnek model oluşturma, örgüt amaçlarının kabulünü sağlama, yüksek performans beklentisi, bireysel destek, entelektüel uyarım olmak üzere 6

boyutta incelenmiştir. Dönüştürücü liderlik boyutlarına ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde katılımcıların en çok yüksek performans beklentisi boyutuna katıldıkları, buna karşılık bireysel destek boyutuna en az katılımında buldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Ören⁴⁵ de yapmış olduğu araştırma kapsamında liderlerin en çok hangi boyutun özelliklerini taşıdıklarını tespit etmeye çalışmış ve en yüksek ortalamalı boyut olarak takım çalışmalarına ve yüksek başarı beklentisine sahip oldukları fakat bireysel destek gösterme konusunda başarılı olmadıkları sonucuna ulaşmıştır. İşgörenlerin en fazla yüksek performans beklentisi boyutuna katılması aynı zamanda yöneticilerin onlardan çok şey beklediğini ve en iyi başarıyı esas aldığını göstermektedir. Dolayısıyla yöneticilerin en iyi başarı hedefiyle örgüt sağlığını pozitif yönde katkıda bulunduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte yöneticileri işgörenlerden yüksek performans beklemesi ile örgütlerin yeni açılmış olması arasında bir bağ olduğunu söylemek de mümkündür.

Çalışanların dönüştürücü liderlik davranış alguları ile örgüt sağlığı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre; işgörenlerin dönüştürücü liderlik davranış alguları ile örgüt sağlığı alguları arasında anlamlı, pozitif yönlü yüksek düzeyde bir ilişki ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda termal konaklama örgütlerinde örgütün sağlıklı olarak faaliyetlerini sürdürmesinde yöneticilerin liderlik davranışlarının olumlu etkisi olduğu söylenilebilir. Bununla birlikte yöneticilerin sergilemiş olduğu liderlik davranışlarının çalışanlar üzerinde pozitif yönde katkı sağladığı söylenebilir.

Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerindeki etkilerinin varlığı ve derecesi ile ilgili yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre; dönüştürücü liderlik davranışları örgüt sağlığı ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir ve değişkenler arasındaki ilişki orta düzeydedir. Dönüştürücü liderlik davranışına ait değişkenler ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise örgüt sağlığı ile en yüksek düzeyde ilişki içerisinde olan dönüştürücü liderlik alt boyutunun *amaçların kabulünü sağlama*, anlamlı ilişkisi olmayan dönüştürücü liderlik davranışı alt boyutları ise entelektüel uyarım ve yüksek performans beklentisi alt boyutları olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle termal otel örgütlerinde dönüştürücü liderlik fonksiyonlarını gerçekleştiren yöneticilerin örgütü başarıya ulaştırmada öncelikle ortak amaçların tüm işgörenler tarafından benimsenmesi gerektiğine inandığı ve bu yönde işgörenler üzerinde etkileri olduğu söylenebilir. Regresyon analizi sonuçlarına göre dikkati çeken bir diğer unsur ise işgörenlerin dö-

45 Armağan Ören, a.g.e.

nüştürücü liderlik algılarında yüksek performans beklentisinin en üst düzeyde olmasına rağmen, dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerindeki etkilerinde yüksek performans beklentisinin herhangi bir etkisi olmamasıdır. Buna göre termal otel örgütleri yöneticilerinin işgörendenlerden yüksek performans beklemekle birlikte bunu stratejik olarak örgüt sağlığı bağlamında değerlendirmedeği, yalnızca üstlerini memnun etme arayışı içerisinde olduğu söylenebilir.

Değişkenler ayrı ayrı ele alındığında ise, iletişim, katılım, sadakat ve bağlılık, etik, amaç birliği, gelişim, kaynak kullanımı alt boyutlarının dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı düşük düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu, bununla birlikte moral, örgütsel itibar, performans, liderlik alt boyutlarının dönüştürücü liderlik davranışı ile anlamlı orta düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre yöneticilerin örgüt sağlığı değerlendirmelerinde işgörendenlerin moral ve motivasyonlarına önem vererek, liderlik fonksiyonları ile onları yönlendirebileceği algısına sahip olduğu, ancak bu noktada izleyicileri konumundaki işgörendenleri ile olan iletişimlerine çok fazla dikkat etmedikleri, onlara nispeten az gelişim imkanları sundukları sonucuna ulaşılabilir

Yukarıdaki temel bulgular doğrultusunda termal konaklama örgütlerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütün sağlıklı kılınmasında önemli bir role sahip olduğu görülmektedir. Nitekim Yıldırım⁴⁶, Cemaloğlu⁴⁷, Korkmaz⁴⁸ gibi çeşitli yazarlar yapmış oldukları araştırmalarda dönüştürücü liderlik stillerinin örgüt sağlığı ile yakından ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte Gregory'nin⁴⁹ eğitim alanında yapmış olduğu araştırmada liderlik stillerinin örgüt sağlığı üzerinde etkisi olmadığı saptanmıştır. Buradan hareketle dönüştürücü liderlik stillerinin araştırmanın gerçekleştirildiği sektör veya gruba göre örgüt sağlığı üzerinde farklı düzeylerde etkili olduğu söylenebilir.

Afyonkarahisar ilinde faaliyet gösteren termal konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen bu araştırma literatür ve sektör yöneticileri açısından önemli sonuçlar içermekle birlikte araştırma sonuçlarının sadece ilgili örneklem grubu ile sınırlı olduğu unutulmamalıdır. Diğer yandan konunun daha iyi anlaşılması, literatüre ve turizm sektörüne daha çok katkı sağlanması için;

46 Cengiz, Yıldırım, Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi (Ankara İli Örneği). (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi), 2006, Ankara.

47 Necati, Cemaloğlu, a.g.e., s.165-194.

48 Mehmet Korkmaz, a.g.e., s.65

49 Gregory B.A, The Effects of Situational Leadership on Organizational Health and Academic Achievement. Dissertation Abstracts International, 1986, 47 (8), (2889-A).

- Farklı konaklama işletmelerinde (kıyı otelleri, kongre otelleri vb.) ve farklı işgören grupları (kadrolu ve geçici işgörenler vb.) üzerinde araştırmalar yapılarak elde edilecek sonuçların mevcut araştırma sonuçları ile karşılaştırılması,

- Turizm sektörü içerisinde yer alan seyahat acentaları, yiyecek içecek işletmeleri, rekreasyon işletmeleri gibi diğer işletmelerde de benzer çalışmalar gerçekleştirilerek turizm sektörü bağlamında katkı sağlanması,

- Dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerindeki etkilerinin farklı araştırma yöntemleri (gözlem, mülakat vb.) ile ortaya konulması,

- Gerçekleştirilecek çalışma sonuçlarının sektör temsilcileri ile paylaşarak sektöre katkı sağlanması,

- Otel işletmelerinde yönetici pozisyonundaki kişiler ile görüşülerek hem örgüt sağlığı hem de dönüşümcü liderlik konusunda fikir alışverişinde bulunulması, gerekirse eğitim seminerlerinin düzenlenmesi gerekmektedir.

Böylelikle konu ile ilgili olarak literatüre daha fazla katkılar sağlanacağı ve dönüşümcü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılacağı açıktır.

KAYNAKLAR

- Akbaba Sadegül, Altun. Örgüt Sağlığı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001
- Avolio, Bruce J., Waldman, David A. ve Yammarino Francis J., "Leading in the 1990: The Four I's of Transformational Leadership", *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), 1991, s. 9-16.
- Bass, M.Bernard. "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamic*, 18 (3), 1990, 19-31.
- Bass, M.Bernard. "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership" *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 8 (1) 1999, s.9-32
- Başaran, İbrahim E, Eğitim Yönetimi: Nitelikli Okul. (4. Baskı). 2000, Ankara
- Baytok, Ahmet. Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar, 2006.
- Bruhn, John G. Trust and the Health of Organizations. Kluwer Academic / Plenum Publishers, New York, akt. Ardiç, Kadir ve Polatçı, Sema. (2007). İşgören Refahı Ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 2001, 21(1), 137-154.
- Burns J. M., Leadership, Harper & Row: New York, 1978.
- Cemaloğlu, Necati, "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin örgüt Sağlığı Üzerindeki Etkisi" *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2007, Cilt: 2, 165-194.
- Çekmecelioğlu, Hülya G. Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2005, 6 (2) 23-39.
- Doğan, Altan ve Bozkurt, Serdar, "İstanbul İlindeki Beş Yıldızlı Otellerin Örgütsel Sağlık Durumlarının Çalışanların Algıları ile Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi: Yönetim*, 2008, 19 (60), s.61-73.
- Dünya Turizm Örgütü, http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/unwto_pisa2014_ipk_jk_2pp_0.pdf, Erişim Tarihi: 17.12.2014
- Dvir, Tally at all., "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment", *Academy of Management Journal*. 45 (4), 2002, s.735-744.
- Erdal, Mehmet. İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Kahramanmaraş, 2007.
- Ergin, U. Okul Sağlığının Oluşmasında Okul Yöneticilerinin Cinsiyetlerinin Etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul, 2008.
- Gregory B.A, "The Effects of Situational Leadership on Organizational Health and Academic Achievement", *Dissertation Abstracts International*, 1986,47 (8), (2889-A).
- Gül, Hasan. "İş Stresi, Örgütsel Sağlık ve Performans Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Araştırması", *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İİBF Dergisi*, Karaman, 2007, 9 (13), s.318- 332.

- Güzel, Tülay ve Akgündüz, Yılmaz. "Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi Ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2011, 9 (2), s.280- 296.
- İşcan, Ömer, F., Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum, 2002, s.266-267
- Korkmaz, Mehmet. "Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stillerinin Etkisi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 2007, Sayı: 49, 57-91.
- Lyden, J. A. ve Klingele, W. E. Supervising Organizational Health, Supervision, 2000, 61 (12), 3-6.
- Ören, Armağan. Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2006.
- Özalp, İnan ve Öcal, Hülya. "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı" *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2000, 3 (4), s.207-226.
- Polatçı, Sema ve Ardıç, Kadir. "İşgören Refahı Ve Örgütsel Etkinlik Kavramlarına Bütüncül Bir Bakış: Örgüt Sağlığı", *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 2007, 21 (1), s.137-154.
- Tüfekçi, Ahmet. Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, 2006.
- Türker, Yusuf. (2010). İlköğretim Okullarının Etkililik Düzeyleri İle Örgüt Sağlığı Arasındaki İlişki, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 2010.
- Uras, Meral. "Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığının Moral, Yenilikçilik, Özerklik, Uyum ve Problem Çözme Yeterliği Boyutlarına İlişkin Algıları", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2000, Sayı. 7, 124-131.
- Wayn, K. Hoy and Cecil, G. Miskel. Educational Administration: Theory, Research and Practice. New York: McGraw-Hill, 1991
- Yavuz, Ercan. "İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Bursa, 1(2). 51-69.
- Yıldırım C, Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Sağlık Üzerindeki Etkisi; Ankara İli Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2006, Ankara.
- Yılmaz, Hakan. Stratejik Liderlik, Kumsaati Yayın Dağıtım, İstanbul, 2010.
- Yukl, Gary. "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research" *Journal of Management*, 15 (2), 1989, s.251-389.
- Zencir, Ebru. Bir Liderlik Modeli Olarak Personel Güçlendirme: Ankara'da Bulunan Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2004, s.60.

Kente Yerleşmiş Aşiret Üyelerinin Kentleşme Eğilimleri Üzerine Bir Çalışma: Şanlıurfa Örneği

A. Vahap ULUÇ* & Mithat Arman KARASU**

Özet

Bu çalışma, Şanlıurfa'da köyden kente göç eden aşiret üyelerinin aşiret ilişkilerini hangi düzeyde terk ettiklerini, kentsel tutum ve davranışları geliştirmede ne kadar başarılı olduklarını öğrenmeyi amaçlamaktadır. Buna göre, ticaretin ve özellikle sanayinin çok cılız kaldığı, ekonomisi önemli ölçüde tarımsal üretime dayanan Şanlıurfa'da, kente göç eden aşiret üyelerinin aşiret yapısına dayanan üretim ilişkileri büyük ölçüde çözülmüştür. Ancak, kendini yeniden üreten ilişkiler içinde sosyal bir yapı olarak ve bu yapıda içkin ilişkiler bağlamında -sülaleden aşirete doğru ilişkiler gün geçtikçe zayıflamakla birlikte- varlığını sürdürmektedir.

Anahtar Kelimeler: Kent, Kentleşme, Aşiret, Göç, Şanlıurfa

A Study on Urbanization Trends of the Tribe Members settled in the City: Şanlıurfa Case

Abstract

The purpose of this study is to investigate to what level have the tribe members migrated from villages (rural areas) to urban areas of the city of Şanlıurfa severed their ties with their tribes and to what extent they are successful in developing urban attitudes and behaviors. In this regard, because economy is substantially based on agriculture in Şanlıurfa due to the fact that the trade and particularly the industry is not developed in the city, the production relationships based on tribal structure have considerably declined for the tribe members who have migrated to the city.

Keywords: City, Urbanization, Tribe, Migration, Şanlıurfa

* Yard. Doç. Dr., Harran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, ulucvahap@yahoo.com

** Doç. Dr., Harran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, mithatkarasu@yahoo.com

GİRİŞ

Batı toplumlarının kentleşme süreci, uzun soluklu maddi ve sosyo-kültürel değerlerin dönüşümünün ürünüdür. Özellikle sanayi devrimi ile birlikte, fabrikaların yarattığı işgücü talebi milyonlarca insanın köyden kente göç etmesi sonucunu doğurdu. Ancak, sanayileşme hem göçle gelen kitleye istihdam koşulları yarattı, hem de yarattığı artı-değerle belli standartta bir refah ortamı oluşturdu. Böylece göç eden kitle, kentsel mekâna ait sosyo-kültürel ve siyasal değerlere uyum sağlayarak kentli kimliğini edindi.

Türkiye gibi geç-modernleşen toplumlarda toplumsal değişim, üretim ilişkilerinin dönüşümünden çok, siyasal erkin tepeden inme siyasi ve hukuki uygulamalarına dayanmaktadır. Ticaret ve sanayinin yeterince gelişmediği ülkemizde, kentsel dinamikler kentsel göçü kent kültürü içinde eritecek kapasiteden yoksun olduğundan, göçün niteliksel olarak kentleşme düzeyi zayıf kalmakta, göç büyük ölçüde kentsel bir yığılmaya sebep olmaktadır. Bu sorun, hem ekonomik anlamda daha geri kalmış hem de toplumsal yapısı önemli ölçüde aşiret düzenine dayanan Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde daha büyük bir yapısal soruna dönüşmektedir. Bu yapısal sorunun sosyolojik boyutunu ortaya koymak adına köyden kente göç eden aşiret üyelerinin kentle ilişkilerini öğrenmeye çalıştık.

1. KENTİN ÖZGÜN KİMLİĞİ VE KENTLİLEŞME SÜRECİ

Kent, mekân ve zaman içindeki insan yerleşmesinin, belli özellikler taşıyan özel bir durumudur. Kent belli bir tarım dışı üretimin, belli bir büyüklük, yoğunluk, heterojenlik ve bütünleşme düzeyine varmış ya da bu düzeyi aşmış insan yerleşmesidir¹. Başka bir tanımda kent, çoğunlukla tarım dışı alanlarda toplanan bir işgücü, kendine özgü bir toplumsal örgütü, kültürü bulunan kalabalık bir insan birliği olarak tarif edilir². Kentin tanımı ne olursa olsun, heterojenlik, hareketlilik, rekabet, anonim ilişkiler, işbölümü, yoğunluk, uzmanlaşma ve çeşitlilik kente ait belirgin özelliklerdir³.

1 İlhan Tekeli, *Kent, Kentli Hakları, Kentleşme ve Kentsel Dönüşüm*, (İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları, 2011), s. 18.

2 Aktaran: Yakut Sencer, *Türkiye'de Kentleşme*, (Ankara: Kültür Bakanlığı Yayını, 1979), s. 7.

3 Bkz. Louis Wirth, "Urbanism as a Way of Life", *Community Life and Social Policy: Selected Papers by Wirth Louis*, Ed. Marvick Wirth and Albert Reiss, (Chicago University, 1956); Mübeccel Kıray, *Toplumbilim Yazıları*, (Ankara: Gazi Üniversitesi Yayınları, 1982); Kemal Görmez, *Şehir ve İnsan*, (İstanbul: MEB Yayını, 1991); Hans Jürgen Helle, "Kentleşmiş İnsan", *Cogito*, Sayı: 8, 1996.; Turhan Yörükkan, *Gecekondular ve Gecekondulu Bölgelerinin Sosyo-Kültürel Özellikleri*, (Ankara: Nobel Yayıncılık, 2006); Örgün Uğurlu vd., *Türkiye Perspektifinde Kent Sosyolojisi Çalışmaları*, (İstanbul: Örgün Yayınları, 2010); Yakut Sencer, a.g.e.

Tüm bu özellikler kente özgün bir kimlik kazandırdığı gibi, onu kır yaşamından da ayırır. Kır yaşamı küçük, kendi kendisine yeten, izole bir yaşam iken; kent yaşamı bu niteliklerin tersidir. Kent yaşamı, kırdan farklı olarak, dar bir alanda çok sayıda insanın birlikte yaşamasıdır. Bu yoğunluk insanlar arasında farklı davranış biçimlerinin gelişmesine neden olur. Kalabalık ortam insanların etkileşimini zorunlu hale getirirken; kentsel gündelik hayat, bu ilişkileri hiç olmadığı kadar basit ve sıradan bir şekle dönüştürür⁴.

Kentsel mekândaki nüfus homojen bir yapıya sahip değildir. Kent heterojen bir sosyal gruptur ve kentte bireyler arası ilişkiler yüzeysel ve geçicidir. Kentsel yaşam farklılıklara dayanan ve dinamik bir yapı arz eder. Kenti kırdan ayıran bu özellikler kente has tutum ve davranışların edinilmesinde de belirleyicidir.

Kent yaşamını kırdan ayıran bir diğer önemli özellik, kentin temel geçim kaynağının tarım dışı faaliyetler oluşturmasıdır. Kent çevresinde hâkim üretim biçimi tarım olsa bile, bu tarımsal üretim de kent tarafından kontrol edilir. Kent hem tarım dışı üretimin hem de tarımsal üretimin yarattığı artı değeri kontrol etmektedir.

“Kentleşme” süreci “kentleşme” sürecinden farklıdır. Kavramın ortaya çıktığı İngilizcede “kentleşme” -urbanization- terimi ile hem nüfusun belli noktalarda yığılma süreci hem de kent kültürünün yaygınlaşması ifade edilmektedir. İngiltere’de her iki süreç az çok eş zamanlı olduğu için kavram farklılaşmasına ihtiyaç duyulmamıştır. Oysaki Türkiye gibi geç-modernleşen toplumlarda kentleşme kavramı, kentte yaşanan kültürel değişim sürecini kapsayamamış, “kentleşme” adıyla yeni bir kavrama gerek duyulmuştur⁵.

Kentleşme, basitçe kent ya da kentte yaşayan insan sayısındaki artışı ifade eder. Kentleşme ise, bireydeki bir değişim sürecidir⁶. Kentleşme bireylerin kentle bütünleşmesini içeren bir sosyalleşme sürecidir⁷. Bu uyum süreciyle birey kente has kültürel kodları edinmeye, kentsel yaşam biçimine, kent kültürüne adapte olmaya başlar.

Kentleşme sürecinde kente gelen kişinin kırsal alandan taşıdığı davranış kalıpları yeni toplumsal ilişkiler ağında yeniden biçimlenmektedir.

4 Henri Lefebvre, *Modern Dünyada Gündelik Hayat*, (İstanbul: Metis Yayınları, 1998), s. 39.

5 Kemal Görmez, a.g.e., s. 2.

6 Ruşen Keleş, *Kentbilim Terimleri Sözlüğü*, (Ankara: İmge Kitabevi, 1998).

7 Ahmet Mutlu, *Kentli Hakları ve Türkiye*, (Konya: Çizgi Kitabevi, 2010), s. 62.

Kentte yaşama süresi uzadıkça geleneksel tutum ve davranışlar kentleşme yönünde değişmektedir⁸. Kentleşme ya da kentli olmak hem toplum hem de birey ölçeğinde önemli bir değişimi gerektirir. Köy ailesinin kent ailesine dönüşümü bir yandan kent ailesinin değerlerini benimsemesi, öte yandan kır ailesinin değerlerini ve buna bağlı davranış kalıplarını terk etmesidir.

Türkiye koşullarında “kırsal insan”ın “kentsel insan”a dönüşmesi 40 ve yukarısı yıl almaktadır. Bireyin kentte kalış süresi arttıkça gelirini kullanma biçimi, dini tavır ve davranışları, siyasal davranışları, örgütlenme düzeyi ve dayanışma biçimleri, bilgilenme biçimi, eğitime olan bakışı ve kadına olan tavrı değişmektedir⁹.

Ekonomik anlamda kentleşme, kişinin geçimini tümüyle kente özgü işlerle sağlıyor olmasıdır. Kentleşme sürecinde bireyin örgütlü bir işkolunda çalışması kentle bütünleşmesi bakımından önemli bir role sahiptir. Bireyin gelirini tarım dışı alandan elde etmesi yalnızca gelirin niteliğinin değişmesi değil, aynı zamanda, bireyin toprağa bağlı kaderci bakış açısını terk etmesi için de gereklidir.

Sosyal bakımından kentleşme daha uzun soluklu bir süreçtir ve ölçütleri daha kapsamlıdır. Bireyin kente has davranış ve düşünce biçimlerini geliştirmesini gerektirir. Kentleşme, çekirdek aile yapısının egemen olduğu, kızların erkek çocuklardan ayrı tutulmadığı, kadının çalışma yaşamında yer aldığı, evin reisinin yalnızca erkek olmadığı ya da en azından erkeğin mutlak belirleyici olmadığı bir yaşam biçimi demektedir. Bu yaşam biçiminde dinin ağırlığı fazla olmadığı gibi, kişi daha rasyonel ve akılcıdır. Kendine ait fikirleri savunmak, kendine güvenmek, zamanı bilinçli kullanmak, bilgi kaynaklarının çeşitliliğine ve güvenilirliğine dikkat etmek, kente dair estetik kaygılar taşımak, kentsel kurumlara uyum sağlamak kentli kimliğinin parçalarını oluşturmaktadır¹⁰. Kentleşme bireyin siyasal davranışları üzerinde de önemli bir etki yaratır. Yalnızca oy verme davranışlarında değil, bunun ötesinde siyasal sisteme yönelik bakış açısı, dernek ve sendikalara üye olma, karar alma sürecine katılım gibi konularda da önemli bir etki yaratmaktadır¹¹.

Bu noktada aslında kentli diye tarif edilen modern insandır. Moder-

8 İnan Özer, Kentleşme, Kentleşme ve Kentsel Değişim, (Bursa: Ekin Kitabevi, 2004), s. 95.

9 Kemal Kartal, “Kentleşme Sürecinde Toplumsal Değişme Odağı Olarak Ankara”, Kent- sel Bütünleşme, (Ankara: Türk Sosyal Bilimler Derneği Yayını, 1982), s. 145-150.

10 Hüseyin Bal, Kent Sosyolojisi, (Isparta: Fakülte Yayınları, 2002), s. 64-65.

11 Kemal Görmez, Kent ve Siyaset, (Ankara: Gazi Kitabevi, 1997), s. 36.

nizmin iki temel dayanağından birisi sanayileşme, diğeri kentleşmedir. Sanayileşmeyle birlikte kent daha önceden üstlenmiş olduğu idari, askeri ve dini işlevleri büyük ölçüde yitirerek bir üretim merkezine dönüşmüştür¹². Modernizmle birlikte kent, hem sermaye birikim sürecinde yeni bir rol üstlenmiş hem de yarattığı yeni yaşam biçimi, eğitim olanakları, seküler bakış açısı ve kamusal alanlarla yeni bir insan tipinin ortaya çıkmasını sağlamıştır¹³.

Modernleşme kuramı, kırdan kente göçü geleneksel tarım toplumundan modern sanayi toplumuna dönüşmenin, dolayısıyla modernleşmenin bir aracı olarak yorumlamış ve bu sürecin sonunda, yaygın eğitim ve iletişimin de etkisiyle, rasyonel düşünen, ileriye dönük plan yapan, yeniliklere açık, geleneksel toplumun kısılcısından sosyal ve psikolojik olarak kurtulmuş, toplumun karar alma sürecine katılarak onu etkileyen bireyin yani evrensel modern insanın ortaya çıkacağını öngörmüştür¹⁴. Ancak az gelişmiş ülkelerde yaşanan, sanayileşmeye dayanmayan kentleşme süreci modernizmin öngördüğü gibi evrensel kentli tipini yaratamamıştır.

Türkiye’de yaşanan kentleşme süreci bu durumun tipik bir örneğidir. Tarımdaki verimsizliğin körüklediği iç göç ve bu göçün neden olduğu işsizlik, gelir yetersizliği, altyapıdaki eksiklikler, gecekondulaşma, kentle bütünleşememe vb. sorunlar modern insana yönelik beklenen dönüşümün gerçekleşmesine izin vermemiştir.

Sağlıksız kentleşme, farklı bir kentli ve kentleşme sürecinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Sezal’ın, “şehirlerin köylüleşmesi” dediği bu süreçte, yukarıdaki vasıfları taşımayan kentliler ortaya çıkmış, kentle bütünleşme sorunu Kıray’ın deyişiyle “tampon kurumlarla “aşılmaya çalışılmış, kentsel siyaset ise beklendiği gibi sınıf temelli olmaktan çok, patronaj ilişkilerin biçimlendirdiği kentsel ranta dayalı bir demokrasi anlayışına dönüşmüştür¹⁵.

Modernizmin öngördüğü insan tipine ulaşılmamış olmakla birlikte kentte yaşayanlar artık kesinlikle köylü değildir¹⁶. Ne köylü ne kentli bu yeni insan tipi aslında kentleşme sürecinde devam eden dönüşüm süreci-

12 Rana Aslanoğlu, *Kent, Kimlik ve Küreselleşme*, (Bursa: Asa Yayınları, 1998), s. 41.

13 Bkz. Sevilay Kaygalak, *Kapitalizmin Taşrası*, (İstanbul: İletişim Yayınları, 2008).

14 Tahire Erman, *Poverty and Sustainable Development: The Case of Gecekondu*, (İstanbul: TESEV Yayını, 2002, s. 289; Bkz. Mübeccel Kıray, a.g.e.

15 Bkz. İhsan Sezal, “Göçler ve Şehirleşemeyen Şehirler”, II. Ulusal Sosyoloji Kongresi, (Ankara: T.C. Başbakanlık DİE/Sosyoloji Derneği, 1997); Oktay Ekinci, *Rant Demokrasisi Çöktü*, (İstanbul: Anahtar Kitaplar, 1999); Mübeccel Kıray, a.g.e.

16 Mübeccel Kıray, a.g.e., s. 344.

ni bize göstermektedir. Gecekondu bölgelerinde yapılan araştırmalar bize modernizmin idealize ettiği kentli tipinin uzağında ama kentte yaşamaya hevesli ve kendi içinde önemli bir dönüşüm yaşayan bir insan tipini ortaya koymaktadır.¹⁷

2. AŞİRET KİMLİĞİ

Farklı anlamlarda kullanılan aşiret, Arapça kökenli bir kavramdır. Sözcük olarak aşiret, en küçük “cemaat” anlamına geldiği gibi, büyük baba, oğul ve torunlardan oluşan büyük aile manasına da gelmektedir¹⁸. Kan bağına dayanan, yazılı kültürü olmayan, birlikte saldırı ve birlikte savunma anlayışına göre hareket eden aşiret olgusu, kendi iç örgütlenmesinde bir askeri birliğin altlık-üstlük ilişkisine benzeyen katmanlardan oluşan bir hiyerarşiye dayanmaktadır. Aşirette en küçük sosyal birim, “aile”dir. Birden fazla ailenin bir araya gelmesinden “sülale” doğar. Birden fazla sülale ortaklığı “kabile”yi oluştururken, birden fazla kabilenin bir araya gelmesinden de bir aşiret ortaya çıkar¹⁹.

Ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal bileşenlerden oluşan aşiret yapısı; ekonomik anlamda göçebelik ve yarı göçebelik döneminde hayvancılığa, yerleşik hayata geçtikten sonra toprağa dayanan üretim ilişkilerinin hâkim olduğu bir yapılanmadır. Toprak mülkiyetinin dağılım biçimi aşiret örgütlenmesinin ve aşiret içi toplumsal ve politik ilişkilerin temelini oluşturmaktadır. Toprak mülkiyetinin belirli kesimler (aşiret reisi, toprak ağası ve şeyh/seytler) tarafından kontrol edildiği aşiret düzeninde, toprak çok dengesiz bir dağılımın konusudur²⁰.

Aşiret, sosyolojik olarak herkesin birbirine benzediği, farklılığın yok denecek kadar az olduğu müşterek inançları paylaşan, “tasada ve kıvançta” aynı reflekslerle hareket eden bir mekanik dayanışma topluluğudur²¹.

17 Bu konuda daha fazla bilgi almak için bkz. İbrahim Yasa, Ankara’da Gecekondu Aileleri, (Ankara: Sağlık ve Sosyal Yardım Bak. Yayını, 1966)/ Ruşen Keleş, Eski Ankara’da Bir Şehir Tipolojisi, (Ankara: Ankara SBF Yayını, 1971)/ Birsen Gökçe, Gecekondu Gençliği, (Ankara: Hacettepe Ün. Yayını, 1971)/ Yakut Sencer, Türkiye’de Kentleşme, (Ankara: Kültür Bakanlığı Yayını, 1979)/Melih Ersoy, Göç ve Kentsel Bütünleşme, (Ankara: TGAV Yayını, 1985).

18 Ali Güler, “Doğu Aşiretlerinde Göç Olgusu ve Bunun Doğurguları”, II. Ulusal Sosyoloji Kongresi, (Ankara: T.C. Başbakanlık DİE/Sosyoloji Derneği, 1997), s. 321.

19 İsmail Beşikçi, Doğu’da Değişim ve Yapısal Sorunlar (Göçebe Alikan Aşireti), (Ankara: Yurt Yayınları, 1992), s. 101-104.; Martin V. Bruinessen, Ağa, Şeyh, Devlet, (İstanbul: İletişim Yayınları, 2003), s. 82-83; Lale Yalçın-Heckmann, Kürtler’de Aşiret ve Akrabalık İlişkileri, (İstanbul: İletişim Yayınları, 2002), s. 132-134.

20 Muzaffer Sencer, a.g.e., s. 194.

21 Sibel A. Arkonaç, Sosyal Psikoloji, (İstanbul: Alfa Yayınları, 2001), s. 256.

Bireyin olmadığı, asabiyet duygusunun çok güçlü olduğu bu yapıda aşiret üyeleri “öteki” ile her türlü ilişkide, kendi mensuplarının haklı-haksızlığına bakmaksızın bir dayanışma örüntüsü içinde hareket ederler.

Aşiret düzeninde, aşiret reisi ve toprak ağaları, aşiret üyelerini iki kontrol edici etken üzerinden manipüle etmektedirler. Birincisi, üretim ilişkilerini kontrol etmek, ikincisi de, aşiret ağaları ve toprak ağaları ile aşiret üyeleri arasında varsayılan akrabalık ilişkileridir²². Erkek egemen bir yapı olan aşiret düzeninde, kontrol altında tutulması gereken “tehlikeli cinsiyet” olarak algılanan kadının hareket alanı olabildiğince daraltılmıştır. Kadının ekonomiye katkısı ev işleri ile sınırlı kalmıştır. Sınırlı bir hareket alanına sahip kadın, evin dışına çıktığında mutlaka kendisine birileri eşlik eder²³.

Aşiretler, devletin bürokratik kurumları yanında, siyasetçiler ile de yakın ilişkiler geliştirmektedirler. Aşiret ile siyasetçiler arasındaki ilişki, parti merkezli pragmatist bir etkene dayanmaktadır. Siyasetçiler, tek tek seçmenleri ikna etmek yerine aşiret liderleri ve şeyh/seyitler ile kurdukları ilişkiler sayesinde blok halinde oyları partilerine kazandırmanın daha az maliyetli ve daha az çalışma gerektirdiğini bilmektedirler. Bu anlamda, demokrasinin seçim ve temsil kurumları aşiret yapısının kendini yeniden üretmesine olanak sağlayan bir bağ olarak devreye girmekte, demokratik kurumlar aşiret yapısına fırsatlar sunan kurumlara dönüşmektedir²⁴.

1950’li yıllardan itibaren tarımda makineleşme, modern tarım tekniklerinin kullanımı, kırdan kente göç, ticarileşme ve sanayileşme, eğitim, kitle iletişiminin yaygınlaşması ve siyasal kimlik talepleri Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde geleneksel toplumsal yapıyı dönüştürmektedir. Aşiret bağları söz konusu gelişmelerin sonucu olarak çözülmeye/zayıflamaya başlamıştır²⁵. Çözülme sürecinin önemli bir ayağını kentleşme oluşturmaktadır. Köyden kente göçle, aşiret üyeleri üretim ilişkileri açısından aşiret ve toprak ağalarına bağımlılıktan kurtulmaktadır. Ağa-maraba ilişkisinden kurtulan ve kent ortamında kendi başlarının çaresine bakmak zorunda kalan aşiret üyeleri, esnafılık, işportacılık ve serbest meslekler bünyesinde iş bulmaktadırlar. Emegi metalaşan aşiret üyeleri bir süre sonra, belli bir düzeyde kendilerine ait bir yaşamın farkına varmaktadırlar.

22 İsmail Beşikçi, a.g.e., s. 353.

23 Kadınların sosyal konumu ile ilgili yapılan bu tespit, yerleşik hayata geçmiş aşiretlerdeki kadının statüsünü ifade etmektedir. Tersi bir durumun söz konusu olduğu göçebe ve yarı göçebe aşiretlerde, üretim ilişkilerinin içinde yer aldığı için (keçi kılından çadır yapmak, yoğurt, peynir ve yağ üretmek vb.) kadının sosyal statüsü ve hareket alanı yerleşik aşiretlerdeki göre daha yüksek ve daha geniştir.

24 Mümtazer Türköne, *Siyaset*, (İstanbul: Opus Yayınları, 2010), s. 216.

25 Kreyenbroek ve sperl, *Kürtler*, (İstanbul: Cep Kitapları, 1992), s. 57.

3. ŞANLIURFA: SOSYO-EKONOMİK YAPI

Şanlıurfa Türkiye'nin dokuzuncu en kalabalık kentidir. 1990 yılında 1 milyon olan kent nüfusu, 2000 yılında 1,4 milyona, 2009 yılında 1,6 milyona, 2013 yılında ise 1,8 milyona ulaşmıştır. Şanlıurfa'da nüfusun önemli bir bölümü kırsal alanda yaşamaktadır. Kırsal nüfusun toplam nüfus içindeki oranı %44,53'tür. Şanlıurfa köyden kente göç alırken; İstanbul, Gaziantep ve Mersin illerine önemli ölçüde göç vermektedir. Tablo-1'de görüldüğü gibi, 2007-2013 arası dönemde 186 bin kişi kente gelirken, aynı dönemde, 243 bin kişi kentten göç etmiştir. Kent nüfusu göç vermesine rağmen artmaktadır. Bu durumu kent içindeki yüksek doğum oranı ile açıklamak mümkündür. 2012 verilerine göre Türkiye genelinde doğurganlık hızı binde 2,08 iken, Şanlıurfa'da bu oran 4,39'dır²⁶.

Şanlıurfa'da kentte yaşayanların önemli bir bölümü ya gelirinin tümünü tarımdan sağlamakta ya da tarımdan ek bir gelir elde etmektedir. Şanlıurfa'da doğrudan tarımdan sağlanan gelirin toplam gelire oranı %28,8'dir. Bu oran Türkiye geneli için %9,8'dir. Şanlıurfa'da işgücünün %47,6'sı tarımda, %37,8'i hizmet sektöründe, yalnızca %14,4'ü sanayi sektöründe istihdam edilmektedir. Bu oranların Türkiye ortalamaları sırasıyla, %22,7, %50,1 ve %27,2'dir²⁷. Veriler karşılaştırıldığında, Şanlıurfa'da tarım sektörünün istihdamdaki ağırlığı net olarak görülmektedir.

Tablo 1: Şanlıurfa İli Göç Hareketleri (2007-2013)

Yıllar	Aldığı Göç Sayısı	Verdiği Göç Sayısı
2007-2008	25.500	37.000
2008-2009	27.000	35.000
2009-2010	32.500	37.500
2010-2011	35.800	41.500
2011-2012	31.900	44.800
2012-2013	33.300	47.500

Kaynak: Bu tablo TÜİK'in internet sitesinde yer alan bilgilerden derlenmiştir.

Şanlıurfa'dan 2012 yılında yapılan ithalat miktarı 202 milyon dolar olup, aynı yıl içinde yapılan ihracat miktarı 109 milyon dolardır. Türkiye'nin toplam ithalat ve ihracatı içinde Şanlıurfa'nın payı sırasıyla %0,09 ve %0,07'dir. Şanlıurfa'dan yapılan ihracat içinde tarım ürünlerinin

26 www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13618 (Erişim Tarihi: 10 Nisan 2014).

27 "Seçilmiş Göstergelerle Şanlıurfa 2012", (Ankara: TÜİK Yayını, 2013), s. 48.

payı %56'dır. Şanlıurfa tarımsal ürün yetiştirmede -2012 yılı fiyatları ile- 3,6 milyarlık üretimiyle Türkiye'de 5. sırada yer almaktadır²⁸.

Şanlıurfa'da kente hâkim olan üç ayrı toplumsal grup vardır. "Kentlin yerlisi" şeklinde ifade edilebilecek Türklerin yanında Kürtler ve Araplar diğer toplumsal kesimleri oluşturmaktadır. Kentin yerlileri öteden beri kente yerleşmiş, herhangi bir aşiret mensubiyeti olmayan kimselerdir. Kentin ekonomik ve kültürel yaşamında söz sahibi olan bu kitledir. Kent nüfusunun büyük çoğunluğu "Kürmanç" ve "Zaza" Kürtlerinden oluşmakla birlikte, Arap nüfusu da önemsenecek düzeydedir.

Kentin toplumsal yapısı içinde aşiret ve dini cemaat/tarikatların önemli bir yeri vardır. İzol, Mersavi, Berazi, Ketî, Badıllı, Bezki, Karakeçili, Kırvan, Şeyhi, Şeddadi gibi çok büyük aşiret federasyonu/konfederasyonlarının bulunduğu Şanlıurfa'nın, Sencer'in yaptığı araştırmaya göre kırsal nüfusunun %92,6 ve kent merkezi nüfusunun da %80,9'u aşiret (Kürt ve Arap aşiretleri) kökenlidir²⁹ Aşiretlerin yanı sıra Nurcular, Süleymanlılar, Menzîlciler ve Rufailer gibi önemli dini cemaat ve tarikatlar kentin sosyal yapısı içinde önemli bir yer tutmaktadır. Buradan hareketle, Şanlıurfa'nın muhafazakâr ve içe kapanık bir toplumsal dokuyu oluşturduğunu söylemek mümkündür.

4. ARAŞTIRMANIN SORUNSALI, AMACI VE SINIRLILIĞI

Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nin toplumsal yapısı içinde aşiretsel yapının önemli bir yeri bulunmaktadır. Şanlıurfa, Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde oransal olarak aşiret kökenli insanların en çok yaşadığı ve kent merkezi en çok göç alan kentlerden biri olma özelliğine sahiptir. Bu göçün büyük çoğunluğunu aşiret üyeleri oluşturmaktadır. Ancak, sanayinin çok zayıf kaldığı ve ticaretin de yeterli olmadığı bir tarım kenti olan Şanlıurfa'ya yönelik bu göç, kentleşme açısından bir sorunsala dönüşmektedir. Bu çerçevede, bu araştırmanın sorunsalını kente göçün aşiret düzeni üzerindeki etkileri ve aşiret üyelerinin kentleşme eğilimleri oluşturmaktadır. Söz konusu sorunsal bağlamında araştırmamızın amacı, kente göç etmiş aşiret üyeleri ile ilgili şu soruların cevabını - nedensellik ilişkisi içinde - bulmaya çalışmaktır:

1. Kentsel mekânda aşiret ilişkileri hangi düzeyde bir değişim yaşamaktadır,

2. Aşiret üyeleri kentle nasıl bir ilişki kurmaktadırlar.

28 "Seçilmiş Göstergelerle Şanlıurfa 2012", (Ankara: TÜİK Yayını, 2013), s. 34.

29 Muzaffer Sencer, a.g.e., s. 335.

Bu çalışma, Şanlıurfa il sınırları içinde yaşıyor olup, kente göç etmiş Kürt kökenli aşiret üyeleri ile sınırlıdır. Çalışmada Kürt aşiretlerinin tercih edilmesinin nedeni, Kürt aşiretlerin kentleşme sürecinin ortasında yer alması, kent ve köy arasında bir geçiş aşamasında olmalarıdır. Kent merkezinde yaşayan Türkler zaten önemli oranda kentleşmiştir. Araplar ise daha çok köyde yaşamakta olup kentleşme sürecini geriden takip etmektedirler.

Varsayımlar

1. Aşiret yapısının üretim ilişkileri açısından (ekonomik açıdan aşiret düzenine bağlı olmak) büyük ölçüde çözüldüğünü, ancak bir kültürün taşıyıcısı kurum olarak varlığını sürdürdüğünü;

2. Eğitim, meslek ve gelir gibi sosyo-ekonomik değişkenler ile yaş, kentte oturma süresi, oturulan semt ve “köyde tarla/bağ/bahçenin olup-olmaması” değişkenlerinin aşiret ilişkilerini “sınırlı düzeyde” etkilediğini öngörmekteyiz. Bu çerçevede, söz konusu dönüştürücü dinamikler yetersiz kaldığından aşiret yapısının “kendini yeniden-üreten ilişki ağları” içinde yavaş seyreden bir çözülme sürecinin konusu olduğunu ve bunun sonucu olarak aşiret üyelerinin kent değerleri ile uyumluluk arz eden kentsel tutum ve davranışlar geliştirmede “çok başarılı olamadıklarını” varsaymaktayız.

Aşiret yapısının “kendini yeniden-üreten ilişkiler”ini şu beş nedene dayandırmaktayız:

1. Kan bağına dayanan aşiret yapısındaki “akrabalık aidiyet”inin ilişkileri devam ettirme çabası,

2. Kent merkezinin sosyal dokusuna hâkim “aşiret ve tarikat/cemaat yapısını”nın kültürel olarak birbirini beslemesi,

3. Her aşiretin bir diğer aşireti kendisi için bir “dış tehdit” olarak algılaması ve bunun yarattığı dayanışma ihtiyacı,

4. Kentin bireyselleşmiş “ötekileri” karşısında bir arada hareket etmenin yarattığı “fayda ve üstünlük” duygusu.

5. Aşiret üyelerinin yakın - akraba toplulukları biçiminde mahallelerde küçük gruplar halinde “koza örüntüsü” oluşturmaları.

6. Aşiret üyeleri ile devlet arasında yurttaş-devlet ilişkisinin tam kurulmamış olması ve bu alanda aşiret reisi ve toprak ağlarının “aracı kurumlar” görevini görmesi.

5. METODOLOJİ

5.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi

“Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi”nin 2013yılı verilerine göre Şanlıurfa kent merkezinde 810bin insan yaşamaktadır. Bu nüfusun 403 bini 18 yaş ve üstündedir. Kanaat önderlerinin yardımıyla, tahmini oranlarla, kent merkezinde oturan Kürt kökenli aşiret üyelerinin kent merkezindeki toplam nüfusa oranı %50olarak kabul edilmiştir. Bu orana göre çalışmamızın evreni yaklaşık 201bin kişiden oluşmaktadır. Örneklem sayısı %10 yanılma payına göre 96 deneğe denk gelmektedir³⁰. “Örneklerin alt gruplara (eğitim, yaş, cinsiyet, statü, mevki vb.) ayrılması durumunda her kategorinin örnek büyüklüğünün en az 30 olması”³¹.gerektiğini göz önünde bulundurarak, her kategori için söz konusu sayıyı tutturmak adına örneklem sayısını olanaklar içinde 119’a çıkardık.

Yapılan anket çalışmasında Şanlıurfa merkezindeki nüfus homojen olmadığından bir tür kasti (yargısal) ve kartopu örnekleme yöntemleri karma bir şekilde kullanılmıştır. Çalışma evreninin muhafazakar kimliği kadınlara ulaşmada büyük bir sorun yaratmış, ancak 44 kadın deneğe ulaşmak mümkün olabilmıştır. Bu deneklerle yapılan anketler, diğer anketlerden farklı olarak, yüz yüze değil, dolaylı yoldan gerçekleştirilmiştir.

5.2. Kullanılan Yöntem

Bu çalışmada, kantitatif ve kalitatif yöntemler birlikte kullanılmıştır. Anket çalışması, belirli aralıklarla üniversitedeki işlerden zaman buldukça Şubat ve Mart (2014) aylarında tamamlanmıştır. Anket soruları ile elde edilemeyecek bazı önemli bilgiler, anket esnasında, sorulan sorular ile edinilmiş ve bu bilgiler anket kâğıtlarının kenarlarına not tutulmuştur. Anketin yanında gözlem ve yüz yüze derin görüşme yöntemleri kullanılmıştır. Çalışmanın yazarlarından birinin aşiret ilişkilerinin hâkim olduğu bu çevreden geliyor olması ve aynı zamanda doktora çalışmasının aşiret ilişkilerine dayanan bir saha çalışması olması, çalışmaya derin bir gözlem olanağı kazandırmıştır. Yüz yüze derin görüşme yöntemi çerçevesinde Şubat (2014) ayı içinde 17 kişi ile süresi 3 ile 5 saat arasında değişen görüşmeler yapılmış, notlar tutulmuştur.

30 Türker Baş, Anket, (Ankara: Seçkin Yayınları, 2003), s. 46.

31 Remzi Altunışık, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, (Sakarya: Sakarya Kitabevi, 2005), s. 127.

Anket yolu ile veri toplama tekniğinin aşiretin kentle olan ilişkisini açıklamada yetersiz kalacağı öngörülerek, iki yöntemin bir arada kullanılması tercih edilmiştir. Gözlem ve yüz yüze derin görüşmelere ağırlık verilmiş, elde edilen bulguları desteklemek üzere anket verilerine ait bulgular yardımcı kaynak olarak kullanılmıştır.

6. ARAŞTIRMA SONUÇLARI: VERİLER VE BAZI GÖZLEMLER

Araştırma sonuçları dört alt-başlıkta değerlendirilmiştir. İlk iki alt-başlıkta ankete katılanların yaş, cinsiyet gibi kişisel özellikleri ve ekonomik durumları değerlendirilmiştir. Üçüncü alt-başlıkta kentle ilişkileri bağlamında aşiret üyelerinin sosyal ve kültürel özellikleri ortaya konulmakta, dördüncüsünde ise siyaset ile ilişkileri analiz edilmektedir. Aşiret üyelerinin sosyo-kültürel ve siyasal tutum ve davranışlarını içeren tablolar frekanslar şeklinde verilmiş, ayrıca frekanslar yaş, cinsiyet, eğitim, meslek, gelir, kentte oturma süresi, oturulan semt ve köyde tarla/bağ/bahçenin olup-olmaması değişkenleri ile çaprazlama (crosstab) değerlendirilmiştir.

6.1. Kişisel Özellikler

Yaş:Araştırma süresince 119 kişi ile görüşülmüştür. Yaş gruplarına göre görüşülenlerin %21'i "18-24", %39,5'i "25-39", %30,3'ü "40-54" ve %9,2'si de "55 ve yukarı" yaş grubuna mensuptur.

Cinsiyet:Görüşülenlerin %63'ü (75 kişi) "erkek", %37'si (44 kişi) "kadın" dır. Kadınların sayısının erkeklere göre az olmasının nedeni çalışmaya konu olan kentin "aşırı" muhafazakâr kimliğinden dolayı kadınlarla görüşmenin zor olmasıdır.

Eğitim:Eğitim düzeyine göre en yüksek oran %29,7 ile üniversite düzeyinde eğitime sahip, en düşük oran ise %2,5 ile "okur-yazar" konumunda olanlara aittir. Ankete katılanların %22'si "ilkokul", %20,3'ü "Ortaokul", %14,4'ü "lise" mezunu olup, %11'i "okur-yazar değil" dir.

Kentte oturma süresi:Görüşülenlerin %29,4'ü "16-25 yıl" dır Ş. Urfa'da oturmaktadır. "0-5 yıl" dırŞ. Urfa'da oturanlar ise en az grubu oluşturmakta, yalnızca görüşülenlerin %6,7'sidir. Diğer grupların oranı sırayla "36 ve yukarı" yıl" %26,9, "26-35 yıl" %26,1 ve "6-15 yıl" %10,9'dur.

Oturulan semt: Oturulan semtleri gelir durumlarına göre üç gruba ayırdık. Semtleri kentin ekonomik gelişmişliği içinde göreceli bir ayırma tabi tuttuk. Yaptığımız sınıflandırmaya göre görüşülenlerin %44,5'i "yük-

sek gelirli semt"lerde oturanlardır. "Orta gelirli semt" ile "düşük gelirli semt"lerde oturanlar ise eşit (%27,7) orandadır.

6.2. Ekonomik Durum

Meslek: Meslek gruplarına göre görüşülenler içinde en yüksek oran%26,5 ile "ev hanımı" statüsünde bulunanlara aittir. Bunun nedeni kentte çalışan "kadın" sayısının az olması ve kadınların büyük çoğunluğunun "ev hanımı" olmasıdır. Nitekim görüşülen "kadın"ların %72,1'i "ev hanımı" olduğunu söylemişlerdir. "Ev hanımı" grubundan sonra görüşülen kişilerin en çok yoğunlaştıkları meslek grubu %21,4 ile "esnaf"lıktır, daha sonra %14,5 ile "serbest meslek" gelmektedir. "Eğitimci" ile "memur" grubundakilerin oranı %9,4 ile eşit oranda iken, "işçi" ve "emekli" grupları da yine %6 ile eşit oranda dağılmaktadırlar. En düşük oranı %2,6 ile "çiftçiler" oluşturmaktadır. "İşsiz" olduğunu söyleyenlerin oranı %4,3'tür. İşsizlik oranının bu kadar düşük çıkmasının nedeni, daha çok çarşıda-pazarda çalışanlarla görüşmemizden kaynaklanmaktadır.

Gelir düzeyi: En yüksek oran (%33,3)"1001-2000 TL" arası gelire sahip olduğunu söyleyenlere, en düşük oran (%7,2) ise en yüksek gelir limiti olan "3501 ve yukarısı" gelir grubuna aittir. Bunun dışında, "0-700 TL", "701-1000 TL" ve "2001-3500 TL" gelir grubuna mensup kişilerde oranlar sırasıyla %19,8, %22,5 ve %17,1'dir.

Köyde tarla/bağ/bahçenin varlığı:Görüşülenlerin %55,5'i gibi yüksek bir oran köyde tarlaya ya da bağ/bahçeye sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Bu oran, görüşülen kişilerin önemli bir kısmının kente ait mesleklerinin yanında "çiftçilik" mesleğine de sahip olduklarını ve köyle güçlü bağlar içinde olduklarını göstermektedir. Toprak/bağ/bahçe sahibi olanların %50'si "0-200" arası dönüm araziye sahip olduklarını söylemişlerdir. %15,6'sı "201-400" arası dönüme sahip olduğunu söylemişken; "401-800", "801-2000" ve "2001 ve yukarısı" dönüm tarlaya sahip olduklarını söyleyenler %9,4 oranında eşit dağılmışlardır.

6.3. Sosyo-Kültürel Durum

6.3.1. Kimlik aidiyeti ve aşiret ilişkileri

Görüşülen aşiret üyelerinin üçte biri (%32,8) aşiret mensubiyetini çok önemsemektedir. "Önemli" diyenlerle birlikte düşünüldüğünde %62,2'si

gibi yüksek bir oran, bir aşiret üyesi olmanın önemli olduğunu düşünmektedir. Bu anlamda aşiret üyeleri aşirete karşı hala ciddi bir aidiyet içindedirler.

Tablo 2: Bir Aşirete Mensup Olmak Sizin İçin Ne Kadar Önemlidir?

	Sayı	Yüzde (%)
Önemli	35	29,4
Çok önemli	39	32,8
Kararsızım	6	5,0
Önemli değil	17	14,3
Hiç önemli değil	22	18,5
Toplam	119	100,0

Hem yaptığımız görüşmeler, hem de anket uygulaması sırasında “aşiret sizin için neden önemlidir?” şeklinde sorduğumuz soruya ankete katılanların verdikleri cevapları “kaynaşma, “yardımlaşma” ve güvenlik” kavramları biçiminde sınıflandırmak mümkündür. Bu bağlamda, aşiret üyeleri aşireti hem bir sosyal dayanışma ve yardımlaşma kurumu hem de kendilerini dış saldırılardan koruyan bir kurum olarak görmektedirler.

Görüştüğümüz insanlara “aşiret yapısı niçin çözülüyor?” diye sordüğümüzde ağız birliği etmişçesine “herkes aşiretine sığınmak zorunda, çünkü her aşiret bir diğeri için bir tehdittir” açıklamasında bulundular. Bireysel yaşama karşı bir tehdit unsuru haline gelen bu “dış tehdit” karşısında aşiret üyeleri güvenliği aşiretlerine sığınmakta bulunmaktadır. Aşiretler olası dış tehdide karşı daima birbirlerini kollamakta, dışa karşı “açık” vermemeye çalışmaktadır.

Bu durumun mekana yansması aşiret üyelerinin birbirine yakın yerlerde oturmasıdır. Aşiret üyelerinin mahallelerde küçük gruplar halinde birbirine yakın oturdukları görülmektedir. Örneğin Eyyubiye Mahallesi’nde Davara Şeyhleri; Bamyasuyu’nda Badıllı; Sigorta, Yakubiye ve Süleymaniye Mahallelerinde Mersavi, Berazi ve Berferati; Devteşti ve Bağlarbaşı Mahallelerinde Canbeyli ve Bezki; Haleplibahçe’de Dini, Halti ve Etmani aşiret üyeleri yoğun olarak oturmaktadır. Bu durum büyükşehirlerde aynı mahallede oturan göçmenlerin davranışları ile benzerlik göstermektedir.

Kente yeni gelen aşiret mensupları kentle yürüttükleri mücadelede bir arada hareket etmenin getirdiği faydaların farkındadır. Bir arada hareket etmek, her konuda birbirine yardımcı olmak kentte bir yere gelmenin en kolay yoludur. Bir aşiret mensubu olmak kimi zaman bir işi zorla yaptır-

manın ya da hukuka uygun olmayan bir işi, hatır-gönül ilişkisi içinde, hukuka uygun hale getirmenin yolunu açmaktadır. Yayınlanmamış bir araştırma için yapılan bir anket çalışmasında, Şanlıurfa'da görev yapan farklı meslek gruplarına mensup 250 memura "İşinizi yaparken karşılaştığınız en büyük zorluk nedir?" sorusu sorulduğunda ankete katılanların tümü aşiret üyelerinin hukuk dışı istemleri olduğunu ifade etmiştir³². Kente yerleşmiş aşiret üyeleri aşiret dayanışmasından aldıkları destekle çevrelerine hükmetme güdüsü ile hareket etmekte, bu anlamda diğer kentliler için bir tehdide dönüşmektedir.

Yüz yüze yapılan derin görüşmelerde aşiret önde gelenlerinin "hakemlik", "borç verme", "kız isteme", "işe yerleştirme", "silah ruhsatı alma", "ihalede yardımcı olma" vb. konularda halen aktif olarak devlet ile aşiret üyeleri arasında bir bağ oluşturduğu gözlenmiştir. Şanlıurfa'da halen yaşanan kan davaları sonrası barış yemekleri düzenlenmekte, bu yemeklerde devlet erkânı yanında farklı aşiretlerin önde gelenleri hem gözlemci hem de hakem sıfatıyla yer almaktadır³³.

"Bir aşirete mensup olmak sizin için ne kadar önemlidir?" sorusuna verilen yanıtlar ile cinsiyet ve eğitim açısından anlamlı bir ilişki görülmemektedir. Yaşa göre, "55 ve yukarısı" aşiret mensuplarının en yüksek düzeyde %81,9 ile aşiret üyeliğini önemsedikleri ("önemli" ve "çok önemli" birlikte) görülmektedir. Diğer yaş gruplarında bu oran %55-64 arasında değişmektedir. "Kentte oturma süresi"ne göre, en yüksek oran %77 ile "6-15 yıl" grubuna ait iken, en düşük oran %50,1 ile "36 ve yukarısı yıl"dır kentte oturan gruba aittir. Kentte oturma süresi arttıkça aşiret ile bağlar kısmen gevşemektedir.

"Oturulmuş semt"e göre, aşiret üyeliğini en yüksek düzeyde önemseyenler %75,8 oranıyla, "düşük gelirli semt" grubuna dâhil olanlardır. "Yüksek gelirli semt" ile "orta gelirli semt"e ait oranlar sırasıyla %60,3 ve %51,5'tir. Aşiret üyeliğini önemsemeye meslek grupları içinde %54,6 ile en düşük oran "memur" grubuna, %100 ile en yüksek oran "işsiz" gruba aittir. Gelir düzeyi açısından en düşük oran (%50) en yüksek gelir grubuna (3501 ve yukarısı TL), en yüksek oran (%77,3) en düşük gelir grubuna (0-700 TL) mensup olanlara aittir. Köyde tarla/bağ/bahçesi olanlarda aşiret aidiyeti, olmayanlara göre daha güçlüdür.

32 Mithat Arman Karasu, "Kamu Personelinin Devlet-Halk İiklemi İçinde Mesleki Şartları: Şanlıurfa Örneği" (yayınlanmamış araştırma).

33 Mithat Arman Karasu, "Kent Kültürünün Suça Etkisi-Şanlıurfa Örneği", Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 2, 2012, s. 97.

Tablo 3: Hangi Sıklıkla Aşiret Üyeleri İle Görüşüyorsunuz?

	Sayı	Yüzde (%)
Haftada bir kaç defa	23	19,3
Ayda bir kaç defa	14	11,8
Sadece özel günlerde	59	49,6
Pek görüşmem	23	19,3
Toplam	119	100,0

Görüşülenlerin sadece %19,3'ü aşiret üyeleri ile "pek görüşmem" demişken, %80,7'si bir şekilde ("haftada birkaç defa", ayda birkaç defa" ve "sadece özel günlerde" seçenekleri birlikte) görüştüğünü ifade etmiştir. Ankete katılanların %49,6'sı "sadece özel günlerde" görüştüğünü belirtirken, %31,1'i daha sık zamanlarda ("haftada birkaç defa" ve ayda birkaç defa" seçenekleri birlikte) görüştüğünü ifade etmiştir. Yaş, meslek ve gelir gruplarında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Cinsiyete göre, kadınların(%38,6) erkeklere (%26,7) göre daha sık ("haftada birkaç defa" ve "ayda birkaç defa" seçenekleri birlikte) aşiret üyeleri ile görüştüğü görülmektedir. Bu durum kadınların kapalı bir yaşam biçimine sahip olmasının sonucudur. Şanlıurfa'da her gün sıklıkla gözlemlendiği gibi kadınlar öğleden sonra akraba ve aile dostlarının oluşturduğu "sıra"ya katılmaktadır. Sıralar her hafta başka bir evde devam ettirilmektedir.

Eğitim durumuna göre aşiret üyeleri ile görüşme sıklığı ("haftada birkaç defa ve "ayda birkaç defa" birlikte) en düşük oranda %22,8 ile "üniversite" grubuna aittir. "Üniversite" grubundakilerin%62,9'u "sadece özel günlerde" görüştüğünü ifade etmiştir. "Kentte oturma süresi"ne göre aşiret üyeleri ile en az görüşenler ("pek görüşmem %31,3) "36 ve yukarısı yıl" kentte oturan gruba aittir. "Oturulan semt"e göre, aşiret üyeleri ile görüşme sıklığı("haftada birkaç defa" ve "ayda birkaç defa" seçenekleri birlikte) %36,4 ile en yüksek oranda "düşük gelirli semt"lerde, %24,2 ile en düşük oranda "orta gelirli semt"lerde yoğunlaşmaktadır. Köyde tarla/bağ/bahçe olanlarda görüşme sıklığı %37,9, olmayanlarda %22,6'dır.

Tablo 4: Aşiret Üyelerine Ait Etkinliklere (Düğün, Taziye, Sünnet vb.) Katılıyor musunuz?

	Sayı	Yüzde (%)
Mutlaka katılıyorum	59	49,6
Fırsat buldukça katılıyorum	49	41,2
Pek katılmam	11	9,2
Toplam	119	100,0

Görüştüğümüz aşiret üyelerinin %49,6'sı aşirete ait etkinliklere mutlaka katıldıklarını ifade etmişken, sadece %9,2'si pek katılmadığını söylemiştir. Bir şekilde etkinliklere katıldığını ("mutlaka katılıyorum" ve "fırsat buldukça katılıyorum" seçenekleri birlikte) söyleyenlerin oranı %90,8'dir. Yaş değişkenine göre düşünüldüğünde en yüksek oran %100 ile "55 ve yukarısı" yaş grubuna aittir. Diğer yaş grupları ise %88-91 arasında değişmektedir. "Erkek"lerde katılım oranı "kadın"lara göre biraz daha fazladır. Köyde tarla/bağ/bahçe olanlarda oran %95,5, olmayanlarda %84,9'dur. Aşirete ait etkinliklere katılmada "düşük gelirli semt"lerde oran (%96,9) diğer semtlere göre biraz daha fazladır. Oturulan semte göre "düşük gelirli semt"lerde oran (%96,9) diğer semtlere göre biraz daha yüksektir. Aşirete ait etkinliklere katılma ile eğitim, "kentte oturma süresi", gelir ve meslek grupları arasında pek anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

6.3.2. Kentsel tutum ve davranışlar

Ankete katılanlara "aile bireylerinin çarşıda-pazarda giyimleri konusunda kim karar verir?" sorusu sorulmuştur. Görüşülenlerin %53,8'i herkesin ne giyeceğine kendisinin karar verdiğini ifade etmiştir. Görüşülenlerin %28,6'sı aile bireylerinin ne giyecekleri konusunda anne-babanın karar verdiğini söylemişlerdir. Ankete katılanların yarısı giyimi konusunda kendisinin karar verdiğini ifade etmekle birlikte, bir kent yaşamında ailelerin üçte birinin halen giyime karışması göz ardı edilemeyecek bir durumdur ve "mahalle baskısı" bakımından kayda değer bir örnektir.

Tablo 5: Kadınların Ev Dışındaki Bir İşte Çalışmasını Doğru Bulur musunuz?

	Sayı	Yüzde (%)
Doğru bulurum	67	56,3
Doğru bulmam	52	43,7
Toplam	119	100,0

“Kadınların ev dışındaki bir işte çalışmasını doğru bulur musunuz?” sorusuna, ankete katılanların yaklaşık yarısı (%43,7) kadınların ev dışında bir işte çalışmasını doğru bulmam cevabını vermiştir. Yaş büyüdükçe kadınların ev dışında bir işte çalışması konusundaki hoşgörüsüzlük artmaktadır. Örneğin “40-54” arası yaş grubunda olanlarda oran %47,2 iken, “55 ve yukarısı” yaş grubunda oran %99,9’a çıkmaktadır. “Kadın”lar (%40,9) kendilerini ilgilendiren bir konu olmasına rağmen, kadınlara yönelik bu hoşgörüsüzlükte “erkek”lerden (%45,3) çok farklı düşünmemektedirler.

Eğitim düzeyi yükseldikçe, “kadınların ev dışında bir işte çalışmasını doğru bulurum” diyenlerin oranı artmaktadır. Meslek grupları içinde “doğru bulurum” diyenler en yüksek oranda %90,9 ve %72,7 ile sırasıyla “eğitimci” ve “memur” gruplarında yoğunlaşmaktadır. “Doğru bulmam” diyenlerde en yüksek oran (%85,7) “emekli” grubuna aittir. Gelir gruplarında, “doğru bulurum” diyenlerde en yüksek oran %100 ile “3501 ve yukarısı TL” grubuna aittir.

“Kentte oturma süresi” uzadıkça “kadın”ın ev dışında bir işte çalışmasına yönelik hoşgörü de doğrusal bir şekilde artmaktadır. “Köyde tarla/bağ/bahçenin var olup-olmaması” değişkeni ile söz konusu soruya verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Ankete katılanların yarıya yakını kadınların kamusal hayatın içine girmelerinden rahatsızdır. Bu rahatsızlığın nedeni kentin toplumsal dokusuna hakim iki önemli yapısal nedene -gelenekler ve “aşırı” dinsel muhafazakarlık - dayandırılabilir.

Tablo 6: Siz Nasıl Evlendiniz?

	Sayı	Yüzde (%)
Görücü usulü	45	37,8
Birbirimizle tanışarak	23	19,3
Akraba olduğu için görüşmeden	23	19,3
Bekar	28	23,5
Toplam	119	100,0

“Siz nasıl evlendiniz?” sorusuna cevap veren aşiret üyelerinin sadece %19,3’ü “birbirimizle tanışarak” evlendik demişken, yine %19,3’ü akraba oldukları için görüşmeden, %37,8’i “görücü usulü” ile evlendiklerini ifade etmişlerdir. Akrabalık yolu ve görücü usulü ile evlenenlerin toplam oranı %57,1’dir. Geleneksel topluma özgü bu tarz evlilikler bölge genelinde yaygındır. 2000 yılının başında yapılan bir araştırmaya göre Güneydoğu Ana-

dolu Bölgesi'nde kadınların %52,4'ü akrabasıyla, %44,7'si aynı aşiretten birisiyle evlenmektedir³⁴. Evliliklerin akraba arasında yapılması bireyin kente açılmasını geciktirmektedir.

Eğitim düzeyi yükseldikçe "görücü usulü" diyenlerin oranında azalma, "birbirimizle tanışarak" diyenlerin oranında ise bir artış gözlenmektedir. Örneğin "görücü usulü" diyenlerde en yüksek ve en düşük oranlar sırasıyla "okur-yazar değil" de %61,5, "üniversite" düzeyinde %5,7'dir. "Birbirimizle tanışarak" seçeneği en yüksek oranla (%45,7) - diğer seçeneklerden bariz bir farkla - "üniversite" olmuştur. "Birbirimizle tanışarak" seçeneği gelire göre %87,5 ile "3501 ve yukarısı TL" grubunda, mesleğe göre ise %65 ile "memur" grubunda yoğunlaşmıştır.

6.3.3. Kentin kurumsal faaliyetleri ile bütünleşme

Ankete katılan aşiret üyelerinin yalnızca %33,6'sı halı, kilim, yün vb. eşyalarını "halı yıkama fabrikası"nda yıkattıklarını, %66,3'ü ise kendi imkanları ile ("evde", "kapının önünde" ve "mahallede uygun yerde" seçenekleri birlikte) yıkama işini yaptıklarını ifade etmişlerdir. "Evde" yıkama işini yapanların oranı "yüksek gelirli semt"lerde oturanlardan (%47,2), "düşük gelirli semt"lerde oturanlara doğru (%84,8) artmaktadır. Her ne kadar düşük gelirli semtlerde oran çok daha yüksek ise de, yüksek ve orta dereceli gelire sahip semtlerde de oran yüksek denilebilecek düzeydedir.

Tablo 7: Halı, Kilim, Yün vb. Eşyalarımızı Nerede Yıkıyor/Yıkattıyorsunuz?

	Sayı	Yüzde (%)
Evde	75	63,0
Kapının önünde	3	2,5
Mahallede uygun yerlerde	1	0,8
Halı yıkama fabrikası	40	33,6
Toplam	119	100,0

"Düğün, sünnet, nişan vb. etkinlikleri nerede yaparsınız?" sorusuna aşiret üyelerinin üçte ikisi (%62,2) "düğün salonlarında", %26,1'i "mahalledeki boş alanda ve evimizin önünde", %11,8'i de köyümüzde" cevabını vermiştir. Aşiret üyelerinin kentte oturma sürelerinin belirgin bir fark

34 Berrin Oktay Yılmaz, "Geleneklerin Ardında Ölümler: Töre Cinayetleri", Kadın Araştırmaları Dergisi, Sayı. 8, 2003, s. 77.

yarattığı görülmektedir. “0-5 yıl” dır kentte oturanların sadece %25’i “düğün salonlarında” cevabını verirken, bu oran kentte oturma süresi arttıkça anlamlı ve doğrusal bir şekilde artmakta, “36 ve yukarısı yıl” grubuna gelindiğinde oran %84,4’e çıkmaktadır. “0-5 yıl” grubuna mensup kişilerin %25’i “köyümüzde” cevabını vermişken, “26-35 yıl” grubu içinde yer alanlarda oran %6,5’e düşmekte, “36 ve yukarısı yıl” grubuna mensuplarda ise oran sıfırlanmaktadır. Bu oranlardan, kentte oturma süresi uzadıkça köyle olan ilişkinin önemli düzeyde zayıfladığı anlaşılmaktadır.

Tablo 8: *Düğün, Sünnet, Nişan vb. Etkinlikleri Nerede Yapıyorsunuz?*

	Sayı	Yüzde (%)
Düğün salonunda	74	62,2
Mahalledeki boş alanda	17	14,3
Evimizin önünde	14	11,8
Köyümüzde	14	11,8
Toplam	119	100,0

Kentte oturma süresi kadar ve belki de daha belirleyici unsur oturu lan semtin refah seviyesidir. Buna göre, söz konusu etkinlikleri “düğün salonunda” yaptıklarını söyleyenlerin oranı “yüksek gelirli semt”lerde oturanlarda %74,4 iken, “düşük gelirli semt”lerde %36,4’e düşmektedir. Gelir düzeyi de aynı sonuçları desteklemektedir. “Düğün salonunda” diyenlerin oranı düşük gelirden (Örneğin “0-700 TL” gelir düzeyinde %50) yüksek gelire (örneğin “2001-3500 TL” %84,2) doğru doğrusal bir şekilde artmaktadır. Tablo-7ve Tablo-8 birlikte değerlendirildiğinde, yoksulluğun kentsel davranış biçimlerini edinmede ne kadar önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Gelirin az oluşu halı ve kilimin evde yıkanmasına, düğünün sokak ortasında yapılmasına neden olmaktadır. Bu sonuç, gecekondularda görülen gelir azlığının kentle bütünleşme önünde büyük bir engel olduğu tespiti ile örtüşmektedir³⁵.

“Günlük ekme ihtiyacınızı nasıl karşılırsınız?” sorusuna 118 kişi cevap vermiş, cevap verenlerin %60,2’si ekmeği fırından satın aldığını söylemiştir. Üçte birinden daha yüksek bir oran (%37,3) “evde kendimiz yaparak” cevabını vermiştir. Burada çıkan sonuçlardan da belirleyici etkenlerin kentte kalma süresi ve refah/gelir olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre ek-

35 Bkz. Turhan Yörükhan, Gecekondular ve Gecekondulu Bölgelerinin Sosyo-Kültürel Özel-likleri, (Ankara: Nobel Yayıncılık, 2006).

meği “evde kendimiz yaparız” diyenlerin oranı, kentte oturma süresi (örneğin “0-5 yıl” %62,5; “36 ve yukarısı yıl” %25) ve gelir düzeyi (örneğin “0-700 TL” %59,1; 3501 ve yukarısı TL” %12,5) arttıkça azalmaktadır. Aynı zamanda, “düşük gelirli semt”lerden (%56,3) “yüksek gelirli semt”lere (%18,9) doğru oranlar düşmektedir.

Tablo 9: *Günlük Ekmek İhtiyacımızı Nasıl Karşılıyorsunuz?*

	Sayı	Yüzde (%)
Evde kendimiz yaparak	44	37,3
Fırına hamur göndererek	3	2,5
Fırından satın alarak	71	60,2
Toplam	118	100,0

6.3.4. Devlet kurumları ile ilişkiler

Görüştüğümüz aşiret üyelerinin yarıdan fazlası (%56,3) birileri ile kavga etmeleri durumunda haklarını aramak için ilk başvuracakları yerin yakın akraba ve aşiret üyeleri olacağını söylemişlerdir. “Polis” diyenlerin oranı sadece %43,7’dir. Bu soruya verilen cevaplar ile eğitim, “kentte oturma süresi”, “oturulan semt”, “meslek” ve “gelir düzeyi” değişkenleri arasında anlamlı ilişki tespit edilmez iken, yaş, cinsiyet ve “köyde tarla/bağ/bahçenin var olup-olmaması” arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Örneğin, yaş küçüldükçe “polis”e başvurma oranlarında ciddi bir artış, tersi durumda da düşüş gözlenmektedir. “18-24” ve “55 ve yukarısı” yaş gruplarında oranlar sırasıyla %60 ve %27,3’tür. “Kadın”lar “erkek”lere göre daha yüksek oranda “polis”e başvuracaklarını beyan etmişlerdir. Aynı zamanda köyde tarlası olanlarda polise başvurma oranı %40,9, olmayanlarda %47,2’dir.

Tablo 10: *Bir Kavga Durumunda Haklarınızı Aramak İçin Nereye Başvurursunuz?*

	Sayı	Yüzde (%)
Aşiretime	15	12,6
Yakın akrabalara	52	43,7
Polis	52	43,7
Toplam	119	100,0

Görüştüğümüz aşiret üyelerinin toplamda %43,7'si bir kavga durumunda "polis"e başvuracaklarını ifade etmişlerdir. Hem bölgede yaşıyor olmamız, hem de yaptığımız gözlemlerden bu oranın yüksek olduğunu düşünmekteyiz. Yaşanacak bir kavgada aşiret üyelerinin daha çoğunun polis yerine akrabalarına ve aşiret mensuplarına başvuracağını tahmin ediyoruz. "Polis" değişkenindeki oranın bu kadar yüksek çıkması yaptığımız çalışmanın aşiretlerin kentleşmesini ölçen bir çalışma olması nedeniyle, aşiret üyelerinin kentli görünme isteklerinden kaynaklanıyor olabilir. Bu tablodaki anlamlı verilerden bir tanesi de aşiret üyelerinin %43,7'sinin aşiret değil, "yakın akraba"lardan yardım isteyeceklerini ifade etmeleridir. Özellikle aşiret ilişkilerinin göreceli zayıflaması oranında aidiyetin aşiret kimliğinden "yakın akraba" (sülale)ya doğru yöneldiği, gözlemlerimizde de tespit edilmiştir.

"Bir resmi kuruma işiniz düşerse onu nasıl halletmeye çalışırsınız?" sorusuna verilen yanıtlar aşiret üyelerinin bir arada hareket ettiklerini göstermesi bakımından anlamlıdır. Aşiret üyelerinin sadece %25,2'si bir kuruma işim düşerse "kendim uğraşırım" demişken, %70,5'i akraba/aşiretten ("yakın akrabalarından destek alırım" ve "aşiretten destek alırım" seçenekleri birlikte) yardım alırım cevabını vermiştir.

Tablo 11: Bir Resmi Kuruma İşiniz Düşerse Nasıl Halletmeye Çalışırsınız?

	Sayı	Yüzde (%)
İşi olurlarına bırakırım	5	4,2
Kendim uğraşırım	30	25,2
Aşiretten destek alırım	11	9,2
Yakın akrabalarından destek alırım	73	61,3
Toplam	119	100,0

Eğitim başta olmak üzere hiçbir sabit değişken ile söz konusu seçenekler arasında çok anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Hem Tablo-11 hem de Tablo-10'da değişkenler ile sorulara verilen yanıtlar arasında anlamlılık ilişkisinin bulunmaması cemaat özelliği gösteren aşiret yapısına ait toplumsal kültürün benzeştirici özelliğine dayandırılabilir.

Öteden beri, aşiret reisi ve toprak ağaları bürokrasi ve siyasal partiler ile yakın ilişkiler geliştirmişlerdir. Yerel konumlarından devşirdikleri güç ile yerel bürokrasi üzerinde etkili olabilmektedirler. Mahalli kavga ve alacak-verecek meselelerinin daha büyük hukuki meseleler haline gelmeden çözümü; bankadan kredi çekme, bir yakınını işe yerleştirme gibi

konularda “iş bitirici” rollerini ve devlet ile aşiret üyeleri arasında “aracı kurum”lar olma işlevini devam ettirmektedirler.

6.4. Siyasal Kültür ve Siyasal Katılma

“Hangi siyasal partiye oy vereceğinize kim karar verir?” sorusu sorulmuştur. Aşiret üyelerinin %65,5’i “ailede herkes kendi kararını verir” cevabını vermiş, ancak geri kalan aşiret üyeleri kendi iradeleri ile oy kullanmadıklarını bir şekilde ailenin, mensup olunan sülale ve aşiretin tercihlerine müdahale ettiğini söylemişlerdir. Buna göre “aile reisi karar verir” diyenlerin oranı %27,7’dir ve neredeyse ankete katılanların üçte biri kadardır. “Aile reisi karar verir” seçeneği “sülale büyükleri karar verir” ve aşiret büyükleri karar verir” seçeneği ile birlikte düşünüldüğünde iradeleri ile oy kullanmadıklarını söyleyenlerin oranı %33,6’ya çıkmaktadır.

Yaş ve gelir düzeyi ile verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki mevcuttur. Yaş büyüdükçe, gelir düzeyi azaldıkça oy verme davranışı dış bas-kılara açık hale gelmektedir. Meslek bakımından “çiftçi”lerin %66,6’sı, “memur”ların %18,2’si ve işçilerin yalnızca %14,3’ü oy verirken birine (aile reisi, sülale büyükleri ya da aşiret büyükleri) sormaktadır. Köyde tarla/bağ/bahçesi olanlarda oran (%40,8), olmayanlara (%24,5) göre çok daha yüksek çıkmaktadır. Bu da göstermektedir ki, toprak üzerinden köyle devam ettirilen ilişki, aynı zamanda aşirete dayanan bağların devamında da etkili olmaktadır.

Tablo 12: Hangi Siyasal partiyi Oy Vereceğinize Kim Karar Verir?

	Sayı	Yüzde (%)
Aile reisi karar verir	33	27,7
Ailede herkes kendi kararını verir	78	65,5
Sülale büyükleri karar verir	4	3,4
Aşiret büyükleri karar verir	3	2,5
Diğeri	1	0,8
Toplam	119	100,0

Aşiret üyelerine ayrıca “bir sivil toplum örgütüne üye misiniz?” sorusu sorulmuş, %17,6’sı üye olduğunu söylemiştir. Ancak üye olduğunu söyleyenlerin %45,5’i “meslek odaları” olup meslek mensuplarının zorunlu kayıt olmaları gereken sivil toplum örgütleridir. Bir başka soruda, son

zamanlarda kentte yapılan herhangi bir etkinliğe katılıp katılmadıkları sorulmuş, %75,4'ü katılmadığını, %24,6'sı katıldığını ifade etmiştir. Katılım gösterilen etkinliklerin %58,6'sı "kutlu doğum haftası", "ramazan şenlikleri" ve İslam dünyasında yaşanan olumsuzlukları (Suriye, Mısır gibi) protesto benzeri dini içerikli etkinliklerdir. Veriler aşiret üyelerinin siyasal katılım konusunda çok da istekli olmadıklarını göstermektedir.

Siyasal katılım konusunda aşiret üyelerinin ne kadar iradi davrandıklarını öğrenmek adına "yarın bir seçim olsa, aşiretinize mensup adaya mı, yoksa beğendiğiniz adaya mı oyunuzu verirsiniz?" sorusu sorulmuştur. Beğendiği adaya oy vereceklerini söyleyenlerin oranı %61,3'tür. "Aşirete mensup adaya" diyenlerin oranı %34,5 iken, %4,2'si de "kararsız" olduğunu ifade etmiştir. Bu soruya verilen cevaplar, siyasal tercihte de aşiret kimliğinin bireysel kimliğin önünde ciddi bir engel olduğunu göstermektedir.

SONUÇ

Araştırma sonucuna göre, üretim ilişkileri açısından (aşiret üyelerinin toprak ağalarına bağımlı olma bağlamında) büyük ölçüde çözülen aşiret yapısı, bir üst yapı kurumu olarak varlığını (aşiret üyelerinin %62,2'si bir aşirete üye olmayı önemsemekte, %80,7'si aşiret fertleri ile "sık ya da daha az sık" görüşmektedir) devam ettirmektedir. Bu durum Bourdieu'nun Fransa kırsalında üretim ilişkilerinin değişmesine rağmen yöreye özgü evlenme biçiminin değişime direndiğini ortaya koyan tespitleri ile örtüşmektedir. Sosyal ve kültürel değişim ekonomik değişimin baskısı altında dönüşmekle birlikte, ekonomik değişimin hızına yetişememektedir³⁶.

Aşiret üyeleri kentli olmanın özelliklerinden önemli oranda yoksundur. Öncelikle, kente ait bir işte çalışma koşulunu tam olarak sağlayamamaktadırlar. Kentte yaptıkları işin dışında köyde arazileri olup (ankete katılanların %55,5'inin köyde arazisi bulunmaktadır), ekonomik olarak tümüyle köyden kopmuş değildirler.

Aşiret üyelerinin aşırı muhafazakâr kimliklerinin yanında, kentsel tutum ve davranışları zayıftır. Örneğin, ankete katılanların %43,7'si kadınının kamusal hayatın bir üyesi olmasını benimsememekte, ona uygun statü olarak ev hanımlığını görmektedir. Nitekim kadınların büyük çoğunluğu (%72,1) "ev hanımı" statüsündedir. Kamusal yaşamın dışında yer alan kadının -bu konumuna uygun olarak- kentsel yaşam ile ilişkisi çok zayıftır.

Ayrıca kentin kurumsal faaliyetlerine entegre olma, yoksulluğun da

36 Bkz. Pierre Bourdieu, Bekarlar Balosu, (Ankara: Dost Kitabevi, 2010).

etkisiyle, yeterli değildir. Bu bağlamda, aşiret üyelerinin yarıdan fazlası ekmeği evde pişirmekte; halı, kilim gibi eşyalarını evde veya mahallede boş alanlarda yıkamakta ve yarıya yakını düğünlerini mahallede veya köylerinde yapmaktadırlar. Yine, aşiret üyelerinin %73,7'si borç paraya ihtiyaçları olduğunda bunu akraba/aşiret ve arkadaşlardan temin etmektedirler.

Aşiret üyelerinin devlet kurumları ile ilişkileri de kentli olmanın özellikleri ile bağdaşmamaktadır. Ankete katılanların %50'den fazlası bir kavgaya durumunda, %70'i bir resmi kuruma işi düştüğünde ilk etapta akrabalarından yardım isteyeceklerini ifade etmişlerdir. Siyasal kültür ve siyasal katılım konusunda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin, sivil toplum örgütlerine üyelik ve toplumsal etkinliklere katılım çok zayıftır. Katılım gösterilen etkinlikler de büyük ölçüde dinsel içeriklidir. Siyasal tercihte aşiret üyelerinin 1/3'ten fazlası rasyonel davranmamakta -belli bir düşünce/ideoloji yönünde veya çıkar temelli- siyasal tercihlerini belirlememekte, aşiret aidiyeti bireysel tercihin önüne geçmektedir.

Aşiret üyeleri, kentlilik özelliklerini taşımaktan uzak durumda olsalar da, kentsel bir takım dinamikler, aşiret üyeleri üzerinde "kentlileşme" yönünde bir eğilim yaratmaktadır. Buna göre, anket sorularının birçoğunda yaş küçüldükçe; eğitim, gelir düzeyi arttıkça ve "kentte oturma süresi" uzadıkça göreceli aşiret aidiyetinin azaldığı ve kente ait tutum ve davranışların daha çok öne çıktığı tespit edilmiştir. Meslek grupları içinde "eğitimci" ve "memur"lar aşiret kimliğine daha mesafeli; yüksek gelirli semtlerde oturanlar, düşük gelirli semtlerde oturanlara göre ve köyde arazisi olmayanlar olanlara göre göreceli aşiret kimliği daha zayıf ve kentlilik eğilimleri daha güçlüdür.

Araştırmamızda sorduğumuz anket sorularının bazılarında verilen cevaplar ile söz konusu değişkenler (yaş, cinsiyet, eğitim ve diğerleri) arasında anlamlılık ilişkisi tespit edilmemiştir. Bu durumu, aşiret üyelerinin bir cemaat topluluğu olarak sahip oldukları sosyo-kültürel homojenliğe ve bu anlamda benzer tutum ve davranış geliştirmelerine dayandırmaktayız. Son tahlilde, araştırmanın sorunsal çerçevesinde ileri sürdüğümüz varsayımlar, araştırma sonuçları tarafından büyük ölçüde desteklenmiştir.

KAYNAKÇA

- Altunışık, Remzi, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitabevi, Sakarya 2005.
- Arkonaç, Sibel A., Sosyal Psikoloji, Alfa Yayınları, İstanbul 2001.
- Aslanoğlu, Rana, Kent, Kimlik ve Küreselleşme, Asa Yayınları, Bursa 1998.
- Bal, Hüseyin, Kent Sosyolojisi, Fakülte Yayınları, Isparta 2002
- Baş, Türker, Anket, Seçkin Yayınları, Ankara 2003.
- Beşikçi, İsmail, Doğu'da Değişim ve Yapısal Sorunlar (Göçebe Alikan Aşireti), Yurt Yayınları, Ankara 1992.
- Bourdieu, Pierre, Bekarlar Balosu, Dost Kitabevi, Ankara 2010.
- Bruinness, Martin V., Ağa, Şeyh, Devlet, İletişim Yayınları, İstanbul, 2003.
- Ekinci, Oktay, Rant Demokrasisi Çöktü, Anahtar Kitaplar, İstanbul 1999.
- Erman, Tahire, Poverty and Sustainable Development: The Case of Gecekondus, TESEV Yayını, İstanbul 2002.
- Görmez, Kemal, Kent ve Siyaset, Gazi Kitabevi, Ankara 1997.
- Görmez, Kemal, Şehir ve İnsan, MEB Yayını, İstanbul 1991.
- Güler, Ali, "Doğu Aşiretlerinde Göç Olgusu ve Bunun Doğurguları", II. Ulusal Sosyoloji Kongresi, T.C. Başbakanlık DİE/Sosyoloji Derneği, Ankara 1997, s. 321-326.
- Helle, Hans Jürgen, "Kentleşmiş İnsan", Cogito, Sayı: 8, 1996, s. 71-81.
- Karasu, Mithat Arman, "Kamu Personelinin Devlet-Halk İikilemi İçinde Mesleki Şartları: Şanlıurfa Örneği" (yayınlanmamış araştırma).
- Karasu, Mithat Arman, "Kent Kültürünün Suça Etkisi-Şanlıurfa Örneği", Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 20, Sayı: 2, 2012, s. 71-104.
- Kartal, Kemal, "Kentleşme Sürecinde Toplumsal Değişme Odağı Olarak Ankara", Kentsel Bütünleşme, Türk Sosyal Bilimler Derneği Yayını, Ankara 1982, s. 123-163.
- Kaygalak, Sevilay, Kapitalizmin Taşrası, İletişim Yayınları, İstanbul 2008.
- Keleş, Ruşen, Kentbilim Terimleri Sözlüğü, İmge Kitabevi, Ankara 1998.
- Kıray, Mübaccel, Toplumbilim Yazıları, Gazi Üniversitesi Yayınları, Ankara 1982.
- Kreyenbroek ve Sperl, Kürtler, Cep Kitapları, İstanbul 1992.
- Lefebvre, Henri, Modern Dünyada Gündelik Hayat, Metis Yayınları, İstanbul 1998.
- Mutlu, Ahmet, Kentli Hakları ve Türkiye, Çizgi Kitabevi, Konya 2010.
- Özer, İnan, Kentleşme, Kentleşme ve Kentsel Değişim, Ekin Kitabevi, Bursa 2004.
- "Seçilmiş Göstergelerle Şanlıurfa 2012", TÜİK Yayını, Ankara, 2013.
- Sencer, Yakut, Türkiye'de Kentleşme, Kültür Bakanlığı Yayını, Ankara 1979.
- Sezal, İhsan, "Göçler ve Şehirleşemeyen Şehirler", II. Ulusal Sosyoloji Kongresi, T.C. Başbakanlık DİE/Sosyoloji Derneği, Ankara 1997, s. 147-151.
- Tekeli, İlhan, Kent, Kentli Hakları, Kentleşme ve Kentsel Dönüşüm, Tarih Vakfı Yurt Yayınları, İstanbul 2011.
- Türköne, Mümtazer, Siyaset, Opus Yayınları, İstanbul 2010.
- Uğurlu, Örgün vd., Türkiye Perspektifinde Kent Sosyolojisi Çalışmaları, Örgün Yayınları, İstanbul 2010.

Wirth, Louis, "Urbanism as a Way of Life", Community Life and Social Policy: Selected Papers by Wirth Louis, Ed. Marvick Wirth and Albert Reiss, Chicago University, Chicago 1956, p. 110-132.

www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=13618 (Erişim Tarihi: 10 Nisan 2014).

Yalçın-Heckmann, Lale, Kürtler'de Aşiret ve Akrabalık İlişkileri, İletişim Yayınları, İstanbul 2002.

Yılmaz, Berrin Oktay, "Geleneklerin Ardında Ölümler: Töre Cinayetleri", Kadın Araştırmaları Dergisi, Sayı. 8, 2003, s. 69-86.

Yörükhan, Turhan, Gecekondu ve Gecekondu Bölgelerinin Sosyo-Kültürel Özellikleri, Nobel Yayıncılık, Ankara 2006.

ANKET SORULARI

1. **Kaç yaşındasınız**
 18-24 25-39 40-54 55 ve yukarısı
2. **Eğitim durumunuz**
 Okur-yazar değil Okur-yazar ilkokul Ortaokul Lise
 Üniversite mezunu ya da öğrencisi Diğeri
3. **Cinsiyetiniz**
 Kadın Erkek
4. **Kaç yıldır şehirde oturuyorsunuz?**
 0-5 6-15 16-25 26-35 36- ve yukarısı
5. **Oturduğunuz evde eşiniz ve çocuklarınız dışında kimler yaşamakta?**

6. **Kaç çocuk sahibisiniz?**
 Yok 1-3 4-6 7 ve yukarısı
7. **Hangi semtte oturuyorsunuz?**

8. **Mesleğiniz**
 Çiftçi Memur işçi Esnaf İşsiz
 Serbest meslek Emekli Ev hanımı Diğeri
9. **Gelir düzeyiniz**
 0-700 701- 1000 1001-2000 2001-3500 3501 ve yukarısı
10. **Köyde tarla, bağ ve bahçe tarzı gayri menkulünüz var mı?**
 Evet Hayır
11. **Kaç dönüm var? (DİKKAT! Sadece köyde tarla, bağ ve bahçesi vb. olanlar cevaplayacaktır)**
 0-200 201-400 401-800 801-2000 2001 ve yukarısı
 Diğeri
12. **Sosyal güvencenizin türü nedir?**
 SGK Yeşil kart Özel sigorta Emekli sandığı
 Diğeri

13. Hangi sıklıkla aşiret üyeleriniz ile görüşürsünüz?

- Haftada birkaç defa
- Ayda birkaç defa
- Sadece özel günlerde (bayram, taziye vb)
- Pek görüşmem

14. Bir aşirete mensup olmak sizin için ne kadar önemlidir?

- Önemli
- Çok önemli
- Kararsızım
- Önemli değil
- Hiç önemli değil

15. Birileri ile kavga etme durumunuz söz konusu olursa hakkınızı aramak için nereye başvurursunuz?

- Aşiretime
- Yakın akrabalara
- Polise
- Diğeri

16. Aile bireylerinin çarşıda-pazarda giyim kuşamları konusunda kimler karar vermektedir?

- Herkes kendisi karar verir
- Anne-baba karar verir
- Ortaklaşa karar veririz
- Diğeri

17. Kadınların ev dışındaki herhangi bir işte çalışmasını doğru bulur musunuz?

- Doğru bulurum
- Doğru bulmam

18. Siz nasıl evlendiniz?

- Görücü usulü ile
- Birbirimizi görerek, tanışarak evlendik
- Akraba olduğumuz için görüşmeden evlendik
- Diğeri

19. Çocuklarınız evlenirken neye dikkat etmelerini istersiniz?

- Eşinin akraba olmasına
- Eşinin tanıdık olmasına
- Çocukların kendilerinin karar vermelerine
- Diğeri

- 20. Halı kilim ve yün gibi eşyalarınızı nerede yıkıyorsunuz?**
- Evde
 - Kapının önünde
 - Mahallede uygun yerlerde
 - Kentin dışında başka yerde
 - Halı yıkama fabrikalarında
- 21. Düğün, sünnet, nişan gibi etkinlikleri nerede yapıyorsunuz?**
- Düğün salonlarında
 - Mahallemizdeki boş alanlarda
 - Evimizin önünde
 - Köyümüzde
 - Diğeri
- 22. Günlük ekmek ihtiyacınızı nasıl karşılıyorsunuz?**
- Evde kendimiz yaparak
 - Fırına hamur göndererek
 - Fırından satın alarak
 - Diğeri
- 23. Borç paraya ihtiyacınız olduğunda bu parayı nereden temin edersiniz**
- Yakın akrabalarımдан
 - Arkadaşlarımdan
 - Aşiret üyelerinden
 - Borç para verenlerden
 - Bankadan
 - Diğeri
- 24. Bankaya kar amaçlı faiz karşılığı para yatırılmasını nasıl bulursunuz?**
- Doğru bulurum
 - Kesinlikle doğru bulurum
 - Kararsızım
 - Doğru bulmam
 - Kesinlikle doğru bulmam
- 25. Bir resmi kurumda işiniz olursa nasıl halletmeye çalışırsınız?**
- İşi oluruna bırakırım
 - Kendim uğraşırım
 - Aşirete mensup akrabalarımдан destek alırım
 - Yakın akrabalarımдан destek alırım
 - Partililerin desteğini alırım
 - Diğeri

- 26. Hafta sonlarını genelde nasıl değerlendiriyorsunuz?**
- Akrabalara giderek
 - Mesai arkadaşları ile görüşerek
 - Ailece evde oturarak
 - Komşular ile birlikte
 - Köye giderek
 - Başka bir kente giderek
 - Diğeri
- 27. Aşiret üyelerine ait etkinliklere (düğün, taziye, sünnet) katılıyor musunuz?**
- Mutlaka katılıyorum
 - Fırsat buldukça katılıyorum
 - Pek katılmam
 - Diğeri
- 28. En son yapılan genel seçimde (12 Haziran 2011) hangi siyasal partiye oy verdiniz?**
- AKP BDP CHP MHP Diğeri.....
- 29. Yarın bir seçim olsa, aşiretinizden bir kişi milletvekili adayı olsa oyunuzu aşiretinize mensup adaya mı, yoksa beğendiğiniz bir adaya mı oy verirsiniz?**
- Aşiretime mensup adaya
 - Beğendiğim adaya
 - Kararsızım
 - Diğeri
- 30. Herhangi bir sivil toplum örgütüne üye misiniz?**
- Evet Hayır
- 31. Hangi sivil toplum örgütüne üyesiniz (DİKKAT! Sadece üye olanlar cevaplayacak)**
-
- 32. Hangi siyasal partiye oy vereceğinize kim karar verir?**
- Aile reisi karar verir, herkes ona uyar
 - Ailemizde herkes kendisi kararını verir
 - Aile büyükleri karar verir, herkes onlara uyar
 - Aşiret büyükleri karar verir, herkes onlara uyar
 - Diğeri
- 33. Siyasi tercihinizi yaparken en çok neye dikkat edersiniz?**
- Seçilecek kişinin bize hizmet getirmesine
 - Seçilecek kişinin tanıdık olmasına
 - Seçilecek kişinin ideolojisine
 - seçilecek kişinin aşiretten olmasına
 - Seçilecek kişinin partisine
 - Diğeri

34. Son zamanlarda Ş. Urfa'da yapılan ve sizin katıldığınız bir etkinlik var mı?

Evet Hayır

35. Varsa nedir?

.....

Çalışma Hayatındaki Kadın ve Erkeklerin Benlik Tanımlamaları Nasıldır?

Sümeýra ALPASLAN DANIŞMAN*

Özet

Bu araştırmada çalışma hayatındaki kadın ve erkeklerin kendilerini nasıl tanımladıkları, kendilerine ilişkin algıları ve farkındalıkları karşılaştırılmalı olarak ele alınmıştır. Buradaki anahtar unsur, kültür ve birey arasındaki etkileşimin önemli bir tartışma konusu olan benlik kavramıdır. Bu bağlamda, çalışan kadın ve erkeklerin benlik tanımlamalarının nasıl olduğu ve bu tanımlamaların bağımlı ve bağımsız benlik ekseninde değerlendirilmeleri, araştırmanın ana sorunsalıdır. Sembolik etkileşimci perspektiften hareketle şekillendirilen yirmi ifade testi aracılığıyla toplanan veriler, içerik analizine tabi tutulmuş ve yazındaki "Referans Çerçevesi" temel alınarak incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, kadın ve erkek katılımcıların benlik tanımlamalarının birbirlerine oldukça benzer özellikler gösterdikleri belirlenmiştir. Toplulukçu bir kültürel bağlamdaki her iki grubun da bağımsız benlik tipolojilerine yakın oldukları saptanmıştır. Öte yandan bağımsız benlik kadar güçlü olmasa da bağımlı benlik açısından da her iki grubun da kendilerini işe ilişkin tanımlamalarla ifade ettikleri saptanmıştır. Bağımsızlık yönü karşılıklı bağımlılık yönünden güçlü çıkan hem kadın hem de erkek katılımcıların aidiyet ve uyumlaşma yönlerindense özgür ve ayırık olma yönlerinin daha baskın olduğu ifade edilebilir.

Anahtar Kelimeler: Benlik, kültür, cinsiyet, 20 ifade testi

A Study on Urbanization Trends of the Tribe Members settled in the City: Şanlıurfa Case

Abstract

In the current research, self-descriptions, self-perceptions and self-awareness of working men and women have been researched in a comparative way. The main point of mentioned investigation is self-concept which is one of the main discussions of interaction between individual

* Yrd. Doç. Dr., Mevlana Üniversitesi İşletme Fakültesi, sadanisman@mevlana.edu.tr

and culture. The purpose of the current research is to examine differences between men and women's self-descriptions and to investigate self-descriptions from the view of independent and dependent self-construals. The data collected by utilizing 20 statement test from the view of symbolic interactionist perspective, was analyzed with content analyzing method and categorized with referential frame. According to the results, both male and female participants describe themselves in similar ways. Even participants work and live in a collectivist cultural context but they all have a tendency on describing themselves with independent self-construal. After describing themselves with personal traits, both participant groups describe themselves with work roles, statuses and responsibilities. Their tendency on independency is more dominant than committing and adjusting to a social context.

Keywords: *Self-concept, culture, gender, 20 statement test*

GİRİŞ

Örgüt ve yönetim yazınında 1970'lerden¹ bu yana cinsiyet faktörüne yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Son yıllarda öne çıkan benlik ve cinsiyet faktörü eksenli çalışmalar² mevcut benlik tartışmalarına farklı bir boyut kazandırmıştır. Benlik ve kültür eksenli tartışmalar, öncelikle makro kültürel yapıların kendilerine özgü benlik kurgularına sahip olup olamayacağı³ üzerine inşa edilmiştir. Bu tartışmalara cinsiyet faktörünün eklenmesi

- 1 John Acher, "Revisiting Class: Lessons from Theorizing Race and Gender in Organizations". Working Paper, No:5, Boston, MA: Center for Gender in Organizations, Simmons Graduate School of Management, 1999.
- 2 Susan Cross ve Laura Madson, "Models of The Self: Self-Construals and Gender.", *Psychological Bulletin*, Vol 122 No 1, 1997, 5.; Shira Gabriel ve Wendi Gardner, "Are There "His" and "Hers" Types of Interdependence? The Implications of Gender Differences in Collective Versus Relational Interdependence for Affect, Behavior, and Cognition." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 77 No 3, 1999, 642-55.; Zahide Karakitapoğlu-Aygün, "Self, Identity, Emotional Well-Being Among Turkish University Students", *The Journal of Psychology*, Vol 138 No 5, 2004, 457-478; Sandra Carpenter ve Zahide Karakitapoğlu-Aygün, "Importance and Descriptiveness of Self-Aspects: A Cross-Cultural Comparison". *Cross-Cultural Research*, Vol 39 No 3, 2005, 293-321; Hülya Ercan, "İlişkisel-Bireyci-Toplulukçu Benlik Ölçeği'nin Psikometrik Özellikleri ve Uyarlama Çalışması", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Vol 13 No 21, 2011, 37-45.; Hülya Ercan, "Genç Yetişkinlerde Benlik Kurgusu Üzerine Bir Çalışma", *Zeitschrift für die Welt der Türken*, Vol. 5, No. 2, 2013.
- 3 Harry Triandis, Robert Bontempo, Marcelo Villareal, Masaaki Asai ve Nydia Lucca, "Individualism and Collectivism: Cross-Cultural Perspectives on Self-ingroup Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 54, 1988, 323-338; Harry Triandis, "The Self and Social Behaviour in Differing Cultural Contexts", *Psychological Review*, 1989, 506-520.; Hazel Markus ve Shinobu Kitayama, "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion and Motivation", *Psychological Review*, Vol 98 No 2, 1991, 224-253.; Yohtarō Takano ve Eiko Osaka, "An Unsupported Common View: Comparing Japan and the U. S. on Individualism Collectivism", *Asian Journal of Social Psychology*, Vol 2, 1999, 311.; David Matsumoto, "Culture and Self: An Empirical Assessment of Markus and Kitayama's Theory of Independent and Interdependent Self-Construals", *Asian Journal of Social Psychology*, Vol 2, 1999, 298-310.; Daphna Oyserman, Heather Coon ve Markus Kimmelmier, "Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses", *Psychological Bulletin*, Vol 128 No 1,

aynı kültürel yapı içerisinde kadın ve erkeklerin farklı benlik yapılarına sahip olup olamayacağını sorgulanması ile yeni bir boyut kazanmıştır.

Bu çalışma, benlik ve cinsiyet arasındaki ilişkinin kültürel bağlamda ortaya çıkan benlik kurgularına yönelik tartışmalar üzerinden değerlendirilmesi düşüncesiyle yapılandırılmıştır. Kültürel tartışmalar ekseninde öne sürülen bağımlı ve bağımsız benlik tipolojileriyle⁴ ortaya çıkan benlik kurgularının, çalışma hayatındaki kadın ve erkeklerde nasıl olduğunun incelenmesi araştırmanın odak noktasıdır. İkili benlik yapısı olarak ifade edilecek bu kurgunun ortaya atılmasının akabinde birçok farklı benlik tartışmasıyla üçlü benlik kurguları da öne sürülmüştür. Üçlü benlik kurgusunun ikili benlik kurgusuna ilişkin zayıflıkları⁵ giderebileceği düşüncesiyle yeni çalışmalar çok boyutlu olarak gerçekleştirilmiştir. Yorumsamacı bir epistemolojiyle gerçekleştirilen bu çalışmadaki benlik incelemesinde Kağıtçıbaşı'nın (1996, 2000) özerk-ilişkisel benlik sentezi temel alınacaktır.

KAVRAMSAL ALTYAPI

Köken itibariyle öncelikle antropologlarca kullanılan kültür, herhangi bir insan grubu tarafından paylaşılan anlamlar olarak neyin iyi, neyin kötü, neyin doğru, neyin yanlış olduğunu belirten ve grup üyeleri için uygun davranış ve düşünce tarzının ne olduğunu belirleyen bir sistem olarak tanımlanabilmektedir⁶. Özünde antropoloji ve halkbilimin (folklor) bir kavramı olarak, bir topluma veya halk topluluğuna özgü tüm düşünce ve sanat eserlerinin bütünü⁷ olarak değerlendirilmektedir. Kültürün bir topluluğun üyeleri tarafından geliştirilmiş ve öğrenilmiş davranış örüntülerinin bütünlüştürülmüş hali olduğu düşünülmektedir⁸. Toplumların zihinsel programlaması olarak tanımlanan kültürün⁹ grup düzeyinde bir yapı olduğundan ve ne sadece bireysel ne de kalıtsal olabileceğinden söz edilebilmektedir. Böyle olmasına rağmen çocukluktan yetişkinliğe kadar

2002, 3-72.; Cigdem Kağıtçıbaşı, "Autonomy and Relatedness in Cultural Context: Implications for Self and Family", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol 36 No 4, 2005, 403-422.

4 Hazel Markus ve Shinobu Kitayama, 1991, a.g.e.

5 Hülya Ercan, 2011, a.g.e.

6 Engin Yıldırım, *Örgüt Kültürü ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki Üzerine Kısa Bir Not, Çalışma Yaşamında Dönüşümler-Örgütsel Bakış* edit. Aşkın Keser, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

7 Selami Sargut, *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitapevi, Ankara, 2001.

8 Paul Sparrow ve Pei-Chuan Wu, "Does National Culture Really Matter?", *Employee Relations: The International Journal*, Vol 20 No 1, 1998, 25-56.

9 Geertz Hofstede, *Culture Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage Publications, London, 1980.

bireylerin bilgi sistemleri içinde var olmaktadır¹⁰. Hofstede 1991¹¹ yılında yayınladığı çalışmasında kültürün bir topluluğu diğerinden ayıran özellikte olduğunu iddia etmektedir.

Rattan'a¹² göre insanlar belirli bir topluluk içerisinde gelişirler ve içinde buldukları kültürün dünya görüşü, değerleri, inançları (normative) doğrultusunda yaşama eğilimi gösterirler. İnsanların deneyimleri baskın kültürün ve sosyo-tarihsel yapının etkisiyle şekillenir. Literatürdeki birçok çalışma, makro bir çerçeve olan kültür ile daha dar kapsamlı ve bireysel düzeyde olan benlik kavramları arasındaki ilişkiye¹³ değinmektedir. Bilişsel psikolojinin odak kavramlarından biri olan¹⁴ ve ilk olarak 1892 yılında William James¹⁵ tarafından derinlemesine ele alınan benlik, dinamik ve zihinsel bir yapıdır. Öyle ki bireyin kendine dönük ve bireyler arası davranış ve süreçlerine ilişkin motivasyonunu yorumlamayı, düzenlemeyi sağlar ve bunlara aracılık eder¹⁶. Kihlstrom ve Cantor'a göre¹⁷ benlik; özellikler, rol, davranış biçimlerine ilişkin açıklayıcı bilgiler içeren şemaların, en belirgin ve temel özellikleri taşıyan ve benliği en iyi şekilde temsil edebilen prototiplerin (asıl örnek) ve bireyin amaçlarının, kendisini nasıl düşündüğüne ilişkin imajların toplamıdır¹⁸. Pek çok bileşeni olan bir kavram olarak tanımlanan benlik¹⁹ içinde anıları, karakteristik özellikleri, güdüleri, değerleri ve yetenekleriyle ilgili inançları, ideal benliği, olası benliği ve özsaygıyı taşımaktadır²⁰. Kağıtçıbaşı'na²¹ göre benlik sosyal etkileşimler

10 David Thoma, Kevin Au ve Elizabeth Ravlin, "Cultural Variation and The Psychological Contract", Journal of Organizational Behavior, Vol 24, 2003, 451-471.

11 Geerth Hofstede, Cultures and Organisations, McGraw-Hill, London, 1991.

12 Sukhjeet Rattan, "Self, Culture and Anxious Experience", J Adult Dev, Vol 18, 2011, 28-36.

13 Harry Triandis ve diğ., 1988, a.g.e; Harry Triandis, 1989, a.g.e.; David Markus ve Shinobu Kitayama, 1991, a.g.e., Yohtaro Takano ve Eiko Osaka, 1999, a.g.e, David Matsumoto, 1999, a.g.e., Daphna Oyserman ve diğ., 2002, a.g.e; Çiğdem Kağıtçıbaşı, 2005, a.g.e.

14 Miriam Erez ve Christopher Earley, Culture, Self-identity, and Work. New York: Oxford University Press, 1993.

15 Richard Gerrig ve Philip Zimbardo, Psikoloji ve Yaşam, Çev. Gamze Sart, Nobel Yayıncılık, 2012.

16 Richard Gerrig ve Philip Zimbardo, 2012, a.g.e.

17 John Kihlstrom ve Nancy Cantor, "Mental Representation of the Self". In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology (vol. 17, pp 48). New York: Academic Press, 1984.

18 Steven Sherman, Charles Judd, ve Park Bernadette, "Social Cognition", Annual Review of Psychology, Vol 40, 1989, 281-326.

19 Serena Chen, Helen Boucher ve Molly Tapias, "The Relational Self Revealed: Integrative Conceptualization and Implications for Interpersonal Life", Psychological Bulletin, 132, 2006, 151-179.

20 Richard Gerrig ve Philip Zimbardo, 2012, a.g.e.

21 Çiğdem Kağıtçıbaşı, Benlik, Aile ve İnsan Gelişimi, Koç Üniversitesi Yayınları, 2012.

sonucunda oluştuğu ve sosyal bir konumda yer aldığı için sosyal bir ürün olarak kabul edilebilmektedir. Benlik kavramını kişilikten ayıran en temel nokta da budur.

BENLİK KURGUSUNA İLİŞKİN TARTIŞMALAR

Kültürlerin belirgin benlik yapılarını ortaya çıkardığı düşüncesinde olan yaklaşıma²² karşı kültürel yapı ve bu yapıdan doğan benlik oluşumunu tanımlamanın sanıldığı kadar kolay olmadığını ve bu mercekte yapılan çalışmalarda önemli kısıtların olduğunu²³ düşünen bir kesim ortaya çıkmıştır. Kültüre bağlı olarak ortaya çıkan bağımsız (independent) ve bağımlı (interdependent) benlik kavramlarına²⁴ karşın, benlik ve kültür kavramları arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara yapısal ve içerik yönünden önemli eleştiriler getirilmiştir. Bu bağlamda kültür ve benlik kapsamındaki benlik kurguları üzerine tez ve antitez eksenli bir tartışma inşa edilmiştir.

Markus ve Kitayama'nın²⁵ tezine göre psikolojik süreç içerisinde, benlik kurgusunun kültürün etkilerine nasıl aracılık ettiğini çoğu araştırmada görmek mümkündür. Kültürel olarak farklı yapılardaki insanlar, yine farklılık arz eden kültürel bağlamlarda ortaya çıkmaktadır. Kültürel olarak farklı bireyler; kendilerini benlik, kültür ve sosyo-kültürel bağlama göre konumlandırır. Benlik sosyal alanda yapılandırılan bir olgudur. Karşılıklı etkileşimle bireylerin benliği diğerlerinin benliği ile var olmaktadır²⁶. Gerrig ve Zimbardo²⁷, bireyci ve toplulukçu kültürlerin kendi benliklerini kavramsallaştırdıklarına dikkat çekmektedir. Markus ve Kitayama'ya²⁸ göre benliğin içsel ve özel yanlarının bazı temsil ve anlayışları evrensel olabilir ancak benlik diğer yönleri itibariyle kültürlere özel bir hal alabilmektedir. Benliğin evrensel bir yanının olmasının yanı sıra kültürlere göre de bir takım özellikler almaktadır. Durkheim'den vurgu yapan Markus ve Kitayama²⁹ benliğin sosyal aktörlerin bir ürünü olduğu düşüncesindedir. Benliğin dâhili yapısının içerik ve bünyesi kültürün etkisiyle oldukça farklı bir

22 Hazel Markus ve Shinobu Kitayama, 1991, a.g.e.

23 David Matsumoto, 1999, a.g.e.; Daphna Oyserman ve diğ., 2002, a.g.e.; Çiğdem Kağıtçıbaşı, 2005, a.g.e.

24 Hazel Markus ve Shinobu Kitayama, 1991, a.g.e.

25 Hazel Markus ve Shinobu Kitayama, 1991, a.g.e.

26 Sukhjeet Rattan, 2011, a.g.e.

27 Richard Gerrig ve Philip Zimbardo, 2012, a.g.e.

28 Hazel Markus ve Shinobu Kitayama, 1991, a.g.e.

29 Hazel Markus ve Shinobu Kitayama, 1991, a.g.e.

hal alabilmektedir. Bu düşünceyle Markus ve Kitayama³⁰ Hofstede'nin³¹ bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarının bireysel düzeyine tekabül eden nitelikte bağımsız (independent self) ve bağımlı benlik (interdependent self) kavramları şeklinde bir görüş öne sürmüşlerdir. Bu yaklaşım, makro kültürel düzeyden mikro nitelikteki birey düzeyine doğru bir yönelimi içermektedir.

Gerrig ve Zimbardo'ya³² göre bireyci kültür içinde ortaya çıkan bağımsız benlik; kültürel bağımsızlık hedefinin gerçekleştirilmesi, davranışlarını diğer insanların düşünce, duygu ve tutumlarına bağlı olarak değil, kendi içsel düşünce duygu ve tutumlarının dağarcığına bağlı olarak düzenleyen ve anlamlı kılan benliktir. Toplulukçu kültür içindeki bağımlı benlik, birbirine bağlılığı deneyimlemek, kendini tüm toplumu kapsayan bir sosyal ilişkinin bir parçası olarak görmek ve bireyin davranışının ilişkideki diğer insanların düşünce, duygu ve tutumlarının ne olacağına dair bireyin çıkarımları tarafından düzenlendiğini kabul etmektir.

Tablo 1: Bağımsızlık ve Karşılıklı Bağımlılık Farklılıklar³³

Karşılaştırma Özel-likler	Bağımsız	Bağımlı
Tanım	Sosyal bağlamdan ayrı	Sosyal bağlamla bağlantılı
Yapı	Sınırlı, bütüncül, sabit	Esnek, değişken
Temel Özellikler	Dışsal, şahsi	İçsel ve kamusal
Görevler	Eşsiz ol Kendini ifade et İçsel özelliklerinin fark et Hedeflerini geliştir Direk ol (aklındaki ne ise onu söyle)	Ait ol ve uyum sağla Doğru yerde otur Uygun eyleme yönel Diğerlerinin hedeflerini destekle Dolaylı ol (diğerlerinin zihnini oku)
Diğerlerinin rolü	Kendini değerlendirme	Kendini tanımlama
Öz-gerçekleştirmenin temeli	Kendini ifade etmek yeteneği, içsel özelliklerini doğrulamak	Uyum sağlama becerisi, kendini dizginlemek, sosyal bağlamda harmoniyi sürdürmek

30 Hazel Markus ve Shinobu Kitayama, 1991, a.g.e.

31 Geerth Hofstede, 1980, a.g.e.

32 Richard Gerrig ve Philip Zimbardo, 2012, a.g.e.

33 Hazel Markus ve Shinobu Kitayama, a.g.e.

Markus ve Kitayama'ya³⁴ göre toplulukçu kültürler içindeki bireyler yüksek bağımlılık ve düşük bağımsızlık şeklinde bir benlik yapısına sahip olurken bireysel kültürlerdeki kişiler yüksek bağımsızlık ve düşük bağımlılık içeren bir benlik kavramına sahip olmaktadır. Bu yaklaşıma göre; bağımsız benlik, otonom ve bağımsız insanı vurgulamakta iken bağımlı benlikte kültürel baskı bireyleri ferdiyet yönelimli (ayrı) kılmamakta ve otonom yapmamaktadır. Aksine uyumlaşmalarına sebep olmaktadır. Ma ve Schoeneman'a³⁵ göre de bireyci kültürün benlik kavramı, özel benliği toplumsal kimlikten daha çok vurgulamaktadır. Bireysel kültüre ait benlik kavramı ego merkezli, ayrı ve özerk, kendine yeten ve bağımsız yapıdadır. Kendi ve diğerleri arasında algılanabilen, belirgin bir sınır oluşturmaktadır. Ayrıca bireyci benlik yapısının hedefleri, grup hedeflerine göre daha büyük öncelik taşımaktadır. Toplulukçu benlik, diğerleriyle ilişkiler kavramı temeline oturtulmaktadır. Toplulukçu kültürün bireyleri birey ve grup amaçlarını birbirinden ayırmamaktadır. Bireyler sosyal kümeler olan aile, arkadaş vb. grupların beklentilerine göre davranmayı tercih etmektedir.

Kültürlerin kendi benlik yapılarını doğurduklarını iddia eden teze karşı ortaya atılan muhalif düşünceye göre ise kültürün birey üzerindeki etkilerini sınıflandırmak ve tanımlamak sanıldığı kadar kolay olmayacaktır³⁶. Çünkü yapılan genellemeler çoğu zaman belirsizlik ve abartı içerebilmektedir. Kağıtçıbaşı'na³⁷ göre bireycilik-toplulukçuluk boyutlarının ve benliğin bağımsız ya da bağımlı olma çıkarımlarının popülaritesine rağmen, bu bakış açısı eleştirilmelidir. Bireycilik ve toplulukçuluk ile bağımsız ve bağımlı benlik kavramlarının çalışmalarda yeterince desteklenemediği düşünülmektedir³⁸. Bireyci ve toplulukçu olmak farklı hedef gruplar ve şartlar altında ve aynı bireyler ve gruplarda aynı anda var olabilmektedir³⁹. Takano ve Osaka⁴⁰, Amerikalılar ve Japonlar üzerinde yapılmış çalışmalarını gözden geçirerek bu kültürlerle dair oluşturulmuş genel kabulü

34 Hazel Markus ve Shinobu Kitayama, a.g.e.

35 Vaunne Ma ve Thomas Schoeneman, "Individualism versus Collectivism: A Comparison of Kenyan and American Self-concepts", Basic and Applied Social Psychology, Vol 19, 1997, 261-273.

36 Marilyn Brewer ve Ya-Ru Chen, "Where are Collectives in Collectivism? Towards Conceptual Clarification of Individualism and Collectivism", Psychological Review, 114, 2007, 131-151.

37 Cigdem Kağıtçıbaşı, 2005, a.g.e.; David Matsumoto, 1999, a.g.e.; Yohtaro Takano ve Eiko Osaka, 1999, a.g.e.

38 Cigdem Kağıtçıbaşı, 2005, a.g.e.; David Matsumoto, 1999, a.g.e.; Yohtaro Takano ve Eiko Osaka, 1999, a.g.e.

39 Cigdem Kağıtçıbaşı, 2005, a.g.e.

40 Yohtaro Takano ve Eiko Osaka, 1999, a.g.e.

destekleyen bir kanıt bulamamıştır. Oyserman'ın⁴¹ 83 çalışma üzerinde yaptığı meta-analizinde Amerikalıların, Afrika kökenli Amerikalılardan daha bireyci ve uzak doğu ülkeleri olan Japon ve Korelilerden daha az toplulukçu olmadıkları tespit edilmiştir. Öte yandan, Asya kökenli topluluklardan sadece Çinlilerde daha az bireycilik ve daha çok toplulukçuluk tespit edilmiştir. Kalat'a⁴² göre bir Amerikalı çoğu zaman bir Çinli kadar grup başarısını önemseyebilmekte ve bir Çinli de yine çoğu zaman bir Amerikalı kadar rekabetçi olabilmektedir. Yamagishi ve arkadaşlarının⁴³ araştırmalarına göre bireylerin toplulukçu yaklaşımları altında herkes gibi olma, uyum gösterme gibi eğilimler aranırken kimi zaman bu sadece nezaketin bir sonucu olabilmektedir. Oyserman ve arkadaşlarının⁴⁴ araştırmalarında Amerikalılar grup yönelimi açısından değerlendirildiklerinde gruba hizmette daha az, gruba aidiyette daha yüksek puan aldıkları tespit edilmiştir. Bu nedenle karşılıklı bağlılık içeren benlik kurgusunun salt toplulukçu kültürlerle özdeşleştirilmemesi gerektiğinin altını çizmektedir.

Kağıtçıbaşı'na⁴⁵ göre betimleyici yaklaşımlar, bireyci kültürlerde ayrık benliğin toplulukçu kültürlerde ise ilişki benliğin baskın olduğunu göstermektedir. Hem toplulukçu kültürlerde hem de bireyci kültürlerde ilişkiselliğin özerklikle bağlantılı olduğunu ortaya koyan bazı araştırmalar söz konusudur. Benlik yapısı itibariyle bağımsızlık yerine özerklik, yetkinlik ya da ayrışma-bireyleşme; karşılıklı bağımlılık yerine teslim olma, bir arada olma, birleşim, kaynaşma ya da bağımlı olma da denmiştir. Bağımsız-karşılıklı bağımlı benlik yapılarının yanında tartışılan ayrık ve ilişki benlik tartışmalarına özerklik de katılmaktadır. Böylece ortaya çıkan sistematik bakış açısıyla özerklik ve ilişkisellik etkileşimine odaklanmak mümkündür. Sosyo-ekonomik gelişim yoluyla oluşan ve benliğin gelişimini etkileyen sistematik değişimler söz konusu olabilmektedir. Bu bağlamda özerklik ve ilişkiselliği bir araya getiren ve bir sentez oluşturan özerk-ilişki benlikten ⁴⁶söz etmek mümkündür.

Özerk-ilişki benlik kurgusuna göre özerk davranış için hem kişinin kapasitesine hem de diğerleriyle ilişkiselliğin önemine vurgu yapıl-

41 Daphna Oyserman, 2002, a.g.e.

42 James Kalat, *Introduction to Psychology*, Wadsworth Publishing, 8th Edition, 2008.

43 Toshio Yamagishi, Hirofumi Hashimoto ve Joanna Schug, "Preferences Versus Strategies as Explanations for Culture-Specific", *Behavior, Psychological Science*, Vol 16 No 6, 2008, 579-584.

44 Daphna Oyserman ve diğ. 2002, a.g.e.

45 Çiğdem Kağıtçıbaşı, 2012, a.g.e.

46 Yalçın Özdemir, "Ergenlik Döneminde Benlik Kurgusu Gelişiminin Anababanın Çocuk Yetiştirme Stilleri Açısından İncelenmesi", *Basılmamış Doktora Tezi*, 2009.

maktadır. Sanayileşmenin köklü bir bireyciliğe ve bağımsızlaşmaya geçiş yaratmayacağı, aksine bu geçiş sürecinin bağımlılık modelinden karşılıklı bağımlılık modeline doğru bir geçiş yaratacağı ileri sürülmektedir. Özerk-ilişkisel benlik kurgusu, özerklik sürdürülürken ilişkiler sürdürmeye de eğilimli olmanın bir sonucu olarak önerilmiştir⁴⁷.

Wasti ve Erdil'e⁴⁸ göre, bazı çalışmalar Türkleri bireyci veya toplulukçu olarak sınıflandırmanın imkânsızlığı üzerinde durmaktadır. Örneğin birçok kültürlerarası araştırmada Hofstede'nin⁴⁹ araştırmasının bulgularına atıf yapılmakta ve bir ülkenin tüm bireylerinin kültürel değerlerinin aynı olduğunun varsayıldığı gözlenmektedir. Bunun aksine, örgütsel alanda ölçülen bu değerlerin kamu ve sosyal alanlar gibi mecralarda farklılık gösterebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle bireysel düzeydeki sosyal-psikolojik süreçleri anlamak için yine birey düzeyinde kültürel değerler ölçümlemesi yapmak daha büyük anlam kazanmaktadır. Tüm kültürel bağlamlarda insanlar birer birey olarak ele alınabilirken aynı zamanda bir sosyal grubun da üyesi olmaktadır. Bu nedenle hiçbir toplumun salt toplulukçu veya bireyci olmalarından söz edilememektedir. Böylece her toplumun birey ve grup, bağımsızlık ve bağımlılık, özerklik ve ilişkisellik arasında bir denge oluşturduğu düşünülmektedir. Kültüre özgü bir biçimde özerkliğin ve ilişkiselliğin birlikte var olabilmesini sağlayacak toplum-sallaşma mekanizmaları ortaya çıkmaktadır⁵⁰ (Özdemir, 2009).

BENLİK VE CİNSİYET FAKTÖRÜ

Benlik tanımlamalarında cinsiyetin önemli bir role haiz olduğu çeşitli çalışmalarda vurgulanmıştır⁵¹. Ercan'a⁵² göre kadınlar ve erkekler toplum-sallaşma düzeylerindeki farklılıklardan dolayı farklı benlik özellikleri gösterebilmektedir. Örneğin Ercan'ın 2011⁵³ ve 2013⁵⁴ yılındaki her iki ça-

47 Çiğdem Kağıtçıbaşı, "Özerk ve İlişkisel Benlik: Yeni Bir Sentez", *Türk Psikoloji Dergisi*, 11,1996, 36-44; Çiğdem Kağıtçıbaşı, *Kültürel Psikoloji: Kültür Bağlamında İnsan ve Aile*, İstanbul, Evrim Yayınevi, 2000.

48 Arzu Wasti ve Selin Eser Erdil, "Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve Indcol Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Vol 7 No 1-2, 2007, 39-66.

49 Geerth Hofstede, 1980, a.g.e.

50 Yalçın Özdemir, 2009, a.g.e.

51 Susan Cross ve Laura Madson, 1997, a.g.e., Shira Gabriel ve Wendi Gardner, 1999, a.g.e., Zahide Karakitapoğlu-Aygün, 2004, a.g.e., Sandra Carpenter ve Zahide Karakitapoğlu-Aygün, 2005, a.g.e.

52 Hülya Ercan, 2013, a.g.e.

53 Hülya Ercan, 2011, a.g.e.

54 Hülya Ercan, 2013, a.g.e.

lişmasına göre kadınların bireycilik puanları erkeklerin puanlarından anlamlı düzeyde yüksek iken, toplulukçu puanlar açısından her iki cinsiyette de anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Madson ve Trafimov'un⁵⁵ aile içi iletişim örüntüleri konusu ekseninde gerçekleştirdikleri araştırmada erkeklere göre kadınların daha bağımlı ve ilişki yönelimli olduğunu tespit etmiş ve toplulukçu değerlerinin erkeklerden daha güçlü olduğuna işaret etmiştir.

Yapılan çalışmalar kadın ve erkeklerin kendilerini tanımlamada farklı benlik temsillerine yöneldiklerine işaret etmektedir. Aynı ulusal kültür yapısı içerisindeki kadın ve erkeklerin benlik tanımlamaları bağımlı ve bağımsız benlik eğilimlerine göre farklılık gösterebilmektedir. Gabriel ve Gardner'a⁵⁶ göre kadınların kendilerini tanımlarken daha fazla ilişki eğilimli tanımlamalar yaptıkları tespit edilirken, erkeklerin daha çok bağımsız benlik tanımlamasına yöneldikleri belirlenmiştir. Özellikle sosyalleşme sürecinin kadınlarda ilişki yönelimli olmayı güçlendirdiği iddia edilmektedir. Ercan'ın⁵⁷ araştırmasında, kadınların bireycilik puanları, erkeklerin bireycilik puanlarından daha yüksek çıkmıştır ve kadınların kendilerini daha kişisel terimlerle ifade ettikleri tespit edilmiştir. Öte yandan yine aynı araştırmada kadın katılımcıların ilişkisellik puanları erkeklerin puanlarından yüksek iken toplulukçuluk puanlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Kadınların iş hayatına katılımının onları daha bağımsız olmaya ittiği düşünülürken, anne ve eş olma rollerinin de kendilerini daha bağımlı kıldığı varsayılmaktadır.

İŞ DÜNYASINDAKİ KADIN VE ERKEKLERE YÖNELİK BİR BENLİK ARAŞTIRMASI

Yazında yapılan incelemeler, benliğin hem kültürel paylaşımların hem de başkalarıyla etkileşimlerin bir ürünü olduğu sonucuna ulaştırmaktadır. Her kültürün kendi benlik yapısını doğurduğu düşüncelerine karşıt olarak aynı kültür içinde farklı benlik yapılarının da söz konusu olabileceği anti-tezi öne sürülmüştür. Bu düşünceler bağlamında aynı ulusal kültür içinde, çalışma hayatındaki kadın ve erkeklerin kendilerini nasıl tanımladıklarına yönelik bir benlik araştırmasının yapılması anlamlı bulunmuştur. Kadın ve erkeklerin benlik tanımlamalarına ilişkin tartışmaların yer

55 Laura Madson ve David Trafimow, "Gender Comparison in the Private, Collective and Allocentric Selves", *The Journal of Social Psychology*, Vol 141 No 4, 2001, 551-559.

56 Shira Gabriel ve Wendi Gardner, 1999, a.g.e.,

57 Hülya Ercan, 2011, a.g.e.

aldığı diğer çalışmaların⁵⁸ bulgu ve sonuçları ışığında çalışma hayatındaki kadın ve erkeklerin nasıl benlik tanımlamaları yaptıkları ve bu tanımlamaların eğilimlerinin ne yönde olduğu merak konusudur. Bu bağlamda nitel bir araştırma olarak geliştirilen bu çalışmada kadın ve erkeklerin benlik tanımlamaları “20 İfade Testi” kullanılarak ölçülmeye çalışılmıştır. Carpenter ve Meade-Pruit’a⁵⁹ göre 20 ifade testi benlik üzerindeki kültürler arası araştırma türlerinden biridir. Veri toplamada kullanılan bu yöntem, zengin veri sağlaması ve kullanım kolaylığı nedeniyle özellikle tercih edilmiştir. 20 ifade testinin güçlü yanlarından biri olan açık uçlu veri sağlamasından⁶⁰ istifade edildiği gibi nicel veri sağlama⁶¹ yönü de göz önünde bulundurulurken bu yöntem kullanılmıştır.

Alan çalışmasına başlamadan evvel katılımcıların bir toplantı salonunda bir araya getirilmesi ve 20 ifade testinin ilgili yerde ve aynı anda uygulanması planlanmıştı. Ancak katılımcıların büyük bir kısmı zaman kısıtı gerekçesiyle bu uygulamaya olumlu yaklaşmamıştır. Bu nedenle her bir katılımcı bizzat iş yerinde ziyaret edilmiştir ve 20 ifade testinin uygulama şartları göz önünde bulundurulurken veriler tek tek toplanmıştır.

Araştırmanın ilk aşamasında katılımcılara kasti örnekleme⁶² ile ulaşılmış ve katılım konusunda gönüllü olmaları esas alınmıştır. Veri toplama ve analiz sürecinde Rees ve Nicholson’un⁶³ açıklamaları temel alınmıştır. Öncelikle katılımcıların tümüne yönetime ilişkin açıklayıcı bilgi verilmiştir ve her bir katılımcıya A4 formatında hazırlanan ve benlik tanımlamalarının doldurulacağı veri toplama formu sunulmuştur. Form üç ana yapıdan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla formu doldururken nelere dikkat etmeleri gerektiği hakkında bilgiler, 20 ifadenin yer alacağı kısım ve demografik bilgiler bölümüdür⁶⁴. Katılımcıların ilgili formu yaklaşık 15 dk. içerisinde

58 Susan Cross ve Laura Madson, 1997, a.g.e., Shira Gabriel ve Wendi Gardner, 1999, a.g.e., Zahide Karakitapoğlu-Aygün, 2004, a.g.e., Sandra Carpenter ve Zahide Karakitapoğlu-Aygün, 2005, a.g.e., Hülya Erçan, 2011, 2013, a.g.e..

59 Sandra Carpenter ve Maria Meade-Pruit, “Does The Twenty Statement Test Elicit Self-Concept Aspects: That are Most Descriptive?”, *World Cultures eJournal*, Vol 16 No 1, 2008, art 3.

60 Carl Couch, “Self-identification and Alienation”, *Sociological Quarterly*, Vol 7 No 3, 1967, 255-267.

61 Anne Rees ve Nigel Nicholson, “The Twenty Statement Test”. In C. Cassell and G. Symon (Eds.), *Organizational Research Methods: A Practical Guide*. 1994, Thousand Oaks: Sage.

62 Pat Hornby ve Gillian Symon, “Tracer Studies”, in Cassell, C., Symon, G. (Eds), *Qualitative Methods in Organisational Research: A Practical Guide*, Sage, 1994.

63 Anne Rees ve Nigel Nicholson, 1994, a.g.e.

64 Anit Somech, “The Independent and the Interdependent Selves: Different Meaning in Different Cultures”, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol 24, 2000, 161-172.

doldurmaları istenmiş ve akıllarına gelen ilk ifadeleri yazmaları telkininde bulunulmuştur. Süre sınırlamasının en önemli nedeni akıllarına gelen ilk ifadeleri yazmalarının istenmesidir. Ayrıca önem arz eden bir diğer nokta da birebir kendileriyle ilgili olan, başkalarının kendileri hakkındaki düşüncelerini içermeyen ve kendilerini yansıttığını düşündükleri tanımlamaları yapmalarıdır. Katılımcılara verilen formda, “Ben kimim?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya 20 ifade ile cevap vermeleri istenmiştir.

“Aşağıdaki 20 boşluğu, lütfen birbirinden farklı olan ve sadece sizi anlatan 20 ifadeyle doldurunuz. Cevaplarınızı herhangi bir mantık ya da önem sırası olmadan, aklınıza gelme durumuna göre yazınız. Önemli ya da tutarlılığı konusunda tedirgin olmayınız. 15 dk. içinde formu doldurunuz.”

Araştırmaya katılmak üzere ulaşılan 34 kadın ve 45 erkek çalışandan toplanan veriler içerik analizine⁶⁵ tabi tutulmuştur. Cinsiyet eksenli gerçekleştirilen benlik tanımlamaları araştırması nitel olarak yapılandırıldığından “Yirmi İfade Testi”⁶⁶ veri toplama metodu olarak kullanılmıştır. Kadın ve erkek katılımcıların kendilerini tanımlarken kullandıkları ifadeler içeriklerine ilişkin olarak detaylı bir şekilde analiz edilmiştir.

Rees ve Nicholson’un⁶⁷ ifade ettiği üzere 20 ifade testiyle toplanan veriler birçok farklı şekilde kategorize edilmekte ve kodlanmaktadır. Bu çalışmada ise McPartland’ın 1965 yılında yayınladığı eserde ortaya koyduğu “Referans Yapısı” kullanılmıştır. Bu sınıflandırma biçimine göre 4 ana yapı vardır⁶⁸:

1. Fiziksel (A sınıfı): Bireyin kendisini tanımlarken kullandığı fiziksel ifadeleri kapsamaktadır. Şişmanım, 35 yaşındayım, sarışınım.
2. Sosyal (B sınıfı): Bireyin kendisini tanımlarken kullandığı sosyal rolleri, statüleri ve yapıları kapsamaktadır. Öğrenciyim, anneyim, milliyetçiyim.
3. Niteliksel (C sınıfı): Bireyin kendisini tanımlarken kullandığı sosyal yapılardan soyutlanmış kişisel tarz, hissetme ve düşünme biçimlerini kapsar. Melankoliğim, resim sanatını severim.

65 Ole Holsti, Content Analysis for The Social Sciences and Humanities, Menlo Park, Addison-Wesley, CA, 1969; Mark Luborsky, Qualitative Research in Ageing Research, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

66 Manford Kuhn ve Thomas McPartland, “An Empirical Investigation of Self-Attitudes”, American Sociological Review, Vol 19 No 1, 1954, 68-76.

67 Anne Rees ve Nigel Nicholson, 1994, a.g.e.

68 Anne Rees ve Nigel Nicholson, 1994, a.g.e.

4. Evrensel (D sınıfı): Bireyin kendisini tanımlarken kullandığı fiziksel varoluştan ve sosyal yapı ve oluşumlardan soyutlanmış ifadeleri kapsamaktadır. Ben bir dünya vatandaşıyım, ben bir organizmayım.

Veriler 20 ifade testiyle toplandıktan ve araştırmacı tarafından içerikleri defalarca incelendikten sonra B ve C sınıflarının da alt kategorik ayrımlara ihtiyaç duydukları kanaatine varılmıştır. B ve C sınıflarında A ve D sınıflarında görülmeyen alt kategorilerin oluştuğu ve bunların da araştırmanın derinliğini arttırmak adına alt sınıflara ayrılması gerektiği düşünülmüştür. Somech'in⁶⁹ çalışmasından esinlenilerek ve verilerin özelliklerine göre birtakım uyarlamalar yapılarak B sınıfının alt kategorileri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

1. Aile (B1 sınıfı): Bireyin kendisini tanımlarken kullandığı sosyal ifadelerden aileye ilişkin tanımlamaları kapsar. Evladım, ebeveynim.

2. İkametgâh (B2 sınıfı): Bireyin kendisini tanımlarken kullandığı ikametgâh tanımlamalarını kapsar. Konya'da yaşıyorum, Aksaraylıyım.

3. Okul (B3 sınıfı): Bireyin kendisini tanımlarken kullandığı okul ve eğitim bilgilerini kapsar. Mühendislik fakültesi mezunuyum.

4. İş (B4 sınıfı): Bireyin kendisini tanımlarken kullandığı iş bilgilerini kapsar. Yöneticiyim, girişimciyim.

5. Askerlik (B5 sınıfı): Bireyin kendisini tanımlarken kullandığı askerlik bilgilerini kapsar. Askerliğimi Malatya'da yaptım.

6. Siyasi Üyelik (B6 sınıfı): Bireyin kendisini tanımlarken kullandığı siyasi bilgileri kapsar. X partisine üyeyim.

C sınıfının alt sınıfları da 3 adet belirlenmiş ve aşağıdaki şekilde yapılandırılmıştır:

1. Hobi ve Tercihler (C1 sınıfı): Bireyin kendisini tanımlarken kullandığı hobilerine ilişkin bilgileri kapsamaktadır. Yan flüt çalmayı severim.

2. İstek ve Arzular (C2 sınıfı): Bireyin kendisini tanımlarken kullandığı isteklerine ilişkin bilgileri kapsamaktadır. Herkesin beni anlamasını isterim.

3. Kişisel Özellikler (C3 sınıfı): Bireyin kendisini tanımlarken kullandığı kişisel özelliklerine ilişkin bilgileri kapsamaktadır. Takım çalışmasına yatkın yapıdayım.

Yukarıdaki sınıflara ilişkin yapılan kodlamalar, araştırmacı tarafından tamamlandıktan sonra değerlendirici olarak seçilmiş bir dış hakem tara-

69 Anit Somech, 2000, a.g.e.

findan test edilmiştir. Sonuç olarak toplam tutarlılık düzeyinin %89 düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Tutarsızlık arz eden noktalar, araştırmacı tarafından tekrar gözden geçirilerek son halini almıştır.

ARAŞTIRMA BULGULARI

Nitel bir araştırma olarak kurgulanan bu çalışma veri toplama ve analiz sürecinde nitel ve nicel olmak üzere iki aşamayı ihtiva etmektedir. Veri toplama aracı olarak kullanılan 20 ifade testiyle hem nitel hem de nicel veri elde edilmiştir. Öte yandan nitel ve nicel yapıdaki bu veriler yine hem nitel hem de nicel metotlarla analiz edilmiştir. Toplanan açık uçlu veriler araştırmacı tarafından içerik analizi kullanılarak kodlanmış, değerlendirilmiş ve sınıflandırılmıştır. Yapılan kodlama, değerlendirme ve sınıflandırmada Rees-Nicholson ve Somech'in⁷⁰ çalışmalarından yararlanılmıştır. Nitel aşama tamamlandıktan sonra ikinci aşamada veriler SPSS ortamına taşınarak tanımlayıcı istatistiki uygulamalara tabi tutulmuştur ve cinsiyet faktörüne göre kadın ve erkek katılımcıların kendilerini tanımlama biçimlerinin frekansları belirlenmiştir.

20 ifade testiyle toplam 79 kadın ve erkek katılımcıdan veri elde edilmiştir. Demografik bilgiler ışığında katılımcıların cinsiyetlerine, medeni durumlarına ve yaşlarına göre durumları şöyledir: 79 katılımcının 45'i (%57) erkek, 34'ü (%43) kadındır. Yine katılımcıların medeni durumlarına göre 17'si (%22) bekâr, 60'ı (%76) evli ve 2'si de (%2) diğerleri (dul/boşanmış) kategorisindedir. Katılımcıların yaş ortalamasının 38'dir. Yaşları 19 ile 63 arasında değişmektedir. Kadın ve erkek katılımcılar kamu, eğitim, imalat, bilişim, turizm, perakende, bankacılık ve sigortacılık sektörlerinde çalışmaktadır.

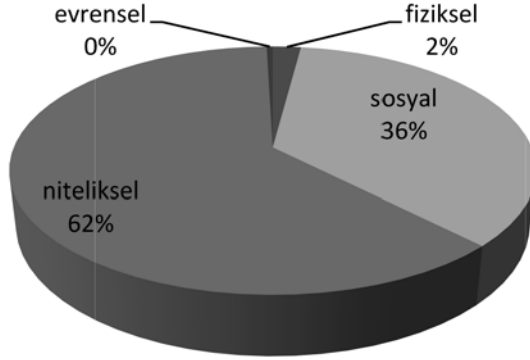
Tablo 1: Kadın ve erkek katılımcıların medeni durumlarına ilişkin dağılımı

		Medeni Durum			Toplam
		Bekâr	Evli	Boşanmış/Dul	
Cinsiyet	Erkek	4	41	0	45
	Kadın	13	19	2	34
Toplam		17	60	2	79

70 Anne Rees ve Nigel Nicholson, 1994, a.g.e.; Anit Somech, 2000, a.g.e.

Kadın ve erkek katılımcılardaki medeni durum dağılımı yukarıdaki tabloda gösterilmiştir. Kadın katılımcıların %38'i bekâr, %56'sı evli ve %6'sı diğerleri (boşanmış/dul) kategoridedir. Erkek katılımcıların ise %9'u bekâr, %91'i evli kategoride olup diğerleri kategorisinde herhangi bir erkek katılımcı yoktur.

Şekil 1: 4 ana kategoriye göre kadınların benlik tanımlamaları



Araştırmaya katılan **kadınların** benlik tanımlamalarının değerlendirme sonuçlarına göre en yüksek sınıf %62'lik bir dilimle *niteliksel tanımlamalar* içerikli C sınıfıdır. Bu tanımlamaları takip eden diğer en yüksek sınıf da %36 ile sosyal tanımlamalardır. Kadınların benlik tanımlamalarında evrensel ifadelerle hiç rastlanmadığı gibi fiziksel tanımlamaların da %2 ile oldukça düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Kadın katılımcıların kişisel özellikleri ve işe ilişkin benlik tanımlamalarıyla ilgili olarak elde edilen veri setinden yapılmış alıntılar aşağıdaki gibidir.

"Birey olarak hızlıyım, sabırsızım, keyif almayı seven biriyim." (kadın, perakende sektöründe çalışıyor, 31 yaşında)

"Öğretmenim, deneyimliyim, yöneticilik yapıyorum." (kadın, eğitim sektöründe çalışıyor, 26 yaşında)

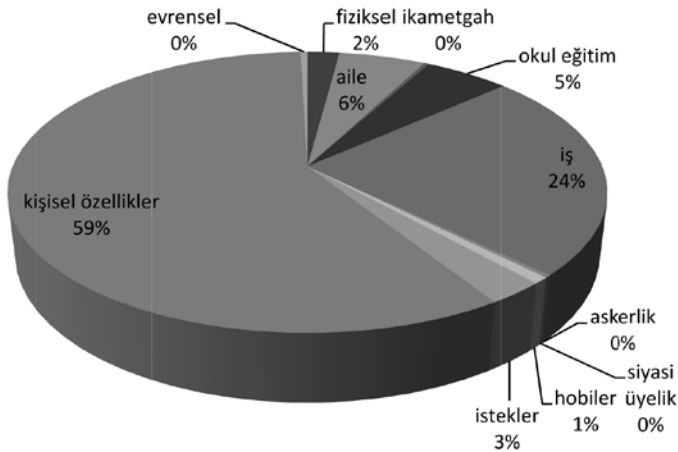
Rees ve Nicholson⁷¹ tarafından tartışılarak aktarılmış ana benlik tanımlamaları sınıflandırmasına ek olarak çalışma hayatındaki kadınların benlik tanımlamalarının daha ince detaylarına ulaşmak için Somech⁷² tarafından geliştirilmiş alt benlik tanımlamalarına ilişkin durumları da incelenmiş

71 Anne Rees ve Nigel Nicholson, 1994, a.g.e.

72 Anit Somech, 2000, a.g.e.

tir. Çalışma hayatındaki kadınların kendilerini en fazla %59 ile niteliksel sınıftaki kişisel özellikler üzerinden tanımladıkları belirlenmiştir. Bu tanımlamayı takip eden diğer sınıf ise %24 ile işe ilişkin tanımlamalardır. İşe ilişkin tanımlamalar da sosyal kategorideki benlik tanımlama biçimleri kapsamındadır. 34 kadın katılımcının %38'i bekâr, %56'sı evlidir. Erkeklerle oranla katılımcı kadınların evlilik oranı daha düşüktür. Yapılan benlik tanımlamalarında eş ve annelik gibi rollerin 34 katılımcıdan 19'un da var olmasına rağmen aile kavramına ilişkin benlik tanımlamalarının yüzdesinin %6 ile oldukça düşük düzeyde olduğu belirlenmiştir. Yaşanılan yer ve siyasi üyelik gibi benlik tanımlamalarına kadın katılımcılarda rastlanmamış, erkek katılımcıların bir kısmının kendilerini tanımlarken bu sınıfları kullandıkları belirlenmiştir. Zaten askerliğe ilişkin tanımlamaların erkeklerle özgü olduğu düşünülürse kadın katılımcılarda bu kategoriye düşük ifadelerle rastlanmaması normal bir durumdur.

Şekil 2: Kadınların benlik tanımlamalarının alt kategorileri

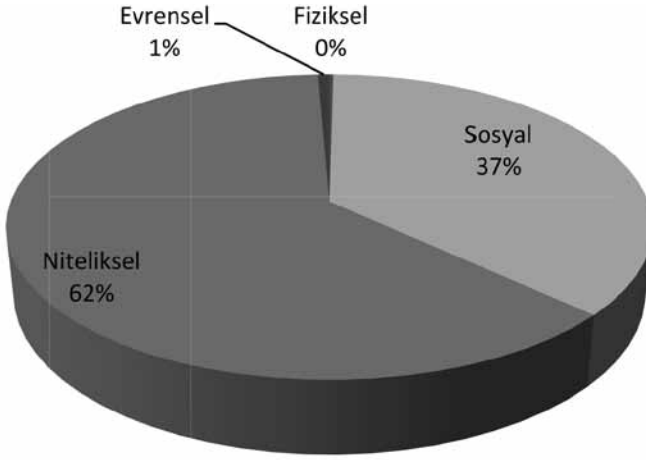


Kadın katılımcıların kendilerini dış görünüşleriyle oldukça düşük düzeyde tanımlamaları araştırmanın bir başka ilginç bulgusudur. Aileye ilişkin tanımlama ile eğitim geçmişine ilişkin tanımlama oranları birbirine yakındır. Niteliksel kategorideki hobiler ve istekler bağlamındaki benlik tanımlamalarının da kadın katılımcılarda düşük olması bir başka dikkat çekici noktadır.

Araştırmaya katılan **erkeklerin** benlik tanımlamalarının değerlendirme sonuçlarına göre en yüksek sınıf %62'lik bir dilimle *niteliksel tanımla-*

malar içerikli C sınıfıdır. Bu bulgu, kadın katılımcıların benlik tanımlamalarına ilişkin en yüksek sınıfla birebir benzer sonuç vermiştir. Yine bu tanımlamaları takip eden diğer en yüksek sınıf da %37 ile sosyal tanımlamalardır. Erkeklerin benlik tanımlamalarında oldukça düşük düzeyde evrensel tanımlamalara rastlanırken, fiziksel tanımlamaların hiç yapılmadığı saptanmıştır.

Şekil 3: 4 ana kategoriye göre erkeklerin benlik tanımlamaları



Erkek katılımcıların kişisel özellikleri ve işe ilişkin benlik tanımlamalarıyla ilgili olarak elde edilen veri setinden yapılmış alıntılar aşağıdaki gibidir.

“Hümanistim, adaletliyim, anlayışlı biriyim.” (erkek, kamu sektöründe çalışıyor, 45 yaşında)

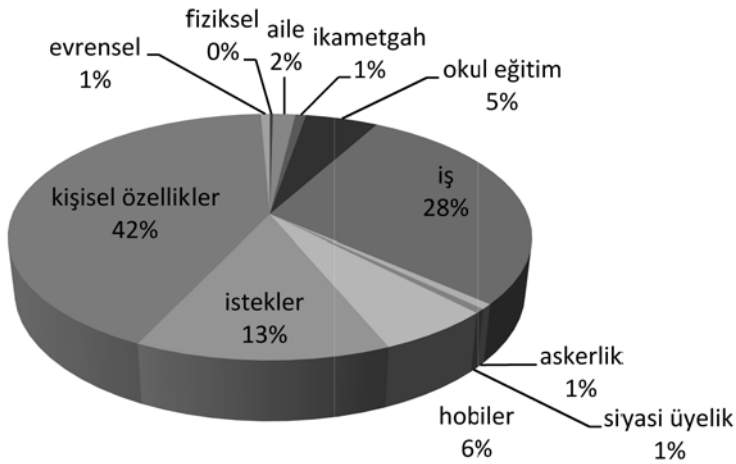
“Kalite müdürü olarak çalıştım, işletme yöneticisiyim, Türkiye çapında hizmet veren bir organizasyonun başındayım” (erkek, danışmanlık sektöründe çalışıyor, 28 yaşında)

Kadın katılımcılardan elde edilen bulgular gibi erkek katılımcılar için de Somech’in⁷³ çalışmasındaki alt kategorilerden yararlanılarak benlik tanımlamalarının alt detaylarına ulaşılmaya çalışılmıştır. Çalışma hayatındaki erkeklerin kendilerini en fazla %42 ile niteliksel sınıftaki kişisel özellikler üzerinden tanımladıkları belirlenmiştir. Bu tanımlamayı takip eden diğer sınıf ise %28 ile işe ilişkin tanımlamalardır. İşe ilişkin tanımlamalar

73 Anit Somech, 2000, a.g.e.

da sosyal kategorideki benlik tanımlama biçimleri kapsamındadır ve tıpkı kadın katılımcılardaki gibi ikinci en yüksek sınıf olmuştur. Niteliksel sıraftaki geleceğe ilişkin istek ve arzular %13 ile erkek katılımcılarda üçüncü en yüksek benlik tanımlaması olmuştur. Kadın katılımcılardan farklı olarak oldukça düşük düzeyde (%1) evrensel, yaşanılan yer, askerlik ve siyasi üyelikler üzerinden benlik tanımlamaları yapılmıştır. Erkek katılımcılarda fiziksel tanımlamalar herhangi bir yüzdelik dilim temsil edemeyecek kadar düşük düzeydedir.

Şekil 4: Erkeklerin benlik tanımlamalarının alt kategorileri



TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışma hayatındaki kadın ve erkeklerin benlik tanımlamaları incelenerek gerçekleştirilen bu araştırmada, katılımcı kadın ve erkeklerin kendilerini tanımlarken benzer özellikler sergiledikleri sonucuna varılmıştır. Hem erkek hem de kadın katılımcıların kendilerini karakteristikleri, eğilimleri, zaafı, güçlü ve zayıf yanları gibi özelliklerinden hareketle öncelikle kişilik yapılarıyla tanımladıkları belirlenmiştir. Araştırmadaki katılımcıların genelinde böyle bir eğilim olması içinde yer aldıkları çalışma ortamının bu bireyleri benzer özelliklere sahip olmaya yönelttiği izlenimi yaratmıştır. Yine hem erkek hem de kadın katılımcıların ikincil olarak kendilerini işe ilişkin rol, vasıf ve statüleriyle tanımladıkları saptanmıştır. Bu kategori her iki cinsiyette de ikinci en yüksek tanımlama düzeyine sahiptir. Araştırmadaki kadın ve erkek katılımcılar incelendiğinde, her iki katılımcı grubun

da sosyal bağlamla çok bütünlük bir yapıya sahip olmadığı görülmektedir.

Katılımcıların tamamında maksimum bir özerk benlik yapısının görüldüğünü ifade etmek yanlış olacaktır. Çünkü ikinci en yüksek benlik tanımlamasında sosyal benlik sınıfına giren tanımlamaların yapıldığı belirlenmiştir. Bu durum özerk benlik eğilimi kadar güçlü olmasa da, ikincil düzeyde ilişkisel benlik yapısının da var olduğunun bir işaretidir. Yani çalışma hayatında aktif olarak yer alan kadın ve erkek katılımcıların tümünde yaklaşık %60'lık bir oranla özerk benlik yapısına ilişkin izlere rastlanırken, %40'lık bir oranda ilişkisel benlik yapısına dair bulgulara ulaşılabilmektedir. Somech'in⁷⁴ çalışmasında gerçekleştirdiği gibi benlik tanımlamalarında öne çıkan fiziksel özellikler, kişisel özellikler, tutumlar, inançlar, davranışlar, geleceğe dair istekler ve hobileri içeren benlik tanımlamalarının bağımsız benliği işaret ettiği varsayılmıştır. Öte yandan demografik özellikler, grup (aile ve iş), sosyal ve global bağlam eksenli benlik tanımlamalarının da bağımlı benliğe yönelik olduğu bir başka varsayım olmuştur. Bu bağlamda fiziksel (A) ve niteliksel (C) sınıfları özerk benlik çatışı altına alınırken, sosyal (B) ve evrensel (D) benlik sınıfları ilişkisel benlik kapsamında değerlendirilmiştir.

Çalışma hayatındaki kadın ve erkek katılımcıların özerk benlik bağlamındaki benlik tanımlamaları incelendiğinde, kendilerini ifade etmeleri gerektiğinde ağırlıklı olarak şahsi özelliklerine atıf yaptıkları, içsel özelliklerinin farkında oldukları, kendilerini vasıfları üzerinden direk ifade ettikleri, nasıl bireyler olduklarının ağırlıklı olarak farkında oldukları bir profil sergiledikleri saptanmıştır. Özerk benliğe göre daha düşük seviyedeki ilişkisel benlik yapısı açısından da, kadın ve erkek katılımcıların niteliksel tanımlamalarından sonra kendilerini sosyal bağlamla tanımladıklarına şahit olunmuştur. Burada özellikle hem kadın hem de erkek katılımcıların kendilerini öncelikle işe ilişkin tanımlamalarla ifade etmeleri ilginç bir bulgudur. Kadın katılımcıların bir kısmının annelik ve eş olma gibi rollere sahip olmalarına rağmen kendilerini erkek katılımcılarla birebir benzer şekilde tanımlamaları dikkat çekici olmuştur. Toplumsal beklenti kadınların evlerine dönük rollerini daha güçlü bir şekilde hissedip kendilerini böyle ifade etmeleri gerektiği yönünde iken iş dünyasındaki kadınların kendilerini öncelikle işleriyle ifade ettikleri ve bu beklentinin dışında bir profil sergiledikleri önemli bir sonuç olarak değerlendirilmiştir. Özerklik yönü ilişkisellik yönünden güçlü çıkan hem kadın hem de erkek katılımcıların aidiyet ve uyum yönlerindense özgür ve bağımsız olma yönlerinin daha

74 Anit Somech, 2000, a.g.e.

baskın olduğu ifade edilebilir. Kadın katılımcıların kendilerini fiziksel özellikleriyle tanımlamamaları, aileye ilişkin rollere vurgu yapan tanımlamalar yapmamaları, erkek katılımcıların kadınlardan daha fazla istek ve arzularını dile getirecek benlik tanımlamalarına gitmeleri araştırmanın ilginç bulguları arasındadır.

Günümüzün Türk kültürü modernite, geleneksellik ve İslami değerler bağlamında gerek doğu gerekse de batının kültürel değerlerinden birtakım özellikler içermektedir⁷⁵. Türkiye'deki ulusal kültür, Hofstede'nin⁷⁶ çalışması temel alınarak incelendiğinde toplulukçuluk eğilimi yüksek bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Toplulukçu yapıdaki bir kültürel bağlamda birey düzeyinde gelenek, güvenlik ve benzerlik şeklindeki yansımaların söz konusu⁷⁷ olabileceği düşünülmektedir. Ancak bu araştırma sonuçlarına göre çalışma hayatı bağlamında kimi zaman otonom durumların da gözlemlenebilmesi söz konusu olmaktadır. Toplulukçu bir genel kültürel yapıda bireylerin yüksek ilişkisellik şeklinde bir benlik yapısına sahip olabileceği⁷⁸ beklenirken, bu çalışmayla edinilen sonuçlar, Kağıtçıbaşı'nın⁷⁹ farklı hedef gruplar ve şartlar altında bireylerin hem bireyci hem toplulukçu olabilmelerinin söz konusu olduğu düşüncesini desteklemektedir. Triandis⁸⁰ tarafından ifade edilen, aynı ülkedeki kültürel yapı içindeki bireylerin eğilimleri birbirlerinden çok farklı olabilir düşüncesi, makro düzeyde toplulukçu olduğu iddia edilen Türk kültürü içerisinde, çalışan bireylerden oluşan küçük bir grupta bireyci eğilimlerin daha yüksek olduğu sonucuyla desteklenmiştir. Ercan⁸¹ tarafından işaret edildiği gibi tek bir kültürel yapı içerisinde farklı benlik kurgularına rastlanabileceğini iddia eden çalışmalar dikkat çekmektedir.

Çalışma ortamının, kadın ve erkek demeden bireyler üzerinde benzer etkiler oluşturabileceği olasılığı bu çalışmadaki katılımcılar üzerinden ifade edilebilse de bu sonucun genelleştirilmesinin imkânsız olduğu düşünülmektedir. Çünkü Ercan⁸² çalışmasında kadın ve erkek katılımcılar ara-

75 Hayat Kabasakal ve Muzaffer Bodur, *Leadership, Values and Institutions: The Case of Turkey*, Working Paper, GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) Project, Wharton Business School, Philadelphia, PA, 1997.

76 Geerth Hofstede, 1980, a.g.e.

77 Shalom Schwartz, "Universals in The Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries", in M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol 25, pp.1-65, New York: Academic Press, 1992.

78 Hazel Markus ve Shinobu Kitayama, 1991, a.g.e.

79 Cigdem Kağıtçıbaşı, 2005, a.g.e.

80 Harry Triandis, 1995, a.g.e.

81 Hülya Ercan, 2011, a.g.e.

82 Hülya Ercan, 2013, a.g.e.

sında bireycilik puanları açısından anlamlı bir fark olduğunu ifade etmiş ve kadınların bireycilik puanının daha yüksek olduğunu altını çizmiştir. Bu açıdan Üskül ve arkadaşlarının⁸³ çalışması da dikkat çekicidir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre kadınların bağımsız benlik yapısı erkeklerden daha yüksektir. Hem kadın hem de erkek katılımcıların bağımsız benlik yapısının daha güçlü çıktığı sonucuna ulaşan bu çalışmanın epistemolojik yapısı itibarıyla genelleştirilmek gibi bir hedefi yoktur. Araştırmanın en büyük amacı, nitel bir değerlendirmenin yapılabileceği anlamlı büyüklükteki bir katılımcı grup üzerinden keşfedici bir çalışmanın gerçekleştirilmesidir. Çünkü yorumsamacı bir epistemolojik duruşla kültür ve benlik olgularının yorumlarına ve yapılanmalarına odaklanılmasının anlamlı olacağı düşünülmüştür. Etik ölçümler yerine makro düzeydeki kültür ile mikro düzeydeki benlik kavramları arasında bütüncül ve derinlemesine bir incelemenin bu kavramları kendi zenginlikleri içerisinde ele almayı mümkün kılabileceğine kanaat edilmiştir.

Sonuç olarak bu çalışmayla çalışma hayatındaki bireylerde benlik yapısı ve cinsiyet faktörü üzerine keşfedici bir tartışma geliştirilmesi amaçlanmıştır. İş dünyasındaki kadın ve erkeklerden oluşan sınırlı bir grup üzerinde yapılan bu araştırma geliştirilerek farklı nitel metotlarla da desteklenebilir. Gelecek çalışmalarda farklı hedef gruplar üzerinde esnek ve keşfedici metot ve yaklaşımlarla kadın ve erkeklerin benlik tanımlamalarına değişik açılardan yaklaşılması planlanmaktadır.

83 Ayşe Üskül, Michaela Hynie ve Richard Lalonde, "Interdependence as a Mediator Between Culture and Interpersonal Closeness for Euro-Canadians and Turks", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol 35 No 2, 2004, 174-191.

KAYNAKÇA

- Acher, John, "Revisiting Class: Lessons from Theorizing Race and Gender in Organizations". *Working Paper*, No:5, Boston, MA: Center for Gender in Organizations, Simmons Graduate School of Management, 1999.
- Brewter Marilynn ve Chen Ya-Ru, "Where are Collectives in Collectivism? Towards Conceptual Clarification of Individualism and Collectivism", *Psychological Review*, 114, 2007, 131-151.
- Carpenter Sandra ve Karakitapoğlu Aygün Zahide, "Importance and Descriptiveness of Self-Aspects: A Cross-Cultural Comparison". *Cross-Cultural Research*, Vol 39 No 3, 2005, 293-321.
- Carpenter Sandra ve Meade-Pruit Maria, "Does The Twenty Statement Test Elicit Self-Concept Aspects: That are Most Descriptive?", *World Cultures eJournal*, Vol 16 No 1, 2008, art 3.
- Chen Serena, Boucher Helen ve Tapias Molly, "The Relational Self Revealed: Integrative Conceptualization and Implications for Interpersonal Life", *Psychological Bulletin*, 132, 2006, 151-179.
- Couch, Carl, "Self-identification and Alienation", *Sociological Quarterly*, Vol 7 No 3, 1967, 255-267.
- Cross Susan, ve Madson Laura, "Models of The Self: Self-Construals and Gender.", *Psychological Bulletin*, Vol 122 No 1, 1997, 5.
- Ercan Hülya, "İlişkisel-Bireyci-Toplulukçu Benlik Ölçeği'nin Psikometrik Özellikleri ve Uyarlama Çalışması", *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Vol 13 No 21, 2011, 37-45.
- Ercan Hülya, "Genç Yetişkinlerde Benlik Kurgusu Üzerine Bir Çalışma", *Zeitschrift für die Welt der Türken*, Vol. 5, No. 2, 2013.
- Erez Miriam, ve Earley Christopher, *Culture, Self-identity, and Work*. New York: Oxford University Press, 1993.
- Gabriel Shira ve Gardner Wendi, "Are There "His" and "Hers" Types of Interdependence? The Implications of Gender Differences in Collective Versus Relational Interdependence for Affect, Behavior, and Cognition." *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 77 No 3, 1999, 642-55.
- Gerrig Richard ve Zimbardo Philip, *Psikoloji ve Yaşam*, Çev. Gamze Sart, Nobel Yayıncılık, 2012.
- Green Eva ve Paez Dario, "Variation of Individualism and Collectivism within and between 20 Countries", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol 36 No 3, 2005, 321-339.
- Hofstede Geerth, *Culture Consequences: International Differences in Work-related Values*, Sage Publications, London, 1980.
- Hofstede Geerth, *Cultures and Organisations*, McGraw-Hill, London, 1991.
- Holsti Ole, *Content Analysis for The Social Sciences and Humanities*, Menlo Park, Addison-Wesley, CA, 1969.
- Hornby Pat ve Symon Gillian, "Tracer Studies", in Cassell, C., Symon, G. (Eds), *Qualitative Methods in Organisational Research: A Practical Guide*, Sage, 1994.

- Kabasakal Hayat ve Bodur Muzaffer, *Leadership, Values and Institutions: The Case of Turkey, Working Paper*, GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) Project, Wharton Business School, Philadelphia, PA, 1997.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem (1996), *Özerk ve İlişkisel Benlik: Yeni Bir Sentez, Türk Psikoloji Dergisi*, 11, 1996, 36-44.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem (2000), *Kültürel Psikoloji: Kültür Bağlamında İnsan ve Aile*, İstanbul, Evrim Yayınevi, 2000.
- Kağıtçıbaşı Çiğdem, "Autonomy and Relatedness in Cultural Context: Implications for Self and Family", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol 36 No 4, 2005, 403-422.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem (2012), *Benlik, Aile ve İnsan Gelişimi*, Koç Üniversitesi Yayınları.
- Kalat, James, *Introduction to Psychology*, Wadsworth Publishing, 8th Edition, 2008.
- Karakitapoğlu-Aygün Zahide, "Self, Identity, Emotional Well-Being Among Turkish University Students", *The Journal of Psychology*, Vol 138 No 5, 2004, 457-478.
- Kihlstrom John, ve Cantor Nancy, "Mental Representation of the Self". In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 17, pp 48). New York: Academic Press, 1984.
- Kuhn Manfred ve McPartland Thomas, "An Empirical Investigation of Self-Attitudes", *American Sociological Review*, Vol 19 No 1, 1954, 68-76.
- Luborsky Mark, *Qualitative Research in Ageing Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.
- Ma Vaunne ve Schoeneman Thomas, "Individualism versus Collectivism: A Comparison of Kenyan and American Self-concepts", *Basic and Applied Social Psychology*, Vol 19, 1997, 261-273.
- Madson Laura ve Trafimow David, "Gender Comparison in the Private, Collective and Allocentric Selves", *The Journal of Social Psychology*, Vol 141 No 4, 2001, 551-559
- Markus Hazel ve Kitayama Shinobu, "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion and Motivation", *Psychological Review*, Vol 98 No 2, 1991, 224-253.
- Matsumoto David, "Culture and Self: An Empirical Assessment of Markus and Kitayama's Theory of Independent and Interdependent Self-Concepts", *Asian Journal of Social Psychology*, Vol 2, 1999, 298-310.
- Matsumoto David, "Individual and Cultural Differences in Status Differentiation: The Status Differentiation Scale", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol 38, 2007, 413-431.
- Oyserman Daphna, Coon Heather ve Klemmeyer Markus, "Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses", *Psychological Bulletin*, Vol 128 No 1, 2002, 3-72.
- Özdemir, Yalçın, "Ergenlik Döneminde Benlik Kurgusu Gelişiminin Anababanın Çocuk Yetiştirme Stilleri Açısından İncelenmesi", Basılmamış Doktora Tezi, 2009.

- Rattan Sukhjeet "Self, Culture and Anxious Experience", *J Adult Dev*, Vol 18, 2011, 28-36.
- Rees Anne ve Nicholson Nigel, "The Twenty Statement Test". In C. Cassell and G. Symon (Eds.), *Organizational Research Methods: A Practical Guide*. 1994, Thousand Oaks: Sage.
- Sargut Selami, *Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitapevi, Ankara, 2001.
- Schwartz Shalom, "Universals in The Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries", in M. Zanna (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol 25, pp.1-65, New York: Academic Press, 1992.
- Sherman Steve, Judd Charles ve Bernadette Park, "Social Cognition", *Annual Review of Psychology*, Vol 40, 1989, 281-326.
- Sparrow Paul ve Wu Pei-Chuan, "Does National Culture Really Matter?", *Employee Relations: The International Journal*, Vol 20 No 1, 1998, 25-56.
- Somech Anit, "The Independent and the Interdependent Selves: Different Meaning in Different Cultures", *International Journal of Intercultural Relations*, Vol 24, 2000, 161-172.
- Takan Yohtarō ve Osaka Eiko, "An Unsupported Common View: Comparing Japan and the U. S. on Individualism Collectivism", *Asian Journal of Social Psychology*, Vol 2, 1999, 311.
- Thomas David, Au Kevin, ve Ravlin Elizabeth, "Cultural Variation and The Psychological Contract", *Journal of Organizational Behavior*, Vol 24, 2003, 451-471.
- Triandis Harry, Bontempo Robert, Villareal Marcelo, Asai Masaaki ve Lucca Nydia, "Individualism and Collectivism: Cross-Cultural Perspectives on Self-ingroup Relationships", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 54, 1988, 323-338.
- Triandis Harry, "The Self and Social Behaviour in Differing Cultural Contexts", *Psychological Review*, 1989, 506-520.
- Triandis Harry, "Cross-cultural Studies of Individualism and Collectivism. In J. Berman (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation*, 1989 (pp. 41 - 133). Lincoln: University of Nebraska Press, 1990.
- Uskul Ayse, Hynie Michaela ve Lalonde Richard, "Interdependence as a Mediator Between Culture and Interpersonal Closeness for Euro-Canadians and Turks", *Journal of Cross-Cultural Psychology*, Vol 35 No 2, 2004, 174-191.
- Wasti Arzu ve Erdil Selin, "Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve Indcol Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi", *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Vol 7 No 1-2, 2007, 39-66.
- Yamagishi Toshio, Hashimoto Hirofumi ve Schug Joanna, "Preferences Versus Strategies as Explanations for Culture-Specific", *Behavior, Psychological Science*, Vol 16 No 6, 2008, 579-584.
- Yıldırım Engin, "Örgüt Kültürü ile İnsan Kaynakları Yönetimi Arasındaki İlişki Üzerine Kısa Bir Not", *Çalışma Yaşamında Dönüşümler-Örgütsel Bakış* edit. Aşkın Keser, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi

Zehra Nuray NİŞANCI*

Özet

Bu çalışmada amaç, yönetim düşüncesinin geçirmiş olduğu tarihsel sürece dikkat çekmek, 7000 yıllık geçmiş ile 21.yy.da gelinmiş noktaya katkı yapan çalışmaları ortaya koymaktır. Geçmiş, M.Ö. 5000 yılları ile Sümerlere kadar uzanan yönetim düşüncesi, 18.yy'a kadar arada bir çıkışlar gösteren durgun bir döneme sahiptir. 18.yy'dan itibaren bu alandaki çalışmalar, Klasik Okul, Neo-Klasik Okul, Modern Okul, Post Modern Eğilimler, Güncel Kavram ve Uygulamalar olarak gruplandırılabilir.

Klasik Okul, etkinlik ve verimlilik temel hedefli, insanı bir robot, örgütü kapalı bir sistem kabul eder. Örgütü sosyal bir sistem olarak ele alan Neo-Klasik Okulda, insanı tatmin ederek rasyonelliğe ulaşılabileceği vurgusu vardır. Modern Okul, kantitatif yöntemlerin gerekliliğine dikkat çeker ve örgütü açık bir sistem, yönetimi kararlar merkezi olarak konumlandırır.

Post Modern Eğilimler, önce insan ilkesi ile kalitenin iyileştirilmesine odaklanmış, 1970-1995'li döneme damgasını vurmuştur. Sürekli değişim, sürekli öğrenme, stratejik düşünme ve profesyonelleşme, 21.yy. kavram ve uygulamalarının niteliği haline gelmiştir. Bu kavram ve uygulamaların tercih edildiği günümüz örgütlerinde, bilgi odaklılık, ortaklık, sanallık ve karmaşıklık dikkat çekmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Klasik Okul, Neo-Klasik Okul, Modern Okul, Post Modern Eğilimler, Güncel Kavram ve Uygulamalar*

Management Thought from the Past to the Present

Abstract

The purpose of this study is to attract attention to the historical process that management thought had passed through, and to present its

* Yrd. Doç. Dr. İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, zehranuray.nisanci@ikc.edu.tr

7000-year long past along with the point that has been arrived in the 21st century. Management thought has roots in the past stretching till around the year 5000 BCE and the Sumerians. This thought had been in a stagnant period that showed occasional rises up until the 18th century. After the Industrial Revolution of the 18th century, studies in the area of management can be classified as such: the Classical School, the Neo-Classical School, the Modern School, Postmodern Tendencies and Contemporary Concepts and Applications.

The Classical School takes efficiency and productivity as basic goals while recognizing man as a robot, and organization as a closed system. The Neo-Classical school that captures organization as a social system emphasizes that human beings can attain rationality through satisfaction. The Modern School draws attention to the necessity of quantitative methods while it accepts organization as an open system and management as a center of decisions.

Postmodern Tendencies had focused on the amelioration of quality with its principle of privileging the human being and had struck its stamp on the period between 1970-1995. Constant change, constant learning, strategic thinking and professionalization have become features of the 21st century concepts and applications. In today's organizations utilizing such concepts and applications, information-focusedness, cooperativeness, virtuality and complexity are attributes that attract attention.

Keywords: the Classical School, the Neo-Classical School, the Modern School, Postmodern Tendencies, Contemporary Concepts and Applications

GİRİŞ

İnsanlığın başlangıcına kadar uzanan yönetim, mal ve hizmet üretimi ile ilgili bütün faaliyetlerde gerekli olmuştur.¹ Ancak yönetim faaliyet ve olaylarının bilimsel olarak ele alınması çok yenidir. En eski yönetim uygulamaları, toplum (kabile, site, devlet v.b.) yönetimi ve bununla yakından ilgili olmak üzere savunma (ordu) örgütlerinde meydana gelmiş, ekonomik çaba ve faaliyetlerdeki yönetsel uygulamalar ise daha sonra gelişmiştir.² 1950'li yılların sonlarına kadar yönetim, dar bir anlamda, özel işletmelerin günlük işlerinin basit bir biçimde yürütülmesi olarak kabul edilmiştir.³ 18.yüzyılın ikinci yarısından itibaren yönetim alanındaki çalışmalar artmıştır. Bu artışın en önemli sebeplerinden biri, hiç kuşkusuz endüstriyel devrim sonrası içinde bulunulan çevrenin değişim ve gelişimi ve bu değişim ve gelişimlere ayak uydurma zorunluluğu olmuştur.

1 Turgeon, Bernard; La Pratique du Management; McGraw-Hill, Editeurs, 1989,s.4

2 Tosun, Kemal; İşletme Yönetimi; İstanbul,1984,s.6

3 Baranger, P. et col.; Gestion –Les fonctions de l'entreprise; Librairie Vuibert; Paris; 1985,s.13

Çağımızda, geleceği önceden tahmin etmek genellikle zor olmaktadır. Gelecekte, eskinin ya da şimdinin yenileneceğine ya da tekrarlanacağına inanmak artık mümkün değildir. Bugünün yöneticileri, bir yığın önemli olaya tepki vermek zorundadır. Herkes kabul eder ki, değişim kaçınılmazdır ve değişimin ritmi hızlanmaktadır. "Çağdaş işletmeler için değişim, istisnai bir durum olmaktan çıkıp, adeta uyulması gereken bir kural haline gelmiştir."⁴ Bir işletme, hayatta kalmak için, ürün ve hizmetlerinden, stratejisine, teknolojisine, örgütsel yapısına ve yönetim uygulamalarına kadar her yönden çevresindeki gelişmelere adapte olmak zorundadır.⁵ Unutulmamalıdır ki, bugünün dünyasını etkin yönetmede üç kritik zorluk vardır; değişim, teknoloji ve küreselleşme.⁶ Örgütlerin sahip olduğu yetenekli kadrolar, iyi bir çevre anlayışına ve değişimlere uyum kapasitesine sahip olmalı⁷ ve çevrede gelişen ekonomik, politik, teknolojik, sosyal vs. değişimlerin, örgüt üzerindeki yansımalarını dikkate alabilmelidir.

Bu çalışmada, yönetim düşüncesinin ilk dönemleri, ektaki kaynaklar yardımıyla kronolojik bir tablo eşliğinde özetlenmiş, 18 yy sonrası çalışmalar da, Klasik Okul, Neo-Klasik Okul, Modern Okul, Post Modern Eğilimler, Güncel Kavram ve Uygulamalar olarak beş başlık altında gruplandırılmıştır. Çalışmada, genel olarak yönetim alanına katkı yapan çalışmalara odaklanılmıştır. Çalışmanın temel soruları şunlardır:

- Yönetim alanında 7000 yıllık süreç içerisinde yapılmış belli başlı çalışmalar nelerdir?
- Bu çalışmalar arasında benzerlikler var mıdır? Odaklanılan konular, içerikler ve uygulamalar binlerce yıldır hep aynı mı kalmıştır?
- Yapılan çalışmalar daha çok devlet/ordu aracılığıyla mı yapılmıştır yoksa çalışmalar tamamıyla bireysel çalışmalar mıdır?
- Başkaları aracılığıyla ulaşılan amacın, amaca ulaşma yollarının ve kuralların belirleyicisi tarih boyunca kim ya da kimler olmuştur?
- Belli dönemlere damgasını vuran çalışmalar ya da eğilimler olmuş mudur?
- Ortaya konan yaklaşımların referansları arasında bir farklılık var mıdır?

4 Şimşek, M.Şerif; Yönetim ve Organizasyon; Konya; 1996,s.III

5 Jacob, Real, Flexibilite Organisationnelle et Gestion Des Ressources Humaines; Gestion 1993,s.30

6 Hitt, Michael A.;Black, J.Stewart; Porter, Lyman W.;Management, Pearson, 2005, s.5

7 Boone, L.E.; Kurtz, D.L.; L'entreprise d'aujourd'hui; Les éditions HRV Itée.; Montreal; 1983,s.423

- Hangi dönemde yönetim, farklı yaklaşımların farklı unsurlarını bir örgüt içerisinde bütünleştirilebilmiştir?
- Günümüz yönetim kavram ve uygulamalarının en önemli nitelikleri nelerdir?
- Tüm yönetim çalışmalarının ortak hedefi ne olmalıdır?

Bu sorular kapsamında çalışmanın temel amacı, yönetim düşüncesinin geçmiş olduğu tarihsel sürece dikkat çekmek, 7000 yıllık geçmişe ve 21.yy.da gelinmiş noktaya katkı yapan çalışmaları ortaya koymaktır.

YÖNETİM DÜŞÜNCESİNİN TARİHSEL GELİŞİMİ

Yönetimin geçmişi, M.Ö.5000 yılları ile Sümerlere kadar uzanır.⁸ Bazı arkeolojik bulgular göstermektedir ki, tarih öncesi dönemlerde insanlar, organize olmuş gruplar olarak yaşamaktaydılar ve belli bir yönetim tarzları vardı.⁹ Eski Mezopotamya, Grek, Roma medeniyetleri, politik işlerin yürütülmesinde, yolların ve çok büyük binalar bütünüünün inşa edilmesinde ve karmaşık muhasebe sistemlerinin geliştirilmesinde, idari uygulamaların ve yönetimin iyi ilkelerinin mükemmel sonuçlarına tanıklık eder.¹⁰ Yine yaklaşık M.Ö. 2600 yıllarında Mısır Kralı Khéops, ünlü piramit inşaatına girişim yapmıştır. Mısırlılar, birtakım planlama ve örgütleme teknikleri kullanmaksızın bu tür piramitleri inşa etme başarısını elde edemezlerdi. Ayrıca Büyük İskender hükümdarlığı altında (M.Ö.350) Makedonya da, tıpkı Pers İmparatorluğu gibi görkemli örgütlere sahipti.¹¹ Çok sayıda yönetim kitabı, yönetim alanında ilk danışman olarak Musa'nın kayınpederi "Jetro"nun* adını anar. O, otoritenin devredilmesi, direkt astların sayısının minimize edilmesi ve istisnalarla yönetim kavramlarını Musa'ya öğretmişti.¹² Yönetim literatüründe, Musa'nın kurmuş olduğu örgütlerin yapısı hakkında da bilgilere rastlamak mümkündür.¹³

Örgütler ve yönetim, binlerce yıldan beri vardır ve yine binlerce yıldır sürekli gelişme içindedir. Tablo.1'de verilen Yönetim Düşüncesinin Krono-

8 Claude,S.George,Jr.; La Gestion-Les grands courants des origines à nos jour; Les éditions inter-nationales; Paris; 1974,s.9

9 Bergeron, Pierre G.; La Gestion Dynamique(a); Gaeten morin éditeur; Montreal, Paris, Casablanca;1995,s.35

10 Terry, George,R.; Franklin, Stephen,G.; Les Principes des Manegement; Economica; Paris; 1985,s.22

11 Bergeron(a),s.35

12 Terry,s.22

13 Bergeron, Pierre G.; La Gestion Moderne(b); Gaeten morin éditeur; Paris; 1983,s.73-74

lojik Tablosu¹⁴ yönetim düşüncesine 20.yy'ın ortalarına kadar yapılmış katkıları ayrıntılı bir biçimde sunmaktadır. Tablodan görüleceği gibi, tarihin ilk dönemlerinde yönetime katkılar, daha çok devlet yönetimi, yöneticileri veya askeri yöneticiler -krallar, prensler, komutanlar vs- eliyle gerçekleşmiştir. Bunlara Sümer, Mısır, Çin, Kıbrıs ve Grek medeniyetleri örnek olarak verilebilir. Daha sonraları bu katkıların, bireysel ya da grupsal olduğu gözlenmektedir. Bu çalışmalardan biri Farabi'ye, diğeri de Gazali'ye aittir. Farabi, eserinde bir liderin, Gazali ise bir yöneticinin ayırt edici niteliklerinin listesini sunmuştur. Liderlik ve yönetim, 900'lü yıllarda Farabi, Gazali gibi bilim adamlarının gündeminde olduğu gibi, 21.yy bilim adamlarının da gündeminde ve ilgi alanındadır. İlgilenilen konu aynı olsa da, içeriğin fazlaca değiştiği söylenebilir.

Tablodan gözlenen bir diğer husus, "ekonomik, politik ve dini alanlardaki yönetim ve idare biçimlerinin, endüstri devriminin başına, 18.yy'ın ortalarına kadar, çok durgun kaldığıdır."¹⁵ Endüstri devrimi, yönetim düşüncesi bakımından son derece önemli bir olaydır.¹⁶ Bu döneme kadar malların çoğu, küçük atölyelerde ya da işçilerin evlerinde sanatsal üretim metotları ile üretilmekteyken, endüstriyel devrim, şehirlerde fabrikaların artmasını teşvik etmiştir. Fabrikaların gelişmesi, daha nitelikli ve daha düşük fiyatlı malların imal edilmesine imkân vermiş, ancak fabrikalaşma, yönetime ve beşeri ilişkilere, yeni problemler getirmiştir. 1945'ten sonra ise, alt üst oluşlar gerçekleşmiş, yönetim rasyonelleşmiş, yürütme paylaşılmış, yeni hiyerarşik fonksiyonlar ortaya konmuştur. Yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişkiler değişmiş, 1970'li yıllarda uzmanlaşma görülmüş,1980'li yıllarda ise personelin, örgütlerin başarısında en önemli unsur olduğunun, motive edilmesi ve tatmin edilmesi gereken en önemli kaynak olduğunun farkına varılmıştır.¹⁷ 1980'lerde Japon yönetim tarzı, 1990'larda kalite, 2000'lerde sanallık ve karmaşıklık, 2010'larda yenilik ve yaratıcılık en çok ilgilenilen konular olmuştur. Kısacası toplumsal yaşamdaki değişiklikler, yönetim alanına da yansımış, ekonomik, politik, sosyal, beşeri ve teknolojik unsurlardan etkilenen yönetim, sayısız araştırma ve çalışmaya konu olmuştur. Zamanla bu çalışmalarını gruplandırma ihtiyacı doğmuş ve

14 Claude,s.9

15 Terry,s.22

16 Baransel,Atilla; Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi; İşlt.Fak.Yay.No:257,İşlt.İktisadi Enst.Yay. No:150; Birinci Cilt;3.Baskı; İstanbul;1993,s.105

17 Sekiou, Lakhdar avec la col.de Blondin,Louise; Gestion du Personnel; les éditions D'Organisation; Paris;1986,s.74

Jetro, Musa'nın kayınpederidir ve Tevrat'ta geçen "Jethro" (İbranicesi יתרו Yitro) ile aynı kişidir. Kur'an'a göre Medyen halkının peygamberi olan Şuayib, İbrahim soyundandır. Musa Mısır'dan kaçtıktan sonra geldiği Medyen ülkesinde Şuayib'in kızıyla evlenmiştir. <http://tr.wikipedia.org/wiki>.

belli içerikte çalışmalar belirli isimlerle anılmaya başlanmıştır. Konu ile ilgili eserlerde yönetim alanındaki çalışmalarla ilgili çok değişik sınıflamalara rastlanır. Terry, yönetim alanında sekiz okula işaret eder.¹⁸ Bunlar;

1. Geleneksel yönetim okulu,
2. Bilimsel okul,
3. Davranışsal okul,
4. Sosyal sistem okulu,
5. Sistemler okulu,
6. Kararlar okulu,
7. Kantitatif okul,
8. Süreçler okuludur.

Crener ve Monteil eserlerinde başka bir sınıflamaya¹⁹ daha yer verirler. Buna göre yönetim okulları altı başlık altında toplanmıştır.

1. Süreçler okulu,
2. Ampirik okul,
3. Davranışsal okul,
4. Sosyal sistem okulu,
5. Karar okulu,
6. Matematiksel okul.

Baranger ve arkadaşları²⁰ ise, genellikle Türkçe kaynaklarda yer aldığı şekilde²¹ yönetim düşünce okullarını üç başlık altında toplamışlardır;

1. Klasik Okul
2. Neo-Klasik Okul -Beşeri İlişkiler Okulu-
3. Modern Okul-Çağdaş Yaklaşımlar-

Aslında bütün bu sınıflamalar, örgüt içindeki insana bakış açısına ve örgüt yönetiminin esas aldığı temel prensiplere ve düşüncelere göre ya-

18 Crener, Maxime; Monteil, Bernard;Principes de Management; Les presses de L'universite du Quebec; Canada;1971,s.74

19 Age,s.75

20 Baranger, P. et col.; Gestion –Les fonctions de l'entreprise; Librairie Vuibert; Paris; 1985,s.28

21 Şimşek,1996,s.39; Akat, Budak, Budak,1997, s.27; Balçık,1997, s.28; Koçel,1982, s.47

pılmaktadır. Yönetim literatüründe insana ve örgüte bakış açısını ortaya koyan birbirinden farklı düşüncelere de rastlanır. Meselâ Morgan, örgüte bakış açısını ortaya koyan görüşleri şöyle sınıflamıştır:²²

1. Örgütü, bir makine olarak kabul eden görüş,
2. Örgütü, bir organizma olarak kabul eden görüş,
3. Örgütü, bir beyin-yönetim mekânizması- olarak kabul eden görüş,
4. Örgütü, bir kültür olarak kabul eden görüş,
5. Örgütü, bir politik sistem olarak kabul eden görüş,
6. Örgütü, bir ruhsal hâpishane olarak kabul eden görüş,
7. Örgütü, bir akış ve değişim birimi olarak kabul eden görüş,
8. Örgütü, bir egemenlik-güç,erk- aracı olarak kabul eden görüş,
9. Örgütü, bir düşünme tarzı olarak kabul eden görüş.

Hiç kuşkusuz bu görüşlerin her biri, belli bir yönetim okulunun temelini oluşturabilir veya belli bir yönetim okulunun içerisinde yer alabilir. Yönetim alanındaki çalışmalarda ilk olarak Klasik Okul, bu okul kavram ve prensiplerinin problemlere çözüm bulamaması sebebiyle, Neo-Klasik Okul, daha sonraları da Modern Okul literatürde yerini almıştır. Toplumal değişme ve gelişmeler, Post Modern Eğilimlerin ve Güncel Kavram ve Uygulamaların örgüt yaşamına girmesine sebep olmuştur. Bu çalışmamızda yönetim düşüncesinin özellikle 1995'lere kadarki dönemi için, Türkçe kaynaklarda yer almayan bir sınıflamaya, Bergeron'un sınıflamasına yer verilmektedir. Bununla, Türkçe literatüre farklılık katmak amaçlanmaktadır. Bergeron'a göre yönetim düşüncesinin gelişimi aşağıda gösterildiği gibidir.

22 Gareth Morgan, *Images De L'organization*, York University, Toronto, Traduit de l'anglais par Solange Chevrier-vouve et michel audet,1989, s.9-404

Şekil 1. Yönetim Düşüncesinin Gelişimi

Düşünce Akımları	Ortak Unsurlar	
Yönetim alanında yeni eğilimler	<ul style="list-style-type: none">• Kalite üzerine yönlendirilmiş köklü değişimler• Çalışanların yetkilendirilmesi• Ekip çalışmasının artırılması• Kültürel yaklaşım• Karşılıklı yaklaşım• Japon unsuru	Bugün 1990 1980 1970
Modern Okul	<ul style="list-style-type: none">• Durumsallık teorisi• Sistemler teorisi• Yönetim süreçleri• Örgütsel davranış• Kantitatif metotlar	1960 1950 1940 1930
Beşeri İlişkiler Okulu		1920 1910
Klasik Okul	<ul style="list-style-type: none">• Yönetimsel yaklaşım• Bürokratik yaklaşım• Bilimsel yaklaşım• Sistematik yaklaşım	1900 1890 1880

Kaynak: Bergeron, Pierre G.; La Gestion Dynamique; Gaeten Morin Editeur; Montreal, Paris, Casablanca; 1995; s.39.

Şekilden de gözlenebileceği gibi, yapıya ağırlık veren²³ Klasik Okul'un içeriğini oluşturan çalışmalar 1870-1880'li yıllarda, insana ağırlık veren²⁴ Neo-Klasik Okul'ununkiler 1910'lu yıllarda başlamıştır. Genellikle gözlenen, teorik çalışmaların, yaklaşık 20-30 yıl içerisinde daha sık dillendirildiği ve uygulamaya yansıdığıdır. Bazen uygulamalar teoriye, bazen de teoriler uygulamalara referans olmuştur.

23 Güçlü, Nezahat; Stratejik Yönetim, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2, 2003, 64

24 Age, s.64

Tablo 1: Yönetim Düşüncesinin Kronolojik Tablosu (S.1)

YaklaşıkTarih	Yazarı ya da Etnik Grup	Yönetime Temel Olarak Getirdikleri
MO 5000	Sümerler	Yazılı Kayıtlar-Arşivler
4000	Mısırlılar	Planlama, Örgütlenme ve Kontrol
2700	Mısırlılar	Dürüstlük-yönetimde dürüstlük-şikâyetleri dinleme görüşmesi
2600	Mısırlılar	Örgütün ademi merkezileştirilmesi
2000	Mısırlılar	Yazılı öğütler, bir danışma-kurmay- konyinden yararlanma
1800	Hamurabi	Yazılı ve belgeli kontrol, minimum ücret, devredilemeyen sorumluluk kavramı
1600	Mısırlılar	Örgütün merkezileştirilmesi
1491	Yahudiler	Örgütlenme kavramı, hiyerarşi ilkesi, istisna ilkesi
1100	Çin	Örgütlenme, planlama, yürütme, kontrol
600	Nabuchodonosor	Üretimin kontrolü ve verime primler(özendirici ücret)
500	Mencius Çin Sun Tsu	Sistemler ve kurallar Uzmanlaşma ilkesi Planlama, yürütme ve örgütlenme
400	Sokrat	Yönetimin evrenselliğinin ilanı
400	Xenophon Cyrus	Yönetim özel bir sanattır Beşeri ilişkiler, yönetme
350	Gréce Platon	Bilimsel metotların uygulanması, metotlar ve çalışma ahengi
325	Büyük İskender	Uzmanlaşma ilkesinin açıklanması
321	Kautilya(Hindistan)	Bir danışman kullanımı
175	Katon	Devlet yönetim sanatı ve bilimi
50	Varron	Görevlerin tanımlanması
MS 20	Jesus-Christ/İsa-Mesih	Görevlerin niteliklerini belirleme
284	Diocletien	Emir komuta birimi, Altın kural*, beşeri ilişkiler
900	Alfarabi	Otoritenin yetkilendirilmesi veya yetki devri
1100	Ghazali	Liderin-önderin- ayırmedici özelliklerinin listesi
1340	L.Pacioli(Genes)	Kurum yöneticisinin ayırmedici özelliklerinin listesi
1395	Francisko Di Marco	Çift yönlü muhasebe usulü
1410	Soranzo Kardeşler	Maliyet muhasebesi
1418	Barborigo	Defteri kebir ve yevmiye kayıtları
1436	Arsenal de Venise (Venise)	İşletmelerin farklı tipleri, icraat sırasındaki iş sonuçları Muhasebe, denetimler ve kontrol bilançoları, envanterin numaralanması, birbiriyle ilgisiz parçaların birbirleri yerine kullanılabilceği, montaj hattı tekniği, personel yönetimi, ilgisiz parçaların standartlaştırılması, envanter kontrolü, maliyet kontrolü Uzmanlaşmanın gereği, kötü bir yönetimin tehlikeleri Yığınların muvafakat ilkesi, bir örgüt içinde baskının gerekliliği, liderin niteliklerinin belirlenmesi Otoritenin kaynağı teorisi, otomasyonun sonuçları Fabrika işçilerinde uzmanlaşma ilkesinin uygulanması, kontrol kavramı, verimliliğin hesabı Birbirinin yerini tutabilir parçalar düşüncesi üzerine dikkat çekme

*Sana yapılmasını istemediğin şeyi başkasına yapma.

21.yy'daki uygulamaların geçmişi de, 1980-1990'lara -hatta daha da gerilere- dayanmaktadır. Mesela, Dış Kaynaklardan Yararlanma-Outsourcing, 1987 yıllarında dillendirilmeye başlanmış, örgütlerde uygulama ve sıklıkla kullanımı 2005'lerde zirveyi bulmuştur.²⁵

Şekil 1'de yer almayan Güncel-21.yy- kavram ve uygulamalar, ekteki kaynaklar ışığında aşağıdaki (Şekil 2) gibi sunulabilir.

Şekil 2: Yönetim Düşüncesinin Gelişimi: Güncel Kavram ve Uygulamalar-21.yy.-

21.yy yönetim çalışmaları	• İnovasyon-2004-..	2013
	• Ceo-2002-...	...
	• Yeni Ekonomi-2000-...	...
	• Şebeke (Ağ) organizasyonlar-Network Organizations-ve Reorganizasyon -2000-...	2010
	• Kurumsal Yönetim-Corporate governance-1999-...	...
	• Kaos ve Karmaşıklık Yakl.- Khaos and Complexity-1999-...	...
	• Sanal Organizasyonlar-Virtual organizations-1995-...	...
	• Değişim mühendisliği-Reengineering-1994-...	...
	• Temel Yetenek-Core competence- 1994-...	2005
	• Öğrenen Organizasyonlar-Learning Organ.1993-...	...
	• Personel Güçlendirme-Empowerment-1990-...	...
	• Başarı Karnesi-Balanced scorecard- 1990-...	...
	• Stratejik Ortaklıklar-Strategic Alliances- 1989-...	...
• Dış Kaynaklardan Yararlanma-Outsourcing-1989-...	2000	
• Benchmarking(Kıyaslama)-1989-...	...	

Klasik Okul

Klasik Okul, örgütlerde etkinlik ve verimlilik temel hedefli, insanı bir robot, örgütü kapalı bir sistem kabul eden görüştür. 19. yy'ın sonlarına kadar yöneticiler, özellikle etkin ve verimli çalışan, büyük bir işletmeye sahip olmayı hedeflemişlerdi. İşte Klasik Okul, etkinlik ve verimliliğin artırılmasını sağlayacak bilimsel ve yönetsel tekniklerin araştırılması sonucunda doğdu. Taylor'un Bilimsel Yönetim, Fayol'un Yönetim Süreci ve Weber'in Bürokrasi Yaklaşımları Klasik Okul içerisinde yerini aldı.²⁶

25 Özdemirci, Doğan;20.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,24-26. Mayıs.2012,s.53

26 Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği, Beta Basım AŞ, Yay. No:2551,İstanbul, 182,s.31; Şimşek,1996,s.41

Başlangıçta uzmanlar, çalışanları yönetmenin bir tek biçimi olduğunu düşünmekteydi. Zira tüm örgütler, birbirlerine benzemekteydi, yönetsel faaliyetler özdeş idi ve çalışanlar tarafından üstlenilmiş görevlerin bütünü eşdeğer idi.²⁷ Ancak zamanla yönetmenin çeşitli şekillerde olabileceği ortaya kondu.

Her işi görmenin en iyi tek yolu olduğunu savunan ve çabalarını bu yolun bulunarak üretim sürecine uygulanmasına yöneltten bilimsel yönetim akımı, her şeyden önce, hızla gelişen bir ekonominin nitelikli işgücü gereksemelerine göre nitelikli işçi sayısının az olduğu bir dönemin ürünüdür.²⁸

27 Hellriegel, Slocum, Woodman; Management des Organisations; Traduit: M.Truchan-Saporta; Nouveaux Horizons; Première édition; Paris, Bruxelles; 1997,s.18

28 Fişek, Kurthan; Yönetim; Ank.Üniv.Siyasal Bil.Fak.Yay.No:387; Ankara; 1975,s.47

Tablo 1: Yönetim Düşüncesinin Kronolojik Tablosu (S.2)

Yaklaşık Tarih	Yazarı ya da Etnik Grup	Yönetime Temel Olarak Getirdikleri
1799	Elie Whitney	Bilimsel metot, muhasebe ve kalite kontrolü, birbirinin yerini tutabilir parçalar düşüncesinin uygulanması, yönetim-kontrol- alanı
1800	James Watt, Matthew Boulton(Soho,İngiltere)	Standartlaştırılmış iş, spesifikasyon-nitelikleri belirleme-, iş metotları, planlama, teşvik edici ücretler, standartlaştırılmış zaman, standartlaştırılmış bilgiler, çalışanlar için Noel'de şenlikler, Noel Primlerinin ilan edilmesi, çalışanlar için yardımlaşma güvencesi, denetim uygulaması
1810	Robert Owen (New Lanark, Ecosse)	Personel yönetimi ihtiyacının kendini kabul ettirmesi ve uygulanması, çalışanların formasyonu sorumluluğu, işçiler için lojman inşa edilmesi
1820	James Mill	İnsan hareketlerinin analizi ve sentezi
1832	Charles Babbage	Yönetimin bilimsel anlayışı üzerinde durma, iş bölümü, zaman ve hareket etütleri, muhasebe, farklı renklerin çalışanların verimi üzerine etkileri
1835	Marshal, Laughlin vd.	Yönetim fonksiyonlarının nispi önemi üzerine tartışma
1850	Mill vd.	Kontrolün kapsamı, emir komuta birimi, iş ve malzeme denetimi, uzmanlaşma, iş bölümü, verime primler
1855	Henry Poor	Planlama ilkelerinin, iletişimin ve bilginin demiryollarına uygulanması
1856	Daniel C.McCallum	Yönetimin yapısını ortaya koyan örgüt şeması, sistematik bir yönetimin demiryollarına uygulanması
1871	William S.Jevons	Belleme-aletleri kullanmayı öğrenme- hareketlerinin incelenmesi, değişik aletlerin işçiler üzerindeki etkilerinin incelenmesi, yorgunluğun incelenmesi
1881	Joseph Wharton	İş yönetiminin üniversitede öğretilmesi
1886	Henry Metcalfe Henry R.Towne	Yönetim sanatı, idare bilimi Yönetim bilimi
1891	Frederick Halsey	Ödül ve prim sistemi
1900	Frederick W.Taylor	Bilimsel yönetim, sistemin uygulanması, personel yönetimi, çalışan yönetim arasındaki işbirliği, yüksek ücretler, işçi ve yönetim arasında görevlerin dengeli dağılımı, fonksiyonel örgütleme, istisna ilkesinin atölyede uygulanışı, maliyet sistemi,metotların incelenmesi, zamanın incelenmesi, bilimsel yönetimin tanımı, idarenin görevi üzerinde durmak, araştırma, kurallar, planlama, kontrol ve işbirliği üzerinde durma
	Frank B.Gilbreth	Hareketleri inceleme bilimi
1901	Henry L.Gantt	Görevde prim sistemi, yönetimin beşeri anlayışı, gant şeması, formasyon alanında yönetimin sorumluluğu
1910	Hugo Munsterberg Walter Dill Scott Harrington Emerson Hugo Diemer	Yönetim ve işçiye psikolojinin uygulanması Personele ve tanıtma psikolojinin uygulanması Verimlilik için öğüt, verimliliğin ilkeleri Endüstriyel yönetimin temel el kitabı
1911	Harlow S.Person John C.Duncan	Birleşik Amerika'da bilimsel yönetim üzerine ilk konferans, üniversite ortamında bilimsel yönetimin kabulü Yönetim öğretiminde genel el kitabı
1915	Horace B.Drury Robert F.Hoxie F.W.Harris Thomas A.Edison	Bilimsel yönetimin kritiği-görüşleri pekiştirme- Bilimsel yönetimin kritiği-görüşleri pekiştirme- Ekonomik satın alma ya da imal etme serisi modeli Denizaltıları yok etmek ve onlardan korunmak için savaş oyunları
1916	Henri Fayol	Yönetimin ilk tamamlayıcı teorisi, yönetimin fonksiyonları, yönetimin ilkeleri, yönetimin okul programları içerisinde öğretilme gerekliliği
1916	Alexander H.Church	Yönetimin Fonksiyonel Anlayışı: Yönetimi tamamlayan teoriyi ortaya koyan ve her bir unsurunu düzenleyen ilk Amerikalı
1917	A.K.Erlang William H.Leffingwell	Beklenti Dizisi Teorik Düşüncesi Bilimsel Yönetimin Büro İşine Uygulanması
1918	Meyer Bloomfield Carl C.Parsons Ordway Tead	Personel Yönetiminde Değişikliğin Mimarı Bürolarda Bilimsel Yönetimi Uygulamanın Gerekliliği Endüstriyel Psikolojinin Uygulanması

Böyle bir dönemde Taylor, bilimsel yönetimin ilkelerini sunarken, çalışanları daha hızlı çalışmaya teşvik etmek amacıyla parça ücret sistemini geliştirmiş,²⁹ daha çok iş tasarımı ve işlerin yapılma biçimleriyle ilgilenmiştir. "Fayol ise, bir örgütü yönetmede gerekli faaliyetleri, bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklayarak örgütlerde insanlar arası ilişkiler üzerinde çalışmış, işletmenin psiko-sosyal yönünü incelemiştir. Fayol, işletme faaliyetlerini, ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim olmak üzere altı ana grupta toplamış, yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde uyulması gereken ilkeleri açıklayarak"³⁰yönetimi, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarından oluşan bir süreç olarak ele almıştır. "Bürokratik yapı temel kavramını ilk kez Bürokrasi Yaklaşımı'nda dile getiren Weber de, örgütü tasviri bir tarzda ve bilimsel bir bakış açısıyla ele almış,"³¹ bürokratik bir yapının, etkinlik ve rasyonalizasyon açısından ideal bir yapı olduğunu savunmuştur.

Klasik okul, ikinci dünya savaşı ve sonrasında ortaya çıkan kantitatif yaklaşımların temelini oluşturmuştur.³² Klasik okula damgalarını vurmuş bilim adamları arasında, Babbage (1792-1871)-fabrikaların verimliliğinin artırılması için en iyi araçları araştıran matematik profesörü-, Taylor (1856-1915)-Amerikalı mühendis-, Fayol(1841-1925) -kömür işletmeleri genel başkanı-, Weber (1846-1920) -Alman sosyolog ve ekonomist-, Gantt (1861-1919) ve Gilbreth (1868-1924) sayılabilir.³³

Neo-Klasik Okul-Beşeri İlişkiler Okulu-

Önce insan ilkesinden yola çıkan ve örgütü sosyal bir sistem kabul eden Neo-Klasik Okulda, insanı tatmin ederek rasyonelliğe ulaşılabileceği vurgusu vardır. "1920-1930'lu yıllarda Mayo ve Roethlisberger'in, sosyoloji alanındaki bilgilerini kullanarak Western Elektrik Fabrikaları'nda işçi davranışları üzerinde yapmış oldukları araştırma sonuçlarına göre, bir örgüt, sosyal bir sistem olarak düşünülme zorundadır ve sosyal çevre, çalışanların davranışları üzerinde, kurallardan ve yönetim düzenlemelerinden daha fazla etki yapabilir."³⁴ Anlaşılan odur ki, örgütün mekânik düzenini bozan öge, "insan" ögesidir.³⁵ Hawthorne deneyleri olarak anılan bu çalışma, başlangıçta Beşeri İlişkiler Yaklaşımı, daha sonra Beşeri Kaynakların

29 Bergeron(b),s.76

30 Eren, Erol(a); Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi; Beta Yay.; İstanbul; 1998,s.13-14

31 Bergeron(b),s.78

32 Aldemir, M.Ceyhan; Örgütler ve Yönetimi; Bilgehan Basımevi; İzmir; 1985,s.17

33 Bergeron(b),s.75-78

34 Hellriegel vd,s.8

35 Aldemir,s.23

Yönetimi ve günümüzde Örgütsel Davranış olarak devam eden ve esas itibariyle örgüt üyelerinin davranışını temel alan düşüncenin tohumu niteliğindedir. Yönetim literatüründe, bazen bu okulun içinde, bazen de bu okulun gelişimi sonucu ortaya çıktığı ifade edilen bir okuldaki daha bahsedilir ki bu, “Sosyal Okul” dur. Sosyal okul, yönetimi, kültürlerarası ilişkiler sistemi olarak kabul eder ve bu yönüyle sosyolojik bir yönlendirmeye sahiptir. Bu okulun temellerini kuran büyük araştırmacı ve yazarlar arasında Weber, Durkheim, Pareto sayılabilir. Bunlardan sonra da Likert, Lewin, Maslow, Herzberg de bu okula katkılar sağlamışlardır.³⁶

Tablo 1: Yönetim Düşüncesinin Kronolojik Tablosu (S.3)

Yaklaşık Tarih	Yazarı ya da Etnik Grup	Yönetime Temel Olarak Getirdikleri
1919	Marris L.Cooke	Bilimsel Yönetimin Farklı Uygulamaları
1923	Oliver Sheldon	Yönetimin Felsefesi; yönetim ilkeleri
1924	H.F.Dodge-H.G.Roming W.A.Shewhart	Örnekleri dikkate alarak olasılıklar teorisini ve istatistik sonuçları uygulama ve istatistikî metodlar yardımıyla kalite kontrolü yapma
1925	Ronald A.Fisher	Birbirinden Farklı Modern İstatistikî Metodlar; Bayezien İstatistik,Örnekleme Teorisi, Deneyleme Diyagramı.
1927	Elton Mayo	Grup Faaliyetine Sosyolojik Bakış
1928	T.C.Fry	Beklenti Dizisi Teorisinin Kuramsal Temelleri
1930	Mary P.Follet	Bireysel Motivasyona Dayalı Yönetim Felsefesi; Grup açısından yönetimi problemlerinin çözüm denemesi
1931	James D.Mooney	Örgütlenme İlkelerinin Evrenselliği
1938	Chester I.Barnard	Örgüt Teorisi;Yönetimin Sosyal Yönü;İletişimin Gerekliliği
1943	P.M.S.Blackett vd. Lyndall Urwick	Faaliyet Araştırması Yönetimin İlkelerinin Toplanması, Birleştirilmesi ve Aralarındaki İlişki
1947	Max Weber; Rensis Likert; Chris Argyris	Psikoloji, Sosyal Psikoloji ve Örgüt Teorisi İçinde Beşeri İlişkiler Üzerinde duruyorlar; Örgüt Teorisine Giriş, Açık Sistem
1949	Norbert Wiener; Clauda Shannon	Yönetimde Bilgi Teorisi ve Sistemlerin Analizi Üzerinde Duruyorlar
1951	Frank Abrams; Benjamin M.Selekman	Yönetim Düşüncesi İçine Politik Organizasyonu Yerleştiriyorlar
1955	Herbert Simon; Harold J. Leavitt; Robert Schlaifer	Anlaşılabilir, gözlemlenebilir ve ölçülebilir bir tutum olan karar içerisinde beşeri davranış üzerinde duruyorlar; daha çok yönetim psikolojisine önem veriyorlar.

Kaynak:Claude S.George Jr.; La Gestion-Les grands courants des origines a nos jour;Les éditions internationales;Paris; 1974; s: 9-15.

36 Terry,s.27,28

Modern Okul

Modern Okul, insan davranışlarının temelinde yatan unsurlara, üretim araçlarının minimizasyonuna ve kantitatif yöntemlerin gerekliliğine dikkat çekmekte ve örgütü, içinde bulunduğu durum değişkenlerinden etkilenen açık bir sistem, yönetimi bir kararlar merkezi olarak kabul etmektedir. 1930-1970 yılları arasındaki dönemde araştırmacıların üzerinde en çok durdukları ve tartıştıkları konulardan biri, yönetimin bilim mi, sanat mı olduğu konusudur.

Bergeron'a göre bilim terimi, metodik ve objektif bir biçimde, yani bilimsel bir yaklaşımla elde edilmiş bilgilerin uygulanmasına; yönetimin bilimsel vizyonu ise, benzer zorluklarla meşgul iki yöneticinin, tutarlı bir sonuca varmak için aynı yönteme veya işleme başvurabilmelerine işaret eder.³⁷ Bu açıdan bakıldığında yönetim bir bilim olarak kabul edilir. Yönetimin özel bir sanat olduğunu, ilk kez MÖ 400 yy'da Xenophon dile getirmiş, 1886 yılında da Henry Metcalfe, yönetim sanatı (Bkz.Tab.1) kavramını kullanmıştır. Sanat terimi, bir şey yapmada gösterilen ustalık³⁸ olarak tanımlanmakta ve herhangi bir şeyi, tecrübelerine, bilgilerine, gözlemlerine dayanarak yapmaya işaret etmektedir. Buna göre de yönetim, bir sanat olarak kabul edilebilir. Yönetim, sadece sanat ve bilim değil, aynı zamanda, bir çeşit dünya görüşü³⁹ ve faaliyetler bütünüdür.⁴⁰

Yönetim düşüncesi alanında bir taraftan yönetimin bilim mi sanat mı olduğu tartışmaları yapılırken, diğer taraftan çok boyutlu araştırmalarla çeşitli teoriler ortaya konulmuştur. Türkçe kaynaklarda Modern Okul içerisinde sadece Sistem ve Durumsallık Yaklaşımlarından bahsedilse de⁴¹ bu çalışmada aşağıdaki sınıflamaya yer vermenin daha uygun olacağı düşünülmektedir. Zira Kantitatif Yaklaşım, Örgütsel Davranış ve Yönetim Süreçleri, kronolojik sıralamada Sistem ve Durumsallık Teorilerinden önce ortaya konmuş ve onların ortaya çıkmasında etkili olmuştur.

Bergeron Modern Okul yaklaşımlarını şöyle sıralamaktadır;⁴²

1. Kantitatif Yaklaşım,

37 Bergeron(a), s.49)

38 <http://www.tdk.gov.tr>

39 Crener,s.8

40 Gagnon,Savard,Carrier,Decoste;L'Entreprise et Son Environnement;gaeten morin editeur; Canada; 1990,s.311

41 Koçel,2011,s.244; Akat, Budak, Budak, s.84; Şimşek, M.Şerif, Çelik, Adnan;Yönetim ve Organizasyon,Eğitim Kitabevi, 2011, s.204

42 Bergeron(a),s.49

2. Örgütsel Davranış,

3. Yönetim Süreçleri,

4. Sistem Teorisi,

5. Durumsallık Teorisi.

Kantitatif Yaklaşım: 1940'larda ortaya atılan bu yaklaşım içinde iki görüş vardır. Birincisi Simon'un başlattığı Karar Verme Yaklaşımı diğeri ise, temelleri Taylor'a kadar uzanan ve karar vermeye yardımcı olacak kantitatif teknikleri kullanmayı savunan Kantitatif Karar Verme Yaklaşımıdır. Karar verme yaklaşımında ilgi, yöneticilerin kararları üzerine yoğunlaşır. Bu yaklaşımın savunucuları olan Simon, Gulick ve Urwick'e göre, yöneticinin gerçek işi, kararlar almaktır. Kantitatif Karar Verme Yaklaşımı'nı savunanlar ise, yönetimi ussal bir varlık olarak kabul ederler. Onlara göre, yönetimde faaliyetler matematiksel ilişkiler ve semboller biçiminde ifade edilebilir ve veriler ölçülebilir.

Bir çok farklı problemin çözümünde kullanılabilen, lineer programlama, oyun teorisi, olasılık teorisi, örnekleme teorisi, simülasyon teorisi gibi teknikleri içeren Kantitatif Yaklaşımın iki büyük niteliği vardır; Birincisi, ürün raporları ile bağlantılı üretim araçlarının minimizasyonu ya da optimizasyonu, ikincisi, matematiksel metotların kullanımınıdır.

Tablo 1: Yönetim Düşüncesinin Kronolojik Tablosu (S.4)

Yaklaşık Tarih	Yazarı ya da Etnik Grup	Yönetime Temel Olarak Getirdikleri
1920	Von Bertalanffy	Genel Sistem Teorisi
1923	Oliver Sheldon	Yönetim Felsefesi-Bilimsel Yönetimden Beşeri İlişkilere Geçiş
1937	Luther Gulick	Yönetimin Öğeleri
1943	Lyndall Urwick	Yönetimin Öğeleri
1946	M.Weber	Bürokrasi,
1947	Rensis Likert; Chris Argyris	Psikoloji, Sosyal Psikoloji ve Örgüt Teorisi İçinde Beşeri İlişkiler
1948	P.Selznick	Organizasyon Teorisinin Temelleri
1949	R.Michels	Oligarşinin Tunç Kanunu
1949	Henry Fayol	Genel ve Endüstriyel Yönetim
1950-...	P.Crosby-E. Deming A.Feigenbaum-	Kalite İle İlgili Çalışmalar**, Toplam Kalite Yönetiminin Temelleri
1954-...	J.Duran P.Drucker George Odiome	Amaçlara Göre Yönetim: Ekip çalışması ve çalışanların yetkilendirilmesi
1954	J.Humble S.Avery Raube	İyi Örgütlenmenin İlkeleri
1954-...		Bireyi Motive Eden Faktörleri İnceleyen Çalışmalar
1954	Maslow	İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı
1961	Mc Clelland	Başarma İhtiyacı Teorisi
1970	Herzberg Vroom Portet-Lawler	Çift Faktör Teorisi Bekleyiş Teorisi Lawler-Porter'in Bekleyiş Modeli
1954	Liddell,H.B.H.	Strateji
1956	K.E.Boulding	Genel Sistem Teorisi
1956	William F.White	Örgüt İnsanı
1956	L.Urwick	Yönetimde Altın Kitap
1957	C.N.Parkinson	Parkinson Kanunu
1957	H.Simon	Yönetimsel Davranış
1957	Douglas Mc Gregor	X-Y Teorileri: Yöneticiler, iş görenleri algılama biçimlerine göre davranırlar
1960	Ernest Dale	Büyük Organizatörler-Tecrübi Ekol
1961	Victor A.Thompson	Modern Örgüt
1961	William C.Scott	Organizasyon Teorisi
1961	Rensis Likert	Yönetimin Yeni Modelleri
1961-....		Durumsallık Teorisini Oluşturan Çalışmalar: Organizasyon Yapısı, Çevre, Teknoloji, Önderlik Tipi gibi durumu etkileyen fak.İlgili Araştırmalar
1961	T.Bruns-M.Stalker	Mekanik Organik Çevre
1965	E.Emery-M.Trist	Örgüt-Çevre İlişkisi

Örgütsel Davranış: 1930'lu yılların ruhu Beşeri İlişkiler Yaklaşımı'nın devamıdır ve bireylerin davranışlarını, psikoloji ve sosyoloji açısından izah etmeyi amaçlar. Bu yaklaşıma göre, yönetici, çalışanların davranışla-

rını tanıma yoluyla verimliliği arttırabilir.⁴³ McGregor, Argyris ve Likert, davranışa dayalı bu yaklaşıma en fazla katkıda bulunanlardır.

Örgütsel davranış, örgütün verimliliğini geliştirmek üzere bireylerin, grupların ve yapıların örgüt içerisindeki davranışlara olan etkisini araştıran bir daldır.⁴⁴ Örgütsel davranışın önem verdiği konulardan biri, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkiler; bir diğeri, çalışanların katılımının etkinliği iyileştireceği düşüncesidir.⁴⁵ Burada tek amaç, örgütün etkinliğini sağlamak değildir. Bununla birlikte, bireylerin ve grupların ihtiyaçlarını tatmin ve onları mutlu kılmak da amaçlanır. Aslında günümüzde, “Beşeri İlişkilerin bu yeni formuna örgüt geliştirme de denmektedir.”⁴⁶ Bilindiği gibi, örgüt geliştirme çabalarında bilimsel yöntem vardır ve örgüt geliştirme, kültüre, insana, insan ilişkilerine, davranışa, değere, inançlara, kişiler arası yeteneklere yöneliktir.⁴⁷ Örgüt geliştirme, çevredeki değişimlere göre örgütü değiştirmek ve geliştirmektir.

Yönetim Süreçleri: Fayol’un Yönetim Süreci Yaklaşımının modern uzantısı olan bu yaklaşıma göre, “yönetim fonksiyonları, örgüt tipi veya yöneticinin örgütteki yeri ne olursa olsun, zorunlu olarak aynıdır. Bu nedenle yönetim fonksiyonlarının evrensel olduğu kabul edilmektedir.”⁴⁸ Koontz, 1961 yılında bu konu ile ilgili bir makale yayınlamış, Fayol tarafından belirtilen, tahminleme, organize etme, yürütme, koordinasyon, kontrol faaliyetlerinden oluşan sürecin, yöneticilere en etkili yaklaşımı sunduğuna inandığını belirtmiştir.⁴⁹ Böyle düşünenlere göre bu süreç, yönetimin bel kemiğidir.

Sistem Teorisi: Sistem, belli bir amaca yönelik olarak bir araya gelmiş ve işlevselliğini gerçekleştirmek üzere birbirleri ile farklı seviyelerde etkileşim halinde olan öğelerden oluşmuş, sınırları olan ve çevresiyle etkileşim halinde bulunan bir yapıdır. Her sistem, çevresinden almış olduğu girdi/enerjilere, işleve, yapıya ve çevresine vermek üzere çevrenin istediği çıktıya/enerji veya enerjilere sahiptir. Buna göre, birleşik veya bütünleşmiş parçalardan oluşan herhangi bir yapı, olay, faaliyet, kavram, bir sistem

43 Bergeron(b),s.81

44 Robbins, Stephen P.,Judge, Timothy A.;Örgütsel Davranış, Çev.Edit.:İnci Erdem, 2013,s.9

45 Bergeron(a),s.51-52

46 Weiss, Dimitri et col.; Pratique de la Fonction Personnel; Les éditions d’organisation; Paris; 1982,s.490

47 Bumin, Birol;İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi,Bizim Büro Basımevi,Ankara,1990,s.8

48 Hiks, Herbert, G.;Örgütlerin Yönetim: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından; Turhan Kitabevi; 3.Baskı; Ank.1979,s.251;Bergeron(a), s.19

49 Bergeron(a),s.52

olarak ele alınabilir. Sistem yaklaşımı, bir durumu incelerken bilimsel yöntem ilkelerinin uygulanmasını öngörür, konulara bütünsel yaklaşır, sorunların çözümünde disiplinler arası bir yaklaşım takip eder.

Yönetimde sistem yaklaşımı denildiği zaman, yönetim olaylarını ve bu olayların cereyan ettiği birimleri birbirleri ile ilişkili bir şekilde ele alan yaklaşım anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle sistem yaklaşımı örgütü-organizasyonu- parçalar, süreçler ve amaçlardan oluşan bir bütün olarak ele alır.

Tablo 1: Yönetim Düşüncesinin Kronolojik Tablosu (S.5)

Yaklaşık Tarih	Yazarı ya da Etnik Grup	Yönetime Temel Olarak Getirdikleri
1965	Woodward Arş.	Örgüt Yapısı-Teknoloji Arasındaki İlişki
1965	Aston Grubu Arş.	Örgüt Yapısı İle İlgili Değişkenler
1967	J.Thompson	Teknoloji Sınıflaması, Kapalı-Açık ve Belirli-Belirsiz sistemler
1967	Lawrence-Lorsch	Mekanik ve Organik Örgüt Yapıları
1967	Miller ve Rice	Sosyo-teknik Sistemler
1968	S.Terrebery	Durgun-Çalkantılı Çevre
1970	C.Perrow	Rutin-Rutin Olmayan Teknoloji
1962	Kaon Ishikawa	Kalite Kontrol Çemberleri
1962	Japon İşletmeleri, Japon Bilim Adamları ve Mühendisleri Birliği Peter Drucker	Ekip Çalışmaları-KKÇ-Çalışanların Yetkilendirilmesi
1963	Thomas J.Watson	Başarılı İşletmeler İçin Yönetim
1963	Seymour Tilles	Bir İşletme ve Onun İnançları
1963	Herbert Sonthoff	Yöneticinin İş: Bir Sistem Yaklaşımı
1964	Amitia Etzionil	Yönetici nedir?
1964	R.A.Johnson-F.E.Kast	Modern Örgütler
1964	J.E.Rosenweig Claude S.George	Sistem Teorisi ve Yönetim
1964	Root F.R.	Endüstride Yönetim
1964	Igor Ansoff	Stratejik Planlama
1965-.....	Geleceğin İşletmesi
1965	E.Schein	Kültüralist Yaklaşım
1966	W.G.Bennis	Örgüt Psikolojisi, Örgüt Kültürü, Örgütsel Davranış
1966	Stanley E.Bryan	Örgüt Geliştirme
1967	Hutchinson,J.G.	Toplam Yönetim Kavramı?
1967	Mouzelis	Yönetim, Strateji ve Taktikler
1967	W.D.Scoot	Eleştirel Kuramın Örgüt Analizlerine Girmesi
1967	R.Carzo-Y.Yanouzas	Organizasyon Teorisi
1968	Koontz H.-C.O'Donnel G.Strauss	Formel Örgüt
1968	Claude S.G.	Yönetimin İlkeleri
1968	T.E.Stephenson	Endüstriyel İlişkiler
1968	Cagny, B.	Yönetim Düşüncesinin Tarihi
1969		Klasik Teorinin Ömrü
		İşletmelerde yenilik stratejisi

Örgüt ya da organizasyon, ana sistemdir. Bu sistem, birbirleri ile ilişkili ve karşılıklı bağımlı alt sistemleri içermektedir. Yönetimsel davranışta esas olan, bu karşılıklı ilişki ve bağımlılıktır. Yönetici, bu ilişki ve bağımlılığı, temel yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken gerçekleştirir.⁵⁰ Barnard, Bertalanffy, Ackoff, Boulding ve Scott, bu teoriye damgasını vurmuş yazarlardır.⁵¹

Durumsallık-Koşul Bağımlılık-Teorisi: Bu teoride durum, çok fazla önem taşır. Buna göre bir yöneticinin temel hareket noktası, durum ve durumun değişkenleri olmalı ve yönetici, belirli bir durumun farklı değişkenlerine duyarlı olmalıdır.

Durumu belirleyen çok sayıda faktör vardır. Bunların en önemlilerinden biri, içinde faaliyette bulunan örgütsel yapıdır. Bir örgütün yapısı, çeşitli dış çevre etmenleri ile işin niteliği, örgütte kullanılan teknoloji, personelin özellikleri ve izlenen amaçlar gibi iç etmenlerden etkilenmektedir.⁵² Yine, Shetty ve Carlisle'ye göre bir örgütün yapısını etkileyen dört temel güç vardır; yönetici, astlar, iş ve çevre.⁵³ Yönetici, işini tecrübelerine, kabullerine, şahsi bilgilerine ve bir yığın farklı değişkenlere dayanarak gerçekleştirir. Astlar da birbirlerinden oldukça farklı özelliklere ve yeteneklere sahiptirler. Dolayısıyla yönetici ve astlar, örgüt içi durumu farklılaştırabilirler. Woodward'ın çalışması, işin bizzat kendisinin, bir örgüt yapısı oluşturmada önemli bir rol oynadığını ve örgüt yapılarının teknolojiye göre değişik biçimlerde olabileceğini,⁵⁴ Lawrence ve Lorsch'un çalışmaları ise, örgüt yapısı üzerinde çevrenin etkili olduğunu; çevrenin, hem örgütsel yapıyı, hem de yöneticinin davranışını büyük ölçüde etkilediğini göstermiştir.⁵⁵

Dış çevre, teknik bilgi, çalışanların profili, bir durumu ve yönetici kararlarını büyük ölçüde etkileyen değişkenlerdir.⁵⁶ Çevre, teknoloji, büyüklük ve strateji⁵⁷, en temel durumsallık -koşul bağımlılık- faktörleri arasında sayılmaktadır. Aslında durum, bunların dışında birçok faktör tarafından etkilenebilmekte ve/veya belirlenebilmektedir. Bunların her biri tek başına veya diğerleri ile birlikte durumu ya da koşulları farklılaştırma potan-

50 Koçel,1982,s.94-96

51 Terry,s.31

52 Can, Halil; Organizasyon ve Yönetim; Adım Yay.; Ankara; 1991,s.53

53 Bergeron(b),s.83

54 Akat,İlter; Budak, Gönül; Budak, Gülay; İşletme Yönetimi; İzmir; 1997,s.100

55 Bergeron(b),s.83

56 Bergeron(a),s.55

57 H.Cenk Sözen, H.Nejat Basım(Derleme) Örgüt Kuramları; Mert Aktaş, İrge Şener; Beta,2012,s.91

siyeline sahiptir. Bu teoriye göre yönetici, farklı problemleri çözmek için evrensel bir metot kullanmayabilir. Onun yönetim stili, içinde bulunulan durumun özelliklerine göre farklılaşabilecektir.

Post Modern Eğilimler

Japon yönetim tarzı ve çalışma ruhunun, sağlam bir örgütsel kültürün, örgütler arası karşılaştırmaların, çalışanların güçlendirilerek örgüt içi takım oluşturmanın ve önce insan ilkesinden yola çıkarak müşteri memnuniyeti odaklı toplam kalite yönetiminin örgütsel başarıdaki katkısına dikkat çeken Post Modern Eğilimler, temelde kalitenin iyileştirilmesine odaklanmış, 1970-1995'li döneme damgasını vurmuştur.

Tablo 1: Yönetim Düşüncesinin Kronolojik Tablosu (S.5)

Yaklaşık Tarih	Yazarı ya da Etnik Grup	Yönetime Temel Olarak Getirdikleri
1969	P.F.Drucker	Yöneticilerin Yeni Rolü
1969	Newman,W.H.	Yönetim Sanatı
1969	Paul Adler	Sisteme Yönelik Genel Yönetim Teorisi
1969	L.Peter-R.Hull	Peter Prensipleri
1970	C.Perrow	Rutin-Rutin Olmayan Teknoloji
1971	F.Kast;J. Rosenzweig	Kapalı Sistem Yaklaşımı, Açık Sistem Kavramları
1971	De Woot, P.	Strateji ve Yönetim
1972	Amerikan İşletmeleri	Ekip Çalışmaları-KKÇ-Çalışanların Yetkilendirilmesi
1975	K.Boulding	Sistem Sınıflaması
1977	Meyer ve Rowan, Zucker	Kurumsal Kuram
1978	Katz-Kahn	Örgütsel Sosyal Psikoloji
1979	Xerox Şirketi	Benchmarking
1981	W.Ouchi	Z Teorisi
1985	T.Peters-R.Waterman	Karşılaştırmalı Yaklaşım
1985	Kast ve Rosenzweig	Mekanik, Biyolojik, Sosyal sistemler
1989	Kenichi Ohmae	Dış Kaynaklardan Yararlanma-Outsourcing
1989	Camp, Robert	Benchmarking
1990	Em-Judith Vogt and Knéth Murrell,	Personel Güçlendirme-Empowerment in Organizations
1990	Robert Kaplan ve David Norton	Başarı Karnesi -Balanced Scorecard-
1992	Alvesson ve Willmott	Eleştirel Yönetim Çalışmaları-Critical Management Studies
1993	Senge	Öğrenen Organizasyonlar
1994	M. Hammer-J.Champy	Değişim Mühendisliği-Reengineering the Corporation
1994	Mahen Tampoe	Temel yetenek
1995	Goldman,S.L.,R.G.Nagel and K.Priess	Sanal Organizasyonlar
1995	Kurumsal yat.üniv.glob.İşlt.	Uluslararası Yönetişim Bilgi Ağı(ICGN)'nın kuruluşu
1997	Hill,Terry;Westbrook, Roy	SWOT Analizi
1998	Braham	Esnek Yönetim
1999	OECD ülkeleri	OECD Kurumsal yönetim-yönetişim- İlkeleri
1999	Marion	Bilgi Yönetimi
1999	McKelvey-Marion	Karmaşıklık Teorisi- Kaos ve Karmaşıklık Teorisi
1999	Atkinson R.	Proje Yönetimi

Japon Unsuru: 1980'li yılların başından beri çoğu yazar ve araştırmacı farklı ülkelerdeki yönetim uygulamalarını karşılaştırmışlardır. Hiç kuşkusuz bunların amacı, örgütler veya ülkeler tarafından kabul edilmiş metotların nispi etkinliğini değerlendirmektir. Belki de onların bu ilgisini haklı gösteren, Japon verimliliğinin ve ekonomisinin belirgin büyümesidir. 1960'tan 1980'e kadar Japonya'da verimlilik, Kuzey Amerika'dan 3,5 kat daha fazla artış göstermiştir. İstenilen, bu farkın sebebini bulmaktır.⁵⁸ Japon başarısının temelinde Japonya'nın toplumsal yapısının olduğu ifade edilmektedir. Japonya'da "farklı hiyerarşik statüdeki bireyler arasındaki ilişki, Japon toplum yapısının temelidir. Bu önemli ilişki, ebeveyn statüsüne sahip kişi, "oya" ve çocuk statüsüne sahip kişi, "kobun" kelimelerinin birleşimi olan, "oyabun" terimi ile ifade edilmektedir"⁵⁹ ve bir ebeveyn-çocuk ilişkisi şeklindedir. Bu ilişki biçimi, Japon başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biridir.

Kaliforniya Üniversitesi'nde yönetim profesörü olan Ouchi, beş yıl boyunca Kuzey Amerika ile Japon yönetim biçimi ve uygulamalarını karşılaştırmış, çalışma sonuçlarını Z Teorisi başlıklı bir eserde yayınlamıştır. Ouchi, Kuzey Amerika ve Japon örgütlerinin çevreleri, kültürleri ve durumları ile birbirlerinden farklı olduklarını ortaya koyarak Kuzey Amerika yöneticilerin, Japonya'da iyi sonuçlar veren metotları, saf ve sade bir biçimde benimseyemedikleri sonucuna varmıştır. Ouchi, hem Japonya'da hem de Birleşik Amerika'da benimsenmiş yönetim uygulamalarını, ortalama bir yapı içinde-Z tipi örgütlerde- toplamaya çalışmıştır. Tablo.2 bu teorinin kısa bir özetini vermektedir.⁶⁰

Tablo 2: W. Ouchi'nin Z Teorisi'nin Karakteristikleri

Kuzey Amerika Örgütleri	Z Tipi Örgütler	Japon Örgütleri
Kısa zamanlı istihdam	Uzun zamanlı istihdam	Ömür boyu istihdam
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Uzmanlaşmış mesleki gelişme	Yarı-uzmanlaşmış mesleki gelişme	Uzmanlaşmamış mesleki gelişme
Açık kontrol	Yapısal olmayan ve kapalı kontrol	Kapalı kontrol
Bireysel karar alma	Konsensusla karar alma	Konsensusla karar alma
Bireysel sorumluluk	Bireysel sorumluluk	Kollektif sorumluluk
Görevlilere -sadece birer görevli olarak- ilgi	Holistik-ailesel- ilgi	Görevlilere ailesel ilgi

Kaynak: Bergeron, Pierre G.; *La Gestion Dynamique*; Gaeten Morin Editeur; Montreal,Paris,Casablanca;1995; s.56

58 Bergeron(a), s.56

59 Mamlouk, Zeineb Ben Ammar; *Management Des Hommes*; Éditions C.L.E.; Tunus; 1995,s.27

60 Bergeron(a),s.56,57

Ouchi'nin Z Teorisi, yönetim düşüncesinde iki yeni eğilimi doğurmuştur.⁶¹ Karşılaştırmalı Yaklaşım ve Kültüralist Yaklaşım.

Karşılaştırmalı Yaklaşım: Günümüzde yöneticiler, örgütlerini en iyi şekilde yönetmek için, farklı ülkelerdeki yöneticilerin benimsediği araçları karşılaştırarak, en etkili yönetim yaklaşımını keşfetmek isterler. Bu incelemeler, basit bir karşılaştırmanın ötesindedir.

Tablo 1: Yönetim Düşüncesinin Kronolojik Tablosu (S.7)****

Yaklaşık Tarih	Yazarı ya da Etnik Grup	Yönetime Temel Olarak Getirdikleri
2000	R.La Porta; F.Lopez-de-Silanes;A. Shleifer;R.Vish	Kurumsal Yönetişim
2000	Black, J.A.;Edwards,S.	Şebeke-network- Organizasyonlar
2000	Cascio,W.F.	Sanal İşyeri
2002	Mette Lausten	Ceo transferi, firma performansı ve kurumsal yönetim
2002	Vidhan K.Goyal, Chul W.Park	Yönetim Kurulu-liderlik-Yapısı ve Ceo Transferi
2003	Gleick	Karmaşıklık ve Kaos Yönetimi***
2004	Fumio Kodama	İnovasyon
2005	C.D.Cooper;T.A.Scendura; C.A.Schriesheim	Otantik liderlik teorisinin gelişimi ve otantik liderler
2005	B.J.Avolio T.,W.L.Gardner	Otantik liderlik
2006	B.Villalonga; R. Amit	Aile işletmeleri
2006	M.E.Brown; L.K.Trevino	Etik liderlik
2007	Amy P.Hutton	Aile işletmelerinde kurumsal açıklamalar
2008	Hodgkinson	Çevreye uyum ve çalışan davranışlarında esneklik
2009	Robert D. Austin, Richard L. Nolan, and Shannon O'Donnell	Ceolar
2010	David J. Teece	İnovasyon
2011	Fisher, E.; Reuber, A.R.	Sosyal medya aracılığı ile etkileşim
2012	Abu M.Jalal; A.P.Prezas	Yabancı Ceo ve Firma performansı
2012	Di Cai & Jin-hui Luo & Di-fang Wan	Aile Ceoları
2012	Jun Ishikawa	Dönüşümcü liderlik, gözleyici liderlik, paylaşılan liderlik

** Kalite kavramına yer veren ilk çalışma, 1799 yılında Elie Whitney tarafından yapılmıştır.

*** Kaos terimini ilk kez 19.yy.da fizikçi Boltzmann kullanmış. Edward Lorenz 1960 yılında dile getirmiş, yönetim literatürüne 1990'lı yıllarda girmiştir.

****Kronolojik Tablonun ilk üç sayfası, Claude S.George Jr.; (La Gestion-Les grands courants des origines a nos jour; Les éditions internationales; Paris; 1974; s: 9-15) kaynaklı olup, son dört sayfası ekteki kaynaklar ışığında tarafımızdan hazırlanmıştır. Tablodaki yazar ve eser isimleri kaynakçada ayrıntılı verilmiştir.

Esasında bir işletmenin kendi faaliyetlerinin çeşitli yönlerini veya ulaştığı sonuçları, belirli oranlar veya ölçütler içinde başka işletmelerle, endüstri dalı ortalamaları ile eğer hiçbiri olmazsa işletmenin önceki yıllar değerleri ile karşılaştırması yeni bir durum değildir.⁶² Ancak günümüzde bu karşılaştırmalar geçmişe nazaran hem daha kapsamlıdır hem de işletmeler açısından daha fazla önem arz etmeye başlamıştır.

Karşılaştırmalı okul, bir ya da birkaç örgütte yapılan incelemelerin, benzer durumlara ışık tutacağı görüşüne dayanır. Genelleme yapmaktan mümkün olduğu kadar kaçınılır, kısmî genellemeler yapılır.⁶³ Örgütler arası karşılaştırmalarda günümüzde sıkça sözü edilen aktüel kavramlardan biri, benchmarkingdir. Karşılaştırmalı Yaklaşımın günümüz versiyonu olan "benchmarking, işletmenin kendi performansını, sınıfının en iyisi olan işletme ile karşılaştırarak en iyinin bu performansı nasıl yakaladığını belirleyip, elde edilen bilgileri işletmenin amaç ve stratejileri için bir temel oluşturacak biçimde kullanmak"⁶⁴ olarak tanımlanmaktadır. Benchmarkingte ölçümle birlikte önemli bir konu, ilgili işletmenin, o performansı nasıl yakaladığıdır.

Kültüralist Yaklaşım: Son dönemlerde yapılan araştırmalarda, genellikle en başarılı işletmelerin başarılarının temelinde yatan faktörler tartışılmaktadır. Bazılarına göre, "gittikçe aydınlanmaktadır ki bu başarı, sağlam bir örgüt kültürünün sonucudur. Schein'e göre örgütsel kültür, iç bütünlük ve dış adaptasyon problemlerini çözmede özel bir araştırmacı grup tarafından hazırlanmış ve geliştirilmiş temel varsayımların bütünüdür"⁶⁵ ve bir örgütte çalışan bireylerin felsefelerini, ideolojilerini, değerlerini, inançlarını, ilkelerini, beklentilerini, davranışlarını ve toplu normları kapsar.⁶⁶ Örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan, onun toplum içindeki yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir.⁶⁷

62 Koçel, s.405

63 Baransel, s.291

64 Akat, Budak, Budak, s.422

65 Bergeron(a),s.58

66 Hellriegel vd,s.336

67 Eren(a),s.87

Örgüt kültürü, sadece örgüt bireylerinin tek tek tutum ve davranışlarından değil, aynı zamanda örgütün tamamına ait toplu tutum ve davranışlardan oluşur. Bu yönüyle örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını kontrol altına alan sosyal bir sistemdir.⁶⁸ Örgüt için kültür, birey için kişilik gibi, saklı ama birleştirici, anlam sağlayıcı, yön ve hareket verici bir temadır,⁶⁹ örgütü diğerlerinden ayıran niteliklerin bütünü, örgütün kimliğidir.⁷⁰ Örgüt kültürünün, değerler, inanç ve tutumlar, normlar ve kurallar, temel varsayımlar, mitler ve hikayeler, liderler ve kahramanlar, tören, adet ve seremoniler, semboller, dil, prosedür ve uygulamalar, teknoloji, fiziki çevre veya mimari özellikler, örgütün geçmişteki deneyimleri gibi öğelerden oluştuğu ifade edilmektedir.⁷¹ Kültür, örgütte uyumun sağlanmasında ve gerçekte örgütün anlamlı bir bütün olarak algılanmasında temel rolü oynamaktadır.⁷² Bu yaklaşıma göre, örgütsel başarının kaynağı, örgütsel kültürdür.

Ekip Çalışmasının Arttırılması: Yönetim alanında ekip çalışması önemlidir ve bütün örgüt üyeleri, projelerini sonuçlandırmak için el birliği ile çalışmak zorundadır. Bir spor ekibi, dinlenme amaçlı bir kulüp, sosyal ya da dini amaçlı bir dernek, üretim veya hizmet amaçlı bir ticari örgüt hiç fark etmez. Hepsinin başarısında ekip olmanın rolü büyüktür.

Ekip, öncelikle belirlenmiş amaçları en iyi biçimde gerçekleştirmek ve her bireyin maksimum başarıya ulaşması için birbirleriyle işbirliği yapmak zorunda olan bireyler bütünü olarak tanımlanmaktadır.⁷³ Bu tanımda üç unsur bulunur; en az iki veya daha fazla insan, bu insanlar arasında etkileşim ve üyelerce paylaşılan bir performans hedefi.⁷⁴ Ekip üyelerinin, amaca, lidere ve birbirlerine bağlılıkları yüksektir. Ait olduğu ekiple bütünleşmiş üyelerden oluşan ekiplerin yüksek performanslı olma ihtimali yüksektir.

68 Demirel, Yavuz; Karadal, Himmet; Örgüt Kültürünün Örgüt İçi bireysel becerilerin kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y.2007, C.12, S.3 s.254

69 Yağmurlu, Aslı; Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar ,politiksankara.edu.tr pdf,2012, s.720

70 Nişancı, Z.Nuray; Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları, Batman Üniversitesi, Yaşam bilimleri Dergisi, Cilt:1 Sayı:1, s.1279

71 Varol, Muharrem Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi, kamyon.politiks ankara.edu.tr makaleler,2012,s.196; Güçlü, 2012,s.150

72 Duygulu, Ethem; Eroğluer, Kemal; Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:21 Sayı:2, Yıl:2006, s.19

73 Bergeron(a),s.58

74 Şimşek, Şerif; Akgemci, Tahir; Çelik, Adnan; Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış; Gazi Kitabevi, Eylül 2011,s.285

Çalışanların Güçlendirilmesi: Yöneticiler, çalışanların katılımını sağlayabilmek amacıyla karar almayla ilgili yetki ve sorumluluklarının bir kısmını, ilgili kadrolara devretmektedirler. Günümüzde yenilik ve yaratıcılığa rağbet artmakta, iş ile ilgili kararı işi yapanın vermesi gittikçe tercih edilen bir uygulama haline gelmektedir. Bu tercihler günümüzde personelin daha da güçlendirilmesini gerektirmektedir. Böyle bir uygulamanın, bireyleri motive etme, örgüt ve yönetimle bütünleştirme, kararların kalitesini artırma, sosyal ilişkileri düzenleme ve en önemlisi de kişisel gelişimi sağlama gibi yararları olacaktır.

Kalite Odaklı Devrim: Kalite günümüz işletmeciliğinin temel konularından biridir. Çünkü hem birey, hem örgüt, hem de toplum açısından kalite önemlidir. “Kalite, müşterilerin gereksinim ve beklentilerinin karşılanması (Berry, 1991)⁷⁵ hatta bunlardan daha fazlasının verilmesidir.⁷⁶ Kalite ile ilgili çalışmalar ilk başlarda istatistikî uygulamalar şeklinde olmuş, daha sonraları ise bütüncül bir yönetim felsefesine-Toplam Kalite Yönetimine dönüşmüştür. Toplam Kalite Yönetimi, faaliyetlerin tüm aşamalarında sürekli iyileştirmeyi vurgulayan, faaliyetleri gerçekleştirirken çalışanların tüm düzeylerde katılımı ve güçlendirilmesi, takım tabanlı çalışma, kıyaslama, müşteri beklentilerinde tam tatmin ve yüzde 100 doğruluk hedefleyen bir yönetim felsefesidir.⁷⁷ Ayrıca bu düşünce, çalışanların cezalandırılmalarından çok, ödüllendirilmelerini kapsar.

TKY çalışmalarının büyük bir bölümü, W. Edward Deming, Joseph M. Juran ve Philip Crosby'nin 1950'lerde ABD'de başlattıkları çalışmalara dayanır. Deming üretimde çıkan pek çok sorunun süreçten kaynaklandığı ve bunun da istatistiksel yöntemler kullanılarak kontrol edilebileceği üzerinde durmuş, Juran, kaliteyi kontrol için yönetsel bir yaklaşım ortaya koyarak, proje bazında takım çalışması ile müşterinin tatmini üzerinde yoğunlaşmış ve işçiden en üst yönetim kademesine kadar eğitimin önemi üzerinde durmuştur. Crosby de, “sıfır hata” kavramını ortaya koymuştur.⁷⁸

Gün geçtikçe, sanayi sektöründe olduğu gibi, tüm hizmet sektörü, özel şirketler ve kamu kuruluşlarında toplam kaliteye doğru yönelme söz konusudur.⁷⁹ Çok iyi kalitede mal ve hizmet sunmak isteyen tüm işletme-

75 Akat, Budak, Budak, s.63

76 Hiitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. Strategic Management, West Pub.Col.1995,s.147

77 Thompson, Jr. Arthur A.; Strickland III, A.J.; Strategic Management; McGraw-Hill Irwin,2002,395

78 Günaydın, H.Murat; Toplam Kalite Yönetimi, pdf.https://www.google.com.tr.22.5.2014

79 Kélada, Joseph Comprendre et Réaliser La Qalite Totale, 2.Edit.,Canada,1992,s.1

ler bunu, TKY Süreci sayesinde başarabilirler.⁸⁰ TKY, günümüzde imalat sektöründe, hizmet işletmelerinde, kamu kurumlarında, hatta kâr amacı gütmeyen STK'larda başarıya ulaşmanın en etkin yollarından biri olarak görülmektedir.

Güncel Kavram ve Uygulamalar

20.yy sonlarında yaşanan küreselleşme, insan hakları, iletişim ve bilişim teknolojisi alanlarındaki baş döndüren gelişme, yönetim alanındaki çalışmaları derinden etkilemiştir. 21.yy'a girerken örgütlerin, yığınla değişkeni içinde barındıran bir sistem içerisinde faaliyette bulunmaları, sayısız tehditle karşı karşıya kalmaları, iç ve dış çevrede yaşanan değişim ve gelişmeler, örgüt içi ve örgüt dışı ilişkilerin önemini arttırmış ve örgüt yönetiminin sürekli tetikte olmasına sebep olmuştur. Belli problemlerin belli metotlarla çözüleceği varsayımı ya da bir başka ifadeyle yönetimin dar görüşlülüğü artık rafa kalkmıştır. Günümüz yönetim anlayışının, belki de en belirgin özelliklerinden bir kaç, farklı yönetim yaklaşımlarının farklı unsurlarını bir örgüt içerisinde bütünleştirebilmesi, çevredeki her verinin önemli olabileceğini kabullenmesi ve buna uygun davranması, örgüt üyelerine özel ilgi gösterebilmesidir. Sürekli değişim, sürekli öğrenme, profesyonelleşme ve stratejik düşünme güncel uygulamaların niteliği haline gelmiştir. Bunları uygulayan günümüz örgütlerinde ise, sözleşme bazlı ortaklık, bilgi odaklılık, sanallık ve karmaşıklık dikkat çekmektedir.

21.yy'a girerken, temel yetenek-core competence-, dış kaynaklardan yararlanma-outsourcing- ve şebeke organizasyonlar, organizasyonların yeniden yapılandırılmaları -reorganization-, değişim mühendisliği veya süreç yenileme-business process reengineering-, stratejik ortaklıklar -strategic alliances-, öğrenen organizasyonlar-learning organizations-, sanallık-virtuality- ve sanal organizasyonlar, başarı karnesi-balanced scorecard-, yeni ekonomi, kurumsal yönetim -yönetişim-corporate governance- ve Ceolar, kaos ve karmaşıklık-chaos and complexity- gibi güncel kavramlar ve uygulamalar yönetim yazınında yer almaya ve günümüz örgütlerinde kullanılmaya başlanmıştır. Bunların bir kısmı, geçmişte kullanılan bazı yaklaşım ve uygulamaların uzantısıdır.

Temel yetenek-core competence : Her işletmenin kendine has temel bir yetenek geliştirmesini esas alan, temel yetenek, bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmesinde rol oynayan, rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade

80 Bergeron(a),s.59

etmektedir.⁸¹ Temel yetenekler, işletmeden işletmeye farklılık gösterir. Genel kabul görmüş temel yetenekler arasında, performans yönetimi, kaynak kullanma, motivasyon ve yönlendirme, çabaları birleştirme, dinamizm, iletişim, ortak formasyon, çıkış yolu bulma, yenilik yapabilme, sistem ya da süreç oluşturabilme, alternatif yönetim sayılabilir.⁸² Temel yetenek anlayışı, örgütlerde dış kaynaklardan yararlanma uygulamasının kullanılmasına sebep olmuştur.

Dış kaynaklardan yararlanma-outsourcing-, Şebeke Organizasyonlar ve Organizasyonların Yeniden Yapılandırılmaları-reorganization-: Dış kaynaklardan yararlanma, kendisinin yapmak istemediği işleri örgüt dışındaki başka örgütlere/işletmelere yaptırma eğilimini anlatmaktadır. “Dış kaynaklardan yararlanma, işletmenin daha önceden kendi bünyesinde yapıyor olduğu bir işi başka işletmelere yaptırmak üzere sözleşme imzalamasıyla ortaya çıkar ve sadece hizmetlerle sınırlanamaz. Her on büyük Amerikan firmasından üçü üretimlerinin yarısından fazlasını dış kaynak kullanımı yoluyla gerçekleştirmektedirler.⁸³ Bu uygulama, Dünya’da olduğu gibi, Türkiye’de de gittikçe yaygınlaşmaktadır.

Dış kaynaklardan yararlanma, network-şebeke- organizasyonlarını doğurmuştur. Bu tür yapıların temel özelliği, bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Bu organizasyonların ana karakteri, komuta ve kontrol bakış açısı yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak, yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır.⁸⁴ Birçok küçük örgütün bir araya gelerek oluşturduğu şebeke türü örgütlerde, çevredeki değişikliklere daha hızlı uyum ve her küçük birimin kendi işinde uzmanlaşarak etkinliğe katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Yeniden yapılandırma çalışmalarının odak noktası ise, organizasyon yapısıdır. Organizasyon yapısında yer alan her bir departman için iş süreçlerinin geliştirilmesi ve yeniden tanımlanması gerekir.

Değişim mühendisliği-reengineering-: İşletmelerde kullanılan tüm süreçler ve bunları destekleyen bilgi akış sistemlerinin hep birlikte yeniden yapılandırılmasını hedefler. Değişim mühendisliği, “eskiden işlerin nasıl yapıldığını unutup, şu anda işlerin en iyi şekilde nasıl yapılabileceğini ye-

81 Koçel,2011,s.382

82 Major, Edward;Asch,David;Cordey-Hayes,Martyn;Foresight as a Core Competence, Pergamon-Futures.33;2001;s.96

83 <http://www.hrturkiye.com/index.4.12.2012>

84 Koçel, 2011,s.389

niden düşünüp saptamaktır.”⁸⁵ Değişim mühendisliği, örgüt içerisindeki tüm iş yapma süreçlerinde, yavaş ve yüzeysel değil radikal bir değişim gerektirir.

Stratejik ortaklıklar oluşturma-strategic alliances-: İki veya daha fazla bağımsız şirketin otonomilerini koruyarak, birbirlerine göre rekabet avantajına sahip oldukları teknoloji, uzmanlık vb. belli spesifik faaliyetleri birlikte gerçekleştirmek veya ortak hedeflere ulaşmak amacıyla yaptıkları, basit ticari sözleşmelerle birleşme işlemleri arasında yer alan, esnek yapılı, yeni bir hukuki varlığın kurulmasını gerektirmeyen sözleşme bazlı anlaşmalardır.⁸⁶ Stratejik ortaklık, işletmenin iç siyasal uyuma bağlı olarak daha uzun vadeli kapsamlı hedefler peşinde koşması anlamına gelir.⁸⁷ Bir örgütün tek başına rekabet etmek yerine ortaklıklara girişmesi, bir taraftan örgütün yükleneceği riski azaltırken diğer taraftan örgütün başarı şansını yükseltecektir.

Öğrenen organizasyonlar-learning organizations- ve Sanal Organizasyonlar-virtual organization-: Örgütlerin rekabet güçlerini artırma amacıyla geliştirilen “öğrenen organizasyon kavramı, çevre koşullarındaki değişiklikleri izleyerek, bu değişiklikler yönünde kendini yenileyebilen dinamik organizasyonları ifade etmektedir.”⁸⁸ Günümüz dünyasındaki hızlı değişime adapte olabilmek, ancak öğrenmek ile gerçekleşebilir. Unutmamak gerekir ki, bugüne kadar hiçbir örgüt, günümüz örgütleri kadar değişime muhatap olmamış, bu günkü kadar da öğrenmeye ihtiyaç duymamıştır.

Fiilen mevcut olmayan fakat varmış gibi kabul edilen sanal organizasyonlar, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekânlardaki örgütlerin, bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgi-iletişim ağları ile sürekli haberleşme içinde bulunan ve sanki tek bir organizasyon gibi talepte bulunanlara mal veya hizmet sunan organizasyonlardır. Zaman içerisinde bu tip organizasyonların gittikçe yaygınlaşacağı söylenebilir.

Başarı Karnesi- balanced scorecard-: Kaplan ve Norton’un ifadesiyle, uzun dönemli rekabet ortamında örgütün müşteri odaklılığı, ihtiyaçları daha kısa sürede karşılama, kaliteyi geliştirme, takım çalışmasını teşvik etme, daha kısa sürede piyasaya yeni ürün sürme ve etkin yönetim gibi farklı unsurları bir araya getiren bir modeldir.⁸⁹

85 Şimşek ve Çelik, 2011,s.359

86 Age,s.396

87 Sümer, Gültekin, Stratejik İşbirliği ve Stratejik Ortaklık Kavramlarına Karşılaştırmalı Bir Bakış, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review, 10 (1) 2010: 671-698

88 Özalp, İnan; Koparal, Celil ve Berberoğlu,Güneş;Yönetim ve Organizasyon;Anadolu Üniv. Yay. 3.Baskı; Eskişehir, 2000; s.357

89 Ağca,Veysel; Tunçer, Ender ; Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulması; Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.VIII, S.1,2006,s.181

İşletme stratejilerini, uygulamaya dönük hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaştırıp ulaştırmadığını kontrol etmek ana fikrine dayanır.⁹⁰ Böyle bir işlem, stratejilerin değiştirilmesi/değiştirilmemesi ve/veya geliştirilmesi kararına yardımcı olacaktır.

Yeni Ekonomi: Dünyada yeni bir ekonominin ortaya çıkışı, bir işletmenin stratejisi ile ilgili kısıtlamalar ve sorunların doğasını yeniden şekillendirmiştir.⁹¹ Yeni ekonomi olarak ifade edilen çevre koşullarında ne, "büyük daha iyidir" ne de, "küçük güzeldir" sloganları artık pek anlam ifade etmemektedir.⁹² Bilgi, günümüzde anlamlı tek kaynaktır.⁹³ Yeni ekonomideki en önemli değişimlerden birisi, gücün el değiştirmesidir. Sanayi toplumunda güç, parasal anlamda sermayeye sahip olana iken, bilgi toplumunda güç, entelektüel sermayeye sahip olana geçmiştir.⁹⁴ Entelektüel sermaye, yani bilgiyi üreten insan kaynağı, bu sermayenin bilgiyi elde ederken kullandığı teknoloji ve bu teknolojinin gerektirdiği örgüt yapısı, günümüz örgütleri için artık kritik öneme sahiptir.

Kurumsal Yönetim/yönetişim-corporate governance- ve CEO Kavramı: Ulusal ve uluslararası arenada yaşanan gelişmeler sonucu 1995 yılında Uluslararası Yönetişim Bilgi Ağı(ICGN) kurulmuş ve işletmelerin uymaları gereken başlıca yönetim ilkeleri belirlenerek 1999 yılında OECD'ye üye 29 ülkenin temsilcileri tarafından kabul edilmiştir. 2000 yılında da Tüsiad tarafından Kurumsal Yönetim İlkeleri adı altında Türkiye'de yayınlanmış,⁹⁵ böylece kurumsal yönetim kavramı Türk Yönetim Sistemine girmiştir.

Küreselleşme sonucu yönetim alanında kullanılmaya başlanan yeni kavramlardan biri de Ceo, (profesyonel/murahhas/uygulamadan sorumlu yönetici) kavramıdır. Drucker'a göre Ceo'lar, girişimciliği bir meslek haline getiren piyasa aktörleridir. Bilgi toplumlarında sermaye ve girişimcilik farklılaşması ortaya çıkmıştır. Girişim yöneticileri ya da Ceo'lar bugün ana belirleyiciler haline gelmişlerdir. (Drucker, 2003).⁹⁶ Bruijns'e (2006) göre

90 Koçel,2011,s.447

91 Lauriol, Jacques, Management Strategique:reperes pour une fin de siecle, Gestion-Décembre 1994,s.59

92 Drucker, Peter F., Gelecek İçin Yönetim, Çev: Fikret Üçcan; 1995,s.23

93 Drucker, Peter F., Kapitalist Ötesi Toplum, Çev: B. Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994,s.66

94 Koçel,2011,s.455

95 Age,s.456

96 Şahin, Musa; Girişimcilik Bağlamında Eğitimin Sivilleşmesi ve Girişimcilik Örneği Olarak STK'lar; Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi; Sayı:30, Ağustos 2011,s.122

otuz yılda inşa edilen bir itibar sadece otuz saniyede yıkılabilmektedir.⁹⁷ Bu durum, işletmeleri temsil eden, işletmenin itibarını omuzlarında taşıyan ve bu itibarın sembolü olan Ceo'ların işletmeler açısından ne kadar önemli bir konumda olduğunu vurgulamak açısından çok önemlidir.

Yenilik-İnovasyon-: Yenilik, işletme içi uygulamalarda, işyeri organizasyonunda veya dış ilişkilerde yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş bir ürün -mal veya hizmet- veya süreç, yeni bir pazarlama yöntemi ya da yeni bir organizasyonel yöntemin gerçekleştirilmesidir.⁹⁸ Keith ve Theodore'a göre yenilik, bir buluşla başlayan, bu buluşun geliştirilmesi ile devam eden ve pazara yeni bir ürün, süreç ya da hizmet olarak girmesiyle sonuçlanan bir süreçtir.⁹⁹ Bir ülkenin yenilikte/inovasyonda yetkinlik kazanması ve yenilik sürecinin başarıyla işleyebilmesi için, ülkenin bilim ve teknoloji sistemiyle üretim sistemi arasında bir etkileşim-iletişim ortamının yaratılması gerekir. Bu sağlanabilirse ne olurun, günümüze en yakın, iki çarpıcı örneği, Japonya ve G. Kore, sağlanamazsa ne olurun en çarpıcı örneği de, çöken Sovyetler Birliği'dir.¹⁰⁰ Ülkemizin 2004 inovasyon indeksinde diğer ülkelerin oldukça gerisinde yer alması, devlet politikasında değişikliklere ve Kobilerde yeniliği destekleyen düzenlemeler yapılmasına sebep olmuştur. Bunun sonucunda, "Avrupa inovasyon puanları temel alındığında Türkiye'nin pozitif bir trend yakaladığı"¹⁰¹ anlaşılacakla birlikte daha iyi sonuçlara ulaşmak için teşvik edici yeni düzenlemelere ihtiyaç olduğunu ve daha çok çalışmak gerektiğini vurgulamak gerekir.

Kaos ve Karmaşıklık Yaklaşımı: Kaos, evrenin düzene girmeden önceki, biçimden yoksun, uyumsuz ve karışık durumu, karışıklık, kargaşa¹⁰² olarak tanımlanmaktadır. Fizikçi Jensen, kaosu kompleks, doğrusal olmayan dinamik sistemlerin düzensiz ve öngörülemez davranışı şeklinde ifade etmekte,¹⁰³ bilimsel anlamda kaos, düzensizliğin içindeki düzen olarak¹⁰⁴ ele alınmaktadır. Kaos yaklaşımı, fizik bilimindeki belirsizlik ilkesinin,

97 Uzunoğlu, Ebru Öksüz, Burcu; Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü; pdf.2012/12

98 Oslo Kılavuzu.pdf.s.50

99 Çalpınar,Hatice; Baç, Uğur; Kobi'lerde İnovasyon Yapmayı etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması,Ege Akademik Bakış /Ege Academic Review 7(2)2007,s.445

100 Göker, Aykut: Ulusal İnovasyon Sistemi ve Üniversite-Sanayi İşbirliği, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Geleneksel Bahar Paneli IV, 2000,s.6

101 Çalpınar, Baç,s.447

102 www.sozluk.net,19.9.2012

103 Gleick, James Kaos, (Çev. Fikret Üçkan), 9. Basım, Tübitak Popüler Bilim Kitapları , 2000, s.24

104 Öge, Serdar; Düzen mi Düzensizlik (Kaos) mi? Örgütsel Varlığın Sürdürülebilirliği Açısından Bir Değerlendirme, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,2005,s.286

sosyal bilimlerdeki şeklidir.¹⁰⁵ Kaos ve belirsizlik, tüm bilim dalları için geçerlidir. Nedeni ise, herhangi bir olay hakkında öngöründe bulunmak için gereken değişken sayısının çok fazla olması ve tüm değişkenleri içeren bir sistemin oluşturulmasının imkânsız olmasıdır. Sosyal bilimlerde de, toplumsal olguların tüm değişkenlerini içeren bir sistemin oluşturulması imkânsızdır. Lewin ve Regine'ye (2004:24) göre, bütün bu süreçte kesin olan bir nokta varsa o da şudur: Geçmişte işleri nasıl yürüttüğünüze bakarak, gelecekte ne yapacağınızı kestirmek mümkün değildir. Bir olayı etkileyen etken sayısı çoğaldıkça kaos ve belirsizlik artmaktadır.¹⁰⁶

Günümüzde örgütleri etkileyen faktörler, sayılamayacak kadar çoğalmıştır. Bilgi ve iletişim kaynaklarındaki çoğalma, elde edilen bilgileri yönetmeyi öncelemiş, örgütlerin temel hedeflerini genişleten küreselleşme, insan hakları, çevreye duyarlılık, sosyal sorumluluk, etik gibi konuları daha da önemli hale getirmiştir. Bu gelişmelerin tümü örgütlerin özelliklerini ve süreçlerini karmaşıklştırmıştır. Örgütlerin yaşamında "öngörülemeyen ve modellenemeyen olaylarla her an karşılaşmak mümkündür. Bu olaylar, işletmelere kaos kuramının uygulanabileceğini göstermiştir.¹⁰⁷ Kaotik kurama göre örgütsel sistem, karşıt görüşlerin oyun alanıdır. Planlama, yapılandırma ve kontrol gibi bazı güçler sistemi denge ve düzene iterken yenilik/icat, yeni girişimler ve deneme gibi güçler de dengesizliğe ve düzensizliğe iter. Bu güçlerin bir araya getirilmesi yüksek karmaşıklıkla sahip bir yapı oluşturur ki buna kaotik örgüt denir.¹⁰⁸ Kaos yaklaşımının yönetim bilimine getirdiği yenilik, organizasyonlar için her verinin bir önemi olduğudur.¹⁰⁹ Örgütlerde kaosu doğasına uygun önlemler almak ve kaosu yönetmek günümüz yöneticilerinin en önemli görevlerindedir.

SONUÇ

Yönetim düşüncesinin geçirmiş olduğu tarihsel sürece katkı yapan çalışmalardan anlaşılacağı üzere, milattan önceki yıllarda toplumların/örgütlerin yönetiminde, yazılı kurallar, planlama, örgütlenme, merkeziyetçi/ademi merkeziyetçi yapı, yürütme ve kontrol/denetim konularında ça-

105 Gleick, s.6

106 Ertürk, Abbas; Kaos Kuramı Eğitim ve Yönetime Yansımaları, Kastamonu Eğitim Dergisi, Eylül 2012, Cilt:20 No:3, s. 852,858,859

107 Dereli T., Durmuşoğlu A., Kanat, Ş. İşletmelerde Kaos Yönetimi, Journal of İstanbul Kültür University, 2006/3, pp.23-29

108 Mutlu A., Sakınç İ., Yönetimde Kaos, Journal of İstanbul Kültür University, 2006/3, pp.1-12

109 Ödünç, Murat; <http://muratodunc.wordpress.com2011>

lışmalar yapılmıştır. Bu dönemde, başkaları aracılığıyla ulaşılan amacın, amaca ulaşma yollarının ve kuralların tek belirleyicisi devlet -devlet başkanı, ordu, kabile reisi vs.- olmuştur. Milattan sonraki çalışmalara katkılar çoğunlukla bireyseldir ve özellikle muhasebe kayıtları, yetki devri, beşeri ilişkiler, liderin ve yöneticinin ayırt edici özellikleri, ilgi duyulan konular olmuştur. Bir süre durgunluğun ardından endüstriyel devrimle birlikte çeşitlenen ve artan çalışmalarda, uzmanlaşma, etkinlik-verimlilik ve kötü yönetimin tehlikelerine dikkat çekilmiş, 19.yy'ın başlarında yönetimde bilimsel anlayış, rasyonellik, iş bölümü, zaman ve hareket etütleri ile örgüt şemaları araştırmalara konu oluşturmuştur. 19.yy sonlarında iş yönetimi üniversitede öğretilmeye, istatistikî metotlar yönetimde kullanılmaya başlanmıştır.

Örgütsel yapıya önem veren Klasik Okul, insana önem veren Neo-Klasik Okul ve örgütü açık bir sistem olarak kabul eden Modern Okuldan sonra, yönetim, "bütün aktüel yönetim yaklaşımlarının referans kabul ettiği"¹¹⁰ Japon Yönetim tarzının da etkisiyle katılımcılığa, örgütsel kültüre, takım ruhuna, personel güçlendirmeye, müşteriye memnun etmek amacıyla kaliteye yönelmiştir. Görünen odur ki, Japon yönetim tarzı ve çalışma ruhu, diğer ülkelerin yönetim uygulamalarında örnek alınarak liderlik konumuna oturtulmuş ve 20. yy'ın ikinci yarısına damgasını vurmuştur. Hem ülke içi, hem de ülke dışı örgütler arası karşılaştırmaların sık sık görüldüğü "Post modern örgütlerde yöneticiler artık bürokratik bir aygıtın yönetimi ile değil, kültür oluşturma ve yönetimi ile ilgilenmektedir."¹¹¹ Çünkü örgüt kültürü, içte bütünleşmeyi, dışta uyumu sağlayan en önemli araçtır. Ekip çalışmasının arttırılması ve çalışanların güçlendirilmesini öneren bazı teknikler, pratikte son derece başarılı biçimde uygulama alanı bulmuştur. Post modern dönemde müşteri memnuniyeti hedefli ve müşteri odaklı çalışmalarda kilit kavram kalite olmuştur. Kalite, hayat boyu en çok karşılaşmak istediğimiz kavramlardan birisidir. Kalite ile ilgili bir slogan, günümüz örgütlerinin olmazsa olmazıdır. Unutmamak gerekir ki, 1990'lı yıllarda ve hatta günümüzde bile kalite, kelimelerin kralı¹¹² ve ulusal bir kazanım¹¹³dir. 1930'ların ruhu nasıl ki, beşeri ilişkiler¹¹⁴ idi ise, 1990'ların ruhu da kalite olmuştur. Kim bilir belki yarın, 1990'ların yönetim çalışmaları, Kalite Okulu olarak adlandırılacaktır.

110 Thévenet, Maurice; *Audit de la Culture D'entreprise*; Les éditions d'organisations; Paris; 1986,s.31

111 Sargut, A.Selami; Özen, Şükrü; *Örgüt Kuramları*, İmge Kitabevi, Ank.2.Baskı Ekim 2010,s.386

112 Sekula, Alain; *La qualite dans l'entreprise*;Les éditions organizations; Paris; 1985,s.233

113 Coton, Denis; *La qualite dans l'entreprise*; Universite De Paris I-Pantheon Sorbonne,1985, s.29

114 Weiss vd.s.491

21.yy'da ise yönetim, bilgiye odaklanmıştır. Günümüzde güç, bilgidedir. Bilgiye ulaştıracak her türlü yol, yöntem, süreç vs. örgüt ve yönetim açısından kritik öneme sahiptir. Çevredeki her verinin önemli olabileceğinin ve örgüt üyelerine özel ilgi gerektiğinin farkında olunmalıdır. Günümüz yönetim anlayışının belki de en belirgin özelliklerinden birisi, farklı yönetim yaklaşımlarının farklı unsurlarını bir örgüt içerisinde bütünleştirebilmesidir. Sürekli değişim, sürekli öğrenme, profesyonelleşme ve stratejik düşünme güncel kavram ve uygulamaların niteliği haline gelmiştir. Kriz ortamlarındaki belirsizlik yönetimi, hem riskleri minimize etmede, hem de dünyaya kolayca entegre olmada ortaklıklara/ittifaklara yönelmiştir. Tüm bunların sonucunda günümüz örgütlerinde, sözleşme bazlı ortaklık, bilgi odaklılık, sanallık ve karmaşıklık dikkat çekmektedir.

Bilindiği gibi, toplumsal, örgütsel ve yönetsel değişikliğin itici gücü, yeni bilgi, yeni iletişim ve teknoloji biçimleri ile yeni ekonomik ve beşeri ilişkilerdir. Bu unsurlar daha çok örgütün çevresi ile ilişkilidir. Bu çerçevede, yeni koşullara uyumlu örgütlerin doğması veya çoğalması, uyum sağlayamayan örgütlerin de yok olması veya azalması beklenebilir. Çevredeki her değişim ve yenilik, yönetim çalışmalarına ve yazınına referans olacaktır. Tarih bunu göstermiştir ve göstermektedir. Yani çevreden yönetim düşüncesine, ben neredeysem sen de oraya mesajı vardır. O halde yaşadığımız çevrede her şey kaliteli yaşam için felsefesi hâkim ise, yönetim alanındaki çalışmalar elbette kalite ağırlıklı, stres ortamı var ise stres, kriz ortamı var ise kriz, kaos ve karmaşa var ise de kaos ve karmaşıklık içerikli ve ağırlıklı olmak zorundadır. Tüm yönetim çalışmalarının ortak hedefi, örgütleri çevrelerine adapte ederek sürdürülebilir bir örgütsel yaşama katkı sağlamak, daha kısa sürede, daha az maliyetle, daha kaliteli ürünleri hedef kitleye ulaştırmaya aracılık etmek ve çalışma hayatı ile hayatın diğer alanları arasında daha dengeli, daha insani, daha adil ve daha az hiyerarşili bir çalışma ortamı oluşturmak olmalıdır.

KAYNAKLAR

- Abu M.Jalal; Alexandros P.Prezas, Outsider CEO succession and firm performance, *Journal of Economics and Business*, Volume 64, Issue 6, November–December 2012, Pages 399-426
- Ağca, Veysel; Tunçer, Ender ; Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorecard Uygulması; Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, C.VIII, S.1, 2006, s.173-193
- Akat, İlter; Budak, Gönül; Budak, Gülay; İşletme Yönetimi; İzmir; 1997.
- Aldemir, M.Ceyhan; Örgütler ve Yönetimi; Bilgehan Basımevi; İzmir; 1985.
- Baranger, P. et col.; Gestion –Les fonctions de l’entreprise; Librairie Vuibert; Paris; 1985.
- Baransel, Atilla; Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi; İşlt.Fak.Yay.No:257, İşlt. İktisadi Enstitüsü Yay. No:150; Birinci Cilt; 3.Baskı; İstanbul; 1993.
- Belen, Villalonga; Raphael, Amit ; How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, Volume 80, Issue 2, May 2006, Pages 385–417
- Bergeron, Pierre G.; La Gestion Dynamique(a); Gaeten morin éditeur; Montreal, Paris, Casablanca; 1995.
- Bergeron, Pierre G.; La Gestion Moderne(b); Gaeten morin éditeur; Paris; 1983.
- Boone, L.E.; Kurtz, D.L.; L’entreprise d’aujourd’hui; Les éditions HRV Itée.; Montreal; 1983.
- Bumin, Birol; İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi, Bizim Büro Basımevi, Ankara, 1990
- Bruce, J. Avolio, William.L.Gardner, Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership, *The Leadership Quarterly*, Volume 16, Issue 3, June 2005, Pages 315–338
- Can, Halil; Organizasyon ve Yönetim; Adım Yay.; Ankara; 1991.
- Cecily D. Cooper T, Terri A. Scandura, Chester A. Schriesheim, Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory and authentic leaders, *Science Direct The Leadership Quarterly* 16 (2005) 475–493
- Claude, S.George, Jr.; La Gestion-Les grands courants des origines à nos jour; Les éditions inter-nationales; Paris; 1974.
- Coton, Denis; La qualite dans l’entreprise; Universite De Paris I-Pantheon Sorbonne, 1985, s.29
- Crener, Maxime; Monteil, Bernard; Principes de Management; Les presses de L’universite du Quebec; Canada; 1971.
- Çalpınar, Hatice; Baç, Uğur; Kobi’lerde İnovasyon Yapmayı etkileyen Faktörler ve Bir Alan Araştırması, *Ege Akademik Bakış /Ege Academic Review* 7(2)2007:445-458; (http://www.onlinedergi.com/MakaleDosyaları/51/PDF2007_2_4.pdf-9.4.2013)
- Demirel, Yavuz; Karadal, Himmet; Örgüt Kültürünün Örgüt İçi bireysel becerilerin kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Y.2007, C.12, S.3 s.253-270

- David J. Teece, Business Models, Business Strategy and Innovation, Long Range Planning, Volume 43, Issues 2–3, April, June 2010, Pages 172–194
- Dereli T., Durmuşoğlu A., Kanat, Ş. İşletmelerde Kaos Yönetimi, Journal of İstanbul Kültür University, 2006/3, pp.23-29
- Di Cai & Jin-hui Luo & Di-fang Wan, Family CEOs: Do they benefit firm performance in China? Asia Pac J Manag (2012) 29:923–947
- Drucker, Peter F., Kapitalist Ötesi Toplum, Çev: B. Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994
- Drucker, Peter F., Gelecek İçin Yönetim, Çev: Fikret Üçcan; T.İş Bankası Kültür Yay.1995
- Duygulu, Ethem; Eroğlu, Kemal; Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Doyumuna Etkisi: Bir Firma Uygulaması D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi Cilt:21 Sayı:2, Yıl:2006, s:1-21.
- Eren, Erol(a); Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi; Beta Yay.; İstanbul; 1998.
- Ertürk, Abbas; Kaos Kuramı Eğitim ve Yönetime Yansımaları, Kastamonu Eğitim Dergisi, Eylül 2012, Cilt:20 No:3, s. 849-868
- Fisher, Eileen.; Reuber, Rebecca, A., Social interaction via new social media: (How) can interactions on Twitter affect effectual thinking and behavior?, Journal of Business Venturing, Volume 26, Issue 1, January 2011, Pages 1–18
- Fişek, Kurthan; Yönetim; Ank.Üniv.Siyasal Bil.Fak.Yay.No:387; Ankara; 1975.
- Fumio Kodama, Measuring emerging categories of innovation: Modularity and business model, Journal of Accounting and Economics, Volume 44, Issues 1–2, September 2007, Pages 287–297
- Gagnon, Savard, Carrier, Decoste; L'Entreprise et Son Environnement; gaeten morin editeur; Canada; 1990.
- Gleick, James Kaos, (Çev. Fikret ÜÇKAN), 9. Basım, Tübitak Popüler Bilim Kitapları, 2000
- Göker, Aykut: Ulusal İnovasyon Sistemi ve Üniversite-Sanayi İşbirliği, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Geleneksel Bahar Paneli IV, 2000 (<http://www.inovasyon.org/pdf/ayk.ank.uni.nisan00.pdf-9.4.2013>)
- Güçlü, Nezahat, Örgüt Kültürü, (<http://www.pdfactory.com;2.3.2012>)
- Güçlü, Nezahat; Stratejik Yönetim, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2 (2003) 61-85
- Günaydın, H.Murat; Toplam Kalite Yönetimi, pdf.<https://www.google.com.tr.22.5.2014>
- Hellriegel, Slocum, Woodman; Management des Organisations; Traduit: M.Truchan-Saporta; Nouveaux Horizons; Première édition; Paris, Bruxelles; 1997
- Hiks, Herbert, G.; Örgütlerin Yönetim: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından; Turhan Kitabevi; 3.Baskı; Ankara; 1979
- Hitt M.A., Ireland R.D., Hoskisson R.E. Strategic Management, West Pub.Col.1995
- Hitt, Michael A.; Black, J.Stewart; Porter, Lyman W.; Management, Pearson, 2005 http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5383174ba273f9.13391756.5.2.2013 <http://tr.wikipedia.org/wiki> 5.2.2013

- Jun Ishikawa, Transformational leadership and gatekeeping leadership: The roles of norm for maintaining consensus and shared leadership in team performance, Springer Science+Business Media, LLC 2012, Asia Pac J Manag (2012) 29:265–283
- Kélada, Joseph, Comprendre et Réaliser La Qualité Totale, 2.Édit.,Canada,1992
- Koçel, Tamer; İşletme Yöneticiliği, Beta Basım AŞ, Yay. No:2551,İstanbul, 1982 ve 2011
- Lauriol, Jacques, Management Stratégique:reperes pour une fin de siècle, Gestion- Decembre 1994
- Major,Edward;Asch,David;Cordey-Hayes,Martyn;Foresight as a Core Competence, Pergamon-Futures.33;2001;s.96; www.cgee.org.br/atividades/redirKori/200,
- Mamlouk, Zeineb Ben Ammar; Management Des Hommes; Éditions C.L.E.; Tunis; 1995.
- Michael E. Brown, Linda K. Treviño, Ethical leadership: A review and future directions, Science Direct,The Leadership Quarterly 17 (2006) 595–616
- Morgan, Gareth, Images De L'organization, York University, Toronto, Traduit de l'anglais par Solange Chevrier-vouve et michel audet,1989
- Mutlu A.,Sakıncı İ., Yönetimde Kaos, Journal of İstanbul Kültür University,2006/3, pp.1-12
- Nişancı, Z.Nuray; Toplumsal Kültür-Örgüt Kültürü İlişkisi ve Yönetim Üzerine Yansımaları, Batman Üniversitesi,Yaşam Bilimleri Dergisi, Cilt1, Sayı 1, 2012, s.1279-1293
- Oslo Kılavuzu (http://www.tubitak.gov.tr/tubitak_content_files/BTYPD/kilavuzlar/Oslo_3_TR.pdf-9.4.2013)
- Ödünç, Murat; <http://muratodunc.wordpress.com/2011/06/18/iletisim-operasyonlari-ve-yonetimde-koas-yaklasimi/>18.6.2014
- Öge, Serdar; Düzen mi Düzensizlik (Kaos) mi? Örgütsel Varlığın Sürdürülebilirliği Açısından Bir Değerlendirme, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 2005,s.286
- Özalp, İnan;Koparal, Celil ve Berberoğlu,Güneş;Yönetim ve Organizasyon;Anadolu Üniv. Yay. 3.Baskı; Eskişehir, 2000; s.357
- Özdemirci, Doğan;20.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı,24-26.Mayıs.2012,s.54
- Real Jacob, Flexibilité organisationnelle et gestion des ressources humaines; Gestion 1993.
- Robert D. Austin, Richard L. Nolan, and Shannon O'Donnell, The IT Leader's Hero Quest, Harvard Business School, Published: May 11, 2009, Copyright, 2007 President and Fellows of Harvard College
- Robbins, Stephen P.,Judge, Timothy A.;Örgütsel Davranış, Çev.Édit.:İnci Erdem, Nobel, Ank.2013
- Sargut, A.Selami; Özen, Şükrü; Örgüt Kuramları, İmge Kitabevi, Ank.2.Baskı Ekim 2010
- Sekiou, Lakhdar avec la col.de Blondin,Louise; Gestion du Personnel; les éditions D'Organisation; Paris;1986.

- Sekula, Alain; La qualite dans l'entreprise;Les éditions organizations; Paris; 1985
- Sözen, H.Cenk; Basım, H.Nejat (Derleyenler), Mert Aktaş, İrge Şener, Koşul Bağlımlılık Kuramı,Örgüt Kuramları, Beta, 2012
- Sucu, Yaşar; Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler: Bütünleştirici Bir Durumsallık Modeli, Pdf, www.yasarsucu.net/word/YDG.doc 24.5.2014
- Sümer, Gültekin, Stratejik İşbirliği ve Stratejik Ortaklık Kavramlarına Karşılaştırmalı Bir Bakış, Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review, 10 (1) 2010: 671-698, , arastirmax_2622_671-698.pdf(4.12.2012)
- Şahin, Musa; Girişimcilik Bağlamında Eğitimin Sivilleşmesi ve Girişimcilik Örneği Olarak STK'lar; Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi; Sayı:30, Ağustos 2011
- Şimşek, M.Şerif; Yönetim ve Organizasyon; Konya; 1996.
- Şimşek, M.Şerif, Çelik, Adnan;Yönetim ve Organizasyon,Eğitim Kitabevi, Konya, 2011
- Şimşek, Şerif; Akgemci, Tahir; Çelik, Adnan;Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış;Gazi Kitabevi,Eylül 2011, s.285
- Terry, George,R.; Franklin, Stephen,G.; Les Principes des Manegement; Economica; Paris; 1985
- Thévenet, Maurice; Audit de la Culture D'entreprise; Les éditions d'organizations; Paris; 1986
- Thompson, Jr. Arthur A.; Strickland III, A.J.; Strategic Management; McGraw-Hill Irwin,2002
- Tosun, Kemal; İşletme Yönetimi; İstanbul,1984.
- Turgeon, Bernard; La pratique du Management; McGraw-Hill, Editeurs, 1989
- Uzunoğlu, Ebru Öksüz, Burcu; Kurumsal İtibar Riski Yönetimi: Halkla İlişkilerin Rolü; http://www.iye.org.tr/wpcontent/uploads/2012/12_pdf (3.1.2013)
- Üsdiken, Behlül; Erden Zeynep,1990'lı Yıllarda Türkiye'de Yönetim Alanı: Disiplinin Yapısı ve Yaklaşımlar,Yönetim Araştırmaları Dergisi,2002, Cilt:2,Sayı: 1, S:91-119
- Varol, Muharrem Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi, kamyon.politiks ankara.edu.tr makaleler,2.4.2012
- Weiss, Dimitri et col.; Pratique de la Fonction Personnel; Les éditions d'organisation; Paris; 1982.
- Yağmurlu, Aslı; Örgüt Kültürü:Tanımlar ve Yaklaşımlar,politiksankara.edu.tr pdf, 2.4.2012

Ankara'da İki Özel Yurt İşletmesinde SERVQUAL Yöntemi İle Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi

Mehtap AKÇİL OK* & Fatma Merve GİRGIN**

Özet

Hayatımızın her alanında karşımıza çıkan hizmet kavramı, yaşantımızın bir parçası olmasına rağmen, hizmet kavramının soyutluğu, hizmet algılanmasında ve hizmet beklentilerinin ölçülmesinde oldukça zordur. Hizmet kalitesinin müşteri tarafından değerlendirilmesi, somut ürünlerinin kalitesinin değerlendirilmesinden çok daha zordur. Servoqual tekniği hizmet kalitesini; fiziki görünüm, güvenilirlik, heveslilik, güven ve empati boyutları altında değerlendirmektedir. Bu çalışma, Ankara'da iki özel yurt işletmesinde barınan öğrencilerin, kaldıkları yurtlardan kendilerine sunulan hizmet kalitesini, yurtlardan nasıl bir hizmet algıladıklarını ve nasıl bir hizmet belediklerini saptamak amacıyla ve iki özel yurt işletmesinin birbirleri arasında fark olup olmadığını test etmek için yapılmıştır. Yurtların hizmet kalitesini ölçmek için Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin (PZB) geliştirdiği anket kullanılmıştır. Özel Loft öğrenci yurdu'nda 65 ve Devlet Üniversitesi Özel öğrenci yurdu'nda 214 öğrenci olmak üzere toplamda 279 öğrenciye servoqual hizmet kalitesi anketi uygulanmıştır. Toplanan veriler doğrultusunda, iki yurttan da öğrencilerin yurt hizmetinden memnuniyetinin beklentilerinin altında kaldığı ve iki yurdun da fiziksel özellikler boyutunun hizmet kalitesi haricinde diğer tüm boyutlarının düşük olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hizmet, Hizmet Kalitesi, Memnuniyet, Servoqual, Yurt Hizmeti

The Measure of Service Quality with SERVQUAL Method in Two Private Dormitories in Ankara

Abstract

In every area of our lives we face the concept of service, although a part of our lives, the intangibility of the service concept, service perception and expectations of service is quite difficult to measure. Evaluation of quality of service by the customer, the quality of concrete products is much more

* Doç. Dr., Başkent Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi, İstatistik ve Bilgisayar Bilimleri Bölümü, makcil@baskent.edu.tr

** Başkent Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi, İstatistik ve Bilgisayar Bilimleri Bölümü

difficult to assess. The Servqual method that combines the dimensions of tangibles, reliability, responsiveness, assurance and empathy helps to measure the service quality. This study, two private dormitories in Ankara housing students, the quality of the services provided to them from staying dormitories, how they perceive a service they expect and the test was carried out whether there is a difference between each of the two private dorms. Parasuraman, Zeithaml and Berry (PZB) has developed questionnaire to measure the quality of services abroad was used. The questionnaire of Servqual service quality was carried out total of 279 students which included Private Loft in dorm 65 and the State University 214 students in private dormitories. According to the results of data, two dormitories of the students' dormitories service satisfaction remains below expectations and tangibles of two of the dormitories except for the quality of service all other dimensions are determined to be low.

Keywords: Dormitories Servis, Service, Service Quality, Servqual, Satisfaction

1. GİRİŞ

Toplumdaki teknolojik gelişmeler ve insanların refah düzeyinin artmasıyla birlikte tüketici bilincinde meydana gelen değişimler hizmet sektörünün önemini her geçen gün daha çok ön plana çıkarmaktadır.¹ Müşteriler bir bedel ödedikleri mal veya hizmetin sadece satın alma maliyetini değil, işletme maliyetini de düşünmekte, dolayısı ile o mal veya hizmetten elde edeceği toplam faydayı hesap etmektedir. Müşteriler bir ürünün elde edildiği toplam hizmet üretim süreci boyunca, çeşitli dallarda işletme çalışanlarıyla, işletme ortamıyla ve sunulan ürünlerle etkileşim içindedirler².

Hayatımızda her gün birçok farklı sektörlerden hizmet almaktayız. Bunlar; sağlık, eğitim, finans, bankacılık, sigortacılık, perakendecilik, yönetim, danışmanlık, tamir bakım, iletişim, taşımacılık (kara, deniz, hava, demiryolu) restoran ve benzeri birçok hizmet veren kuruluştur. Bu hizmetlerin; bir kısmı tamamen hizmet olarak, bir kısmı tamamen ürün olarak ve bir kısmı da bu ikisinin karması olarak bize sunulmaktadır³.

Hayatımızın her alanında hizmet kavramının bulunması, hizmet sağlayıcılar tarafından rekabet ortamı yaratmakta ve tüketicilere sunulan hiz-

1 Gülsün Taşkiran Mohammad, Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yöntemi, (Ankara: Servqual Analiz ile Değerlendirilmesi ve Ankara Ulus Devlet Hastanesinde Uygulama, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı 2007).

2 Zeynep Filiz, "Servqual Yöntemiyle Yurt İşletmesinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi", International Journal of Research and Development, Vol:3, No:1, Ocak 2011, s.38-49.

3 Kenan Aydın, Hizmet İşletmelerinde Servqual Yöntemi ile Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kocaeli'deki Seyahat İşletmelerinden Efe Tur Uygulaması, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Vol:50 No:1 2005 s.1101-1130.

met kalitesi kriterleri bakımından farklı hizmetler arasından seçim yapabilmelerine imkân sağlamaktadır.

Üreticiler, hizmet sağlayıcılar kalitelerini ve pazar paylarını korumak, geliştirmek için müşteri memnuniyeti sağlamak istemekte, bunun için de hizmet kalitesini geliştirmeye çalışmaktadırlar. Bu amaçlara yönelik hizmet performansını ölçmekte ve tüketici memnuniyetine yönelik araştırmalar yapmaktadırlar.

Hizmet sektörü denilince akla gelenlerden bir tanesi de şüphesiz konaklamadır. Bu hizmetten en çok yararlanan kesimden bir grubu da öğrencilerdir. Barınma üniversite öğrencilerinin karşılaştığı temel sorunlardan biridir. Öğrenciler kamu ve özel sektöre ait yurtlarda, özel pansiyonlarda, apart otellerde, kiralık evlerde, ailesinin ya da akrabalarının yanında ve öğrenci evlerinde kalmaktadırlar. Öğrenciler barınmak için seçtikleri yerlerde kendilerini güvenli hissetme, rahat ders çalışma gibi durumları göz önünde bulunmaktadırlar. Öğrencinin barındığı yerde problem yaşamaması, onun akademik başarısını olumlu yönde etkileyeceği beklenir. Bu boyutuyla öğrencilerin 'algılanan hizmet kalitesinin' tespiti de son derece önemli bir konu olmaktadır. Ancak tüm hizmetler sektöründe olduğu gibi üniversitelerde de sunulan hizmetlerin soyutluk, heterojenlik, ayrılmazlık ve değişkenlik özellikleri bu konuda ölçümleme yapmayı zorlaştıran klasik engellerdir⁴.

Servqual metodu hizmet kalitesini ölçmek için geliştirilmiş hizmet üreten işletmeler için yaygın olarak kullanılmaya başlanılan oldukça faydalı bir metottur. Bu ölçüm metodu sayesinde sektör içinde işletmenin hangi seviyede hizmet sunduğu ölçülebileceği gibi, işletmenin periyodik olarak hizmet kalitesinin ölçümüyle sürekli kontrolü ve başarısı gözlemlenmiş olacaktır.

Bu çalışmada, öncelikli olarak Servqual ölçeğinin teorik yapısının incelenmesi amaçlanmıştır. İkincil amaç ise bu yöntemi kullanarak Ankara ili'nde bir devlet üniversitesi içindeki özel öğrenci yurdunda barınan öğrenciler ile üniversite yerleşkesinden bağımsız şehir içinde konumlanmış özel Loft öğrenci Yurdu'nda barınan öğrencilerin, yurttan beklenti ve memnuniyetlerinin saptanması ve karşılaştırılmasıdır.

4 Zeynep Filiz, "Servqual Yöntemiyle Yurt İşletmesinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi", International Journal of Research and Development, Vol:3, No:1, Ocak 2011, s.38-49.

2. HİZMET KAVRAMI, KALİTESİ VE BOYUTLARI

2.1 Hizmet Kavramı

Hizmet soyut bir kavramdır. Elle tutulan, uzun süre kullanılabilen bir ürünün aksine üretildiği anda tüketilen, dayanıksız bir yapıya sahip faaliyet ya da performans olarak tanımlanabilir.

Hizmetin en bilinen tanımı, bir tarafın diğer bir tarafa sunduğu, üretimi fiziksel bir ürüne bağlı veya bağlı olmayan, asıl olarak gayri maddi ve sonuçta belli bir şeyin mülkiyetinin devredilmediği faaliyet veya yararlarıdır⁵.

Hizmet veya hizmetler, çıktısı somut bir ürün olmayan, genellikle üretildiği zamanda tüketilen ve uygunluk, eğlence, zamanlılık, konfor veya sağlık gibi değişik şekillerde bir katma değer yaratan tüm ekonomik faaliyetlerdir⁶.

Genel olarak hizmet denildiğinde devlet hizmetleri, kar amacı gütmeyen özel hizmetler, doktor, avukat gibi serbest meslek sahiplerinin sunduğu hizmetler, finans ve ulaştırma, haberleşme hizmetleri anlaşılmaktadır. Amerikan Pazarlama Birliği ise hizmet kategorilerini; sağlık hizmetleri, finansal hizmetler, spor, sanat ve eğlence hizmetleri, profesyonel hizmetler, telekomünikasyon hizmetleri şeklinde yaklaşık 10 sınıfa ayırmaktadır⁷.

2.1.1 Hizmet kalitesi kavramı

Kalite her sektörde olduğu gibi hizmet sektörü için de çok önemli bir kavramdır. Kalite, istenen ihtiyaçlara en uygun şekilde, en yüksek oranda tatmin ve karşılık almak olarak tanımlanabilir. Sunulan hizmetin soyut olması, müşterilerin satın almadan önce alacakları hizmetin kalitesini değerlendirmelerini zorlaştırmaktadır. Aynı şekilde alınan hizmet sonrası ve kullanımından sonra da müşterilerin hizmet kalitesini değerlendirmesi zor olabilmektedir. Hizmet kalitesi, verilen hizmetin müşteri beklentilerinin ne kadarı karşılayabildiğinin bir ölçüsüdür. Kaliteli hizmet vermek ise müşteri beklentilerinin karşılanabilmesidir⁸.

5 Zeynep Filiz, "Servqual Yöntemiyle Yurt İşletmesinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi", *International Journal of Research and Development*, Vol:3, No:1, Ocak 2011, s.38-49.

6 Mehmet Emin Ulaşanoğlu, *GSM Sektöründe Hizmet Kalitesi: Müşteri Memnuniyeti Ölçümü ve Önerileri*, Uzmanlık Tezi, Telekomünikasyon Kurumu, 2005.

7 Mehmet Emin Ulaşanoğlu, *GSM Sektöründe Hizmet Kalitesi: Müşteri Memnuniyeti Ölçümü ve Önerileri*, Uzmanlık Tezi, Telekomünikasyon Kurumu, 2005.

8 Zeynep Filiz, "Servqual Yöntemiyle Yurt İşletmesinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi", *International Journal of Research and Development*, Vol:3, No:1, Ocak 2011, s.38-49.

Hizmette emek yoğun olduğundan hizmeti verenden bir diğerine değişiklik göstermektedir. Hizmetin kalite ve içeriğinde, kişilere zamana ve ortama göre büyük dalgalanmalar ve değişiklikler görülmesi olanaklıdır. Hizmetleri standartlaştırmak olanaksızdır. Hizmetleri envantere geçirip stoklama olanağı yoktur.

Hizmetlerdeki kalite için "Hizmet Kalitesinde Denge Üçgeni"nin göz önünde tutulması gerekir. Hizmet Kalitesi'ne insan, işlemler ve süreçler, teknoloji, profesyonel ve çevre özellikleri etki eder. Bunların herhangi birine ağırlık veya öncelik vermek kaliteyi etkileyecektir⁹.

2.1.2 Algılanan hizmet kalitesi

Algılanan hizmet, müşterinin hizmeti almadan önceki o hizmetten beklenti ve hizmeti algılandıktan sonra o hizmetle ilgili yargısı olarak tanımlanabilir.

Algılanan hizmet kalitesi müşterilerin hizmeti almadan önceki beklentileri (beklenti) ile yararlandığı gerçek hizmet deneyimini (performans) kıyaslamasının bir sonucu olup, müşterilerin beklentileri ile algılanan performans arasındaki farklılığın yönü ve derecesi olarak değerlendirilmektedir¹⁰.

Ghobadian'a göre ise algılanan hizmet kalitesi, müşterilerin hizmetin kalitesine yönelik sezgileridir ve müşterilerin tatmin derecesini büyük ölçüde belirlemektedir. Bir tüketici için hizmet kalitesini değerlendirmek bir ürünün kalitesini değerlendirmekten daha zordur. Hizmet kalitesi algılaması, gerçek hizmet performansı ile müşteri beklentilerinin karşılaştırılması sonucu ortaya çıkmaktadır. Hizmet kalitesine ilişkin değerlendirmeler, yalnızca bir hizmetin çıktısına göre değil, aynı zamanda hizmetin ulaştırılma sürecine göre yapılmaktadır¹¹.

9 Gülsün Taşkıran Mohammad, Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yöntemi, (Ankara: Servqual Analiz ile Değerlendirilmesi ve Ankara Ulus Devlet Hastanesinde Uygulama, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı 2007).

10 Nevzat Devebakan ve Mehmet Aksaraylı, Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçümünde Servqual Skorlarının Kullanımı ve Özel Altınordu Hastanesi Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol:5, No:1, 2003, s.38-54

11 Mehmet Emin Ulaşanoğlu, GSM Sektöründe Hizmet Kalitesi: Müşteri Memnuniyeti Ölçümü ve Önerileri, Uzmanlık Tezi, Telekomünikasyon Kurumu, 2005.

2.1.3 Beklenen hizmet kalitesi

Beklenen hizmet, müşterinin bir hizmeti satın almadan önce, o hizmetten isteklerinin karşılanıp karşılanmayacağı beklentisidir.

Hizmet kalitesi tanımında “beklentiler” müşterilerin hizmete ilişkin istek ya da arzularını ifade etmektedir¹².

Parasuraman, Zeithaml ve Berry'nin araştırmasına göre beklenen hizmet kalitesi ile algılanan hizmet kalitesi arasındaki fark, müşteri tarafından algılanan hizmet kalitesini ortaya koymaktadır. Bu modele göre; beklenen hizmet kalitesi, algılanan hizmet kalitesinden büyük olursa algılanan hizmet kalitesi müşteriyi tatmin edici olmaktan düşük olacak ve aradaki farkın artan düzeyine doğru tamamen kabul edilemez kalite olarak adlandırılacaktır. Beklenen hizmet kalitesinin, algılanan hizmet kalitesine eşit olması durumunda ise algılanan hizmet kalitesi tatmin edici düzeyde olacaktır. Beklenen hizmet kalitesinin algılanan hizmet kalitesinden daha düşük olması durumunda ise algılanan hizmet kalitesi tatmin edici olacak ve aradaki farkın artan düzeyine doğru ideal kalite olarak kabul edilecektir¹³.

Literatürde yaygın olan sınıflandırma aşağıdaki gibidir;

Algılanan Hizmet Kalitesi=Algılanan Hizmet- Beklenen Hizmet

1) Beklenen Hizmet > Algılanan Hizmet → Kabul Edilemez (Düşük) Kalite

2) Beklenen Hizmet < Algılanan Hizmet → İdeal Kalite

3) Beklenen Hizmet = Algılanan Hizmet → Tatmin Edici (Doyurucu) Kalite

2.2 Hizmet Kavramı Boyutları

Hizmet sağlayıcıların müşterilerine sundukları hizmet sonucunda müşterilerinin memnun kalıp kalmadıklarını tespit etmek için, hizmeti nasıl algıladıklarının belirlenmesi için Parasuraman, Zeithaml ve Berry (PZB), hizmet kalitesini belirleyen on boyut belirlemişlerdir. Bu boyutlar; fiziksel özellikler, güvenilirlik, heveslilik, yeterlilik, nezaket, inanılabilirlik, güven,

12 Uğur Bulgan ve Gültekin Gürdal, Hizmet Kalitesi Ölçülebilir mi?ÜNAK'05 “Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması”, (2005).

13 Mehmet Emin Ulaşanoğlu, GSM Sektöründe Hizmet Kalitesi: Müşteri Memnuniyeti Ölçümü ve Önerileri, Uzmanlık Tezi, Telekomünikasyon Kurumu, 2005.

ulaşılabilirlik, anlayış ve iletişimidir¹⁴. Ortaya çıkan bu on adet hizmet kalitesi boyutu toplam 97 madde içermektedir. Bu maddelerin beklentileri ve algılamaları ölçmek üzere iki versiyonu bulunmaktadır, bu maddeler kullanılarak yarı yarıya kadın ve erkekten oluşan örnek üzerinde 7'li Likert ölçeği ile değerlendirme yapmaları istenmiş; algılamaları ile beklentileri arasındaki fark tespit edilmeye çalışılmıştır¹⁵. Toplanan veriler güvenilirlik analizi, madde-toplam analizi ve faktör analizi gibi istatistiksel yöntemlerle değerlendirilmiş ve sonuç olarak birbirine yakın anlamda olan boyutlar saptanarak ve bunları ayrı ayrı ele almanın gereksiz olacağı düşünülerek, birleştirilip beş boyuta indirilmiştir. Bunlar;

- Fiziksel Özellikler (Tangibles): Hizmetin verilmesi sırasında kullanılan bina, araç-gereç, teçhizat ve personelin fiziksel görünümü, hizmetin fiziki simgeleri, hizmet alan ya da bekleyen diğer müşteriler.

- Güvenilirlik (Reliability): Sunulacak hizmeti ilk seferde doğru olarak yerine getirme yeteneği. Hizmetle ilgili kayıtların doğru ve tam tutulması, hizmeti söz verilen zamanda yerine getirebilmesi.

- Heveslilik (Responsiveness): Personelin hizmeti vermedeki istekliliği, müşterilere hızlı hizmet verme ve yardım konusunda gönüllülük, ödeme veya duyuruların zamanında postalanması, arayan müşterilere hızlı cevap verme, randevuların çabuk düzenlenmesi.

- Güven (Security): Verilen hizmetler konusunda tehlike, risk ve şüphelerin olmaması.

- Yeterlilik (Competence): Hizmetleri gerçekleştirebilmek için gerekli bilgi ve deneyime sahip olma.

3. HİZMET KALİTESİ ÖLÇÜMÜNDE SERVQUAL YÖNTEMİ

Hizmet kalitesi ölçümü, mal kalitesi ölçümünden daha zor olduğundan hizmet kavramının kazandırdığı faydanın nicel ölçütlerle değerlendirilmesi zordur. Hizmet kalitesi ölçümünde Toplam Kalite Endeksi, SERVQUAL, SERVPERF, Kritik Olay Yöntemi ve Hizmet Barometresi (Linjefly) gibi birçok yöntem kullanılmaktadır.

14 Nevzat Devebakan ve Mehmet Aksaraylı, Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçümünde Servqual Skorlarının Kullanımı ve Özel Altınordu Hastanesi Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol:5, No:1, 2003, s.38-54

15 Ali Eleren, Çetin Bektaş ve Şahin A. Görmüş, Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin Servqual Yöntemi ile Ölçülmesi ve Hazır Yemek İşletmesinde Bir Uygulama Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Sayı:44(514), 2007, s.75-88.

Bu yöntemlerden en çok kullanılan Parasuraman, V.A. Zeithaml ve Leonard L.Berry (PZB) tarafından 1983-1990 yılları arasında Amerika'da geliştirilen SERVQUAL ölçeğidir. SERVQUAL, hizmet kalitesinin en kapsamlı çalışmalarından biridir. Yaratıcıları, geliştirdikleri yöntemin evrensel olarak geçerli olduğunu ve küçük değişikliklerle her sektöre uygulanabileceğini, servis kalitesi boyutlarını tanımladıklarını savunmaktadırlar¹⁶. Birçok araştırmacı tarafından kritik edilse de SERVQUAL yöntemi şu ana kadar farklı sektörlerde yaygın uygulama alanı bulan bir yöntemdir¹⁷. Parasuraman, Zeithaml ve Berry (PZB), hizmet kalitesi kavramına geniş bir perspektiften yaklaşarak hizmet kalitesini ölçmek için SERVQUAL adı verilen ayrıntılı bir ölçme yöntemi modeli geliştirmişlerdir. Modelin temeli; müşterinin sunulan hizmetten ne kadar yararlandıklarını belirlemek için "algılanan hizmet" ile hizmet alacakları kuruluştan aslında ne derecede ve büyüklükte bir hizmet beklediklerini belirlemek için "beklenen hizmet" altında 2 grup oluşturulmuştur. Bu ölçme yöntemi modeli 22 maddeden oluşan bölümler halindedir. İlk bölümde tüketicinin hizmet işletmesinden beklentileri, ikinci bölümde ise söz konusu işletmeden algıladığı hizmet performansı aynı maddeler kullanılarak ayrı ayrı ölçülmektedir. Ölçekte "hiç katılmıyorum" ile "tamamen katılıyorum" arasında değişen 7'li yada araları daraltılmış 5'li Likert ölçeği maddeleri kullanılmaktadır.¹⁸

Servqual ölçeğinin boyutları ve her bir boyuta düşen soru maddesi aşağıdaki gibidir¹⁹

Boyutlar	Her Boyuta Düşen Soru Maddesi
Fiziksel Özellikler	1-4
Güvenilirlik	5-9
Heveslilik	10-13
Güven	14-17
Yeterlilik	18-22

16 Ali Eleren ve Burhan Kılıç Turizm Sektöründe Servqual Analizi ile Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bir Termal Otelde Uygulama, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi Vol:9, No:1 , (2007), s.235-263

17 Gülsün Taşkıran Mohammad, Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yöntemi, (Ankara: Servqual Analiz ile Değerlendirilmesi ve Ankara Ulus Devlet Hastanesinde Uygulama, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı 2007).

18 Zeynep Filiz, "Servqual Yöntemiyle Yurt İşletmesinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi", International Journal of Research and Development, Vol:3, No:1, Ocak 2011, s.38-49.

19 Engin Özgül ve Nevzat Devecan Dokuz Eylül Üniversitesi Üniversitelerde Servqual Tekniği İle Algılanan Hizmet Kalitesi, Yönetim Bilimleri Dergisi Journal of Administrative Sciences Vol:3, No:2, 2005, s.93-116.

Literatürde ağırlıklandırılmış ve ağırlıklandırılmamış (eşit ağırlıklı) olmak üzere iki şekilde servqual puanı hesaplanabilmektedir. Bu çalışmada, her boyuta eşit ağırlık verilerek servqual puanı hesaplanmıştır. Servqual Puanı, algılanan puandan (memnuniyet) beklenen puanın farkının alınmasıyla hesaplandığından ölçekteki her bir maddenin puanı +4 ile -4 arasında değişecektir. -4 sunulan hizmet kalitesinin beklenenin çok altında olduğunu, +4 ise beklentilerin tamamen karşılandığını göstermektedir.

4. SERVQUAL YÖNTEMİ İLE İKİ ÖZEL YURDUN HİZMET KALİTESİNİN ÖLÇÜLMESİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Hizmet kalitesinin ölçümünde bir araç olarak SERVQUAL yöntemini yurt işletmelerine uygulamak, öğrencilerin beklentilerini ve algılarını beş boyutta saptamaya çalışmak araştırmanın birincil amacıdır. Bununla birlikte, öğrencilerin yurt işletmesinin hizmetlerinden beklentileri ile algılamaları arasındaki farkların her boyut için belirlenerek karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesidir.

Araştırmanın diğer amaçları ise, öğrenciler tarafından algılanan hizmet kalitesi skorlarının demografik özellikler bakımından karşılaştırılması, skorlar bakımından öngörülen kalite boyutlarına verilen önem derecelerine göre yurtların kalite düzeyini tespit etmek ve bu karşılaştırmalar bakımından iki yurdun birbiriyle arasında fark olup olmadığının tespit edilmesidir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada, nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verileri, anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Toplanan veriler SPSS 17 istatistik paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir.

4.2.1. Anket formu

Servqual hizmet kalitesinin ölçülebilmesi ve araştırma hipotezlerinin test edilebilmesi için anket iki bölümden oluşturulmuştur. Anketin ilk bölümünde, cinsiyet, yaş, öğrenim görülen bölüm ve aylık gelir gibi demografik özellikler sorulmuştur. İkinci bölümde görüşülen öğrencilerden yurtla-

ra ilişkin 22 madde (item; ifade) 5'li likert ölçeği ile ölçülmüş (1.Kesinlikle katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Fikrim Yok 4. Katılıyorum 5. Kesinlikle katılıyorum) özelliğe, beklenti ve memnuniyet şeklinde oluşturulmuş iki sütunda cevap vermeleri istenmiştir. Beklenti kısmında öğrenciler, mükemmel yurtların bu özelliklere ne derece sahip olması gerektiğini düşünerek ve memnuniyet kısmında ise söz konusu yurdunun verdiği hizmetleri düşünerek 22 özelliğe 1 ile 5 arasında puan vermişlerdir.

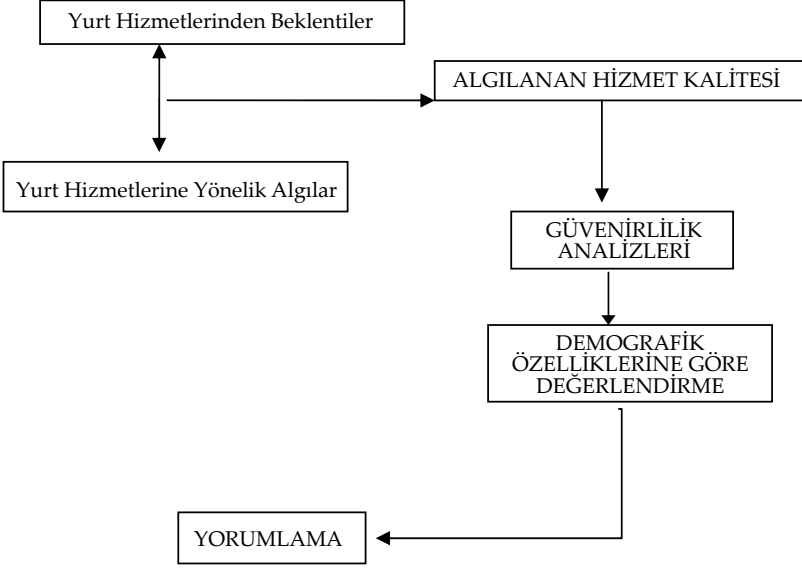
Anket formu oluşturulduktan sonra iki yurda ayrı ayrı toplam 22 adet pilot anket uygulanmıştır. Bunun sonucu olarak anket formunda bazı sorulardan daha kesin cevap alabilmek için ve ikinci kısmın daha iyi anlaşılabilmesi için değişiklikler yapılmıştır. Birinci bölüm olan demografik özelliklere öğrencilerin kaldıkları yurtları tavsiye edip etmedikleri sorusu eklenmiştir. Daha kesin sonuç almak için demografik özelliklerdeki sorulardan 'Bilmiyorum' cevapları çıkartılmıştır. İkinci bölümdeki 'Algılanan hizmet' ve 'Beklenen hizmet' kavramları anlaşılmadığı için; 'Yurdun size sunduğu hizmet' ve 'Sizin yurttaki hizmetlerden beklentiniz' başlıklarıyla değiştirilmiştir.

4.2.2. Araştırma örnekleme ve veri toplama süreci

Araştırma, Özel Loft öğrenci yurdu'nda toplam 79 öğrenci barındığı ve sayının az olması nedeniyle anketin tüm öğrencilere uygulanması planlanmıştır. Ancak öğrencilerin ankete herhangi nedenlerle cevap verememesinden dolayı 65 öğrenciye anket uygulanabilmiştir. Devlet Üniversitesi özel öğrenci yurdu'nun ise toplam ana kitlesi 663 öğrenciden oluşmaktadır. 0.055 hoşgörü miktarı (tolerans düzeyi) ile ilgilenilen herhangi bir özellik açısından üniversite öğrencilerinin en heterojen dağılım gösterdiği ($p=0.5$; $q=0.5$; maksimum varyans=0.25) ve %95 güvenlilikle ($Z_{0.025}=1.96$) örneklem büyüklüğü 214 olarak hesaplanmıştır. Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini artırmak için anketler birebir (face to face interview) görüşme tekniğiyle doldurulmuştur. Araştırma çerçevesinde, örnek kitle tarafından doldurulan anketlerin hiç birinin yanıtlarının doğruluğundan şüpheye düşülmeyip araştırma kapsamı dışına alınmış ve değerlendirilmemiş hiçbir anket olmamıştır.

4.2.3. Araştırmanın modeli

Şekil 1: Araştırmanın değişkenleri arasındaki modelleme



Şekil 1'deki modelden de anlaşılacağı üzere araştırmada, Servqual ölçeğinin yurt işletmelerine uygulanabilirliği ve demografik özellikleri açısından algılanan hizmet kalitesinin değişip değişmediği değerlendirilmek amaçlanmıştır.

4.2.4. Araştırmanın kısıtları

Araştırmanın süresinin yetersizliği, araştırmayı yürüten iki kişi olması ve devlet yurtlarındaki izin prosedürünün uzun olması nedeniyle, Ankara ili'nde biri üniversite içinde diğeri üniversite yerleşkesinden tamamen bağımsız iki özel yurttta gerçekleştirilmiştir.

5. BULGULAR

5.1. İstatistik Analizleri

Öncelikle ölçekte kullanılan boyutların güvenilirlik (reliability) analizleri yapılmıştır. Daha sonra verilere Servqual modeli uygulanmıştır. Araştırma sorularını test edebilmek için hipotezler oluşturulmuş, ardından %95 güven düzeyinde ortalamalar arasındaki farklılıkların anlamlılığı için t-testi ve ikiden fazla gruplu değişkenlerin analizi için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi ve her bireyin algılanan ve beklenen hizmet puanları arasındaki fark için de 'Eşleştirilmiş örneklem t-testi (paired sample t-testi) uygulanmıştır.

5.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan Servqual ölçeğinin (Likert Tipi Ölçek) güvenilirliğini ortaya koymak amacıyla "Cronbach Alfa" ve "İtem-Total Correlations (Madde-Toplam Korelasyonları)" yöntemleri kullanılmıştır. Cronbach Alfa analizi, bir grup değişkenin iç homojenliğinin saptanmasını, elde edilen bir alfa katsayısı ile mümkün kılmaktadır. Alfa katsayısı bir grup değişkenin aralarında var olan iç korelasyonun ölçümünü yapmakta; diğer bir deyişle her bir değişkenin skorunu hesap ederek, söz konusu değişkenin skorunun, tüm değişkenlerin oluşturduğu ölçeğin ortak değerinin içerisindeki payına, yani ölçeğin değerini ne kadar temsil ettiğine bakarak, söz konusu grup değişkenin güvenilirliğini belirlemektedir. Alfa katsayısının değerlendirilmesinde uyulan değerlendirme kriteri aşağıda belirtilmiştir²⁰;

0,00 ile 0,40 (Hariç) arasında: Ölçek Güvenilir Değil

0,40 ile 0,60 (Hariç) arasında: Ölçek Düşük Güvenilirlikte

0,60 ile 0,80 (Hariç) arasında: Ölçek Oldukça Güvenilir

0,80 ile 1,00 arasında: Ölçek Yüksek Derecede Güvenilir

20 Zeynep Filiz, "Servqual Yöntemiyle Yurt İşletmesinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi", International Journal of Research and Development, Vol:3, No:1, Ocak 2011, s.38-49.

Tablo 5.1: Servqual Ölçeğinin Boyutlarına Göre Cronbach Alfa Değerleri

Servqual Ölçeğinin Boyutları	Cronbach Alfa Değerleri	
	Algılanılan Değer	Beklenen Değer
Fiziksel Özellik	0,543	0,916
Güvenirlilik	0,837	0,899
Güvenlik	0,742	0,895
Heveslilik	0,790	0,891
Yeterlilik	0,748	0,897
Genel	0,879	0,919

Algılanan hizmet kavramını oluşturan 5 boyuta göre ayrı ayrı, Servqual ölçeğinin güvenilirliği test edildiğinde; 0,837 ile güvenirlilik boyutu yüksek derecede güvenilir, 0,742 ile güvenlik boyutu oldukça güvenilir, 0,543 ile Fiziksel Özellik boyutu düşük güvenilirlikte, 0,790 ile heveslilik boyutu oldukça güvenilir, 0,748 ile yeterlilik boyutu oldukça güvenilir bulunmuştur.

Algılanılan hizmet kalitesinin boyutunun toplam geneline bakıldığında ise cronbach alfa değeri, 0,879 ile yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Böylece algılanılan hizmet kalitesi boyutunda servqual testinin güvenilir olduğu kanıtlanmıştır.

Beklenen hizmet kavramını oluşturan 5 boyuta göre ayrı ayrı, Servqual ölçeğinin güvenilirliği test edildiğinde; 0,916 ile Fiziksel Özellik boyutu yüksek derecede güvenilir, 0,899 ile güvenirlilik boyutu yüksek derecede güvenilir, 0,895 ile yeterlilik boyutu yüksek derecede güvenilir, 0,897 ile güvenlik boyutu yüksek derecede güvenilir, 0,891 ile heveslilik boyutu yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Beklenen hizmet kalitesi boyutunun toplam geneline bakıldığında ise cronbach alfa değeri, 0,919 ile yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Böylece beklenen hizmet kalitesi boyutunda servqual testinin güvenilir olduğu kanıtlanmıştır.

5.3. Demografik Özelliklerle İlgili Bulgular

Tablo 5.1'de görüldüğü gibi iki yurdun da öğrencilerinin cinsiyete göre dağılımının %36,9'lık kısmını erkek, %63,1'lik kısmını kadın öğrenciler oluşturmaktadır.

Öğrencilerin yaşları incelendiğinde; Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci yurdunda ankete katılanların %22,4'lik büyük kısmını 21 yaşındaki öğren-

ciler oluşturmaktadır. Öğrencilerin %0,9'u yaşını belirtmemiştir. Özel Loft yurdunda ise %23,1'lik büyük kısmını 17-18 yaşındaki öğrenciler oluşturmaktadır.

Üniversiteye gelmeden önce yaşadıkları iller ve bölgeler olarak bakıldığında ise; Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci yurdunda kalan öğrencilerin büyük çoğunluğu %11,7 ile İstanbul, daha sonra sırasıyla %10,3 ile Antalya, %9,3 ile İzmir, %6,5 ile Bursa şehirlerinden gelmişlerdir. Ankete katılan öğrencilerin illere göre dağılımı 81 il yerine bölgelere göre dağılım şeklinde düzenlenmiştir. Buna göre öğrencilerin büyük çoğunluğu %26,2'ü Marmara bölgesinden ve %0,5'i Doğu Anadolu bölgesinden, %3,3 Türkiye dışından bu yurttan barınmak üzere gelmiştir. %0,9'u geldiği ili belirtmemiştir. Özel Loft yurdunda ise şehir bakımından en çok %13,8 ile Antalya şehirden gelmişlerdir. Bölgelere göre dağılımda ise; %29,2'i Akdeniz bölgesinden ve %4,6'u, Doğu Anadolu bölgesinden, %3,1 Türkiye dışından bu yurttan barınmak üzere gelmiştir. %1,5'u geldiği ili belirtmemiştir.

Ankete katılanların kaçınıcı sınıf oldukları incelendiğinde Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci yurdunda kalan öğrencilerin en çok %26,6'ü 3. Sınıf öğrencisi olduğu saptanmıştır. Özel Loft yurdunda ise %30,8 ile 4. Sınıf öğrencilerinin kaldığı görülmüştür. Yurttan kalan öğrencilerin hangi fakülte de okudukları incelendiğinde ise Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci yurdu öğrencilerinin %45,3'ünün Fen Edebiyat Fakültesi'nde okuduğu, Özel Loft yurdunda ise %18,5'i İktisadi İdari Bilimler Fakültesi'nde okumaktadır. Özel Loft yurdunda ankete katılanların %43,1'i 0-1 yıldır, Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci yurdunda %27,6'i 0-1 yıldır bu yurtlarda barınmaktadır.

Ankete katılan öğrencilerin ailelerinin aylık gelir durumları ele alındığında Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci yurdunda büyük kısmını %44,4'lik ile 2501 TL -4000 TL gelir grubu oluşturmaktadır. Özel Loft yurdunda ise %78,5 oran ile 4001TL'nin üstü gelir grubuna sahip aileler oluşturmaktadır.

Ankete katılan öğrencilerin ortalama aylık gelir durumları ele alındığında ise Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci yurdundaki öğrencilerin %65,5'lik kısmının 401 TL -600 TL gelir grubuna sahip olduğu görülmüştür. Özel Loft yurdunda ise öğrencilerin ortalama aylık gelir durumları ele alındığında büyük kısmının (%70,8) 801 TL ve üstü gelir grubunu oluşturduğu saptanmıştır.

Tablo 5.1: Ankete Katılan Öğrencilerin Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

	Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurdu		Özel Loft Öğrenci Yurdu			Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurdu		Özel Loft Öğrenci Yurdu	
	Sayı	%	Sayı	%		Sayı	%	Sayı	%
CINSİYET					FAKÜLTE				
Kadın	135	63,1	41	63,1	Yüksekokullar	5	2,3	1	1,5
Erkek	79	36,9	24	36,9	Eğitim Fakültesi	29	13,6	4	6,2
TOPLAM	214	100,0	65	100,0	Fen-Edebiyat Fakültesi	97	45,3	8	12,3
YAŞ					Mühendislik Fakültesi	33	15,4	11	16,9
17-18	37	17,3	15	23,1	İktisadi İdari Bilimleri	41	19,2	12	18,5
19	39	18,2	4	6,2	Mimarlık Fakültesi	2	0,9	5	7,7
20	47	22,0	6	9,2	Tıp Fakültesi	0	0	1	1,5
21	48	22,4	9	13,8	Diş Hekimliği Fakültesi	0	0	2	3,1
22	23	10,7	13	20,0	Hukuk Fakültesi	0	0	6	9,2
23	6	2,8	12	18,5	Ticari Bilimler Fakültesi	1	0,5	2	3,1
24 ve üstü	12	5,6	6	9,1	Sağlık Bilimleri Fakültesi	0	0	11	16,9
Kayıp	2	0,9	0	0	Güzel Sanatlar Fakültesi	6	2,8	0	0,0
TOPLAM	214	100,0	65	100,0	İletişim Fakültesi	0	0	2	3,1
BÖLGELER					Diğer	0	0	0	0,0
Akdeniz	44	20,6	19	29,2	TOPLAM	214	100,0	65	100,0
Doğu Anadolu	1	0,5	3	4,6	YURTTA KALINAN YIL				
Ege	36	16,8	7	10,8	0-1 yıl	59	27,6	28	43,1
Güneydoğu Anadolu	5	2,3	4	6,2	2 yıl	52	24,3	20	30,8
İç Anadolu	27	12,6	8	12,3	3yıl	56	26,2	7	10,8
Marmara	56	26,2	8	12,3	4 yıl -5 yıl ve üstü	47	22,0	10	15,4
Karadeniz	36	16,8	13	20,0	TOPLAM	214	100,0	65	100,0
Türkiye dışı	7	3,3	2	3,1	AİLENİN AYLIK GELİRİ				
Bilinmeyen	2	0,9	1	1,5	0-2500 TL	60	28,0	3	4,6
TOPLAM	214	100,0	65	100,0	2501 TL -4000 TL	95	44,4	11	16,9
SINIF					4001TL'nin üstü	59	27,6	51	78,5
Hazırlık	23	10,7	8	12,3	TOPLAM	214	100,0	65	100,0
Birinci	37	17,3	17	26,2	ÖĞRENCİNİN AYLIK GELİRİ				
İkinci	47	22,0	4	6,2	0-400 TL	36	16,8	4	6,2
Üçüncü	57	26,6	10	15,4	401 TL -600 TL	76	35,5	8	12,3
Dördüncü	45	21,0	20	30,8	601 TL -800 TL	57	26,6	7	10,8
Beşinci ve üstü	5	2,3	6	9,2	801 TL + üstü	45	21,0	46	70,8
TOPLAM	214	100,0	65	100,0	TOPLAM	214	100,0	65	100,0

5.4. Beklenen ve Algılanan Hizmet ile İlgili Bulgular

Ankara ilindeki Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurdu ve Özel Loft Yurdu'nda barınan öğrencilerin, barındıkları yurttaki hizmet kalitesine ilişkin madde bazında memnuniyetleri ile beklentileri arasındaki farkın test edilmesine yönelik hipotezler aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H_0 = Ankara ili'ndeki Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurdu ve Özel Loft Öğrenci Yurdu'nda barınan öğrencilerin hizmet kalitesi ifadelerine ilişkin memnuniyetleri ile beklentileri arasında fark yoktur.

H_1 = Ankara ilindeki Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurdu ve Özel Loft Öğrenci Yurdu'nda barınan öğrencilerin hizmet kalitesi ifadelerine ilişkin memnuniyetleri ile beklentileri arasında fark vardır.

Tablo 5.2: Özel Loft Yurdunun Servis Kalitesinin Beklenti, Memnuniyet ve Hizmet Kalitesi İstatistikleri

Anketteki ifadeler	ÖZEL LOFT YURDU							t istatistiği	p değeri
	Beklenti		Memnuniyet (Algılanan)		Hizmet Kalitesi				
	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S	\bar{X}	S.S			
F1. Yurtta kullanılan ekipman ve araç-gereçler yeterlidir.	4,60	,746	3,75	1,132	-,8462	1,31376	-5,193	<0,001	
F2. Yurtta kullanılan ekipman ve araç-gereçler yeterince moderndir ve göze hoş görünür	4,68	,562	3,78	1,038	-,8923	1,13362	-6,346	<0,001	
F3. Yurt personelinin fiziksel görünümü yeterince moderndir.	4,48	,886	4,09	,879	-,3846	1,14144	-2,717	,008	
F4. Yurtta kullanılan ekipman, araç-gereçler ve yurt personelinin fiziksel görünümü temiz ve düzgündür.	4,71	,522	4,37	,720	-,3385	,81542	-3,346	,001	
R5. Yurt personeli, kişisel ihtiyaçlarımı yeterince karşılayabilmektedir.	4,66	,644	4,37	,782	-,2923	,74421	-3,167	,002	
R6. İhtiyaç duyulan hizmet zamanında sunulmaktadır.	4,74	,567	4,05	1,037	-,6923	1,07417	-5,196	<0,001	
R7. Sunulan hizmet ilk seferinde doğru ve eksiksiz verine getirilmektedir.	4,75	,587	4,00	1,104	-,7538	1,11846	-5,434	<0,001	
R8. Sunulan hizmete ilişkin şikâyetler yeterince dikkate alınmaktadır.	4,68	,589	3,86	1,059	-,8154	1,13044	-5,815	<0,001	
R9. Şikâyetlere ilişkin yeterince çözüm önerisi geliştirilmektedir.	4,71	,522	3,80	1,107	-,9077	1,12809	-6,487	<0,001	
Y10. Yurt personeli hizmetin ne zaman sunulacağı konusunda kesin bilgi verir.	4,68	,533	4,08	,941	-,6000	,89791	-5,387	<0,001	
Y11. Yurt personeli ihtiyaç duyulan hizmeti en hızlı şekilde yerine getirir.	4,74	,538	3,98	1,023	-,7538	1,01598	-5,982	<0,001	
Y12. Yurt yöneticisi ve personellerini aradığımda yerinde bulabiliyorum.	4,80	,506	4,57	,661	-,2308	,65596	-2,836	,006	
Y13. Yurt personeli isteklerime cevap vermek için hevesli ve hazırdırlar.	4,77	,460	4,40	,766	-,3692	,71958	-4,137	<0,001	
G14. Yurt personeli, kişisel ihtiyaçlarımı karşılayabilecek yeterli bilgi ve yeteneğe sahiptir.	4,74	,477	4,31	,809	-,4308	,72821	-4,769	<0,001	
G15. Yurt personeli her zaman güler yüzlü, nazik ve saygılıdır.	4,82	,429	4,57	,612	-,2462	,58712	-3,380	,001	

G16. Yurt personeli dürüsttür ve personelin davranışları güven telkin eder.	4,77	,493	4,51	,710	-,2615	,75575	-2,790	,007
G17. Yurt personeli yeterli iletişim becerisine sahiptir.	4,75	,501	4,31	,789	-,4462	,81069	-4,437	<0,001
E18. Yurt personeli tüm öğrencilerle eşit şekilde ilgilenmektedir.	4,71	,631	4,05	1,082	-,6615	1,16293	-4,586	<0,001
E19. Yurda giriş-çıkış saatleri programına uygun olacak şekilde düzenlenmiştir.	4,74	,691	4,63	,762	-,1077	,53394	-1,626	,109
E20. Yurt personeli benimle kişisel olarak birebir ilgilenmekte ve şikâyetlerim hemen çözümlenmektedir.	4,68	,562	4,09	1,057	-,5846	,98254	-4,797	<0,001
E21. Yurdun bulunduğu yer merkezidir.	4,57	,790	3,72	1,281	-,8462	1,36050	-5,014	<0,001
E22. Yurt çalışanları tarafından, yaşadığım sorunlar gizli tutulmaktadır.	4,63	,698	4,00	1,000	-,6308	1,06901	-4,757	<0,001

Ankara ilinde Özel Loft Öğrenci Yurdu'nda barınan öğrencilerin hizmet kalitesine ilişkin ortalama memnuniyet (algılanan) ve ortalama beklenti değerleri, bu değerler arasındaki farklar ve söz konusu farkların analizine yönelik eşleştirilmiş (bağımlı) örneklem t testi sonuçları Tablo 5.2'de yer almaktadır.

Öğrencilerin en yüksek beklenti ortalamasına sahip oldukları ifade 4,82 ile *"Yurt personeli her zaman güler yüzlü, nazik ve saygılıdır"*. Buna göre öğrenciler yurt personelinin daha güler yüzlü kibar ve saygılı olmasını istemektedir. Ayrıca en düşük beklenti ortalamasına sahip oldukları ifade ise 4,48 ile *"Yurt personelinin fiziksel görünümü yeterince moderndir"*. Öğrenciler için bir yurttan en düşük beklentileri personelin fiziksel görüntüsüdür.

Öğrencilerin en yüksek memnuniyet (algılanan) ortalamasına sahip oldukları ifade Empati boyutunda 4,63 ile *"Yurda giriş-çıkış saatleri programına uygun olacak şekilde düzenlenmiştir"* ifadesidir, bu da bu yurttan kalan öğrencilerin en çok yurdun giriş-çıkış saatinden memnun olduklarını göstermektedir. Öte yandan en düşük memnuniyet (algılanan) ortalamasına sahip oldukları ifade yine Empati boyutundaki 3,72 ile *"Yurdun bulunduğu yer merkezidir"*. Buna göre öğrencilerin yurdun bulunduğu yerden memnun olmadıklarının belirtmişlerdir.

Memnuniyet (algılanan) ile beklenti arasındaki farka ilişkin sonuçta ise 22 ifadenin 22'inde de öğrenci memnuniyetinin altında kaldığı görülmektedir. En büyük fark -0,9077 ile *"Şikâyetlere ilişkin yeterince çözüm önerisi geliştirilmektedir"*, bu da yurdun şikâyetleri yeterince karşılayamadığını

ve çözüm geliştiremediğini gösterir. En düşük fark ise -0,1077 ile “Yurda giriş-çıkış saatleri programına uygun olacak şekilde düzenlenmiştir”, yani yurtda kalan öğrencilerin en az yurt giriş-çıkış saatlerinden şikâyetçi olduğunu gösterir. Öğrenci beklentilerinin karşılandığı bir ifade bulunmamaktadır. Öte yandan, memnuniyet ve beklentiler arasındaki farkların E19.soru haricinde hepsinin ($p < 0,001$) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle, sıfır hipotezi reddedilerek alternatif hipotez kabul edilmektedir. E19. Soruda ise ($p > 0,05$) sıfır hipotezi reddedilemez. Sadece E19. “Yurda giriş-çıkış saatleri programına uygun olacak şekilde düzenlenmiştir.” maddesinde hizmet kalitesine memnuniyetleri ile beklentileri arasında fark yoktur. Sonuç olarak Özel Loft yurdunda kalan öğrencilerin hizmet kalitesi ifadelerine ilişkin memnuniyetleri ile beklentileri arasında fark önemli bulunmuştur. Aynı zamanda hizmet kalitesinin sonuçlarının negatif çıkması, yurt tarafından öğrencilerin beklentilerinin hiç birinin yeterince karşılanmadığı anlamına gelmektedir.

Tablo 5.3: Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurdunun Seroqual Maddelerinin Beklenti, Memnuniyet ve Hizmet Kalitesi İstatistikleri

Anketteki ifadeler	Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurdu							
	Beklenti		Memnuniyet (Algılanan)		Hizmet Kalitesi		t istatistiği	p değeri
	\bar{x}	S.S	\bar{x}	S.S	\bar{x}	S.S		
F1. Yurtda kullanılan ekipman ve araç-gereçler yeterlidir.	4,56	,772	3,76	1,08	-7,991	1,19930	-9,747	<0,001
F2. Yurtda kullanılan ekipman ve araç-gereçler yeterince moderndir ve göze hoş görünür	4,63	,650	4,09	,843	-5,374	,91723	-8,571	<0,001
F3. Yurt personelinin fiziksel görünümünü yeterince moderndir.	4,48	,656	3,97	,827	-5,261	,94266	-8,106	<0,001
F4. Yurtda kullanılan ekipman, araç-gereçler ve yurt personelinin fiziksel görünümünü temiz ve düzgündür.	4,57	,615	4,07	,813	-5,000	,85709	-8,494	<0,001
R5. Yurt personeli, kişisel ihtiyaçlarımı yeterince karşılayabilmektedir.	4,57	,739	3,55	1,103	-1,0282	1,21281	-12,373	<0,001
R6. İhtiyaç duyulan hizmet zamanında sunulmaktadır.	4,56	,747	3,42	1,151	-1,1449	1,20739	-13,871	<0,001
R7. Sunulan hizmet ilk seferinde doğru ve eksiksiz yerine getirilmektedir.	4,56	,688	3,52	1,060	-1,0374	1,25541	-12,088	<0,001
R8. Sunulan hizmete ilişkin şikâyetler yeterince dikkate alınmaktadır.	4,58	,726	3,39	1,173	-1,1869	1,27916	-13,574	<0,001

R9. Şikâyetlere ilişkin yeterince çözüm önerisi geliştirilmektedir.	4,55	,702	3,25	1,092	-1,3037	1,27684	-14,937	<0,001
Y10. Yurt personeli hizmetin ne zaman sunulacağı konusunda kesin bilgi verir.	4,51	,762	3,39	1,167	-1,1127	1,32696	-12,238	<0,001
Y11. Yurt personeli ihtiyaç duyulan hizmeti en hızlı şekilde yerine getirir.	4,47	,773	3,41	1,043	-1,0607	1,26382	-12,278	<0,001
Y12. Yurt yöneticisi ve personellerini aradığımda yerinde bulabiliyorum.	4,64	,724	3,96	,939	-,6729	1,03711	-9,491	<0,001
Y13. Yurt personeli isteklerime cevap vermek için hevesli ve hazırdırlar.	4,53	,717	3,41	1,124	-1,1127	1,20003	-13,532	<0,001
G14. Yurt personeli, kişisel ihtiyaçlarımı karşılayabilecek yeterli bilgi ve yeteneğe sahiptir.	4,57	,679	3,67	,972	-,9019	1,07236	-12,303	<0,001
G15. Yurt personeli her zaman güler yüzlü, nazik ve saygılıdır.	4,61	,772	3,59	1,154	-1,0187	1,28173	-11,627	<0,001
G16. Yurt personeli dürüsttür ve personelin davranışları güven telkin eder.	4,63	,679	3,67	1,116	-,9671	1,22237	-11,547	<0,001
G17. Yurt personeli yeterli iletişim becerisine sahiptir.	4,57	,745	3,79	1,022	-,7840	1,08607	-10,536	<0,001
E18. Yurt personeli tüm öğrencilerle eşit şekilde ilgilenmektedir.	4,52	,815	3,34	1,210	-1,1869	1,31892	-13,165	<0,001
E19. Yurda giriş-çıkış saatleri programıma uygun olacak şekilde düzenlenmiştir.	4,59	,762	3,78	1,173	-,8131	1,21130	-9,820	<0,001
E20. Yurt personeli benimle kişisel olarak birebir ilgilenmekte ve şikâyetlerim hemen çözümlenmektedir.	4,53	,797	3,21	1,158	-1,3224	1,30141	-14,865	<0,001
E21. Yurdun bulunduğu yer merkezidir.	4,62	,700	3,57	1,378	-1,0467	1,34537	-11,382	<0,001
E22. Yurt çalışanları tarafından yaşadığım sorunlar gizli tutulmaktadır.	4,51	,867	3,46	1,043	-1,0472	1,15099	-13,247	<0,001

Ankara ili'nde devlet üniversitesi özel öğrenci yurdunda barınan öğrencilerin hizmet kalitesine ilişkin ortalama memnuniyet (algılanan) ve ortalama beklenti değerleri, bu değerler arasındaki farklar ve söz konusu farkların analizine yönelik eşleştirilmiş (bağımlı) örneklem t-testi sonuçları Tablo 5.3'de verilmiştir.

Öğrencilerin en yüksek beklenti ortalamasına sahip oldukları ifade 4,64 ile *“Yurt yöneticisi ve personellerini aradığımda yerinde bulabiliyorum”*. Buna göre öğrenciler yurt yöneticisini personeline ulaşmak istediğinde kişilerin kolayca bulmak istemektedir. Ayrıca en düşük beklenti ortalamasına sahip oldukları ifade ise 4,47 ile *“Yurt personeli ihtiyaç duyulan hizmeti en hızlı şekilde yerine getirir”*. Öğrenciler için ihtiyaç duydukları hizmetin ne zaman gerçekleşeceği düşük bir beklentidir.

Öğrencilerin en yüksek memnuniyet (algılanan) ortalamasına sahip oldukları ifade Fiziksel Özellik boyutunda 4,09 ile *“Yurtta kullanılan ekipman ve araç-gereçler yeterince moderndir ve göze hoş görünür”* ifadesidir, bu da bu yurttaki kalan öğrencilerin en çok, yurttaki kullandıkları araç-gereçlerin modern olmasından memnun olduklarını göstermektedir. Öte yandan en düşük memnuniyet (algılanan) ortalamasına sahip oldukları ifade Empati boyutundaki 3,21 ile *“Yurt personeli benimle kişisel olarak birebir ilgilenmekte ve şikâyetlerim hemen çözümlenmektedir”*. Buna göre öğrenciler şahsi konularda yurt personellerinin kendilerine yeterince ilgi göstermemelerinden memnun olmadıklarının belirtmişlerdir.

Memnuniyet (algılanan) ile beklenti arasındaki farka ilişkin sonuçta ise 22 ifadenin 22'sinde de öğrenci memnuniyetinin altında kaldığı görülmektedir. **Devlet üniversitesi özel öğrenci yurdunda** barınan öğrencilerin ilk olarak memnun olmadıkları iki konu saptanmıştır. Birincisi, en büyük fark -1,1869 ile *“Sunulan hizmete ilişkin şikâyetler yeterince dikkate alınmaktadır”*, bu da yurdun öğrencilere sunduğu hizmetten öğrencilerin şikâyet etmesi durumunda şikâyetleri dikkate almadıklarını gösterir. Diğeri ise *“Yurt personeli tüm öğrencilerle eşit şekilde ilgilenmektedir”* yani öğrenciler, personel tarafından yurttaki ayırım yapıldığını düşünmektedirler. En düşük fark ise -0,5 ile *“Yurtta kullanılan ekipman, araç-gereçler ve yurt personelinin fiziksel görünümü temiz ve düzgündür”*, yani yurttaki kalan öğrencilerin en az, yurttaki kullandıkları araç-gereçlerin ve personelin temizliği ve fiziksel görünümünden şikâyetçi olduğunu gösterir. Öğrenci beklentilerinin karşılandığı bir ifade bulunmamaktadır. Öte yandan, memnuniyet ve beklentiler arasındaki farkların hepsinin ($p < 0,001$) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle, sıfır hipotezi reddedilerek alternatif hipotez kabul edilmektedir. Sonuç olarak **Devlet üniversitesi özel öğrenci yurdunda** kalan öğrencilerin hizmet kalitesi ifadelerine ilişkin memnuniyetleri ile beklentileri arasında fark vardır. Ve hizmet kalitesinin sonuçlarının negatif çıkması, yurt tarafından öğrencilerin beklentilerinin hiç birinin yeterince karşılanmadığı anlamına gelmektedir.

5.5. Öğrencilerin Kaldıkları Yurdu Başkalarına Tavsiye Etme Durumunun İncelenmesi

Yurtların tavsiye edilme oranları ölçekteki boyutlar düşünülmeden incelendiğinde Özel Loft yurdunun %89,2 oranında, Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurdunun ise %76,2 oranında öğrenciler tarafından tercih edildiği bulunmuştur. Tavsiye etme açısından iki yurt arasında istatistiksel olarak önemli fark bulunmuştur ($p=0,023$) (Tablo 5.4).

Tablo 5.4: Öğrencilerin kaldıkları yurdu tavsiye etme durumları

Tavsiye Durumu	Özel Loft Yurdu		Devlet Üniv. Özel Öğrenci Yurdu	
	Sayı	%	Sayı	%
Ederim	58	89,2	163	76,2
Etmem	7	10,8	51	23,8

5.6. Demografik Özelliklere Göre Yurtların Servqual Skorları Bakımından Karşılaştırılması

Araştırmanın bağımlı değişkeni uygulanan Servqual ölçeğinden elde edilen veriler üzerinden hesaplanan algılanan hizmet kalitesi skorudur. Araştırmanın bağımsız değişkenleri ise yaş, cinsiyet, okunulan sınıf, ikamet edilen bölge, fakülte, yurttaki kaldıkları yıl, aile aylık geliri, öğrenci aylık geliri ve yurttaki kalma süresidir.

5.6.1. Hipotezler

Araştırmalarda olaylar hakkında var olduğu söylenen ilişkiye araştırma dilinde hipotez denilmektedir. Bu açıklamadan yola çıkarak, öğrencilerin demografik özelliklere göre, hizmet kalitesi boyutları arasındaki anlamlılıkları, öğrencilerin yaş, cinsiyet, okunulan sınıf, ikamet edilen bölge, fakülte, yurttaki kaldıkları yıl, aile aylık geliri, öğrenci aylık gelir, yurttaki kalma süresine göre ayrı ayrı hizmet kalitesi boyutları arasındaki farklılıkları incelemek amacıyla farklı hipotezler kurulmuştur. Hipotezler %95 anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

Hipotez 1:

H_0 : Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurdu ve Özel Loft Yurdu'ndan hizmet alan kadın ve erkek öğrencilerin kalite boyutları bazında algılanan hizmet kalitesi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H_1 : Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurdu ve Özel Loft Yurdu'ndan hizmet alan kadın ve erkek öğrencilerin kalite boyutları bazında algılanan hizmet kalitesi arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 5.5: Öğrencilerin Cinsiyetlerine Göre Kalite Boyutlarındaki Anlamlılıklarının İncelenmesi

Boyutlar	Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurdu		Özel Loft Yurdu	
	t istatistiği	p değeri	t istatistiği	p değeri
Fiziksel Özellikler	-1,301	,195	-,396	,693
Güvenilirlik	-1,470	,143	1,847	,069
Heveslilik	-1,680	,094	2,190	,032
Güven	-1,443	,150	1,091	,282
Empati	-2,646	,009	1,422	,160

Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurdunda, *Empati* boyutunun algılanan hizmet kalitesi skorları cinsiyete göre istatistiksel olarak önemli derecede farklı bulunmuştur ($p=0,009 < 0,05$). Erkek öğrenciler, Empati hizmet kalitesini kız öğrencilere göre daha farklı değerlendirmektedir. Erkekler kızlara göre hizmet kalitesinde empatiyi daha fazla önemsemektedir. Empati boyutu dışında diğer boyutlar da algılanan hizmet kalitesi açısından cinsiyetler arasında bir farklılık saptanamamıştır.

Özel Loft Yurdunda *Heveslilik* boyutunun algılanan hizmet kalitesi açısından cinsiyetler arasında önemli bir fark saptanmıştır ($p=0,032 < 0,05$). Kız öğrenciler, Heveslilik hizmet kalitesini erkek öğrencilere göre daha farklı değerlendirmektedir. Kızlar erkeklere göre hizmet kalitesinde hevesliliği daha fazla önemsemektedir. Heveslilik boyutu dışında diğer boyutlar da algılanan hizmet kalitesi ile cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır (Tablo 5.5).

Hipotez 2:

H_0 : Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurdu ve Özel Loft Yurdu'ndan hizmet alan öğrencilerin yurttaki kaldıkları yıla göre kalite boyutları bazında algılanan hizmet kalitesi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

H_1 : Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurdu ve Özel Loft Yurdu'ndan hizmet alan öğrencilerin yurttaki kaldıkları yıla göre kalite boyutları bazında algılanan hizmet kalitesi arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Tablo 5.6: Öğrencilerin Yurtta Kaldıkları Yıllara Göre Kalite Boyutlarındaki Anlamlılıklarının İncelenmesi

Boyutlar	Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurdu		Özel Loft Yurdu	
	F-istatistiği	p-değeri	F-istatistiği	p-değeri
Fiziksel Özellikler	1,380	0,250	0,195	0,899
Güvenilirlik	2,846	0,039	0,955	0,420
Heveslilik	0,704	0,551	0,802	0,497
Güven	1,657	0,177	1,156	0,334
Empati	1,640	0,181	0,871	0,461

Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurdunda öğrencilerin yurtta kaldıkları yıla göre kalite boyutları bazında algılanan hizmet kalitesi arasında anlamlı bir fark olup olmadığı test edildiğinde; *Güvenilirlik boyutu*, algılanan hizmet kalitesi açısından öğrencilerin yurtta kaldıkları yıllara göre önemli farklılık göstermiştir ($p=0,039<0,05$). Yurtta kaldıkları yıllara göre *Güvenilirlik* hizmet kalitesi anlayışı değişim göstermektedir. *Güvenilirlik* boyutu dışında diğer boyutlar algılanan hizmet kalitesi ile yurtta kaldıkları yıllar arasında bir farklılık saptanmamıştır.

Özel Loft Yurdunda barınan öğrencilerin ise yurtta kalma yılları, hizmet kalitesinin hiçbir boyutunun değişimine etki etmemektedir ($p>0,05$). Diğer demografik özellikler açısından incelendiğinde iki özellik haricinde hiç birinin iki yurt için de kaliteyi etkilemediği görülmüştür (Tablo 5.6).

5.7. Yurtların her bir Hizmet Kalitesi (algılanan-beklenti) Boyutlarındaki Anlamlılıklarının İncelenmesi

H_0 : Özel iki yurt işletmesinin her bir boyutun hizmet kalitesi birbirine eşittir.

H_1 : Özel iki yurt işletmesinden her bir boyutun hizmet kalitesi birbirinden farklıdır.

Tablo 5.7: Yurtların Her Boyuttaki Hizmet Kalitesine Göre İstatistikleri

Boyutlar	Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurdu		Özel Loft Yurdu		t istatistiği	p değeri
	\bar{x}	S.S	\bar{x}	S.S		
Fiziksel Özellikler hizmet kalitesi	-2,39	3,01	-2,46	3,26	-,16	,874
Güvenilirlik hizmet kalitesi	-5,71	5,05	-3,46	4,11	3,29	,001
Heveslilik hizmet kalitesi	-3,98	3,62	-1,95	2,31	5,35	<,001
Güven hizmet kalitesi	-3,70	3,94	-1,38	2,32	5,88	<,001
Empati hizmet kalitesi	-5,37	4,38	-2,83	3,29	5,02	<,001

Yurtların hizmet kalitesi her bir boyut olarak incelendiğinde; *Fiziksel Özellikler hizmet kalitesi boyutunda* p-değeri α değerinden ($0,874 > 0,05$) büyük olduğu için H_0 hipotezi reddedilemez. İki özel yurt işletmesinin de fiziksel özellikler boyutunda oldukça kaliteli bir hizmet verdikleri görülmektedir.

Güvenilirlik boyutunun hizmet kalitesi açısından iki yurt arasında önemli derecede bir fark bulunmuştur ($p=0,001<0,05$). Özel Loft yurdunun Devlet Üniversitesi Özel yurduna göre daha güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Özle Loft yurdunun Devlet Üniversitesi Özel yurduna göre daha hevesli ($p<0,001$), yurtlarını daha güvenli bulduğu ($p<0,001$) ve daha iyi empati ($p<0,001$) yaptığı sonucuna varılmıştır (Tablo 5.7).

5.8. Her bir boyutun algılanan ve beklenen hizmet kavramlarındaki anlamlılıklarının incelenmesi

H_0 : Özel iki yurt işletmesinin algılanan her bir boyutu beklenen her bir boyutuna eşittir.

H_1 : Özel iki yurt işletmesinin algılanan her bir boyutu beklenen her bir boyutundan farklıdır.

Tablo 5.8: Yurlara Göre Her Boyutun Algılanan ve Beklenen Hizmet Kalitesi Puanlarının İstatistikleri

Boyutlar	Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurdu			Özel Loft Yurdu		
	X	S.S		X	S.S	
Algılanan Fiziksel Özellikler	15,88	2,65	t-istatistiği -11,51	16,00	2,57	t-istatistiği -6,07
Beklenen Fiziksel Özellikler	18,27	2,04	p-değeri ,000	18,46	2,05	p-değeri ,000
Algılanan Güvenilirlik	17,13	4,43	t-istatistiği -16,53	20,08	4,06	t-istatistiği -6,81
Beklenen Güvenilirlik	22,85	2,94	p-değeri ,000	23,54	2,40	p-değeri ,000
Algılanan Heveslilik	14,18	3,09	t-istatistiği -16,01	17,03	2,49	t-istatistiği -6,83
Beklenen Heveslilik	18,17	2,33	p-değeri ,000	18,98	1,76	p-değeri ,000
Algılanan Güven	14,71	3,62	t-istatistiği -13,686	17,69	2,42	t-istatistiği -4,82
Beklenen Güven	18,41	2,55	p-değeri ,000	19,08	1,72	p-değeri ,000
Algılanan Empati	17,39	3,83	t-istatistiği -17,861	20,49	3,11	t-istatistiği -6,94
Beklenen Empati	22,76	3,09	p-değeri ,000	23,32	2,55	p-değeri ,000

Özel iki yurt için de her boyutun p-değeri α değerinden ($,000 < 0,05$) küçük olduğu için $H_0 H_0$ hipotezi reddedilir. İki yurt için de algılanan ve beklenen hizmet birbirine eşit değildir. Her boyut bazında algılanan ve beklenen hizmet olarak ayrı ayrı incelendiğinde ise iki yurt için de beklenen hizmetin algılanan hizmetten daha büyük olduğu ortaya çıkmıştır. İki yurt da beş boyutta öğrencilerin beklediği hiçbir hizmeti tam karşılayamamaktadır. Fakat özel Loft yurdunun, Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurduna göre algılanan ve beklenen hizmet kalitesi değerlerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna göre özel Loft yurdunun, diğer yurda göre hizmet kalitesinin bekleneni karşılama açısından daha iyi olduğu söylenebilir. Ayrıca özel Loft yurdu öğrencilerinin beklentilerinin daha yüksek çıkması demografik özelliklerinin (aile gelir düzeyi, öğrenci gelir düzeyi v.b.) farklılığından kaynaklanmaktadır (Tablo 5.8).

6. SONUÇ

Küreselleşen dünyada teknolojinin hızla ilerlemesi, insanların bilgiye ulaşım hızlarını doğrusal olarak artırmıştır. Bireylerin ekonomik ve sosyal refah düzeylerinin de artmasıyla, tüketici bilincinde meydana gelen değişimler hizmet sektörünün önemini her geçen gün artırmaktadır. Hayatımızın her alanında hizmet kavramının bulunması, hizmet sağlayıcılar tarafından rekabet ortamı yaratmakta ve tüketicilere sunulan hizmet kalitesi kriterleri bakımından farklı hizmetler arasından seçim yapabilmelerine imkân sağlamaktadır. Hizmet sektörü denilince akla gelenlerden bir tanesi de şüphesiz konaklamadır. Bu hizmetten en çok yararlanan kesimden bir grubu da öğrencilerdir. Öğrenciler kamu ve özel sektöre ait yurtlarda, özel pansiyonlarda, apart otellerde, kiralık evlerde, ailesinin ya da akrabalarının yanında ve öğrenci evlerinde kalmaktadırlar. Öğrenciler barınmak için seçtikleri yerlerde kendilerini güvenli hissetme, rahat ders çalışma gibi durumları göz önünde bulunmaktadırlar. Öğrencinin barındığı yerde problem yaşamaması, onun akademik başarısını olumlu yönde etkileyeceği beklenir. Bu boyutuyla öğrencilerin 'algılanan hizmet kalitesinin' tespiti de son derece önemli bir konu olmaktadır.

Bu araştırmanın ana amacı, Servqual yöntemini kullanarak Ankara ili'ndeki Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurdu'nda barınan öğrenciler ile özel Loft Öğrenci Yurdu'nda barınan öğrencilerin, yurtlarından beklenti ve memnuniyetlerini tespit edilmesidir. Bu yurtlarda barınan öğrenciler tarafından algılanan hizmet kalitesi skorlarının hesaplanması, demografik özellikler bakımından karşılaştırılması, skorlar bakımından öngörülen kalite boyutlarına verilen önem derecelerine göre yurtların kalite düzeyini tespit edilmesi ve bu karşılaştırmalar bakımından iki yurt arasında fark olup olmadığının tespit edilmesi araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır.

Servqual ölçeğindeki maddeler (item; ifade) bazında incelendiğinde; Özel Loft yurdun da barınan öğrencilerin en yüksek beklenti ortalamasına sahip oldukları ifade 4,82 ile "*Yurt personeli her zaman güler yüzlü, nazik ve saygılıdır.*". Buna göre öğrenciler yurt personelinin daha güler yüzlü kibar ve saygılı olmasını istemektedir. Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurdu'nda ise 4,64 ile "*Yurt yöneticisi ve personellerini aradığımda yerinde bulabiliyorum.*". Buna göre öğrenciler yurt yöneticisini personeline ulaşmak istediğinde kişilerin kolayca bulmak istemektedir. Ayrıca en düşük beklenti ortalamasına sahip oldukları ifade Özel Loft yurdunda 4,48 ile "*Yurt personelinin fiziksel görünümü yeterince moderndir.*". Öğrenciler için bir yurttan en düşük beklentileri personelin fiziksel görüntüsüdür. Devlet Üniversitesi

Özel Öğrenci Yurdunda ise 4,47 ile *“Yurt personeli ihtiyaç duyulan hizmeti en hızlı şekilde yerine getirir”*. Öğrenciler için ihtiyaç duydukları hizmetin ne zaman gerçekleşeceği düşük bir beklentidir.

Öğrencilerin en yüksek memnuniyet (algılanan) ortalamasına sahip oldukları ifade Empati boyutunda 4,63 ile *“Yurda giriş-çıkış saatleri programına uygun olacak şekilde düzenlenmiştir.”* ifadesidir, bu da bu yurtda kalan öğrencilerin en çok yurdun giriş-çıkış saatinden memnun olduklarını göstermektedir. Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurdunda ise Fiziksel Özellik boyutunda 4,09 ile *“Yurtda kullanılan ekipman ve araç-gereçler yeterince moderndir ve göze hoş görünür”* ifadesidir, bu da bu yurtda kalan öğrencilerin en çok, yurtda kullandıkları araç-gereçlerin modern olmasından memnun olduklarını göstermektedir. Öte yandan en düşük memnuniyet (algılanan) ortalamasına sahip oldukları ifade yine Empati boyutundaki 3,72 ile *“Yurdun bulunduğu yer merkezidir.”* Buna göre öğrenciler, yurdun bulunduğu yerden memnun değildirlere. Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurdunda Empati boyutundaki 3,21 ile *“Yurt personeli benimle kişisel olarak birebir ilgilenmekte ve şikâyetlerim hemen çözümlenmektedir”*. Buna göre öğrenciler, şahsi konularda yurt personelinin kendilerine yeterince ilgi göstermemelerinden memnun olmadıklarının belirtmişlerdir.

Hizmet kalitesi sonucuna göre ise özel iki yurt işletmesinin de ölçekteki 22 ifadenin tümünde öğrenci memnuniyetinin altında kaldığı görülmektedir. Özel Loft yurdunda en büyük fark -0,91 ile *“Şikâyetlere ilişkin yeterince çözüm önerisi geliştirilmektedir”*, bu da yurdun şikâyetleri yeterince karşılayamadığını ve çözüm üretmediğini göstermektedir. En düşük fark ise -0,11 ile *“Yurda giriş-çıkış saatleri programına uygun olacak şekilde düzenlenmiştir.”*, yani yurtda kalan öğrencilerin en az yurt giriş-çıkış saatlerinden şikâyetçi olduğunu gösterir.

Öğrencilerin kaldıkları yurtları tavsiye etme durumları boyut bazında incelendiğinde ise Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurdu öğrencilerinin 5 alt boyutta da kaldıkları yurdu tavsiye etmedikleri görülmüştür. Özel Loft yurdu öğrencileri ise sadece güven boyutu yönünden kaldıkları yurdu tavsiye etmektedirler. Bu da yurt personelinin ihtiyaçlar ve sorunlar konusunda yeterli olduğunu göstermektedir.

Her bir ölçek alt boyutunun algılanan ve beklenen hizmet kavramlarındaki anlamlılıkları karşılaştırıldığında ise iki özel yurt işletmesi de öğrencilerin beklentilerini karşılayamamaktadır.

Sonuç olarak, özel iki yurt işletmesi de öğrencilerin beklediği hizmetleri karşılayamamıştır. Dolayısıyla her iki yurdun da algılanan ve bekle-

nen hizmet kalitesi düşüktür. Toplam hizmet kalitesi açısından yurtlar arasında önemli fark bulunmamıştır. Ancak ölçeğin alt 5 boyutu bazında karşılaştırmalar yapıldığında, özel Loft yurdunun Devlet Üniversitesi Özel Öğrenci Yurduna göre hizmet kalitesi açısından daha kaliteli bir yurt olduğu sonucuna varılmıştır.

Özel iki yurt işletmesinin de daha kaliteli bir hizmet verebilmesi için fiziksel özellikler dışında yurdun güvenliğine, yurttaki çalışan personelin yaptıkları işe karşı olan hevesliliğine ve yurttaki kalan öğrencilerin tüm ihtiyaçlarına empati kurarak cevap vermeleri gerektiği önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aydın, Kenan, Hizmet İşletmelerinde Servqual Yöntemi ile Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Kocaeli'ndeki Seyahat İşletmelerinden Efe Tur Uygulaması, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Sayı:50(1), 2005, s.1101-1130.
- Bulgan, Uğur ve Gürdal, Gültekin, Hizmet Kalitesi Ölçülebilir mi?ÜNAK'05 "Bilgi Hizmetlerinin Organizasyonu ve Pazarlanması", 2005.
- Devebakan, Nevzat ve Aksaraylı, Mehmet, Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçümünde Servqual Skorlarının Kullanımı ve Özel Altınordu Hastanesi Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:5(1), 2003, s.38-54.
- Eleren, Ali, Bektaş, Çetin ve Görmüş, Şahin A., Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin Servqual Yöntemi ile Ölçülmesi ve Hazır Yemek İşletmesinde Bir Uygulama Finans Politik & Ekonomik Yorumlar, Sayı:44(514), 2007, s.75-88.
- Eleren, Ali ve Kılıç, Burhan, Turizm Sektöründe Servqual Analizi ile Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi ve Bir Termal Otelde Uygulama, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Sayı:9(1), 2007, s.235-263.
- Filiz, Zeynep, Servqual Yöntemiyle Yurt İşletmesinde Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi, International Journal of Research and Development, Sayı:3(1), Ocak 2011, s.38-49
- Mohammad, Gülsün T., Sağlık Hizmetlerinde Kalite Yöntemi, Servqual Analiz ile Değerlendirilmesi ve Ankara Ulus Devlet Hastanesinde Uygulama, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane İşletmeciliği Bilim Dalı, 2007.Parasuraman A., Zeithaml V.A. and Berry L.L., "SERVQUAL: A Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", Journal of Retailing, Vol. 64, No.1, 1988, s.12-40.
- Parasuraman A., Zeithaml V.A. and Berry L.L., "A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research", Journal of Marketing, Vol.49, No.4, 1985, s. 41-50.
- Özgül, Engin ve Devebakan, Nevzat, Üniversitelerde Servqual Tekniği ile Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçülmesine Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yönetim Bilimleri Dergisi, Vol.3, No.2, 2005, s. 93-116.Ulaşanoğlu, Mehmet E., GSM Sektöründe Hizmet Kalitesi: Müşteri Memnuniyeti Ölçümü ve Önerileri, Telekomünikasyon Kurumu, Uzmanlık Tezi, 2005.

Türkiye’de Cumhurbaşkanının Halk Tarafından Seçilmesinin Hükümet Sistemi Üzerine Etkileri

Veysel ERAT*

Özet

Çalışmanın amacı 2007 yılında yapılan Anayasal değişiklik ile Cumhurbaşkanın halk tarafından seçilmesinin mevcut hükümet sistemini nasıl etkilendiğini ortaya koymak ve mevcut hükümet sistemi tartışmalarına tarihsel vurgu ile katkı sağlamaktır. Hükümet sistemleri toplumsal ve siyasi etkenlerle şekillenen bir olgudur. Bu amaçla çalışmanın birinci bölümünde, hükümet sistemlerinden başkanlık, yarı başkanlık ve parlamenter rejim en uygun örnekleri olan ABD, Fransa ve İngiltere üzerinden incelenmiştir. İkinci bölümde Türkiye’de hükümet sisteminin tarihsel gelişimi anlatılmış ve son bölümde ise 2007 Anayasal değişikliğinin hükümet sistemine etkileri incelenerek yeni hükümet sisteminin nereye oturtulacağı ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: Hükümet Sistemi, Parlamenter Rejim, Yarı Başkanlık, Anayasa Değişikliği

The Impacts of the Election of the President Directly by the Public on the Political System in Turkey

Abstract

The aim of the study is to present how the current political system is affected by the election of the President directly by the public due to the Constitutional change made in 2007 and contribute towards the current political system discussions with historical highlights. Political systems are the phenomena formed by the social, political, and diplomatic factors. Along with this aim, the presidential system, the semi-presidential system and the parliamentary system of the political systems are analysed over the most appropriate examples, the USA, France and England in the first chapter of the study. In the second chapter, the historical progress of the political system in Turkey has been described. In the last chapter, the impact of the Constitutional change of 2007 on the political

* Araştırma Görevlisi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi, veysel.erat@deu.edu.tr.

system has been examined and the ways how the new political system will be embedded have been proposed.

Keywords: *Political System, Parliamentary System, Semi-Presidential System, Constitutional Change*

1. GİRİŞ

Bir devletin hükümet türü/tipi, yasama, yürütme ve yargı organlarının nasıl örgütlendiği ile açıklanır.¹ Devlet içindeki üç temel kuvvet olan yasama, yürütme ve yargının dağıtım ve düzenlenişine göre farklı adlandırılan hükümet sistemleri, yönetimin yapısını resmetmektedir. Tasnife konu olan bu üç kuvvetin nerede odaklandığı ve kimler tarafından kullanılacağı konusunda egemen düşünce, maddi güç ve politik aktörlerle birlikte tarihsel, toplumsal ve siyasal koşullar belirleyici olmaktadır. Bir devletin hükümet sistemlerindeki tercih genellikle o devletin bir seçimi değil anılan koşulların ortaya çıkardığı bir sonuçtur.

Türkiye’de tarihsel olarak incelendiğinde, mutlak monarşiden 1876 yılında parlamentolu bir yapıya geçiş, seçilmişlerden oluşan Meclis-i Mebusan’ın parlamento içindeki zamanla artan rolü ve 1909 yılında parlamenter sistemin benimsenmesi, toplumsal değişim ve siyasal koşulların bir sonucudur. 1921 Anayasası ile benimsenen meclis hükümeti sistemi dönemin olağanüstü koşullarının bir gereğidir. 1924 Anayasası hükümet sistemi açısından değerlendirildiğinde, meclis hükümeti sistemi ile parlamenter sistemin karma bir şekilde benimsendiği ve parlamenter hükümet sistemine geçiş için bir köprü niteliğindedir. Son olarak 1961 Anayasası ile benimsenen parlamenter hükümet sistemi 2007 yılına kadar devamlılığını korumuştur. Ancak 2007 yılında Anayasa değişikliği yapılarak cumhurbaşkanının halk tarafından seçilmesi esasının benimsenmesi ile birlikte, mevcut sistemin hangi tür hükümet sistemi üzerinde oturtulacağı tartışma konusu olmuştur. Yeni Anayasa yapım süreci ile de başkanlık sistemi eklenince, hükümet sistemi meselesi Türkiye’nin gündemine oturmuştur.² Bu çalışma ile amaçlanan cumhurbaşkanının halk tarafından seçilmesinin hükümet sistemi üzerine etkilerini incelemek ve mevcut hükümet sistemi tartışmalarına tarihsel, toplumsal ve siyasal vurgu ile katkı sağlamaktır.

Bu çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde hükümet sistemlerinin genel özellikleri anlatılarak, tartışma konusu olan başkanlık, yarı başkanlık ve parlamenter hükümet sistemleri uygulandıkları ülkeler-

1 Iona Mária Szilágyi, ‘Presidential Versus Parliamentary Systems’, AARMS, Vol. 8, No.2, 2009, p. 307.

2 Mehmet Merdan Hekimoğlu, ‘Türkiye’deki Hükümet Sistemi Tartışmalarına Eleştirel Bir Bakış’, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt. 1, Sayı. 1, 2012, s. 3.

de varlık koşulları etrafında incelenecektir. Bu hükümet sistemleri dışında da başkanı, başkanlı, süper- başkanlık ve aralıklı başkanlık gibi hükümet sistemleri bulunmaktadır. Ancak özellikleri itibariyle farklı bir hükümet sistemi ortaya çıktığında literatürde baskın türler olan başkanlık, yarı başkanlık ve parlamenter rejim üzerinden tartışıldığı için çalışmanın hedefi gereği bu üç tür anlatılacaktır. İkinci bölümde, Türkiye’de hükümet sistemleri tarihsel olarak anlatılarak, üçüncü bölümde 2007 yılında yapılan Anayasal değişikliğin mevcut hükümet sistemi üzerine etkileri incelenecektir.

2. HÜKÜMET SİSTEMLERİ

Devletlerin demokratik gelişimleri, egemen maddi güç ve onun düşün yapısı ile birlikte bunlarla ilişki içinde olan üretim ilişkileri ve sınıf yapısı ile ilgilidir. Konu ile ilgili kapsamlı bir çalışma yapan Barrington Moore Jr., *Diktatörlüğün ve Demokrasinin Toplumsal Kökenleri* adlı çalışmasında İngiltere, Fransa ve Amerika’da demokratik parlamenter yapıların burjuva devrimleri ile, Almanya ve Japonya’da tepeden devrimlerin sağ diktatörlüklerle (faşist yönetimlerle) ve Çin ve Rusya’da sol diktatörlüklerin (komünist anlayışın) köylü devrimleriyle ilişkisini ortaya koymuştur.³ Bu rejimlerin benimsediği hükümet sistemi veya diğer bir ifade ile yasama, yürütme ve yargı kuvvetlerinin düzenlenmesi bu ilişkilerin yansıdığı alanlardan biridir.

Anayasa hukuku teorisine göre yönetimin kurumsal yapısını betimleyen hükmet şekli,⁴ devlet içindeki kuvvetlerin dağıtım ve düzenlenişine dayanarak demokratik olsun veya olmasın tüm rejimlerin uygulanış biçimi olarak tanımlanabilir.⁵ Hükümet sistemleri devletin üç temel kuvveti arasındaki ilişkiye göre sınıflandırılır.⁶ Diğer bir ifade ile bu kuvvetlerin ayrılığı ve birliğine göre bir sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır.⁷ Hükümet sistemlerinin sınıflandırılması, devlet iktidarının belirleniş şekli, kimler tarafından kullanıldığı ve nerede odaklandığı ile ilgilidir.⁸ Hükümet sis-

3 Barrington Moore Jr., *Diktatörlüğün ve Demokrasinin Toplumsal Kökenleri*, (Ankara: Verso Yayıncılık, 1989).

4 Günsev Evcimen, ‘Başkanlık Hükümet Sistemi: ‘Ratio Politica’sı ve Türkiye’, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt. 47, Sayı. 1, 1992, s. 317.

5 Mehmet Merdan Hekimoğlu, *Anayasa Hukukunda Karşılaştırmalı Demokratik Hükümet Sistemleri ve Türkiye*, (Ankara: Detay Yayıncılık, 2009), s. 5.

6 Süleyman Sırrı Terzioğlu, *Anayasa Hukuku*, (Adana: Karahan Kitabevi, 2011), s.13.

7 Kemal Gözler, *Anayasa Hukukuna Giriş*, (Bursa: Ekin Yayın Dağıtım, 2004), s. 82.

8 Bülent Yücel, ‘Yarı Başkanlık Sisteminin Hükümet Modeli Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Fransa Modeli ve Komünizm Sonrası Polonya’, AÜHF, Cilt. 52, Sayı. 4, Ankara, 2003, s. 336.

temleri sınıflandırılırken yasama ve yürütme kuvvetleri esas alınır⁹ ve tüm demokratik hukuk devletlerinde yargı kuvvetinin bağımsız olması gerektiği kabul edildiği için hükümet şekli tanımlanırken tasnife esas olmaz.¹⁰

2.1. Kuvvetler Birliği

Yasama ve yürütme kuvvetlerinin tek bir organda birleşmesi olarak tanımlanan kuvvetler birliğinde;¹¹ kuvvetlerin yürütmede toplandığı durum mutlak monarşi veya diktatörlük, kuvvetlerin yasamada birleşmesi durumunda, buna meclis hükümeti sistemi denir.¹²

Mutlak Monarşi ve Diktatörlük

Etimolojik olarak monarşi, tek bir şahsın hakimiyeti altında olan riyaset sistemidir.¹³ Devlet içinde tek ve en önemli yetkiye sahip olan hükümdar yasama ve yürütme kuvvetlerini elinde bulundurduğu sisteme mutlak monarşi denir.¹⁴ Hükümdar hem kanun koyucu hem de kanunun yürütücüsü olmaktadır.¹⁵ İktidarın hükümdar tarafından bu denli sınırsız kullanımının altında yatan neden, sınırsız yetkilerin temelinde ilahi gücün mevcut olduğu kabulüdür.¹⁶ İktidarın tek elde toplanmasının diğer bir şekli diktatörlük veya tiranlıktır. Diktatörlüğün monarşiden farkı, iktidarı ele geçirmesi ve meşruiyeti noktasındadır. Monarşilerde devletin başındaki kişi bu görevi veraset yolu ile devralmıştır ve ülke içinde egemen olan hanedanın bunu hak ettiği düşüncesi vardır. Buna karşıt olarak diktatör, iktidarı zor kullanarak veya seçimlerle ele geçirmiş olabilir ve meşruiyet kaynağını ideoloji, din, karizma gibi unsurlara dayandırabilir.¹⁷ Diktatör-

9 Gözler, Anayasa Hukukuna Giriş, s. 82.

10 , Hasan Yavuz ve Bülent Tunç, 'Avantaj ve Dezavantajlarıyla Başkanlık sistemi', TBB Dergisi, Sayı. 81, 2009, s. 3.

11 Mehmet Parsak, 'Parlamentar/Başkanlık/Yarı Başkanlık Hükümet Sistemlerine Genel Bir Bakış Ve Türkiye Cumhuriyeti'nin Hükümet Sistemi', TESAV, M. N.1 , s. 1.

12 Mehmet Kahraman, 'Hükümet Sistemi Tartışmaları Bağlamında Başkanlık Ya Da Yarı-Başkanlık Sistemlerinin Türkiye'de Uygulanabilirliği', Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 9, Sayı. 18, 2012, s. 433; Gözler, Kemal, Anayasa Hukukuna Giriş, s. 83.

13 Andrew Heywood, Siyasetin Temel Kavramları, Çev: Hayrettin Özler, (Ankara: Adres Yayınları, 2012), s.287; Kemal Gözler, 'Hukuk Açısından Monarşi ve Cumhuriyet Kavramlarının Tanımı Sorunu', Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Sayı. 54-1, s.52.

14 Gözler, Anayasa Hukukuna Giriş, s. 85.

15 Müzeyyen Eroğlu, 'John Locke'nin Devlet Teorisi', Akademik Bakış Dergisi, Sayı. 21, 2011, s. 6.

16 Serap Yazıcı, Anayasa-I, (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 2012), s. 18.

17 Mümtaz'er Türköne, Siyaset, (İstanbul: Etkileşim, 2012), s. 130.

ler yasanın üzerinde ve anayasal sınırların ötesinde davranan, keyfi ve denetlenmeyen yetkiler kullanan kişilerdir.¹⁸

Meclis Hükümeti Sistemi

Yasamanın hem kanun yaptığı hem de kanunu uyguladığı sisteme meclis hükümeti sistemi veya konvansiyonel sistem denir.¹⁹ Yasama yetkisi bizzat meclis tarafından kullanılırken, yürütme yetkisi meclisin memuru statüsündeki icra vekilleri aracılığı ile kullanılır.²⁰ Bu anlamda, yürütme organı meclisin görevlisi durumundadır.²¹ Yasama organının direktiflerine göre hareket eden ve kendisine ait bağımsız bir politikası olmayan bir kurum söz konusudur.²² Bu sistem, egemenliğin bölünmezliği ilkesine dayanmaktadır.²³ Her ne kadar genel iradeye atfen ortaya atılsa da meclis hükümetinin demokratik uygulamaları olduğu gibi demokratik olmayan uygulamaları da vardır.²⁴ Meclis Hükümetinin genel özellikleri şunlardır:

- Bir devlet başkanı ve başkanlık makamı yoktur.²⁵

- Yürütme organının üyeleri- icra vekilleri- meclis tarafından tek tek seçilir ve gerektiğinde meclis tarafından görevden alınırlar.²⁶

- Meclis yürütme tarafından alınan kararları iptal edebilirken²⁷ yürütmenin- icra heyetinin- meclis karşısında kullanabileceği hiçbir hukuki araç yoktur.²⁸

18 Andrew Heywood, *Siyaset*, (Ankara: Liberte, 2006), s. 539.

19 Kemal Gözler, (Bursa: Kısa Anayasa Hukuku, Ekin Basın Yayın Dağıtım, 2013), s. 67.

20 Necmi Yüzbaşıoğlu, *Anayasa Hukuku El Kitabı*, (İstanbul: Beta Basım, 2008), s. 16.

21 Erdoğan Teziç, *Anayasa Hukuku*, (İstanbul: Beta Basım, 2012), s. 473.

22 Erdal Onar, *Başkanlık Sistemi*, Haz. Teoman Ergül, (Ankara: Türkiye Barolar Birliği Yayınları, 2005), s.72.

23 Fevzi Demir, *Demokrasilerde Hükümet Sistemleri ve Başkanlık Hükümeti Rejimi*, (İzmir, EGİAD,1998), s. 17.

24 Hasan Buran, ‘Siyasal Rejimin Sınıflandırılması Yeniden Gözden Geçirilmesi Üzerine’, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 14, Sayı. 1, 2009, s.76.

25 Gözler, *Kısa Anayasa Hukuku*, s.68; Yazıcı, s.46.

26 Teziç, s. 474; Gözler, *Kısa anayasa Hukuku*, s. 68.

27 Teziç, s. 474.

28 Gözler, *Kısa anayasa Hukuku*, s. 68.

2.2. Kuvvetler Ayrılığı

Kamu hukuku ve siyaset bilimi literatüründe çokça tartışılan ve üzerinde yazılan konulardan biri olan kuvvetler ayrılığı;²⁹ yasama, yürütme ve yargı organlarının her birinin sadece kendi işlevini yerine getirmesi ve bu kuvvetlerin kişiler ve organlar açısından ayrılmasıdır.³⁰ Kuvvetler ayrılığı teorisinin çağdaş fikir babası Montesquieu kabul edilse de³¹ ondan önce en iyi hükümet sisteminin arayışında olan filozof Aristo, devletin faaliyetlerini üçe ayırır ve her faaliyetin bir organa verilmesi gerektiğini söyler.³² Bunlardan müzakerede bulunan fonksiyon, devletin önemli meseleleri ve umumi politikalar ile meşgul olur. Savaş ve barış yapmak, kanun yapmak, ölüm cezası vermek ve mali kontrol yapmak bu fonksiyonun görev alanına girer. İkinci fonksiyon; kumanda makamıdır ve bugünkü yürütmeye denk gelmektedir. Devletin son fonksiyonu adalet fonksiyonudur ve günümüz yargı erkine karşılık gelmektedir.³³

Millet egemenliği ve temsili hükümet açısından kuvvetler ayrılığını ilk inceleyen Locke'dir.³⁴ Locke kuvvetlerin ayrılmasının gerekliliğini şu şekilde ifade etmektedir. Yasalar çok kısa bir süre içinde çıkarılacağından yasanın sürekli toplantı halinde olmasına gerek yoktur. Yasa yapma gücünü elinde bulunduranlar, iktidarı elde tutmanın cezp ediciliğine kapılıp yasaların yürütülmesi iktidarını da elde etmeye çalışabilirler. Bu durumda kendilerini yapmış oldukları yasalardan muaf tutabilir ve yasanın uygulanması sırasında yasayı kendi çıkarlarına kullanabilirler. Bu nedenle yasa yapıcılarının yeteri kadar toplanması, yasalar yapıldıktan sonra dağılmaları ve kendilerinin de bu yasalara uyması idealdir. Locke diğer iki iktidarı yürütme ve federatif iktidar olarak adlandırmaktadır. Bunlardan yürütme iktidarı, yasaların yürütülmesini, federatif iktidar da dışarıdan gelebilecek yarar ve sakıncalara karşı, kamu çıkarını ve güvenliğini sağlar.³⁵

Kuvvetler ayrılığını teorileştiren³⁶ ve günümüzdeki şeklini almasını sağlayan³⁷ Montesquieu'dur. Montesquieu, her hükümetin sahip olduğu

29 Mehmet Turhan, Hükümet Sistemleri ve 1982 Anayasası, (Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları No: 9, 1989), s. 3.

30 Mustafa Erdoğan, Anayasal Demokrasi, (Ankara, Siyasal Kitabevi, 2010), s. 199.

31 Ozan Ergül, Türk Anayasa Mahkemesi ve Demokrasi, (Ankara: Adalet Yayınevi, 2007), s. 76.

32 Servet Tanilli, Devlet ve Demokrasi, (İstanbul, Say Kitap, 1981), s. 375.

33 İlhan Akipek, 'Kuvvetler ayrılığı Nazariyesinin doğmasına amil Olan Fikirler', Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt. 9, Sayı. 1-2, 1952, s. 168-169.

34 Turhan Feyzioğlu, 'Kuvvetler Ayrılığı Nazariyesi', SBOD, 1947, Cilt. 2, s. 51.

35 John Locke, Yönetim Üzerine İkinci İnceleme, Çeviren: Fahri Bakırcı, (Ankara: Ebabel, 2012), s. 95-96.

36 Kemal Gözler, Anayasa Hukukunun Genel Teorisi, (Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım, 2011), s. 540.

37 Eroğlu, s. 2.

üç kuvvetin bulunduğunu ve bunların; yasama, devletler hukukuna bağlı şeyler açısından yürütme ve medeni hukuka bağlı olan konuları yürütme kuvvetleri olduğunu belirtir. Bunlardan ilki için; prens, geçici veya sürekli kanunlar yapar ve bu kanunları tadil eder veya yürürlükten kaldırır. Kuvvetlerin ikincisinde, prens barış ya da savaş yapar, elçi gönderir veya kabul eder, kamu güvenliğini sağlar ve işgallere karşı durur. Üçüncü kuvvette de suçluları cezalandırır, kişiler arasındaki anlaşmazlıklarla karar verir. Montesquieu bu kuvvete yargılama kuvveti demektir.³⁸

Kuvvetler ayrılığı, mutlak monarşilerin baskıcı düzeninden kişi hak ve özgürlüklerinin güvence altına alındığı liberal demokratik rejimlere geçişin göstergesi olarak görülmektedir.³⁹ Oysa kuvvetler ayrılığı, kapitalist gelişmeye bağlı olarak ortaya çıkan yeni sınıfın (burjuva sınıfının), tüm Avrupa’da 1840’lara kadar siyasal iktidarı etkisi altına alma ve sınırlama amacı çerçevesinde işlevsellik kazanmıştır. Diğer taraftan dâhil olduğu sınıfta hem siyasal hem de ekonomik bir özne olan birey çıkarının siyasal iktidar karşısında korunması amaçlanmıştır.⁴⁰

Tarihsel olarak kuvvetler ayrılığı kapitalist ulus devletin oluşumunda önemli rol oynamıştır. Kıta Avrupa’sı ve Kuzey Amerika’da kapitalizmin egemen üretim biçimi haline gelmeye başlaması ile birlikte kuvvetler ayrılığı, kurumların mevcut ekonomik yapı ile uyumlu olarak şekillenmesinin aracı olmuştur. Özellikle Batı Avrupa’da aristokrat ağırlıklı parlamentolara, kapitalist gelişmeyle ortaya çıkan burjuva sınıfı girmeye başlamıştır. Kapitalizm aracılığı ile siyasal düzen içinde baskın unsur haline gelen yeni ekonomik yapının gerektirdiği hukuki çerçeve siyasal iktidarı bölmüştür. Böylece yürütme organı monarşik egemenliğin niteliğini taşıırken, yasama organı ulus egemenliği ile yeniden şekillenmiştir. İngiltere’de 17. yüzyılın ortaları Fransa’da 17. yüzyılın sonları ve 18. yüzyılın başlarında siyasal iktidar nitelik değiştirmiş ve iki ayrı görünüm kazanmıştır.⁴¹ Amerika ise çağdaş kapitalist demokrasiye geçerken İngiltere ve Fransa’dan farklı bir yol izlemiştir. Amerika’da ticari tarım öncesi aristokrasi ve kral arasında bir siyasal savaşım yaşanmamış ve Asya ve Avrupa’daki gibi büyük köylü sınıfı oluşmamıştır. Ancak *Amerikan Bağımsızlık Savaşı* ile tarım ve endüstri dönemlerini birbirinden ayıran şiddet olayları olarak ele alınan İç Savaş,

38 Baron de Montesquieu Charles de Secondat, , *The Spirit Of Laws*, (Canada: Batoche Boks, 2001), s. 173.

39 Oktay Uygun, ‘Küreselleşme ve Değişen Egemenlik Anlayışının Sosyal Haklara Etkisi’, *Anayasa Yargısı* 20, (Ankara: Anayasa Mahkemesi Yayını, 2003).

40 Örsan Akbulut, ‘Siyasal İktidarı Kullanma Aracı Olarak Başbakan’, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt. 36, Sayı. 1, s. 58.

41 Akbulut, s. 58.

yirminci yüzyılın ortalarında Amerika'nın dünyanın önde gelen endüstri kapitalizmi demokrasisini oluşturmasında önemli etkenler olmuştur.⁴² Fakat Amerika'da başkanlık sistemi İç Savaş'tan çok daha önce 1787 Amerikan Anayasası'nda benimsenmiştir.

Sonuç olarak İngiltere, Fransa ve Amerika'da devrimler ve iç savaş batı demokrasisinin kapitalizmle birlikte var olmalarına ve birleşmelerine yol açmıştır.⁴³ Fransa ve İngiltere'de burjuvazinin parlamentoda artan ağırlığı paralelinde siyasal iktidarda değişim meydana gelmiş ve kuvvetler ayrılığı, siyasal bir düzen olarak ortaya çıkmıştır. İlk kez Amerika'da uygulanan kuvvetler ayrılığı her iki örnekten farklı bir özgünlüğe sahiptir. Bu anlamıyla kuvvetler ayrılığı, kapitalist gelişim ve onun ilişkili olduğu üretim biçimi, maddi ve düşünsel anlamda egemen sınıfla ilişkili iken; başkanlık, yarı başkanlık ve parlamenter sistem şeklinde ayrılımlarında ise genellikle ülkenin siyasal gelenekleri belirleyici olmuştur.

Başkanlık sistemi

Başkanlık sistemi liberal demokratik yönetim sistemlerin en eskilerindedir ve iki yüzyıldan fazla süredir Amerika Birleşik Devletleri'nde kendine özgü koşulları nedeniyle⁴⁴ başarılı bir şekilde uygulanmaktadır.⁴⁵ 1787'de küçük bir grubun beş haftalık çalışması ile yazılan⁴⁶ Amerikan Anayasası'nın benimsediği başkanlık sistemi, üzerinde önce düşünülmüş sonra hayata geçirilmiş bir hükümet sistemidir.⁴⁷ Kısa sürede yazılmasına rağmen üzerinde uzlaşa sağlanabilmesi için aylar geçmesi gerekmiştir. Amerikan Anayasası ile ortaya çıkan anayasal ve idari sistemlerin tümü tarihsel köken olarak çeşitli olsa da büyük oranda iç etkenlerden etkilenmiş, özgün bir Amerikan ürünüdür.⁴⁸ 18. yüzyıl koşullarında *westminister modeli* demokrasisine karşı çıkış olarak yapılan bağımsızlık savaşı sonunda *Kurucu Babalar* olarak adlandırılan grup tarafından yapılmıştır.⁴⁹ Bağımsızlık

42 Moore Jr., s. 91.

43 Moore Jr., s. 4.

44 Ertan Beceren, Gökhan Kalağan, 'Başkanlık ve Yarı-Başkanlık Sistemi; Türkiye'de Uygulanabilirliği Tartışmaları', İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl. 6, Sayı. 11 Bahar 2007/2, s. 176.

45 Rıza Aslan, Kuvvetler Ayrılığı Teorisi ve Uygulamalı Örnekleri, (Bursa: Dora Basın Yayım Dağıtım, 2010), s. 173.

46 İhsan Burak Birecikli, 'Amerika'nın Kuruluşu ve ABD-Avrupa İlişkileri (1776-1876)', ABD ve Büyük Ortadoğu İlişkileri Özel Sayı.s. 95.

47 Burhan Kuzu, Türkiye İçin Başkanlık Sistemi, (İstanbul: Fakülteler Matbaası, 1997), s. 7.

48 Ferrel Heady, 'Karşılaştırmalı Bir Bakışla Amerikan Anayasal ve İdari Sistemleri', Çeviren: İstar B. Tarhanlı, İdare Hukuku ve İlimleri Dergisi, Yıl. 8, Sayı. 1-3, s. 61.

49 Hasan Tahsin Fendoglu, 'Başkanlık Sistemi', İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi Cilt. 2 Sayı. 2, 2012, s. 41.

savaşı sonunda on üç farklı koloninin bağımsızlıklarını koruyarak ortak hareket etme istekleri, merkezi gücün sınırlı kalmasını ve federal yapının korunmasını sağlamıştır.⁵⁰ İngiliz parlamentosunun kolonilere karşı ağır tedbirler kapsayan yasaları nedeniyle yasama organına karşı, koloni valilerinin yapmış oldukları baskılara karşı ise yürütme organına karşı güvensizliğin bir sonucu olarak yasama ve yürütme arasında denge sağlayan başkanlık sistemi benimsenmiştir.

Kuvvetlerin sert biçimde ayrıldığı⁵¹ bu sistemde, yasama ve yürütme kuvvetleri hem organ hem de fonksiyon olarak birbirinden bağımsızdır ve kuvvetler arasında tamamen kopuk değil, zayıf bir kontrol ve denge söz konusudur.⁵² Yürütme gücünü elinde bulunduran başkanın halkın oyu ile doğrudan⁵³ veya doğrudan benzeri⁵⁴ bir yöntemle seçildiği başkanlık sistemine, başkanlık hükümet sistemi, başkanlık rejimi, başkanlık demokrasisi veya başkanlıkçılık da denilmektedir.⁵⁵ Sistemin genel özellikleri şunlardır;

- Yasama ve yürütme işlevsel ve organik olarak birbirinden ayrılmıştır. İşlevsel olarak, yasama organı kanun yapma, yürütme organı ise bu kanunları uygulama ve hükümet etme ile görevlidir. Organik olarak ise, yasama ve yürütme kuvvetlerinin kullanımı ayrı organlar elindedir.⁵⁶

- Fonksiyonel olarak her kuvvet kendi işlevini yerine getirir ve bir diğerine karışmaz. Yasama yetkisi temsili meclise, yürütme yetkisi seçilmiş bir başkana aittir. Başkanın fesih yetkisi olmadığı gibi, meclisin de başkanı görevden düşürme yetkisi yoktur.⁵⁷

- Aynı kişi her iki organda birden görev alamaz ve başkan yasama organının çalışmasına katılamaz.⁵⁸

50 Bünyamin Bezci, ‘Demokrasi ve Başkanlık Sistemi’ Yönetim Bilimleri Dergisi (3: 2), 2005, s. 78.

51 Teziç, s. 501.

52 Yüzbaşıoğlu, s.17.

53 Muhittin Tataroğlu, ‘Parlamentar ve Başkanlık Sistemlerinde Siyasi İktidar ve Bürokrasi İlişkileri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme’, Yönetim ve Ekonomi, 13/1, 2006, s. 102.

54 Emrah Karaca Eren, ‘Başkanlık Sistemi’nin Türk Parti Sistemi Açısından Türkiye’ye Uygulanabilirliği’, G.Ü. İİBF Dergisi, 3, 2002, s. 137.

55 Gözler, Anayasa Hukukunun Genel Teorisi, s.570.

56 Hayri Keser, ‘Türkiye ve Başkanlık Sistemi’, İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt. 2 Sayı. 1, 2011, s. 33.

57 Erdoğan, a.g.e., s. 206-207.

58 Gözler, Anayasa Hukukunun Genel Teorisi, s.574-575.

Parlamenteer Rejim

Westminster modeli olarak da adlandırılan parlamenteer sistemin klasik örneği İngiliz devlet sistemidir.⁵⁹ İngiltere’de egemenlik, daima ortak bir nitelik taşımıştır ve Kral yetkilerini hiçbir zaman tek başına kullanmamıştır. Anglo Saksonlar döneminde Witans veya Wtenagemot, Norman istilası(1066) ile Magna Carta’nın ilanı(1215) arasındaki dönemde saray divanı ve Curia Regis diye isimlendirilen meclisler, kralın iktidarını sınırlayabilmişlerdi.⁶⁰ 1215 yılında İngiltere’de Magna Carta’nın ilan edilmesiyle, kralın vergi tekliflerini parlamenteonun onayına tabi kılması sonucunda, parlamento giderek kral karşısında güç kazanmaya başlamıştır.⁶¹ Magna Carta’yı ilan eden krallar gizli birer demokrat değillerdi, ancak vergileri arttırmak ve yerel iktidarı ellerinde tutanların desteğini almak amacıyla her bir bölgeden iki veya dört şövalye ve kasaba sakinini bölgedeki sorunlarını danışmak üzere bugünkü Londra’ya davet ettiler.⁶² 14. yüzyılda, baronların, şövalyelerin, ruhban sınıfının ve burjuvazinin ayrı ayrı temsil edildiği parlamento, birden fazla bölümden oluşan bir kurum haline geldi.⁶³ Bu yüzyılda toplumsal seviye farklılığı nedeniyle büyük derebeyleri ve küçük asiler ile komün temsilcileri ayrı meclislerde toplanmaya başladı.⁶⁴ Bu dönemde parlamento yasa yapıcı değildi ve seçilmişlerden oluşmuyordu ancak çıkar sahiplerinin kendi çıkarlarını korumak için birleştiiği parlamento, ileride demokratik bir yapının oluşması açısından önemliydi.⁶⁵ İngiltere’de parlamenteer sistemin başlangıcı olarak kabul edilen Magna Carta’yı takiben 1628 Haklar Dilekçesi ve 1688 Haklar Beyannamesi gibi belgeler ile zamanla kralın yetkileri kısıtlanarak parlamenteer rejim İngiltere’de 18. yüzyılda somut bir nitelik kazanmıştır.⁶⁶

59 Mehmet Emin Akgül, ‘Kuvvetler Ayrılığı İlkesinin Dönüşümü ve Günümüz Demokratik Rejimlerindeki Anlamı’, Ankara Barosu Dergisi, Yıl:68, Sayı. 2010/4, s. 92.

60 Ergun Özbudun, ‘İngiltere’de Parlamento Egemenliği Teorisi’, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt. 25 Sayı. 1-2, 1968, s. 59.

61 İngiltere’de parlamenteonun gelişimi için bkz. Kemal Gözler, ‘İngiltere’de Parlamento Neden ve Nasıl Ortaya Çıktı: Malî Hukukun Anayasa Hukukundan Eskiliği Üzerine Bir Deneme’, Prof. Dr. Mualla Öncel’e Armağan, Ankara, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları, 2009, Cilt. I, s.365-374

62 Michael G. Roskin, Çağdaş Devlet Sistemleri: Siyaset, Coğrafya, Kültür, Çeviren: Bahattin Seçilmişoğlu, (Ankara: Adres Yayınları, 2012), s. 25-26.

63 Birsen Örs, ‘Siyasal Temsil’, I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No. 35, 2006, Sayı.6. s. 1-22.

64 G. Mosca, ‘Magna Carta’dan 20’inci Asra Kadar İngiliz Anayasa Hareketleri’ Çeviren: Mukbil Özyörük, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt. 5, 1-4, s.38.

65 Örs, s. 11.

66 Hekimoğlu, Anayasa Hukukunda Karşılaştırmalı Demokratik Hükümet Sistemleri ve Türkiye, s. 109.

Kuvvetlerin ılımlı ayrılığına veya diğer anlamla kuvvetlerin işbirliğine dayanan ve temsili rejim türlerinden biri olan parlamenter hükümet sistemi,⁶⁷ siyasi açıdan sorumsuz devlet başkanı, yasama organına karşı sorumlu bakanlar kurulundan oluşan, eşitlik ve dengeye dayanan bir sistemdir.⁶⁸ İktidarın parlamentoda yoğunlaştığı⁶⁹ bu sistemin genel özellikleri şunlardır;

- Yürütme iki başlıdır.⁷⁰ Devlet başkanı ve bakanlar kurulundan oluşan iki başlı yani düalist bir yürütme söz konusudur.⁷¹

- Yürütme organının devlet başkanı kanadı, monarşik parlamenter rejimde veraset yoluyla belirlenirken, cumhuriyetlerde ise, yasama organının seçimi ile belirlenir. Kabine kanadı ise, parlamentonun içinden çıkmaktadır ve yine yasama organı tarafından belirlenir.⁷²

- Devlet başkanı siyasi olarak sorumlu değildir. Bunun sonucu olarak, parlamento devlet başkanının görevine son veremez. Ancak devlet başkanının vatana ihanet suçu işlemesi ve anayasayı ihlal etmesi durumunda, parlamento devlet başkanını görevden alabilir.⁷³

- Parlamenter rejimlerde, aynı kişi hem parlamento üyesi hem de hükümet içerisinde başbakan veya bakan olabilir.⁷⁴ Bunun doğal bir sonucu olarak, bakanlar kurulu yasama organının çalışmalarına katılır.⁷⁵

- Başbakan ve bakanlar, parlamentoya karşı siyasi sorumluluk taşımaktadırlar ve bu nedenle parlamentonun güvenini sağlamaları gerekmektedir.⁷⁶

Yarı Başkanlık Rejimi

Yarı başkanlık rejimi, temsilin en bilinen örneği olan Fransa’da tarihsel nedenlerin zorunlu bir sonucu olarak cumhurbaşkanının halk tarafından

67 Teziç, s. 477.

68 Yüzbaşıoğlu, s.18.

69 Türköne, s. 139.

70 Erdoğan, s. 213; Gözler, Anayasa Hukukunun Genel Teorisi, s.589; İ.Halil Asilbay, ‘Parlamenter Sistem ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme’, TBB Dergisi, 2013 (104), s.253.

71 Hekimoğlu, Anayasa Hukukunda Karşılaştırmalı Demokratik Hükümet Sistemleri ve Türkiye, s. 133.

72 Gözler, Anayasa Hukukunun Genel Teorisi, s. 593; Hekimoğlu, Anayasa Hukukunda Karşılaştırmalı Demokratik Hükümet Sistemleri ve Türkiye, s. 133.

73 Erdoğan, s. 214.

74 Erdoğan, s. 213; Gözler, Anayasa Hukukunun Genel Teorisi, s 595.

75 Gözler, Anayasa Hukukunun Genel Teorisi, s 595.

76 Yüzbaşıoğlu, s.19; Gözler, Anayasa Hukukunun Genel Teorisi, s 595-596.

seçilmesi ile başlamış ve 1970’de Maurice Duverger’in politik kuruluşları konu alan kitabı ile akademik yazına girmiştir.⁷⁷ İngiltere’deki anayasal sürecin evrimsel gelişiminin aksine Fransa Devleti, demokratik açılımın yaşandığı 1789’dan itibaren meclis iktidarı, kişi iktidarı ve parlamenter iktidarı zaman zaman denemiştir. II. Dünya Savaşı boyunca Mareşal Peten tarafından yönetilen Fransa, de Gaulle’ün önderliğinde işgalden ve Vichy hükümetinden kurtulmuştur ve IV. Cumhuriyet ilan edilmiştir. Ancak III. Cumhuriyet’in neredeyse aynısı olan hükümet sistemi, kusurlar açısından bir öncekiyle benzer sonuçları doğurmuştur. Çok parçalı parlamento ve toplumsal çatışmalara neden olan Cumhuriyet’in istikrarsız yapısı nedeniyle 1958’e kadar ömürleri ortalama bir yılı bulmayacak şekilde 20 hükümet kurulmuştur.⁷⁸ 1954 yılında Cezayir ile Fransa arasında başlayan silahlı mücadelenin kendisi için bir sonuca bağlanmayacağı düşüncesi ile 1958’de Fransa hükümeti, Cezayir Milli Kurtuluş Cephesi ile anlaşmak istemiştir. Ancak anlaşmayı istemeyen Cezayir’deki Fransız birlikleri yönetime karşı çıkarak ülkeyi iç savaşa sürüklemesinin sonucu olarak, de Gaulle göreve çağrılarak 1958 yılında cumhurbaşkanı seçilmiştir.⁷⁹ Diğer bir ifade ile dördüncü cumhuriyetin neden olduğu toplumsal çatışma ve siyasi bunalıma ek olarak seçim sisteminin zorunlu bir sonucu olarak V. Cumhuriyet ortaya çıkmıştır.⁸⁰ Bu yeni düzenleme istikrarsız yönetimlere bir tepki niteliğindedir.⁸¹

Siyasi ve ekonomik istikrarsızlığın yaşandığı Fransa’da, 1958 yılında sıklıkla yaşanan parti kilitlenmelerine son verecek olan başkanın ve parlamentonun Fransız halkı tarafından seçildiği V. Cumhuriyetle birlikte yarı başkanlık rejimi uygulanmaya başlanmıştır.⁸² Bu sistemde parlamenter rejimde olduğu gibi yürütme organı iki başlıdır. Ancak yarı başkanlık rejimi, cumhurbaşkanının sahip olmuş olduğu geniş yetkiler nedeniyle parlamenter rejimden ayrılmaktadır.⁸³ Bunun yanı sıra parlamenter sistemin temel özelliklerini devam ettiren bu sistemde halkın cumhurbaşkanını seç-

77 Seda Dunbay, ‘23 Temmuz 2008 Tarihli Anayasa Reformu Işığında Fransa’daki Yarı Başkanlık Sistemi’, Ankara Barosu Dergisi, 2012/3, s. 296, 298.

78 Yücel, s. 345.

79 Özlem Demirkıran, ‘Fransa’nın Güvenlik Politikası: De Gaulle Dönemi (1958-1969)’, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 3, Sayı. 5, 2007, s. 80.

80 Yücel, s. 345.

81 Nur Uluşahin, ‘Demokratik Siyasal Rejimlerin Sınıflandırılmasında Farklı Bir Yaklaşım: ‘Yarı Başkanlıktan İki Başlı Yürütme Yapılanmasına’, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt. 52, Sayı. 2, 2003, s. 200.

82 Hekimoğlu, Anayasa Hukukunda Karşılaştırmalı Demokratik Hükümet Sistemleri ve Türkiye, s. 62.

83 Teziç, s. 514.

tiği başkanlık sisteminin temel ögesi de alınmıştır.⁸⁴ Yarı başkanlık rejiminin genel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;⁸⁵

- Devlet başkanı belirli bir dönem için genel oy ile seçilir.
- Devlet başkanı yürütme yetkisini başbakanla paylaşır.
- Başbakan parlamentodan bağımsızdır ancak yalnız başına hükümet etmeye yetkili değildir.
- Başbakan ve kabinesi parlamentoya bağımlı olup, devlet başkanından bağımsızdırlar.
- Devlet başkanın yürütme yetkisini başbakanla paylaşması, her iki otoritenin bağımsız kalması kaydıyla farklı dengelere ve yürütme içinde güç ağırlıklarının kaymasına izin verir.

3. TÜRKİYE’DE HÜKÜMET SİSTEMLERİNİN ANAYASAL GELİŞİMİ

Devlet otoritesinin hukuk kuralları ile sınırlandırılması, bireylerin hak ve özgürlüklerinin tanınması olarak kavranan anayasacılık akımı ilk sonuçlarını 18. yüzyılda vermiştir. Yaklaşık yüz yıllık bir süre içinde birçok ülke anayasalı bir yönetime geçmiştir.⁸⁶ Bu dönemde Osmanlı’nın iktisadi yapısı Batı’da yükselişe geçen burjuvazi ve kapitalizm karşısında oldukça geride kalmıştır. Batı’da meydana gelen altyapıdaki köklü değişimin üst-yapıda hukuk ve siyaset gibi alanlarda meydana getirdiği devrim yerine, Osmanlı’da iktisadi ve sosyal yaşamdaki durgunluk siyasal ve düşünsel alandaki canlanmaya yansımıştır. Devletin içinde bulunduğu sıkıntılı durumdan kurtarmak ve imparatorluğu eski gücüne kavuşturmak düşüncesi, ayan ve bürokrat kesimin hukukla güvence altına alınmış bir mülkiyet sistemi isteği, Batılı devletlerin pazar ve hammadde ihtiyacını gidermek için artan baskıları Osmanlı’da yenilik hareketinin başlamasına neden olmuştur.⁸⁷

Osmanlı modernleşme çabalarını Batı’dakinin aksine bir sivil toplum değil Batı’ya yönelmiş devlet seçkinleri yüklenmiştir.⁸⁸ Bu anlamıyla cum-

84 Halis Demir, ‘Kuvvetler Ayrılığı Etrafındaki Yaklaşımların Tahlili’, C.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi, XIV/1, 2010, s. 231.

85 Erdoğan, s. 222.

86 Yazıcı, s. 13.

87 Ahmet Özkiraz ve Berkan Hamdemir, ‘Anayasacılık Hareketleri, Kapitalizm ve Osmanlı’, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 11, Sayı. 2, s. 68.

88 Ömer Çaha, ‘Osmanlı’da Sivil Toplum’, A. Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 49, Sayı. 3-4, s. 94. s. 79-99.

huriyete geçiş burjuva siyasal devrim ile değil, aşamalı bir şekilde olmuştur.⁸⁹ Batı'da eğitim görmüş, orada dış işlerinde çalışmış Osmanlı aydınlarının çoğu Avrupa'yı kendi toplumlarıyla kıyasladıklarında Avrupa'daki kuruluşları ve hayat tarzını üstün görmüşlerdir.⁹⁰ Devletin kurtuluşunu batılılaşma hareketlerinde gören düşünce, temel araç olarak bürokrasiyi kullanmıştır.⁹¹

Tanzimat Fermanı ile bu dönemde yapılan modernleşme çabalarının istenilen sonucu vermemesi, 1856 Islahat Fermanı ile Müslüman olmayan unsurlara daha geniş hakların tanınması ve Osmanlıyı Batının açık bir sömürsü haline getiren ekonomik ve dış politikalara karşı toplumda muhalefet oluşmuştur.⁹² Bürokrasinin artan gücüne rağmen toplumsal sorunları çözmek ve devleti çöküşten kurtarmak adına geliştirmiş olduğu politikaların istenilen sonucu vermemesi aksine toplumda çalkantılara yol açması, imparatorluğun Avrupa kapitalizminin açık pazarı ve yarı sömürgesi haline gelmesi aydın bürokrat kesimi yeni çareler aramaya itmiştir. İdari reformların başarıya ulaşmamasını siyasi yapıya bağlayan bu kesim içinde siyasi, yönetsel ve toplumsal yapıyı sorgulayan daha ileri bir reform hareketi gelişmeye başlamıştır.⁹³ Tüm bu gelişmeler ilk anayasa olarak kabul edilen Kanun-u Esasi'nin 1876'da yürürlüğe girmesini sağlamıştır.

Kanun-i Esasi vezirler, ulema ve yüksek devlet adamlarından kurulu özel bir komisyonda hazırlanmış ve Vekiller Meclisi'nde madde madde görüşülerek kabul edilmiştir. Fransız etkisinin önemli olduğu bu dönemde Fransa hükümet sistemi yerine 1831 Belçika Anayasası örnek alınarak hazırlanmıştır. Diğer bir deyişle Fransa'nın cumhuriyet hükümeti şekli yerine monarşik bir rejimi kabul eden Belçika Anayasası daha cazip gelmiştir.⁹⁴ Bu nedenle 1876 Anayasal hareketi mutlakiyetçi monarşiye 'çeki düzen' veren ve siyasal gücü monarşi ile bürokrasi arasında paylaştıran bir harekettir.⁹⁵

1876'dan günümüze kadar anayasalarda benimsenen hükümet sistemleri özetle aşağıdaki gibidir:

89 Mustafa Bayram Mısırlı, 'Meşrutyetten Cumhuriyete: Kapitalizme Prusya Tipi Geçiş', Praksis, Sayı. 5, s. 229.

90 Kemaleddin Taş, 'Tanzimat ve Batılılaşma Hareketlerine Sosyolojik Bir Yaklaşım', İlahiyat Fakültesi Dergisi, Sayı. 7.

91 Seyfettin Aslan ve Abdullah Yılmaz, 'Tanzimat Döneminde Osmanlı Bürokratik Yapı ve Düşüncesinin Değişimi', C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt. 2, Sayı. 1, s. 292.

92 Hakan Uzun, 'Türk Demokrasi Tarihinde I. Meşrutiyet', Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi, Cilt. 6, Sayı. 2, 2005, s. 149.

93 Ali Faruk Mutlusu, 'Tanzimat'tan Cumhuriyet'e Bürokrasinin Modernleşme Sürecinde Rolü', Kamu Tercih ve Anayasal İktisat Dergisi, Cilt. 1, Sayı. 4, s. 19.

94 Taner Timur, Türk Devrimi, Ankara Üniversitesi SBF Yayınları, Ankara, 1968, ss. 66-67.

95 H. Zafer Kars, 1908 Devrimi'nin Halk Dinamiği, (İstanbul: Kaynak Yayınları, 1997).

1876 Anayasası: Meclisi Umumi adı ile çift meclisli bir parlamento kurulmuştur. Üyelerinin kısmi seçimlerle iş başına geldikleri Heyet-i Mebusan karşısında üyeleri padişah tarafından atanan Heyet-i Ayan ile amaçlanan padişahın iradesini parlamentoda baskın kılmaktır.⁹⁶

Anayasa’da kanun teklif edilmesinin padişahın müsaadesine dayanması, her iki meclis tarafından kabul edilen tasarıların yürürlüğe girmesinin padişahın onayına kalması, hükümetin Heyet-i Mebusan’a karşı sorumlu olmaması, padişahın istediği zaman meclisi feshedebilmesi gibi örnekler 1876 Anayasası’nın meşruti bir monarşi kuramadığının göstergeleridir.⁹⁷ Bu anlamda 1876 Kanunu Esasisi’nin hükümet sistemi açısından bir parlamento kurmasına karşın parlamentarizmi gerçekleştirdiğini iddia etmek güçtür.⁹⁸ Saf parlamenter rejimin niteliği olan iki başlı yürütme söz konusu olsa da Padişahın güçlü yetkilere sahip olması ve yasama meclisini feshedebilmesi nedeniyle parlamenter hükümet sisteminden bahsetmek mümkün değildir.⁹⁹

1909 Değişiklikleri: II. Meşrutiyet, Tanzimat, Islahat ve I. Meşrutiyet ile devam eden batılılaşma hareketinin bir sonucudur.¹⁰⁰ Sultan Abdülhamid’in Osmanlı- Rus Savaşını öne sürerek Meclis-i Mebusan’ı dağıtması ve Kanun-i Esasi’yi askıya almasının bir sonucu olarak aydınlar öncülüğünde meşrutiyet hareketi ortaya çıkmıştır.¹⁰¹ Meşrutiyet yanlılarının kurduğu cemiyetler ile bunlara bağlı toplumsal sınıfların yürüttüğü faaliyetler neticesinde Sultan Abdülhamid Kanun-i Esasiyi tekrar ilan etmiştir.¹⁰² Halkın temsilcilerinden oluşan meclis, 1876 Anayasası’nda bir takım değişikliklere gitmiştir.¹⁰³

1909 değişikliklerinin önemli katkılarından biri iktidarın düzenlenişi bakımındandır.¹⁰⁴ Mutlak monarşiden sınırlı monarşiye geçilmesine ne-

96 Bülent Yavuz ve Mahmut Bülbül, ‘Çift Meclis Sistemi ve Türkiye’, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt. 16, Sayı. 1, 2012, s. 226.

97 Ergun Özbudun, Türk Anayasa Hukuku, (Ankara: Yetkin Yayınları, 14. Baskı, 2013), s. 26.

98 Hekimoğlu, Anayasa Hukukunda Karşılaştırmalı Demokratik Hükümet Sistemler, s.174

99 Yusuf Şevki Hakyemez, Yeni Anayasada Türkiye’nin Hükümet Sistemi, Ed. Murat YILMAZ ve Yusuf Tekin, SDE Analiz, s. 11.

100 İhsan Burak Birecikli, ‘Yüzcü Yılında II. Meşrutiyet’in İlanı Üzerine Bir İnceleme’, Akademik Bakış, Cilt. 2, Sayı. 3, 2008, s. 212.

101 İhsan Güneş, II. Meşrutiyet Dönemi Hükümet Programları, OTAM, Sayı. 1, 1990, s. 177. s. 171-269.

102 Erhan Metin, ‘II. Meşrutiyet Dönemi Siyasi Olayları’, <http://akademik.karatekin.edu.tr/dosyalar/13844d01d85a85bed47338e396b2aa3d/II.%20Me%C5%9Frutiyet.pdf>, 27.11.2013, s. 3.

103 Nihat Bulut, ‘Türkiye’de Temel Hak ve Özgürlüklerin Gelişimi Açısından 1909 Anayasa Değişikliklerinin Önemi’, EÜHFD, Cilt. 7, Sayı. 1-2, 2008, s. 8.

104 Mehmet Burak Durdu, ‘Osmanlı Devleti’nde Jön Türk Hareketinin Başlaması ve Etkileri’, OTAM Dergisi, Sayı. 14, 1990, s. 312.

den olan değişiklikler, padişahla, demokratik meşruluğa sahip bir meclis arasında varılan anlaşmanın ürünü olarak ortaya çıktığı için 1909 değişikliklerinin, 1909 Anayasası olarak anılmasına neden olmuştur.¹⁰⁵ Hükümet sistemi açısından parlamenter hükümet sisteminin benimsendiğini ifade edebileceğimiz değişiklikler şunlardır:¹⁰⁶

- Kanun teklif etmek için padişahın izin alma şartı kaldırılmıştır,
- Padişahın mutlak veto yetkisi, geciktirici ve zorlaştırıcı veto yetkisine dönüştürülmüştür,
- Padişahın milletlerarası antlaşma imzalama yetkisi Meclis-i Umumi'nin onayına bağlanmıştır,
- Sadrazam, Padişah tarafından atanacak, Heyet-i Vükela(Bakanlar Kurulu) ise sadrazam tarafından seçilecektir.
- Heyet-i Vükela, Meclis-i Mebusan'a karşı sorumlu olacaktır ve Meclis-i Mebusan güvensizlik oyu ile Heyet-i Vükela'yı düşürebilecektir.

1921 Teşkilat-ı Esasiye Kanunu: Kuvvetle arasındaki ilişki bağlamında 1921 Anayasa'sı kuvvetler birliğine dayanan¹⁰⁷ ve anayasa doktrininde meclis hükümeti adıyla bilinen sistemin örneğidir.¹⁰⁸ Büyük Millet Meclisi, kuruculuk ve yasama yetkilerinin yanında yürütme yetkisini de kendisinde toplamıştır.¹⁰⁹ Bu sistemin benimsenmesinin nedeni, 1792, 1848 ve 1871'de Fransa'da olduğu gibi buhranlı bir dönemde tüm yurttaşların aynı gaye etrafında birleşmelerini sağlamak ve böylece içinde bulunulan güçlükten kurtulmaktır.¹¹⁰ 1923 yılında çıkarılan 364 sayılı kanun ile yapılan anayasa değişikliğiyle saf meclis hükümeti sisteminden, parlamenter sisteme adım atılmıştır.¹¹¹ Bu kanun ile yapılan değişiklikler hükümet sistemi bağlamında değerlendirildiğinde, cumhurbaşkanlığı makamı oluşturulmuş, cumhurbaşkanının TBMM tarafından seçilmesi(md. 10) ve meclis tarafından seçilecek başbakanın, meclis üyeleri arasından seçeceği vekillerin cumhurbaşkanının onayına sunması(md.12) düzenlenmiştir.

105 Hekimoğlu, Anayasa Hukukunda Karşılaştırmalı Demokratik Hükümet Sistemler, s.176.

106 Gözler, Kemal, Türk Anayasa Hukuku Dersleri, (Bursa: Ekin Yayınevi, 2011), s.20-21.

107 Hakyemez, Yusuf Şevki, 'Çoğunlukçu Demokrasi Anlayışı, Rousseau Ve Türk Anayasaları Üzerindeki Etkisi' Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt. 52, Sayı. 4, s.82.

108 Özbudun, Türk Anayasa Hukuku, (İstanbul: Yetkin Yayınları, 2012), s. 28.

109 Tanör, Bülent, Osmanlı Türk Anayasal Gelişmeleri, (İstanbul: YKY, 2006), s.258.

110 Recai, G. Okandan, 'Milli Hakimiyet, Milli İrade Mefhumlarının ve Kuvvetler Birliği Sisteminin Esas Teşkilat Hukukumuzda Girişi', İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası, Cilt. 27, Sayı. 1-4, 1961, s. 24.

111 Hekimoğlu, Anayasa Hukukunda Karşılaştırmalı Demokratik Hükümet Sistemler, s.180.

1924 Anayasası: Olağanüstü koşulların ürünü olan 1921 Anayasası yetersiz ve eksik bir metindi. Devletin temel kuruluşunu toplumun ve bireyin konumunu ve haklarını belirleyecek yeni bir düzenlemeye ihtiyaç vardı. Bu sebeple yeni meclis, devletin yeni anayasasını yapma konusunda sorumluydu.¹¹² Saltanatın kaldırılması, Cumhuriyetin ilanı ve halifelik makamının sona erdirilmesinden sonra yeni bir anayasanın hazırlanması ihtiyacı doğmuştur. Bu nedenle Büyük Millet Meclisi Kanun-u Esasi Encümeni bir anayasa taslağını Türkiye Büyük Millet Meclisi’ne sunmuş ve Meclis 20 Nisan 1924 tarihinde bu taslağı kabul ederek 23 Nisan 1924’te yayınlamıştır.¹¹³

1924 Anayasası’nın 1. maddesinde ‘Türkiye Devleti bir Cumhuriyettir.’ ifadesi ile veraset yolu ile intikal eden monarşik bir devletten, seçime dayalı bir yönetim şekli olan Cumhuriyete geçilmiştir.¹¹⁴ Bu anayasa hükümet sistemi açısından meclis hükümeti ile parlamenter rejim arasında karma bir sistemdir. Özbudun’un ifadesiyle, meclis hükümetini andıran tarafları şunlardır:¹¹⁵ Türk Milleti’ni ancak Türkiye Büyük Millet Meclisi temsil eder ve millet adına egemenlik hakkını yalnız o kullanır(md.4). Yasama yetkisi ve yürütme erki Büyük Millet Meclisinde belirir ve onda toplanır(md.5). Meclis hükümeti her vakit denetleyebilir ve düşürebilir(md.7/B). Ancak, hükümetin meclisi feshetme yetkisi yoktur. 1924 Anayasası’nın parlamenter sistemi andıran özellikleri ise şunlardır:¹¹⁶ Meclis, yasama yetkisini kendi kullanır(md.6). Meclis, yürütme yetkisini kendi seçtiği ve onun tayin edeceği bakanlar kurulu eliyle kullanır(md.7/A). Başbakan, cumhurbaşkanı tarafından ve meclis üyeleri içerisinde tayin olunur. Bakanlar, başbakan tarafından seçilir ve cumhurbaşkanına onaylatılarak meclisin güvenine sunulur(md.44). Bakanlar kurulu, hükümetin genel politikasından birlikte sorumludur(Md.46).

1961 Anayasası: Demokrat Parti’nin uygulamalarına karşı büyük çoğunluğunu genç subayların oluşturduğu askeri darbeye yönetime el konmuş ve Kurucu Meclis tarafından hazırlanan 1961 Anayasası 9 Temmuz 1961’de yürürlüğe girmiştir.¹¹⁷ 1961 Anayasası, kuvvetler birliği sistemini tamamen terk ederek, kuvvetlerin yumuşak ayrılığı olarak bilinen İngi-

112 Tanör, Osmanlı Türk Anayasal Gelişmeleri, s.290.

113 Engin Şahin, Cumhuriyet Anayasaları, (İstanbul, Beta Basım, 2012), s. 17.

114 Hekimoğlu, Anayasa Hukukunda Karşılaştırmalı Demokratik Hükümet Sistemler, s.180.

115 Özbudun, Türk Anayasa Hukuku, Yetkin Yayınları, s. 31

116 Özbudun, Türk Anayasa Hukuku, Yetkin Yayınları, s. 31

117 Hekimoğlu, Anayasa Hukukunda Karşılaştırmalı Demokratik Hükümet Sistemler, s.183-184.

liz Westminster tipi bir parlamenter sistemi benimsemiştir.¹¹⁸ Bu anayasa, 'Millet egemenliğini, anayasanın koyduğu esaslara göre yetkili organlar eliyle kullanır.'(md.4) ifadesi ile Türkiye Büyük Millet Meclisi'nin egemenliği kullanma noktasında tek organ olarak düzenlendiği 1924 Anayasası'ndan ayrılmıştır. Yasama yetkisini(md.5), Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne, yürütme yetkisini(Md.6), parlamenter sistemin bir özelliği olan cumhurbaşkanı ve bakanlar kurulundan oluşan ikili bir yapıya vermiştir. Yargı yetkisi(md.7) ise bağımsız mahkemelere verilmiştir.

Yürütme organının birinci kanadı olan cumhurbaşkanı, devletin başıdır(md.97/a). Türkiye Büyük Millet Meclisi üyeleri arasından, meclisçe seçilir(md.96). Cumhurbaşkanının görevleri: gerekli görmesi halinde, Bakanlar Kuruluna başkanlık eder; yabancı devletlere temsilci gönderir ve Türkiye'ye gönderilen yabancı devlet temsilcilerini kabul eder; milletlerarası anlaşmaları onaylar ve yayınlar; sürekli hastalık, sakatlık ve kocama sebebiyle belirli kişilerin cezalarını hafifletebilir veya kaldırabilir(md.97/B). Cumhurbaşkanı görevleriyle ilgili işlemlerden sorumlu değildir ve bütün kararları başbakan ve bakanlarca imzalanır, sorumluluk bunlara aittir(Md.98). Yürütme organının ikinci kanadı olan bakanlar kurulu, başbakan ve bakanlardan oluşur. Bakanlar, başbakanca seçilir ve cumhurbaşkanınca atanır(Md.102). Bakanlar kurulu için meclisin güvenoyuna başvurulur(md.103). Her bakan kendi içindeki işlerden ve emri altındaki eylem ve işlemlerden ayrıca sorumludur. Hükümetin genel siyasetinin yürütülmesinde ise birlikte sorumludurlar(md.105).

1961 Anayasası yasama ve yürütme organları arasında meydana gelebilecek olası tıkanıklıkların önüne geçmek için yasamanın yürütmeye karşı güvensizlik oyuna karşı, yürütmenin yasama seçimlerinin yenilenmesi yetkisini zor şartlara bağlamıştır.¹¹⁹

1982 Anayasası: Türk Silahlı Kuvvetleri askeri bir darbe ile yönetime el koymuş ve oluşturmuş olduğu Kurucu Meclis tarafından hazırlanan Anayasa 1982'de yayımlanarak yürürlüğe 09.11.1982'de yürürlüğe girmiştir. 1982 Anayasası'nda parlamenter hükümet sistemi benimsenmiştir. Yürütme yasamanın içinden çıkmaktadır; başbakan parlamento içinden cumhurbaşkanı tarafından atanırken bakanlar kurulu üyeleri parlamento içinden veya milletvekili seçilme yeterliliğine sahip kişiler olmak kaydı ile parlamento dışından başbakanca seçilir ve bu bakanlar başba-

118 Asilbay, s.258.

119 Hekimoğlu, Anayasa Hukukunda Karşılaştırmalı Demokratik Hükümet Sistemler, s. 187.

kana karşı da sorumludurlar.¹²⁰ Çağdaş parlamenter sistemin uygulamalarından biri olan başbakanın ‘eşitler arasında birinci olma’ durumu 1982 Anayasası’nda benimsenmiştir.¹²¹ Başbakan hükümetin genel siyasetini gözetir, her bakan hem başbakana karşı hem de kendi yetkisi dâhilindeki işlerden sorumludur(112/a,b). Anayasa’nın 105. maddesinde karşı imza kuralına yer verilerek, cumhurbaşkanının sorumsuz olduğu ifade edilmiştir. Bakanlar kurulu için güvenoyuna başvurulur(md. 10) ve güvenoyunun alınmaması halinde cumhurbaşkanı seçimleri yenileyebilir(md. 116). Böylece yasama organının güvensizlik silahına karşı, hükümete verilen fesih yetkisi ile denge sağlanmaktadır.¹²² Parlamenter sisteme paralel olmayan bir uygulama ile cumhurbaşkanı sahip olması gereken yetkilerden fazla yetkilerle donatılarak güçlendirilmiştir. Oysa parlamenter sistemde yürütmenin güçlendirilmesi ile kastedilen bakanlar kurulunun güçlendirilmesidir.¹²³ 1982 Anayasası siyasal sistem içerisinde ortaya çıkabilecek olası tikanıkları giderici çözüm yolları öngörmüştür.¹²⁴ Bu tarz bir parlamenter sistem dünya anayasa hukuku literatüründe rasyonelleştirilmiş parlamentarizm denmektedir.¹²⁵

4. CUMHURBAŞKANININ HALK TARAFINDAN SEÇİLMESİNİN HÜKÜMET SİSTEMİ ÜZERİNE ETKİLERİ

Genel olarak 20. yüzyılda tekelci kapitalizmin ekonomik altyapıda meydana getirdiği merkezileşme ve tekelleşme siyasal düzeyde kuvvetlerin ayrılığundan kuvvetlerin merkezileşmesi şeklinde bir değişime neden olmuştur. İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra refah devleti uygulamaları ile devletin iktidar alanı genişlemiş ve bu durum yürütme organının güçlenmesi ve iktidarların kişiselleşmesi şeklinde bu merkezileşmeyi artırmıştır. Parlamenter sistemde *iktidarın kişiselleşmesi* başbakanda somutlaşırken Amerika’da bu güç yoğunluğu *emperyal başkanlık sistemi* şeklinde anılmıştır.¹²⁶

Türkiye’de de yürütmeyi güçlendirme temelinde başkanlık sistemini ekonomik ve siyasi nedenlerle gündeme getiren kesimler sürekli olmuş-

120 Keser, ‘Türkiye ve Başkanlık Sistemi’, s. 43.

121 Hekimoğlu, Anayasa Hukukunda Karşılaştırmalı Demokratik Hükümet Sistemler, s. 191.

122 Kahraman, s.443.

123 Hekimoğlu, Anayasa Hukukunda Karşılaştırmalı Demokratik Hükümet Sistemler, s. 193-194.

124 Baknz. Gözler, Türk Anayasa Hukuku Dersleri, s.46; Özbudun, Türk Anayasa Hukuku, Yetkin Yayınları, s. 64.

125 Özbudun, Türk Anayasa Hukuku, Yetkin Yayınları, s. 66.

126 Akbulut, s. 64.

tur. Örneğin ekonomik olarak, 24 Ocak 1979 kararları ile uygulanmaya konan ekonomik model parlamenter bir rejime oranla başkanlık sistemine daha çok uyumlu görülmüştür. Uluslararası kapitalizmin Türkiye'yi benimsemeye zorladığı model de, Türk ekonomisinin dışa açılması ve mal ve sermaye hareketleri ile bütünleşerek, ulusal ekonominin dış pazardan gelen etkilere göre şekillenmesi ve işlenmesi istenmiştir. Böylece ekonomideki hiyerarşik yapının sürdürülmesine katkıda bulunması öngörülmüştür. Bu durum önceden tahmin edilemeyen ekonomik değişimler için kararların süratle, tartışmasız ve bütünlük içinde alınmasını gerekli kıldığından başkanlık sistemini gündem yapmıştır. 1982 Anayasası da bu amaca yönelik kurumlaşmanın ilk önemli adımı olmuştur. Siyasi olarak, 20 Ekim 1991 genel seçimleri öncesi iktidar olan ANAP, Anayasa'yı başkanlık sisteminden yana değiştirme girişimiyle, mecliste güçlü bir çoğunluğa dayanmadan ve iktidarın düşme ya da sorumlu tutulma endişesi olmadan ülkeyi yönetme imkânının sağlanmasını amaçlamıştır.¹²⁷

Türkiye'de yakın dönemde, devlet başkanının halk tarafından seçilmesi şeklindeki başkanlık sistemine ait niteliğin, parlamenter rejimi benimsemiş olan ülkemizde uygulanması başkanlık tartışmalarına hız kazandırmıştır. 2007 yılında Cumhurbaşkanı seçimi sürecinde toplantı yeter sayısı konusunda tartışma olmuş ve bu tartışmalar Anayasa Mahkemesi'nin '367 içtihadı' ile sonlanmıştır.¹²⁸ Anılan tarihte Cumhuriyet mitingleri, 27 Nisan tarihli Genelkurmay Başkanlığı bildirisi, muhalefet-iktidar gerginliği gibi siyasi ve toplumsal krizlere ek olarak halk arasında 367 kararı olarak bilinen¹²⁹ hukuksal kriz eklenince,¹³⁰ TBMM'de 367 sayısını bulamayan AKP, ANAP genel başkanı Erkan Mumcu'nun Cumhurbaşkanı'nun halkın seçmesi önerisini kabul ederek Anayasa değişikliğine gitmiştir.¹³¹ 2007 yılında, 5678 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nın Bazı Maddelerinde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile hükümet sistemini etkileyecek bir şekilde Anayasa değişikliği yapılmıştır. Kanunun 4. maddesi Anayasa'nın 101. maddesini aşağıdaki şekilde değiştirmiştir:

127 Evcimen, s. 323-324.

128 Bertil Emrah Oder, 'Türkiye'de Anayasa ve Anayasa Yargısı', Tarihi Miras ve Güncel Beklentiler Arasında Türkiye, KAS, 2010, s. 199.

129 Nur Uluşahin, 'Türkiye'de Mevcut Hükümet Sisteminin Niteliği Ve Rejimin Başkanlık Sistemine Kaymasının Getireceği Tehdit Ve Tehlikeler', Hukuk Ve İktisat Araştırmaları Dergisi, Cilt. 3, No: 1, 2011, S. 30.

130 Ali Acar ve Mustafa Burak Çelebi, 'Türkiye Cumhuriyeti Anayasalarında Cumhurbaşkanlığı Makamının Önemi Ve 2007 Yılı Anayasa Değişiklikleri Çerçevesinde Abdullah Gül'ün Görev Süresi Tartışmaları', SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, s.23.

131 Şeniz Anbarlı Bozatay, '12 Eylül 2010 Referandumunu Ve Referandum Sürecinin Üniversite Öğrencileri Tarafından Algılanmasına İlişkin Bir Araştırma: Biga İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği', Yönetim Bilimleri Dergisi (9: 2) 2011, s. 124.

‘Cumhurbaşkanı, kırk yaşını doldurmuş ve yüksek öğrenim yapmış Türkiye Büyük Millet Meclisi üyeleri veya bu niteliklere ve millettekili seçilme yeterliğine sahip Türk vatandaşları arasından, halk tarafından seçilir.

Cumhurbaşkanının görev süresi beş yıldır. Bir kimse en fazla iki defa Cumhurbaşkanı seçilebilir.

Cumhurbaşkanlığına Türkiye Büyük Millet Meclisi üyeleri içinden veya Meclis dışından aday gösterilebilmesi yirmi milletvekilinin yazılı teklifi ile mümkündür. Ayrıca, en son yapılan milletvekili genel seçimlerinde geçerli oylar toplamı birlikte hesaplandığında yüzde onu geçen siyasi partiler ortak aday gösterebilir.

Cumhurbaşkanı seçilenin, varsa partisi ile ilişkisi kesilir ve Türkiye Büyük Millet Meclisi üyeliği sona erer.’

Parlamentar sistemde, hükümet ve meclisin birlikte oluşturduğu parlamento, gücün toplandığı odak noktadır ve sistem meşruiyetini cumhurbaşkanı ile bakanlar kurulunu seçen ve parlamentoyu oluşturan halk tarafından seçilmiş milletvekillerinden alır.¹³² Ancak yapılan Anayasa değişikliği ile cumhurbaşkanının halk tarafından seçilmesi esasının getirilmesi mevcut hükümet sistemini etkilemiş ve yeni sistemin parlamenter hükümet sistemi mi yarı başkanlık hükümet sistemi mi olduğu konusunda tartışmaya neden olmuştur.¹³³

Cumhurbaşkanının sahip olduğu yetkilerin yanında halk tarafından seçilmesi esasının getirilmesi ile sistemin yarı başkanlık rejimine kaydığı düşüncesi ortaya çıkmıştır.¹³⁴ Ancak yarı başkanlık rejiminin nitelikleri ile karşılaştırıldığında sistemin parlamenter hükümet sistemi ile yarı başkanlık hükümet sistemi arasında olduğu açıktır. Başkanlık sistemi ile parlamenter sistemin bazı özelliklerini bir araya getiren yarı başkanlık sisteminin Duverger’e göre üç temel özelliği bulunmaktadır:¹³⁵

- Cumhurbaşkanı’nın halk tarafından seçilmesi,
- Cumhurbaşkanı’nın güçlü yetkilere sahip olması,
- Yasama organına karşı siyasal sorumluluğu bulunan bir hükümetin varlığı.

132 Nur Uluşahin, ‘Türkiye’de Mevcut Hükümet Sisteminin Niteliği Ve Rejimin Başkanlık Sistemine Kaymasının Getireceği Tehdit Ve Tehlikeler’, s.33.

133 Bülent Yavuz, ‘2007 Anayasa Değişikliğinin Doğurduğu Tereddütler ve Çözüm Yolları’, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt. 7, 2008, Sayı. 1-2, s. 1188.

134 Levent Gönenç, ‘Türkiye’de Hükümet Sistemi Tartışmalarına Kısa Bir Bakış ve Mevcut Hükümet Sisteminin Niteliği, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı- Politika Notu’, Nisan 2011, s. 4.

135 Teoman Ergül(der), Başkanlık Sistemi, (Ankara, Türkiye Barolar Birliği Yayınları, 2005), s. 75.

Yarı başkanlık hükümet sisteminin ilk iki özelliği başkanlık sistemini çağrıştırırken üçüncü özellik parlamenter rejime benzemektedir.¹³⁶ Cumhurbaşkanı klasik parlamenter hükümet sistemde öngörülen yetki ve görevlerin üzerinde yetkilere sahiptir ancak yetkileri yarı başkanlık sisteminde devlet başkanı için öngörülen yetkiler ile karşılaştırıldığında daha sınırlıdır. Türkiye’de cumhurbaşkanına parlamento seçimlerini yenileme yetkisi, olağan siyasi sebeplere bağlı olarak değil sadece olağanüstü koşulların gerçekleşmesi durumunda ülkenin hükümete sız kalmaması için verilmiş olup, meclis seçimlerini yenileme yetkisi geniş ölçekte tanınmadığından, mevcut hükümet sistemini yarı başkanlık rejimi olarak adlandırmak imkânlı değildir.¹³⁷ Sistemi yarı başkanlık olarak adlandırabilmek için cumhurbaşkanının yetkilerinin artırılması ve buna karşın başbakanın yetkilerinin azaltılması gerekmektedir.¹³⁸ Anayasa değişikliği hükümet sisteminin niteliğini değiştirmiş ancak yarı başkanlık sistemine dönüştürmemiştir.¹³⁹ Diğer bir ifade ile cumhurbaşkanının halk tarafından seçilmesi mevcut sistemin klasik bir parlamenter sistem olarak tanımlanmasına izin vermediği gibi, cumhurbaşkanının yetkileri itibariyle düşünüldüğünde, yarı başkanlık hükümet sistemi olarak da adlandırılmayacağı da belirtilmelidir.¹⁴⁰

Sonuç olarak, cumhurbaşkanının seçilmesi usulü esas alınarak değerlendirildiğinde yarı başkanlık sistemini andıran cari hükümet sistemi, cumhurbaşkanının sahip olduğu yetki ve görevleri ile değerlendirildiğinde parlamenter hükümet sistemi özelliklerini taşımaktadır. Saf parlamenter hükümet sisteminin devam ettiği ülkemizde, 12. cumhurbaşkanının halk tarafından seçilmesi, mevcut hükümet sistemini saf parlamenter hükümet sisteminden çıkarıp yarı başkanlık sisteminin özelliklerini taşı hale getirmiştir.¹⁴¹ Ancak sistemin yarı başkanlık sistemi içinde değerlendirilmesi tartışmalıdır.

Türkiye’nin mevcut hükümet sisteminin akademik yazında genellikle esas alınan üç hükümet sistemine göre değerlendirdiğimizde Gözler’in tespiti son derece açıklayıcıdır.¹⁴²

136 Özbudun, Ergun, ‘Hükümet Sistemleri’ Yeni Türkiye, 51/2013 s.206.

137 Hekimoğlu, Anayasa Hukukunda Karşılaştırmalı Demokratik Hükümet Sistemler, s. 106-107.

138 Mehmet Kahraman, ‘Cumhurbaşkanının Halk Tarafından Seçilmesi Ve Cumhurbaşkanı Seçim Kanunu’, s. 282.

139 Kahraman, ‘Cumhurbaşkanının Halk Tarafından Seçilmesi Ve Cumhurbaşkanı Seçim Kanunu’ s. 272.

140 Bilgen Kükner, ‘Hükümet Sistemi Seçeneklerinden ‘Başkanlı Parlamenter Sistem’ Seçeneği ve Türkiye Açısından Uygulanabilirliği’, Ankara Barosu Dergisi, 2012-2, s. 285.

141 Gözler, Anayasa Hukukunun Genel Teorisi, s.586.

142 Gözler, Türk Anayasa Hukukuna Giriş, s. 250-251.

- Yürütme organının Cumhurbaşkanı ve Bakanlar Kurulundan oluşması niteliği *parlamentar sistemin*,
- Cumhurbaşkanının halk tarafından seçilmesi *başkanlık sisteminin*,
- Bakanlar Kurulunun TBMM’ye karşı sorumlu olması *parlamentar sistemin*,
- Aynı kişinin hem yasama hem de yürütme organında görev alması *parlamentar sistemin*,
- Cumhurbaşkanının sınırlı olsa meclisi feshetme hakkının olması da *parlamentar sistemin* özelliğidir.

Görüldüğü gibi hükümet sistemi ile ilgili özelliklerden sadece biri başkanlık sistemine benzemektedir. Bu anlamda parlamento odak nokta olma özelliğini korumaktadır. Sistem başkanlık rejiminin bir özelliğini almış ancak cumhurbaşkanının sahip olduğu yetkilerin yarı başkanlık sistemi ile karşılaştırıldığında daha az yetkilere sahip olması nedeniyle yeni hükümet sisteminin yarı başkanlığa sadece yaklaştığını söyleyebiliriz. Buradan hareketle yeni hükümet sistemini Bulgaristan’da mevcut hükümet sistemi olan ve literatürde başkanlı parlamenter hükümet sistemi olarak isimlendirilen tür içine alabiliriz. Bulgaristan’da da halk hem devlet başkanını hem de parlamentoyu seçmektedir, cumhurbaşkanının yetkileri semboliktir ve hükümet parlamentoya karşı sorumludur.¹⁴³ Başkanın halk tarafından seçilmesi meşruiyeti ve parlamentonun önemini içinde barındırması nedeniyle *başkanlı parlamenter sistem* kavramlaştırması, mevcut hükümet sistemini açıklamak açısından uygundur.

Hükümet sistemlerini açıklamada başkanlık, yarı başkanlık ve parlamenter hükümet sistemini esas alırsa ve bu üç sistemi bir doğru üzerinde soldan sağa doğru, başkanın yetkileri ve meşruiyeti esas alınarak sıralarsak, doğru üzerinde en solda başkanlık sistemi olacaktır, en sağda parlamenter sistem ve ortada literatüre sonradan giren ve her iki uçta yer almayan yarı başkanlık sistemi olacaktır. Türkiye’nin hükümet sistemi ise ortanın sağında, yani yarı başkanlık ile parlamenter hükümet sistemi arasında yer alacaktır. Doğru üzerinde başkanlık sisteminden uzak olması ve parlamenter sisteme yakınlığı nedeniyle *başkanlı parlamenter sistemi* isminin kullanılması yerindedir. Çünkü *başkanlık* kelimesinde öznenin kendisi başkanken, *başkanlı* kelimesinde nitelenen *parlamenter* kelimesidir. ABD’de uygulanan başkanlık sisteminde başkanın yetkileri ve halk tarafından seçilerek meşruluğunu sağlaması ile sistem *başkanlık* lafzı ile tanımlanırken,

143 Kükner, s. 290.

hükümet ve meclisin birleşiminden oluşan parlamentonun odak nokta olması nedeniyle parlamenter sistemde tanımlayıcı kelime *parlamentodur*. Yarı başkanlık rejiminin niteliklerine baktığımızda, yürütme organı içinde başbakan ve bakanlardan oluşan kurulun meclise karşı sorumlu olmasına karşın başkanın yetkilerinin geniş tutulması ve halk tarafından seçilmesi durumu, bu sistemi başkanlığa daha çok yaklaştırdığından, *yarı başkanlık* sözcüğü ile tanımlanmıştır.

5. SONUÇ

Hükümet sistemi aniden ortaya çıkan bir tercihten çok tarihsel süreç içinde toplumsal, siyasal ve ekonomik değişimlerle şekillenen bir olgudur. Kuvvetler ayrılığı İngiltere ve Fransa'da burjuvazinin çıkarlarını koruma; Amerika'da bağımsızlık savaşı sonrası özgün koşullarda yasama ve yürütme arasında denge sağlama aracı olarak çıkmıştır. Ancak bu ülkelerin kendi toplumsal ve siyasal yapıları kuvvetlerin düzenlenişi ve dağılışı üzerinde belirleyici olmuş ve kuvvetler ayrılığına dayalı başkanlık, yarı başkanlık ve parlamenter sistem şeklinde farklılaşma yaşanmıştır.

Türkiye'nin 1876 Anayasası'nda benimsenen ve siyasal gücün bürokrasi ile monarşi arasında paylaştırıldığı sistemde siyasal, ekonomik ve toplumsal unsurlar etkili olmuştur. 1921 Anayasası'nın kuvvetler birliğine dayanan meclis hükümeti sistemi ile ülkenin içinde bulunduğu güçlükten kurtulmak amaçlanmıştır. 1923'te yapılan Anayasa değişikliğiyle parlamenter rejime adım atılmış ve 1924 Anayasası meclis hükümeti ile parlamenter rejim arasında karma bir sistem olmuştur. 1961 Anayasası'ndan sonra parlamenter sistem benimsenmiştir. 1982 Anayasası cumhurbaşkanına parlamenter sistemde öngörülenden fazla yetki tanımıştır. Kapitalist gelişmenin 20. yüzyılda kuvvetleri merkezileştirmeye yönelik meydana getirdiği değişimin, parlamenter sistem içinde başbakan üzerinden yürütülmesi bu duruma tezat görünmektedir. Ancak 1980 darbesi sonrası yapılan Anayasa'da cumhurbaşkanlığı Kenan Evren düşünülerek yapıldığından, cumhurbaşkanına yansızlığı-tarafsızlığı- tartışılacak kadar yetkiler tanınmıştır. Bu yüzden cumhurbaşkanlığı makamı 1982 Anayasası'nca düzenlenen en kötü kurumlardan biri olarak görülmektedir.¹⁴⁴

2007 Anayasa değişikliği, cumhurbaşkanının halk tarafından seçilmesi esasını getirerek mevcut hükümet sisteminde değişikliğe neden olmuştur. Bu değişiklik, 20. yüzyıldaki 'uluslararası kapitalist çıkarların denetim-

144 Mehmet Turhan, 'Anayasa Hukukunda Hükümet Sistemi Tartışmaları', Liberal Düşünce, Yıl. 17, Sayı. 66, Bahar 2012, s. 59,72.

siz yönetimi’ mantığına uygun bir şekilde, kararların süratle, tartışmasız ve bütünlük içinde alınmasını gerektiren düşünceye temayülde önemli bir adımdır. Parlamenter sistem içinde başbakanın konumunu başkanlık sistemindeki başkanın rolüne yaklaştırmak yerine, cumhurbaşkanlığını başkanlığa yaklaştırma yönünde bir tercih yapılmıştır. İleride başkanlık sistemine geçileceği yönünde önemli iddiaların yanı sıra değişen hükümet sistemi mevcut haliyle ağırlıklı olarak yarı başkanlık üzerinden tartışılmaktadır.

Literatürde kuvvetler ayrılığının baskın üç tür hükümet sisteminden bahsedilse de bu türler de kendi içinde farklı tipolojilere ayrılabilmektedir.¹⁴⁵ Örneğin, Shugart ve Carey, başkanın halk tarafından seçildiği, bakanları atadığı, parlamentoyu feshetme yetkisinin bulunduğu ve kararname çıkarabildiği hükümet sistemini başkanlı parlamenter rejim olarak adlandırmaktadır. Fish de Rusya örneğinde başkanın, kararnama çıkartma yoluyla yasama yetkisine sahip olması, hükümetin oluşum biçimine karar vermesi ve hükümeti yasama denetiminden koruyabilme yetkisinin bulunması özelliklerinden hareketle bu nitelikleri taşıyan sistemi süperbaşkanlık olarak tanımlamaktadır.¹⁴⁶ Görüldüğü üzere üç baskın hükümet türü kendi içinde de bazı noktalarda ayrılmaktadır ve yeni bir hükümet sistemi ortaya çıktığında, literatürde mevcut türler kategorisinde incelenmektedir. Örneğin bazı ansiklopedilerde ve literatürde başkanlı ve süper başkanlık sistemine sahip ülkeler yarı başkanlık sistemini benimsemiş ülkeler olarak kabul edilmektedir.¹⁴⁷ Richard Gunter ve Larry Diamond’un yeni bir siyasi parti türü ortaya çıktığı zaman bunun mevcut tipler içine yerleştirilmeye çalışılması çabası üzerine verdikleri benzetme konumuz açısından da açıklayıcıdır.¹⁴⁸

‘Geniş ve güncel parti tipolojilerinin yokluğunda, sıklıkla kullanılan az sayıdaki parti modelleri ‘kavram gerilmesine’ neden olmuştur. Uygun olmayan mevcut isimlendirmeler belirgin özellikleri büyük ölçüde farklı olan yeni partilere uyarlandı. Bu yuvarlak deliklerin içine kare bir cisim tıkamaya benzemektedir.’

Buradan hareketle Türkiye’deki Anayasa değişikliğinin hükümet sistemine olan etkisini, yarı başkanlık ya da başkanlık sistemi içinde inceleme çabası yerine, bu etki diğer sınıflandırmaların da göz önüne alındığı bir

145 Bknz. Buran, s. 92-93.

146 Hasan Dursun, ‘Süper Başkanlık Ya Da Başkanlı Parlamenter Sistem: Weimar Almanya’sı İle Rusya Federasyonu Örnekleri Ve Çıkartılacak Dersler’, TBB Dergisi, Sayı.67, 2006, s. 234-235.

147 Dursun, s. 230,236.

148 Richard Gunter ve Larry Diamond, ‘Species Of Political Parties, A New Typology’, Party Politics, Vol. 9. No. 2, p. 168.

değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Buna göre mevcut hükümet sisteminde parlamenter model ağırlığını korumaktadır. Buna karşın cumhurbaşkanının yetkileri parlamenter sisteme nazaran çok daha fazla, fakat yarı başkanlık sistemine göre azdır. Ayrıca cumhurbaşkanının halk tarafından seçilme meşruiyeti kazanması kendisini hükümet sistemi içinde daha görünür kılmıştır. Bu nedenle yeni hükümet sistemi, hem parlamenter hem de başkan vurgusunun bir arada olduğu başkanlı parlamenter kavramsallaştırmasına daha uygun hale gelmiştir.

KAYNAKÇA

- Acar, Ali; Mustafa Burak Çelebi. ‘Türkiye Cumhuriyeti Anayasalarında Cumhurbaşkanlığı Makamının Önemi Ve 2007 Yılı Anayasa Değişiklikleri Çerçevesinde Abdullah Gül’ün Görev Süresi Tartışmaları’, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, s. 1-33.
- Akbulut, Örsan. ‘Siyasal İktidarı Kullanma Aracı Olarak Başbakan’, Amme İdaresi Dergisi, Cilt. 36, Sayı. 1, s. 49-82.
- Akipek, İlhan. ‘Kuvvetler ayrılığı Nazariyesinin doğmasına amil Olan Fikirler’, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt. 9, Sayı. 1-2, 1952, s.167–182.
- Asilbay, İ.Halil. ‘Parlamentar Sistem ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme’, TBB Dergisi, 2013 (104), s. 247-264.
- Aslan, Rıza. Kuvvetler Ayrılığı Teorisi ve Uygulamalı Örnekleri, Dora Basın Yayım Dağıtım, Bursa, 2010.
- Aslan, Seyfettin; Abdullah Yılmaz. ‘Tanzimat Döneminde Osmanlı Bürokratik Yapı ve Düşüncesinin Değişimi’, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt. 2, Sayı. 1, s. 287- 297.
- Akgül, Mehmet Emin. ‘Kuvvetler Ayrılığı İlkesinin Dönüşümü ve Günümüz Demokratik Rejimlerindeki Anlamı’, Ankara Barosu Dergisi, Yıl:68, Sayı: 2010/4, s. 79-101.
- Beceren, Ertan; Kalağan, Gökhan. ‘Başkanlık ve Yarı-Başkanlık Sistemi; Türkiye’de Uygulanabilirliği Tartışmaları’, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl. 6, Sayı 11 Bahar 2007/2, s.163-181
- Bezci, Bünyamin. ‘Demokrasi ve Başkanlık Sistemi’ Yönetim Bilimleri Dergisi (3: 2), 2005, s.77-91.
- Birecikli, İhsan Burak. ‘Amerika’nın Kuruluşu ve ABD-Avrupa İlişkileri (1776-1876)’, ABD ve Büyük Ortadoğu İlişkileri Özel Sayısı, s. 81-103.
- Birecikli, İhsan Burak. ‘Yüzüncü Yılında II. Meşrutiyet’in İlanı Üzerine Bir İnceleme’, Akademik Bakış, Cilt. 2, Sayı. 3, 2008, s. 211-226.
- Bozatay, Şeniz Anbarlı. ‘12 Eylül 2010 Referandumu Ve Referandum Sürecinin Üniversite Öğrencileri Tarafından Algılanmasına İlişkin Bir Araştırma: Biga İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Örneği’, Yönetim Bilimleri Dergisi (9: 2) 2011, s. 117-140.
- Bulut, Nihat. ‘Türkiye’de Temel Hak ve Özgürlüklerin Gelişimi Açısından 1909 Anayasa Değişikliklerinin Önemi’, EÜHFD, Cilt. 7, Sayı. 1–2, 2008, s. 1-15.
- Buran, Hasan. ‘Siyasal Rejimin Sınıflandırılması Yeniden Gözden Geçirilmesi Üzerine’, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 14, Sayı. 1, 2009, s. 69-97.
- Charles De Secondat. Baron de Montesquieu, The Spirit Of Laws, Batoche Boks, Canada, 2001.
- Çaha, Ömer. ‘Osmanlı’da Sivil Toplum’, A. Ü. Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 49, Sayı. 3-4, s. 94. s. 79-99.
- Demir, Halis. ‘Kuvvetler Ayrılığı Etrafındaki Yaklaşımların Tahlili’, C.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi, XIV/1, 2010, s. 223-246.

- Demir, Fevzi. *Demokrasilerde Hükümet Sistemleri ve Başkanlık Hükümeti Rejimi*, EĞİAD, İzmir, 1998.
- Demirkıran, Özlem. 'Fransa'nın Güvenlik Politikası: De Gaulle Dönemi (1958-1969)', Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 3, Sayı. 5, 2007, s. 79-92.
- Dunbay, Seda. '23 Temmuz 2008 Tarihli Anayasa Reformu Işığında Fransa'daki Yarı Başkanlık Sistemi', Ankara Barosu Dergisi, 2012/3, s. 292-316.
- Durdu, Mehmet Burak. 'Osmanlı Devleti'nde Jön Türk Hareketinin Başlaması ve Etkileri', OTAM Dergisi, Sayı. 14, 1990, s. 291-318.
- Dursun, Hasan. 'Süper Başkanlık Ya Da Başkancı Parlamenter Sistem: Weimar Almanya'sı İle Rusya Federasyonu Örnekleri Ve Çıkarılacak Dersler', TBB Dergisi, Sayı. 67, 2006, s. 230-284.
- Erdoğan, Mustafa. *Anayasal Demokrasi*, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2010.
- Eren, Emrah Karaca. 'Başkanlık Sistemi'nin Türk Parti Sistemi Açısından Türkiye'ye Uygulanabilirliği', G.Ü. İİBF Dergisi, 3, 2002, s. 135-162.
- Ergül, Ozan. *Türk Anayasa Mahkemesi ve Demokrasi*, Adalet Yayınevi, Ankara, 2007.
- Eroğlu, Müzeyyen. 'John Locke'nin Devlet Teorisi', Akademik Bakış Dergisi, Sayı. 21, 2011, s. 1-15.
- Evcimen, Günsev. 'Başkanlık Hükümet Sistemi: 'Ratio Politica'sı ve Türkiye', Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 47, Sayı 1, 1992, s. 317-334.
- Fendoğlu, Hasan Tahsin. 'Başkanlık Sistemi', İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi Cilt. 2 Sayı. 2, 2012, s. 39-60.
- Feyzioğlu, Turhan, 'Kuvvetler Ayrılığı Nazariyesi', SBOD, Cilt. 2, 1947, s. 50-60
- Gönenç, Levent. 'Türkiye'de Hükümet Sistemi Tartışmalarına Kısa Bir Bakış ve Mevcut Hükümet Sisteminin Niteliği, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı- Politika Notu', Nisan 2011, s. 1-6.
- Gözler, Kemal. 'Hukuk Açısından Monarşi ve Cumhuriyet Kavramlarının Tanımı Sorunu', Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Sayı. 54-1, s. 51-62.
- Gözler, Kemal. 'İngiltere'de Parlamento Neden ve Nasıl Ortaya Çıktı: Malî Hukukun Anayasa Hukukundan Eskiliği Üzerine Bir Deneme', Prof. Dr. Mualla Öncel'e Armağan, Ankara, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları, 2009.
- Gözler, Kemal. *Anayasa Hukukunun Genel Teorisi*, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa, 2011.
- Gözler, Kemal. *Anayasa Hukukuna Giriş*, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa, 2004.
- Gözler, Kemal. *Kısa Anayasa Hukuku*, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa, 2013.
- Gözler, Kemal. *Türk Anayasa Hukuku Dersleri*, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa, 2011.
- Gunter, Richard; Larry Diamond. 'Species Of Political Parties, A New Typology', Party Politics, Vol. 9. No. 2, p.167-199.
- Güneş, İhsan, II. Meşrutiyet Dönemi Hükümet Programları, OTAM, Sayı. 1, 1990, s. 171-269.
- Hakyemez, Yusuf Şevki. *Yeni Anayasada Türkiye'nin Hükümet Sistemi*, Ed. Murat Yılmaz, Yusuf Tekin, SDE Analiz.

- Hakyemez, Yusuf Şevki. ‘Çoğunlukçu Demokrasi Anlayışı, Rousseau Ve Türk Anayasaları Üzerindeki Etkisi’ Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt. 52, Sayı. 4, s.69-92.
- Heady, Ferrel. ‘Karşılaştırmalı Bir Bakışla Amerikan Anayasal ve İdari Sistemleri’, Çeviren: İhtar B. Tarhanlı, İdare Hukuku ve İlimleri Dergisi, Yıl. 8, Sayı. 1-3, s. 61-78.
- Hekimoğlu, Mehmet Merdan. ‘Türkiye’deki Hükümet Sistemi Tartışmalarına Eleştirel Bir Bakış’, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt. 1, Sayı. 1, 2012, s. 3-5.
- Hekimoğlu, Mehmet Merdan. Anayasa Hukukunda Karşılaştırmalı Demokratik Hükümet Sistemleri ve Türkiye, Detay Yayıncılık, Ankara, 2009.
- Heywood, Andrew. Siyaset, Liberte, Ankara, 2006.
- Heywood, Andrew. Siyasetin Temel Kavramları, Çev: Hayrettin Özler, Adres Yayınları, Ankara, 2012.
- Kahraman, Mehmet. ‘Cumhurbaşkanının Halk Tarafından Seçilmesi Ve Cumhurbaşkanlığı Seçim Kanunu’ SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, s. 263-287.
- Kahraman, Mehmet. ‘Hükümet Sistemi Tartışmaları Bağlamında Başkanlık Ya Da Yarı-Başkanlık Sistemlerinin Türkiye’de Uygulanabilirliği’, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt. 9, Sayı. 18, 2012, s. 431-457.
- Kars, H. Zafer. 1908 Devrimi’nin Halk Dinamiği, Kaynak Yayınları, İstanbul, 1997.
- Keser, Hayri. ‘Türkiye ve Başkanlık Sistemi’, İnönü Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt. 2, Sayı. 1, 2011, s. 23-58.
- Kuzu, Burhan. Türkiye İçin Başkanlık Sistemi, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1997.
- Kükner, Bilgen. ‘Hükümet Sistemi Seçeneklerinden ‘Başkanlı Parlamentar Sistem’ Seçeneği ve Türkiye Açısından Uygulanabilirliği’, Ankara Barosu Dergisi, 2012-2, s.279-304.
- Locke, John. Yönetim Üzerine İkinci İnceleme, Çeviren: Fahri Bakırcı, Ebabil, Ankara, 2012.
- Metin, Erhan. ‘II. Meşrutiyet Dönemi Siyasi Olayları’, <http://akademik.karatekin.edu.tr/dosyalar/13844d01d85a85bed47338e396b2aa3d/II.%20Me%C5%9Frutiyet.pdf>, (Erişim Tarihi: 27.11.2013).
- Mısır, Mustafa Bayram. ‘Meşrutiyetten Cumhuriyete: Kapitalizme Prusya Tipi Geçiş’, Praksis, Sayı. 5, s.217-255.
- Mosca, G. ‘Magna Carta’dan 20’inci Asra Kadar İngiliz Anayasa Hareketleri’ Çeviren: Mukbil Özyörük, Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt. 5, Sayı. 1-4, s. 33-58.
- Moore, Barrington Jr. Diktatörlüğün ve Demokrasinin Toplumsal Kökenleri, Verso Yayıncılık, Ankara, 1989.
- Mutlusu, Ali Faruk. Tanzimat’tan Cumhuriyet’e Bürokrasinin Modernleşme Sürecinde Rolü, Kamu Tercih ve Anayasal İktisat Dergisi, Cilt. 1, Sayı. 4, s. 9- 24.
- Oder, Bertil Emrah, ‘Türkiye’de Anayasa ve Anayasa Yargısı’, Tarihi Miras ve Güncel Beklentiler Arasında Türkiye, KAS, 2010, s. 191-208.

- Okandan, Recai, G. 'Milli Hakimiyet, Milli İrade Mefhumlarının ve Kuvvetler Birliği Sisteminin Esas Teşkilat Hukukumuzda Girişi', İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası, Cilt. 27, Sayı. 1-4, 1961, s. 21-33.
- Onar, Erdal. Başkanlık Sistemi, Haz. Teoman Ergül, Türkiye Barolar Birliği Yayınları, Ankara, 2005.
- Onar, Erdal. 'Türkiye'nin Başkanlık Veya Yarı-Başkanlık Sistemine Geçmesi Düşünülmeli Midir?', Başkanlık Sistemi, Ed. Teoman Ergül, Türkiye Barolar Birliği Yayınları, Ankara, 2005.
- Örs, Birsen. 'Siyasal Temsil', I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No. 35, 2006, s. 1-22.
- Özbudun, Ergun. Türk Anayasa Hukuku, Yetkin Yayınları, 14. Baskı, İstanbul, 2013.
- Özbudun, Ergun. 'Hükümet Sistemleri' Yeni Türkiye, 51/2013, s. 205-207.
- Özbudun, Ergun. 'İngiltere'de Parlamento Egemenliği Teorisi', Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt. 25 Sayı. 1-2, 1968, s. 59-79.
- Özkiraz Ahmet; Berkan Hamdemir. 'Anayasacılık Hareketleri, Kapitalizm ve Osmanlı', Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt. 11, Sayı. 2, s. 59 – 78.
- Parsak, Mehmet. 'Parlamentar/Başkanlık/Yarı Başkanlık Hükümet Sistemlerine Genel Bir Bakış Ve Türkiye Cumhuriyeti'nin Hükümet Sistemi', TESAV, M. No.1, s. 1-20.
- Roskin, Michael G. Çağdaş Devlet Sistemleri: Siyaset, Coğrafya, Kültür, Çeviren: Bahattin Seçilmişoğlu, (Ankara: Adres Yayınları, 2012)
- Szálágyi, Ilona Mária, 'Presidential Versus Parliamentary Systems', AARMS, Vol. 8, No.2, 2009, p. 307-314.
- Şahin, Engin. Cumhuriyet Anayasaları, (İstanbul, Beta Basım, 2012)
- Tanilli, Servet. Devlet ve Demokrasi, Say Kitap, İstanbul, 1981.
- Tanör, Bülent, Osmanlı Türk Anayasal Gelişmeleri, YKY, İstanbul, 2006.
- Tataroglu, Muhittin. 'Parlamentar ve Başkanlık Sistemlerinde Siyasi İktidar ve Bürokrasi İlişkileri ve Türkiye Açısından Bir Değerlendirme', Yönetim ve Ekonomi, 13/1, 2006, s. 97-119.
- Taş, Kemalettin. 'Tanzimat ve Batılılaşma Hareketlerine Sosyolojik Bir Yaklaşım', İlahiyat Fakültesi Dergisi, Sayı. 7, s. 87- 94.
- Terzioğlu, Süleyman Sırrı. Anayasa Hukuku, Karahan Kitabevi, Ankara, 2011.
- Teziç, Erdoğan, Anayasa Hukuku, Beta Basım, İstanbul, 2012.
- Turhan, Mehmet. 'Anayasa Hukukunda Hükümet Sistemi Tartışmaları', Liberal Düşünce, Yıl. 17, Sayı. 66, Bahar 2012, s. 57-76.
- Turhan, Mehmet. Hükümet Sistemleri ve 1982 Anayasası, (Diyarbakır: Dicle Üniversitesi Hukuk Fakültesi Yayınları No: 9, 1989),
- Türköne, Mümtaz'er. Siyaset, Etkileşim, İstanbul, 2012.
- Uluşahin, Nur. 'Demokratik Siyasal Rejimlerin Sınıflandırılmasında Farklı Bir Yaklaşım: 'Yarı Başkanlıktan İki Başlı Yürütme Yapılanmasına', Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt. 52, Sayı. 2, 2003, s.199-233.

- Uluşahin, Nur. ‘Türkiye’de Mevcut Hükümet Sisteminin Niteliği Ve Rejimin Başkanlık Sistemine Kaymasının Getireceği Tehdit Ve Tehlikeler’, Hukuk Ve İktisat Araştırmaları Dergisi, Cilt. 3, No. 1, 2011, s. 29-38.
- Uygun, Oktay. ‘Küreselleşme ve Değişen Egemenlik Anlayışının Sosyal Haklara Etkisi’, Anayasa Yargısı 20, Anayasa Mahkemesi Yayını, Ankara, 2003, s. 250-284.
- Uzun, Hakan. ‘Türk Demokrasi Tarihinde I. Meşrutiyet’, Gazi Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi, Cilt. 6, Sayı. 2, 2005, s. 145-162.
- Yavuz, Bülent; Bülbül, Mahmut. ‘Çift Meclis Sistemi ve Türkiye’, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi Cilt. 16, Sayı. 1, 2012, s. 217-260.
- Yavuz, Bülent. ‘2007 Anayasa Değişikliğinin Doğurduğu Tereddütler ve Çözüm Yolları’, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt. 7, Sayı. 1-2, 2008, s. 1173-1214.
- Yavuz, Hasan; Bülent Tunç. ‘Avantaj ve Dezavantajlarıyla Başkanlık sistemi’, TBB Dergisi, Sayı. 81, 2009, s. 1-39.
- Yazıcı, Serap. Anayasa-I, Anadolu Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2012.
- Yücel, Bülent. ‘Yarı Başkanlık Sisteminin Hükümet Modeli Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Fransa Modeli ve Komünizm Sonrası Polonya’, AÜHFD, Cilt. 52, Sayı. 4, 2003, s.335-364.
- Yüzbaşıoğlu, Necmi. Anayasa Hukuku El Kitabı, Beta Basım, İstanbul, 2008.

Yeni Ürün Geliştirme Perspektifinde Empati Becerisi, Motivasyon ve Performans

Atif AÇIKGÖZ*

Özet

Günümüz iş dünyasında, ileri teknoloji sektörlerinde faaliyet göstermekte olan işletmelerin, ürün geliştirme projelerine gittikçe daha fazla odaklandıkları gözlemlenmektedir. Her ne kadar ürün geliştiricilerin becerilerinin, yeni ürün geliştirme projelerinin performansını etkilediği yönünde ilgili literatürde genel bir kanı olsa da, bu becerilerin performans üzerindeki rollerinin anlaşılması üzerine daha fazla deneysel çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma, empati-tutum-eylem modeli temelinde, yeni ürün geliştirme projelerinde empati becerisi, motivasyon ve performans arasındaki ilişkileri araştırmaktadır. Bu amaçla 145 ürün geliştiren mühendisten elde edilen verinin analiz edilmesi neticesinde -yapısal eşitlik modeli tabanlı kısmi En Küçük Kareler (PLS) metodu kullanmak suretiyle- empati becerisi ile motivasyon ve motivasyon ile performans arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler keşfedilmiştir. İlaveeten, bu çalışma kapsamında proje karmaşasının empati becerisi ve motivasyon arasındaki ilişkide moderatör etkisi de test edilmiş; ürün geliştirme projeleri karmaşılaştıkça empati becerisinin içsel motivasyon üzerindeki etkisini artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Empati Becerisi, Motivasyon, Yeni Ürün Başarısı, Proje Karmaşası

Empathy Capability, Motivation, and Performance: In the Perspective of New Product Development

Abstract

In today's business environments, firms, which produce high-tech products, are becoming increasingly focused on new product development projects. Although in the extant literature it is widely accepted that the capabilities of new product developers have significant effects on the performance of product development projects; more, detailed, and particular

* Yrd. Doç. Dr. Fatih Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, atif.acikgoz@fatih.edu.tr

Bu çalışma, Fatih Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Fonu tarafından P51021302_B proje numarası ile desteklenmiştir.

empirical studies are needed in order to understand thoroughly the role of capabilities on performance. Based on the empathy-attitude-action model, this study investigates the interrelationships among empathy capability, motivation, and performance in new product development projects. For this purpose, based on the analyses conducted on data from 145 product developers -by using structural equation model based on partial least squares (PLS) method-, a positive and significant relationship was found both between empathy and motivation, motivation and performance. Moreover, it was hypothesized that project complexity has a moderator role between empathy capability and motivation, and we found that while product development projects become more complex, empathy increases its impact on intrinsic motivation.

Keywords: *Empathy Capability, Motivation, New Product Success, Project Complexity*

1. GİRİŞ

Kaynak tabanlı görüş, işletmelerin içsel becerilerinin onların performansları üzerinde pazarlama¹, üretim² ve Ar-Ge³ gibi değişik faaliyetler vasıtasıyla önemli yansımaları olduğunu savunmaktadır. Yeni ürün geliştirme, Ar-Ge bağlamında, işletmelerin performanslarının iyileştirilmesine katkıda bulunan bir faaliyet olarak, bilhassa son yıllarda, öne çıkmaktadır. Ancak, bireysel seviyedeki becerilerin grup seviyesindeki becerilerin özünü oluşturduğu gerçeğinden hareketle, işletmelerin çalışanlarının duygularından faydalanma ve daha da ötesinde duygusal becerilerin yeni ürün geliştirme süreçlerine ve performansına etkisinin ne seviyede olduğunun açığa çıkarılması günümüze kadar ihmal edilmiştir. Başka bir ifadeyle, ileri teknoloji üreten işletmelerin performansını önemli oranda belirleyen yeni ürün geliştirme proje takımları çalışanları üzerine yapılan bilimsel çalışmaların büyük bir kısmı günümüze kadar duygusal becerileri yeterli önemi vermemiştir⁴.

Yeni ürün geliştirme projelerine dair çalışmalar bilhassa ileri teknoloji üreten işletmelerin performanslarını iyileştirme açısından önemsenmelidir. Yeni ürün geliştirme projelerinin başarısı için neyin önemli olduğunun

-
- 1 Day, George S., "The capabilities of market-driven organizations", Journal of Marketing, 58, 1994, s.37-43.
 - 2 Wang, Yonggui, Lo, Hing-Po, ve Yang, Yongheng, "The constituents of core competencies and firm performance: Evidence from high-technology firms in China", Journal of Engineering and Technology Management, 21, 2004, s.249-280.
 - 3 Deeds, David L., "The role of R&D intensity, technical development and absorptive capacity in creating entrepreneurial wealth in high technology start-ups", Journal of Engineering and Technology Management, 18, 2001, s.29-47.
 - 4 Akgün, Ali E., Keskin, Halit ve Byrne, John, "Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis", Journal of Engineering and Technology Management, 26, 2009, s.103-130.

açığa çıkarılması ancak proje takımlarının iş yapma süreçlerini iyileştiren potansiyel dinamiklerin belirginleştirilmesiyle mümkündür⁵. Buradan hareketle, bu çalışma ürün geliştirme proje çalışanlarının birbirlerinin duygusal deneyimlerini düzgün bir biçimde tanımlamalarını incelemektedir⁶.

Duygusal beceriler başlığı altında, psikoterapi literatüründe, sıklıkla çalışılan bir beceri olan empati, yönetim ve örgütlenme literatüründe günümüze kadar gerekli ilgiliyi görmemiştir. Bu çalışma kapsamında duygusal bir beceri olarak empatinin yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının motivasyonunu direkt olarak etkilemesi beklenmektedir. Nitekim geçmiş çalışmalarda işletme çalışanlarının görev içeriklerine karşı duygusal bir bağlanımları olmaksızın motive olamayacakları yönünde bulgular mevcuttur⁷. Bu çalışma, yeni ürün geliştirme projeleri perspektifinde, duygusal becerilerden biri olan empati becerisine odaklanarak çalışanların birbirlerinin duygusal deneyimlerini anlamlandırmaları ve yönlendirmeleri üzerinde durmaktadır.

Kuramsal olarak, bu çalışmada empati-tutum-eylem modeli baz alınarak empati becerisinin çalışanların motivasyonlarını ve görev performanslarını nasıl etkilediği açıklanmaya çalışılmaktadır⁸. Empati-tutum-eylem modeli empatinin grup odaklı çalışan bireylerin görevlerini yürütme bağlamında takınacaklarını tutumu muhtemelen olumlu yönde etkileyeceğini, böylelikle gruptaki çalışanların hem bireysel olarak hem de grupsal olarak performanslarının olumlu yönde yükseleceğini savunmaktadır. Buna karşın, yönetim ve örgütlenme literatüründe henüz empati becerisinin çalışanların motivasyonuna nasıl etki edeceğine, ennihayetinde de benimsenen tutumun görev çıktısını nasıl etkilediğine dair bilimsel bir çalışma mevcut değildir. Bu bağlamda bu çalışmanın ortaya koyacağı bilimsel çıktı bu modelini işlerliği adına önemli bir kanıt olacaktır.

Empati becerisi, yönetim ve örgütlenme literatüründe, yeni ürün geliştirme projeleri çalışanları arasındaki duygusal ilişkilerin açığa çıkarılması bağlamında günümüze kadar yeterince sorgulanmamıştır⁹. Pratik olarak,

5 Orr, Martin, ve Sankaran, Shankar, "Mutual empathy, ambiguity, and the implementation of electronic knowledge management within the complex health system", *Emergence: Complexity & Organization*, 9, 2007, s.44-55.

6 Markin, Rayna, "Does my group know how I feel? Measuring intellectual empathy in groups using the social relations model", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15, 2011, s.1-15.

7 Akgün vd., 2009, a.g.e., s.103-130.

8 Batson, C. Daniel, Chang, Johee, Orr, Ryan, ve Rowland, Jennifer, "Empathy, attitudes, and action: Can feeling for a member of a stigmatized group motivate one to help the group?", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 2002, s.1656-1666.

9 Stürmer, Stefan, Snyder, Mark, Kropp, Alexandra, ve Siem, Birte, "Empathy-motivated helping: The moderating role of group membership", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 2006, s.943-956.

empati becerisinin -çalışanların birbirlerinin bilişsel ve duyuşsal yoğunluğu anlama ve yönlendirmesi- yeni ürün geliştirme projelerinin arzu edilen amaçlara erişmelerini kolaylaştırması beklenmektedir. Bunun ardında ise, bu çalışmanın bir başka konusunu oluşturan, yeni ürün geliştirme çalışanlarının motivasyonlarının empati becerisi tarafından yükseltilmesi yatmaktadır. Empati becerisi yeni ürün geliştirme proje takımları çalışanlarının birbirlerine yardımcı olmaları sonucunu beraberinde getireceğinden, onların görevlerine yönelik motivasyonları da muhtemelen güçlenecektir. Bilhassa yeni ürün geliştirme çalışanlarından herhangi birisinin içerisinde bulunduğu sıkıntılı bir durumun diğerleri tarafından empati becerisi aracılığıyla fark edilerek anlaşılması, zor durumda olan bir çalışanın hem motivasyonunu olumlu yönde besleyecek hem de karşılaşılan sıkıntının elbirliğiyle aşılmasına kaynaklık edecektir¹⁰. Tüm bu beklentilere karşın yönetim ve örgütlenme literatüründe empati becerisinin motivasyon üzerindeki olası etkisini araştırmış herhangi bir bilimsel çalışma mevcut değildir¹¹.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Yeni Ürün Geliştirme

Günümüz iş çevresi işletmelerin yeni rekabet şartlarına sürekli olarak yapılarını, davranışlarını ve ürünlerini uyarlamalarını gerektirmektedir. Zira küreselleşme, işletmeleri zorlu rakiplerin saldırgan rekabetçi stratejileriyle mücadele etmeye zorlamaktadır¹². Müşteri beklentilerinin durmadan değişmesi ve teknolojinin hızla dönüşümü yörüngesinde ürün-yaşam döngülerinin gittikçe kısalması işletmeleri sürekli yeni ürünler geliştirmeye yöneltmektedir. Bu bağlamda yeni ürün geliştirme projeleri, özellikle ileri teknoloji üreten işletmelerin sıklıkla kullanmayı tercih ettikleri ürün odaklı bir uyarlanmayı faaliyetidir. İşletmelerin çevrelerindeki belirsizlik, muğlaklık, karmaşıklık ve dalgalanmalarla başa çıkmasının önemli bir yolu asgari beceriler geliştirerek bunları yeni ürünler geliştirme temelinde kullanmalarıdır.

10 Wieseke, Jan, Geigenmüller, Anja, ve Kraus, Florian, "On the role of empathy in customer-employee interactions", *Journal of Service Research*, 15, 2012, s.316-331.

11 Isen ve Reeve, 2005, a.g.e., s.297-325.

12 Açıkgöz, Atif, Günsel, Ayşe, Bayyurt, Nizamettin, ve Kuzey, Cemil, "Team climate, team cognition, team intuition, and software quality: The moderating role of project complexity", *Group Decision and Negotiation*, 23, 2014, s.1145-1176.

Günümüzde işletmeler yeni ürün geliştirme projelerinde özel görev birimleri olarak tanımlanan takımları sıklıkla kullanmaktadırlar çünkü takım bazlı yürütülen yeni ürün geliştirme projelerinde çalışanların stresle daha etkili başa çıktıkları, yeni durumlara daha rahat ayak uydurdıkları, daha doğru kararlar alarak onları kolaylıkla uyguladıkları ve daha verimli çalıştıkları savunulmaktadır¹³. Ayrıca, yeni ürün proje takımlarında ortak akıl ve eşgüdümlemiş çabalar mevcut olduğundan bu görev birimleri aracılığıyla daha yüksek performans elde edildiğine dair ilgili literatürde hâkim bir görüş vardır¹⁴. İleri teknoloji üreten işletmeler ise yeni ürün geliştirme proje takımlarını kullanarak bilgidan maksimum fayda elde etme, iş yükünün olumsuz etkisini minimize etme ve karmaşık ileri bilgi formlarından ve teknolojilerden daha rahat istifade etme amacı gütmektedirler¹⁵. Nihayetinde, yeni ürün geliştirme proje takımları bir işletmenin çevresiyle olan ilişkisi dikkate alındığında, işletme içerisinde enformasyon edinerek işleyen bir merkez olarak görülmektedir.

Bu çalışma yeni ürün geliştirme proje takımlarında çalışanların empati becerilerinin onların motivasyonlarına olan muhtemel etkisini, bunun ise ürün performansı ne ölçüde etkilediğini yeni ürün geliştirme proje takımları özelinde incelemektedir. Böylelikle empati-tutum-eylem modeli bağlamında empatinin ürün geliştiren çalışanların motivasyonlarını güçlendireceği bunun ise daha başarılı ürünler geliştirmeye kaynaklık edeceğine dair bulgulara ulaşılacağı amaçlanmaktadır.

2.2. Empati Becerisi

Empati sözcüğünün kökeninde Almanca bir sözcük olan “Einfühlung” yani “içinde hissetme” bulunmaktadır¹⁶. Empati, sözcük olarak, “bir kişinin başkalarıyla kendisini özleştirmesi”, “duygu sezgisi” ve “eşduyum” gibi Türkçe karşılıklara sahiptir. Alternatif olarak, tasavvuf kökenli “tefâni” sözcüğü de empatinin anlam yüküne denk bir manaya sahiptir. Tefâni fikri ve ahlaki kaynaşma, bir kişinin başka bir kişide fani olması, bir kişinin diğer bir kişinin hissiyatını fikren yaşamasıdır. Dahası, tefâni bir

13 Açıkgöz vd., 2014, a.g.e., s. 1145-1176.

14 Molleman, Eric, “Diversity in demographic characteristics, abilities and personality traits: Do faultlines affect team functioning?”, *Group Decision and Negotiation*, 14, 2005, s.173-193.

15 He, Jun, Butler, Brian S., ve King, William R, “Team cognition: Development and evolution in software project teams”, *Journal of Management Information Systems*, 24, 2007, s.261-292.

16 Nava, Ana Sofia, “Empathy and group analysis: An integrative approach”, *Group Analysis*, 40, 2007, s.13-28.

kişinin diğer kişilerin meziyetlerini ve faziletlerini kendisinde düşünüp onlar adına övünmeyi simgelemektedir.

Empati üzerine yapılan çalışmalarda bu kavramın bireysel bir özellik, yetenek, davranış ve deneyim olduğuna dair görüşler mevcuttur. Bilimsel araştırmaların hemen bütününde empati bir çalışanın kendisini karmaşık bir durumla karşılaşan bir diğer çalışanın yerine koyması olarak tanımlanmaktadır¹⁷. Daha teknik bir ifadeyle, empati, düşünce ve his bağlamında, bir çalışanın bir başka çalışanın iç dünyasına sızmasını ifade etmektedir¹⁸.

Kaynak tabanlı görüş işletmeleri hem üretken kaynaklar bütünü hem de beceriler ağı olarak tanımlamaktadır¹⁹. Beceri, rutinler koleksiyonu olarak tanımlanmaktadır²⁰. Yani, rutinler, kaynak tabanlı görüşe göre, becerilerin hammaddesidir. Rutin sözcüğü, özünde, kendini tekrar eden faaliyet kalıpları mana yükünü taşımaktadır²¹. Özünde, beceri bir işletmenin girdilerini çıktılara dönüştürmesini temin eden soyut bir araca denmektedir²². Bu bağlamda, duygusal beceriler, bir işletme çalışanlarının birbirlerinin duygularını algılama, anlama, gözleme, düzenleme ve kullanması ile yakından alakalıdır²³ ve duygular, özünde, bir işletmenin rutinlerinde gömülüdür. İşletmelerde görevlerin yürütülmesinde aktif bir biçimde belirli kalıplar aracılığıyla kullanılan duygular rutinleştirilerek çeşitli becerilere dönüştürülmektedirler. Empati, günümüzde bireysel, grupsal ve örgütsel seviyede bir beceri olarak kabul edilmektedir. Örneğin, UCL Bilişsel Nörobilim Enstitüsü (*the UCL Institute of Cognitive Neuroscience*) 2006 senesinde yayımladığı raporunda gençlerin yaşlılara nazaran empati kurmada daha az başarılı olduklarını ortaya koymuştur²⁴. Bunun bir manası empatinin zaman içerisinde -yaş ilerledikçe- öğrenilebilir ve geliştirilebilir olmasıdır. Benzer şekilde, psikoterapi literatüründe iletişimin ve etkileşimin bireyle-

17 Batson vd., 2002, a.g.e., s.1656-1666.

18 Nava, 2007, a.g.e., s.13-28.

19 e Cunha, Miguel Pina, Clegg, Stewart R., ve Kamoche, Ken, "Improvisation as "real time foresight", *Futures*, 44, 2012, s.265-272.

20 Winter, Sidney G., "Understanding dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, s.991-995.

21 Nelson, Richard R., ve Winter, Sidney G., "An evolutionary theory of economic change". (Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge, MA, 1982).

22 Amit, Raphael, ve Schoemaker Paul J.H., "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14, 1993, s.33-46.

23 Huy, Quy Nguyen, "Emotional capability, emotional intelligence, and radical change", *Academy of Management Review*, 24, 1999, s.325-345.

24 Holt, Svetlana, ve Marques, Joan, "Empathy in leadership: appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention", *Journal of Business Ethics*, 105, 2012, s.95-105.

rarası farklılıklar bağlamında incelenmesi sonucunda elde edilen bulgular, empatinin bir beceri olduğu görüşünü öne çıkarmaktadır²⁵.

Kavramsal olarak, empati becerisi bir çalışanın bir başkasının düşüncelerine, hislerine ve deneyimlerine sızarak onun ruh halini hem paylaşması²⁶ hem de yönlendirmesidir. Empati becerisine, günümüzde, bilhassa çevresel karmaşanın yüksek olduğu iş çevrelerinde ihtiyaç duyulmaktadır. Yeni ürün geliştirme projelerinde empati becerisine dair farkındalık yaratılması ve bunun işlevsel kılınması ehemmiyetlidir çünkü bu tip projeler, çevresel karmaşanın yüksek olduğu endüstrilerde faal olan işletmelerin kullandığı bir iş yapma yöntemi, hatta bir örgütlenme çeşididir. Bilinen manasıyla, günümüzün teknoloji ve inovasyon üreten işletmeleri proje temelli örgütlenmeyi daha fazla tercih etmektedirler. Bu bağlamda, karmaşanın yüksek olduğu yeni ürün geliştirme projelerinde çalışanların herhangi birisinin bir başarısızlık sergilemesi durumunda diğer çalışanların bu durum karşısında empati becerisi aracılığıyla durumu kontrol altına alma yönündeki çabaları onların hem bireysel hem de müşterek performanslarına muhtemelen olumlu yönde bir etki yapmaktadır²⁷. Örneğin, proje arkadaşının içerisinde bulunduğu zor durumu hayal eden diğer çalışanlar (veya bunlardan bir tanesi) ortaya çıkan olumsuz/başarısız durumdan ötürü kendilerini ilgili çalışanın yerine koyarak öncelikle başarısızlığa karşı öfkelerini yatıştırmayı, sonrasında başarısızlığın aşılması için zor durumda olan bu çalışana yardım etmeyi seçmektedirler. Böylelikle proje üyeleri arasındaki mevcut güven tazelenerek birbirlerine karşı gösterdikleri ilgi kuvvetlenmekte, bunun sonucunda da yeni ürün geliştirme çalışanlarının göreve dair motivasyonları muhtemelen yükselmektedir.

Psikoterapi literatüründe empatiye dair önemli çalışmalar mevcuttur²⁸. Bu çalışmalar genel olarak, empatiyi iki boyutla tanımlamaktadırlar: bilişsel empati ve duyuşsal empati. Bilişsel empati bir çalışanın bir diğer çalışanın sübjektif duygusal deneyimini doğru olarak anlamasını simgelemektedir²⁹. Bilişsel empatiyle bir çalışanın diğer bir çalışanın bakış açısıyla ilgili görev esnasında karşılaşılan olumlu-olumsuz durumları -sanki

25 Wieseke vd., 2012, a.g.e., s.316-331.

26 Duan, Changming, ve Hill, Clara E., "The current state of empathy research", *Journal of Counseling Psychology*, 43, 1996, s.261-274.

27 Xu, Huanu., Kou, Yu. ve Zhong, Nian., "The effect of empathy on cooperation, forgiveness, and "returning good for evil" in the prisoner's dilemma", *Public Personnel Management*, 41, 2012, s.105-115.

28 Cassels, Tracy G., Chan, Sherilynn, Chung, Winnie, ve Birch, Susan A.J., "The role of culture in affective empathy: Cultural and bicultural differences", *Journal of Cognition and Culture*, 10, 2010, s.309-326.

29 Duan ve Hill, 1996, a.g.e., s.261-274.

empati yapılan çalışan gibi- anlaması veya bilmesi ifade edilmektedir³⁰. Bilişsel empati bilhassa gerçekçi süreçlere odaklanarak duygusal reaksiyonları görmezden gelmektedir³¹. Örneğin, yeni ürün geliştirme proje çalışanı Beyza günboyu gülümsemesine karşın kendisine ruh haliyle ilgili soru yöneltildiğinde aslında günboyu üzgün olduğunu rapor ettiğini varsayalım. Buna göre, bir başka yeni ürün geliştirme çalışanı Büşra bilişsel empatiyle Beyza'nın yerine kendisini koyduğunda onun aslında günboyu mutlu değil üzgün olduğunu anlamaktadır. Zira bilişsel empati bireyin görünür durumu yerine kişisel beyanını baz alarak onun anlaşılmaya çalışılmasını simgelemektedir³².

Buna karşın, duyuşsal empati bir çalışanın başka bir çalışanın verdiği hissi tepkiyi, sanki aynı duyguları kendisi yaşıyormuş gibi, vermesidir³³. Bunun manası bir çalışanının empati yaptığı çalışanla aynı duygusal reaksiyonları sergilemesi değildir; bunun yerine, bir çalışanın içerisinde bulunduğu duruma karşı sergilenen duygu yoğunluğuna yakın hissiyatın bir başka çalışan tarafından deneyimlenmesidir³⁴. Örneğin, Balkan, Kafkas'a sataştığında Kafkas'ın korkması muhtemeldir. Balkar'ın bu sataşmaya şahitlik etmesi ise muhtemelen onu öfkelenmektedir. Zira Balkar duyuşsal empati yapan çalışandır, her ne kadar öfke korkudan farklı olsa da Balkar'ın içerisinde bulunduğu duygu yoğunluğu Balkan ile benzeşmektedir.

Bu anlatılanlardan anlaşılacağı üzere psikoterapi literatürü empatiyi iki bileşen aracılığıyla tanımlamaktadır. Bu bağlamda, empati becerisi hem tekboyutlu hem çokboyutlu olarak değişik araştırmalarda derinlemesine hem analiz edilmeye hem de netleştirilmeye çalışılmaktadır³⁵. Bu doğrultuda, bu çalışma empati becerisini, bilişsel ve duyuşsal empati yöreğinde, tekboyutlu bir değişken olarak kabul etmektedir.

2.3. Motivasyon

Motivasyon, günümüzde hemen bütün biliminsanları tarafından sonucu direkt etkileyen önemli bir görev ihtiyacı olarak kabul edilmektedir. Motivasyonun bilimsel olmayan karşılığı istemek sözcüğü ile simgelenmek-

30 Mencl, Jennifer, ve May, Douglas R., "The effects of proximity and empathy on ethical decision-making: An Exploratory investigation", *Journal of Business Ethics*, 85, 2009, s.201-226.

31 Cassels vd., 2010, a.g.e., s.309-326.

32 Markin, 2011, a.g.e., s.1-15.

33 Duan ve Hill, 1996, a.g.e., s.261-274.

34 Cassels vd., 2010, a.g.e., s.309-326.

35 Wieseke vd., 2012, a.g.e., s.316-331.

tedir³⁶. Kavramsal olarak, motivasyon görev odaklı davranışların sergilenmesine önayak olan ve ilgili davranışların biçimini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini tanımlayan bir dizi enerjik güçtür³⁷.

Motivasyon literatürü, motivasyonun, dışsal uyarıcılar kullanmak suretiyle, işletme çalışanlarını daha iyi performans göstermeye sevk edeceğini ileri sürmektedir. Böylelikle, ilgili literatürde, bu kavramın ilk boyutu olan dışsal motivasyon ortaya çıkmıştır. Dışsal motivasyon, kavramsal olarak, bir görevin bir çalışan tarafından başarıyla yürütülmesini, ilgili çalışanın davranışlarını -çeşitli dışsal uyarıcılar (örn., para ve övgü) kullanmak suretiyle- şekillendirmeyi simgelemektedir³⁸. Dışsal motivasyon, çalışanların davranışlarıyla harici uyarıcılar arasında yararlı bağlantılar kurmalarından kaynaklanmaktadır. Her ne kadar harici uyarıcılar, motivasyon çalışmalarının yürütüldüğü ilk dönemlerde ödüller ve cezalar yörüngesinde tanımlansalar da daha sonra yapılan birçok bilimsel çalışmada bunların ötesine geçilmiştir. Buna göre, daha geniş perspektifte, dışsal olayların işletme çalışanlarının motivasyonlarını direkt veya dolaylı olarak etkiledikleri ortaya konulmuştur, örneğin tehditler³⁹. Harici unsurlar ve olaylar, işletme çalışanlarının davranışlarını kısıtlayarak onları biçimlendirme rolüne soyunsa dahi, ilgili literatür çalışanların ödüller veya cezalar çerçevesinde görevlerini daha etkin bir biçimde yerine getirmeye çalıştıklarını daha fazla önemsemektedir⁴⁰. Bu doğrultuda, dışsal motivasyon değerli görülen sonuçların başarılmasında, görevle alakası olmasa da, faydalı olarak algılanmaktadır⁴¹.

Bununla birlikte, Deci'nin çalışmasından⁴² bugüne, çalışanların sadece dışsal uyarıcılar tarafından motive olmadıkları, bunun yanında içsel uya-

36 Cooper, Randolp B., ve Jayatilaka, Bandula, "Group creativity: The effects of extrinsic, intrinsic, and obligation motivations", *Creativity Research Journal*, 18, 2006, s.153-172.

37 Zapata-Phelan, Cindy P., Colquitt, Jason A., Scott, Brent A., ve Livingston, Beth, "Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 2009, s.93-105.

38 Guay, Frédéric, Vallerand, Robert J., ve Blancha, Céline, "On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The situational motivation scale (SIMS)", *Motivation and Emotion*, 24, 2000, s.175-213.

39 Deci, Edward L., "The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation", *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 1972, s.217-229.

40 Cooper ve Jayatilaka, 2006, a.g.e., s.153-172.

41 Teo, Thompson S.H., Lim, Vivien K.G., ve Lai, Raye Y.C., "Intrinsic and extrinsic motivation in Internet usage", *Omega, The International Journal of Management Science*, 27, 1999, s.25-37.

42 Deci, Edward L., "Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 1971, s.105-115.

rıcıların da çalışanların motivasyonunda etkili olduğu savı, motivasyon literatüründe çalışılmaktadır. İçsel motivasyon, kavramsal olarak, bir görevin açık bir zorlama olmaksızın kendiliğinden yürütülmesini ifade etmektedir⁴³. İçsel motivasyon görevin kendi kalitesine karşı gösterilen pozitif reaksiyondan kaynaklanmaktadır. Bir çalışan üstlendiği bir görevi, haz duymak ve doyuma ulaşmak bağlamında, kendisi için yürütüyorsa içsel olarak motive olmuş demektir⁴⁴. İçsel olarak motive olan bir çalışan görevini yürütürken ilgisini görevine odaklayacağından hem görevini yürütme-ten zevk duymakta hem de özgürce kararlar alarak çeşitli davranışları -göreviyle ilgili bütün unsurları kontrol etme yörüngesinde- sergilemektedir⁴⁵. Motivasyonu yüksek olan bir çalışan görevini eğlenerek yerine getirmekte, karşılaşılan problemlere yaratıcı çözüm yolları aramakta ve görevin başarıyla neticelendirilmesi için yoğun çaba harcamaktadır⁴⁶.

Bu anlatılanlardan anlaşılacağı üzere ilgili literatür motivasyonu iki temel bileşen aracılığıyla açıklamaktadır⁴⁷. Bu bağlamda, motivasyon hem tekboyutlu hem de çokboyutlu olarak araştırılmaktadır⁴⁸. Bu çalışma motivasyonu, dışsal ve içsel motivasyon olarak, çokboyutlu bir değişken kabul etmektedir.

2.4. Hipotez Geliştirme

İlgili literatür içsel ve dışsal motivasyona dair çeşitli bulgular içermektedir. Örneğin, içsel olarak güdülenmiş öğrencilerin aktif bir biçimde eğitim-öğretim programlarına katıldıkları gözlemlenmişken, dışsal olarak güdülenmişlerin bu programlara katılma adına daha pasif olmayı tercih ettikleri yönünde bulgular ortaya konulmuştur⁴⁹. Benzer biçimde, somut ödüllerin (örn., para) kolej öğrencilerinin sıradan olmayan faaliyetler karşısındaki motivasyonlarını düşürdüğü açığa çıkarılmıştır⁵⁰. Sembolik ödüllerin okulöncesi ve yükseköğretim öğrencilerinin içsel motivasyonlarını olumsuz

43 Teo vd., 1999, a.g.e., s.25-37.

44 Guay vd., 2000, a.g.e., s.175-213.

45 Shang, Rong-Aa, Chen, Yu-Chen, ve Shen, Lysander, "Extrinsic versus intrinsic motivations for consumers to shop on-line", *Information & Management*, 42, 2005, s.401-413.

46 Cooper ve Jayatilaka, 2006, a.g.e., s.153-172.

47 Guay vd., 2000, a.g.e., s.175-213.

48 Cerasoli, Christopher P., Nicklin, Jessica M., ve Ford, Michael T. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. Advance Online Publication. DOI 10.1037/a0035661.

49 Cerasoli vd., 2014, a.g.e., Advance Online Publication.

50 Deci, 1971, a.g.e., s.105-115.

etkilediği yine bu bağlamda belirlenmiştir⁵¹. Alternatif olarak, karmaşık öğrenme durumlarında, becerilerin güncellenmesi maksadıyla, öğrenme eyleminden zevk duyulması ile hemşirelerin sarf ettikleri gayret seviyesinin ilintili olduğu sonucuna varılmıştır⁵². Yani, hemşireler, görevler daha karmaşık olduğunda, yeni bilgi edinmek suretiyle mevcut becerilerini güncellemekte veya yeni beceriler geliştirmektedirler. Böylelikle görevlerini yürütmekten daha fazla haz alan hemşireler görevlerini devam ettirme yönünde daha çok olumlu gayret göstermektedirler. Buna paralel olarak, çalışanlar görevlerini eğlenceli ve ilginç bulduklarında, görevleriyle kendiliğinden daha fazla meşgul olmakta, kendilerine vaat edilen ödüllerin ötesindeki noktaları hedeflemektedirler⁵³.

Pozitif duyguların motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği muhtemeldir çünkü pozitif duygular çalışanların görevlerine karşı ilgilerini artırarak onların görevleriyle alakalı yeni durumlardan hoşlanmalarına kaynaklık etmektedir⁵⁴. Buna karşın, duygusal becerilerden birisi olan empatinin çalışanların motivasyonlarına olan etkisi bilimsel olarak henüz ortaya konulabilmiş değildir. Empati becerisinin motivasyon üzerindeki rolünün açığa çıkarılması pozitif duyguların etkinliğini anlama bağlamında hem biliminsanlarına hem de yöneticilere yeni ufuklar açacaktır. Bu ilişkinin araştırılması kapsamında, bu çalışmada yeni ürün geliştirme proje çalışanları örneklem olarak seçilmiştir çünkü sosyal psikoloji üzerine yapılan araştırmalar özel çalışma gruplarında canlandırılan empati becerisinin grup üyelerinin birbirlerine daha fazla yardım etmelerine kaynaklık ettiğini gözler önüne sermiştir⁵⁵. Örneğin, yeni ürün geliştirme projelerinde çekişme belirdiğinde, çalışanların empati yaparak birbirlerini anlamaya çalışmaları ilgili çatışmanın dindirilmesi bakımından gerekli görülmektedir.

Diğer taraftan, karmaşık, zor veya ehemmiyetli görev niteliklerine sahip yeni ürün geliştirme projelerinin başarılı bir biçimde yürütülmesi, yoğun bir motivasyonun varlığını ve sürekliliğini gerektirmektedir⁵⁶. Bu bağlamda, empati becerisinin; yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının motivasyonlarını hem dışsal hem içsel olarak olumlu yönde etkilemesi muhtemeldir. Çünkü birçok araştırmacı pozitif duyguların motivasyo-

51 Deci, Edward L., Koestner, Richard, ve Ryan, Richard M, "A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation", *Psychological Bulletin*, 125, 1999, s.627-668.

52 Cerasoli vd., 2014, a.g.e., Advance Online Publication.

53 Deci, 1972, a.g.e., s.217-229.

54 Isen & Reeve, 2005, a.g.e., s.297-325.

55 Markin, 2011, a.g.e., s.1-15.

56 Isen & Reeve, 2005, a.g.e., s.297-325.

nun özü olduğunu savunmaktadır⁵⁷. Bu bağlamda, empati-tutum-eylem modeli empati becerisinin çalışan davranışlarını nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmaktadır⁵⁸. Bu model bilişsel ve duyuşsal olarak zor durumda bulunan bir çalışanın bir başka çalışan tarafından değerlendirilmesiyle; (i) değerlendirmeyi yapan çalışanın değerlendirilenin durumunu daha rahat anlamasına kaynaklık edeceği, (ii) değerlendirilen çalışanın, kendisine değer verildiği izleniminden ötürü, fikri ve hissi durumunun pozitifleşeceği, (iii) değerlendirilen çalışanın arkadaşlarına ve görevine karşı daha olumlu bir tutum takınacağı ve (iv) bunların sonucunda bütün çalışanların motivasyonlarının yükselerek -bilhassa empatiyle değerlendirilen- birbirlerine daha fazla yardımcı olacakları öngörülmektedir. Her ne kadar bu model bu önermeleri sıralamış olsa da, yönetim ve örgütlenme literatüründe henüz empati becerisinin çalışanların motivasyonunu ne yönde etkilediğine dair kantitatif bir çalışma mevcut değildir. Bu boşluğu doldurmak için bu çalışma hem dışsal motivasyonun hem de içsel motivasyonun, genel anlamda pozitif duyguların varlığına, özellikle de empati becerisinin aktif bir biçimde çalışanlar tarafından kullanılmasına ihtiyaç duyduğunu, yeni ürün geliştirme projeleri çerçevesinde, savunmaktadır.

Dışsal motivasyon bir çalışanın görev sonucunda elde etmeyi düşündüğü değerlere karşı tutumunu güçlendirmekte ve onları elde etme yolunda içinde arzusunun uyanmasına zemin hazırlayarak onun görevini layıkıyla yapmasını teşvik etmektedir⁵⁹. Bu bağlamda, dışsal özendiriciler sadece çalışanların onları değerli görmesi neticesinde -görevlerin başarılı bir biçimde yürütülmesine katkıda bulunma bağlamında- yararlıdır. İşletmeler dışsal özendiriciler (örn., ödüller ve cezalar) vasıtasıyla çalışanların daha arzulu bir biçimde görevlerine sarılmalarını ve bu yönde davranışlar sergilemelerini beklemektedirler⁶⁰. Buna göre, empati becerisinin özel çalışma gruplarında (örn., yeni ürün geliştirme projeleri) işler olması, empati kurulan çalışanın empati yapan çalışanın davranışını, muhtemelen, dışsal bir özendirici olarak algılamasına zemin hazırlamaktadır. Zira empati becerisiyle bir çalışan diğer bir çalışana önemsemekte, ona güvenmekte ve içerisinde bulunduğu zor durumu aşması için yol göstermektedir. Bu bağlamda, bu çalışma şu hipotezi ortaya koymaktadır:

Hipotez 1: yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının empati becerileri, onların dışsal motivasyonlarını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

57 Zapata-Phelan vd., 2009, a.g.e., s.93-105

58 Batson vd., 2002, a.g.e., s.1656-1666.

59 Cerasoli vd., 2014, a.g.e., Advance Online Publication.

60 Cerasoli vd., 2014, a.g.e., Advance Online Publication.

İçsel motivasyon ise, bir çalışanın kendiliğinden göreve katılımıyla, görevle alakalı ekstra yükler üstlenmesiyle ve görevi yürütürken eğlenmesiyle yakından ilintilidir⁶¹. Bu doğrultuda, çalışanlar içsel özendiriciler aracılığıyla, görevlerini bir oyun havasında yerine getirmekte ve haz alıcı davranışlar sergilemektelerdir. Empati becerisinin, çalışanların ilgi, eğlence ve doyum deneyimlerini zenginleştirerek, görevlerini başarılı bir biçimde yürütmelerine zemin hazırlaması muhtemeldir. Çünkü çalışanlar görevlerini yürütme esnasında karşılaştıkları zorlukları aşabilmeleri için diğerlerinden aldıkları duygusal destekle içsel olarak uyarılmakta ve görevin yürütülmesi bağlamında içsel arzuları tekrardan canlanmakta, böylelikle onların yaratıcı problem çözme becerileri güçlendirilerek hem görevlerinin yürütülme süreçleri verimli kılınmakta hem de performansları iyileştirilmektedir. Bu bağlamda, bu çalışma şu hipotezi ortaya koymaktadır:

Hipotez 2: Yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının empati becerileri onların içsel motivasyonlarını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Yeni ürün geliştirme projeleri işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinin arkasındaki temel motorlardan birisidir. Yeni ürün geliştirme performansını tanımlayan birçok faktör bulunmakla birlikte, teknoloji ve inovasyon literatüründe ürün geliştirme hızı ve yeni ürün başarısı daha fazla önemsenmektedir⁶². Bu çalışmada yeni ürün geliştirme performansının değerlendirilmesi bağlamında yeni ürün başarısı kullanılmıştır. Yeni ürün başarısı, genel hatlarıyla satış hacmini, pazar payını ve karlılığı içermektedir⁶³.

Empati-tutum-eylem modeli yörüngesinde beklenen bir diğer sonuç empati kökenli motivasyonun yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının görev performansını olumlu yönde etkilemesidir. Dışsal motivasyona göre, yeni ürün geliştirme proje çalışanları harici güdüleyicilerden olan ödülü veya itibarı elde etme peşinde koşarken, aynı zamanda görevlerini beklentileri karşılayacak şekilde tamamlamaktadırlar⁶⁴. Bilişsel değerlendirme kuramı, dışsal motivasyonun yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının

61 Isen & Reeve, 2005, a.g.e., s.297-325.

62 Verona, Gianmario, "A resource-based view of product development", *Academy of Management Review*, 24, 1999, s.132-142.

63 Carbonell, Pilar, ve Rodríguez-Escudero, Ana I., "The effects of managerial output control and team autonomy on the speed of new product development: The moderating effect of product newness", *International Journal of Product Development*, 13, 2011, s.298-315.

64 Miao, C. Fred, Evans, Kenneth R., ve Shaoming, Zou, "The role of salesperson motivation in sales control systems — Intrinsic and extrinsic motivation revisited", *Journal of Business Research*, 60, 2007, s.417-425.

davranışlarını ilgili ödülleri kazanma/elde etme doğrultusunda şekillendirdiği görüşünü savunmaktadır⁶⁵. Ödüllerin niteliği ise görev performansının kalitesini biçimlendirmektedir. Bu bağlamda, bu çalışma şu hipotezi ortaya koymaktadır:

Hipotez 3: Yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının dışsal özendiricilerle motive olmaları yeni ürün başarısını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

İçsel motivasyonun yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının (i) kendilerini görevlerine adanmalarına (ii) problem çözümünde alternatif ve yaratıcı metotlar geliştirmelerine ve (iii) beklenmedik durumlar karşısında yılgınlık göstermeden görevlerini layıkıyla sürdürmelerine neden olduğu ilgili literatürde genel kabul görmektedir⁶⁶. Özbelirlenim kuramı, içsel motivasyonun çalışanların davranışlarının yönlendirilmesinde, yoğunlaştırılmasında ve sürdürülmesinde açık bir role sahip olduğunu öne sürmektedir⁶⁷. Yani, içsel motivasyonun; yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının görevleriyle alakalı olarak orijinal uygulamaları devreye sokmalarına, öğrenerek yeni beceriler geliştirmelerine ve görevlerinden uzun vadede haz duymalarına kaynaklık ettiği varsayılmaktadır⁶⁸. Son yıllarda yapılmış bir çok bilimsel çalışmaya karşın, motivasyon boyutları ile performans arasındaki ilişkinin doğası dar kapsamda (örn., yeni ürün geliştirme projeleri) henüz netlik kazanabilmiş değildir⁶⁹. Daha açık bir ifadeyle, içsel ve dışsal motivasyonun yeni ürün başarısı üzerindeki etkilerine dair herhangi bir ampirik çalışma yönetim ve örgütlenme literatüründe mevcut değildir. Dolayısıyla, içsel ve dışsal motivasyonun yeni ürün başarısını ne ölçüde ve hangi yönde etkilediğinin araştırılmasının ilgili literatüre hem kuramsal hem de pratik yansımaları olacaktır. Bu bağlamda, bu çalışma şu hipotezi ortaya koymaktadır:

Hipotez 4: Yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının içsel özendiricilerle motive olmaları yeni ürün başarısını olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Yeni ürün geliştirme projelerinde geleneksel olmayan birçok uygulama devreye sokulduğundan ve çeşitli sıradışı unsurlar alışılmadık yöntemler kullanmak suretiyle bir araya getirildiğinden; ilgili projeler oldukça

65 Cooper ve Jayatilaka, 2006, a.g.e., s.153-172.

66 Cooper ve Jayatilaka, 2006, a.g.e., s.153-172.

67 Deci, 1972, a.g.e., s.217-229.

68 Miao vd., 2007, a.g.e., s.417-425

69 Cerasoli vd., 2014, a.g.e., Advance Online Publication.

karmaşıktır⁷⁰. Karmaşıklık, yeni ürün geliştirme projelerinin yürütülmesini ve başarılı kılınmasını zorlaştıran istenmeyen durumlar yumağıdır⁷¹. Proje karmaşası ürün geliştirme sürecinin öngörülemez durumları içerme derecesini simgelemektedir⁷². Ürün geliştirme sürecinin karmaşıklık derecesi; iletişim kanallarının, geliştirme aşamalarının ve ticarileştirme sürecinin yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının daha önceki benzer projelerde karşılaştıklarından daha farklı olmasıyla yakından ilintilidir⁷³. Bu bağlamda, yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının birbirlerini iyi anlamaları ve sürekli iletişim ve etkileşim içerisinde olmaları gerekmektedir. Zira empati becerisi yeni ürün geliştirme proje çalışanlarına birbirlerini derinlemesine anlama imkânı sunmaktadır. Muhtemelen, yeni ürün geliştirme projelerinde empatiye olan ihtiyaç proje karmaşıklaştıkça yükselmekte ve nihayetinde proje çalışanları arasındaki iletişim ve etkileşim yoğunlaşmaktadır. Dolayısıyla, empati becerisinin proje çalışanlarının hem dışsal hem de içsel motivasyonlarına olumlu ve anlamlı yönde etkilemesi bu çalışma tarafından öngörülmektedir. Bu bağlamda, bu çalışma şu hipotezleri ortaya koymaktadır:

Hipotez 5: Yeni ürün geliştirme projelerinde proje karmaşası arttıkça empati becerisi ile dışsal motivasyon arasındaki ilişki güçlenmektedir.

Hipotez 6: Yeni ürün geliştirme projelerinde proje karmaşası arttıkça empati becerisi ile içsel motivasyon arasındaki ilişki güçlenmektedir.

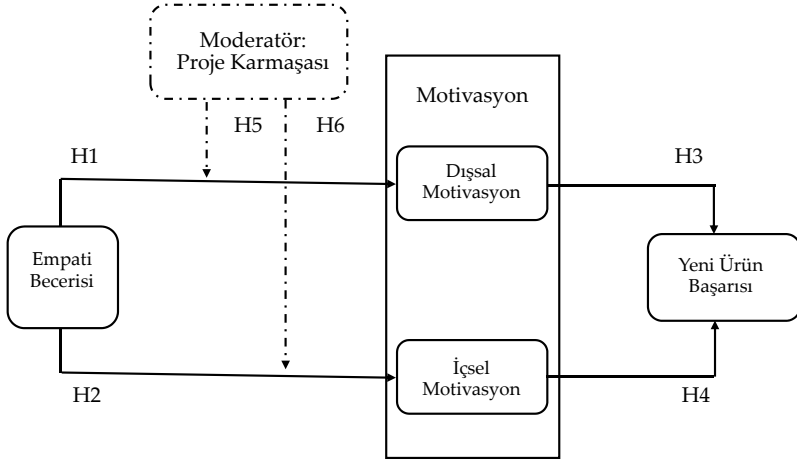
70 Açıkgöz vd., 2014, a.g.e., s. 1145–1176.

71 Geraldı, Joana, G., "What complexity assessments can tell us about projects: Dialogue between conception and perception", *Technology Analysis & Strategic Management*, 21, 2009, s.665–678.

72 Açıkgöz vd., 2014, a.g.e., s. 1145–1176.

73 Lynn, Gary S., ve Akgün, Ali E., "Innovation strategies under the uncertainty: A continece approach", *Engineering Management Journal*, 10, 1998, s.11-17.

Figür 1. Araştırma Modeli



3. ARAŞTIRMA TASARIMI

Figür 1’de sergilenen modelin test edilmesi maksadıyla *yapısal eşitlik modeli* (YEM) çalıştırılmıştır. YEM, birincil kuşak analizlerin tek başlarına kullanılmasıyla beliren kısıtların üstesinden gelmek amacıyla geliştirilmiştir. İkincil kuşak analiz olarak nitelenen YEM çok değişkenle analiz yapmayı olanaklı kılmaktadır. Yani, birçok bağımlı değişken ve bağımsız değişkeni aynı model dâhilinde analiz edilebilmektedir⁷⁴. Böylece, bir model dâhilinde bir araya getirilen ve çok karmaşık bir durum arzeden çok sayıda bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiler YEM vasıtasıyla ölçülebilmektedir.

3.1. Ölçekler

Herhangi bir araştırmacı çalışmasında yer alan hipotezleri test etmek amacıyla geçmişte yapılmış olan çalışmalarda geliştirilen ölçekleri ya direkt kullanarak ya da modeline uygun bir biçimde onları uyarlayarak araştırma sorularına cevaplar aramalıdır⁷⁵. Zira gereksiz yere geliştirilecek yeni ölçekler hem kısmi karmaşaya yol açacak hem de yeni bulguların ortaya çıkarılmasına engel teşkil edecektir⁷⁶.

74 Chin, Wynne W., “The partial least squares approach for structural equation modeling”. (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998).

75 Churchill, Jr. Gilbert A., “A paradigm for developing better measures of marketing constructs”, *Journal of Marketing Research*, 16, 1979, s.64-73.

76 Segars, Ah, “Assessing the unidimensionality of measurement: A paradigm and illustration within the context of information systems research”, *Omega*, 25, 1997, s.107-121.

Bu doğrultuda, bu çalışmanın temelini oluşturan empati becerisinin ölçümünde Akgün vd.'nin⁷⁷ çalışmasında faydalanılmıştır. Örneğin, *Takım üyeleri birbirlerinin hislerine karşılık olarak benzer duygular hissetmekteydi* ifadesi empati becerisinin ölçümünde kullanılmıştır. Empati ölçeği oluşturan değişkenlerin hepsinin faktör yükleri oldukça yüksektir, en düşük faktör yükü .75'tir. Bu ölçek için alfa katsayısı .91'dir.

Bu çalışmanın ikinci önemli değişkeni olan motivasyonun ölçümünde Chang vd.⁷⁸ ile Hackman'ın⁷⁹ çalışmalarından faydalanılmıştır. Dörder değişkenli dışsal ve içsel motivasyon ölçeklerine sırasıyla *Bu proje takımında görev almak daha çabuk bir biçimde kendimi geliştirmeme imkan sağladı* ve *Görevimi layıkıyla yerine getirdiğimde kendimle gurur duyuyorum* ifadeleri örnek olarak verilebilir. Her iki ölçeği oluşturan değişkenlerin hepsinin faktör yükleri oldukça tatmin edicidir, dışsal ve motivasyon için en düşük faktör yükleri sırasıyla .62 ve .72'dir. Bu iki ölçek için alfa katsayıları sırasıyla .86 ve .82'dir.

Yeni ürün başarısının ölçümünde Cooper ve Kleinschmidt'in⁸⁰ çalışmasından faydalanılmıştır. Sekiz değişkenli bu ölçeğe *Ürünümüz hacim beklentilerini karşıladı ya da aştı* ifadesi örnek olarak verilebilir. Yeni ürün başarısı ölçeğini oluşturan değişkenlerin hepsinin faktör yükleri oldukça yüksektir, en düşük faktör yükü .78'dir. Bu ölçek için alfa katsayısı .96'dır.

Son olarak, moderatör olarak kullanılan proje karmaşasının ölçümünde Lynn ve Akgün'ün⁸¹ çalışmalarından faydalanılmıştır. Üç değişkenli bu ölçeğe *Projemizde kullanılan yeni ürün geliştirme süreci/süreçleri diğer projelerde kullanılan benzer süreçlerden farklıdır* ifadesi örnek olarak verilebilir. Proje karmaşası ölçeğini oluşturan değişkenlerin hepsinin faktör yükleri oldukça yüksektir, en düşük faktör yükü .80'dir. Bu ölçek için alfa katsayısı .88'dir.

Ayrıca, bu çalışmanın modelinde yer alan tüm değişkenlerin ölçümünde, Açıkgöz vd.'nin⁸² çalışmasına paralel olarak, *yansıtıcı ölçüm tekniği* kullanılmıştır. Bu çalışma kapsamında kullanılan değişkenlerin çalışmaya katılanlarca değerlendirilmesinde 7-noktalı likert ölçeği kullanılmıştır.

77 Akgün vd., 2009, a.g.e., s.103-130

78 Chang vd., 2010, a.g.e., s.672-679.

79 Hackman, J. Richard, "Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 1976, s.250-279.

80 Cooper, Robert G., ve Kleinschmidt, Elko J., "Success factors in product innovation", *Industrial Marketing Management*, 16, 1987, s.215-223.

81 Lynn ve Akgün, 1998, s.11-17.

82 Açıkgöz vd., 2014, a.g.e., s. 1145-1176.

Buna göre, Veri Toplama Formu'nda değişkenlere karşılık gelen değerler 1-7 arasında kısıtlanmıştır. Bu değerlerin iki uç noktasında yer alan 1 ve 7 veri öğelerinin manaları sırasıyla şöyledir; "1: kesinlikle katılmıyorum" ve "7: kesinlikle katılıyorum".

3.2. Örneklem

Modeli oluşturan değişkenleri ölçmek için ölçekler orijinal olarak ortaya konuldukları dillerden iki uzman tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Daha sonra, uzman görüşü olarak, Türkiye'den yönetim ve örgütlenme literatürüne hâkim iki biliminsanı Veri Toplama Formu'un mevcut halini değerlendirelerek, formda kısmi revizeler yapmışlardır. Devamında, Veri Toplama Formu'nun Türkçe versiyonunun içeriği ve anlamlılığı araştırma yapılan endüstrilerde tam zamanlı olarak çalışan dört mühendis aracılığıyla test edilmiştir. İlgili çalışanlar değişkenleri anlama konusunda herhangi bir sıkıntı çekmediklerini bildirmişlerdir. Böylelikle, Veri Toplama Formu'ndaki değişkenlerin onaylanma süreci tamamlanarak ilgili formlar araştırmacı tarafından *kişisel anket yönetim metodu* kullanılarak dağıtılarak toplanmıştır.

Örneklem kitlesi, İstanbul ilinde konumlanmış olan 174 adet firmadan oluşmaktadır. Bu firmalar, yeni ürün geliştirerek Avrupa ve Arap ülkelerine ihraç etmekteledir. Yine, bu firmalar, modern yönetim ve örgütlenme anlayışını benimsemiş firmalardır; yani bu firmalar ISO ve Avrupa Kalite Standartlarına uygun olarak faaliyette bulunmaktadırlar. Evvela, bu firmalarındaki yeni ürün geliştirme proje yürütücülerıyla (internet veya telefon aracılığıyla) irtibata geçilerek çalışmanın amacı hakkında bilgi verilmiştir. İletişime geçilen 174 firmadan 145'i çalışmaya katılmayı kabul etmiştir. Bu kapsamda ilgili işletmelerde yeni ürün geliştirme projelerinde görev alan 145 çalışandan dolu Veri Toplama Formu temin edilmiştir. Dolayısıyla çalışmanın yanıt oranı %83'tür.

Verilerin toplanması bağlamında, araştırmanın hedef kitlesini farklı işletmelerde yeni ürün geliştirme projelerinde görev alan mühendisler oluşturmaktadır. Bundan maksat Kumar vd.'nin⁸³ şu paraleldeki ifadesidir: "şayet çalışmada kullanılan değişkenler katılımcıların rolleriyle ilişkili değilse verilen cevapların hatalı/yanıltıcı olma durumu muhtemelen yüksek olacaktır." Hedef kitlenin belirlenmesinin ardından, her bir katılımcıya

83 Kumar, Nirmalya, Stern, Louis W., ve Anderson, James C., "Conducting interorganizational research using key informants", *Academy of Management Journal*, 36, 1993, s.1633-1651.

çalışmaya sağlayacağı verinin gizli kalacağı ve bireysel olarak hiçbir şekilde sağlayacağı verinin kendisini bağlamayacağı bildirilmiştir⁸⁴. Bu uyarının yapılma sebebi, gizlilik aracılığıyla katılımcıların çalışmayı muhtemel misilleme eğilimini olabildiğince önlemek ve değişkenleri değerlendirme aşamasında maksimum odaklanmaya zemin hazırlamaktır⁸⁵. Ayrıca, kendileri tarafından sağlanacak verilerin anonim olarak değerlendirileceği bildirilmiş, kendilerinden ilgili formu herhangi bir korku duymaksızın doldurmaları beklenmiştir. Son olarak, katılımcılara formda doğru veya yanlış herhangi bir sorunun bulunmadığı bilhassa yazılı olarak bildirilmiş, bu şekilde katılımcıların ifadeleri olabildiğince içtenlikle değerlendirmesi sağlanmıştır⁸⁶.

Bu çalışmanın örneklemi 145 yeni ürün geliştirme proje çalışanıdır. Katılımcıların %64'ü erkek, %36'sı ise kadındır ve yaşlarıyla ilgili istatistiki veriler şu şekildedir: %23'ü 1950-1979 yılları arasında, %63'ü 1980-1989 yılları arasında ve %14'u ise 1990 yılından sonra doğmuştur. Buna ilaveten, deneyim açısından katılımcılara ait istatistiki veriler şu şekildedir: %49'u 3-5 yıldır, %32'si 6-9 yıldır, %16'sı 10-15 yıldır ve %3'ü 16 yıldan daha fazla bir süredir yeni ürün geliştirme projelerinde görev almaktadır. 145 işletmenin ağırlıklı olarak faal oldukları endüstrilere ait istatistiki veriler ise şu şekildedir: %60'ı yazılım endüstrisinde, %30'u iletişim teknolojileri endüstrisinde, %6'ı elektrikli ev aletleri endüstrisinde ve %4'ü otomotiv endüstrisinde faaldir.

4. ANALİZ

Bu çalışmanın ortaya koyduğu modelin test edilmesi amacıyla hem SPSS 20.0 hem de Smart-PLS 2.0 programları kullanılmıştır. Bu bağlamda evvela ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliklerinin netleştirilmesi amacıyla ilgili analizler yapılmış, sonrasında ise ilgili hipotezler test edilerek sonuçlar sıralanmıştır.

84 Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Lee, Jeong-Yeon., ve Podsakoff, Nathan P., "Common method bias in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal Applied Psychology*, 88, 2003, s.879-903.

85 Huber, George P., ve Power, Danial J., "Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy", *Strategic Management Journal*, 6, 1985, s.171-180.

86 Podsakoff vd., 2003, a.g.e., s.879-903.

4.1. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenirliliği

Veri toplama işleminden sonra, ölçekler geçerlilik ve güvenilirliklerinin değerlendirilmesi amacıyla bir *arındırma* işlemine tabi tutulmuştur⁸⁷. Evvela, SPSS 20.0 programı kullanılarak mevcut verilerle *keşifsel faktör analizi* (KFA) yapılmıştır. Bundan maksat hem değişkenleri tanımlayan veri öğelerinin orijinallerinin İngilizce olması hem de çevirisi esnasında uyarlamalarıdır. KFA, tüm değişkenleri ölçen veri öğelerinin kontrolü maksadıyla, bu programda *temel bileşenler analizi* seçilip *varimaks döndürme* yapılarak ve *özdeğer 1 kesme noktası* alınarak, beş değişkene ait toplam 24 veri öğesi için yapılmıştır. Sonuç olarak, öncelikle, toplanan verilerin faktör analizine uygunluğunu görmek için, *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO) katsayısına bakılmış olup, bu değer .88 bulunması (.70'den büyük olmalıdır) ve *Bartlett küresellik testi* neticesinin anlamlı olması $p < .000$ ($\chi^2_{(145)} = 2811.070$) çalışmanın veri setinin keşifsel analiz için uygunluğunu göstermiştir. Sonrasında, yapılan analiz sonucunda bütün veri öğelerinin ait oldukları değişkenlerin altında toplandığı ve *eşik seviyesi* olan .50'nin üzerinde değer aldıkları (en düşük faktör yükü .62 iken en yüksek faktör yükü .89) gözlemlenmiştir.

Sonraki süreçte, KFA tek başına *tekboyutluluk* testini sağlamadığından *ötürü**, ayrışma geçerliliği ile ilgili olarak çeşitli istatistiki değerler kontrol edilmiştir. Tablo 1, beş değişken arasındaki korelasyon değerlerini göstermektedir. Nitekim düşükten ortaya seviye değere sahip korelasyonlar ayrışma geçerliliği için önemli bir kanıttır. Ayrıca, her bir değişken için *çıkarılan ortalama varyans* (AVE), *birleşik güvenilirlik* ve *Cronbach alfası* gibi tüm güvenilirlik tahminleri, Nunnally⁸⁸ ve Fornell ve Larcker⁸⁹ tarafından belirlenen eşik seviyelerinin üzerindedir. Dahası, Fornell ve Larcker⁹⁰ tarafından önerilen her bir değişken için AVE'nin karekökü, değişken çiftleri arasındaki korelasyonlardan daha büyüktür, bu da ayrışma geçerliliği için başka bir kanıttır. Bu istatistiki veriler vasıtasıyla ölçeklerin tek boyutlu oldukları ve yeterli geçerlilik ile güvenilirliğe sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

87 Fornell, Claes, ve Larcker, David F., "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18, 1981, s.39-50.

88 Nunnally, Jum C., "Psychometric theory". (New York: McGraw-Hill, 1978).

89 Fornell ve Larcker, 1981, a.g.e., s.39-50.

90 Fornell ve Larcker, 1981, a.g.e., s.39-50.

Tablo 1: Korelasyonlar ve Tanımlayıcı İstatistikler

Ortalama	Standart Sapma	Değişken	EM	DM	İM	YÜB	PK
4.81	1.27	EM	.				
5.33	1.33	DM	.48**	.			
5.90	1.13	İM	.22**	.32**	.		
5.90	1.24	YÜB	.39**	.54**	.36**	.	
4.40	1.38	PK	.37**	.29**	.15	.36**	.
		BG	.93	.91	.88	.97	.93
		AVE	.74	.72	.65	.78	.81
		α	.91	.86	.82	.96	.88

* $p < .05$, ** $p < .01$.

Diagonal her bir değişkene ait AVE'nin karekökünü göstermektedir

Kısaltmalar. EM = Empati Becerisi, DM = Dışsal Motivasyon, İM = İçsel Motivasyon, YÜB = Yeni Ürün Başarısı, PK = Proje Karmaşası, BG = Birleşik Güvenirlik, AVE = Çıkarılan Ortak Varyans, α = Cronbach Alfa, D = Değişken

4.2. Hipotez Testleri

Figür 1'de sergilenen kuramsal model kapsamındaki ilişkileri test etmek amacıyla değişken skorlarının açık ve net bir şekilde hesaplanmasına izin veren *kısmi en küçük kareler* (PLS) yol analizi kullanılmıştır. Bu ilişkilerin istatistiksel yönden anlamlılıklarını test etmek amacıyla Smart-PLS 2.0 programında *önyükleyerek yeniden-örnekleme metodu* çalıştırılmıştır⁹¹. Bu izlek, orijinal verinin yerini almak üzere rastgele seçilmiş 500 alt-örnekleme vakası doğurmayı içermektedir. Rastgele seçilen her bir alt-örnekleme için *yol katsayıları* (β) oluşturulmuş ve *t*-istatistiği değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 2'de hipotez testlerinin sonuçları mevcuttur. Bu sonuçlara göre, empati becerisi sırasıyla dışsal ve içsel motivasyon ile pozitif ve anlamlı olarak ilişkilidir. Detaylandırılacak olursak, hem empati becerisi ve dışsal motivasyon arasındaki ilişki ($\beta = .42$, $p < .01$) hem de empati becerisi ve içsel motivasyon arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır ($\beta = .29$, $p < .01$). Bu sonuçlara göre, ilgili hipotezlerin (H1 ve H2) her birisi desteklenmiştir. İkinci olarak, motivasyon boyutları ve yeni ürün başarısı arasındaki hipotezler test edilmiştir. Detaylandırılacak olursak, hem dışsal motivasyon ve yeni ürün başarısı arasındaki ilişki ($\beta = .48$, $p < .01$) hem de içsel motivas-

91 Ringle, C. M., Wende, S., ve Will, A., "SmartPLS - Version 2.0". (Universität Hamburg, Hamburg, 2005).

yon ve yeni ürün başarısı arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır ($\beta = .21, p < .01$). Bu sonuçlara göre ilgili hipotezlerin (H3 ve H4) her birisi desteklenmiştir. Son olarak, proje karmaşasının empati becerisi ve motivasyon arasındaki ilişkiye olan etkisini tanımlayan hipotezler test edilmiştir. Buna göre, proje karmaşasının empati becerisi ve dışsal motivasyon arasındaki ilişkiye olan etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($\beta = -.02$) fakat proje karmaşasının empati becerisi ve içsel motivasyon arasındaki ilişkiye olan etkisi pozitif ve anlamlıdır ($\beta = .24, p < .05$). Bu sonuçlara göre H5 hipotezi desteklenmezken, H6 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 2: Hipotez Sonuçları

	Yol	Beta (β)	Hipotezler	Sonuçlar
EM	→ DM	.42**	H1	Desteklendi
EM	→ İM	.29**	H2	Desteklendi
DM	→ YÜB	.48**	H3	Desteklendi
İM	→ YÜB	.21**	H4	Desteklendi
PK*EM	→ DM	-.02	H5	Desteklenmedi
PK*EM	→ IM	.24*	H6	Desteklendi

* $p < .05$; ** $p < .01$

Kısaltmalar. EM = Empati Becerisi, DM = Dışsal Motivasyon, İM = İçsel Motivasyon, YÜB = Yeni Ürün Başarısı, PK = Proje Karmaşası

4.3. Yapısal Model

PLS yapısal modelinde içsel değişkenler *belirleme katsayısı* (R^2)⁹² ve *uyum iyiliği endeksi* (GoF)⁹³ aracılığıyla değerlendirilmektedir. R^2 0 ile 1 arasında bir değer almakta ve veri setinin regresyon doğrusunu ne ölçüde açıkladığını göstermektedir. R^2 küçük ($.02 \leq R^2 < .13$), orta ($.13 \leq R^2 < .26$) ve büyük ($.26 \leq R^2$) *etki çaplı* olarak kategorize edilmektedir⁹⁴. GoF endeksi ise modelin küresel uygunluğunu göstermek için kullanılmaktadır. Bir manasıyla GoF yapısal model ile ölçüm performansı arasında bir harmoni aramaktadır. GoF da 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Buna göre, GoF değeri 1'e yaklaştıkça yol modeli tahmininin daha iyi bir performans sergilediği varsayılmaktadır. GoF, *ortak varyans ortalamaları* ile *içsel değişkenlerin R^2 ortalamalarının çarpımının geometrik ortalamasının alınmasıyla* bulunmakta-

92 Chin, 1998, a.g.e.,

93 Tenenhaus, Michel., Vinzi, Vincenzo Esposito, Chatelin, Yves-Marie, ve Lauro, Carlo, "PLS path modeling", Computational Statistics and Data Analysis, 48, 2005, s.159-205.

94 Cohen, Jacob, "Statistical power analysis for the behavioral sciences". (Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates, 1988).

dır. R^2 'nin etki çapı kategorizasyonu doğrultusunda GoF için de benzer bir sınıflandırma yapılmıştır. Ortak varyanslar için .5 kesme noktası alınarak⁹⁵ GoF'un etki çapı eşik seviyeleri küçük ($.1 \leq GoF < .25$), orta ($.25 \leq GoF < .36$) ve geniş ($.36 \leq GoF$) olarak sıralanmıştır.

Bu açıklamalar ışığında, bu çalışmanın modelinde yer alan içsel değişkenlerin etki çapları şu şekilde ortaya çıkmıştır: dışsal motivasyon için $R^2 = .25$, içsel motivasyon için $R^2 = .11$ ve yeni ürün başarısı için $R^2 = .46$. Başka bir ifadeyle, empati becerisi dışsal motivasyon üzerindeki değişimin %25'ini ve içsel motivasyon üzerindeki değişimin %11'ini açıklamaktadır. Yine, dışsal ve içsel motivasyon birlikte yeni ürün başarısı üzerindeki değişimin %34'ünü açıklamaktadır. Buna göre, dışsal motivasyon değişkeninin etki çapı alt düzeyde, dışsal motivasyon değişkeninin etki çapı orta düzeyde, yeni ürün başarısı değişkeninin etki çapı ise üst düzeydedir. Son olarak, yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda GoF endeksinin değeri .41 olarak bulunmuştur. Buna göre, çalışmanın modelinin küresel uygunluk endeksinin değeri geniş çaplıdır (Tablo 3).

Tablo 3: Yapısal Model

Uygunluk Göstergeleri	İçsel Değişkenler	Sonuçlar
R^2	Dışsal Motivasyon	.25
	İçsel Motivasyon	.11
	Yeni Ürün Başarısı	.34
GoF		.41

Not. $GoF = \sqrt{\text{Ortak varyans ortalamaları} \times \text{Ortalama } R^2}$

5. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Bu araştırma, empati-tutum-eylem modeline empati-motivasyon-performans düzleminde katkıda bulunmaktadır. Empati-tutum-eylem modeli empatinin işletme çalışanlarının benimseyecekleri tutumun kendi faaliyetlerine olumlu etkide bulunacağını, böylelikle hem çalışanların bireysel performanslarına hem de içinde buldukları çalışma gruplarının performanslarına olumlu katkı yapacaklarını tartışmaktadır. Bu çalışma, yeni ürün geliştirme projeleri takımlarında görev alan çalışanlar perspektifinden, yönetim ve örgütlenme literatürüne empati becerisinin çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilediğini, bunun ise görev çıktısı olarak tanımlanan ürün başarısına katkıda bulunduğunu açığa çıkarmıştır.

95 Fornell ve Larcker, 1981, a.g.e., s.39-50.

Bu çalışmada, genel manasıyla, yeni ürün geliştirme projelerinde duygusal becerilerin motivasyon boyutları üzerindeki rollerinin belirlenmesi, karmaşık görevleri üstlenen çalışanların duyuşsal ve bilişsel becerilerini kullanarak karşılaşılan zor durumları hem bireysel olarak hem de grupsal olarak nasıl aştıklarını gözler önüne sermektedir. Dahası, duygusal becerilerden biri olarak son dönemlerde yönetim ve örgütlenme literatürünün dikkat çekmeye başlayan empati becerisinin, bilhassa karmaşık görevler olarak nitelenen yeni ürün geliştirme projelerinde, motivasyona ne yönde ve hangi şiddette etki ettiğinin netleştirilmesi hem biliminsanları hem de iş dünyası duayenleri açısından ehemmiyetlidir.

Empati becerisi ve dışsal motivasyon arasındaki ilişkinin yeni ürün geliştirme projeleri kapsamında hem anlamlı hem de pozitif yönlü olduğu bu çalışma tarafından açığa çıkarılmıştır. Bir çalışanın diğer bir çalışanın yerine kendisini koyarak etrafta olup-bitenleri, karşılaşılan yeni durumları, içerisinde bulunulan duygusal yoğunluğu mantıksal çerçevede diğerinin gözüyle değerlendirmesi ilgili çalışanın dışsal motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Dışsal motivasyon, hatırlanacağı üzere, kendisine araç olarak ödüller ve cezaları —çalışanları güdüleme etrafında— seçmektedir. Ödüller ise, günümüzde, sadece maddi veya fiziki unsurlar olarak anlaşılmamaktadır. Bunun yerine, itibar gibi ödüller/çıklarlar de/da bir çalışan için dışsal motivasyon unsuru olarak benimsenebilmektedir. Bu bağlamda, empati becerisini geliştiren bir çalışan, empati yapılanın gözünde önemli bir yere sahip olmaktadır; çünkü, bu şekliyle, ilgili çalışan kendisine değer verildiği ve çalışma arkadaşları veya patronu/lideri/yöneticisi gözünde bir önemi olduğu izlenimine sahip olmaktadır. Bu durum ise çalışanın kendisini güdüleyen dışsal bir unsuru teşkil etmektedir.

Empati becerisinin içsel motivasyon üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu açığa çıkarılmıştır. Buna göre, içsel motivasyon yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının görevleriyle alakalı olarak yeni uygulamaları devreye sokmalarına, öğrenerek yeni beceriler geliştirmelerine ve sorumlu oldukları görevlerden uzun vadede haz duymalarına neden olmaktadır. Bir çalışanın çalışma arkadaşı üzerinde empati yaparak onun mevcut duyguyu yoğunluğunu anlamaya çalışması ve onun içerisinde bulunduğu ruh durumunu paylaşması empati yapılan çalışanın içsel olarak güdülenmesine yol açmaktadır. Zira empati yapılan çalışanın psikolojik bakımdan rahatlatılması, dışsal motivasyon aracılığıyla hem görevine bağlanmasına hem de çalışma arkadaşlarıyla samimi ilişkiler geliştirmesine sebep olmaktadır. Bu durum bir müddet sonra ise empati yapılan çalışanın görevini ve çalışma arkadaşlarını içselleştirmesine ve benimsemesine dönüşmektedir. Devamında ise ilgili çalışan içsel olarak güdülenerek kendisinden bekle-

nenin veya talep edilenin ötesinde bir gayret sarf ederek görevini layıkıyla yerine getirme tutumunu takınmaktadır.

Çalışma sonucunda elde edilen diğer bir bulgu motivasyon boyutları ve yeni ürün geliştirme projelerinde performansı tanımlayan yeni ürün başarısı arasındaki ilişkidir. Motivasyonun iki boyutundan biri olan dışsal motivasyonun yeni ürün başarısı üzerinde pozitif bir etkisi mevcuttur. Bunun anlamı, yeni ürün geliştirme projelerinde rol alan çalışanların birbirlerinin bilişsel ve duyuşsal hallerinin farkına varma, anlama ve yönlendirme yeterliliğine sahip olmaları onları dışsal olarak güdülemektedir. Bu durum ise onların daha başarılı ürünler geliştirilmesine zemin hazırlamaktadır. Yani, bu çalışmanın bulguları okuyucularına yeni ürün geliştirme proje çalışanları arasındaki karşılıklı anlayışın ve empati kurabilmenin onların performanslarını motivasyon üzerinden etkilediğini göstermektedir. Benzer bir sonuç içsel motivasyon ve yeni ürün başarısı arasında da bulunmaktadır. Yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının empati becerilerini kullanmaları empati yapılan çalışanları içsel olarak güdülemekte, nihayetinde bu güdüleme onların daha başarılı ürünler yaratmalarına zemin oluşturmaktadır. Bu bağlamda yeni ürün geliştirme projelerinde empati becerisinin güçlendirilmesine yönelik uygulamaların, hassasiyetin ve eğitim programlarının yaygınlaştırılmasının uygun olacağı sonucuna ulaşılabılır.

Yeni ürün geliştirme süreci özünde hem dinamik hem de karmaşıktır. Dinamiklikten kasıt değişen pazar ve teknoloji taleplerine çabucak adapte olma maksadıyla işletmelerin mevcut ürünlerinin özelliklerinde ve işlevlerinde sürekli yenilikler yapmalarını simgelemektedir. Karmaşıklıktan kasıt ise, mütemadiyen değişen taleplerin ürün geliştirme süreçlerinde oluşturduğu baskı ve buna bağlı olarak sürekli değişen beklentilerdir. Bu bağlamda, bu çalışma proje karmaşasının empati becerisi ve motivasyon boyutları arasındaki ilişkideki moderatör rolünü de test etmiştir. Bulgulara göre proje karmaşasının empati beceri ve dışsal motivasyon arasındaki ilişkiye herhangi bir etkisi yokken; empati becerisi ve içsel motivasyon arasındaki ilişkiye anlamlı ve pozitif bir etkisi mevcuttur. Yani, proje daha karmaşık bir hale büründükçe çalışanların birbirlerini bilişsel ve duyuşsal bağlamda değerlendirmeleri, birbirlerinin gözünden olayları tartmaları, birbirlerinin ruh hallerini anlamaya çalışmaları onların içsel motivasyonlarını yükseltmektedir. Nitekim proje karmaşası olmadığında empati becerisi içsel motivasyon üzerindeki değişimin %6'sını açıklarken; proje karmaşasının olduğu durumda empati becerisi içsel motivasyon üzerindeki değişimin %11'ini açıklamaktadır.

Sonuç olarak, empati becerisinin etkin kullanımı bilhassa özel çalışma grupları içerisinde sağlıklı sosyal ilişkiler kurulmasına, geliştirilmesine ve sürdürülmesine olanak tanıyacaktır. Böyle bir durumun ortaya çıkması ise yeni ürün geliştirme proje çalışanlarının bireysel becerilerini görev tanımlarında mütemediyen meydana gelen değişimler doğrultusunda güncellemelerine olumlu yönde katkı sağlayacaktır. Çalışanlar empati becerisi aracılığıyla daha adaptif bir performans sergileyerek işletmelerin kendilerinden yerine getirmelerini bekledikleri görevleri daha etkin bir biçimde ortaya koyacaklardır. Aynı zamanda, empati yapılan çalışanlar çalışma arkadaşlarının desteğiyle istenmeyen durumların üstesinden kolayca geçerek psikolojik esenliğe de kavuşacaklardır.

5.1. Sınırlar ve Öneriler

Bu çalışmada bazı sınırlar mevcuttur. İlk olarak, örneklem büyüklüğü göreceli olarak küçüktür (n= 145). Türkiye yeni ürün geliştirme konusunda henüz gelişmekte olan bir ülke ve bu tip faaliyetlerde bulunan firmaların sayıca yetersiz olmasından ötürü yeni ürün geliştirme projelerinde rol alan çalışanlara ulaşmak oldukça zor olmuştur. Buna göre, bu çalışmanın sonuçlarının değerlendirilmesinde ve genellemeler yapılmasında dikkatli olunması gerekmez. Zira daha geniş bir örneklem daha sağlıklı sonuçların elde edilmesine yardımcı olacaktır.

Verilerin değerlendirilmesinde *enlemesine yöntemden* faydalanılması bu çalışmanın diğer bir sınırlandırmasıdır. Enlemesine yöntemden kasıt çalışmayı test etmede kullanılan verilerin tek bir zaman diliminde ve tek bir seferde elde edilmesidir⁹⁶.

Diğer bir sınır olarak, *ölçme yöntemi* ile ilgilidir. Bu çalışma hipotezlerini test etmek amacıyla veri toplama metodu kullanılmıştır fakat empati becerisi doğası gereği dinamik bir yapısı mevcuttur, dolayısıyla motivasyona olan etkisinin açığa çıkarılmasında sadece enlemesine yöntemle bağlı olunması bu çalışmayı kısmi yeterli kılmaktadır. Başka bir ifadeyle, bu çalışmanın *enlemesine bir alan araştırması* olarak bazı kanıtlar ileri sürmektedir. Bunu destek görüş ise Podsakoff ve Organ⁹⁷ tarafından şu şekilde ifade edilmiştir: “gerçek örgütsel kurgulara dair önemli değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarması bağlamında, *korelasyonel alan araştırmaları* sıkça

96 Graziano, Anthony M. ve Raulin, Michael L. “Research methods: A process of inquiry”. (New York: Addison-Wesley, 1997).

97 Podsakoff, Philip M. ve Dannis W. Organ. “Self-reports in organizational research: Problems and prospects”, *Journal of Management*, 12, 1986, s.531-544.

faydalı enformasyon üretmelerinden ötürü, çok az kişi onların tamamen göz ardı edilebileceğini savunabilir (s. 539).”

Gelecekte empati becerisinin motivasyon üzerinde etkisini araştıracak biliminsanları bu sınırları göz ardı etmemelilerdir. Örneğin, gelecekte empati becerisinin motivasyon üzerine ve bunların da performans üzerine olan etkisini, empati-tutum-eylem modeli bağlamında, araştıracak olan çalışmaların *boylamsal çalışmalar* olması daha sağlıklı sonuçların elde edilmesine kaynaklık edecektir. Boylamsal çalışmadan kasıt bu ilişkinin zamana yayılarak incelenmesidir. Yine empati-tutum-eylem modeli bağlamında empatinin emme kapasitesi, dinamik beceriler, teknolojik beceriler gibi yönetim ve örgütleme yönetimi literatürünün yeni araştırma konuları üzerine olan etkisinin ve bunların hem bireysel hem de örgütsel performans üzerine olan etkilerinin açığa çıkarılması faydalı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Açıköz, Atif, Günsel, Ayşe, Bayyurt, Nizamettin, ve Kuzey, Cemil, "Team climate, team cognition, team intuition, and software quality: The moderating role of project complexity", *Group Decision and Negotiation*, 2014, 23, s.1145-1176.
- Akgün, Ali E., Keskin, Halit ve Byrne, John, "Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis", *Journal of Engineering and Technology Management*, 26, 2009, s.103-130.
- Amit, Raphael, ve Schoemaker Paul J.H., "Strategic assets and organizational rent", *Strategic Management Journal*, 14, 1993, s.33-46.
- Batson, C. Daniel, Chang, Johee, Orr, Ryan, ve Rowland, Jennifer, "Empathy, attitudes, and action: Can feeling for a member of a stigmatized group motivate one to help the group?", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 2002, s.1656-1666.
- Carbonell, Pilar, ve Rodríguez-Escudero, Ana I., "The effects of managerial output control and team autonomy on the speed of new product development: The moderating effect of product newness", *International Journal of Product Development*, 13, 2011, s.298-315.
- Cassels, Tracy G., Chan, Sherilynn, Chung, Winnie, ve Birch, Susan A.J., "The role of culture in affective empathy: Cultural and bicultural differences", *Journal of Cognition and Culture*, 10, 2010, s.309-326.
- Cerasoli, Christopher P., Nicklin, Jessica M., ve Ford, Michael T., "Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis", *Psychological Bulletin*, Advance Online Publication, 2014, DOI 10.1037/a0035661.
- Chang, Kuo-chung, Sheu, Tsong Shin, Klein, Gary, ve Jiang, J. Jiang, "User commitment and collaboration: Motivational antecedents and project performance", *Information and Software Technology*, 52, 2010, s.672-679.
- Chin, Wynne W., "The partial least squares approach for structural equation modeling". (Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1998).
- Churchill, Jr. Gilbert A., "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, 16, 1979, s.64-73.
- Cohen, Jacob, "Statistical power analysis for the behavioral sciences". (Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum Associates, 1988).
- Cooper, Robert G., ve Kleinschmidt, Elko J., "Success factors in product innovation", *Industrial Marketing Management*, 16, 1987, s.215-223.
- Cooper, Randolp B., ve Jayatilaka, Bandula, "Group creativity: The effects of extrinsic, intrinsic, and obligation motivations", *Creativity Research Journal*, 18, 2006, s.153-172.
- Day, George S., "The capabilities of market-driven organizations", *Journal of Marketing*, 58, 1994, s.37-43.
- Deci, Edward L., "Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, 1971, s.105-115.

- Deci, Edward L., "The effects of contingent and noncontingent rewards and controls on intrinsic motivation", *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 1972, s.217-229.
- Deci, Edward L., Koestner, Richard, ve Ryan, Richard M., "A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation", *Psychological Bulletin*, 125, 1999, s.627-668.
- Deeds, David L., "The role of R&D intensity, technical development and absorptive capacity in creating entrepreneurial wealth in high technology start-ups", *Journal of Engineering and Technology Management*, 18, 2001, s.29-47.
- Duan, Changming, ve Hill, Clara E., "The current state of empathy research", *Journal of Counseling Psychology*, 43, 1996, s.261-274.
- e Cunha, Miguel Pina, Clegg, Stewart R., ve Kamoche, Ken, "Improvisation as "real time foresight"", *Futures*, 44, 2012, s.265-272.
- Fornell, Claes, ve Larcker, David F., "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18, 1981, s.39-50.
- Geraldi, Joana, G., "What complexity assessments can tell us about projects: Dialogue between conception and perception", *Technology Analysis & Strategic Management*, 21, 2009, s.665-678.
- Graziano, Anthony M., ve Raulin, Michael L., "Research methods: A process of inquiry". (New York: Addison-Wesley, 1997).
- Guay, Frédéric, Vallerand, Robert J., ve Blancha, Céline, "On the assessment of situational intrinsic and extrinsic motivation: The situational motivation scale (SIMS)", *Motivation and Emotion*, 24, 2000, s.175-213.
- Hackman, J. Richard, "Motivation through the design of work: Test of a theory", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 1976, s.250-279.
- He, Jun, Butler, Brian S., ve King, William R, "Team cognition: Development and evolution in software project teams", *Journal of Management Information Systems*, 24, 2007, s.261-292.
- Holt, Svetlana, ve Marques, Joan, "Empathy in leadership: appropriate or misplaced? An empirical study on a topic that is asking for attention", *Journal of Business Ethics*, 105, 2012, s.95-105.
- Huber, George P., ve Power, Danial J., Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy", *Strategic Management Journal*, 6, 1985, s.171-180.
- Huy, Quy Nguyen, "Emotional capability, emotional intelligence, and radical change", *Academy of Management Review*, 24, 1999, s.325-345.
- Isen, Alice M., ve Reeve, Johnmarshall, "The influence of positive affect on intrinsic and extrinsic motivation: Facilitating enjoyment of play, responsible work behavior, and self-control", *Motivation and Emotion*, 29, 2005, s.297-325.
- Kumar, Nirmalya, Stern, Louis W., ve Anderson, James C., "Conducting interorganizational research using key informants", *Academy of Management Journal*, 36, 1993, s.1633-1651.
- Lynn, Gary S., ve Akgün, Ali E., "Innovation strategies under the uncertainty: A continece approach", *Engineering Management Journal*, 10, 1998, s.11-17.

- Markin, Rayna, "Does my group know how I feel? Measuring intellectual empathy in groups using the social relations model", *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 15, 2011, s.1-15.
- Mencl, Jennifer, ve May, Douglas R., "The effects of proximity and empathy on ethical decision-making: An Exploratory investigation", *Journal of Business Ethics*, 85, 2009, s.201-226.
- Miao, C. Fred, Evans, Kenneth R., ve Shaoming, Zou, "The role of salesperson motivation in sales control systems – Intrinsic and extrinsic motivation revisited", *Journal of Business Research*, 60, 2007, s.417-425.
- Molleman, Eric, "Diversity in demographic characteristics, abilities and personality traits: Do faultlines affect team functioning?", *Group Decision and Negotiation*, 14, 2005, s.173-193.
- Nava, Ana Sofia, "Empathy and group analysis: An integrative approach", *Group Analysis*, 40, 2007, s.13-28.
- Nelson, Richard R., ve Winter, Sidney G., "An evolutionary theory of economic change". (Belknap Press of Harvard University Press: Cambridge, MA, 1982).
- Nunnally, Jum C., "Psychometric theory". (New York: McGraw-Hill, 1978).
- Orr, Martin, ve Sankaran, Shankar, "Mutual empathy, ambiguity, and the implementation of electronic knowledge management within the complex health system", *Emergence: Complexity & Organization*, 9, 2007, s.44-55.
- Podsakoff, Philip M. ve Dannis W. Organ. "Self-reports in organizational research: Problems and prospects", *Journal of Management*, 12, 1986, s.531-544.
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Lee, Jeong-Yeon., ve Podsakoff, Nathan P., "Common method bias in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal Applied Psychology*, 88, 2003, s.879-903.
- Ringle, C. M., Wende, S., ve Will, A., "SmartPLS - Version 2.0". (Universität Hamburg, Hamburg, 2005).
- Segars, Ah, "Assessing the unidimensionality of measurement: A paradigm and illustration within the context of information systems research", *Omega*, 25, 1997, s.107-121.
- Shang, Rong-Aa, Chen, Yu-Chen, ve Shen, Lysander, "Extrinsic versus intrinsic motivations for consumers to shop on-line", *Information & Management*, 42, 2005, s.401-413.
- Stürmer, Stefan, Snyder, Mark, Kropp, Alexandra, ve Siem, Birte, "Empathy-motivated helping: The moderating role of group membership", *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 2006, s.943-956.
- Tenenhaus, Michel., Vinzi, Vincenzo Esposito, Chatelin, Yves-Marie, ve Lauro, Carlo, "PLS path modeling", *Computational Statistics and Data Analysis*, 48, 2005, s.159-205.
- Teo, Thompson S.H., Lim, Vivien K.G., ve Lai, Raye Y.C., "Intrinsic and extrinsic motivation in Internet usage", *Omega, The International Journal of Management Science*, 27, 1999, s.25-37.

- Zapata-Phelan, Cindy P., Colquitt, Jason A., Scott, Brent A., ve Livingston, Beth, "Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 2009, s.93-105.
- Zhou, Jing. ve George, Jennifer M., "Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence", *The Leadership Quarterly*, 14, 2003, s.545-568.
- Verona, Gianmario, "A resource-based view of product development", *Academy of Management Review*, 24, 1999, s.132-142.
- Wang, Yonggui, Lo, Hing-Po, ve Yang, Yongheng, "The constituents of core competencies and firm performance: Evidence from high-technology firms in China", *Journal of Engineering and Technology Management*, 21, 2004, s.249-280.
- Wieseke, Jan, Geigenmüller, Anja, ve Kraus, Florian, "On the role of empathy in customer-employee interactions", *Journal of Service Research*, 15, 2012, s.316-331.
- Winter, Sidney G., "Understanding dynamic capabilities", *Strategic Management Journal*, 24, 2003, s.991-995.
- Xu, Huanu., Kou, Yu. ve Zhong, Nian., "The effect of empathy on cooperation, forgiveness, and "returning good for evil" in the prisoner's dilemma", *Public Personnel Management*, 41, 2012, s.105-115.

Örgütsel Stres Kaynaklarının Analizi: Bir Üretim İşletmesinde Kadın Ve Erkek Çalışanlar Üzerine İnceleme*

Vesile Ayça YAMUÇ** & Duygu TÜRKER***

Özet

Günümüzde hızla değişen ve zorlaşan yaşam koşullarının, bireylerin fiziksel ve ruhsal kapasitelerini zorlar hale geldiği günümüzde, stresin olumsuz sonuçlarının arttığı görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, stres kavramını örgütsel bağlamda analiz ederek, çalışanlarda strese neden olan değişkenleri, cinsiyet farklılıklarını da göz önüne alarak incelemektir. Bu amaçla İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde (İAOSB) faaliyet gösteren bir üretim işletmesinde, bir grup beyaz yakalı çalışan üzerinde, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılarak bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonuçları, kadın ve erkek çalışanlarda örgütsel strese neden olan faktörler arasında önemli düzeyde bir farklılık bulunmadığını, çalışanlarda en çok "görevin yapısına ilişkin" ve "yönetim tarzına ilişkin" faktörlerin stres yarattığını göstermektedir. Fakat görüşmelerden elde edilen bulgular, kadın çalışanların hemen hemen belirtilen tüm stres faktörlerinde, cinsiyet ayrımcılığı içeren ek bir stres faktörü ile karşı karşıya olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Çalışanlar, Cinsiyet Ayrımcılığı, Örgütsel Stres, Stres

Analyzing The Antecedents Of Organizational Stress: A Study On The Female And Male Employees Of A Manufacturing Company

Abstract

Today, the rapidly changing and increasingly difficult living conditions render the physical and psychological capacities of individuals and increase the negative impacts of stress. The purpose of this study is to analyze the concept of stress in the organizational setting, and to inves-

* Bu çalışma ilk yazarın, tezsiz yüksek lisans programı kapsamında ve ikinci yazarın danışmanlığında hazırladığı bitirme projesine dayanılarak hazırlanmıştır.

** Yaşar Üniversitesi İşletme Anabilimdalı Yüksek Lisans Mezununu Yrd. Doç. Dr., Yaşar Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, duygu.turker@yasar.edu.tr

*** Yrd. Doç. Dr., Yaşar Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, duygu.turker@yasar.edu.tr

tigate the variables that cause organizational stress among employees and their expectations from top management about the issue, with considering the gender differences. In doing so, a survey was conducted on the white collar women and men employees in a manufacturing firm in Izmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi (IAOSB) with following a semi-structured interview methodology. The results of study reveal that there is no meaningful difference among female and male employees on the stress factors and the respondents reported the factors regarding with the structure of task and management style as the highest important factors. However, the findings show that female employees face with an additional stressor in almost all factors due to the gender discrimination.

Keywords: *Employees, Organizational Stress, Stress*

GİRİŞ

1950'li yıllardan sonra toplumların sanayi, teknoloji, ekonomi, sosyal ve kültürel alanlarda hızla artan değişim ve gelişmelere uyum çabaları insanları stres kavramı ile tanıştırmıştır. Günümüzde bu değişim ve gelişmeler ivme kazanmış, buna bağlı olarak bireylerin maruz kaldığı çatışma, rekabet ve kaygılar artmıştır. Bu durum giderek, kısıtlı zaman içinde kendilerini zorlayarak birçok mesleki ve bireysel sorumluluğu yerine getirmeye çalışan bireylerin yaşam kalitelerinin düşmesine, uyum sorunları yaşamalarına ve üzerlerinde baskı oluşmasına neden olmuştur. Bireylerin üzerinde oluşan bu baskı stres olarak ifade edilmektedir.

Stres hayatımızın her alanında vardır; dolayısıyla çalıştığımız örgütleri de stressiz düşünmek mümkün değildir. Özellikle geçtiğimiz yüzyıldan itibaren giderek karmaşıklaşan, aşırı iş yüküne dayalı endüstriyel yaşam, stresi büyük bir tehlike olarak karşımıza çıkarmaktadır. Birleşmiş Milletler 1992 raporu, iş stresini 20. yüzyılın hastalığı olarak gösterirken, Dünya Sağlık Örgütü, stresin dünya çapında salgın bir hastalık haline geldiğini vurgulamaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) gerçekleştirilen bir çalışma, çalışanların yaklaşık %40'ının iş stresi ile karşı karşıya olduğunu ortaya koyarken,¹ Avrupa ülkelerinde de iş stresinin maliyetleri her geçen gün artmaktadır; örneğin, Fransa'da 2007 yılı itibari ile iş stresinin ulusal maliyeti 2 ila 3 milyar avro iken İngiltere'de 2009-2010 yılları arasında 9.8 milyon çalışma gününün stres kaynaklı devamsızlıklar yüzünden kayba uğradığı tespit edilmiştir.²

1 National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), (2014), Stress at Work. <http://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/pdfs/99-101.pdf>, (Erişim Tarihi: 2 Kasım 2014).

2 European Agency for Safety and Health at Work (2014). The Business Case for Managing Stress and Psychosocial Risks <https://www.healthy-workplaces.eu/en/stress-and-psychosocial-risks/the-business-case> (Erişim Tarihi: 2 Kasım 2014).

Kısaca stresin günümüz insanına, eskiye kıyasla, bedensel ve ruhsal açıdan daha ağır ve derin sorunlar yaşattığı yadsınamayan bir gerçektir. Stres bir yandan bireylerin çalıştıkları örgütten ayrılmalara sebep olarak örgütsel açıdan büyük kayıplara yol açmakta³, diğer yandan ise bireylerin sağlıklarını olumsuz etkilemektedir. Her ne kadar aşırı stres fiziksel, psikolojik ve davranışsal bozukluklara yol açıp bireyin iyi çalışmamasına ve başarısızlığa neden olsa da, belli seviyede yaşanan stresin, çalışmanı motive ederek performansını arttırabildiği görülmektedir. Bu durumda, yarattığı olumlu veya olumsuz etkiye göre, stres kaynakları ayrıştırılabilmektedir.⁴ Bu sebeple, örgütlerin etkili bir stres yönetimi uygulayarak, stresin yıkıcı etkisini azaltıp, ortak sinerjiyi artırmaları mümkündür.⁵

Öneminin anlaşılmasından bu yana iş stresi ile ilgili, sonuçlarında hemfikir olunan birçok çalışma ortaya konmuştur. Özellikle 1950'li yıllardan itibaren, kadınların toplam işgücü içinde varlıklarını daha çok hissettirmeye başlamaları, araştırmacıları, kadınların çalışma yaşamında karşılaştıkları sorunlar ve zorluklar üzerinde yoğunlaştırmıştır. Cinsiyet ayrımcılığı, adil olmayan uygulamalar, cinsel taciz, mobbing gibi stres yaratan faktörlerin incelenip değerlendirildiği bu çalışmalar, kadınların gerek kendilerine yüklenen geleneksel rollerini, gerekse örgütsel sorumluluklarını daha sağlıklı ve başarılı şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmak adına son derece önemlidir. Bu çalışmanın amacı, günlük hayatımızın bir parçası haline gelen stres kavramını örgütsel bağlamda ele alarak, çalışanlarda strese neden olan değişkenleri ve bunlarla başa çıkabilmek için yönetimden beklentilerini, cinsiyet farklılıklarını göz önüne alarak incelemektir.

Çalışmanın ilk iki bölümünde ilgili literatür taranmıştır. Öncelikle stres ve örgütsel stres kavramları açıklanmaya çalışılmış, ardından örgütlerde strese neden olan faktörler ve stresin örgütsel sonuçları üzerinde durulmuştur. Literatürün tarandığı bu kısımda en son olarak, etkin bir örgütsel stres yönetimi için uygulanması gereken metotlar ile stresin kadın çalışanlar üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmanın son bölümünde,

3 Dixie Villanueva ve Nikola Djurkovic, 'Occupational Stress and Intention to Leave among Employees in Small and Medium Enterprises', *International Journal of Stress Management*, Cilt 16, 2009.

4 Jeffery A. Lepine, Nathan P. Podsakoff ve Marcie A. Lepine, 'A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor-Hindrance Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships Among Stressors and Performance', *Academy of Management Journal*, 48, 2005.

5 Kartal Türk, Cemal Eroğlu ve Dilek Türk, 'T.C. Devlet Hastanelerindeki Çalışma Koşullarının Stres Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Gevye Devlet Hastanesi Örneği', *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 2008, s.3-4.

nitel bir araştırmaya ve sonuçlarına yer verilmiştir. Araştırma, İAOSB'de faaliyet gösteren bir üretim işletmesinin çeşitli bölümlerinden rastgele seçilen, bir grup beyaz yakalı kadın ve erkek çalışan üzerinde, "yarı yapılandırılmış görüşme tekniği" kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, kadın ve erkek çalışanlarda örgütsel strese neden olan faktörler arasında bir farklılık bulunmadığını, çalışanlarda en çok "Görevin yapısına ilişkin" ve "Yönetim tarzına ilişkin" faktörlerin stres yarattığını, yönetimden en fazla, "İşle ilgili rolleri belirlemek ve çatışmaları azaltmak" konusunda beklentilerinin bulunduğunu göstermektedir. Fakat görüşmelerden elde edilen bulgular, kadın çalışanların hemen hemen belirtilen tüm stres faktörlerinde, cinsiyet ayrımcılığı içeren ek bir stres faktörü ile karşı karşıya olduğunu göstermektedir. Çalışmada, her zaman güncelliğini koruyan bir kavram olan örgütsel stres olgusunun kapsamlı bir literatür taraması ile incelenmesinin ve özel olarak 1999-2012 yılları arasında Türkçe literatürde konuya ilişkin olarak yapılmış 24 çalışmanın örneklem seçimleri, sektörleri, yöntem ve analizleri ile sonuçları açısından bütüncül olarak değerlendirilmesinin literatürde genel eğilim ve araştırma boşluklarını göstermesi bakımından katkı sağlaması beklenmektedir. Diğer taraftan, çalışmada sunulan araştırmanın, Türkçe literatürün bu alanında genellikle incelenmemiş olan üretim sektöründen bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmesi ve verinin genellikle bu alanda çok kullanılmamış olan nitel bir yöntem ile analiz edilmesi, gerek bu sektörde varolan durumu anlamak gerekse katılımcıların görüşlerinin derinlikli olarak elde etmek bakımından önemlidir. Bu seçimin, stres gibi önemli cinsiyet farklılıkları arz edebilecek bir olgunun, üretim sektöründeki durumunu daha iyi anlamak konusunda yardımcı olması öngörülmektedir.

1. ÖRGÜT YAŞAMINDA STRES OLGUSU

Latince kökenli bir kelime olan stres, dilimize İngilizce'den girmiş kelimelerden biridir. Davranışbilimciler tarafından genel olarak, her türlü stres yapıcı etkiye karşı gösterilen bedensel bir tepki olarak tanımlanan stres olgusu⁶ günümüze dek farklı şekillerde tanımlanmıştır. Stres kavramının tanımındaki bu farklılığa, şartların, insanların yaşadığı ortamların ve çeşitli stres kaynaklarının sebep olduğu bilinmektedir. 1926 yılında başladığı araştırmalarıyla stres konusunda öncü çalışmalara imza atan endokrinolo-

6 Şengül Hablemitoğlu ve Emine Özmete, 'Sosyal Çalışmacıların İş Yaşamı Kalitesi, Şefkat Yorgunluğu, Tükenmişlik, Stres Kaynakları, İş Tatmini ve Kariyer Olanakları', Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi, Cilt 1, Sayı 1, 2012, 171-204.

log Dr. Hans Selye⁷ bu durumu, stresin izafiyet teorisine benzeyen, çok bilinip az anlaşıldığı için çelişki taşıyan, bilimsel bir kavram olmasıyla açıklamıştır. Selye'ye göre stres, "organizmanın her türlü değişmeye karşı özel olmayan tepkisi" iken⁸, bir başka tanıma göre ise stres, "olağanüstü talepler, sınırlamalar veya fırsatlarla yüzyüze gelindiğinde birey tarafından yaşanan bir gerilim durumu"⁹ olarak açıklanmaktadır.

Günümüzde, stres olgusunun en çok karşımıza çıktığı mecranın çalışma yaşamı olduğu görülmektedir. Çalışma, bireyin faydalı bir sonuç elde edebilmek için bedensel veya zihinsel olarak güç harcayarak yaptığı etkinlik, bir eylem sürecidir. Birey çalışarak, ekonomik, psikolojik, sosyal ve kültürel rolleri açısından doyum sağlayabilmeyi amaçlar.¹⁰ Bütün bu olumlu yönlerine rağmen, pek çok birey için çalışma yaşamı ve çalışılan örgüt önemli bir stres faktörü haline gelmiştir. Powell ve Enright'a göre çalışma yaşamında stres, bireyin kaynakları aşırı talepler karşısında yetersiz kaldığında yaşanmaktadır.¹¹ Benzer şekilde Ross ve Altmaier de örgütsel stresi, "işle ilgili talebin işgörenin yeteneklerini aştığı durumlarda, iş koşulları ile işgören arasında yaşanan etkileşim" olarak tanımlamışlardır.¹² Bir başka tanımda ise örgütsel stres, "organizasyon üyelerinde fiziksel, psikolojik ve davranışsal sapmalara neden olan dış şartlara karşı bir uyum tepkisi"¹³ şeklinde ifade edilmektedir. Tüm bu tanımlardan yola çıkarak literatürde iş stresinin, örgüt üyelerinde fiziksel, psikolojik ve/veya davranışsal alanlarda değişikliklere sebebiyet veren, işin gerekleri ile işgörenin yetenekleri, kaynakları ya da gereksinimleri arasında uyumsuzluk olduğunda ortaya çıkan bir tepki olarak açıklandığı görülmektedir.¹⁴

Örgütlerde stresle ilgili hastalıklar her geçen gün daha fazla artmakta, ayrıca örgüt üyelerinin birinde görülen stres diğerini de olumsuz etkilemektedir. Bu durum çalışanların verimlilik, performans ve iş doyum düzeylerinin önemli ölçüde düşmesine, işe devamsızlık göstermelerine

7 Hans Selye, *Stress without Distress*, (Philadelphia: J. B. Lippincott Company, 1974).

8 Hans Selye, *The Stress of Life*, (London: Teach Yourself Books, 1997).

9 John R. Schermerhorn, *Management for Productivity*, (New York: John Willey and Sons, 1989), s.647.

10 Alfred Adler, *Normal Yaşamda ve İş Yaşamında Psikolojik Aktivite*, (İstanbul: Say Yayınevi, 1999), s.8.

11 Trevor Powell ve Simon Enright, *Anxiety and Stress Management*, (London: Routledge, 1990), s.77.

12 Randall R. Ross ve Elizabeth M. Altmaier, *Intervention in Occupational Stress: A Handbook of Counselling for Stress at Work*, (London: Sage Publications, 1994), s.55.

13 Aliye Aktaş ve Ramazan Aktaş, 'İş Stresi', *Verimlilik Dergisi*, Cilt 1, 1992, s.154.

14 Erdem Cam, 'Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar', *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2004, s.2.

hatta işten ayrılmalarına neden olabilmektedir.¹⁵ Tüm bu kötü sonuçların yanında, artan sağlık masrafları, işyerinde sapkın davranış olarak ortaya çıkabilen hırsızlık ve sabotaj gibi maliyetleri nedeniyle de stres birey açısından olduğu kadar örgüt yönetimi ve hatta ülke açısından da ciddi bir sorun teşkil etmektedir.¹⁶

Her örgütün kendine özgü bir yapısı ve kültürü vardır. Dolayısıyla strese neden olan faktörler de bu yapı ve kültüre bağlı olarak farklılık gösterecektir. Örgütsel ortamda da stresi tamamen yok etmek mümkün değildir, fakat etkili bir stres yönetimi ile zararlarını en aza indirmek mümkündür. Bunun için örgüt yönetimi, çalışanlarını bu sürece dâhil etmeli, çalışanlarıyla sürekli iletişim halinde olmalı ve stresle başa çıkmak için kullanılan tekniklerde sürekli düzenlemeler yapılmalıdır.¹⁷

1.1. Örgütsel Stres Kaynakları

Çalışanlar bir yandan farklı roller, görev ve sorumluluklar üstlenirken, diğer yandan örgüt içindeki iş arkadaşları ve yöneticilerle iyi ilişkiler kurmaya, işine, örgütün değer ve normlarına uyum sağlamaya çabalarlar. Fakat çalışma hayatının karmaşık ve rekabetçi yapısı kimi zaman çeşitli olumsuzluklara neden olmakta ve bu durum çalışanları etkileyebilmektedir. Örneğin, küçülmeye giden bir örgütte çalışan bireyler iş kaybına uğrama korkusu ile daha yüksek bir stresle baş etmek zorunda kalabilirler.¹⁸

Örgütlerde strese neden olan faktörlerin belirlenmesi için yapılan araştırmalar benzer sonuçlara ulaşırsa da, ayırım genelde bu faktörlerin gruplandırılması konusunda ortaya çıkmaktadır. McGrath iş yaşamındaki stresin, işin kendinden, bireyin kendisinden, üstlenilen rolden, davranış ortamından, fiziksel çevreden ve sosyal çevreden kaynaklı doğabileceğini ileri sürmektedir.¹⁹ Thomas ve Herson örgütlerde strese neden olabilecek faktörleri, işin kendinden ve iş çevresinden kaynaklanan, aile çevresinden

15 İnanet Aydın, *İş Yaşamında Stres* (Ankara: Pegem Akademi, 2008), s.92.

16 Zeyyat Sabuncuoğlu ve Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, (Bursa: Ezgi Kitabevi, 1996), s.142.

17 Abdullah Soysal, 'İş Yaşamında Stres', *Çimento İşveren Dergisi*, Cilt 23, Sayı 3, 2009a, ss. 32-33.

18 Carolyn M. Boyd, Michelle R. Tuckey ve Anthony H. Winefield, 'Perceived Effects of Organizational Downsizing and Staff Cuts on the Stress Experience: The Role of Resources. *Stress and Health*', Cilt 30, 2014, 53-64.

19 Joseph E. McGrath, 'Stress and Behavior in Organizations', içinde M. D. Dunnette (der), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Chicago: Rand McNally, 1976), 1369-1370, alıntı Yücel Ertekin, 'Örgüt ve Stres Üzerine Düşünceler', *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 1, 1993a, s.150.

kaynaklanan, bireyler arasındaki ilişkilerden kaynaklanan, role bağlı ve kariyere bağlı olmak üzere beş temel kategoride ele almaktadır.²⁰ Cooper ve Marshall ise bu beş temel kategoriye “örgütsel yapı ve iklim” faktörünü de eklemektedir.²¹ Diğer taraftan, Ross ve Altmaier, işletme içerisinde astlarla, üstlerle ve eş düzeydeki diğer çalışanlarla yaşanan ilişkiler üzerinde dururken²², farklı olarak Luthans tarafından örgütsel stres kaynakları, dört başlık altında toplanmaktadır.²³ Bunlar, örgütsel politikalar, örgütün yapısal özellikleri, fiziksel çalışma koşulları ve örgütsel süreçlerdir. Genel bir değerlendirme yaptığımızda, araştırmacıların örgütsel stres kaynaklarını gruplandırırken çalışanın işlevsel çevresi üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir. Bu kapsamda, bireyin örgütte sahip olduğu iş ve görevlerini kapsayan bir yapı dikkate alındığında,²⁴ örgütlerde strese neden olan faktörleri, “görevin yapısına ilişkin”, “örgütsel yönetim tarzına ilişkin” ve “grupsal yapıya ilişkin” stres kaynakları başlıkları altında toplamak mümkün olacaktır.

1.1.1. Görevin Yapısına İlişkin Stres Kaynakları

Örgütlerde strese neden olan faktörler çoğunlukla ortaktır. Fakat yalnızca o örgüte özgü ya da o görevden kaynaklanan stres ortamları da bulunabilmektedir. Çünkü her örgütün ve görevin, kendi yapısına ve kapsamına göre birtakım gerekleri ve bu gereklerle bağlantılı bazı özellikleri bulunmaktadır.²⁵ Bir görevin stres faktörü olmasına hem bireyden hem de görevin niteliğinden kaynaklanan unsurlar neden olmaktadır. Bu nedenle görevin yapısına ilişkin stres kaynakları, çalışanlar tarafından yapılan iş ve yüklenen rollerle doğrudan ilgilidir. Örneğin, bireyin işi yaparken karşılaştığı fiziksel koşullar, işin niteliği ve/ya niceliği, çalışma süreleri gibi faktörler stres seviyesini arttırabilmektedir²⁶ Yapılan araştırmalar, belirtilen

20 Jay C. Thomas ve Michel Herson, *Handbook of Mental Health in the Workplace*, (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002), alıntı Jeanette N. Cleveland et al., ‘Work and Family Issues in the Hospitality Industry: Perspectives of Entrants, Managers and Spouses’. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Cilt 31, Sayı 3, 2007, ss. 276-277.

21 Cary L. Cooper ve Judi Marshall, ‘Sources of Managerial and White-collar stress’, içinde C. L. Cooper ve R. Payne, (der.) *Stress at Work* (John Wiley & Sons: Chichester, UK, 1978), alıntı Sibel Gök, ‘Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres’, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 27, Sayı 2, 2009, s.432.

22 Randall R. Ross ve Elizabeth M. Altmaier, a.g.e., s.45.

23 Fred Luthans, *Organizational Behavior*, (New York: Mc Graw Hill, 1989).

24 İbrahim E. Başaran, *Örgütsel Davranış*, (Ankara: Ankara Üniversitesi E.B.F. Yayını, 1982), s.12.

25 Yücel Ertekin, *Stres ve Yönetim*, (Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, 1993b), s.7

26 Hasan Ekinci ve Süleyman Ekici, ‘Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama’, *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 22, Sayı 2, 2003, s.97.

bu tür sebeplerin bir araya geldiği çeşitli meslek gruplarının, stres oluşumunu tetiklediğini göstermektedir.²⁷

Rol teorisine göre, gerek çalışanın işiyle ilgili gerekli bilgiye sahip olmadığı rol belirsizliği, gerekse birbiriyle uyumsuz beklentilerin gerçekleştirilmesinin istendiği rol çatışması önemli bir stres kaynağı haline gelebilmektedir.²⁸ Literatürde yer alan ilgili çalışmalardan hareketle,²⁹ çalışanlarda iş ve rollerle ilgili strese neden olan hususları şu şekilde ele almak mümkündür:

- İş Yükünün Fazla Olması: Stres kaynakları arasında önemli bir yere sahip olan ağır iş yükünü^{30,31} niceliksel ve niteliksel olarak iki gruba ayırmak mümkündür. Eroğlu çalışmasında, niceliksel iş yükünü kısaca, kısıtlı bir zamanda yetiştirilmesi gereken çok fazla iş çeşidinin olması biçiminde tanımlamaktadır³². Bu tip bir iş yükünün neden olduğu zaman baskısı, çalışanlarda endişe ve gerilim yaratmaktadır. Niteliksel iş yükü ise, işin gereklerinin kişinin yeterliliğini aşmasıdır. Kişi, işin gerektirdiği bilgiye, yeteneğe ve özelliklere sahip olmadığı için zorlandığı bu işte, çok daha fazla yorgunluk ve tükenmişlik hissetmektedir.³³ Tıpkı aşırı iş yükü gibi az iş yükü de çalışanları strese sürükleyen bir faktördür. Yapılacak iş hacminin düşüklüğü ya da işin niteliklerinin çalışanın zekâ ve becerilerinin altında kalması, can sıkıntısı ve kayıtsızlığı beraberinde getirmektedir.³⁴

- İşin Monoton Olması: İşin tekdüze olması, yani sürekli aynı tempoda ve tekrarlanarak yapılması durumuna kısaca monotonluk denmektedir.³⁵

27 Gerard Hargreaves, *Stresle Baş Etmek*, (İstanbul: Doğan Kitap, 1999), s.95; Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, (New Jersey: Prentice Hall, 1998), s.653.

28 John R. Rizzo, Robert J. House ve Sidney I. Lirtzman, *Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations*, *Administrative Sciences Quarterly*, Cilt 15, 1970, 150-163.

29 Abdullah Soysal, 'Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma', *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, 2009b, s.338.

30 Sofia von Humboldt, Isabel Leal, Tito Laneiro ve Patricia Tavares, 'Examining Occupational Stress, Sources of Stress and Stress Management Strategies through the Eyes of Management Consultants: A Multiple Correspondence Analysis for Latent Constructs', *Stress and Health*, Cilt 29, 2013.

31 Panagiotis Trivellas, Panagiotis Reklitis ve Charalambos Platis, 'The Effect of Job Related Stress on Employees' Satisfaction: A Survey in Health Care', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Cilt 73, 2013.

32 Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım: 2000).

33 A.g.e., ss. 322-323

34 Dilek Teksin, 'İş Yeriindeki Stresin Çalışanın Performansına Etkisi', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2000), s.53.

35 Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (İstanbul: Beta Yayınları, 1998), s. 238.

Yapılan bazı çalışmalarda, işin monoton olmasının, uzun çalışma saatleri ve fazla iş yükünden daha çok strese neden olduğu ortaya çıkmıştır. Finlandiya’da 87 çalışan üzerinde gerçekleştirilen bir çalışma monoton bir işte çalışmanın, stres seviyesini ve sağlık durumunu olumsuz etkilediğini ve işten ayrılma veya emekli olma oranını artırdığını ortaya koymaktadır.³⁶ Böyle bir durum da, bireylerin hem işlerinde ve iş ilişkilerinde hem de çalıştıkları örgütte, çeşitli problemlerle birlikte, stres tepkisini ortaya çıkarmaktadır.³⁷ Diğer taraftan hiç stressiz bir iş ortamı da monotonluk demektir. Bu nedenle ılımlı düzeyde stres yaşamamanın, çalışanlar üzerinde pozitif etkiler yaratacağı bir gerçektir.³⁸

- Ücretin Yetersiz Olması: Çalışmanın sonucunda alınan ücret bireyler tarafından iki farklı şekilde algılanabilmektedir. Bunlardan ilki kazanç sağlamak, ikincisi ise verdiği emeğin karşılığını alarak doyum sağlamaktır. İçsel tatminden ziyade kazanç sağlama isteği, hem kendi hem de ailevi ihtiyaç ve isteklerini karşılayıp, asgari yaşam şartlarını sürdürebilmek açısından, çalışanlar için her zaman ilk sırada yer almaktadır.³⁹ Dolayısıyla ücret stresin oluşmasında güçlü bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır.⁴⁰ Özellikle “hak ettiğini alamama düşüncesi, benzer pozisyonlar için diğer örgütlerde daha yüksek ödemelerin yapılması ya da aldığı ücretin gereksinimlerini karşılamaya yetmemesi”⁴¹ çalışanlar için önemli birer stres kaynağıdır.

- Yükselme İmkânının Yetersizliği: Çalışma yaşamında yeterince ilerleyememek, kendi kapasitesine oranla daha düşük düzeyde kalan görev ve sorumlulukları yerine getirmek, çalışanların yeteneklerini gerektiği gibi değerlendirememelerine ve kendilerini geliştirememelerine neden olmaktadır. Meslekte terfi etmek, büyük sorumluluklar yüklenmeyi, yeni beceriler öğrenmeyi ve yeni ilişkiler kurmayı da gerektirir. Bu değişim ise, kişide uyum güçlüğünden doğan bir stres yaratabilmektedir. Diğer taraftan, çalışanlarda yarış hissi uyandıran, performansla dayalı terfi sistemi de çalışanlar üzerinde önemli bir stres unsuru olabilmektedir.⁴²

36 Lotta Harju, Jari J. Hakanen, Wilmar B. Schaufeli, Job Boredom and Its Correlates in 87 Finnish Organizations , Cilt 56, Sayı 9, 2014, s. 911-918.

37 Donald Norfolk, İş Hayatında Stres, (İstanbul: Form Yayınları, 1989), s.72.

38 Gülten E. Gümüştekin ve Ali B. Öztemiz, ‘Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi’, Çukurova Üniversitesi S.B.E. Dergisi, Cilt 14, Sayı 1, 2005, s. 286.

39 Ertuğrul Gödelek, ‘Üç Farklı İş Kolunun (Tekstil-Boya-Çimento) Psiko-Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması’, (Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 1988), s.34.

40 Perin Uçman, Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Başa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar, Psikoloji Dergisi, Cilt 7, Sayı 24, 1990, s. 69.

41 Ruken Yücel, İş Yerinde Stres Kaynakları Yönetimi ve Konuya İlişkin Bir Alan Çalışması, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2010), s.39.

42 Ertuğrul Gödelek, a.g.e., s.30.

- *Yeteneklerin vel/veya Kişiliğın İşin Gereklerine Uygun Olmaması*: Bireyler her zaman kendi kapasitelerine ve becerilerine uygun işlerde yer alma olanağı bulamazlar. Böyle bir durum, bir yandan çalışanların iş doyumlarını ve verimliliklerini azaltmakta, ⁴³ diğer yandan ise çalışanın işyerinde üstlendikleri role ilişkin stres, onların yaratıcılıklarını etkileyebilmektedir. ⁴⁴ Bir örgütte bu faktörlerin varlığı, stresli bir çalışma ortamına zemin hazırlamaktadır. Yapılan işe duyulan ilginin ve işten alınan hazzın, çalışanın moral ve motivasyonu üzerinde önemli bir etkisi olduğu bilinmeli, her birey işe alım sürecinde sevdiği ve başarabileceği bir pozisyona yerleştirilmelidir. Aksi halde giderek bıkınlık yaratan bir iş, çalışanda büyük ölçüde strese neden olmaktadır. ⁴⁵

- *Zaman Baskısı*: Modern dünyada zaman en değerli kaynaklardan biri haline gelmiştir. Bireyler ve örgütler zamanı etkin kullanmanın, en az hedeflenen işin bitirilmesi kadar önemli olduğunun farkına varmışlar bu sebeple, işlerin belirlenen zamanlarda bitirilmesi en temel öncelik haline gelmiştir. Sonuçta planlanan sürede yetiştirilmeye çalışılan işler bireyler üzerinde zaman baskısı yaratmaktadır. Özellikle yöneticiler ve önemli görevlerden sorumlu, hayatlarını takvim ve saat ile düzenlemek zorunda kalan kişiler için zaman, önemli bir stres kaynağıdır. ⁴⁶ Örgütlerin esnek zaman uygulamalarına yer verecek bir iş tasarımı yapması ⁴⁷ veya bireysel zaman algılarının farklılığına izin veren bir sistem oluşturulmasının ⁴⁸ iş kaynaklı stresi azaltması mümkündür.

- *Çalışma Saatlerinin Uzun Olması*: Doğru programlanmamış, düzensiz ve uzun çalışma saatleri veya kısa mola süreleri bireyleri fiziksel ve ruhsal açıdan daha fazla yormaktadır. Ortaya çıkan bu aşırı yorgunluk ise tükenmişlik hissiyle birlikte strese neden olmakta, hatta iş kazalarına davetiye çıkarabilmektedir. ⁴⁹ Her ne kadar çalışma süreleri işin niteliğine göre değişse de ideal olan, aşırı yorgunluk verecek ve etkinliği düşürecek fazla çalışma sürelerinin önüne geçmektir. Uygun çalışma süreleri ve bu

43 İnalet Aydın, a.g.e., s. 55.

44 Filipe Coelho, Mário Augusto, Luis Filipe Lages, 'Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation', Journal of Retailing, Sayı 87, Cilt 1, 2011.

45 Erol Eren, Yönetim Psikolojisi, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını, 1984), s. 493.

46 İnci Artan, Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama (İstanbul: Banka-Sigorta İşçileri Sendikası Eğitim ve Kültür Yayınları, 1986), ss. 72.

47 Ertan Kaya, 'Örgütsel Stres Kaynakları ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma Örneği', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2006), s. 29.

48 Hasan Tutar, Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, (İstanbul: Hayat Yayınları, 2000), s.297.

49 Mustafa Karagül, 'Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, 2011), s.13.

sürelerin içinde yer alacak yeterli dinlenme aralıkları, çalışanlara olduğu kadar örgütlere de büyük yararlar sağlamaktadır.⁵⁰ İşyerindeki çalışma süreleriyle ilgili bireylerde stres yaratan diğer bir durum ise vardiyalı çalışma sistemidir. Vardiya sistemi, çalışma sürelerinin 24 saat içine yayılması ve periyodik olarak değiştirilmesiyle çeşitli şekillerde uygulanmaktadır.⁵¹ Vardiyalı çalışma insan beyninin doğal ritmini bozmakta ve bu ritim bozukluğu zamanla uyku problemlerine, vücudun hastalıklara karşı direncinin düşmesine, kronik yorgunluğa, sindirim sistemi bozukluklarına, strese hatta depresyona sebep olmaktadır.⁵²

- Çalışma Şartlarının Olumsuzluğu: İş yerinde stresi doğuran faktörlerden biri de hiç kuşkusuz kötü çalışma koşullarıdır. Yapılan araştırmalarda fiziksel çevre şartlarının, çalışanların fazladan yorulmalarına neden olduğu⁵³ ve bu yüzden çalışanların ciddi sorunlar yaşadığını göstermektedir. Bu olumsuzlukların önüne geçmek için, binaların dış yapılarından ve özelliklerinden, ısınma, havalandırma, gürültü, titreşim ve aydınlatma gibi iç şartlara, kullanılan araç ve gereçlerin muhafaza, düzen ve temizliğinden ergonomiye kadar her durum, çalışanların isteklerine göre ve verimlerini artıracak biçimde düzenlenmelidir.⁵⁴ Örgütlerde sağlıklı ve uygun çalışma koşullarının yaratılması, çalışanların morallerini yükseltecek, işlerine ve kurumlarına katkılarını arttıracaktır.

1.1.2. Yönetim Tarzına İlişkin Stres Kaynakları

Çalışanlar çoğu kez, görevin gerektirdiklerinden ziyade, yönetimin istediklerini yapmak zorunda kalmaktadırlar. Yönetimin çalışanlardan beklentileri ve onları etkileyebilmek için sergiledikleri davranışlar ise yönetim biçimlerine göre değişmektedir.⁵⁵ Örneğin Mulki vd.lerinin gerçekleştirdiği çalışmada, çalışanların değişime karşı dirençlerinin hissedilen stres seviyesini etkilediği ve bu ilişkinin yöneticilerin işteki kararlı tutumlarının-

50 Mehmet Z. Camkurt, 'İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi', Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü-İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt 20/21, Sayı 6/1, 2007, s. 88-89.

51 Mehmet Z. Camkurt, a.g.e., s. 90.

52 Abdullah Yılmaz ve Süleyman Ekici, 'Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma', Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, 2006, s.36.

53 Peter G. Campbell, The Last Straw: Stress Needn't Make You Ill, (London: Arlington Books, 1990), s. 62.

54 Mehmet Z. Camkurt, a.g.e., s. 82.

55 İbrahim E. Başaran, Örgütsel Davranış, (Ankara: Ankara Üniversitesi E.B.F. Yayını, 1982), s. 14.

dan etkilendiğini göstermektedir.⁵⁶ Dolayısıyla her seferinde farklı görev ve sorumlulukları yüklenmek ya da oluşan baskı ve endişeyle mücadele etmek bireyler için başlı başına bir stres kaynağı olmaktadır.⁵⁷ Diğer yandan yönetici ile çalışanlar arasında kişilik çatışmalarının yaşanması, ilişkilerin kötüye gitmesi, iş tatminsizliği, iş ile ilgili kuşkuların ve güvensizliğin artmasıyla sonuçlanmaktadır. Literatürden hareketle⁵⁸, bir örgütün politik anlayışının da ifadesi olan yönetim tarzına ilişkin stres faktörlerini şu şekilde sınıflamak mümkündür:

- *Karar Verme*: Modern iş hayatında teknoloji hızla gelişmekte ve iş süreçleri giderek karmaşıklaşmaktadır. Bu durum çalışanların iş yükleri kadar yöneticilerin sorumluluklarını da arttırmaktadır. Sonuçta, sürekli değişen olaylar karşısında ya da kesin olmayan durumlarda doğru seçimler yapıp, doğru kararlar verme zorunluluğu, özellikle yöneticiler üzerinde büyük ölçüde stres yaratmaktadır.⁵⁹ Çünkü acele ile verilip, yanlış eylemlere dönüşmüş kararlar, hem kararı veren yöneticiyi, hem diğer çalışanları, hem de tümüyle örgüt verimliliğini etkilemektedir.⁶⁰

- *Kararlara Katılma*: Örgütlerde, yapılan işlerle ve gerçekleşen değişimlerle ilgili, çalışanlar kendilerini güvende hissetmek için görüşlerinin dikkate alınmasını isterler. Özellikle kendilerini ilgilendiren kararlarda bilgi ve söz sahibi olmak ya da alınan kararları etkileme düzeyleri, çalışanların moralleri ve özgüvenleri açısından çok önemlidir. Aksi durumda çalışanlar zamanla kendilerini örgütün bir parçası olarak görememeye başlarlar ki bu dışlanmışlık hissi büyük ölçüde strese neden olmaktadır.⁶¹

- *Yetki Eksikliği*: Çalışanlar kendilerine verilen sorumlulukları gerçekleştirebilmek için aynı düzeyde yetkiye de sahip olmak isterler. Yöneticiler ise genellikle çalışanlarla yetki paylaşımından kaçınırken, görev ve sorumluluk alanlarını geniş tutarlar. Dolayısıyla geniş sorumluluklar karşısında yetkilerin yetersiz kalması, çalışanların çalışma isteklerini azaltarak strese neden olmaktadır. Bu yüzden örgüt yapısının her kademesinde, yetki ve sorumluluklar birbirine denk olacak şekilde ayarlanmalıdır.⁶²

56 Jay Prakash Mulki, Fernando Jaramillo, Shavin Malhotra, William B. Locander, 'Reluctant Employees and Felt Stress: The Moderating Impact of Manager Decisiveness, Journal of Business Research, Cilt 65, Sayı1, 2012.

57 Salih Güney, Davranış Bilimleri, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006), s. 323.

58 A.g.e., s. 323.

59 Donald Norfolk, İş Hayatında Stres, (İstanbul: Form Yayınları, 1989), s.108.

60 İnalet Aydın, a.g.e., s.50.

61 Ersin Altıntaş, Stres Yönetimi, (İstanbul: Alfa Yayınları, 2003), s.126.

62 Zeyyat Sabuncuoğlu, Çalışma Psikolojisi, (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987), s. 99.

- *Sorumlulukların Verdiği Huzursuzluk*: Aşırı sorumluluk ya da sorumlulukların olduğundan fazla algılanması ve beraberinde getirdiği iş yükü önemli bir stres kaynağıdır.⁶³ Özellikle diğer çalışanların yaptıkları işlerden ve mesleki gelişimlerinden sorumlu olan kişilerin kendilerini yoğun baskı altında hissettikleri yapılan çalışmalarla da kanıtlanmıştır.⁶⁴ Bu konudan kaynaklı stresin önlenmesi için öncelikle, çalışanların ve yöneticilerin sorumluluklarına ilişkin gerçekçi algılara sahip olmaları ve sorumluluk sınırlarının iyi çizilmiş olması gerekmektedir.⁶⁵

- *Değerlendirmede Haksızlıkların Yapılması*: Araştırmalarda değerlendirme ve kariyer ile ilgili faktörler, örgütsel stresin nedenleri arasında ilk sıralarda yer almaktadır. Çalışanlar üstleri tarafından genellikle performans ve başarı kriterleri açısından değerlendirilirler. Bu değerlendirmenin objektif olarak yapıldığı konusunda şüphelerin olması ve değerlendirme ölçütlerinin belirsizliği⁶⁶ önemli birer stres kaynağıdır. Diğer taraftan, değerlendirme kriterlerinin zorlayıcı olması da bir stres kaynağı haline gelebilmektedir; 19 ülkede akademisyenler üzerinde yapılan bir çalışma, yüksek performansa dayalı bir değerlendirme sistemine maruz kalmanın, önemli bir stres kaynağı olduğunu ortaya koymaktadır.⁶⁷

- *Yöneticilerin Astları Desteklememesi*: Üstleri tarafından takdir ve teşvik görmek, övgü dolu sözler işitmek, tüm çalışanları motive eden önemli bir olgudur. Yönetici ve liderlerin işyerindeki tutum ve yaklaşımlarının çalışanlarının stres algısı üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Örneğin, 1980-2009 yılları arasında uluslararası dergilerde yayınlanan 49 makaledeki sonuçları inceleyen Skakon vd.leri, liderin duygu durumu ve stres seviyesinin, çalışanların stres seviyesini etkilediğini bulgulamaktadır.⁶⁸

63 Acar Baltaş ve Zuhale Baltaş, Stres ve Başa Çıkma Yolları, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 2008), ss. 90..

64 John R. P. French ve Robert D. Caplan, Organizational Stress and Individual Strain, içinde J. Morrow, (der), The Failure of Success (New York: AMACOM, 1973), s.27, alıntı İnci Artan, a.g.e., ss. 79-80.

65 İnyet Aydın, a.g.e., s.52.

66 Randall R. Ross ve Elizabeth M. Altmaier, a.g.e., s.53.

67 Jung Cheol Shin ve Jisun Jung, 'Academics Job Satisfaction and Job Stress across Countries in the Changing Academic Environments', Higher Education Cilt 67, Sayı 5, 2014.

68 Janne Skakon , Karina Nielsen , Vilhelm Borg ve Jaime Guzman, 'Are Leaders' Well-Being, Behaviours and Style Associated with the Affective Well-being of their Employees? A Systematic Review of Three Decades of Research', Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations, Cilt 24, Sayı 2, 2010,.

1.1.3. Grupsal Yapıya İlişkin Stres Kaynakları

Bir örgütün başarısı, bireylerin bu içgüdülerini arttıracak katılımlı ve uyumlu bir grup çalışmasının gerçekleştirilebilmesine bağlıdır.⁶⁹ Bireyin ortak çalışma grubundaki üyelerle ilişkilerinin kötü olması, kısıtlanması veya engellenmesi ya da gruptan dışlanması büyük ölçüde strese neden olabilmektedir. Hawthorne araştırmaları da grup bağımlılığının ve birlik-teliğinin, özellikle de örgütün alt seviyelerindeki çalışanlar için çok önemli olduğunu göstermektedir.⁷⁰ Örgütlerde gruplaşma yapısı ile ilgili stres yaratan faktörleri birkaç başlık altında ele almak mümkündür.

- İş Ortamında Huzursuzluk: İş yaşamında herkes tarafından sevilen ve aranan bir insan, başarılı ve takdir toplayan bir çalışan olmayı sağladığından motivasyonu arttıracaktır. Turizm sektöründe gerçekleştirilen güncel bir çalışma, kişilerarası ilişkilerdeki gerginliklerin en önemli stres kaynakları arasında yer aldığını göstermektedir.⁷¹ Huzurlu bir iş ortamında, çalışanların stres seviyesi ciddi oranda düşüş gösterecektir.

- Ast - Üst ve İş Arkadaşları ile Anlaşmazlık: Bireyler çalıştıkları örgütlerde ortak amaçlara ulaşmak için iş arkadaşları ve üstleri ile işbirliği içinde oldukları kadar, kişisel başarı ve amaçları için de birbirlerinin rakibi durumundadırlar. Bu durum, kişiler arasında önemli çatışmalara yol açabilmektedir. Örgütsel anlamda çatışmalar, kişisel amaçlar, gereksinimler veya değerler söz konusu olduğunda, bireyler veya gruplar arasında görülen uyumsuzlukları ve anlaşmazlıkları ifade eder.⁷² Trivellas vd.lerinin 271 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri çalışma, çatışma olgusunun önemli bir stres kaynağı olduğunu ortaya koymaktadır.⁷³

- Sosyal Desteğin Eksikliği: Birçok araştırmacı, örgütsel yaşamda sosyal desteğin, stresle başa çıkabilmede çevre ve aile desteği kadar etkili olduğu görüşünde birleşmektedir.⁷⁴ Örneğin House, sosyal desteğin çalışanlar üzerindeki iki çok önemli etkisine dikkat çekmektedir. Bu olumlu etkilerden ilki, yönetici veya iş arkadaşlarından gelen desteğin stresi “doğrudan” azaltmasıdır. İkinci olarak ise sosyal desteğin işyerindeki otoriter liderlik, aşırı iş yükü, işin monotonluğu vb. stres yaratıcı durumların zararlı etki-

69 Donald Norfolk, a.g.e., s.129.

70 Fred Luthans, a.g.e., s.200.

71 John W. O’Neill ve Kelly Davis, ‘Work Stress and Well-being in the Hotel Industry’, International Journal of Hospitality Management, Cilt 30,2011.

72 Salih Güney, a.g.e., s. 18.

73 Panagiotis Trivellas vd.leri, a.g.e.

74 Walter E. Schafer, Stress Management for Wellness, (New York: Mc Graw Hill, 1987), s. 316.

lerini “dolaylı olarak” önlemesi ya da yumuşatmasıdır.⁷⁵ İş arkadaşları tarafından desteklenmek, sorunları ve sevinçleri paylaşmak kısaca birlik ve beraberlik ruhunu hissetmek her çalışanı huzurlu kılan ve motive eden bir duygudur. Dolayısıyla sosyal desteğin eksik olduğu bir işyerinde, çalışanlar için oldukça stresli durumlar ortaya çıkabilmektedir.⁷⁶ Diğer taraftan, Roberts vd.lerinin 390 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma, iş yerinde yüksek stres seviyesinde olan bireylerin, diğer çalışanlara karşı daha kaba ve kırıncı davranışlar sergilemeye meyilli olduklarını göstermekte⁷⁷ ve bu durum bir kısır döngü halini almaktadır.

1.2. Türkiye’de Örgütsel Stres Olgusu

Çalışma yaşamında artan strese bağlı olarak, örgütsel stres olgusu, Türkçe literatürde sıklıkla ele alınan bir konu olmaya başlamıştır. Tablo 1’de 1999’dan günümüze Türkçe literatürde konuyla ilgili ampirik bir analiz içeren yayınlamış makaleler ile yayınlanmamış tezlerle ilişkin özet bilgiler verilmektedir. Tabloda öncelikle göze çarpan ilk nokta, stres konusuna günümüze doğru yaklaştıkça artan bir ilginin olduğudur. İncelenen 24 çalışmanın 11 tanesi kamu sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda yapılırken, 12 tanesi çeşitli özel sektör kurumlarında, 1 tanesi ise hem vakıf hem de kamu üniversitelerinde aynı anda gerçekleştirilmiştir. Tabloda yer verilen çalışmaların, sadece bu çalışma konusu kapsamındaki sonuçlarına yer verilmiş olup, bunlar incelendiğinde çalışanlar arasında en sık yaşanan stres konusunun ücret yetersizliği, iş yükü fazlalığı ve örgüt içi çeşitli adaletsizlikler olduğu görülmektedir. Stresin niteliği, çalışılan sektörün ve işin yapısına göre önemli değişiklikler göstermekte, örneğin muhasebe çalışanları ile kamu çalışanlarının stres faktörleri önemli farklılık göstermektedir. Örneğin, kamu sektöründe mevzuatın çok sık değişmesi, vatan-daşa yardımcı olmak ile mevzuata uymak arasında yaşanan ikilemler gibi sorunlar stres kaynağı olarak belirtilirken, otel işletmelerinde çalışan bireylerin aşırı iş yükü ve işin mevsimlik olması konularında stres yaşadıkları gözlenmektedir. Diğer taraftan, incelenen çalışmalar arasında, hizmet sektörüne ilişkin çok sayıda çalışma olmasına rağmen, doğrudan üretim işletmeleri üzerinde yapılan sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır.

75 Walter E. Schafer, a.g.e., s. 317.

76 Fred Luthans, a.g.e., s.200.

77 Sara J. Roberts, Lisa L. Scherer ve Casey J. Bowyer, ‘Job Stress and Incivility: What Role Does Psychological Capital Play?’, Journal of Leadership & Organizational Studies, Online: 9 Mayıs 2011, DOI: 10.1177/1548051811409044

İncelenen çalışmaların hemen hemen hepsinde araştırma yöntemi olarak anket çalışması yapılmış ve elde edilen veriler çeşitli istatistiksel yöntemler kapsamında analiz edilmiştir. İstisnai bir örnek olarak, Türk, Eroğlu ve Türk'ün çalışmalarında, yüzyüze görüşme ve anket yönetiminin birarada kullanıldığı belirtilmiş olmakla birlikte, çalışmada sadece yapılan anketin sonuçlarına yer verilmiştir.⁷⁸ Örneklem sayısının yetersiz olduğu kimi çalışmalarda, tanımlayıcı istatistik bilgileri ile veriler analiz edilmiş olup, örneklemin yeterli olduğu diğer örneklerde çeşitli parametrik veya non-parametrik veri analiz yöntemleri ile demografik düzeyde gruplar arası farklılıklar tespit edilmeye çalışılmıştır. Nicel araştırmaların ağırlıkta olduğu literatürde, nitel olarak herhangi bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Halbuki araştırma yapılan kişilerin olay, olgu, norm ve değerler ile ilgili bakış açılarını, duygu ve düşüncelerini öğrenmek gerektiğinde, nitel araştırma yöntemleri daha iyi sonuçlar elde etmeye yardımcı olabilmektedir.⁷⁹ Bu sebeple, bu çalışmada literatürdeki genel eğilimden farklı olarak, stres gibi oldukça kişiye öznel hale gelebilen bir konuda daha derinlemesine bilgi elde edebilmek için yüzyüze görüşme tekniği ve verileri nicel hale getirebilmek için kısa bir anket çalışması ile veri toplanmıştır. Bu sebeple, çalışmanın nicel ve nitel iki yöntemi aynı anda kullandığını söylemek mümkündür.

Tablo 1: Türkiye'de Örgütsel Stres Kaynakları Üzerinde Yapılmış Çalışmalar

Çalışma	Örneklem	Sektör	Yöntem/ Analiz	Sonuçlar: Örgütsel Stres Kaynakları
Örücü ve Demir (1999)	93 farklı bankadan 140 banka personeli	Banka	Anket / Ki-kare testi, Varyans Analizi	En önemli stres kaynağı yetersiz maaş ve ücret durumudur.
Karadal (2001)	139 emniyet personeli	Kamu (Emniyet Müd.)	Anket/ ANOVA	En önemli stres kaynağı ücret yetersizliğidir.
Okutan ve Tengili-moğlu (2002)	300 işçi ve memur	Kamu (Devlet Demiryolları)	Anket/t-testi	Sırasıyla, ücret yetersizliğini, vardiyalı çalışma, işyerindeki iş güvenliği tedbirlerinin vasat oluşunu, sağlık imkânlarının yetersizliğidir.
Aksoy ve Kutluca (2004)	284 subay, astsubay ve sivil memurlar	Kamu (Malatya Askerlik Dairesi Bşk.)	Anket/ Faktör Analizi/Korelasyon	Sırasıyla, çalışmanın karşılığını alamama, mevzuatın çok sık değişmesi ve ücret yetersizliğidir.
Gümiş-tekin ve Öztemiz (2004)	136 erkek uçucu personel	Kamu (Türk Silahlı Kuvvetleri)	Anket/ Tanımlayıcı İstatistik	Sırasıyla, maddi imkânların yetersizliği, özverili çalışmaları sonucunda ödüllendirilmemeleri ve takdir edilmemeleri

78 Kartal Türk, Cemal Eroğlu ve Dilek Türk, a.g.e., 1-17.

79 Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2006).

Yıldırım, Tektüfekçi ve Çukacı (2004)	32 muhasebemeslek çalışanı	İzmir/ IAOSB Şirketleri	Anket/ Tanımlayıcı İstatistik	Sırasıyla, kişilerarası ilişkilerin, ekonomik sorunlar, aile içi sorunlar, zaman baskısı, ekonomik ve politik belirsizlik, yasam biçimi, işyerinin fiziksel koşulları, sosyal ve kültürel değişmeler ve teknolojik gelişim faktörlerinin izlediği ortaya konulmuştur.
Aşık (2005)	171 çalışan	Otel işletmeleri	Anket/ Tanımlayıcı İstatistik	Sırasıyla, işin mevsimlik ve yorucu olması, çalışma saatlerindeki belirsizlikler ve aşırı iş yükü, müşteri ile birebir temasın getirdiği sorunlar ve düşük ücret; Ayrıca yönetim baskısı ve dayatmaları, kötü iletişim, kararlara katılmanın mümkün olmaması vb.
Gökdeniz (2005)	2 firmada çalışan 100 kişi	Ankara/ Mobilyacılık	Anket/ Faktör Analizi, Tanımlayıcı İstatistik	Sırasıyla, yetki yapısına ilişkin, üretim yapısına ilişkin, örgütsel yapı ve iklimine ilişkin, görev yapısına ilişkin, rol yapısına ilişkin ve kültürel yapıya ilişkin stres kaynakları
Kaya (2006)	3 üniversitede çalışan 100 akademisyen	Vakıf ve Kamu Üniversiteleri	Anket/One-way ANOVA, t-testi	Sırasıyla, işin gereklerinden kaynaklanan stres, işteki ilişkilerden kaynaklanan stres, örgüt politikasından kaynaklanan stres, fiziksel koşullardan kaynaklanan stres, örgüt yapısı ve ikliminden kaynaklanan stres, genel çevresel kaynaklı stres
Yılmaz ve Ekici (2006)	156 kamu personeli	Kamu (Karayolları Müdürlüğü)	Anket/ t-testi	Sırasıyla, yapılan işin niteliğinin düşmesi, işe gitmekte isteksizlik, işte hata yapma, işten ayrılmayı düşünme, isabetsiz kararlar verme, birlikte çalışılan kişilerle işbirliği kuramama, çevresine karşı kırıcı davranma, işte kendini yetersiz hissetme vb.
Bekçi, Omürbek ve Tekşen (2007)	118 muhasebe meslek çalışanı	Isparta ve Burdur/ SMM ve YMM	Anket/ t-testi, ki-kare testi	En önemli stres kaynağı aşırı iş yüküdür.
Garipoğlu (2007)	Bir bankada çalışan 25 kişi	Kayseri/ Banka	Anket/ Tanımlayıcı istatistik	En önemli stres kaynağı maddi imkânların yetersizliği, maaşların yapılan iş karşılığını olarak görülmemesi ve maaş artışlarının tatmin edici olmamasıdır. Personelin özverili çalışmaları sonucunda ödüllendirilmemeleri ve takdir edilmemeleri ise ikinci sırada yer almıştır.
Yumuşak (2007)	Bir üniversitede görevli 55 akademisyen	Kamu	Anket/Frekans, Korelasyon, Varyans	<i>İş stresi ile işlerin planlanan zaman içerisinde yapılması, yönetimin uyguladığı baskı ve disiplinle anlamlı ilişkiler, cinsiyet, çalışanlar arasındaki kişisel çatışmalar vb. ilişkilidir.</i>
Akova ve Işık (2008)	3 otel işletmesinde çalışan 380 çalışan	İstanbul/ Otel işletmeleri	Anket/ t-testi, ANOVA	Sırasıyla, maaş ve ödemelerin azlığı, iş yükünün fazlalığı ve zaman darlığı, aile ve sosyal hayata yeterli zaman ayırmama ve işyerinde gelişme ve terfi imkanının azlığıdır.

Koçyiğit, Bal ve Öztürk (2008)	462 muhasebe meslek çalışanı	Ankara/ Muhasebe	Anket/ t-testi, ANOVA	Sırasıyla, mükelleflerin muhasebe ücretlerini zamanında ödememesi, çalışma saatinin uzunluğu, iş yükünün ağır olması, mevzuatın karışık olması ve odanın belirlediği ücretlerin yetersizliğidir.
Özcan (2008)	113 mülki idari amir (vali, vali yardımcısı ve kaymakam)	Kamu (Doğu ve Güneydoğu bölgelerindeki il ve ilçeler)	Anket/ Tanımlayıcı istatistik	Sırasıyla, personel yetersizliği, vatandaşa yardımcı olmak ile mevzuata uymak arasında yaşanan ikilemler, tayin dönemindeki gecikme, statü gereği sürekli göz önünde olmanın hareket alanını kısıtlaması, kurumsal iş ve evrak yükünün ağırlığı, sahip olunan yetkinin yüklenen sorumlulukları karşılamaması, zaman baskısı, terfi ve atamalarda adil olmayan uygulamalar
Türk, Eroğlu ve Türk (2008)	Bir kurumda 30 çalışan	Kamu (Gevve Devlet Hastanesi)	Anket/ Tanımlayıcı istatistik	En önemli stres kaynağı, ücret yetersizliği ve çalışma koşullarıdır. Ayrıca çalışanların %64'ü çok fazla sorumluluk üstlendiklerini, %80'i işinin riskli olduğunu, %73'ü sözlü ve %63'ü fiziksel saldırılar ile karşılaştığını, %31'i de baskı altında çalıştığını ifade etmektedir.
Aytekin (2009)	200 çalışan	Kamu (Sivas Valiliği Defterdarlığı)	Anket/ Tanımlayıcı istatistik	Sırasıyla, yöneticilerin çalışanlar üzerinde baskı kurmaları, teşvik etmemesi, adil olmaması, değerlendirmelerin şeffaf ve objektif olmaması, yeterli mesleki gelişim ve eğitim olanaklarının sunulmaması, bürokratik sorunlar, yönetim yapısı, görev tanımının açık olmaması vb.
Gök (2009)	12 farklı bankanın 30 şubesinde 228 çalışan	İstanbul/ Banka	Anket/ t-test, ANOVA, Ki-kare, regresyon, korelasyon	Örgüt dışı faktörler (iş güvencesi, teknolojik gelişmeler, işsizlik, enflasyon, siyasal belirsizlikler ve işletmelerin küçülmesi vb.); örgüt içi stres yaratan faktörler içerisinde ilk sırada, görevin niteliği yer almıştır.
Soysal (2009b)	Küçük ve orta ölçekli 68 işletmede 123 çalışan	K.Maraş ve G.Antep/ üretim (45) ve hizmet (23) işletmeleri	Anket/ Tanımlayıcı istatistik, t-testi	Üretim sektörü için, çalışma saatlerinin uzun olması, işin sıkıcı olması, çalışma ortamının kalabalık ve gürültülü olması, iş yükünün ağır olması, ücretin yetersizliği vb; Hizmet sektörü için, çalışma saatlerinin uzun olması ve çalışmaların karşılığını alamamak olarak sıralanmıştır.
Yücel (2010)	Bir firmada 202 çalışan	Savunma San.	Anket / t- testi, Varyans Analizi	Sırasıyla, yükselme olanağının olmaması, iş yerinde taciz (sözlü, fiziki, cinsel), amirler tarafından dikkate alınmamak, işin nitelik / nicelik olarak belirsizliği ve gereksinim duyan personele yardımcı olabilecek, deneyimli personelin yetersizliğidir.

Karagül (2011)	Çeşitli unvanlarda görev yapan 149 memur	Kamu (Malatya Adliye Sarayı)	Anket/ t-testi, ANOVA, Tukey testi	Sırasıyla, yetersiz maaş, ücret dengesizliği, görev dağılımındaki adaletsizlik, işyerinde mekân ve donanım yetersizliği, aşırı yazışma bürokrasinin oluşu, iş yükünün fazlalığı ve zamanın darlığı, aynı anda birden fazla amire karşı sorumlu olma, yetki ve sorumlulukta uyumsuzluk, performans değerlendirme ve terfide adaletsizliktir.
Uzun ve Yiğit (2011)	97 orta kademe yöneticilerinin	Antalya/ Otel işletmeleri	Anket/ Faktör analizi, korelasyon analizi	Sırasıyla, iş-yaşam dengesi, aşırı iş yükü, ücret yetersizliği, terfi imkânlarının yetersizliği, üst yönetim tarafından yeterince takdir görememek, iş güvencesizliği, fiziksel çalışma koşullarının olumsuzluğu, uzun çalışma saatleri, üstlerle çatışmalar vb.
Hablemitoğlu ve Özmete (2012)	213 sosyal hizmet çalışanı	Kamu (SHÇEK)	Anket/ Tanımlayıcı istatistik	Sırasıyla, iş yükü fazlalığı, ekran filtresi olmaması, becerilerini geliştirememeleri, hizmet içi eğitim olmaması, yeterince dinlenme arası olmaması vb.

2. ARAŞTIRMA

2.1. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Araştırmanın kapsamını, İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi'nde (IA-OSB) faaliyet gösteren bir üretim işletmesinin çeşitli bölümlerinden rastgele seçilen, beyaz yakalı kadın ve erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya 21 kadın ve 21 erkek olmak üzere toplam 42 çalışan katılmıştır. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden "yarı yapılandırılmış görüşme tekniği" kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu teknikte, araştırmacı önceden sormayı planladığı soruları içeren görüşme protokolünü hazırlar. Buna karşın araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak değişik yan ya da alt (açık uçlu) sorularla görüşmenin akışını etkileyebilir ve kişinin yanıtlarını açmasını ve ayrıştırdırmasını sağlayabilir.⁸⁰ Yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinin araştırmacıya sunduğu en önemli kolaylık, görüşmenin önceden hazırlanmış görüşme protokolüne bağlı olarak sürdürülmesi nedeniyle daha sistematik ve karşılaştırılabilir bilgi sunmasıdır.⁸¹ Ayrıca çalışma sonuçlarının niceliksel olarak desteklenebilmesi amacıyla, görüşmeler esnasında katılımcılardan ayrıca birer sayfalık bir anket doldurmaları da istenmiştir.

80 Abbas Türnüklü, Eğitim Bilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme, Kuram ve Uygulamada Eğitim, Yönetimi Dergisi, Cilt 6, Sayı 24, 2000, 529-543.

81 Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, a.g.e.

2.2. Araştırmaya İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmadan sağlıklı bir sonuç elde edebilmek amacıyla araştırma eşit sayıda kadın ve erkek çalışana uygulanmıştır. Çalışanların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, %38,1'inin 20-30 yaş, %54,76'sının 31-40 yaş ve %7,14'ünün 41-50 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Bu sonuç, araştırma kapsamındaki çalışanların çoğunlukla orta yaşın üzerinde olduğunu göstermektedir. Medeni durumları açısından incelendiğinde, çalışanların %47'sinin evli olduğu görülmüştür.

Çalışanların eğitim durumlarına göre dağılımları değerlendirildiğinde, %15'inin lise, %50'sinin lisans ve %35'inin yüksek lisans mezunu olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, işletme bünyesinde çoğunlukla üniversite ve üstü eğitim almış kişilerin tercih edildiğini işaret etmektedir. Toplam çalışma sürelerine bakıldığında, çalışanların %26'sı 0-5 yıldır, %40'ı 6-10 yıldır, %17'si 11-15 yıldır, %15'i 16-20 yıldır ve %2'si 21-25 yıldır iş hayatındadır. Buna göre, araştırma kapsamındaki çalışanların iş hayatındaki toplam deneyimlerinin genellikle 6-10 yıl arasında olduğunu göstermektedir. Araştırmanın yapıldığı işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında, çalışanların %69'u 0-5 yıldır, %26'sı 6-10 yıldır ve %5'i 11-15 yıldır bu işletmede görev aldıkları görülmüştür. Bu sonuç, çalışanların büyük çoğunluğunun 6 yıldan daha az sürelerde işletmedeki görevlerinde bulduklarını, dolayısıyla işletmedeki iş gücü devir hızının yüksek olduğunu göstermektedir.

Görüşme esnasında katılımcılardan doldurmaları istenen anket formunun birinci bölümünde, literatür taraması sonucu elde edilen 16 adet örgütsel stres faktörüne yer verilerek, çalışanlarda bu faktörlerin stres yaratma dereceleri belirlenmeye çalışılmıştır. Frekans ve yüzde analizi yapılarak, çalışanların örgütsel stres faktörlerinden etkilenme dereceleri ile bu faktörlerin ortalama puan değerleri, en yüksekte en aza doğru sıralanmış şekilde Tablo-2.'de verilmiştir. Buna göre, "Değerlendirmede adaletsizlik yapılması" 3,81 ortalama ile çalışanlarda en çok stres yaratan faktör iken, diğer faktörlerin sıralamaları, kadın ve erkek çalışanlarda ufak farklılıklar göstermektedir.

Tablo 2: Çalışanlarda Strese Neden Olan Faktörler

Faktörler	Frekans					Yüzde					Ort.	E Ort.	K Ort.
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
Değerlendirmede adaletsizlik yapılması	1	5	8	15	13	2,38	11,9	19,0	35,7	30,9	3,81	3,95	3,67
İş yükünün fazla olması	1	4	9	17	11	2,38	9,52	21,4	40,4	26,1	3,79	3,90	3,67
Yükselme imkânının yetersizliği ya da olmaması	4	1	13	11	13	9,52	2,38	30,9	26,1	30,9	3,67	3,81	3,52
Ücretin yetersiz olması	3	2	12	16	9	7,14	4,76	28,5	38,1	21,4	3,62	3,57	3,67
Zaman baskısı	4	3	11	13	11	9,52	7,14	26,1	30,9	26,1	3,57	3,57	3,57
Geniş sorumluluklar karşısında kısıtlı yetkiye sahip olma	1	8	13	10	10	2,38	19,0	30,9	23,8	23,8	3,48	3,48	3,48
İş ortamındaki ilişkilerde açık ve dürüst olunmaması	4	9	10	10	9	9,52	21,4	23,8	23,8	21,4	3,26	3,29	3,24
Yöneticilerin astları desteklememesi	4	7	16	9	6	9,52	16,6	38,1	21,4	14,2	3,14	3,19	3,1
Çalışma saatlerinin uzun olması	5	10	10	9	8	11,9	23,8	23,8	21,4	19,0	3,12	3,14	3,1
Alınan kararlarda söz sahibi olmama	4	8	14	11	5	9,52	19,0	33,3	26,1	11,9	3,12	3,14	3,1
Yeteneklerinizin ve/veya kişilik özelliklerinizin yaptığınız işle uyumsuz olması	11	7	5	9	10	26,1	16,6	11,9	21,4	23,8	3,00	3,05	2,95
İş ortamında görüş farklılıkları ve huzursuzluk olması	5	10	14	7	6	11,9	23,8	33,3	16,6	14,2	2,98	2,95	3
Ast - üst ve/veya iş arkadaşları ile anlaşmazlık yaşanması	8	9	10	7	8	19,0	21,4	23,8	16,6	19,0	2,95	2,9	3
İşiniz ve/veya iş çevrenizle ilgili karar verirken güçlük yaşama	4	16	11	10	1	9,5	38,1	26,1	23,8	2,38	2,71	2,67	2,76
İşin monoton ve sıkıcı olması	12	9	12	5	4	28,5	21,4	28,5	11,9	9,52	2,52	2,48	2,57
Fiziksel çalışma şartlarının (ısı, ışık, araç-gereç vb.) olumsuz olması	13	7	12	7	3	30,9	16,6	28,5	16,6	7,14	2,52	2,38	2,67

Not. Tabloda en önemli ilk 3 faktör koyu renkli olarak gösterilmiştir.

*Açıklama: 1= Hiç, 2=Biraz, 3=Orta, 4=Oldukça, 5=Çok

2.2.1. Erkek Çalışanlara Ait Bulgular

Tablo-2'de görülen ve erkek katılımcılar için en çok stres yaratan ilk 6 faktörle ilgili görüş ve düşünceler, isimleri yerine bir harf ve sayıdan oluşan rumuz kullanılarak aşağıda verilmektedir. Görüşme esnasında çalışanlar diğer faktörlerle ilgili yorum yapmamışlardır.

Değerlendirmede Adaletsiz Yapılması: Araştırma kapsamındaki erkek çalışanların, özellikle işe alım, işe yerleştirme, terfi ve ücretlendirme konularında yönetimin adaletsiz ve kayırmacı bir tutum sergilendiğini düşündükleri, dolayısıyla konuyla ilgili benzer yorumlar yaptıkları görülmektedir:

Çoğu kurumsal firmada akrabaların işe alındığını pek görmezsiniz. Ancak bizim firmamızda bunun tam tersi bir uygulama söz konusu ve bu durum benim gibi pek çok çalışanı da oldukça rahatsız ediyor. Her açıdan çok fazla dezavantajı var. Öncelikle değerlendirmelerde ve terfi, zam gibi ödüllendirmelerde çok fazla haksızlığa şahit oluyorsunuz. Sonra, yönetici de olsanız akrabalar ile iyi geçinmek zorunda olmanız, profesyonelce iş yapmanızı engelliyor (N1, 30 yaş grubunda).

Çalıştığım firmada çoğunlukla, işe göre adam değil adama göre iş se- çildiğini düşünüyorum. Daha sonra göreve başlamasına rağmen kısa za- manda üst kadrolara getirilen veya aynı pozisyondaki eski bir çalışandan daha yüksek maaş alan çok fazla çalışana rastlayabilirsiniz (N6, 20 yaş gru- bunda).

Değerlendirme sisteminde, işinizdeki başarınız mı daha çok ön planda tutuluyor, yoksa karar birimine yakınlığınız mı? Emin değilim (N11, 30 yaş grubunda).

Teşvik ve cezbedicilik olmadan çalışandan yüksek performans beklenmemeli. Bu teşvik ve cezbedicilik, kariyer planlaması, terfi imkânlarının açık olması, çeşitli ve farkındalık yaratan sosyal haklar, ücret vb. enstrümanlar ile sağlanabilir. Özellikle “değerlendirme” sisteminde adaletli ve etkin koşullar yaratılmadan çalışandan yüksek performans beklenmemeli, gösterilemeyen yüksek performans sonucu da birey cezalandırılmamalıdır (N14, 20 yaş grubunda).

İş Yükünün Fazla Olması: Erkek çalışanların bu faktörle ilgili olarak, özellikle “adil dağıtılmayan görevler” ve “adil olmayan iş yükleri” konu- larına dikkat çektikleri görülmektedir:

Öncelikle görev yaptığım bölümle benzer olan diğer bölümlerde iş yükü daha az olmasına karşın çalışan sayısı daha fazla. Bu adaletsiz iş yükü *ve insan kaynağı dağılımı çalışma isteğimi ve moralimi önemli ölçüde et- kiliyor. Ayrıca kendi bölümümdede böyle bir dengesizlik var. İş yükünün ve bunlara verilebilecek kaynakların dengeli olarak planlanması gerektiğini ilettiğimde yöneticimle de problemler yaşadığımız oluyor (N4, 30 yaş grubunda).*

Çalıştığım bölüm “kontrol” özelliği nedeniyle, işimiz çok fazla dikkat gerektiriyor. Dolayısıyla iş yükünün diğer bölümlere göre daha fazla oldu- ğunu düşünüyorum. Buna rağmen sorumluluklarımız üzerinde söz sahibi olamıyoruz; bu da ayrı bir çelişki ve stres nedeni (N7, 30 yaş grubunda).

Yükselme İmkânının Yetersizliği ya da Olmaması: İçeriden terfi olana- ğının az veya imkânsız olduğunu ve haksızlığa uğrayarak terfi olanağının elinden alındığını düşünen bazı çalışanların bu hususlarla ilgili belirttik- leri şu şekildedir:

Firmamız genellikle, idari kademelerden birinde beklenmeyen bir sebeple boşluk ortaya çıktığında, o vasfa sahip birini kendi içinden seçmemeyi tercih ediyor. O kademeye yakın ya da layık çalışanını bir üst basamağa yükselteceğine, daha zor ve riskli olanını yapıp, dışarıdan yeni ve tanımadığı fakat sözde bu konuda tecrübeli birini getiriyor (N1, 30 yaş grubunda).

Sanırım en fazla kayırma bu konuda yapılıyor. Dışarıdan biri getirilmediyse eğer, işverene bir şekilde yakınlığıyla bilinen kişiler yükselme imkânı buluyor (N8, 20 yaş grubunda).

Yükselebileceğiniz bütün kadrolar dolu. Baktığımızda hepsi de genç yaşta. Olağanüstü durumlar dışında, uzun süreler daha yerinizde sayacağımızı bilmek en büyük stres kaynağı (N29, 30 yaş grubunda).

Ücretin Yetersiz Olması: Ücretin beklentilerini karşılamadığını, ayrıca maaş ve zamların adil bir şekilde dağıtılmadığını belirten çalışanların konuyla ilgili çeşitli yorumları bulunmaktadır:

Maaşlarla ilgili sıkıntının yalnızca kadın çalışanlara has olmadığını düşünüyorum. Hatta erkek çalışanlarla ilgili daha belirgin ve somut örnekler var. Firmamın bu konuda neredeyse alışkanlık haline getirdiği ilginç bir özelliğinden bahsetmek isterim. Maaşlarla ilgili istek ve eleştirileri dikkate alınmayan birkaç arkadaşımız başka firmalara geçmek zorunda kalmıştı. Sonraları aynı nitelikte ve tecrübede eleman bulunamadığı için her biri, kendilerine iyileştirilmiş şartlar sunulurken, geri çağırıldı. Bu iyileştirmelerin başında da çalışanın talep ettiği ve firmadaki görevindeyken bir türlü kabul ettiremediği ücret vardı. Peki, çalışanın kıymetini, onu kaybetmeden anlayamıyor musunuz? Ya da maaş konusundaki talepleri zamanında dikkate almamak, daha maliyetli olmuyor mu? (N15, 40 yaş grubunda).

Kişinin yetenek ve deneyimleri ile uyumlu ve dengeli, piyasa koşullarına uygun bir ücret verilmemesi, ya da benzer işi yapan çalışanların ücretleri arasında dengesizlik olması, adalet duygusunun zedelenmesine, çalışanların moral ve motivasyonlarının azalmasına yol açıyor. Benim için de ücret ciddi bir stres kaynağı (N17, 30 yaş grubunda).

Aldığım ücret beklentilerimi karşılamadığı gibi, yaşam standartlarımı da karşılamıyor (N31, 30 yaş grubunda).

Zaman Baskısı: Katılımcılardan birinin, bu konuda belirttikleri şu şekildedir:

İş yükünün fazla olmasından çok, zaman baskısı ciddi anlamda stres kaynağı olmaktadır. Özellikle hizmet verdiğimiz sektör otomotiv olduğu için, zaman baskısı yüzünden asıl işinizi bırakıp birden başka bir işe geçmek zorunda kalıyorsunuz. Kısacası, iş yükü müşteri taleplerinden doğar. Etkin bir planlama ekibi ve zaman yönetimi ile gerektiğinde müşteri talepleri dahi yönetilebilir (N22, 30 yaş grubu).

Geniş Sorumluluklar Karşısında Kısıtlı Yetkiye Sahip Olma: Çalışanlar yetki ve sorumluluk arasındaki dengesizliğe dikkat çekmekte, ayrıca işlerin uyumlu yapılması, oluşan sorunların giderilmesi ve gerekli kararların alınması için yetki devrinin zorunlu olduğunu ifade etmektedirler:

Sorumluluğunuzda olan işlerle ilgili bir problem meydana geldiğinde hemen eleştirilirsiniz. Problemin çözümü için bir karar almanız gerektiğinde ise, buna yetkinizin olmadığı söylenir. Özetlersek; “sorumluluk var yetki yok, yergi var övgü yok”. Bu gibi durumlarla sıkça karşılaşırız ve elbette gerginlik ve stres yaşamamız kaçınılmaz oluyor (N11, 30 yaş grubunda).

“Her şeyden sorumlu olmak, ama yetkisi olmamak” deli gömleği giymek gibidir. Bilginiz var, sorumlusunuz, ancak yetkileriniz kısıtlı veya yok ise, olaylar karşısında eliniz kolunuz bağlı oturmak özellikle benim gibi üst düzey yöneticilerde önemli ölçüde stres yaratmaktadır. Yönetim, organizasyon aşamasında yetki ve sorumluluk paylaşımının gerektiği gibi yapılması üzerinde ciddiyle durmalıdır (N21, 40 yaş grubunda).

Asıl sorunun, idareci pozisyonunda olan kişinin yetkilerini sonuna kadar ve en üst düzeyde kullanmak istemesi olduğunu düşünüyorum. Hâlbuki yetki devrederek, hem kendi yükünü hafifletecek, hem de altında çalışanların işlerini kolaylaştıracaktır(N28, 30 yaş grubunda).

2.2.2. Kadın Çalışanlara Ait Bulgular

Kadın çalışanlar için ayrı bir frekans ve yüzde analizi yapılarak, örgütsel stres faktörlerinden etkilenme dereceleri ile bu faktörlerin ortalama puan değerleri, en yüksekte en aza doğru sıralanmış şekilde Tablo-2’de verilmiştir. Buna göre, katılımcıların, en çok stres yaratan ilk 6 faktörle ilgili görüş ve düşünceleri, isimleri yerine bir harf ve sayıdan oluşan rumuz kullanılarak aşağıda verilmektedir.

İş Yükünün Fazla Olması: Kadın çalışanlar, her anlamda adil dağıtılmayan ve iradeleri dışında kendilerine fazladan yüklenen işler nedeniyle yoğun baskısı altında olduklarını belirtmektedirler:

Benim için en önemli iki faktörden biri. İsteğiniz dışında birden sorumluluk alanınız genişleyiyor. Bununla birlikte işleri yetiştirme sürenizde bir değişiklik olmuyor. Bu konuda daha inaktif olunmalı diye düşünüyorum (N12, 30 yaş grubunda).

İş yükü dağılımı söz konusu olduğunda, işler daha çabuk ve kolay yürüsün diye tecrübeli ve yetkin kişilere, diğer aynı pozisyonda olan veya aynı oranda zam alan kişilerden daha fazla iş yükü verilebiliyor. Böyle bir durum da, kişinin çalışma isteğini azaltarak işinden soğumasına neden olabiliyor (N13, 30 yaş grubunda).

İş yoğunluğu ve iş dağılımı adaletsizliği stres yaratan bir kaynak. Bulduğum bölümde özellikle cinsiyetle ilgili eşit iş yükü dağılımının yapılmadığını, firma genelinde ise bölümler bazında bir adaletsizliğin olduğunu düşünüyorum (N20, 30 yaş grubunda).

Bayan çalışanlara erkeklerden daha fazla iş yükleniyor. En önemlisi de bu işlerin çoğunun gereksiz ayrıntılarla dolu olması. Erkek çalışanlar, eğer işe yeni başlamışsa, böyle işlerle uğraştırılmıyor (N27, 20 yaş grubunda).

Eğer erkek ya da yönetime yakın bir isim değil iseniz, üzerinize aşırı şekilde ve size uygun olmayan sorumluluklar yüklenir (N33, 30 yaş grubunda).

Ücretin Yetersiz Olması: Kadın çalışanların özellikle bu konuda yapılan “cinsiyet ayrımcılığı” nda hemfikir oldukları görülmektedir:

Çalıştığım firmada eşit işe eşit ücret ödenmiyor (N16, 30 yaş grubunda).

Kesin olarak kadın çalışanların, erkek çalışanlara oranla daha düşük ücret seviyelerinde çalıştırıldıklarını söyleyebilirim (N25, 30 yaş grubunda).

İdareci pozisyonunda iseniz tatmin edici bir maaşınızın olduğu söylenebilir. Fakat firma geneline baktığınızda zaten bu pozisyonlarda yer alan kadın çalışan sayısı bir elin parmaklarını geçmez. Dolayısıyla erkek çalışanlara daha fazla ücretlerin ödendiği bir firmada, “Ücretin yetersiz olması” çalışma isteğim ve yaşadığım stres üzerinde en belirleyici faktör (N36, 30 yaş grubunda).

Erkek çalışanların performansına dayalı, kadın çalışanların ise tek bir karar mekanizmasına bağlı olarak ücret ve zam aldığını düşünüyorum (N42, 30 yaş grubunda).

Değerlendirmede Adaletsiz Yapılması: Değerlendirmenin nesnel ölçütler ile yapıldığı konusunda şüphelerin olması, başarı değerlendirme standartlarının uygunsuzluğu, çalışanların değerlendirme sistemini anlayamaması veya inanmaması, yeterince bilgilendirilmemeleri gibi etkenler, kadın çalışanların firmadaki gelecekleriyle ilgili şüphe ve endişe duymalarına neden olmaktadır. Çalışanların bu faktörle ilgili belirttikleri hususlar çeşitlilik göstermektedir:

İzmir iş piyasasını göz önünde bulundurduğumuzda alınan ücretler çok düşük değil. Ancak şirket içinde bir adaletsizlik var. Sonradan işe girenlerin daha yüksek maaş alması, eş, dost, akraba pozisyonundaki yakınların ya da bir yaptığını yaranma ve dalkavuklukla bin gösteren kişilerin, hem tutum ve davranışlar hem de değerlendirme açısından daha üstün tutulması bence en büyük stres nedeni (N5, 30 yaş grubunda).

Değerlendirmenin hangi ölçütlere göre yapıldığını bilmiyorum (N10, 30 yaş grubunda).

Nasil ki ücret ve terfilerde eşitsizlik var ise, performanslarımız değerlendirileceği zaman da kadın çalışanların ikinci planda dikkate alındığını düşünüyorum. Çünkü çoğunlukla erkek çalışanların yaptığı işlerin ancak yarısını başarabildiğimiz zannediliyor ve ona göre bir uygulama gerçekleştiriliyor (N12, 30 yaş grubunda).

Her firmada görülen hemşerilik, akrabalık, cinsiyet vb. durumlar nedeniyle yapılan kayırmalar ve adaletsiz uygulamalar, bireysel olarak çalışma şevkinizi kırdığı gibi, grup halinde uyumlu çalışmayı da engelleyebiliyor. Çalıştığımız ortamda açık ve güvenilir ilişkiler kuramadığımızda ya da geleceğinizle ilgili endişeler ve belirsizlikler yaşadığımızda tabi ki strese giriyorsunuz (N39, 40 yaş grubunda).

Zaman Baskısı: Katılımcıların genellikle, planlanan zamanda işlerin yetiştirilememesi ve iş sürecinde mevcut planı aksatacak engellerin çıkmasından dolayı stres yaşadıkları görülmektedir:

İşi yetiştirme zorunluluğu gerçekten büyük bir baskı ve gerilim nedeni. Siz işinizi zamanında yetiştirseniz, bu defa bir sonraki süreçte problem çıkabiliyor. Bu problem sipariş teslim süresinin uzamasına neden olabiliyor. Sizden kaynaklanmamasına rağmen, bu aksaklıklar yüzünden zamanında yetiştiremediğiniz siparişler için hem yöneticiye hem de müşteriye hesap vermek zorunda kalıyorsunuz (N20, 30 yaş grubunda).

Otomotiv ve beyaz eşya gibi, üretimde müthiş hızlı olmamız gereken sektörlerle hizmet vermekteyiz. Dolayısıyla malzeme yetiştirememek veya kalite ile ilgili sorunlar yaşamak ve bunlara acil cevap alınması gerekliliği üzerimizde büyük ölçüde stres yaratıyor (N32, 20 yaş grubunda).

Yükselme İmkânının Yetersizliği ya da Olmaması: Kadın çalışanların, terfi olanağının olmaması veya terfide sübjektif tutumlar, yetersiz ve hızlı terfi, hürs ve başarı arzusunun engellenmesi gibi hususlarda yaşadıkları sıkıntılara dikkat çektikleri görülmektedir:

Firmamda her anlamda kadınların erkeklere göre daha fazla zorluk yaşadığını söyleyebilirim. Özellikle erkek egemen yönetim kademeleri nedeniyle yaşadığım "kariyer belirsizliği" düşündürüyor beni (N12, 30 yaş grubunda).

Çalıştığım firmada kariyer planlaması ile ilgili sıkıntı yaşadığımı söyleyebilirim. Hem bilgi hem de süre anlamında tecrübe kazanmış bir personelin terfi ve yeterli ücret ile motive edilmesi gerektiğini düşünüyorum. "Eskiler nasıl olsa bizim; yenileri kazanalım" mantığı beni çok fazla rahatsız ediyor (N10, 30 yaş grubunda).

Geniş Sorumluluklar Karşısında Kısıtlı Yetkiye Sahip Olma: Katılımcılardan birinin, bu konudaki görüş ve önerileri şu şekildedir:

Görevlerimizle ilgili yetkiye sahip olmak, bu yetkiyi kullanma konusunda kendimizi geliştirme imkânı sunarken, aynı zamanda olası bir terfi imkânında kendimizi yönetime ispatlama şansı da doğuracaktır. Dolayısıyla, görevlerimizle paralel yetki verilmesinin ya da orta düzey yöneticilerin astlarına yetki deoetmesinin, bu konuda yaşanan sıkıntıları ortadan kaldıırabileceğini düşünüyorum (N23, 30 yaş grubunda).

2.2.3. Görüşme Verilerinin Karşılaştırılması

Kadın ve erkek katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelerde ön plana çıkan açıklamalara Tablo 3'de özet olarak yer verilmiştir. Buna göre, gerek erkek gerekse kadın çalışanların benzer konuları stres kaynağı olarak belirttikleri görülmektedir. Diğer taraftan, erkek çalışanların stres kaynağı olarak belirttikleri konu başlıklardan hemen hemen hiç birinde bir cinsiyet ayırımından bahsedilmemekle birlikte, kadın çalışanların neredeyse tüm konularda kendilerine yönelik bir ayrımcılığın olduğu ve bu durumun bir stres kaynağı haline geldiği belirtilmektedir. Tabloda italik ve koyu olarak gösterildiği üzere, kadın çalışanlar değerlendirme, iş yükü dağıtımı, yükselme imkanlarından yararlanma ve ücret eşitliği konularında ciddi bir cinsiyet ayrımcılığı olduğunu belirtmektedirler. Bir erkek çalışanın "Ma-aşlarla ilgili sıkıntının yalnızca kadın çalışanlara has olmadığını düşünüyorum. Hatta erkek çalışanlarla ilgili daha belirgin ve somut örnekler var." şeklinde belirttiği görüşlerinden de anlaşılacağı üzere, kadın çalışanların ücret yetersizliği konusu erkek çalışanlar tarafından da bilinmekte ve bu durumun onlara has olmadığı düşünülmektedir. Burada kadın çalışanların yaşadığı ücret adaletsizliğinin normalleştirilmiş olduğunu ve eğer sadece kadın çalışanlara has bir durum olsa idi bu erkek çalışanın konuyu gündeme getirip getirmeyeceği tartışmaya açık bir nokta olarak kalmaktadır. Tüm bu sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde, cinsiyet ayrımcılığı hiç kuşkusuz önemli bir stres kaynağı haline gelmekte ve kadın çalışanların, erkek çalışanlardan ruhsal ve fiziksel olarak daha olumsuz etkilemelerine neden olmaktadır.

Tablo 3: Karşılaştırmalı Görüşme Verileri

Faktörler	Erkek Çalışanlar	Kadın Çalışanlar
Değerlendirmede adaletsizlik yapılması	Kurumsal firmalarda da nepotizm olması; liyakat ve kıdem maaş için baz oluşturulmaması; performans sistemi oluşturmadan yüksek performans beklenmesi	Şirket içi adaletsizlik; kıdem maaş için baz olmaması; nepotizm ve dalkavukluk sebebi ile kayırmalar; değerlendirme ölçütünün net olmaması; <i>değerlendirmede kadın çalışanlara yönelik ayrımcılık</i>
İş yükünün fazla olması	Bölgeler arası insan kaynağı dağılımının adil olmaması; yüksek dikkat gerektiren bir iş daha fazla yük getirir; sorumluluklar konusunda söz sahibi olamamak	İstek dışı görev tanımının genişletilmesi ama sürenizin aynı kalması; iş yükü dağılımında adaletsizlik; işlerin hep tecrübelilere verilmesi; iş dağılımında cinsiyet ayrımcılığı yapılması ve <i>kadın çalışanlara daha fazla iş verilmesi; erkek ve yönetime yakın olan çalışanların kayrılması</i>
Yükselme imkânının yetersizliği ya da olmaması	Şirket içinden yükseltme yerine kurum dışından eleman alımı; yükselme kayırmanın en çok olduğu alan; yükseltmede nepotizm; kadro yokluğu ile kariyer olanağının olmaması	<i>Kadın çalışanların yükselme konusunda adaletsizliğe maruz kalması; liyakat ve kıdeme bağlı olmayan yükselmeler</i>
Ücretin yetersiz olması	Ücret yetersizliği konusunun sadece kadınlara özgü olmadığı; maaş konusunda talepleri dikkate alınmayan ve işten ayrılan çalışanların, sonrasında daha iyi bir aday bulunamaması sebebi tekrar ve daha iyi koşullarda işe geri çağırılması; ücretin rasyonel kriterlere göre düzenlenmemesi; yaşam standardını karşılamayan ücret	<i>Eşit işe eşit ücret olmaması; kadın çalışanlar erkek çalışanlardan daha az ücret alıyor; kadınlar idari pozisyonlara getirilmiyor ve maaşları artmıyor; kadın çalışanlar için performans dayalı olmayan bir maaş sistemi</i>
Zaman baskısı	Zaman baskısı sebebi ile işe tam odaklanamama; planlama eksikliği	Sizden kaynaklanmayan aksamların işin bitme süresini uzatması ve bunun sorumluluğunun sizde olması; müşteri taleplerine zamanında yetişme baskısı
Geniş sorumluluklar karşısında kısıtlı yetkiye sahip olma	Sorumluluk ve yetki uyumsuzluğu "deli gömleği giymek gibidir"; hatalara karşı eleştirinin yüksek olması; üst makamların yetki göçerimi yapmaması	Sorumluluk ve yetki uyumsuzluğu

SONUÇ VE TARTIŞMA

Özellikle modern iş dünyasında stresin bireylere bedensel ve ruhsal açıdan daha ağır ve derin sorunlar yaşattığı bir gerçektir. Geçmişten günümüze yapılan araştırmalar, iş yaşamında stres ve stres yönetimi konusun-

da önemli sorunların olduğunu göstermektedir. Bu nedenle örgütlerin, bireysel ve örgütsel verimliliği büyük ölçüde etkileyen stresin üzerinde ciddiyetle durması, strese neden olan faktörleri belirlemeye çalışılması ve bu konuda çeşitli tedbirleri alması gerekmektedir. Bu çalışmada, örgütsel stres kaynakları konusuna ilişkin olarak, ilgili literatür tarandıktan sonra, İAOSB’de faaliyet gösteren bir üretim işletmesindeki bir grup kadın ve erkek çalışanla nitel bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Yüzyüze görüşmeler ile derinlemesine elde edilen sonuçlar, erkek ve kadın çalışanlarda strese neden olan faktörler arasında, konu başlıkları açısından önemli bir farklılık bulunmadığını, çalışanlarda en çok stres yaratan faktörlerin “görev yapısı” ve “yönetim tarzı”na bağlı olarak ortaya çıktığını göstermektedir.

Bu sonuçlar gerek yabancı gerekse yerli literatürde elde edilen sonuçlarla paralellik göstermektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren örgütlerde çalışanlar açısından stres kaynağı olan konular ortaktır; hemen hemen tüm araştırmalarda ücret yetersizliği, iş yükü fazlalığı ve örgüt içi adaletsizlikler gibi konular vurgulanmaktadır (Tablo 1). Bu nedenlerin sıralamasında ufak tefek farklılıklar olmasına rağmen, bir üretim işletmesinden elde edilen bu sonuçların da, hizmet sektöründe faaliyet gösteren diğer firmalardan önemli bir fark arz etmediğini söylemek mümkündür. Fakat bu çalışmanın, kullandığı yöntem binaen ortaya koyduğu önemli bir sonuç, kadın çalışanların belirtilen bu başlıklarda kendilerine yönelik ek bir ayrımcılığın olduğunu belirtmeleri ve bunun hissettikleri stres seviyesini artırdığını ifade etmeleridir. Görüşme verilerinden elde edildiği üzere, her ne kadar hem kadın hem erkek çalışanlar belirtilen konu başlıkları için benzer değerlendirmeler yapsalar da, kadın çalışanların ek olarak, görüşülen bu konulardan birçoğunda kurumda cinsiyet ayrımcılığı olduğunu belirtmeleri son derece önemlidir. Bu bulgunun, ileride bu alanda yapılacak çalışmalarda, cinsiyet ayrımcılığı olgusunun kendi başına bir stres kaynağı olarak ele alınmasını sağlaması umulmaktadır.

Diğer taraftan, görüşmeler kapsamında ortaya çıkan tablo, gerek kadının gerekse erkek çalışanların, nepotizm, eski çalışanların kıymetinin bilinmemesi, yükselme ve değerlendirme kriterlerinin net olmaması ve/ya tam uygulanmaması gibi konuları vurguladıklarını göstermektedir. Literatürde yer alan çalışmalarda da desteklenen bu konular, Türkiye’de faaliyet gösteren örgütlerin hemen hemen hepsinde sorunların aynı olduğunu göstermesi bakımından önemlidir. Neticede, tüm yenilikçi uygulama ve teknolojik adaptasyon çabalarına rağmen, Türkiye’de faaliyet gösteren örgütler, temelinde ciddi bir örgütsel adalet ve güven probleminin yer aldığı bu yönetsel uygulamalar konusunda bir arpa yolu boy gidememektedir. Çalışanların ruhsal ve fiziksel olarak stresin yıkıcı etkilerine maruz kaldık-

ları bu tür çalışma ortamlarında, aslında stresin kendisi normalleştirilmekte ve bununla baş etme sorumluluğu tamamen çalışanlara yüklenmektedir. Bireylerin stressiz bir ortamda daha huzurlu ve mutlu çalışmalarının sağlanması bizzat örgüt yönetiminde söz sahibi olan uygulamacıların sorumluluğudur ve bu sorumluluğun yerine getirilmesi için düzeltilmesi gereken konuların neler olduğu son derece açıktır. Neticede, bunların düzeltilmemesinin, bireysel düzeydeki sonuçlarının yanı sıra, örgütü ilgilendiren maliyetlerinin de olduğu unutulmamalıdır. Çalışmada kullanılan nitel araştırma yöntemi farklı kişiler tarafından ve daha fazla katılımcıya uygulandıkça, daha sağlıklı ve genellenebilir sonuçlar elde edilmesi mümkün olacaktır.

KAYNAKLAR

- Adler, Alfred, Normal Yaşamda ve İş Yaşamında Psikolojik Aktivite, (İstanbul: Say Yayınevi, 1999)
- Akova, Orhan ve Işık, Kerim 'Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma', Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 15, Sayı 1, 2008, 17-44.
- Aksoy, Ali ve Kutluca, Fahrettin, 'Çalışma Hayatında Stres Kaynakları, Stres Belirtileri Ve Stres Sonuçlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma', Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, Cilt 49, 2004, 457-486.
- Aktaş, Aliye ve Aktaş, Ramazan, 'İş Stresi', Verimlilik Dergisi, Cilt 1, 1992, 153-167.
- Altıntaş, Ersin, Stres Yönetimi, (İstanbul: Alfa Yayınları, 2003).
- Artan, İnci, Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama (İstanbul: Banka-Sigorta İşçileri Sendikası Eğitim ve Kültür Yayınları, 1986).
- Aşık, Nuran, Otel İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Stres Kaynakları ve Stresin Bireysel Sonuçlarına İlişkin Bir Araştırma, 2005, <http://www.mevzuatdergisi.com/2005/07a/01.htm>, (Erişim Tarihi: 18 Kasım 2012).
- Aydın, İnalet, İş Yaşamında Stres (Ankara: Pegem Akademi, 2008).
- Aytekin, Aynur, 'Stres Yönetiminin Önemi Ve Kamu Çalışanlarında Stres Faktörlerinin Teşhisine İlişkin Bir Araştırma: Sivas Valiliği Defterdarlığı Uygulaması', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, 2009).
- Baltaş, Acar ve Baltas, Zuhul, Stres ve Başa Çıkma Yolları, (İstanbul: Remzi Kitabevi, 2008).
- Başaran, İbrahim E., Örgütsel Davranış, (Ankara: Ankara Üniversitesi E.B.F. Yayını, 1982).
- Bekçi, İsmail, Ömürbek, Vesile ve Tekşen, Ömer, 'Muhasebe Meslek Mensuplarında Stres Kaynağının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma', Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 12, Sayı 1, 2007, 145-161.
- Boyd, Carolyn M., Tuckey, Michelle R. ve Winefield, Anthony H., 'Perceived Effects of Organizational Downsizing and Staff Cuts on the Stress Experience: The Role of Resources. Stress and Health', Cilt 30, 2014, 53-64.
- Cam, Erdem 'Çalışma Yaşamında Stres ve Kamu Kesiminde Kadın Çalışanlar', Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 2004, 1-10.
- Camkurt, Mehmet Z., 'İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi', Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü-İş Hukuku ve İktisat Dergisi, Cilt 20/21, Sayı 6/1, 2007, 80-106.
- Campbell, Peter G., The Last Straw: Stress Needn't Make You Ill, (London: Arlington Books, 1990).
- Carlson, Richard, İş Yaşamınızda Ufak Şeyleri Dert Etmeyin, (İstanbul: Alkım Yayınevi, 2000).
- Coelho, Filipe, Augusto, Mário, Lages, Luis Filipe, 'Contextual Factors and the Creativity of Frontline Employees: The Mediating Effects of Role Stress and Intrinsic Motivation', Journal of Retailing, Sayı 87, Cilt 1, 2011, 31-45.

- Cooper, Cary L. ve Marshall, Judi, 'Sources of Managerial and White-collar stress', içinde C. L. Cooper ve R. Payne, (der.) *Stress at Work* (John Wiley & Sons: Chichester, UK, 1978), alıntı Sibel Gök, 'Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres', *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 27, Sayı 2, 2009, 429-448.
- Ekinci, Hasan ve Ekici, Süleyman, 'Yöneticiler Üzerindeki Etkileri Açısından Stres Kaynakları ve Bir Uygulama', *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 22, Sayı 2, 2003, 93-111.
- Eren, Erol, *Yönetim Psikolojisi*, (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayını, 1984).
- Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, (İstanbul: Beta Yayınları, 1998).
- Eroğlu, Feyzullah, *Davranış Bilimleri*, (İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım: 2000).
- Ertekin, Yücel, *Stres ve Yönetim*, (Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, 1993b).
- European Agency for Safety and Health at Work (2014). *The Business Case for Managing Stress and Psychosocial Risks*
<https://www.healthy-workplaces.eu/en/stress-and-psychosocial-risks/the-business-case> (Erişim Tarihi: 2 Kasım 2014).
- French, John R. P. ve Caplan, Robert D., *Organizational Stress and Individual Strain*, içinde J. Morrow, (der.), *The Failure of Success* (New York: AMACOM, 1973), alıntı İnci Artan, *Örgütsel Stres Kaynakları ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama* (İstanbul: Banka-Sigorta İşçileri Sendikası Eğitim ve Kültür Yayınları, 1986).
- Garipoğlu, Esra, *Stres Yönetimi ve Banka Çalışanları Üzerine Yapılan Bir Araştırma*, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, 2007).
- Gödelek, Ertuğrul, 'Üç Farklı İş Kolunun (Tekstil-Boya-Çimento) Psiko-Sosyal Stres Faktörleri Yönünden Karşılaştırılması', (Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 1988).
- Gök, Sibel, 'Çalışma Yaşamının Önemli Bir Sorunu: Örgütsel Stres', *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 27, Sayı 2, 2009, 429-448.
- Gökdeniz, İsmail, 'Üretim Sektöründeki İşletmelerin Örgüt İçi Stres Kaynakları ve Mobilyacılık Sektöründe Bir Uygulama', *Selçuk Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, Cilt 13, 2005, 173-189.
- Gümüştekin, Gülten E. ve Öztemiz, Ali B., 'Örgütsel Stres Yönetimi ve Uçucu Personel Üzerinde Bir Uygulama', *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 23, 2004, 61-85.
- Gümüştekin, Gülten E. ve Öztemiz, Ali B., 'Örgütlerde Stresin Verimlilik ve Performansla Etkileşimi', *Çukurova Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, Cilt 14, Sayı 1, 2005, 271-288.
- Güney, Salih, *Davranış Bilimleri*, (Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2006).
- Hablemitoğlu, Şengül ve Özmete, Emine, 'Sosyal Çalışmacıların İş Yaşamı Kalitesi, Şefkat Yorgunluğu, Tükenmişlik, Stres Kaynakları, İş Tatmini ve Kariyer Olanakları', *Ankara Sağlık Bilimleri Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 2012, 171-204.

- Hargreaves, Gerard, *Stresle Baş Etmek*, (İstanbul: Doğan Kitap, 1999).
- Harju, Lotta; Hakanen, Jari J.; Schaufeli, Wilmar B., 'Job Boredom and Its Correlates in 87 Finnish Organizations', *Cilt. 56, Sayı 9, 2014, 911-918.*
- Karadal, Himmet, 'İş Stres Düzeyi ile İş Tatmini İlişkinin Analizi: Bolu Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Araştırma', *Abant İzzet Baysal Üniversitesi S.B.E. Dergisi, Cilt 2, Sayı 3, 2001, 82-97.*
- Karagül, Mustafa, 'Örgütsel Stres ve Stres Yönetimi: Malatya Adliyesi Örneği', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, 2011).
- Kaya, Ertan, 'Örgütsel Stres Kaynakları ve Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma Örneği', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2006).
- Koçyiğit, Seyhan Ç., Bal, Emine Ç. ve Öztürk, Veli, 'Muhasibe Meslek Mensuplarının Örgütsel Stres Kaynaklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Ankara İli Örneği', *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, 2008, 253-275.*
- Lepine, Jeffery A., Podsakoff, Nathan P. ve Lepine, Marcie A., 'A Meta-Analytic Test of the Challenge Stressor-Hindrance Stressor Framework: An Explanation for Inconsistent Relationships Among Stressors and Performance', *Academy of Management Journal, 48, 2005, s. 764-775.*
- Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, (New York: Mc Graw Hill, 1989).
- McGrath, Joseph E., 'Stress and Behavior in Organizations', içinde M. D. Dunnette (der), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (Chicago: Rand McNally, 1976), 1369-1370, alıntı Yücel Ertekin, 'Örgüt ve Stres Üzerine Düşünceler', *Amme İdaresi Dergisi, Cilt 26, Sayı 1, 1993a, 145-157.*
- Mulki, Jay Prakash, Jaramillo, Fernando, Malhotra, Shavin, Locander, William B., 'Reluctant Employees and Felt Stress: The Moderating Impact of Manager Decisiveness', *Journal of Business Research, Cilt 65, Sayı1, 2012, s. 77-83.*
- National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH), (2014), *Stress at Work*. <http://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/pdfs/99-101.pdf>, (Erişim Tarihi: 2 Kasım 2014).
- Norfolk, Donald, *İş Hayatında Stres*, (İstanbul: Form Yayınları, 1989).
- Okutan, Mustafa ve Tengilimoğlu, Dilaver, *İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması*, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 3, 2002, 15-42.
- O'Neill, John W. ve Davis, Kelly, 'Work Stress and Well-being in the Hotel Industry', *International Journal of Hospitality Management, Cikt 30, 2011, 385-390.*
- Örücü, Edip ve Demir, Birgül, 'Banka Çalışanlarında İş Stresi ve Muğla İli Örneği', *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 13, Sayı 1, 1999, 59-76.*
- Özcan, Şükrü, 'İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Faktörleri ve Mülki İdare Amirleri Üzerine Bir Araştırma', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi, 2008).
- Powell, Trevor ve Enright, Simon, *Anxiety and Stress Management*, (London: Routledge, 1990).
- Rizzo, John R., House, Robert J. ve Lirtzman, Sidney I., *Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations*, *Administrative Sciences Quarterly, Cilt 15, 1970, 150-163.*

- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*, (New Jersey: Prentice Hall, 1998).
- Roberts, Sara J. , Scherer Lisa L. ve Bowyer, Casey J., 'Job Stress and Incivility: What Role Does Psychological Capital Play?', *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Online: 9 Mayıs 2011, DOI: 10.1177/1548051811409044
- Ross, Randall R. ve Altmaier, Elizabeth M., *Intervention in Occupational Stress: A Handbook of Counselling for Stress at Work*, (London: Sage Publications, 1994).
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, *Çalışma Psikolojisi*, (Bursa: Uludağ Üniversitesi Basımevi, 1987).
- Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, Melek, *Örgütsel Psikoloji*, (Bursa: Ezgi Kitabevi, 1996).
- Schafer, Walter E., *Stress Management for Wellness*, (New York: Mc Graw Hill, 1987).
- Schermerhorn, John R., *Management for Productivity*, (New York: John Willey and Sons, 1989).
- Selye, Hans, *Stress without Distress*, (Philadelphia: J. B. Lippincott Company, 1974).
- Selye, Hans, *The Stress of Life*, (London: Teach Yourself Books, 1997).
- Skakon, Janne, Nielsen, Karina, Borg, Vilhelm ve Guzman, Jaime, 'Are Leaders' Well-Being, Behaviours and Style Associated with the Affective Well-being of their Employees? A Systematic review of Three Decades of Research', *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, Cilt 24, Sayı 2, 2010, s. 107-139.
- Soysal, Abdullah, 'İş Yaşamında Stres', *Çimento İşveren Dergisi*, Cilt 23, Sayı 3, 2009a, 17-40.
- Soysal, Abdullah, 'Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep'te Bir Araştırma', *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, 2009b, 333-359.
- Teksin, Dilek, 'İş Yerindeki Stresin Çalışanın Performansına Etkisi', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2000).
- Thomas, Jay C. ve Herson, Michel, *Handbook of Mental Health in the Workplace*, (Thousand Oaks, CA: Sage, 2002), alıntı Jeanette N. Cleveland et al., 'Work and Family Issues in the Hospitality Industry: Perspectives of Entrants, Managers and Spouses'. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Cilt 31, Sayı 3, 2007, 275-298.
- Trivellas, Panagiotis, Reklitis Panagiotis ve Platis, Charalambos, 'The Effect of Job Related Stress on Employees' Satisfaction: A Survey in Health Care', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Cilt 73,2013, ss. 718-726.
- Tutar, Hasan, Kriz ve Stres Ortamında Yönetim, (İstanbul: Hayat Yayınları, 2000).
- Türk, Kartal, Eroğlu, Cemal ve Türk, Dilek, 'T.C. Devlet Hastanelerindeki Çalışma Koşullarının Stres Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma: Gevye Devlet Hastanesi Örneği', *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 2008, 1-17.

- Türnüklü, Abbas, Eğitimbilim Araştırmalarında Etkin Olarak Kullanılabilecek Nitel Bir Araştırma Tekniği: Görüşme, Kuram ve Uygulamada Eğitim, Yönetimi Dergisi, Cilt 6, Sayı 24, 2000, 529-543.
- Uçman, Perin, Ülkemizde Çalışan Kadınlarda Stresle Başa Çıkma ve Psikolojik Rahatsızlıklar, Psikoloji Dergisi, Cilt 7, Sayı 24, 1990, 58-75.
- Uzun, Özlem ve Yiğit, Elif, Örgütsel Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Orta Kademe Otel Yöneticileri Üzerinde Yapılan Bir Araştırma, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 6, Sayı 1, 2011, 181-213.
- Villanueva, Dixie ve Djurkovic, Nikola, 'Occupational Stress and Intention to Leave among Employees in Small and Medium Enterprises', International Journal of Stress Management, Cilt 16, 2009, 124-137.
- von Humboldt, Sofia, Leal, Isabel, Laneiro, Tito ve Tavares, Patricia, 'Examining Occupational Stress, Sources of Stress and Stress Management Strategies through the Eyes of Management Consultants: A Multiple Correspondence Analysis for Latent Constructs', Stress and Health, Cilt 29, 2013, 410-420.
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan, Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, (Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2006).
- Yıldırım, Oya, Tektüfekçi, Fatma ve Çukacı, Yusuf C., 'Modern Toplum Hastalığı: Stres ve Muhasebe Elemanları Üzerindeki Etkileri', Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 9, Sayı 2, 2004, 1-20.
- Yılmaz, Abdullah ve Ekici, Süleyman, 'Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma', Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 11, Sayı 1, 2006, 31-58.
- Yumuşak, Sedat, 'İşgörenlerde İş Stresini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma'. Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2007, 101-112.
- Yücel, Ruken, İş Yerinde Stres Kaynakları Yönetimi ve Konuya İlişkin Bir Alan Çalışması, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, 2010).

YAZARLAR HAKKINDA

Alfabetik Sırayla

A. Vahap ULUÇ (Yrd. Doç. Dr.)

1971 yılında Kızıltepe/Mardin’de doğdu. Mardin, Şenyurt Lisesi’nden 1988’de mezun oldu. Daha sonra 1995’te İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi’nden mezun oldu. Doktora çalışmasını İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü’nde yaptı. Halen, Harran Üniversitesi’nde Siyaset ve Sosyal Bilimler alanında ders vermektedir.

Ali Onur ÖZÇELİK (Dr.)

Eskişehir Osmangazi Üniversitesinde Yardımcı Doçent olarak çalışmaktadır. Kocaeli Üniversitesi uluslararası ilişkiler lisansını tamamladıktan sonra, Birmingham Üniversitesi Transatlantik İlişkilerde yüksek lisans derecesi almıştır. Milli Eğitim Bakanlığı Bursiyeri olarak doktorasını Sheffield Üniversitesi Politika bölümünde tamamlamıştır. Özçelik Avrupalılaştırma ve Çok Boyutlu Yönetişim konularında çalışmıştır. Şu sıralar Çok Boyutlu Yönetişim, Avrupa Bölgesel Politikası, Mekansal ve Bölgesel temsil, ulus-altı hareketlilik, şehir diplomasisi, Türkiye’deki yerel ve bölgesel yönetim konularında çalışmalarını sürdürmektedir.

Atif AÇIKGÖZ (Yrd. Doç. Dr.)

1981 yılı Bayburt doğumludur. Dr. Açıkgöz lisans öğrenimini İstanbul ilindeki Yeditepe Üniversitesi’nde İktisat üzerine 2006 yılında tamamlamıştır. Yüksek lisansını ise Kocaeli ilindeki Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü’nde Strateji Bilimi üzerine 2010 yılında bitirmiştir. 2010-2013 yılları arasında yine İstanbul ilindeki Fatih Üniversitesi İşletme Bölümü’nde doktorasını yapmıştır. 2014 yılından beri Fatih Üniversitesi’nde yardımcı doçent olarak çalışmaktadır.

Bülent AKYÜZ (Yrd. Doç. Dr.)

Yazar, doktorasını Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü’de İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalında tamamladı. Halen Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü’nde öğretim üyesi olarak çalışıyor. Çalışma alanları, yönetim, li-

derlik, örgütsel davranış, toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Duygu TÜRKER (Yrd. Doç. Dr.)

Duygu Türker, Dokuz Eylül Üniversitesi/ İngilizce İşletme Bölümü lisans, Ankara Üniversitesi/ Sosyal Çevre Bilimleri ve Dokuz Eylül Üniversitesi, İngilizce İşletme programlarından yüksek lisans, Dokuz Eylül Üniversitesi/Kamu Yönetimi Bölümü'nden ise doktora derecelerine sahiptir. Yaşar Üniversitesi İşletme Bölümü'nde Yardımcı Doçent olarak görev yapmaktadır. Araştırma alanları arasında KSS, sürdürülebilirlik, çevre yönetimi, etik, girişimcilik ve örgütlerarası ilişkiler gibi konular bulunmaktadır.

Edin Güçlü SÖZER (Dr.)

Edin Güçlü SÖZER, 16 yılı aşkın bir süredir finans sektöründe çalışmakta olup bu süre içerisinde Türkiye'de ve yurtdışında birçok bankada yönetici olarak görev yapmıştır. Halen özel bir bankada yönetici pozisyonunda çalışmaktadır. Yüksek lisans ve doktora eğitimini sırasıyla 2002 ve 2008 yıllarında Yeditepe Üniversitesi'nde tamamlamış ve bugüne kadar birçok akademik çalışmada bulunmuştur. Akademik çalışmaları arasında elektronik ticaret (2003) ve pazarlama (2009-2010) alanlarında yayınlanan kitapları ile yine pazarlama ve elektronik ticaret alanında yayınlanmış makaleleri bulunmaktadır. Yazarın çalışmaları hakkında daha geniş bilgi almak için www.edinguclusozer.net adresini ziyaret edebilirsiniz.

Fatma Merve GİRGIN (Y.L. Öğrencisi)

İlk, orta ve lise öğrenimini Antalya'da tamamlamıştır. Başkent Üniversitesi İstatistik ve Bilgisayar Bilimleri bölümünden 2014 yılında mezun olmuştur. Şu anda Hacettepe Üniversitesi'nde Kalite ve Uygunluk Değerlendirme Mühendisliği programında yüksek lisans yapmaktadır.

Hikmet YAVAŞ (Doç. Dr.)

Almanya doğumlu olan yazar ilk, orta ve lise öğrenimini Çanakkale'de, üniversiteyi ise Ankara'da Ankara Üniversitesi'nde tamamladı. Yüksek lisansını Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda ve doktora öğrenimini ise Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda tamamladı. 1995-2004 yılları arasında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi ve Dokuz Eylül Üniversitesi'nde araştırma görevlisi, 2005-2013 yılları arasında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi'nde yardımcı doçent olarak çalışmış olup, halen aynı üniversitede kamu yönetimi bölümünde doçent unvanı ile öğretim üyeliği görevini sürdürmektedir.

Konur Alp DEMİR (Doktora Öğrencisi)

Sakarya doğumlu olan yazar ilköğrenimini Sakarya'da, orta ve lise öğrenimini İstanbul'da, Üniversiteyi ise Eskişehir'de Anadolu Üniversitesi'nde tamamladı. Yüksek lisansını Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda tamamladı ve halen aynı üniversitesinde Kamu Yönetimi Anabilim Dalında doktora öğrenimine devam etmektedir.

Lütfiye ÖZDEMİR (Doç. Dr.)

Dr. Lütfiye Özdemir İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesidir. Bilişim Teknolojisi, Etkinlik Teorisi, Girişimcilik, Kişilik Özellikleri, Liderlik, Örgüt Kültürü, Kriz Yönetimi, Personel Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcılık konularında araştırmaları bulunmaktadır.

Mehtap AKÇİL OK (Doç. Dr.)

İlk, orta ve lise öğrenimini Ankara'da tamamlamıştır. 1992 yılında Hacettepe Üniversitesi İstatistik bölümünden lisansını aldıktan sonra, aynı üniversitenin Biyoistatistik Ana Bilim Dalında yüksek lisans ve Doktora programını tamamlamıştır. İlk akademisyenlik görevine 1993 yılında Hacettepe Üniversitesi Beslenme ve Diyetetik Bölümünde başlamıştır. 1999 yılından bu yana Başkent Üniversitesi İstatistik ve Bilgisayar Bilimleri bölümünde öğretim üyesi olarak çalışmaktadır.

Mithat Arman KARASU (Doç. Dr.)

1974 yılında Sivas ilinde doğdu. 1995'de Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nden mezun oldu. Doktora çalışmasını Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde yaptı. Halen Harran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde ders vermektedir.

Murat ÇEMBERCİ (Yrd. Doç. Dr.)

İktisat Lisansını Uludağ Üniversitesinde tamamladıktan sonra yüksek lisans ve doktora eğitimini Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsünde sırasıyla 2006 ve 2011 yıllarında bitirmiştir. Aynı yıllarda uluslararası lojistik sektöründe yönetici olarak çalıştıktan sonra 2012 yılında akademik çalışma hayatına İstanbul Ticaret Üniversitesinde devam etmiştir. İşletmelerde Yönetim Stratejileri, Stratejik Yönetim, Örgütsel Öğrenme, Ar-Ge ve İnovasyon, Yenilik Yönetimi, Girişimcilik, Satın alma ve Tedarik Zinciri Yönetimi, Uluslararası Taşımacılık konularında dersler veren ve akademik çalışmaları bulunan Murat Çemberci, halen İstanbul Ticaret Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Uluslararası Lojistik Bölümünde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır.

Mustafa Emre CİVELEK (Öğr. Gör.)

Mustafa Emre CİVELEK, İstanbul Teknik Üniversitesi mezun olduktan sonra başta bankacılık olmak üzere değişik sektörlerde çalışmış ve çalışırken Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde işletme alanında yüksek lisansını tamamlamıştır. 2008 yılından itibaren İstanbul Ticaret Üniversitesi Meslek Yüksek Okulunda Öğretim Görevlisi olarak Elektronik Ticaret ve Dış Ticaret dersleri vermektedir. Akademik çalışmaları arasında İnternet Ticareti (2003) ve İnternet Çağı dinamikleri (2009) isimli kitapları ile yine elektronik ticaret ve teknolojik öğrenme alanında yayınlanmış makaleleri bulunmaktadır. Yazarın çalışmaları hakkında daha geniş bilgi almak için www.emrecivelek.com adresini ziyaret edebilirsiniz. Yazar 2011 yılından itibaren İstanbul Ticaret Üniversitesinde yönetim ana-bilim dalında işletme doktora programına devam etmektedir.

Mustafa SANDIKCI (Yrd. Doç. Dr.)

İlk ve orta öğrenimini Bolvadin’de, lise öğrenimini Muğla’da, Üniversiteyi ise Ankara’da Gazi Üniversitesi’nde tamamladı. 1991-93 Yılları arasında Gaziantep Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesinde, 1993-2011 yılları arasında A.K.Ü. Sandıklı Meslek Yüksekokulu’nda öğretim görevlisi olarak çalışmış olup, 2011 yılından bu yana A.K.Ü. Turizm Fakültesi’nde öğretim Üyesi olarak çalışmaktadır.

Nihat KAYA (Doç. Dr.)

Yazar, doktorasını Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü’de İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Anabilim dalında tamamladı. Halen Gebze Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü’nde öğretim üyesi olarak çalışıyor. Çalışma alanları, yönetim, liderlik, stratejik yönetim ve insan kaynakları yönetimi üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Özcan ZORLU (Yrd. Doç. Dr.)

İlk, orta ve lise öğrenimini Muğla’da tamamladı. Lisans eğitimini ise Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulunda aldı. 2008 yılında Balıkesir Üniversitesi’nden yüksek lisans derecesini aldı ve 2013 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi’nde doktora eğitimini bitirerek doktor unvanını aldı. 2000-2007 yılları arasında turizm sektöründe çeşitli pozisyonlarda görev yaptı. 2007 yılından bu yana A.K.Ü. Turizm Fakültesi’nde öğretim elemanı olarak çalışmaktadır. 2014 yılından bu yana da yardımcı doçent olarak çalışmaktadır.

Rükan Kutlu KORLU (Dr.)

1982 yılında Eskişehir’de doğdu. 2004 yılında Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Maliye Bölümünü bitirdi. 2006 yılında Eskişehir Osmangazi Üni-

versitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde Pazarlama Master Programını bitirdi. 2009 yılında Uludağ Üniversitesi Harmancık MYO Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Programı'nda Öğretim Görevlisi olarak göreve başlamıştır. Yazar halen aynı kurumda Müdür Yardımcısı ve Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölüm Başkanı olarak görevine devam etmektedir.

Sümeysra Alpaslan DANIŞMAN (Yrd. Doç. Dr.)

Sümeysra ALPASLAN DANIŞMAN, 2004 ve 2005 yıllarında İstanbul Üniversitesi İşletme ve İngiliz Dili Eğitimi bölümlerinden mezun olmuştur. 2005-2007 yılları arasında Sakarya Üniversitesi'nde yönetim organizasyon alanında yüksek lisans yaptıktan sonra 2007 – 2011 yılları arasında yine Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde aynı anabilim dalında doktorasını tamamlamıştır. 2008 ve 2011 yılları arasında ABD'deki Ohio Devlet Üniversitesi'nde araştırmacı olarak çalışmalarını sürdürmüştür. Halen Mevlana Üniversitesi İşletme Fakültesi'nde öğretim üyesi olarak görev yapmaktadır. Akademik ilgi alanları örgüt psikolojisi, örgütsel ve yönetsel bağlamda kültür, nitel araştırma metodolojisi, örgütsel dil ve söylemdir.

Tuba VURAL (Öğr. Gör.)

İlk ve orta öğrenimini Sandıklı'da, lise öğrenimini İncehisar'da, Üniversiteyi ise Akçakoca'da Abant İzzet Baysal Üniversitesi'nde tamamladı. 2014'de A.K.Ü. Sandıklı Meslek Yüksekokulu'nda öğretim görevlisi olarak çalışma hayatına başlayıp halen çalışmaktadır.

Vesile Ayça YAMUÇ

Vesile Ayça Yamuç, ilk, orta ve lise eğitimini İzmir'de tamamladı. 2005 yılında Celal Bayar Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Bölümünden mezun oldu. Aynı yıl Norm Cıvata A.Ş.'de stajyer olarak iş hayatına atıldı. 2007 yılında Mayteks Örme A.Ş. de planlama Departmanı'nda çalışmaya başladı. 2013 yılında Yaşar Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans öğrenimini tamamladı. Halen Mayteks Örme A.Ş. de Dış Ticaret Departmanı'nda görev yapıyor.

Veysel ERAT (Arş. Gör.)

1985 yılında Bitlis/Tatvan'da doğdu. İlk, orta ve lise öğrenimini Bitlis'te, üniversiteyi 2007 yılında Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi bölümünde tamamladı. 2011 yılında Öğretim Üyesi Yetiştirme Programı kapsamında görevlendirildiği Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi programında 2013 yılında yüksek lisansını tamamladı. Aynı üniversitede doktora eğitimine devam etmekte ve Bitlis Eren Üniversitesi'nde araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.

Zehra Nuray NİŞANCI (Yrd. Doç. Dr.)

İlköğrenimini Sason, orta ve lise öğrenimini Batman, lisans, yüksek lisans ve doktorasını Erzurum Atatürk Üniversitesi'nde tamamladı. 1988-2000 yılları arasında Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde görev yaptı. 2011 yılından bu yana İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde öğretim üyesi olarak çalışmaya devam etmektedir.

YAZARLAR İÇİN BİLGİ NOTU

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD)

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) hakemli ve bağımsız bir dergidir. Yayın politikası ve bilimsel kriterler bağımsız editörler ve Yazı Kurulu'nca tespit edilmektedir.

YBD, yılda iki kez alanında Türkçe ve İngilizce makaleleri yayınlar. YBD temelde ekonomi, işletme, siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, çalışma ekonomisi, maliye ve benzeri alanlara odaklanmıştır. YBD'ye gönderilen yazıların orijinal, iddialı ve mevcut literatüre katkıda bulunucu olması beklenir. Dergiye gönderilen yazıların teslim anında hiçbir dergide yayınlanmamış olması ve/veya hiçbir yayın organı tarafından basılmak üzere inceleme altında olmaması gerekir. Bu konudaki tüm sorumluluk yazara aittir ve yazarlar çalışmalarını gönderdikleri andan itibaren eserleri ile ilgili tüm yayın haklarını YBD'ye devretmiş, YBD'nin kurallarını kabul etmiş sayılırlar. Buna rağmen YBD, daha önce başka bir dilde yayınlanmış yazıları Türkçe'de ve İngilizce'de ilk kez olmak üzere yayımlayabilir. Böyle bir durum var ise yazarın teslim anında Editörleri yazılı olarak bilgilendirmesi gerekir. Aynı zamanda gerekli tüm yasal izinlerin de yazar tarafından yazılı olarak alınmış olması gerekir. YBD aynı zamanda kitap yorum ve eleştirilerini de yayınlamaktadır. Fakat derginin tüm bölümleri hakemlidir ve ön inceleme gerektirir.

Teslim Süreci ve Şekli

YBD olarak yazıların elektronik posta (e-mail) yoluyla ybd@comu.edu.tr adresine Microsoft Word dosyası olarak gönderilmesini ve yazışmaların da bu yolla gerçekleştirilmesini tercih ediyoruz. E-mail veya posta ile göndermelerde Editörler Ofisi'nden mutlaka teyit aldığınıza emin olunuz.

Makaleniz ile birlikte 150 kelimeyi aşmayan özetini ve yazarlar hakkında 5-6 satırlık bilgi notunu (Türkçe ve İngilizce olarak) da dergiye gönderiniz. Bu notta bitirdiğiniz okullar, şu an çalıştığınız kurum, unvanlarınız ve yayınlarınız yer alabilir. YBD uluslararası bilimsel ve bağımsız indeks ve abstract kuruluşlarınca da taranmaktadır. Bu nedenle gönderdiğiniz özetleriniz çok önemlidir. Ayrıca en fazla 10 tane olmak üzere 'anahtar kelimeleri' (keywords) de yazınıza ekleyiniz.

Uzunluk

Makaleler kural olarak 8.000 kelimedenden fazla, 4.000 kelimedenden az olmamalıdır (Kaynakça ve dipnotlar hariç). Kitap tahlilleri 2.500 kelimeyi geçmemeli, birden fazla kitap tahlilinde veya tahlil denemesinde 3.500 kelime sınırı aşılmamalıdır.

Stil ve Düzeltmeler

Yazarlar çalışmalarının YBD kurallarına uymasını temin etmek zorundadırlar. Editörler ya da hakemlerden gerekli düzeltmeleri yapmalarını beklemeyiniz. Gerekli düzeltmeler belirlendikten sonra yazarların en geç iki hafta içinde makalelerin düzeltilmiş halini Editörlere ulaştırmaları beklentidir.

Başlıklar ve Alt-Başlıklar

Makaledeki ana başlıklar 12 punto, koyu (bold) ve tüm harfler büyük olacak şekilde olmalıdır. Takip eden alt başlıklar 12 punto, koyu, ancak bu kez sadece ilk harfleri büyük olacak şekilde olmalıdır. Üçüncü bir alt başlık halinde ise 12 punto, italik, normal (koyu değil) sadece ilk harfi büyük olmalıdır. Mümkün olduğunca az başlık kullanılmalı ve karışık numaralandırmalardan kaçınılmalıdır. Yazınızın başlık standardına uygun olması yayın sürecini hızlandıracaktır. Bu nedenle yazınızı göndermeden YBD kurallarına uygun hale getiriniz.

Dipnot

YBD Oxford dipnot sistemini benimsemiştir. Bu nedenle kaynaklamayı yazı içinde parantezler ile yapmayınız. Dipnotta gösterilen kaynaklar makalenin sonunda kaynakçada açıkça yazılmalıdır.

Kitap:

* Kitaplarda şu sıralama izlenmelidir:

yazar(lar), başlık, (basım yeri: yayıncı, yıl).

Tek yazarlı kitap:

Fernand Braudel, A History of Civilizations, (Londra: Penguin Books, 1993), s. 287.

İki Yazarlı Kitap:

Naim Kapucu ve Hamit Palabıyık, Turkish Public Administration, From Tradition to the Modern Age, (Ankara: USAK Publications, 2008), s. 58.

Üç Yazarlı Kitap:

Sedat Laçiner, Mehmet Özcan ve İhsan Bal, European Union with Turkey, The Possible Impact of Turkey's Membership on the European Union, (Ankara: USAK Publications, 2005), s. 28.

Üçten Fazla Yazarlı Kitap:

Jaroslav Pelikan et al., Religion and the University, (Toronto: University of Toronto press, 1964), s. 109.

Derleme Kitaplar:

H.H. Rowley, (der.), The Old Testament and Modern Society, (Oxford: Clarendon Press, 1951), s. 50.

Urban T. Holmes ve Kenneth R. Scholberg, (der.), French and Provincial Lexicography, (Columbus: Ohio State University Press, 1960), s. 223-37.

Kitapta Bölüm:

Dorothy Van Ghent, 'The Dickens World,' içinde George H. Ford ve Lauriat Lane, (der.) The Dickens Critics, (Ithaca: Cornell University Press, 1961), s. 213-32.

Makale

* Makalelerde şu sıralama izlenmelidir:

yazar(lar), 'makale adı', dergi adı, Cilt:, Sayı:, Yıl, sayfa

Örneğin: Brian M. Pollins and Kevin P. Murrin, 'Where Hobbes Meets Hobson: Core Conflict and Capitalism', International Studies Quarterly, Vol. 43, No. 4, Eylül 1999, s. 427-45

Başka Kaynaktan Alınan Makale veya Kitap Bölümü:

John Roberts, 'Pipeline Politics', içinde Shirin Akiner (der.), The Caspian: Politics, Energy and Security, (Londra: Routledge Curzon, 2004), alıntı İhsan Bal ve Süleyman Özeren, Dünyadan Örneklerle Terörle Mücadele, (Ankara: USAK Yayınları, 2010), s. 9.

Gazete

* gazetelerde şu sıralama izlenmelidir:

yazar(lar), 'yazının adı', gazete adı, Tarih

Deborah Sontag, 'The Erdoğan Experiment', The New York Times, 11 Mayıs 2003.

Blaine Harden, 'North Korea Fires Sixth Missile in a Week', The Washington Post, 30 May 2009, <http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2009/05/29/AR2009052900235.html> (Erişim Tarihi: 8 Haziran 2009)

Basılmamış Tez

Hasan Selim Özertem, 'Russia's Soft Power in the Post-Soviet Space', (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, 2009), s. 9.

Resmi Belge ve Raporlar

Brussels European Council, Presidency Conclusions, 4-5 Kasım 2005-14292/1/04 REV 2

International Atomic Energy Association, 'Implementation of the NPT Safeguards Agreement in the Islamic Republic of Iran', Report by Director General, GOV/2006/53, 31 Ağustos 2006

Konferans Tebliğleri

Mehmet Yegin, "A New Schematic Model to Understand Formation of Public Opposition on Foreign Policy Issues", (Tebliğ, the Midwest Political Science Association 67th Annual National Conference, Chicago, ABD, Mayıs 2009), s. 9.

İnternet Kaynakları

İhsan Bal, 'Can Assad's Regime Get Off the Hook Again?', Journal of Turkish Weekly, 17 Mayıs 2011, <<http://www.turkishweekly.net/columnist/3452/can-assad-39-s-regime-get-off-the-hook-again.html>>, (Erişim Tarihi: 4 Haziran 2011).

Ross Anderson, Economic and Security Resource Page, <http://www.cl.cam.ac.uk/~rja4/econsec.html>, (Erişim Tarihi: 12 Mayıs 2009)

Erişim tarihi mutlaka belirtilmelidir.

Kitap Tahlilleri

Kitap tahlilleri tüm yayın bilgilerini ve ISBN numarasını içermeli, biliniyorsa kitabın fiyatı da belirtilmelidir:

Alan Cassels, Ideology & International Relations in the Modern World, (Londra: Routledge, 1996). 302 sayfa. Kaynakça, dizin. \$14.99. ISBN.

Kaynakça

Çalışma hazırlanırken kullanılan kaynaklar dipnotlardan ayrı olarak makalenin sonuna da kaynakça bölümü olarak eklenmelidir.

Yazışma Adresi

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Terzioğlu Kampüsü, Rektörlük Binası, Yönetim Bilimleri Dergisi Yazı İşleri Editörlüğü, 17100, Çanakkale/Merkez

Tel: 0286- 2180018-2605

Değerlendirme Süreci

Yayınlanmak üzere gönderilen tüm çalışmalar ön incelemeye tabiidir ve yayıncı kuruluşlar da dâhil olmak üzere, hiçbir kurum ve kişiye bağlı olmaksızın inceleme bağımsız hakemler ve Editörler tarafından gerçekleştirilir. Gönderilen çalışmalar ilk olarak Editörler ve Editörler Kurulu'nun incelemesinden geçer. Bu safhada ilk olarak çalışmanın dergi kurallarına uygunluğu incelenir. Ardından makale alanında uzmanlığı ile tanınan ve gönderilen makale ile ilgili üç ayrı hakeme gönderilir.

Editörler ve hakemler incelemelerinde temelde şu üç kriterden hareket ederler:

- 1) Anlatım Kalitesi: Yazım stili, anlatımda akışkanlık, dilin doğru kullanımı, yazının planlaması ve yapısı vd.
- 2) Kaynakların Doğru Kullanımı: Dipnotlar ile yazı arasındaki uyum, dipnotlardaki bilgilerin eksiksiz ve doğru olması, dipnotların yeterliliği, yazı ile ilgili yeterli kaynağın kullanılıp kullanılmadığı vd.
- 3) Bilimsel Kalite: Çalışmanın bilim dünyasına katkısı, orijinalliği, yazarın iddialarını savunmadaki yeterliliği, yazının derinliği ve kalitesi.

Hakemlerin raporları doğrultusunda gönderilen makale yayınlanır, düzeltilmek ve daha sonra yayınlanmak üzere yazara geri gönderilir veya yayınlanmaz. Her durumda yazar durumdan bilgilendirilir ve değerlendirme süreci 6 ayı aşamaz. Gönderilen yazıların durumu Editörlerden öğrenilebilir. Hakem raporları gizlidir ve dergi arşivlerinde 5 yıl süre ile saklanır. Hakemlerden 'yayınlanabilir' onayı alınmasına karşın YBD editörleri yazarlardan bazı teknik düzeltmeler talep edebilirler.

YBD'de yayınlanmak üzere gönderilen yazıların yazarları kendilerine telif ödenmeyeceğini baştan kabul ederler.

Hakem süreci olumlu tamamlanan makalenin yazar(lar)ı (16,2cm*22,9cm) C5 ebatlarındaki bir kâğıt ölçeğine tüm kenarlardan 2cm içeride olacak şekilde Normal stilde ve Times New Roman karakterinde 10 punto büyüklüğünde düzenledikleri makalelerini e-posta ile (ybd@comu.edu.tr) dergi editörlüğüne göndermelidir. Çok büyük tablo ve şekiller 6 puntoya kadar küçültülerek bir sayfaya sığdırılacak şekilde hazırlanmalıdır.

Editörlerden ya da hakemlerden bu tür düzeltmeler beklenmemelidir.

ABOUT THE AUTHORS

Alphabetical Order

A. Vahap ULUÇ (Assist. Prof. Dr.)

He was born in Kızıltepe/Mardin in 1971. He graduated Şenyurt High School in Mardin, in 1988, after that, graduated from Istanbul University Faculty of Political Science in 1995. He has a Ph. D. of Political and Social Sciences at Istanbul University Institute of Social Sciences. He is a lecturer of Political and Social Sciences at Harran University.

Ali Onur ÖZÇELİK (Dr.)

Ali Onur Ozcelik is an Assistant Professor at Eskişehir Osmangazi University. After obtaining his BA in the department of International Relations from Kocaeli University, he studied MA in Transatlantic Relations at the University of Birmingham. As a scholarship holder from Turkish Ministry of National Education, Özçelik gained his PhD from Politics Department at the University of Sheffield. He is currently working on Multi Level Governance, European Regional Policy, Territorial and Regional Representations, Subnational Mobilization, City Diplomacy, Turkish regional and local governance.

Atif AÇIKGÖZ (Assist. Prof. Dr.)

He was born in 1981 at Bayburt. Dr. Açıkgöz received his BS in Economics (2006) from Yeditepe University, his MS in Science of Strategy (2010) from Gebze High Technology Institute, and his Ph.D. in Management (2013) from Fatih University. He has worked at Fatih University since 2014 as an Assistant Professor of Management.

Bülent AKYÜZ (Assist. Prof. Dr.)

Bülent AKYÜZ is an assistant professor of management and organization studies in the faculty of Economics, Business and Administration at Çanakkale Onsekiz Mart University in Turkey. He received his degree of doctor of philosophy in management and organization from Gebze Institute of Technology. His current research interests include management, leadership, organizational behavior, total quality management, strategic management and human resource management.

Duygu TÜRKER (Assist. Prof. Dr.)

Duygu Turker has a BA in Business Administration/Dokuz Eylul University, M.Sc. in Social-Environmental Sciences/Ankara University, MBA/Dokuz Eylul University, and a PhD in Public Administration/Dokuz Eylul University. She has worked as an Assistant Professor in the Department of Business Administration at Yasar University. Her research interest includes CSR, sustainability, environmental management, ethics, entrepreneurship, and interorganizational relations.

Edin Güçlü SÖZER (Dr.)

Edin Güçlü SÖZER has worked in finance sector for 16 years. In the mean while he work as manager in several banks in Turkey and foreign countries. Currently he is working in a private bank as manager. He took his graduate and Phd degrees from Yeditepe University in 2002 and 2008 respectively. He has several national and international academic Studies. For more information you can visit following internet site: www.edinguclu-sozer.net .

Fatma Merve GİRGIN

She completed her primary, secondary and high school education in Ankara. After she graduated at the Department of Statistics from the Hacettepe University in 1992, she completed her master's and PhD degree on Biostatistics at the same university. She began the first job in academia in 1993 at the Department of Nutrition and Dietetic, Hacettepe University. Since 1999, she has been working as an Associate of Professor at the department of Statistics and Computer Science at Başkent University

Hikmet YAVAŞ (Assoc. Prof. Dr.)

The author was born in Germany. He graduated from primary, secondary and high school in Çanakkale and university in Ankara. He obtained his MA degree in 1998 at **Çanakkale Onsekiz Mart University**. He was awarded the degree of PhD in Public Administration in 2004. He was granted the title of associate professor in 2013. He works as an associate professor at the Department of Public Administration at Çanakkale Onsekiz Mart University. He has supervised several MA dissertations and one PhD dissertation.

Konur Alp DEMİR (PhD Student)

The author was born in Sakarya. He graduated from primary school in Sakarya, secondary and high school in İstanbul and university in Eskişehir. He obtained his MA degree in 2012 at Çanakkale Onsekiz Mart University. He is a candidate of PhD in Public Administration at Çanakkale Onsekiz Mart University.

Lütfiye ÖZDEMİR (Assoc. Prof. Dr.)

Dr Lutfiye Özdemir is a management associate professor at the Business Administration Department of Faculty of Economics & Administrative Science in Inonu University. Her areas of research are information technology, activity theory, entrepreneurship, personality characteristic, leadership, organization culture, crisis management, personnel empowerment, organizational loyalty, and creativity.

Mehtap AKÇİL OK (Assoc. Prof. Dr.)

She completed her primary, secondary and high school education in Ankara. After she graduated at the Department of Statistics from the Hacettepe University in 1992, she completed her master's and PhD degree on Biostatistics at the same university. She began the first job in academia in 1993 at the Department of Nutrition and Dietetic, Hacettepe University. Since 1999, she has been working as an Associate of Professor at the department of Statistics and Computer Science at Başkent University.

Mithat Arman KARASU (Assoc. Prof. Dr.)

He was born in Sivas in 1974. He graduated from Gazi University Faculty of Economics and Administrative Sciences in 1995. He has a Ph. D. at Ankara University Institute of Social Sciences. He is a lecturer at Harran University Faculty of Economics and Administrative Sciences.

Murat ÇEMBERCİ (Assist. Prof. Dr.)

Murat Çemberci took his undergraduate degree from Uludağ University and he took his graduate and Phd degrees from Gebze high technologies Institute in 2006 and 2011 respectively. In same years he worked in logistics sector as manager. In 2012 he started to work in İstanbul Commerce University. He is instructing courses and writing articles on the following subjects: R&D and Innovation, Innovation Management, Entrepreneurship, Purchasing and Supply Chain Management, International Transportation.

Mustafa Emre CİVELEK (Öğr. Gör.)

Mustafa Emre CİVELEK took his undergraduate degree from İstanbul Technical University and graduate degree from yeditepe University in 1994 and 2002 respectively. From 1994 to 2008 he worked more than ten years in banking industry and mainly specialized in international trade finance operations. Currently he is a member of academic team in Istanbul Ticaret University. He instructs "E-Commerce" and "Foreign Trade" courses and he is also a PhD candidate in Management major. He has several academic publications including books on e-commerce. For more information you can visit following internet site: www.emrecivelek.com.

Mustafa SANDIKCI (Assist. Prof. Dr.)

Assistant Prof. Dr. Mustafa SANDIKCI had attended primary and secondary schools in Bolvadin and had taken his diploma of high school in Muğla. He achieved his bachelor's degree at Gazi University in Ankara. He worked as a teacher at Gaziantep Vocational Anatolian High School of Tourism between the years 1991-1993. Later on, between 1993 – 2011 he had been a lecturer at Afyon Kocatepe University Vocational School of Sandıklı. He has been an assistant professor at Afyon Kocatepe University Faculty of Tourism since 2011.

Nihat KAYA (Assoc. Prof. Dr.)

Nihat Kaya, is an associate professor of management and organization studies in the faculty of Economics, Business and Administration at Gebze Technical University in Turkey. He received his degree of doctor of philosophy in management and organization from Gebze Institute of Technology. His current research interests include management, leadership, strategic management and human resource management.

Özcan ZORLU (Assist. Prof. Dr.)

Assistant Prof. Dr. Özcan ZORLU had succeeded his educational period of primary, secondary and high school stages in Muğla. He had his bachelor's degree by being graduated from Balıkesir University School of Tourism and Hotel Management. He had his master degree at Balıkesir University and then doctoral diploma at Afyon Kocatepe University in 2013. After his experience at different positions within Hospitality Industry, he has been working as a lecturer at Afyon Kocatepe University Faculty of Tourism since 2007. He has been an assistant professor since 2014.

Rükan Kutlu KORLU (Öğr. Gör. Dr.)

He was born in Eskişehir in 1982. He graduated from the Eskişehir Osmangazi University Department of Finance in 2004 and graduated from Eskişehir Osmangazi University Institute of Social Sciences Marketing Master Program in 2006. The author was accepted Uludağ University PhD of Finance Program in Social Sciences Institute in 2009 and he was awarded a PhD in 2013. He began his academic career as a lecturer in Uludağ University Harmancık Vocational School Accounting and Taxation Program in 2009. He is currently working there as a second manager and Accounting and Taxation Program Head.

Sümeyra ALPASLAN DANIŞMAN (Assist. Prof. Dr.)

Sümeyra ALPASLAN DANIŞMAN holds BAs in Business Administration and English Language Education from the İstanbul University in 2004-

2005, İstanbul, Turkey, an MA and a PhD in Management from the Sakarya University in 2007 and 2011, Sakarya, Turkey. She studied as a visiting scholar in Human Resource Management Department in the Ohio State University, Ohio, USA in 2008-2011. She is currently an assistant professor at the Mevlana (Rumi) University, Konya, Turkey. Her main research interests are organizational psychology, culture, qualitative methodology, organizational language and discourse.

Tuba VURAL (Lecturer)

Lecturer Tuba VURAL had taken her primary and secondary education in Sandıklı and then had attended high school in İsehisar. She was graduated from Abant İzzet Baysal University with a bachelor degree. She had succeeded her master education at Afyon Kocatepe University between the years 2010 – 2013, he has been working as a lecturer at Afyon Kocatepe University Vocational School of Sandıklı since 2014.

Vesile Ayça YAMUÇ

Vesile Ayça Yamuç has completed her primary, secondary and high school years in Izmir. In, 2005, she graduated from the Department of Economics at Celal Bayar University and started her internship at Norm Cıvata A.Ş. In 2007, she started working at Mayteks Örne A.Ş as a member of planning department. In 2013, she successfully completed MBA at Yasar University. After the graduation, she continues her career at import/export Department in the same company.

Veysel ERAT (Res. Assist.)

He was born 1985 in Bitlis where he finished his primary, secondary and high school education in Bitlis. He graduated from the department of Public Administration of Faculty of Economics and Administrative Science in Kahramanmaraş Sutcu Imam University in 2007. He completed his master degree in the program of Public Administration in Institute of Social Science of Dokuz Eylül University in 2013, where he was posted in Teaching Staff Training Program in 2011. He continues to his doctoral program in the same department and university, and still works as a research assistant in Public Administration in Bitlis Eren University.

Zehra Nuray NİŞANCI (Assist. Prof. Dr.)

She completed her primary education in Sason, her secondary education and high school in Batman. She got her BAs, master's and PhD degrees at Erzurum Atatürk University Between the years of 1988-2000, she worked at Faculty of Economics and Administrative Sciences at Atatürk University. Since 2011, she has been working as a lecturer at Faculty of Economics and Administrative Sciences at the Izmir Kâtip Çelebi University.

NOTES FOR CONTRIBUTORS

Journal of Administrative Sciences (JAS)

Journal of Administrative Sciences (JAS) / Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) is a refereed journal and published twice a year. JAS publishes scholarly articles in English and Turkish languages. The journal is an independent publication in terms of scientific research and the editors decide its publication policy.

JAS focuses on scholarly articles on economics, politics, history, international relations, business, accounting and public administration in general from all over the world. The journal encourages interdisciplinary studies. Manuscripts submitted to JAS should be original and challenging, and should not be under consideration by another publication at the time of submission.

Previously published articles in other languages may be considered by the journal for the first publication English (Turkish) translation. In that case the author should so state at the time of submission, provide relevant written copyright approval by the publication to the JAS. We also welcome book reviews on recent relevant publications.

Articles submitted for consideration of publication are subject to peer review. The editorial board and editors takes consideration whether submitted manuscript follows the rules of scientific writing. The appropriate articles are then sent to three international referees known for their academic reputation in their respective areas.

The Editors and referees use three-step guidelines in assessing submissions:

- i) Literary quality: Writing style, usage of the language, organisation (paragraphing, syntax, flow etc.)
- ii) Use of references. Referencing, sources, relationships of the footnotes to the text.
- iii) Scholarship quality: Depth of research, quality; contribution, originality of the contribution (new and creative thought) and plausibility of the author's argument.

Upon the referees' decision, the articles will be published in the journal, or rejected for publication. The review process lasts from five to 15 weeks. Questions regarding the status of submissions should be directed to the co-editors by e-mail at ybd@comu.edu.tr. The referee reports are kept confidential and stored in the archives for five years. The author could be asked for technical corrections by editors after the final draft of the article.

All manuscripts and editorial correspondence and inquiries should be addressed to the JAS Editorial Office.

Submission

We prefer electronic submission to ybd@comu.edu.tr as a Microsoft word attachment file. Please be sure that you received a confirmation from the Office.

Manuscripts should be one-and-half spaced throughout (including all quotations and footnotes) on single sides of A4 paper. Generous margins on both sides of the page should be allowed. Pages should be numbered consecutively. The author should retain a copy, as submitted manuscripts cannot be returned. Full names of the author(s) should be given, an address for correspondence, and where possible a contact telephone number, fax number and e-mail address.

Authors should pay particular attention to the accuracy and correct presentation of references. *JAS uses Oxford Referencing System* which consists of the following elements:

- i) Citations in the body of the paper, using a superscript (raised) number, generally at the end of a sentence.
- ii) A list of footnotes at the bottom (foot) of each page, for all citations on that page. These are known as endnotes if they appear at the end of a chapter, section or other division (for longer texts, for multi-author texts and for texts intended to be read as separate parts)
- iii) The bibliography should be provided at the end of the paper giving the details of each source referred to and possibly other materials consulted in preparing the paper.

Length

Articles as a rule should not exceed 8.000 words and should not be less than 4.000 words, not including footnotes and references. Book reviews should be about 2.500 word-lengths. Maximum 3.500 words for book reviews of two or more books.

Style and Proofs

Authors are responsible for ensuring that their manuscripts conform to the JAS style. Editors will not undertake retyping of manuscripts before publication. Please note that authors are expected to correct and return proofs of accepted articles within two weeks of receipt.

Titles and Sub-Titles

Titles in the article should be 12 punt, bold and in uppercase form. The sub-titles should be 12 punt and in the title case form.

Footnotes

Books

One author:

Fernand Braudel, *A History of Civilizations*, (London: Penguin Books, 1993), p. 287.

Two authors:

Naim Kapucu and Hamit Palabıyık, *Turkish Public Administration, From Tradition to the Modern Age*, (Ankara: USAK Publications, 2008), p. 58.

Three authors:

Sedat Laçiner, Mehmet Özcan and İhsan Bal, *European Union with Turkey, The Possible Impact of Turkey's Membership on the European Union*, (Ankara: USAK Publications, 2005), p. 28.

More than three authors:

Jaroslav Pelikan et al., *Religion and the University*, (Toronto: University of Toronto Press, 1964), p. 109.

Editor(s):

H.H. Rowley, (ed.), *The Old Testament and Modern Society*, (Oxford: Clarendon Press, 1951), p. 50.

Urban T. Holmes and Kenneth R. Scholberg, (eds.), *French and Provincial Lexicography*, (Columbus: Ohio State University Press, 1960), p. 223-37.

Part of a Book:

Dorothy Van Ghent, 'The Dickens World,' in George H. Ford and Lauriat Lane (ed.), *The Dickens Critics*, (Ithaca: Cornell University Press, 1961), p. 213-32.

Book Chapter or Article Cited From Another Source:

John Roberts, 'Pipeline Politics', in Shirin Akiner (ed.), *The Caspian: Politics, Energy and Security*, (London: Routledge Curzon, 2004), cited in İhsan Bal and Süleyman Özeren, *Dünyadan Örneklerle Terörle Mücadele*, (Ankara: USAK Yayınları, 2010), p. 9.

Articles

Brian M. Pollins and Kevin P. Murrin, 'Where Hobbes Meets Hobson: Core Conflict and Capitalism', *International Studies Quarterly*, Vol. 43, No. 4, September 1999, p. 427-45

Newspaper

Deborah Sontag, 'The Erdoğan Experiment', *The New York Times*, 11 May 2003.

Official Documents and Reports

Brussels European Council, Presidency Conclusions, 4-5 November 2005-14292/1/04 REV 2

International Atomic Energy Association, 'Implementation of the NPT Safeguards Agreement in the Islamic Republic of Iran', Report by Director General, GOV/2006/53, 31 August 2006

Unpublished Thesis

Hasan Selim Özertem, 'Russia's Soft Power in the Post-Soviet Space', (Unpublished M.A. Thesis, Middle East Technical University, 2009), p. 9.

Paper Presented at a Conference or Meeting

Mehmet Yegin, 'A New Schematic Model to Understand Formation of Public Opposition on Foreign Policy Issues', (paper presented at the annual meeting of the Midwest Political Science Association 67th Annual National Conference, Chicago, USA, May 2009), p. 9.

Web Sources

Ross Anderson, Economic and Security Resource Page, <http://www.cl.cam.ac.uk/~rja4/econsec.html>, (accessed: May 12, 2009)

Blaine Harden, 'North Korea Fires Sixth Missile in a Week', *The Washington Post*, 30 May 2009, <http://www.washingtonpost.com/wpdyn/content/article/2009/05/29/AR>

2009052900235.html (accessed: June 9, 2009)

Important Note:

Please do not use Op.cit, Supra note or similar referencing style. If you want to mention the same source for second of more times:

If you use a footnote and want to use it immediately after please use "Ibid" (italic)

If you use a footnote and want to use it in other pages please use this style:

- For first use:

Fernand Braudel, *A History of Civilizations*, (London: Penguin Books, 1993), p. 287.

- For second use:

Braudel, *A History of...*, p.35

Book Reviews

Book reviews should be preceded by full publication details including price and ISBN number:

Alan Cassels, *Ideology & International Relations in the Modern World*, (London: Routledge, 1996). 302 pages. Biblio., index. \$14.99. ISBN.

Biography

Current and recent academic and professional affiliations and recent major publications for the Notes on Contributors should be supplied with the articles. It should not exceed 100-word.

Abstract

The authors should send a 150-word abstract of the manuscripts.

Contact Information:

For more information about the journal feel free to contact with the editors.

Yönetim Bilimleri Dergisi (YBD) / *Journal of Administrative Sciences (JAS)*

Canakkale Onsekiz Mart University, Terzioğlu Campuss

Rectorate Building / Çanakkale - TURKEY

Phone: (+90) (286) 2180018-2605 **Fax:** (+90) (286) 2180608

Web: <http://ybd.comu.edu.tr> / **E-mail:** ybd@comu.edu.tr

DİZİN / INDEX

20 ifade testi, 233, 243, 244, 246
20 statement test, 234

A

Afyonkarahisar, 3, 5, 39, 161, 162, 171,
176, 194, 195, 197, 200
Anayasa Değişikliği, 325, 345, 355
Aşiret, 4, 5, 201, 206, 207, 209, 210, 212,
214, 215, 216, 217, 219, 222, 223, 224,
225, 227, 230, 231
Autonomy, 116, 117, 127, 128, 133, 136,
137, 138, 235, 255
Avrupalılaşıma, 8, 425

B

Benlik, 4, 6, 233, 234, 236, 237, 240, 241,
254, 255, 256
bilgi kalitesi, 5, 141, 142, 145, 146, 147,
148, 149, 154, 155, 156

C

Cinsiyet, 174, 212, 244, 246, 389, 391
Cinsiyet Ayrımcılığı, 389
City, 3, 4, 5, 10, 24, 25, 39, 41, 43, 45, 46,
47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56,
59, 60, 61, 64, 67, 68, 69, 201, 233, 437
Constitutional Change, 326
Contemporary Concepts and
Applications, 258
Culture, 31, 32, 234, 235, 236, 240, 253,
254, 255, 256, 289, 294, 363, 384

Ç

Çalışanlar, 170, 382, 389, 393, 394, 399,
400, 401, 416, 419
Çok Boyutlu Yönetişim, 8

D

Dormitories Servis, 296
Dönüşümcü Liderlik, 162, 165, 200

E

Efficiency, 53, 68
Empathy Capability, 357, 358
Empati Becerisi, 4, 357, 361, 377
Employees, 4, 389, 390, 391, 396, 398,
400, 419, 421, 422, 423
entrepreneurial orientation, 115, 116
ethical codes, 41
etik kodlar, 42, 177
etkililik, 42
Europeanization, 7, 8, 9, 10, 15, 16, 17,
19, 21, 22, 33, 34, 35, 36, 37

F

firmalar arası bilgi paylaşımı, 5, 141,
142, 147, 154, 155

G

Gender, 59, 125, 137, 234, 242, 254, 255
girişimcilik eğilimi, 5, 115, 117, 118, 122,
123, 124, 125, 129, 130, 133, 134
Göç, 201, 206, 208, 226
Güç Kaynakları, 5, 71, 72, 73, 88, 89
Güncel Kavram ve Uygulamalar, 257,
283

H

Hizmet, Hizmet Kalitesi, 295
Hükümet Sistemi, 6, 325, 326, 327, 328,
339, 344, 345, 346, 348, 352, 353, 354,
355

- I**
Interfirm knowledge sharing, 142
- İ**
İş Tatmini, 3, 5, 71, 76, 77, 83, 85, 89, 170, 199, 392, 420, 421
- J**
Job Satisfaction, 3, 71, 72, 76, 79, 89, 90, 401
- K**
Kamu Çalışanları, 5, 71, 419, 423
Kamu Yönetimi, 5, 91, 93, 95, 96, 97, 98, 102, 103, 107, 108, 109, 112, 113, 426, 427, 429
Kamu Yönetişimi, 91, 107
Kent, 201, 202, 203, 204, 205, 208, 209, 210, 215, 226
Kentleşme, 4, 5, 201, 203, 204, 226
Kişilik, 3, 5, 72, 89, 115, 117, 118, 119, 122, 123, 124, 125, 128, 129, 130, 131, 132, 136, 137, 138, 427
Klasik Okul, 6, 257, 262, 263, 266, 289
knowledge quality, 142
Konaklama İşletmeleri, 166, 200
Kültür, 122, 136, 171, 194, 202, 206, 223, 226, 241, 255, 281, 288, 292, 293, 334, 354, 398, 419, 420
- L**
Leader Power, 72, 89
Leadership, 67, 72, 74, 90, 125, 137, 162, 163, 164, 165, 197, 199, 200, 252, 255, 291, 293, 387, 403, 422
Lider Gücü, 71
Liderlik, 3, 5, 71, 73, 74, 76, 89, 161, 163, 164, 165, 166, 170, 172, 177, 179, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 197, 199, 200, 261, 427
Lodging Enterprises, 162
- M**
Mekansal Temsiliyet, 8
Memnuniyet, 295, 310, 311, 312, 314
- Migration, 201
Modern Okul, 6, 257, 259, 262, 263, 271, 289
Motivasyon, 6, 357, 364, 365, 372, 377, 378, 379
Motivation, 4, 234, 255, 256, 357, 358, 373, 385, 398, 419
multi level governance, 7
- N**
Neo-Klasik Okul, 6, 257, 259, 262, 263, 264, 269
New Product Success, 358
New Public Administration, 92
- O**
Organizational Health, 162, 170, 197, 199, 200
Organizational Stress, 389, 390, 401, 420
Otonomi, 5, 115, 117, 119, 125, 127, 128, 134, 138
- Ö**
Örgüt Sağlığı, 3, 161, 162, 168, 169, 177, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 193, 194, 199, 200
Örgütsel Stres, 6, 389, 394, 395, 396, 398, 399, 403, 404, 419, 420, 421, 422, 423
- P**
Parlamentar Rejim, 325
Parliamentary System, 326, 354
Personality, 3, 115, 116, 117, 118, 119, 133, 136, 137, 138, 139, 234, 254, 256, 359, 365, 384, 386
Political System, 4, 325, 326
Politics, 7, 8, 9, 15, 35, 36, 37, 92, 96, 433, 437, 445
Post Modern Eğilimler, 6, 263, 277
Postmodern Tendencies, 258
Power Sources, 3, 71, 72
Professional city management, 41
Profesyonel şehir yöneticiliği, 42
Proje Karmaşası, 372, 377, 378
Project Complexity, 358

Public Administration, 3, 68, 92, 94, 95,
112, 113, 438, 441, 444
Public Employee, 72
Public Governance, 92

S

Sanlıurfa, 201
Satisfaction, 79, 89, 134, 137, 296, 396,
422
Self-concept, 234, 239, 255
Service, 2, 4, 121, 136, 137, 295, 296, 323,
360, 387
Service Quality, 4, 295, 296, 323
Servqual, 4, 295, 296, 297, 298, 299, 301,
302, 303, 305, 306, 307, 310, 312, 315,
320, 323
Sivil Kamu Yönetimi, 91, 105
Sociotropy, 3, 115, 116, 117, 127, 128,
133, 136, 138
Sosyotropi, 5, 115, 117, 125, 127, 128
Stres, 4, 389, 390, 391, 392, 393, 394, 395,
396, 397, 398, 399, 400, 401, 402, 419,
420, 421, 422, 423
Stress, 4, 390, 391, 393, 394, 395, 396, 398,
399, 400, 401, 402, 403, 419, 420, 421,
422, 423
subnational mobilization, 7, 12, 13, 14,
15
Supply Chain Management, 3, 141, 142,
143, 145, 157

Ş

Şanlıurfa, 4, 5, 30, 201, 208, 209, 210, 211,
215, 216, 226, 233

T

Tedarik Zinciri Yönetimi, 3, 141
territorial representation, 7, 13
the Classical School, 258
the Modern School, 258
the Neo-Classical School, 258
The Principles of The Separation of
Powers, 92
Transformational Leadership, 3, 162,
163, 164, 165, 199
Tribe, 4, 201, 233
Türkiyedeki Ulusal Yönetimler, 8

U

undergraduate, 116, 439
Urbanization, 4, 201, 233
Yarı Başkanlık, 327, 328, 335, 336, 352,
354, 355

Y

Yeni Kamu Yönetimi, 91, 93, 99, 100
Yeni Ürün Başarısı, 357
Yurt Hizmeti, 295