

COMPARISON OF THE TURKISH AND AMERICAN SHOPPING CENTERS WITHIN THE CONTEXT OF THE INDUSTRY LIFE CYCLE

Hayrettin Zengin¹

Rifat Gorener²

Fatih Gecti³

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the course of industrial change of shopping centers in Turkey by comparing them to those in the United States that are considered the leaders of this business in a modern sense. In order to succeed this goal, the shopping centers of both countries were compared by means of secondary data that were obtained from various institutions, mainly the Shopping Centers and Retailers Association (Alisveris Merkezleri ve Perakendeciler Derneği) and the International Council of Shopping Centers (ICSC). Within the parameters used, it was concluded that the American shopping centers are in the maturity phase within the context of the industry life cycle, whereas the Turkish sector is in growth phase.

Keywords: Shopping Centers, Industrial Life Cycle.

¹ Assistant Professor, Sakarya University, Department of Management, Adapazari, Turkey. E-mail: hzenin@sakarya.edu.tr

² Assistant Professor, Roosevelt University, Department of Finance, Chicago, IL, USA. E-mail: rgorener@roosevelt.edu

INTRODUCTION

Industry life cycle is one of the concepts that explain how the industries develop. Even though the life cycles differ from one industry to another, it is expected that the industry would display certain structural characteristics in each of its development stages. While having different perspectives, industry life cycle is a concept that was generally derived from the product life cycle theory. The underlying logic here is the approach of 'if the products have their own life cycles, so do the industries in which these products are manufactured'. It is because the industries are live structures.

Industry evolution has a special place in formulating strategies; it can increase or decrease the appeal of an industry in the sense of investment opportunity. Industry evolution also requires the companies to implement strategic adjustments and modifications. Understanding the change process of the industry, or even seeing it in advance is crucial. As long as the need for change becomes more evident and the profit derived from the optimal strategy is on the maximum level for the company that chooses this strategy first, the cost of strategically responding to it generally increases (Porter, 2000:195).

It is possible that the different companies within the same industry may be in different life cycle phases. Some industries may find new application areas and benefits for their declining products and expand their life cycles. The life cycle periods of industries are different from each other. While the evolution for some industries takes place rapidly, it spreads over some long years for some others. In that sense, retail business and shopping centers are worth mentioning.

Looking at the development of the retailing industry around the world, it is evident that it consisted of little independent retail shops in the beginning and later changed towards modern store chains and, in fact, shopping centers with a fast evolution pace (Lowry, 1997). The retail industry has displayed a very fast progress in developed western countries. However, this progress was rather limited within the spatial form. For example, although the industry grew by 216% in square meter between 1966 and 1993 in the US, the sales increased only by 50%. Within the same period, significant changes in purchasing behavior of consumers also took place. (Altunışık ve Mert, 2001).

The structural transformation in Turkish retail industry is just starting. The area where the fastest transformation takes place is the retail industry of fast moving consumer goods. Within the next 15 years, the retailers who are not organized may shrink down to 20% turnover share in Turkey as well. This would mean 50% job loss of 185 thousands that are not organized. Looking at the world trends, the added value per labor is 24 million dollars per one thousand people in the EU and 8 million dollars in Turkey, while it is 35 million dollars in the US. Looking at the transformation experience in the US, it is seen that almost the entire efficiency development in 1990s arose from new entries and exits of US retail businesses, the average efficiency of large companies in the industry was 40% more than that of smaller ones, and 70% of new employment was created by the large companies (Sak, 2005).

Shopping centers are one of the most significant elements of the retail industry, especially in the sense of organized retailing. These centers have emerged with various concepts within the time by improving. The first examples of shopping centers in the United States started to emerge in 1920s. The US attained the modern shopping

centers in 1950s and the shopping center form shifted from small and regional shopping centers to super regional shopping centers within years. The development has been continuing around the axis of environmentally conscious designs since 2000s.

Looking at Turkey, we see that modern shopping centers have entered into the country's agenda starting from 1980s, made rapid progress in 1990s and especially 2000s, and the investments in this sector have been continuing intensely during recent years. The fact that the shopping centers incorporated entertainment, culture, art and shopping, etc. elements beyond being only a place for going shopping to satisfy certain needs is a significant factor in this kind of development.

Turkey met its first shopping center with Galleria Shopping Center, that was inaugurated in 1988. The shopping centers we have observed in different types and sizes over years have been providing substantial contributions to Turkey's economy. There are about 200 shopping centers within the industry. The shopping centers, predominantly concentrated in metropolises, have been rapidly spreading in Anatolia and their numbers have been mounting. There are approximately 50,000 shopping centers in the US. These shopping centers provide serious contributions to the US economy. The retail sales turnover taking place in these centers exceed 2 billion dollars a year.

The purpose of this study is to examine the course of industrial change of shopping centers in our country by comparing them to those in the United States that are the leaders of this business in a modern sense. Within this context, the shopping centers industry of the US as a developed country will be examined and compared to the developing shopping centers industry of Turkey.

1. INDUSTRY LIFE CYCLE

1.1. Theoretical Framework

When the literature about the industry life cycle was examined, it was observed that the industry's evolution emerged from two main disciplines. The first of those disciplines is the product life cycle theory that attracted researchers such as Porter, Suarez, Utterback and Abernathy; and the other one was the evolutionary economies that drew the interest of researchers such as Klepper, Gort and MacDonald. Some researchers later developed different models stating that these disciplines were insufficient to explain the industry evolution. The industry evolution in this study was examined within the context of the product life cycle based model.

Industry life cycle is a concept corresponding to the offer side of the product life cycle. The industries are structures manufacturing many products and the periods of their life cycles will probably be longer than that of one single product. For example, while 128-bit video games such as Play Station 2, X Box and Gamecube have a life cycle of a couple of years, the start of the life cycle of game industry dates back to Atari 2600 that was launched to the market in 1977.

Industry life cycle model is a concept that is applied from the dynamic industry point of view. The industry life cycle models also contain crucial implications

and results for strategies related to organizational technologies (Rice and Galvin, 2006:384). Looking at the life cycle literature, it was observed that the effects of life cycles related to pricing, production and the number of companies are far more than those of business life cycles, and that they determined the long-term trends in the industry (Dinlersöz and MacDonald, 2007:4).

Klepper (1996), even though he defended the evolutionary economy view, set forth - in accordance with the product life cycle theory and in regards to entries and exits to and from the industry - that the number of companies would be able to increase in the introduction stage within the time or would hit the top and fall. However, the number of new incoming ones would decrease eventually, the number of manufacturers would increase and reach the top and finally would gradually decrease in spite of the increase in industry efficiency (Klepper, 1996:564).

The introduction stage or the initial stage of the industry is called as fluid phase by some authors where various technological alternatives and more product innovations are present. Here, the dominant design concept step in. The dominant design shifts the industry from product innovation to process innovation and causes drops in the number of companies. Explaining the dominant design concept would be helpful at this point.

Suarez ve Utterback stated that the dominant design was certain methods, steps and policies that established dominance between the design methods and ways (policies) that competed with each other along with the industry's design hierarchy (Suarez and Utterback, 1995:416).

The result of the competition between competing designs and technologies is usually the dominant design that the industry concentrates around. The dominant design is a product architecture that is viewed as a whole by the industry and has elements such as product's production management, appearance and function. For instance, IBM has established important technical standards for personal computers beside basic design parameters. This situation brought IBM to a dominant or supreme position (Grant, 2005:302).

The authors that set forth the dominant design concept stated that the industries in the beginning were characterized by an inconsistent stage that had a high number of technological alternatives and a high innovation degree. The model that the authors developed is based on the understanding of the product life cycle where the shift to regular innovation that is associated with a dominant product design in terms of architecture takes place (Cassia and others, 2006:22).

The reason for calling the model or design as the dominant model/design is because this approach provides more effectiveness than other present

alternatives. The dominant model is said to be of competing product and process design concepts (Argyres and others, 2004:1)

When a product is introduced into the market, a high level of uncertainty in technological tools that are used to satisfy customers and customer references is present. Therefore, every company introduces different presentations. Within the time, the buyers gain the capability of trying different presentations that businesses offer by focusing on a couple of different models. A convergence that is viewed as an industry standard in regards to dominant design takes place. This standard is an actual standard that depends on being determined through a certain regulation or being concluded through general acceptance (Cassia and others, 2006:23). The emergence of the dominant model is extremely important for industry evolution. Because those models create opportunities in achieving scale economies. Because the companies benefit from new activities, their sales volume increases in the industry. The companies that do not adjust themselves in accordance with dominant model or cannot provide access to supplier networks are exposed to strong competition pressure and the majority of them leave the industry in a shakeout (Argyres and others, 2004:2)

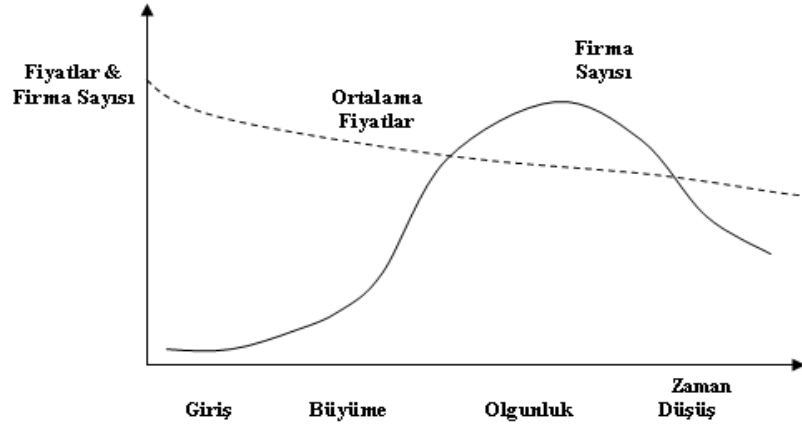
1.2. The Parameters and Variables of Industry Life Cycle

Some of the parameters and indicators of industry life cycle models are as follows (Stephan and König, 2006:3):

- The Size of the Market/Demand: The total size of the market
- Production Volume: Total products manufactured in unit basis.
- Growth Rates: Change in the size of the market and in numbers of units manufactured during the period.
- The Competitor's Numbers: The number of companies present in the industry.
- Market Entry Rate: The number of companies that enter and exit the market.
- Survival Rate: The probability of staying in the industry for companies within a definite period.
- Concentration Rate: The percentage control that the largest companies have in terms of their assets, profits and sales.
- Dominant Design: The number of competing product and process design concepts.

The major variables that represent the industry evolution are the prices of sold products and the number of companies that operate in the industry. These variables are shown in Figure 1.

Figure 1. The Average Price During the Industry Life Cycle and the Evolution of the Number of Companies

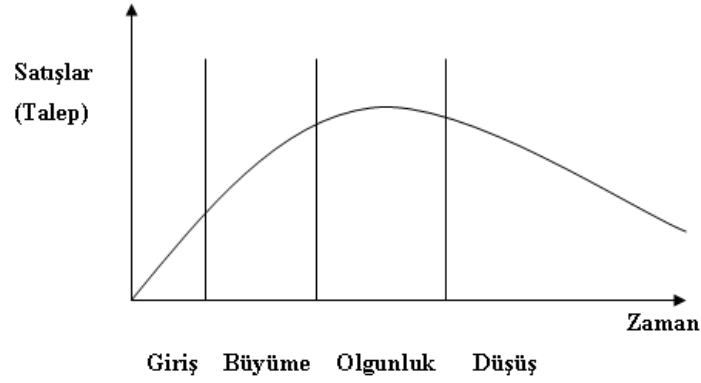


Source: Cassia and others (2006:24)

1.3. The Stages of Industry Life Cycle

The industry life cycle consists of introduction, growth, maturity and decline stages. These stages are shown in Figure 2.

Figure 2. Industry Life Cycle



1.3.1. Introduction Stage

The introduction stage as the first stage of an industry life cycle is a phase in which what should be followed (which strategies should be implemented) is determined. The researches show that the companies that enter the market first (leading companies) gain significant advantages. The competition advantage that is gained by the leader is called as the first-mover advantage, because it is one of the first companies that enters the market. The first entrant companies behave steadily at the point of maintaining their competition advantage and

their market shares when the industry reaches the maturity (Dess and Miller, 1996:169).

This stage is explained with rapid growth, quick changes in technology, tracking new customers and changing market shares (Byars, 1987:104). The industry just starts to develop at this embryonic stage, which is the first stage. The growth in embryonic industries is slow. Because benefiting from scale economies and delivery channels are less developed, the prices are high (Hill and Jones, 1989:75–76). One of the very important signs of the industry's introduction stage is ambiguity.

1.3.2. Growth Stage:

The second stage of the industry life cycle, the growth stage is subject to a rapid growth. At this point of the cycle, the customers, market shares and technology are understood more compared to the introduction stage. Entering the industry is harder (Byars, 1987:104).

The industry starts to display the characteristics of a growing industry and improves them when the demand for products in the industry starts increasing. The growing industry is the industry in which as many customers as possible enter the market and therefore the demand increases. Especially, the growth takes place when the prices drop because the scale economies are provided with experience and the costumers are used to products (Hill ve Jones, 1989: 76).

The companies compete with each other for capacity and distribution sources in growth stage (Cassia and others, 2006:24).

The basis of competition shifts from vision and acquiring sources to production and distribution process during the growth stage. Innovation maintains its importance, but R&D focus shifts from product innovation to process innovation. The companies that could be characterized as profitable during the growth stage are those that manufacture the most appealing products within the most successful product class during the introduction stage. The costs and prices drop during this stage. Lower prices and product renovations expand the market, and scale economies and learning curves emerge. The consolidation that started with the shakeout of the companies that were underwater during the introduction stage continues in growth stage as well. The growth rates of successful companies increase. The intensity of competition between successful companies are reduced through demand. Because the market grows rapidly, the companies in growth stage do not need to steal customers from their competitors in order to grow (Soloner and others, 2001:283).

The dominant design emerges during this stage. A dominant model emerges when it defines the implementation of business efficiency of a company and when it increases its value among customers and suppliers. Ambiguity disappears because the dominant design emerged. A dominant design is extremely crucial for industrial evolution as it produces economies of scale and

economies of scope. The sales volume increases. The increase in sales encourages the companies to enter the industry. The growth stage is characterized by a sharp and fast increase in the number of competitors. Therefore, if the majority of companies cannot keep up with the dominant model or cannot access the networks of customers and suppliers, they leave the industry (Stephan and König, 2006:4).

1.3.3. Maturity Stage

Maturity stage is explained with consistency in customers, technology and market shares (Byars, 1987). The growth in maturity stage is very low or doesn't exist (Hill and Jones, 1989:75–76).

The maturity stage is described as a stage in which the entry rates drop. New entrants focus on the market niches and assume their supplier roles. Furthermore, the increase in competition may force the manufacturers to leave the industry. The industry faces an equilibrium of entry and exit. The surviving companies face a profitable and stable stage; their market shares are steady, and because their management, manufacturing and marketing techniques and innovations mean less, they are in a more refined state (Stephan and König, 2006:4). When the industry reaches the maturity, industry life cycle curve clearly flattens and indicates a slowing growth.

The maturity stage of the industry life cycle is a stage that displays more stability and equilibrium compared to introduction and growth stages. The consolidation that is maintained through alliances between large companies mostly accompany the transformation from growth to maturity stage. When the industry reaches the maturity, the market leaders that are settled in the industry become rather stable companies with good positions and market shares. The companies focus on maintaining their competition advantages within their areas of influence. The ratio of failure among the new entrants during the maturity stage is much higher than that of settled companies in the industry (Soloner and others, 2001:284-286).

There are generally fewer companies in mature industries. These surviving companies may become bigger and more dominant. During the maturity stage, price wars take place as well. Price wars have various negative effects.

1.3.4. Decline Stage

The last stage of the industry life cycle is the decline stage. Some authors also call this stage as recession, fall or aging stage. This stage is explained with the decrease of demand and the number of competitors. Product lines shrink during this stage (Byars, 1987:104). The decline stage is characterized as a stage in which product differentiation diminishes, the customers become more aware and their negotiation power gradually increases. (Cassia and others, 2006:25).

The growth in this stage is in negative due to a couple of reasons. These reasons are the technological state (for example, air traveling instead of railroad traveling), social changes (for example, the fact that consumers become more conscious about health disrupts tobacco sales), demographic factors (for example, the decrease in birth rates threatens child food industry) and international competition (for example, low-cost foreign companies push the American steel industry towards the decline stage) (Hill and Jones, 1989:76).

The sales during the decline stage drop at a high rate and cause the creation of the curve that displays the drop trend. As it was seen in the industry life cycle curve, the curve follows a route that drops. The profits may still continue to increase despite that. However, because the competition gets intense between competitors, the entry rate turns negative and the number of competitors decrease.

2. SHOPPING CENTERS

2.1. Shopping Center Concept

Various authors and institutions have defined shopping centers in different forms over years. Even though these individuals and institutions set forth different shopping center definitions, it is evident that those definitions are similar to each other in terms of their content. Some of these definitions are specified below.

Shopping centers are the planning, developing, owning and managing of a group of retailers with other commercial enterprises as one property (Hasty and Reardon, 1997:232).

A planned shopping center is a facility that is centrally manager and owned, planned as a unit, based on the balanced tenancy and use (completing each other in terms of product types and qualities that are offered by the store group) and has a parking lot around itself. What is meant by balanced tenancy is the correlation between the type and number of stores that exist in a planned shopping center and satisfying the demand of the population in that vicinity (Berman and Evans, 1989:248).

A planned architectural structure is a complex, the sales area of which starts from 5.000 m² and stretches up to 300.000 m², which includes more than one department store, small and big retail units, cafeteria, restaurant, entertainment center, movie theatre, showroom, bank, pharmacy and similar businesses, and is usually located outside of the city while managed from one center (Alkibay and others, 2007:2).

2.2. Shopping Center Types

Classification of shopping centers may be made in various forms and according to various criteria. The shopping centers essentially are classified in three groups as traditional, by their functions and based on their factors.

According to traditional classification, they are grouped under three categories as local, regional and areal shopping centers. According to their functions, they are classified as organized shopping centers (malls) and open bazaars (open air centers). Within a factor based classification, shopping centers are grouped under four categories based on major three factors. These groups consist of regional organized shopping centers, mid-level organized shopping centers, retail parks and special centers. The classification type that the industry institutions in our country adopted is the classification type that International Council of Shopping Centers made. This classification is shown in Table 1.

Table 1. ICSC European Organization SC Classification

Format	Proje Tipi	Toplam Kiralanabilir Alan (m ²)
Geleneksel	Çok Büyük	80.000 m ² ve üstü
	Büyük	40.000–79.999 m ²
Geleneksel	Orta	20.000–39.999 m ²
	Küçük	5.000–19.999 m ²
Özellikli	İhtiyaç Odaklı Karşılaştırmalı	
	Perakende Parkı	Büyük
Özellikli		Orta
		Küçük
Özellikli	Outlet	20.000 m ² ve üstü
	Temalı (eğlence odaklı)	10.000–19.999 m ²
Özellikli	Merkez (eğlence odaklı olmayan)	5.000 – 9.999 m ²
		5.000 m ² ve üstü
		5.000 m ² ve üstü
		5.000 m ² ve üstü

Source: Arasta (2006:49)

2.2. Shopping Centers in Turkey and the US

The history of Turkey's shopping centers dates back to covered bazaars (bedesten) and covered markets that were built during the Ottoman Empire era. These covered bazaars and covered markets have maintained their presence until today and have undertaken significant roles for their cities and regions to become important commercial centers.

The tradition of district bazaars during the first years of the republic continued as well as the traditional grocer shopping system. Upon starting to interact with retail commerce systems in developed countries during 1950s, Migros entered the Turkish market and continued its development with Gima's establishment in 1956. Regulatory sales stores that were established by municipalities in 1970s

in order to regulate the market prices provided the expansion of cheap and whole sale shopping habits among consumers. During 1980s, import substitute policies started to be abandoned. However, the consumers' interest for imported goods increased. Therefore, the necessity to establish shopping centers where such products could be available emerged. With fast growing big retailers and fast incoming foreign capital during 1990s, the shopping centers entered into their most rapid structuring period (Alkibay, from 1994:46, Özden, 2002:80).

Our country met its first shopping center in a modern sense in 1988. The contemporary Prime Minister Turgut Özal requested the construction of a shopping center in Istanbul by taking the Galleria shopping center in Houston in the US as a model. As a result of Bayraktar Holding's partnership with the government and project that started in 1987 and continued for 20 months, Galleria Shopping Center emerged.

Upon seeing the first model with Galleria, Turkey has increased its shopping center number to 179 and the leasable area size to approximately 3.5 million square meter. With the anticipated ones in the next 5 years, the amount of total investments is expected to reach 22 billion dollars. With 49 SCs that were inaugurated during the second half of 2007, the total leasable area size increased by 1 million square meter. This is considered as one of the fastest developments taking place around the entire world. The total leasable area per 1,000 people in

Turkey is about 49,8 square meters. However, this number is 101 square meters in Istanbul (Bilgin, 2007:15).

Shopping centers in Turkey have become investments that provided serious contributions to Turkish economy, especially after 2001. Aside from that, the shopping centers are crucial real estate investments within the context of the development of different consumption cultures, meeting various needs and creating employment.

Looking at the US, it is evident that the beginning of modern shopping centers ranging from a small out-of-town market to super regional shopping centers with thousands of square footage that offer almost all kinds of goods and services dates back to 1920s. The shopping center called Country Club Plaza was established in 1922. This center has an integrated architecture and includes a lighted car parking garage. The shopping center was managed under a single unit. The first two-storey shopping center with a completely covered top called Southdale Center was inaugurated in 1956 in Edna/Minnesota. Southdale Center was considered as the first modern regional shopping center by many experts within the industry. Most shopping centers that were established in 1950s and 1960s were the ones that served their customers in new residential areas. As of 1972, the number of shopping centers in the US doubled during 1960s and reached 13,174. Many new shopping center types were developed during 1970s. With launching more than 16,000 shopping centers during

1980s, the industry entered into an unprecedented growth period. This period is also a period during which super regional shopping centers were made popular by consumers in increasingly growing intensity. It was observed that factory sale stores are the fastest growing segment within the shopping center industry in 1990s. Shopping centers still continue to improve and satisfy the social and economic needs of consumer groups throughout 2000s as well. The developer implements innovations in their designs and renter combinations in order to win customers. Upon merging the fashion, food, entertainment and services, the place of shopping centers in the eyes of the community increasingly has been elevating to a better position. 2000s are the years when lifestyle centers displayed a rapid development. An increase in the number of such centers in this shape and form has been observed (ICSC, 2000).

According to the data of International Council of Shopping Centers, the total number of shopping centers in the US as of the year of 2005 is 48,695. Table 2 presents the information related to the total number of shopping centers in the United States, their contributions to local economy and economic indicators.

Table 2. US Shopping Centers and General Indicators Regarding the US Economy

SC STATISTICS	YEARS			
	2002	2003	2004	2005
The Number of Shopping Centers (quantity)	46.434	47.104	47.834	48.695
Total Leasable Area - (GLA) (Billion square feet ⁴)	5.77	5.86	5.95	6.06
The Number of Shopping Adults (Million/month)	185.6	187.6	188.7	190.8
THEIR CONTRIBUTIONS TO THE LOCAL ECONOMY				
SC Retail Sales ⁵ (Trillion \$)	1.81	1.88	2	2.12
Sales Except Otomotive Industry ⁶	% 76	% 75	% 75	% 75
State Tax Income Provided by Sales (Billion \$)	95.2	101.1	108.2	114.4
The Number of People Employed in SCs	12.455.425	12.367.953	12.492.950	12.675.920
Employment Percentage Except Agriculture	% 9.6	% 9.5	% 9.5	% 9.5
THE NUMBER OF SCs ACCORDING TO THEIR SIZES				
Smaller than 101,001 square feet (quantity)	28.819	29.234	29.710	30.270
Between 100,001 and 200,000 square feet	11.220	11.336	11.471	11.617

⁴ 1 square feet =0,0929 m²

² The items that are included in SC retail sales are general retail products, clothing, furniture, electronics, health-personal care, food-drinks, construction materials and garden equipment.

³ Retail and food services sales except motor vehicle parts and sales at gas stations

(quantity)				
Between 200,001 and 400,000 square feet (quantity)	4.137	4.233	4.315	4.405
Between 400,001 and 800,000 square feet (quantity)	1.507	1.540	1.573	1.628
Between 800,001 and 1,000,000 square feet (quantity)	332	334	335	338
More than 1,000,000 square feet (quantity)	424	427	430	437
ECONOMIC INDICATORS				
Settled Population (000)	287.985	290.850	293.657	296.410
Employment Except Agriculture (000)	130.341	129.999	131.435	133.463
Unemployment Rate	% 5.8	% 6	% 5.5	% 5.1
Per Capita Income (\$)	30.810	31.484	33.050	34.586

Source: ICSC (2006b)

3. THE METHODOLOGY OF THE RESEARCH AND ANALYSES

3.1. The Methodology

The research was conducted based on the examination of the secondary data that was derived regarding the Turkish and US shopping centers industry and comparison of them with each other. Secondary data consists of the data that are included in reports and researches that official and private institutions prepared as well as those covered in articles, magazines and books pertaining to the industry.

3.1.1. Research Questions

The questions that are sought answers for are as follows:

- How are the structures of the shopping centers industry in Turkey and the US in terms of the size?
- What kind of course did the change in the growth rate of the industry follow in both countries?
- Are the total leasable areas and leasable areas per 1,000 people correlated with the inflation and economic development?
- How are the sales & turnover structures in both countries and what kind of change do they display over time?

3.1.2. Collecting Data

The data regarding the shopping centers in Turkey were derived mainly from the officials of Shopping Centers and Retailers Association as well as various journals, newspapers, books, reports and presentations. Other data regarding Turkey were obtained from reports that were issued by various official agencies and Internet sites.

The data regarding the shopping centers in the US were derived mainly from the officials of the Council of International Shopping Centers, the reports and research papers that the council has published, the council's Internet sites and

other Internet sites. Other data regarding the US were obtained from reports that were issued by various official agencies and Internet sites.

3.2. Examination and Analysis of Data

The Turkey data that were included and analyzed in the research are displayed in Table 3, and those of the US are displayed in Table 4.

Table 3. Turkey Data⁷

Years	Total Leasable Area (M2)	Population (Estimated)	Inflation Rates (Consumer Price Index - CPI) %	Per Capita Income (\$)	Unemployment Rate (%)
1988	42.060	54.924.387	68,80	1.326	8,4
1989	63.836	55.693.328	63,30	1.816	8,6
1990	63.836	56.473.035	60,30	2.715	8
1991	87.336	57.834.256	66,00	2.666	8,2
1992	87.336	58.643.936	70,10	2.766	8,5
1993	145.286	59.464.951	66,10	3.091	8,9
1994	176.004	60.297.460	106,30	2.192	8,6
1995	208.175	61.141.625	89,10	2.835	7,6
1996	245.925	61.997.607	80,40	3.000	6,6
1997	321.447	62.865.574	85,70	3.105	6,8
1998	492.373	63.921.000	84,60	3.255	6,9
1999	700.661	64.851.000	64,90	2.879	7,7
2000	954.876	64.900.000	55,90	2.965	6,5
2001	1.374.095	65.000.000	54,40	2.123	8,6
2002	1.550.599	65.703.347	45,00	2.612	10,6
2003	1.794.832	66.722.349	25,30	3.366	10,8
2004	1.955.878	67.912.431	10,60	4.256	10,6
2005	2.260.839	68.928.018	7,72	5.029	10,5
2006	2.653.346	69.641.627	9,65	5.482	9,9
2007	3.518.074	70.547.256	8,39	9.333	9,9

⁷ The numbers and leasable areas data were collected from AMPD, various books and industry publications. Population numbers were provided from Turkish Statistics Agency. Because there is not census held every year, the data obtained from Turkish Statistics Agency shows the data of certain years. The numbers pertaining other years are estimated taking the population growth rate in consideration. Per capita income and unemployment rates are obtained from Turkish Statistics Agency, and inflation rates are derived from the Turkish Central Bank's publications.

Source: Turkish Statistics Agency (09.07.2008); Republic of Turkey Central Bank (08.07.2008); Alkibay (2007:150); Gürlesel (2008), Shopping Centers and Retailers Association (06.05.2008) **Date formats are kept as is (DD.MM.YYYY)**

Table 4. US Data⁸

Years	Total Number of SCs	Total Leasable Area (M2)	Population	Inflation Rate (%)	Per Capita Income (\$)	Unemployment Rate (%)
1970	11.011	138.425.470	205.052.174	5,84	4.085	4,98
1971	11.895	144.928.680	207.660.677	4,30	4.342	4,95
1972	13.174	153.289.950	209.896.021	3,27	4.717	5,60
1973	14.403	167.225.400	211.908.778	6,16	5.231	4,86
1974	15.074	173.728.610	213.853.928	11,03	5.707	5,64
1975	15.480	183.018.910	215.973.199	9,20	6.172	8,48
1976	17.458	211.818.840	218.035.164	5,75	6.754	7,70
1977	18.420	222.967.200	220.239.425	6,50	7.405	7,05
1978	19.201	232.257.500	222.584.545	7,62	8.245	6,07
1979	21.061	259.199.370	225.055.487	11,22	9.146	5,85
1980	22.050	274.992.880	227.224.681	13,58	10.114	7,18
1981	22.688	287.999.300	229.465.714	10,35	11.246	7,62
1982	23.304	301.005.720	231.664.458	6,16	11.935	9,71
1983	24.046	308.437.960	233.791.994	3,22	12.618	9,60
1984	25.508	314.012.140	235.824.902	4,30	13.891	7,51
1985	26.553	322.373.410	237.923.795	3,55	14.758	7,19

⁸ The data regarding the number of shopping centers and the leasable areas are provided from ICSC. Population data are obtained from Census Bureau's website (www.census.gov), other statistics are provided from the US Bureau of Labor's website (www.bls.gov).

1986	28.496	327.018.560	240.132.887	1,91	15.442	7,00
1987	30.641	345.599.160	242.288.918	3,66	16.240	6,18
1988	32.563	366.966.850	244.498.982	4,08	17.331	5,49
1989	34.683	391.121.630	246.819.230	4,83	18.520	5,26
1990	36.515	407.844.170	249.438.712	5,39	19.477	5,62
1991	37.975	423.637.680	252.127.402	4,25	19.892	6,85
1992	38.966	434.786.040	254.994.517	3,03	20.854	7,49
1993	39.633	443.147.310	257.746.103	2,96	21.346	6,91
1994	40.368	451.508.580	260.289.237	2,61	22.172	6,10
1995	41.235	461.727.910	262.764.948	2,81	23.076	5,59
1996	42.130	473.805.300	265.189.794	2,93	24.175	5,41
1997	42.953	485.882.690	267.743.595	2,34	25.334	4,94
1998	43.661	495.172.990	270.298.524	1,55	26.883	4,50
1999	44.426	507.250.380	272.691.000	2,19	27.939	4,22
2000	45.115	517.469.710	281.422.000	3,38	29.845	3,97
2001	45.827	527.689.040	285.102.000	2,83	30.574	4,76
2002	46.438	536.050.310	287.985.000	1,59	30.821	5,78
2003	47.104	544.411.580	290.850.000	2,27	31.504	5,99
2004	47.834	552.772.850	293.657.000	2,68	33.123	5,53
2005	48.695	562.992.180	296.410.000	3,39	34.757	5,08

Source: ICSC (2006a); Census Bureau (10.07.2008); Bureau of Labor Statistics (10.07.2008) Dates are kept as is.

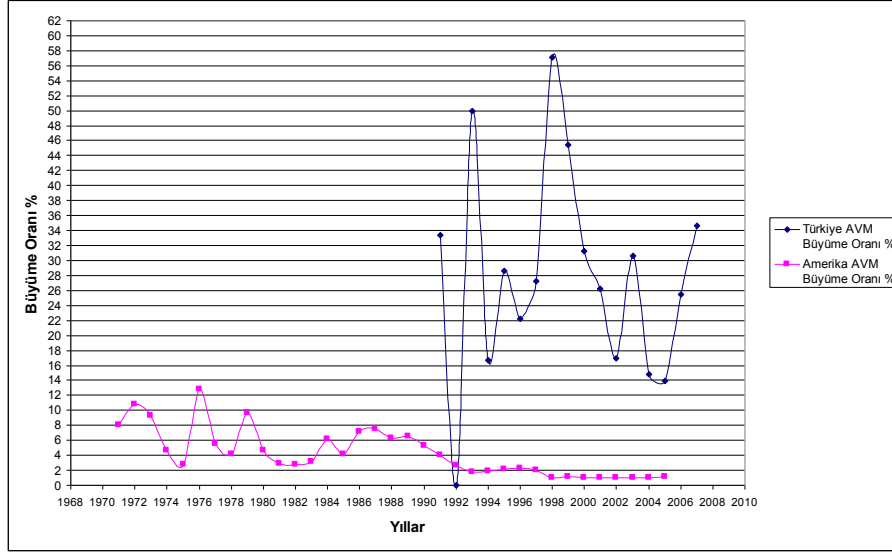
The Turkish and US shopping centers industry is examined and compared in terms of data obtained. The charts are provided using MS Excel. The elements subject to comparisons and analyses are the growth rates, total leasable areas, leasable area per 1,000 people and retail sales.

3.2.1. The Growth Rate in SC Numbers

The growth rate of both countries' total shopping center numbers is shown in Figure 3. According to the figure, 2 shopping centers that were opened right after two years following the first shopping center that was inaugurated in 1988 increased the growth rate to 200%. Because there was no shopping center opening in 1990, no growth took place. One shopping center that was opened in 1993 resulted in 33% numeric growth in the industry.

The absence of any SC opening in 1992 also caused no change in growth rate in that year. The growth curve reached its peak in 1993 for the first time. 2 centers that were opened in 1993 increased the growth rate to 50%. However, the growth rate dropped one year later by decreasing to 16.67%. Looking at the causes of this sudden drop, it is notable that 1994 was a difficult year in terms of a general economic scene, the inflation rate in the country increased to 106% and per capita income decreased approximately by 30%. It appears that this situation in the economy affected the shopping center investments.

Figure 3. The Growth Rates in the Number of SCs in Turkey and the US by Year



It appears that the growth rate took place as 28.57% by 1995. An increase in per capita income by 30% occurred in 1995. 2 SCs that were opened in 1996 caused the rate to go up to 22%. The industry experienced its second peak 5 years after the first peak in the sense of growth. 8 SCs that were opened in 1998 caused the industry to grow in the number of centers by 57.74%. It appears that the growth rate decreased between 1998 and 2002. This rate especially hit the bottom after the year of 2001. The 2001 crisis that resulted in a serious decrease in per capita income and purchasing power affected the shopping centers as it was the case in many other industries. The effects of the crisis were overcome quickly. The

boom in the new shopping center opening that took place in 2003 caused the growth of 30.65%. However, during the period of 2004-2005, the decrease in new shopping center openings reduced this rate to 13%. During the period of 2006-2007, high number of shopping center openings, especially in 2007, increased the growth rate to 34% and caused the growth curve to turn into a rapidly rising curve.

Looking at the US, it appears that the growth cycle maintained a fluctuating course, especially between 1970 and 1984. The growth rate of 6% in 1970 maintained the increase until 1976 and decreased during the period of 1972-1975. However, during the period of 1972-1975, the decrease in new shopping center openings reduced this rate to 13%. While the inflation rate in the country was 3.72% in 1972 and the number of new shopping centers opened was around 1200, the inflation rate increased to 9.20% in 1975 and the number of newly opened centers decreased to 600s. From her, it is also possible to conclude that inflation was affecting the openings of new centers.

The growth in the industry was at the peak in 1976. 1978 shopping centers that were opened this year increased the growth rate approximately by 10%. However, the decrease in new center openings during the period of 1977-1978 reduced the rate again. The industry experienced its second peak after 3 years following 1976 in the sense of growth. Per capita income during this period increased to \$9,000 for the first time.

The growth during 1980-1983 dropped down to 2.7%. The 6.1% growth rate in 1984 decreased in parallel with the decrease of openings in 1984. 1986 became the year when the lowest inflation rate of the last 15 years (1.9%) had taken place and the growth rate took place as 7.1%. The growth reached the peak in 1987 for the last time. In general, it appears that inflation played a distinct role in SC investments until mid 1980s. Looking at 1990s, it is noticeable that the growth rates started to gradually decrease in the beginning of 1990s. While the number of new center openings was 1,800 in 1990, it decreased by one third in 1993. It can be said that the recession that was witnessed in the US economy, especially in the beginning of 1990s seriously affected the SC investments. Looking at the period of 1993-1997, even though the number of total SCs was around 40,000, the number of new center openings was around 700s. During this four-year period, a growth rate of 2% took place. Looking at the post-1998 period, it appears that the growth rate further decreased and maintained below 2% between 1998 and 2005.

As it can be concluded from the figure, the growth cycle is a curve that has been steady since the second half of 1990s until today. In short, while the US shopping centers industry had an average growth rate of 7.5% during 1970s in terms of the number of SCs, this rate dropped by 2.5% on average during 1980s and has been maintaining at annual 1.25% on average after 2000. This is a sign

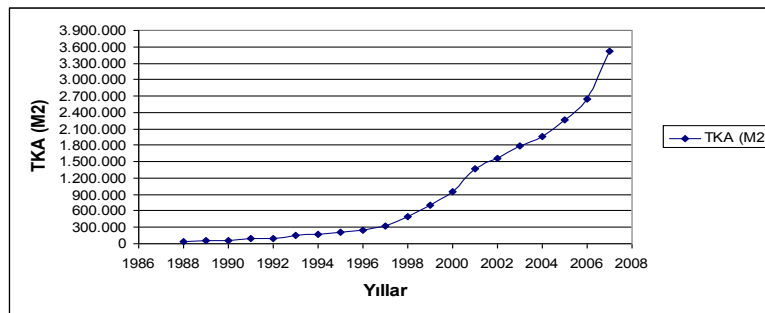
that the industry is in the maturity stage, or even in the advanced phases of the maturity stage.

3.2.2. Total Leasable Area

3.2.2.1. Total Leasable Area in Turkey

The leasable areas of Turkey's shopping centers are shown by years in Figure 4.

Figure 4. The Leasable Areas of Shopping Centers in Turkey by Year



The first shopping center that was opened in 1988 was a shopping center with 42,000 m² leasable area. With 2 shopping centers that were opened in 1989, the total leasable area (TLA) in the industry reached 63,000 m². The absence of any shopping center opened in 1990 caused the industry to stay on the same level in terms of TLA. TLA became 87,336 m² with the only center that was opened in 1991. This SC that was opened in 1991 was a mid-size SC. There were not SC openings in the industry in the year of 1992 as well. 2 mid-sized shopping

centers that were opened in 1993 increased the total leasable area (TLA) of the industry approximately by 60,000 m².

Looking at the 6-month period between 1988 and 1994, it appears that the TLA maintained below 200,000 m². The only opened shopping center that was opened in 1994 and had a leasable area of almost 30,000 m² increased the TLA level to 176,000 m². 2 new small and mid-scale shopping centers that were opened in 1995 increased the TLA of the industry approximately by 40,000 m². 8 new small and mid-scale centers that were opened in 1998 caused the total leasable area in the industry to increase to 500,000 m².

Looking at the figure above, the TLA curve stayed in a very slowly growing trend between 1988 and 1992, in a relatively faster growing trend in 1993 and 1997 and in a trend the growing speed of which increased after 1988. With 20 new centers that were opened between 1999 and 2000, the total leasable area of the industry reached 1,000,000 m². 9 new shopping centers that were opened in 2001 the majority of which consisted of small and mid-scale ones contributed to the total leasable area by around 180,000 m². The new shopping centers that were opened in 2002 and were in small scale provided that TLA to reach 1.5 million m².

The highest number of shopping centers of the last 15 years was opened in the year of 2003. The contribution of 19 new centers during this period was around

200,000 m². Although 19 shopping centers were opened, the increase by 240,000 m² in the total leasable area resulted from the fact that the majority of newly opened SCs consisted of small-scale centers with a capacity of less than 20,000 m².

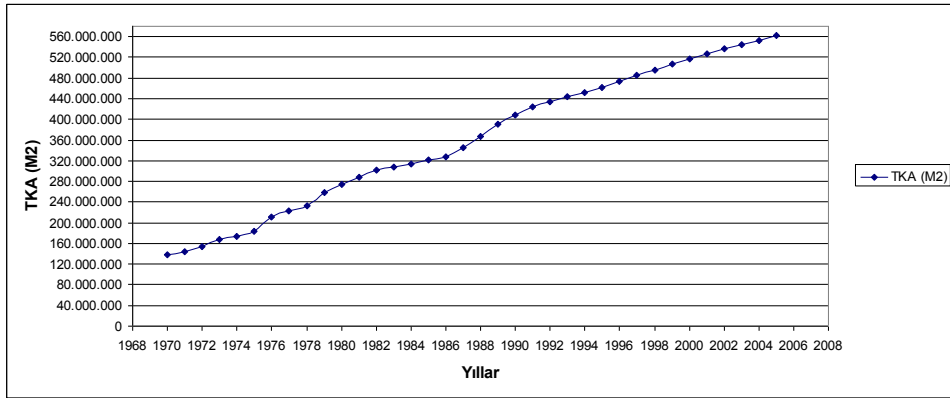
The TLA in the industry stayed only around 1,000,000 for 4 years in the sense of square meters. 2005 and 2006 were the years during which a boom of shopping center openings took place. With 40 new shopping centers that were opened within this period, the TLA of the industry increased to 2,653,346 m². Looking from the perspective of the industry's history, 2007 became the year when the highest number of shopping centers was opened during recent years, and the industry's total leasable area reached 3,518,000 m² with newly opened SCs.

Looking at the figure above, the TLA looks like a curve that extremely rose especially during the last 4 years when assessed from the curvilinear motion perspective.

3.2.2.2. Total Leasable Area in the US

The total leasable areas of the US shopping centers are shown in Figure 5.

Figure 5. The Total Leasable Area of Shopping Centers in the US by Year



There were 11,011 shopping centers in the United States in 1970 and the TLA of the industry was 138,425,470 m². The average 1,200 shopping centers that were opened every year between 1970 and 1980 doubled the total leasable area of the industry and increased it to 275,000,000 m². The major contributor in this development was the number of newly opened centers by 1,200 in three years (1973, 1976 and 1979).

The number of newly opened centers during the period of 1980-1983 maintained 740 on average and the contribution of these new centers to the industry took place around by 49,000,000 m². The second half of 1980s became the years during which the SC industry experienced a rapid growth and almost 10,000 new shopping centers were introduced during the period of 1984-1989. The contribution of these new centers was about 83,000,000 m².

The stagnation that was witnessed in the US economy in the beginning of 1990s affected the SC investments as well. While 1,460 new shopping centers were opened in 1991, the number of shopping center openings was in 992 in 1992 and dropped to 667 in 1993. The number of new shopping center openings took place around 780 annually during the period of 1993-1998, and the TLA of the industry came close to 500,000,000 m².

That fact that the growth rates took place below 2% after 1998 was also reflected on TLA's development. Approximately, 717 shopping centers on average were opened annually during the period of 1998-2005 and its contribution to the industry became approximately 55,000,000 m². The TLA as of the year of 2005 was 563,000,000 m².

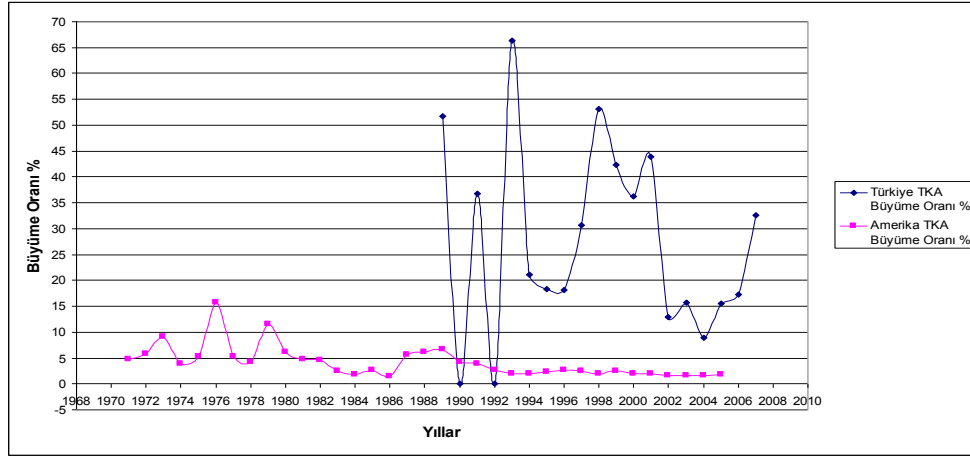
Looking at the figure, it appears that the TLA curve traveled in an increasing trend until mid 1980s and turned into a flattening one after this period and especially during 2000s.

In short, the TLA maintained 100 million m² for 6 years, 300 million m² for 8 years, 400 million m² for 9 years and 500 million m² for 7 years between 1970 and 2005.

3.2.3. Total Leasable Area Growth Rate

The growth rates of both countries' total leasable areas are shown in Figure 6.

Figure 6. The Growth Rates of SCs in Turkey and the US in Terms of TLA by Year



Looking at the TKA growth curve of SC industry in Turkey, it appears to be fluctuating. The curve is in bottom levels in 1990 and 1992 as there were no shopping center openings. The growth rate of 51.77% occurred with the SCs that were opened in 1989. The curve at the bottom in 1992 rose to peak in 1993. 2 shopping centers that were opened in 1993 played a role in that movement. While the growth rate of SCs was 16.67% in 1994, the growth in TLA took place by 21.14%. The reason for such a rapid drop resulted from only one opening of a shopping center that year. The industry that grew by 28.57% in SC numbers in 1995 also grew by 18.13% in terms of TLAs. The reason for this development arose from the fact that SCs that were opened were small to mid-sized centers. 1996-1998 is a period in which a rapid growth in TLAs took

place. The year 1998 is the second peak year. It was because the centers that were opened in 1998 were large to mid-scale centers.

While 20 shopping centers that were opened during the period of 1999-2001 increased the TLA by 40%, this rate rose up to 44% with 11 new centers that were opened in 2001. A serious decline in growth rate between 2001 and 2004 was also experienced. Approximately, 20 newly introduced small scale shopping centers during this period caused the rate decline. Looking at the TLA curve, it appears to be in a rapid rising trend after the year of 2006. Especially 73 shopping centers in total that were introduced in 2006 and 2007 caused the curve to maintain such a rapidly increasing course.

Looking at the US SC industry's growth curve in terms of total leasable areas, the course of the curve appears to be different during the first 20 years from that during the last 15 years. While the curve ranged in a fluctuating state starting from the early 70s until mid 80s, it has been maintaining a steady course starting from the start of 90s until today. The peak years in terms of growth are 1973, 1976 and 1979. The fact that the number of introduced shopping centers during those years was approximately 5,000 caused the growth rate to hit the peak.

The decrease in SC openings starting from 1980 continued until 1986 and caused the TLA rates to drop to 1.44%. The decrease that continued in

shopping center openings in 1990s also affected the growth of TLAs. The growth course in regard to SC numbers after the second half of 1990 also displayed a parallel course in TLA levels. The growth rates that maintained a course below 2% between 1997 and 2005 maintained the same trend in total leasable areas as well. The growth rate in TLAs took place as 1.85% in 2005.

To sum up, when the US shopping centers industry is examined in light of TLA growth, it appears to have reached the peak position three times during the 70s. The growth rate generally decreased in the 80s. The decreases in new center openings took place especially during 90s due to the general economic situation in the country, and the growth curve became a steady curve maintaining 1% level. When this situation is examined in terms of TLA growth, it indicates the maturity.

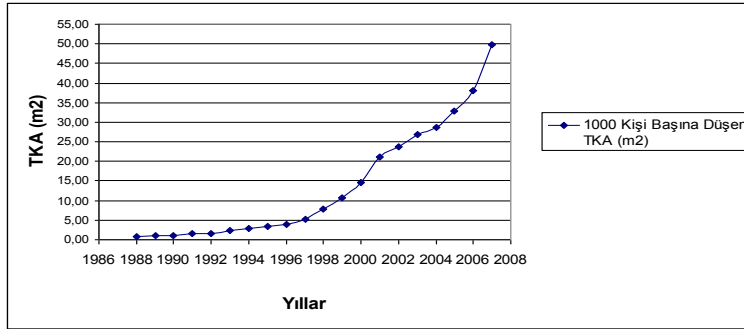
Looking at Turkey, the TLA curve that hit the peak six times during the last 20 years looks likely to maintain its growth during the period after 2008. The fact that the curve hit the peak 6 times in Turkey in 18 years vs. 6 times in the US in 35 years indicate the extent of rapid growth trend that the industry in Turkey is maintaining.

3.2.4. Leasable Area Per One Thousand People

3.2.4.1. Leasable Area Per One Thousand People in Turkey

The total leasable area per one thousand people in Turkey by years is shown in Figure 7.

Figure 7. The TLA (m²) per 1,000 people in Turkey by Year



One of the important parameters in industrial assessments regarding the SCs is the leasable areas per 1,000 people. At this point, the population of the country plays a significant role. The population of Turkey in 1988 was approximately 55 million. After the first SC with 42,060 m² that was opened, the leasable area per capita (LAPC) was calculated as 0.77 m². With new centers that were opened in 1989, this number nearly doubled. No growth took place in TLAs in 1990 and 1992 as there were no SC openings. Upon the increase of population, LAPC for 1.000 people also declined.

Looking at the figure, the growth appears to take place in a slow pace in the period of 1988-1996. Although the population increased approximately by 8 million during this period, TLA increased through SC investments and LAPC for 1,000 people came close to 4 m².

When the population growth was approximately 0.014% annually, TLA growth rate was significantly higher than that of population growth. That means, if the SC investments do not decrease, or the population growth does not exceed TLA growth rate, the LAPC for 1,000 people would increase continuously.

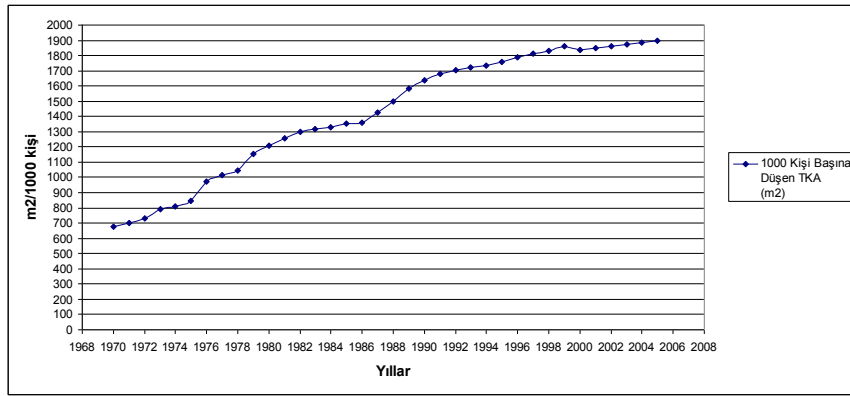
Two digit numbers were reached in 1999 for the first time in terms of LAPC for 1,000 people. 10 newly opened SCs increased the leasable area per capita. As a result of intensive SC openings between 2001 and 2005, LAPC for 1,000 people reached 20 m² levels in surface. Especially because the new shopping center openings observed after 2005 increased intensively, LAPC for 1,000 people also increased. This number reached 38.1 m² in the industry with 27 SCs that were opened in 2006 and reached 49,8 m² following the investments in 2007.

Looking at the chart, the industry that became a curve with increasing growth speed in regard to LAPC for 1,000 people, especially after 2001 turned into a curve that almost became perpendicular as of 2007.

3.2.4.2. Leasable Area Per One Thousand People in the US

The total leasable area per 1,000 thousand people in the US by years is shown in Figure 8.

Figure 8. The TLA (m²) per 1,000 people in the US by Year



Looking at the LAPC curve for 1,000 people in the shopping centers industry, it appears to be growing between 1970 and 1985 and turns into a flat curve during the period of 1986-2005. The LAPC for 1,000 people was calculated as 675 m² in the US with a population of 205,052,174 in 1970.

A population growth of nearly 13 million took place between 1970 and 1976. However, because an average of 1,400 SCs were opened especially in 1972, 1973 and 1976, TLA increased by nearly 45 million m² and consequently, LAPC for 1,000 people reached to 1000 m² levels. Four digit numbers were reached in 1977 for the first time and the LAPC for 1,000 people took place as

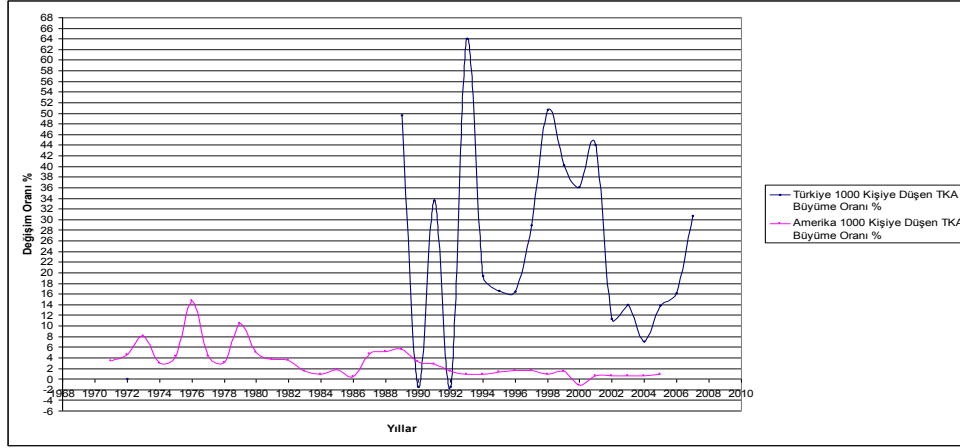
1.012 m². Looking at the period of 1979-1986, the curve appears to be starting to flatten slightly. The drop in growth rate of TLA from 12% to 3% played an effective role in this development. 1987 became the year when the highest number of SCs in the industry was opened, and it caused the curve to bend upwards. However, this increase lasted only 3 years.

The decrease in new center openings starting from the early 1990s caused the curve flatten further. As mentioned earlier, the recession in the US economy during this period has its own share in this kind of development. The number of SC openings in 1992 dropped below 1,000 levels for the first time after 10 years, and this number generally continued to decrease until the year of 2005. While the leasable area per one thousand people was around 1,700 m² during the period of 1991-1996, it lingered around 1,800 during the period of 1997-2005. When this period is examined, the curve appears to be maintaining its course on a balanced level. The total leasable area per one thousand people as of 2005 took place as 1,899 m².

3.2.5. The Growth Rate in Leasable Areas Per One Thousand People

The growth rates of leasable areas per one thousand people of both countries are shown in Figure 9.

Figure 9. The Growth Rates of TLAs per 1000 People in Turkey and the US by Year



Looking at the last 18-year performance of Turkey, the growth rate appears to have hit the peak six times. Turkey experienced the highest growth in terms of LAPC for 1,000 people in 1993 and 1998. The shopping centers that were opened in 1993 expanded the industry by 67% in terms of TLA and by 64% in terms of LAPC per 1,000 people. There was growth observed in 1990 and 1992.

It appears that the curve started to rise during the period of 1996-1998 and hit the peak in 1998. The number of SCs increased by 57% in 1998 and the majority of this increase arose from the mid and large-sized shopping centers. As a result of this, the growth rate in LAPC for 1,000 people reached to 50% levels. The growth that maintained 40% levels during the period of 1998-2001 dropped to 11% after the economic crisis that caused a drop of 29% in per

capita income in 2001. The fact that the investments were directed towards small-scale centers was a significant factor for this rate to drop to such levels.

The fact that the majority of shopping centers that were opened in 2003-2004 period largely consisted of small-scale centers reduced the growth rate of LAPC for 1,000 people down to 7%. However, the growth increased after 2005. The LAPC for 1,000 people as of the year of 2007 increased by 30% compared to the previous year. The fact that the SC investments were mid and large-scale SCs during the last years also played a role in this development.

Looking at the US, the growth rate of LAPC for 1,000 people appears to have hit the peak three times. The industry experienced its highest growth in a 35-year period in 1976 by 14.64%. The fluctuating growth rates until the end of 1970s decreased starting from the beginning of 1980s until the mid 1980s. The growth rate of 5.08% in 1980 dropped below 1% in 1986. The curve appears to be starting to rise in 1987. The fact that the highest number of shopping centers were opened that year played the major role in this development. The LAPC for 1,000 people that grew by 5% during the late 1980s started decrease quite a lot during 1990s.

1993 experienced a decrease of 300 in SC openings compared to the previous year, and as a result of this the growth rate dropped below 1% for the first time. Looking at the late 1990s, the rate appears to be around 1% level as well. It

appears that the growth rate took place in negative for the first time by 2000. Although the growth rate in terms of TLA was 2% in 2000, the growth in LAPC for 1,000 people took place as -1.38%. The increasing American population is a significant factor for this rate to drop to such a level. The country's population increased by approximately 3.3% as it was never seen before. As a result of this, the growth rate in LAPC for 1,000 people decreased to negative levels. Starting from the year of 2001, this rate turned to positive again, but always maintained its course below 1%.

If we evaluate both countries together, we can state that the US displayed growth in LAPC for 1,000 people during the 1970-1980 period (especially in 1973, 1976 and 1979), growth was also present during the 1980-1990 period. However, this growth took place in a decreasing manner. The period of 1990-2000 (especially the beginning of 1990s) appears to be the years during which the growth rates decreased due to general economic developments throughout the country.

Looking at Turkey's 1990-2000 period, the growth appears to be more rapid in the periods of 1992-1993 and 1996-1998.

Looking at the US during the post-2000 period, the growth appears to maintain its steady position below 1%. However, the curve appears to be maintaining an

increasingly rising trend in Turkey, especially during the 3-month period following 2004.

3.2.6. Retail Sales

3.2.6.1. Retail Sales in Turkey

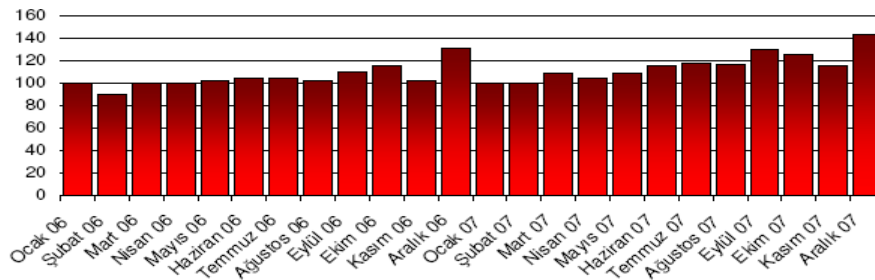
Shopping centers in Turkey have been in the country's agenda for the last 20 years. The shopping centers are not an independent industry as they are in the US. Therefore, the retail sales data regarding shopping centers in Turkey are not exclusively concerning the shopping centers as they do in the US shopping centers industry, and they are in the form of data and statistics covering the entire retail industry. Hence, the shopping centers industries in the US and Turkey cannot be compared to each other based on parameters such as sales, turnover, sales per square meter, etc. on a one-to-one basis.

The assessments regarding the organized retail industry are performed by various research and consultation companies and mainly AMPD. However, obtaining the parameters such as sales, turnover, sales per square meter by years regarding the industry is not available in the form of time series. The statistics regarding the industry started to be recorded regularly during the last couple of years. In that regard, the indices concerning organized retails that were jointly prepared by AMPD and Nielsen are used in this section.

The turnover index for 2006-2007 is shown in Figure 10. The index indicates that the organized retail industry continues to grow. According to AMPD-Nielsen index, the organized retail industry grew at a lower pace in December 2007 compared to previous months. The turnover amount in December 2007 increased by 9.6% compared to the previous year. The monthly turnover sales numbers took place as follows (AMPD and Nielsen, 2008:2)

- July: % 12,3
- August: % 14,7
- September: % 18,0
- October: % 8,7
- November: % 14,0
- December: % 9,6

Figure 10. The Turnover Index for 2006-2007

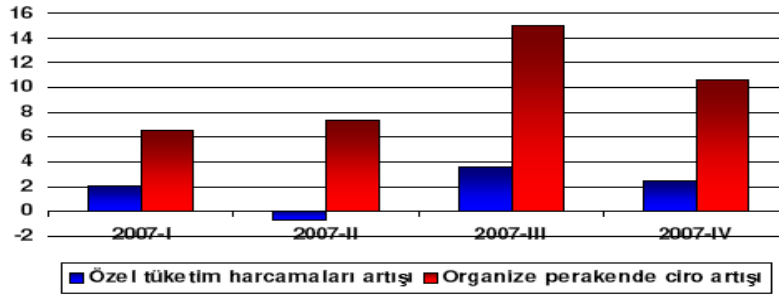


Source: AMPD and Nielsen (2008:2)

Figure 11 shows the private consumption spending and organized retail turnover increases.

Figure 11. Private Consumption Spending and Organized Retail Turnover

Increases



Source: AMPD and Nielsen (2008:3)

According to index, the industry's 2007 4th quarter turnover increase rate took place as 10.6% including the December data. The turnover growth of the annual organized retail took place as 10%. Index states that the organized retail has displayed a better performance than the average growth. The index also indicates that the organized retail continues to increase its share within the total. The industry's high growth, especially during the 2nd and 3rd quarters of 2007 is remarkable. The fact that the industry made growth above private

consumption spending in all quarters of 2007 means that the organized segment's share increased (AMPD and Nielsen, 2008:3)

3.2.6.2. Retail Sales in the US

ICSC (International Council of Shopping Centers) generally calls the sales in shopping centers as inclined sales. The retail products that are included under this term are general retail products, clothing, furniture, electronics, health-personal care, food-drinks, construction materials and garden equipment. The information regarding the retail sales in the US shopping centers, the number of adults shopping at these centers and the employment status in these centers are shown in Table 5.

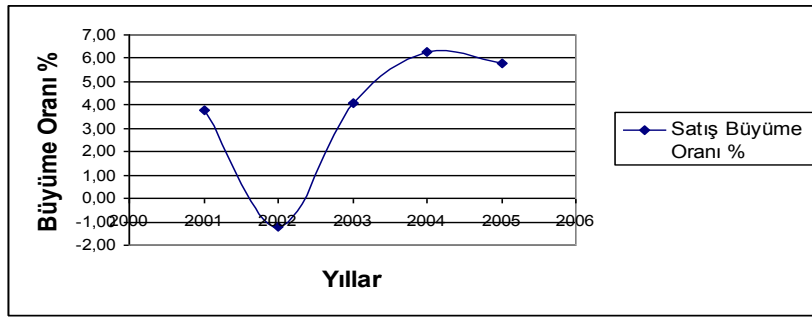
Table 5. Sales, Employment and Customer Numbers in the US Shopping Centers

Years	Retail Sales (\$)	The Number of Shopping Adults (million/month)	The Number of People Employed in SCs
2000	1.764.000.000.000	196,6	10.746.400
2001	1.830.700.000.000	199,3	10.860.700
2002	1.808.900.000.000	185,8	12.455.425
2003	1.882.700.000.000	187,6	12.367.953
2004	2.001.200.000.000	188,7	12.492.950
2005	2.116.500.000.000	190,8	12.676.920

Source: Uluslararası Alışveriş Merkezleri Konseyi (08.05.2008)

As seen in the table, 2.16 billion dollar sales (indeclined sales) took place in the US shopping centers as of 2005. The growth rates regarding these sales are shown in Figure 12.

Figure 12. The Growth Rates Regarding the Sales in the US Shopping Centers



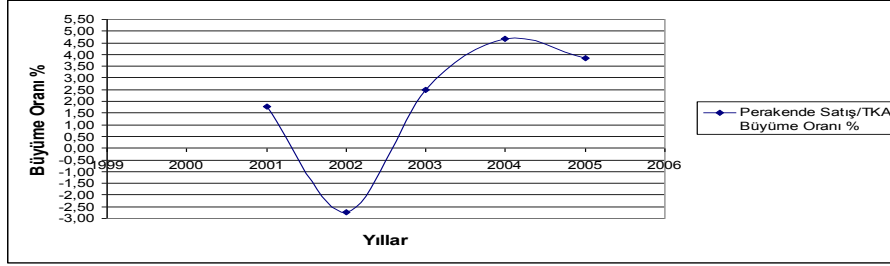
A growth of 2.44% was provided in 2001 compared to the previous year according to the chart. The impact of the growth by approximately 3 million in the number of adult shoppers per month compared to the previous year played a role in this development. Sales growth rate dropped to negative levels in 2002. The rate that took place in 2002 is -1.19%. The negative impact of Sept. 11 attacks that was inflicted upon the American public was especially among the reasons of such a serious decrease. Hence, the number of adults who used to shop in shopping centers in 2002 decreased by 6.77% compared to those in 2001.

The number of adult shoppers in shopping centers in 2003 increased approximately by 2 million people per month and sales mounted by 3.05%. The sales also continued to increase in parallel to the increase of consumer numbers that went shopping in SCs in 2004. The sales increased by 5.26% in 2004. The sales growth rate took place as 4.78% in 2006. Looking at the reasons of the decrease, a correlation between the inflation and per capita income may be established. A decrease in per capita income and an increase in the inflation rate was observed in 2006. While per capita income was 5.14% in 2005, it increased by 4.93% in 2006. While the inflation was 2.68% in 2004, it rose up to 3.39% in 2005.

When the period of 2000-2005 is evaluated in terms of per square meter, the numbers performed as 3.409 \$/m² in 2000, 3.469 \$/m² in 2001, 3.374 \$/m² in 2002, 3.458 \$/m² in 2003, 3.620 \$/m² in 2004 and 3.759 \$/m² in 2005.

The growth rates of sales per square meter are shown in Figure 13.

Figure 13. The Growth Rates of Sales per Square Meter in the US Shopping Centers



The sales per square meter increased by 1.77% in 2001 according to the chart. However, the sales took place as -2.73% in 2002. Sept. 11 attacks played a major role in this kind of development. Hence, a serious drop in the number of shopping adults took place. A decrease in per capita income growth was also observed. The increase in shopping adults by approximately 1.8 million per month compared to the previous year increased the sales per square meter by 2.48%. The year when the growth rate hit the peak was 2004. The per capita income increased by 5.14% in 2004. Furthermore, the number of shoppers in SCs increased approximately by 12 million annually. The growth rate decreased to 3.84% in 2005. The increase in inflation, the decrease in the increase of per capita income and the low increase of total leasable areas such as by 1.85% player a role in this kind of decrease.

CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

The main issue of the research consists of comparing the shopping center industry of a developed country to that of a developing one in terms of industry life cycle dimension, determining which stages these two industries are in regard to industrial evolution and therefore, examining the industrial developments of two countries within the context of shopping centers. In that regard, various conclusions pertaining to the issue of the research have been reached, and various recommendations are presented.

The shopping centers of Turkey and the United States have been compared to each other in the study on the industrial basis. However, these comparisons were performed within the parameters that were available. Therefore, the positions of shopping centers in the US and Turkey within the industrial evolution were assessed within these parameters.

The research was conducted based on analyzing the secondary data that were derived from various sources regarding the shopping centers in Turkey and the US, and examining and comparing the industries within certain parameters.

There were some limitations for this study. The most significant limitation of the study was the absence of data pertaining to the industry in the US that could be compared to that in Turkey on an one-to-one basis. Therefore, the analyses are based on a limited number of parameters. Also, factors such as the

consumer needs, consumer behaviors, competition conditions and demand-supply conditions should be taken into consideration in order to conduct more detailed analyses about the shopping centers and SC industry. However, such parameters that would make a thorough analysis of the industries possible were ignored due to difficulties in obtaining data.

Various charts were created about the course of development of industries within the parameters used. Looking at the course of the industries in both countries by years within the charts created, it was concluded that the shopping center industry was in maturity stage in the US while the industry in Turkey was in growth stage.

The shopping centers in Turkey appear to be in an earlier stage in the industrial sense compared to the US. This is because our country met its first shopping center in a modern sense many years later than the US. However, the Turkish shopping centers have been progressing in growth stage in terms of industrial evolution and are in a rather quick rising trend in terms of development pace. There are various reasons for it. Among the reasons are Turkey's economy that is growing fast and is open to foreign investment and new developments, its social structure that is increasingly becoming more modern, changing consumption habits and consumption preferences, and especially its young population.

Within the context of the industry life cycle, looking at the US shopping centers' industrial evolution, it was concluded that they were in maturity stage due to many parameters such as the leasable area per one thousand people, the number of shopping center openings by years, etc., and they maybe be even moving towards the later phases of this stage. The US may seem to be maintaining its leader position within the shopping centers industry. However, it may be entering into the decline stage in near future.

While the increase in shopping centers in the US by years, or the growth rate in other words, had been 10-12% during 1970s, the same rate is below 2% today. This last rate has been maintaining itself for the last 5 years below 2% and it is estimated that it will maintain such a course in the upcoming years. This is a situation that overlaps with the principle of "there is either no development, or there it is very low" during the maturity stage and is an indicator that the industry is about to complete its saturation.

Looking at Turkey, even though the history of shopping centers dates back to Kapalicarsi (covered bazaar) that was put into service during 1400s, clearly Turkey has created its first modern shopping center approximately 30 years after that of the US. The first shopping center was also built in our country by taking a shopping center in the US as an example.

The SC investments in Turkey have been ongoing intensely especially since 2000s. The industry is a growth stage in general. However, looking locally, the industry has reached the saturation point in some regions.

Due to ongoing intensive investments in Turkey, a serious competition regarding the shopping centers is expected in the upcoming years. Therefore, the shopping centers need to diversify as a concept.

Location is essentially crucial for SCs. The better the location of SCs, the higher their success rates will be. In that regard, the utmost attention should be exhausted to factors such as location and architecture for shopping centers that are planned to be opened. Aside from selecting proper location, they also have to incorporate the right concept and the best retailers in their field into their business in order succeed.

Before starting the investment, factors such as population distribution, the economic purchasing power of people in the area, life styles, the general retail structure in the area, etc. should be carefully studied and the investments should start by taking such factors into consideration. The investment return may turn difficult in shopping centers that are opened without conducting serious feasibility studies.

In order the Turkish shopping centers could improve their growth processes and maintain them when they enter the maturity stage, international standards

should not be compromised, a variety in marketing and promotion policies should be created or should be maintained, and they should build their store mix and management types optimally.

The number of shopping centers that try different concepts is low. While the emphasis towards the food court stands out in some shopping centers, the marketplace is the emphasized in some others. Other centers need to create different concepts as well.

The store mix should especially be paid attention to, and they should overlap with the concept and the identity of the shopping center. The shopping center administrations should display due diligence in operating efficiently and organize activities that would make a difference. The competition in the upcoming period is not only between shopping centers, but also between their administrations. Furthermore, the shopping center administrations should pay attention to product-store mix during the process of leasing.

The industries of two countries that have different development levels were compared in this study. Countries with similar scales to that of Turkey can be compared in the following studies. Similarly, countries with similar development levels can be examined and compared on an industrial basis as well. Furthermore, factors that affect the development of shopping centers and

the structural change in shopping centers can be examined deeper in studies that would be conducted on the same subject in the future.

BIBLIOGRAPHY

Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (2008), www.ampd.org, 06.05.2008

ALKIBAY, Sanem, D. Tuncer ve Ş. Hoşgör (2007), *Alışveriş Merkezleri ve Yönetimi*, Siyasal Kitabevi, Ankara

ALTUNIŞIK, Remzi ve Kazım Mert (2001), “Tüketicilerin Alışveriş Merkezlerindeki Davranışları Üzerine Bir Saha Çalışması: Tüketiciler Kontrolü Yitiriyor Mu?”, 6. *Ulusal Pazarlama Kongresi*, Erzurum, 28 Haziran–1 Temmuz, <http://www.ampd.org/arastirmalar/default.aspx?SectionId=107> -36k, 21.03.2008

AMPD ve Nielsen (2008), *AMPD Perakende Endeksi, 2007 Yılı Değerlendirmesi*, İstanbul

ARASTA (2006), “ICSC’nin Standartlarına Göre Siz Hangi Kategoridesiniz?”, Sayı.31, Temmuz/Ağustos, s. 48–51

- ARGYRES, Nicholas, A. McGahan ve J.A.C. Baum (2004), "Context, Technology and Strategy: Forging New Perspectives on the Industry Life Cycle", *Advances in Strategic Management*, Vol.21, s.1-17
- BERMAN, Berry ve Joel Evans (1989), *Retail Management*, 4.Edition, Maxwell Macmillan Intenational Editions, New York, USA
- BİLGİN, Demet C. (2007), "179 Alışveriş Merkezi Türkiye'ye Yayıldı, 22 Milyar Dolar Görüldü", *Hürriyet*, 25 Aralık, s. 15
- Bureau of Labor Statistics (2008), <http://www.bls.gov>, 10.07.2008
- BYARS, Lloyd L. (1987), *Strategic Management-Planning and Implementation, Concepts and Cases*, 2. Edition, Harper&Row Publishers, New York, USA
- CASSIA, Lucio, M. Fattore ve S. Paleari (2006), *Emerging Businesses and Declining Industries*, Edward Elgar Publishing, Glos, UK
- Census Bureau (2008), <http://www.census.gov>, 10.07.2008
- DESS, Alex ve Gregory G. Miller (1996), *Strategic Management*, 2. Edition, Mc Graw Hill Companies Inc., USA
- DİNLERSÖZ Emin ve Glenn MacDonald (2007), "The Industry Life Cycle of The Size Distribution of Firms", <http://www.olin.wustl.edu/faculty/macdonald/Evolution.pdf>, 31.12.2007

GRANT, Robert (2005), *Contemporary Strategy Analysis*, 5. Edition, Blackwell Publishing, Madlen, USA

GÜRLESEL, Can F. (2008), “Türkiye’de Perakende Pazarı ve Alışveriş Merkezleri İçin Öngörüler 2015”, *Gayri Menkul Yatırım Ortaklığı Derneği-GayriMenkul Zirvesi* 8, http://www.gyoder.org.tr/zirve8/sunum/can_fuat_gurlesel_avm.pdf, 13.07.2008

HASTY, Ron ve James Reardon (1997), *Retail Management*, International Edition, Mc Graw Hill, USA

HILL Charles W.L. ve Gareth R. Jones (1989), *Strategic Management Theory- An Integrated Approach*, Houghton Mifflin Company, Boston, USA

ICSC (2000), “A Brief History Of Shopping Centers”, June 2000 <http://www.icsc.org/srch/about/impactofshoppingcenters/briefhistory.html>, 03.01.2008

ICSC (2006a), “Scope U.S. 2006” *International Council of Shopping Centers*, <http://icsc.org/srch/rsrch/scope/current/ChartData06.pdf#xml>, 01.01.2008

ICSC (2006b), “Scope U.S. 2006” *International Council of Shopping Centers* <http://www.icsc.org/srch/rsrch/scope/current/UnitedStates06.pdf>, 02.01.2008

International Council of Shopping Centers (2008), <http://www.icsc.org>,
08.05.2008

KLEPPER, Steven (1996), "Entry, Exit, Growth and Innovation over the
Product Life Cycle," *American Economic Review*, Vol. 86, s.562-583

LOWRY, James, (1997), "The Life Cycle Of Shopping Centers" *Business
Horizons*, January/February, No. 1, s. 77-87

ÖZDEN, Berna (2002), (Sanem Alkibay'dan aktaran) *Perakendecilikte Yükselen
Değer Alışveriş Merkezleri ve Tüketici Davranışlarına Etkileri Üzerine Bir
Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü

PORTER, Michael E. (2000), *Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analiz
Teknikleri*, Çev. Gülen Ulubilgen, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul

RICE, John ve Peter Galvin (2006), "Alliance Patterns During Industry Life
Cycle Emergence: The Case of Ericsson and Nokia", *Technovation*,
Vol.26, s. 384-395

SAK, Güven (2005), "Türkiye'de Yapısal Dönüşüm ve Perakende Sektörü",
[www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/Guven_Sak_perakende v.7
_SON.ppt](http://www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/Guven_Sak_perakende_v.7_SON.ppt), 26.03.2008

STEPHAN, Micheal ve Reina König (2006), "Market Take-off in Systemic
Industries The Early Industry Life Cycle Stage in the Mobile Payment

Industry”, *DRUID-DIME Winter 2006 PhD Conference January 26–28*

http://www.druid.dk/uploads/tx_picturedb/dw2006-1690.pdf,

22.01.2008

SOLONER, Garth, A. Shepard ve Joel Podolny (2001), *Strategic Management*,
John Wiley&Sons Inc. New York, USA

SUAREZ, Fernando ve J. M. Utterback (1995) “Dominant Designs And The
Survival Of Firms”, *Strategic Management Journal*, Vol.16, September s.
415–430

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (2008), <http://www.tcmb.gov.tr>,
08.07.2008

Türkiye İstatistik Kurumu (2008), <http://www.tuik.gov.tr>, 09.07.2008

KENDİNİ İŞE KAPTIRMA ÖLÇEĞİ: UYARLAMA ÇALIŞMASI

Pınar Yalçınkaya

Bütünleşik Doktora Öğrencisi, Ankara Üniversitesi

Siyasal Bilgiler Fakültesi

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü

piyalcinkaya@gmail.com

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, Bakker tarafından 2008 yılında geliştirilen “Kendini İşe Kaptırma” (Work Related Flow) ölçeğinin Türkçe 'ye uyarlanmasıdır. Çalışma psikolojisinde son dönem araştırmalarda dünyada önem kazanan kendini işe kaptırma kavramının Türk İş gücü piyasasına uyarlanarak katma değer yaratması hedeflenmektedir. Faktör analizi iki faktörlü bir çözüm ortaya çıkarmıştır. Bu faktörler; işe kendini kaptırma güdüsü ve işte haz arama güdüsüdür. 13 maddeden oluşan orijinal ölçek Türkçe'ye uyarlanırken yapılan çalışma sonucu 12 maddeye indirgenmiştir.

Anahtar sözcükler: Kendini işe kaptırma ölçeği, geçerlik, güvenilirlik

SUMMARY

The aim of this study was to determine the reliability and validity of the Turkish version of the Work Related Flow (Bakker, 2008). The original scale was translated into Turkish and then administered to 86 bank staff. Confirmatory factor analysis yielded a 2-factor solution with 6 items established in the first factor (Motivation of Work Flow) and 6 in the second (Motivation of searching Work Enjoyment). The reliability coefficient of the new shortened scale was .90.

Key Words: Work Related Flow, reliability, validity

GİRİŞ

Çalışma fiili; günümüzde, kişinin tüm değerlerini, sağlığını, aile yaşantısını, mutluluğunu, kendine biçtiği değeri, sosyal ilişkilerini ve daha pek çok faktörü etkileyen bir kavramdır. Günlük yaşantının en az üçte birlik kısmının çalışarak, çalışma arkadaşlarıyla sosyal etkileşim kurarak ve işyerinin fiziksel ortamında geçirildiği düşünülürse, çalışmanın günlük yaşantımıza para kazanma aracı olmanın çok ötesinde etki ve anlam yüklediğini görmek kaçınılmazdır.

Günümüz küresel ekonomik düzeninde ise çalışma bir seçimden öte zorunluluk halini almıştır. Kişiler boş zaman tercihi yapamamanın ötesinde çalışmakta oldukları işi de seçemez hale gelmişlerdir. Çalışmanın zamane ekonomik dünyasında bir mecburiyet olduğu gerçeğinin ışığında, çalışanın sevdiği ve haz duyduğu işi yapması çok önemli bir motivasyon kaynağıdır. Özellikle 20. Yüzyılın son çeyreğinden itibaren üzerinde çalışılmaya başlanan “flow” yani “kendini işe kaptırma” kavramı son ekonomik gelişmeler ve insan kaynakları yönetimi adı verilen, insanı kaynak olarak gören, ondan maksimum faydayı sağlamayı amaçlayan politikanın ortaya çıkması ile ilgi çekici ve araştırılan bir konu haline gelmiştir.

Literatürde “kendini kaptırma ya da akış” olarak adlandırılan ve ilk olarak 1975 yılında Csikszentmihalyi tarafından ortaya konulan “flow” kavramı, kendini bir şeye ya da bir işe kaptırmayı, o işten keyif almayı ve mutluluk duymayı ifade etmektedir.

Csikszentmihalyi (1997) “kendini kaptırma” kavramını ortaya koyarken pek çok durumla ilişki kurmuş ve değişik tanımlar ortaya koymuştur. Araştırmalarına göre kendini kaptırma; kişilerin kendilerinden geçerek yaptıkları işlerde ortaya çıkmaktadır. Bir yamaçtan aşağı zevk alarak uçmak, şarkı söylemek, dans etmek, kitap okumak, briç oynamak... Bunların hepsi kendini kaptırma eyleminin ortaya çıktığı aktiviteler olabilir. Bir cerrahın gerçekleştirdiği zor bir operasyon ya da dini bir ayine katılmak da aynı hazzın yaşanabildiği durumlar olabilmektedir.

Csikszentmihalyi'nin(1997) “Kendini Kaptırmayı Keşfetmek” (Finding Flow) çalışmasında belirttiğine göre; kendini kaptırma kişilerin tanımlanmış hedeflerle yüz yüze geldikleri ve hedeflerine uygun yanıtlar buldukları durumlarda ortaya çıkar. Bu nedenle tenis, santranc, poker gibi kuralları ve hedefleri belli olan oyunlarda bireyin kendini aktiviteye kaptırması çok kolaydır. Oyun boyunca oyuncu, kendi kendine yeten ve sadece siyah-beyaz renklerin olduğu bir dünyada oyununu icra eden bir kişidir. Kendini oyununa verir, oyunda kaybolur ve hedefine ulaşır. Aynı durum dini bir ritüeli gerçekleştiren din adamında, çok yüksek bir dağa tırmanmayı hedeflemiş bir dağcıda, dünyaca ünlü bir şarkıcıda ya da çok önemli bir cerrahi operasyonda bulunan cerrahta yaşanabilmektedir.

Csikszentmihalyi'nin kendini kaptırma kavramı hayatın hemen her alanında ortaya çıkabilmektedir. Oyuna kendini kaptırma, sosyal hayata kendini kaptırma, işe kendini kaptırma gibi değişik kategorilerde kavramı incelemiştir.

Bu çalışmada kendini kaptırmanın iş ile ilgili boyutu araştırılmış, banka çalışanlarının işlerine kendilerini kaptırma ve işkoliklik boyutları ölçülmüştür.

İşe kendini kaptırma konusunda Csikszentmihalyi 1970 yılında Chicago Üniversitesinde 2.300 katılımcı ile yaptığı araştırmada çalışan kişilerin boş zamanlarında duydukları haz ve eğlenme hissine kıyasla çalışırken daha fazla haz duydukları ve daha fazla kendilerini yaptıkları işe kaptırdıkları sonucuna ulaşılmıştır. Baker (2005) da iş ve kendini kaptırma kavramlarını birleştirmiş ve işe kendini kaptırma kavramını iş yaşamında tatmin hissini en üst düzeye çıkıdığı kısa deneyimler olarak tanımlamıştır. Bu kısa deneyimler iç motivasyonu, işe kendini kaptırma ve hazzı bünyesinde barındırır.

Csikszentmihalyi (1988) kendini işe kaptırmanın çalışanın yetenekleri ve işin gereklerinin örtüştüğü durumda ortaya çıktığını ortaya koymuştur. Eğer çalışanın yetenekleri işin gerektirdiklerinin çok üzerindeyse çalışan sıkılır. Bunun yanı sıra eğer yetenekler işin gerektirdiklerine cevap veremeyecek ölçüde zayıfsa kişi endişeye kapılacak ve stres altında çalışacaktır. Çalışanın yeteneklerinin ve işin gerektirdiklerinin birbiri ile eşit olması, çalışanın kendini işe kaptırmasına olanak sağlar. (Desiderio, 2009). Birey yaptığı işte baş etmek zorunda kaldığı, başarı güdüsünü besleyen faktörler bulduğu zaman işine daha fazla kendini kaptırmakta ve o işten haz almaktadır. İşinin basit olduğunu, yetenek ve zekasına hitap etmediğini düşünen birey işinden keyif almamakta, işine kendini vermemekte ve o işte çalışmak istememektedir.

Çalışanın yetenekleri ile işin örtüşmesi önemli bir kavramdır. Çalışanın yeteneği ve işin gerektirdiklerinin birbiri ile uyuşmamasından doğan durum hem

kendini işe kaptırmayı engeller, hem de çalışanın motivasyonunu olumsuz yönde etkiler. Yeni insan kaynakları yönetiminde işverenin çalışandan sürekli yüksek performans ve maksimum çıktığı konjonktürde çalışanın yetenekleri ve kişiliğinin işi ile uyumlu olması gerekmektedir. Japonya'da iş ölümleri olarak adlandırılan Karo-jisatsu işverenin yüksek performans ve işe bağlılık için çalışana uyguladığı baskının bir sonucudur. Amerika'da da aynı durumların görüldüğü ortaya konmaktadır. İş ortamının sağlığı ve işin geliştirilmesi için işverenin çalışan yeteneği-iş gereklilikleri ilişkisine çok önem vererek, istihdamı buna göre gerçekleştirmesi ve dolaylı olarak kendini işe kaptırma durumuna katkı sağlaması gerekmektedir. Csikszentmihalyi (1990), işveren desteği ile yaratılan çalışanın kendini işe kaptırma durumu, sadece çalışan mutluluğunu değil, aynı zamanda örgüt iklimindeki mutluluğu ve barışı da yaratır. Bu durum hem çalışanın performansını arttıracak, hem de işveren için maliyet unsuru oluşturan yetersiz performans ve işgücü devrini azaltacaktır. (Desiderio, 2009)

Csikszentmihalyi (1988) çalışanın kendini işine kaptırması ve yüksek performans elde etmesinde kişisel özellikler kadar dışsal faktörlerin de etkisini ortaya koymuştur. Çalışma ortamı çalışanın kendini işe kaptırmasını sağlayan en önemli faktörlerden biridir. Csikszentmihalyi bu ilişkiyi açıklamak için 1998 yılında kendini kaptırma modelini geliştirmiştir. Bu modelde motivasyon, kaygı, sıkılma, meydan okuma, ilgisizlik, işe meydan okuma, motivasyon, kişisel yetenekler ile kendini işe kaptırma arasındaki ilişki gösterilmiştir.

Bu ölçüğe göre başa çıkılacak unsurların olduğu işlerde kaygı ve kendini işe kaptırma yüksektir. Çalışanın meydan okuma ve başarıma güdüsünü

beslemeyen işlerde sıkılma hissi ortaya çıkmakta ve kendini işe kaptırma kat sayısı düşecektir. Motivasyonun yüksek olduğu işlerde kendini işe kaptırma yüksek iken, düşük olduğu işlerde çalışan yaptığı işten sıkılmaktadır.

Yeni dönem insan kaynakları uygulamaları çalışanların kaygı ve ilgisizlik duydukları, sıkıcı buldukları işlerin mutluluk düzeyini ne derece etkilediği ile ilgilendiği zaman gelişme gösterecektir. Bu ilişki insan kaynakları uzmanları için fırsata dönüştürülebilecek boyuttur. (Desiderio, 2009 (Csikszentmihalyi, 2003; Csikszentmihalyi & Csikszentmihalyi, 1988)).

Çalışanın kendini işe kaptırmayı keşfetmesi kadar önemli bir başka husus vardır, bu da işverenin çalışanın kendini işe kaptırmasını sağlaması ve buna yönelik politikalar geliştirmesidir. Csikszentmihalyi'ye göre (2003) Çalışanın işine kendini kaptırmasını sağlamak ve onun mutluluğuna olanak tanımak isteyen insan kaynakları uzmanlarının kendini işe kaptırmaya dair bilmesi gereken 8 durumsal özellik vardır.

Bunlar; tanımlanmış hedefler, hızlı geribildirim, fırsatlar ve yetenekler arasındaki denge, derin konsantrasyon, dünyayı unutma, kontrolü sağlama, yitirilen zaman kavramını ve egodan arınma. Bu 8 özelliğin aynı anda olması her zaman beklenmemektedir. Ancak bunların dengeli bir şekilde bir araya geldiği bir ortamda ve aktivitede çalışanın kendini işe kaptırması doğal ve kaçınılmazdır. (Desiderio, 2009)

İşe kendini kaptırmayı konu alan literatür çalışmalarından bir tanesi Salanova, Bakker ve Llorens 2006 yılında yaptıkları çalışmadır. Araştırmada

Csikszentmihalyi'nin kendini kaptırma kavramını iş hayatı ile birleştirmiş ve içsel-örgütsel faktörlerle ilişkisini ortaya koymuşlardır. 2005 yılında yaptıkları alan araştırmasında 258 ortaokul öğretmenine uygulanan ankete göre, içsel faktörler ve tanımlanmış hedefler ile sosyal destek, örgüt iklimi gibi örgütsel faktörlerin kendini işe kaptırmaya olan etkileri araştırılmıştır. İşe kendini kaptırma, haz ve içsel motivasyon ile tanımlanmıştır. Yapılan çalışmada, hem örgütsel faktörlerin hem de içsel faktörlerin işe kendini kaptırmada etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Müzik öğretmenleri ile yapılan çalışmada geri bildirim, sosyal destek ve danışmanlık desteği alan öğretmenlerin kendilerini işe daha fazla kaptırdıkları görülmüştür.

Bakker çalışmalarını geliştirerek 2008 yılında 13 sorudan oluşan "Kendini İşe Kaptırma Ölçeği"ni geliştirmiştir.

YÖNTEM

Araştırma Amacı

Bu çalışma Bakker tarafından 2008 yılında ortaya konan kendini işe kaptırma (Work Related Flow) ölçeğinin Türkçeye uyarlanması ve güvenlik uyarlanması ile güvenilirlik ve geçerliliğinin belirlenmesidir. Özgün ölçek Türkçeye çevrilmiş ve uygulanmıştır. Faktör analizi iki faktörlü bir çözüm ortaya çıkarmıştır.

Araştırma Grubu

Bu araştırmanın örneklemini Türkiye’de bir kamu Bankasında görev yapan toplam 84 çalışandır. Bu 84 kişiden 43 tanesi (% 51,1) kadın 41 tanesi (%48,9) erkek çalışandır. Kadın çalışanların yaş ortalaması 29,04, erkek çalışanların yaş ortalaması 30,14’tür.

Veri Toplama Araçları

Kendini İşe Kaptırma Ölçeği: (Work Related Flow)

Bakker tarafından 2008 yılında ortaya konan kendini işe kaptırma ölçeği toplam 13 maddeden oluşmaktadır. Çalışanların kendilerini işe kaptırma şiddetini ölçmeyi amaçlamaktadır. 13 maddelik ölçek toplam iki faktöre sahiptir. Bunlar; kendini işe kaptırma güdüsü ve işte haz arama güdüsüdür. Katılımcılardan soru setinde kendilerine en uygun gelen 7 ifadeden birisinin seçilmesi istenmiştir. Örneğin; “Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum” ifadesi kendini işe kaptırma güdüsünü ölçmektedir. Katılımcılar bu belirlemeyi “sadece A ifadesi tamamen doğru” dan “sadece B ifadesi tamamen doğruya” uzanan likert tipi yedi basamaklı ölçeğe göre yapmaktadırlar. Puanlama sonrası hem toplam kendini işe kaptırma puanı elde edilebilmekte, hem de iki alt boyuta ait puanlara ulaşılabilir. 1 asla, 2 hemen hemen hiç, 3 bazen, 4 belli aralıklarla, 5 sık sık, 6 çok sık, 7 daima ifadelerini temsil etmektedir.

İşkoliklik ölçeği: (Workholism Battery)

Spence ve Robbins tarafından 1992 yılında ortaya konan ve 2005 yılında Ersoy Kart tarafından Türkçeye uyarlanan işkoliklik ölçeği ölçüt geçerliliğini ölçmek amacı ile kendini işe kaptırma ölçeği ile beraber 84 çalışandan oluşan örneklem grubuna uygulanmıştır. Orjinali 25 soru ve 3 faktörden oluşan işkoliklik ölçeğindeki faktörler; işe dahil olma, çalışmaya zorlanma ve işten keyif almaktır. Türkçe uyarlamasında 20 sorudan oluşan ölçek iki faktöre indirgenmiştir. Bunlar; işten keyif alma ve çalışmaya zorlanmadır. (zorunluluklar) 20 soruluk ölçekte banka çalışanlara yöneltilen sorularda “sadece A ifadesi tamamen doğru” dan “sadece B ifadesi tamamen doğruya” uzanan likert tipi beş basamaklı ölçeğe göre yapmaktadırlar. Puanlama sonrası hem toplam işkoliklik puanı elde edilebilmekte, hem de iki alt boyuta ait puanlara ulaşılabilir.

BULGULAR

GEÇERLİK ÇALIŞMASI

Kapsam Geçerliği

Kapsam geçerliği, testi oluşturan maddelerin ölçülmek istenen özelliği ölçmede nicelik ve nitelik olarak yeterli olup olmadığının göstergesidir (Büyüköztürk, 2004). Bunu sınavabilmek için hazırlanan 13 maddelik deneme formu Psikoloji Bilim Dalı öğretim üyesi olan üç uzmana incelenmiş ve

soruların geçerliğine ilişkin görüşlerini “geçerli ve geçerli değil” şeklinde belirtmeleri istenmiştir. Uzmanların görüşleri maddelerin geçerli olduğuna işaret etmiştir.

Yapı Geçerliği

Bir ölçme aracının geçerliği, aracın ölçmeyi amaçladığı özelliği ne denli doğru ölçtüğüne işaret etmektedir. Bilindiği gibi faktör analizinin yapılabilmesi için yeterli sayıda örnekleme ulaşılması gerekmektedir. Örneklemin yeterliğini değerlendirmek üzere hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısının (.83) istenir düzeyde çıkması ve faktör analizinin geçerliğini sınavan Bartlett testi sonucunun da anlamlı (619,362, $p < .000$) olması nedeniyle faktör analizinin yapılabileceği (Büyüköztürk, 2004) görülmüştür.

Açımlayıcı Faktör Analizi

13 Maddelik İşe Kendini Kaptırma Ölçeği'nin yapı geçerliğinin incelenmesi için yapılan açımlayıcı faktör analizi işleminde faktörleştirme tekniği olarak temel bileşenler yöntemi kullanılmıştır.

Ölçeğin kaç faktör içerdiği belirlenirken özdeğeri 1 ve 1'den büyük faktörler ele alınmış ve faktörlere ilişkin çizgi grafiğine de bakılmıştır. Faktör analizi sonucunda maddelerin ortak varyansı açıklama oranlarının 0.36 ile 0.83 arasında değiştiği görülmektedir. Açıklanan toplam varyansa bakıldığında, özdeğeri 1'den büyük olan 3 faktör ortaya çıkmaktadır ve bu üç faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans % 66.65'tir. Ancak birinci faktör % 46.00, ikinci faktör

%12.93 varyans açıklarken üçüncü faktörün % 7.72'lik bir varyans açıklaması, ölçeğin 2 faktörlü olarak kullanılabileceğini düşündürmektedir.

Bileşenler Matrisi (Component Matrix) incelendiğinde de birbirine yakın yük değerleri olduğu belirlenmiş; elde edilen faktörlerin, “bağımsızlık, yorumlamada açıklık ve anlamlılık” açısından belirginleşmesi için, eksen döndürmesine tabi tutulması uygun görülmüş, bu amaçla “varimax” tekniği kullanılmıştır.

Döndürme sonrası Bileşenler Matrisi incelendiğinde, altıncı maddenin ilk iki faktöre yerleşmediği ve üçüncü faktörde tek başına görüldüğü tespit edilmiştir. Bu durumda 6. maddenin ölçeğin faktör yapısı dışında kalan başka bir yapıyı ölçüyor olması endişesi ve tek maddelik bir faktör üzerinden güvenilirlik hesaplarının yapılamayacağı nedenleriyle ölçekten 6.maddenin çıkarılarak işlemlerin yenilenmesi uygun görülmüştür. Böylece ölçek iki faktörlü hale dönüşmüştür. On iki maddelik ölçeğin döndürülmüş “temel bileşenler analizi” sonuçları Tablo 1’de sunulmuştur.

Özgün halinden 6. maddenin atılmasıyla iki faktörlü hale gelen Kendini İşe Kaptırma Ölçeği’nde, birinci faktörde 1, 2, 3, 4, 9 ve 13’cü maddelerin yer aldığı; ikinci faktörde 5, 7, 8, 10, 11 ve 12’nci maddelerin bulunduğu gözlenmiştir. Madde içerikleri incelendiğinde, birinci faktör için en uygun faktör adının “Kendini İşe kaptırma güdüsü”; ikinci faktör için ise “İşten Haz arama Güdüsü” olduğuna karar verilmiştir. Bu durum orijinal ölçeğin faktör yapısıyla kısmen tutarlıdır. İşten gelen çalışma motivasyonu faktörü, Türk örnekleme için diğer iki faktöre yönelmiş gibi görünmektedir. Sonuçlar, bilinçli

bir şekilde (haz elde etmek için) aşırı çalışma ile bilinçsizce aşırı çalışma arasında katılımcıların özgüdülenme süreçleri bakımından ayrıştırma yapamadıklarını düşündürmektedir.

Tablo 1: On İki Maddelik Ölçeğin Son Formunun Varimax Döndürme Yöntemine göre Analiz Sonuçları

Madde No	Maddeler	Döndürme sonrası yük değerleri	
		Kendini İşe Kaptırma Güdüsü	İşten Haz Arama Güdüsü
1	Çalışırken işten başka hiçbir şey düşünmem	,671	,215
2	İşim beni büyülenmişçesine kendimden geçirir.	,748	,331
3	Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum	,897	,069
4	Kendimi tamamen işime kaptırırım.	,845	,186
9	Daha az kazansam bile yine de bu işte çalışırım	,521	,404
13	Çalışma şevkimi işin kendisinden alırım, bunun sonucunda alacağım ödüllerden değil.	,587	,250
5	İşim kendimi iyi hissettirir.	,466	,681
7	Çalıştığım sürece kendimi mutlu hissederim	,298	,863
8	Çalışırken keyfim yerindedir.		,827
10	Boş zamanlarımda da çalışmak istediğimi fark ettim.	,215	,629
11	Çalışıyorum çünkü bundan zevk alıyorum.	,259	,842
12	Bir şey üzerinde çalışırken aslında bunu kendim için yaparım	,074	,593
	Özdeğerler	1.58	5.80
	Varyans Yüzdeleri	% 13.18	% 48.32
	Cronbach Alfa Katsayıları	.85	.87

Madde Analizine İlişkin Bulgular

Madde analizi için madde-toplam puan korelasyonlarından yararlanılmıştır. Madde-toplam korelasyonlarının “kendini işe kaptırma güdüsü” alt ölçeği için .68 ile .83; “işten haz arama güdüsü” alt ölçeği için ise .69 ile .91 arasında değiştiği belirlenmiştir. Buna göre her bir faktördeki maddeler, o faktörün tümüyle tutarlıdır ve her ilgili madde faktörün ölçtüğü yapıyı ölçmektedir.

Maddelerin ayırt edicilik gücünü yani ölçeğin iç geçerliğini belirlemek üzere “uç grup” (extreme group) yöntemi kullanılmıştır (Tezbaşaran 1997). Üst grup her boyuttan en yüksek puan alan katılımcıların %27’si (n=41), alt grup ise her bir boyuttan en düşük puan alan katılımcıların %27’si (n=41) olarak belirlenmiştir. FLOW Ölçeği’nin boyutlarından alınan puanların uç gruplara ayrılan grupları ne düzeyde ayırabildiğini anlamak amacıyla t-testi analizi yapılmış ve bu analizin sonuçları Tablo 2’de özetlenmiştir.

Tablo 2: T testi Analizi

Madde Numarası	Düzeltilmiş Madde Top. Kor.	Üst Ortalaması	Alt Ortalaması	T Değeri
Kendini İşe Kaptırma Güdüsü Faktörü için Alfa= 0.85				
1	57	5,55	2,73	-7,97*
2	,70	4,05	1,45	-8,71*
3	,74	5,05	1,95	-9,80*
4	,73	5,59	2,73	-8,91*
9	,53	3,45	1,14	-5,43*
13	,54	4,91	2,14	-6,82*
İşten Haz Arama Güdüsü Faktörü için Alfa= 0.87				
5	,70	4,59	2,28	-8,19*
7	,85	5,64	2,26	-11,87*
8	,74	5,32	2,52	-9,43*
10	,54	3,59	1,09	-8,19*
11	,81	4,82	1,57	-10,23*
12	,45	5,14	3,00	-4,88*

Bu testin sonuçlarına göre alt ölçeklerin madde ortalamaları arasında anlamlı farklar görülmüştür. Bu durumda maddelerin kendini işe kaptırma eğilimini belirleyen faktörler bakımından ayırt edici olduğu kararına varılmıştır.

Bilindiği gibi %27'lik gruplar arasında istendik yönde gözlenen farkların anlamlı çıkması, testin iç tutarlılığının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2004). Kendini İşe Kaptırma Ölçeği'nin boyutları arasında da anlamlı korelasyonlar hesaplanmıştır.

DOĞRULAYICI FAKTÖR ANALİZİ

12 maddeye indirilen kendini işe kaptırma ölçeği için faktör analizi tekrarlanmış ve iki faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyansın % 61.50 olduğu bulunmuştur. Faktör döndürme sonrasında ölçeğin birinci faktöründe (Kendini İşe Kaptırma Güdüsü) 6 ve ikinci faktöründe (İşten Haz Arama Güdüsü) 6 maddenin yer aldığı görülmüştür. Ayrıca maddelerin döndürülme öncesindeki birinci yük değerleri de yüksektir.

Tablo.3. de faktörler arası ve her bir faktörün toplam test puanıyla korelasyonları özetlenmiştir: Flow Ölçeği'nin boyutları arasında hesaplanan .59 korelasyon değeri de ölçeğin geçerliğini destekler nitelikte bulunmuştur. Her iki faktörün ölçeğin bütünüyle korelasyonu da .89 olarak hesaplanmıştır.

Ölçüt Bağımlı Geçerlik

Kendini İşe Kaptırma Ölçeği'nin ölçüt-bağımlı geçerliğini belirlemek üzere, katılımcılardan İşkoliklik bataryasını (Ersoy-Kart, 2005) yanıtlamaları istenmiştir. Hatırlanacağı gibi FLOW ölçeğinin iki alt ölçeği vardır. İşkoliklik Bataryasından elde edilen puanlara göre iki alt ölçek puanı hesaplanmaktadır.

Kendini işe kaptırma ve alt ölçekleri ile İşkoliklik ölçeğinin iki alt ölçeğinden alınan puanlar arasında hesaplanan korelasyon katsayıları Tablo 3’de özetlenmiştir.

Tablo 3: Kendini İşe Kaptırma ve İşkoliklik Korelasyonu

	Çalışma dürtüsü	Çalışma hazzı
TOPLAM FLOW PUANI	.36*	.82*
Kendini İşe Kaptırma Güdüsü Alt Ölçeği	.40*	.70*
İşten Haz Arama Güdüsü Alt Ölçeği	.25*	.76*

Tablo 3’den de izlenebileceği gibi; hem Kendini İşe Kaptırma Ölçeği hem de iki alt boyutu ile işkoliklik boyutlarından alınan puanlar arasında anlamlı korelasyonlar söz konusudur.

Uygulanan regresyon analizi de Kendini İşe Kaptırma Ölçeğinin her iki alt boyutunun da işkolik eğilimleri belirleyen alt ölçek puanlarını yordadığına; bu boyutların toplam varyansa da anlamlı katkılar yaptığına işaret etmiştir. Buna

göre çalışma hazzı alt ölçeği puanı için regresyon denklemi aşağıdaki gibi yazılabilmektedir:

$$\text{Çalışma Hazzı} = 48.44 + 0.38 (\text{Kendini işe kaptırma güdüsü}) + 0.54 (\text{İşten Haz Arama Güdüsü})$$

Bu değişkenler ile çalışma hazzı arasındaki çoklu korelasyon .68'dir ve bu anlamlı bir değerdir ($F(2,83) = 84.46, p < .05$). Diğer bir deyişle, bu iki boyut işkolikliğinin çalışma hazzı bileşenindeki toplam varyansın %82'sinden sorumludur.

Çalışma dürtüsü alt ölçeği için yapılan regresyon analizi ise aşağıdaki regresyon denklemini ortaya çıkarmıştır:

$$\text{Çalışma Dürtüsü} = 41.09 + 0.38 (\text{Kendini işe kaptırma güdüsü})$$

Kendini işe kaptırma güdüsü ile çalışma dürtüsü arasındaki çoklu korelasyon .15'dir ve bu anlamlı bir değerdir ($F(2,83) = 7.32, p < .05$). Diğer bir deyişle, bu boyut işkolikliğinin çalışma dürtüsü bileşenindeki toplam varyansın % 39'undan sorumludur. Bulgular İşten Haz Arama Güdüsünün işkolikliğinin çalışma dürtüsü bileşeninin yordanmasına anlamlı katkı yapmadığına işaret etmektedir.

GÜVENİRLİK ÇALIŞMASI

Uyarlaması yapılan ölçeğin 12 maddesine göre hesaplanan iç tutarlılığı .90'dır. Ayrıca her faktörünün güvenilirlik derecesi ile maddelerin ayırt ediciliğinin belirlenmesi için Cronbach alfa katsayıları ile düzeltilmiş madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Alfa değerleri "Kendini işe kaptırma

güdü” ve “İşten Haz Arama Gütüsü” faktörleri için sırasıyla. 85 ve .87’dir. İki yarı güvenilirlikleri ise sırasıyla .84 ve .83 olarak bulunmuştur. Daha önce değinildiği gibi, her bir boyuta ait ölçek maddeleri için ayrı ayrı çıkarılan madde toplam korelasyonlarının oldukça yüksek bulunması da ölçeğin alt faktörlerinin güvenilirliğini destekler niteliktedir.

TARTIŞMA

Çalışmanın insan yaşamındaki yeri ve önemi göz önünde bulundurulduğunda, bireylerin sevdikleri bir işte, kendilerini mutlu hissederek, haz duyarak çalışmaları, yaptıkları işe kendilerini kaptırıp, yoğunlaşmaları ve sonunda da tatmin sağlayacak bir çıktı elde etmeleri önemli bir durumdur. Bu önemli husus hem çalışan için hem de işveren için farklı avantajlar sağlar. Çalışan kendini işe kaptırdığı ölçüde mutluluğu ve iş tatminini yakalar. İşveren ise insan kaynağını, kaynağın kendi içsel süreçleri sayesinde daha verimli hale getirmiş olur. Performansın ve verimliliğin arttığı işyerlerinde kar maksimizasyonu sağlamak çok daha kolaydır. Ayrıca kendini işe kaptırmış, mutlu çalışanların olduğu işyerlerinde işgücü devir hızı da (turno ver) görece daha düşük olacaktır.

Literatürde “kendini kaptırma ya da akış” olarak adlandırılan ve ilk olarak 1975 yılında Csikszentmihalyi tarafından ortaya konulan “flow” kavramı, kendini bir şeye ya da bir işe kaptırmayı, o işten keyif almayı ve mutluluk duymayı ifade etmektedir. Kendini bir aktiviteye kaptıran kişi var olan diğer her şeyden uzaklaşmakta, o an meşgul olduğu aktivite dışında hiçbir şey

düşünmemektedir. Baker (2005) iş ve kendini kaptırma kavramlarını birleştirmiş ve işe kendini kaptırma kavramını iş yaşamında tatminin en üst düzeye çıktığı kısa deneyimler olarak tanımlamıştır. Bu kısa deneyimler; iç motivasyonu, işe kendini kaptırma ve hazzı bünyesinde barındırır. Csikszentmihalyi (1990) İşe kendini kaptırma kavramını çalışanın tamamen işine konsantre olduğu ve başka hiçbir şey ile ilgilenmediği durum olarak tanımlamaktadır.

Csikszentmihalyi (1988) çalışanın kendini işine kaptırması ve yüksek performans elde etmesinde kişisel özellikler kadar dışsal faktörlerin de etkisini ortaya koymuştur. Çalışma ortamı çalışanın kendini işe kaptırmasını sağlayan en önemli faktörlerden biridir. Csikszentmihalyi bu ilişkiyi açıklamak için 1998 yılında kendini kaptırma modelini geliştirmiştir. Bu modelde motivasyon, kaygı, sıkılma, meydan okuma, ilgisizlik, işe meydan okuma, motivasyon, kişisel yetenekler ile kendini işe kaptırma arasındaki ilişki gösterilmiştir

Bu çalışma ile Bakker tarafından ilk kez 2008 yılında ortaya konan işe kendini kaptırma ölçeği Türkçe'ye uyarlanmıştır. (related work flow) Bu ölçeğin özgün formunda 13 maddeden oluşan bir form bulunmaktadır. Yapılan çalışama sonucunda form Türkçeye uyarlanırken 12 maddeye indirgenmiştir ve 2 temel faktör ölçülmektedir. Bunlardan ilki kendini işe kaptırma güdüsü, diğeri ise işte haz arama güdüsüdür.

Madde analizi için madde-toplam puan korelasyonlarından yararlanılmıştır. Madde-toplam korelasyonlarının “kendini işe kaptırma güdüsü” alt ölçeği için .68 ile .83; “işten haz arama güdüsü” alt ölçeği için ise .69 ile .91 arasında değiştiği belirlenmiştir.

Uyarlaması yapılan ölçeğin 12 maddesine göre hesaplanan iç tutarlılığı .90'dır. Ayrıca her faktörünün güvenilirlik derecesi ile maddelerin ayırt ediciliğinin belirlenmesi için Cronbach alfa katsayıları ile düzeltilmiş madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Alfa değerleri “Kendini işe kaptırma güdüsü” ve “İşten Haz Arama Güdüsü” faktörleri için sırasıyla .85 ve .87'dir. İki yarı güvenilirlikleri ise sırasıyla .84 ve .83 olarak bulunmuştur.

Tüm bu bilgiler ışığında ,geçerlik güvenilirlik testi yapılan ölçek Türk İşgücü Piyasası'nda uygulanabilir hale gelmiştir. İki faktöre indirgenmiş 12 maddelik yapısı ile değerlendirilmesi mümkündür. Ayrıca bu ölçekle yapılacak araştırmaların bilimsel alana pek çok katkı sağlayacağı umulmaktadır.

KAYNAKLAR

Csikszentmihalyi Mihaly, (1997), *Finding Flow, Psycology Today* [<http://www.psychologytoday.com/articles/199707/finding-flow>] (01.12.2012)

Bakker, A.B. (2008). *The work-related flow inventory: Construction and initial validation of the WOLF. Journal of Vocational Behavior, 72, 400-414*

Desiderio, Katie P., (2009). *The Effect of Personality Traits on Work Flow Experiences Of Employees At Four Organizations*, Ph.D. Dissertation, Barry University

Csikszentmihalyi, Mihaly (1975). *Beyond Boredom and Anxiety: Experiencing Flow in Work and Play*, San Francisco: Jossey-Bass

Salanova Marisa, Bakker Arnold B., Llorens Susana, (2006). *Flow At Work: Evidence For An Upward Spiralof Personal And Organizational Resources*, *Journal of Happiness Studies* (2006) 7:1–22 Springer 2006 DOI 10.1007/s10902-005-8854-8

Csikszentmihalyi, Mihaly (1998). *Finding Flow: The Psychology of Engagement With Everyday Life*. Basic Books. ISBN 0-465-02411-4

Ersoy Kart, Müge, (2005) *Reliability And Validity Of The Workaholism Battery (Work-Bat): Turkish Form, Social Behavior And Personality*, 2005, 33(6), 609–618

İŞ YAŞAM DENGESİ İLE YAŞAM DOYUMU İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

A Research on the Relationship Between Work Life Balance and Life

Satisfaction

Ece Kuzulu

Selver Kurtuldu

Gülşah Vural Özkan

ÖZET

Son yıllarda yaşanan sosyal değişimler sebebiyle iş, aile ve özel yaşam arasında denge sağlayabilmek neredeyse her toplum için zorlaşmış, iş yaşam çatışması çoğu çalışanın deneyimlediği bir sorun haline gelmiştir. Bu çalışmada iş yaşam çatışması ve alt boyutlarının yaşam doyumu ile ilişkisi ve yaşam doyumu üzerindeki etkisinin saptanması amaçlanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre iş yaşam çatışması yaşam doyumunu azaltmakta, işten aileye yönelen çatışma tüm çatışma türleri içinde yaşam doyumu ile daha yüksek ilişki göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: İş yaşam dengesi, iş yaşam çatışması, yaşam doyumu

ABSTRACT

Lately as a result of the social change balancing the business life and personal life has become difficult for almost every society and work life conflict has become a problem which is experienced by many employees. In this piece of research it is aimed to determine the relationship between work life conflict and its subdimensions and life satisfaction, and the effect of work life conflict on life satisfaction. The result of the research indicates that work life conflict decreases life satisfaction and among all work-life conflict dimensions, work-family conflict has the highest correlation with life satisfaction.

Key Words: Work life balance, work life conflict, life satisfaction

1.GİRİŞ

Son yıllarda ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda yaşanan değişimler çalışma yaşamı açısından da yeni oluşumları ve yaklaşımları beraberinde getirmektedir. Birey yaşamında işin öneminin giderek merkezileşmesi, yaşam standartlarının yükselmesi, ailenin varlığının vazgeçilmezliği iş, aile ve bireyin talepleri arasındaki rekabeti yoğunlaştırmaktadır (Kapız, 2002). İş ve aile, insanların hayatlarının çok büyük bir bölümünde meşgul oldukları, uzun dönemde başarılı olmayı ve tatmin elde etmeyi istedikleri önemli rolleri kapsayan alanlardır. Bu nedenle işin, ailenin ve bireyin kendisinin eş zamanlı olarak ortaya çıkan talep ve ihtiyaçları, çalışanlar üzerinde birtakım baskılar oluşturabilmektedir (Çarıkçı, Çiftçi ve Derya, 2010). Yaşanan değişimler iş ve özel yaşam arasında denge sağlayabilmeyi neredeyse her toplumun yaşadığı bir sorun haline getirmiştir. Genel olarak bireylerin sahip oldukları sınırlı zamanı, hem iş hem de özel yaşamdaki yükümlülüklerini yerine getirebilecek bir biçimde, dengeli olarak dağıtmaya mecbur olmaları iş yaşam dengesinin önemini gözler önüne sermektedir (Erdoğan, 2010).

2. İŞ YAŞAM DENGESİ

İş yaşam dengesi en geniş tanımıyla, bireyin işiyle ilgili talepleri ve kişisel yaşam taleplerinin dengede olması durumudur. İş yaşam dengesi kavramı, hem akademik hem de profesyonel hayatta kullanılmasına rağmen, belirgin bir tanımı bulunmamakla birlikte denge yaklaşımı, iş ve aile yaşamının (ya da özel yaşamın) çatışma halinden uzak olması olarak tanımlanmaktadır (Küçükusta, 2007). İş yaşam dengesi, ancak bireyin çalışma alanından ve ailesinin ihtiyaçlarından kaynaklanan taleplerin yanında kendi kişisel ihtiyaçlarının da uyumlu hale gelmesiyle sağlanmaktadır. İş, aile ve birey olmak üzere bu üç ayrı alandan birisi üzerinde sahip olunan amaç, hedef ve talepler diğerlerine ayrılan zamandan kısıntı yapmayı gerektirmediğinde “denge” oluşmakta ve bu durum “üç boyutlu denge” olarak da ifade edilmektedir (Doğrul ve Tekeli, 2010).

İş yaşam dengesi, bireyin iş ve aile hayatı rolleriyle aynı düzeyde meşgul olması ve bu rollerden aynı düzeyde tatmin olması olarak da tanımlanır (Greenhaus, Collins&Shaw, 2003). İş yaşam dengesinin zaman, bağlılık ve tatmin olmak üzere üç unsuru bulunmaktadır. Zaman dengesi, iş ve aile yaşamı rollerine eşit miktarda zaman ayırmayı, bağlılık dengesi iş ve aile yaşamı rollerine eşit düzeyde psikolojik bağlılık duymayı, tatmin olma dengesi iş ve aile yaşamı

rollerinden eşit düzeyde tatmin olmayı ifade etmektedir (Greenhaus et al, 2003). İş yaşam dengesi kavramı akla en çok iş ve aile alanlarındaki dengeyi ya da çatışmayı getirmektedir (Maxwell, 2004). İş ve aile yaşamları arasındaki ilişki iki yönlüdür. Buna göre, kişinin aile yaşamı iş yaşamını etkileyebileceği gibi, iş yaşamı da aile yaşamını etkileyebilir (Çarıkçı, Oksay, Çiftçi ve Derya, 2009). Kişinin iş rolü, aile rolünü yerine getirmeyi engellediğinde iş aile çatışması meydana gelirken; aile rolü işin gereklerini yerine getirmeyi engellediğinde ise aile iş çatışması ortaya çıkmaktadır.(Çarıkçı vd., 2009) Bununla birlikte iş yaşam dengesi başlığı altında işten kişisel yaşama yönelik iş kişisel yaşam çatışması ve kişisel yaşamdan işe yönelik kişisel yaşam iş çatışması kavramları da yer almaktadır (Bilgenoğlu, 2009).

2.1. İş Yaşam Dengesinin Belirleyicileri

Guest 2001 yılında yayınladığı “Perspectives on the Study of Work-Life Balance” adlı çalışmasında iş yaşam dengesinin belirleyicilerini bağlamsal belirleyiciler ve bireysel faktörler olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Guest’in oluşturduğu model diğer akademisyenlerin iş yaşam dengesi yorumları ile sentezlendiğinde ortaya net bir tablo çıkmaktadır.

Bağlamsal Belirleyiciler; Bağlamsal belirleyicilerin ilki iş talepleri olarak belirtilmektedir. Pek çok yazar uzun çalışma saatlerinin iş yaşam dengesinin bozduğunu ve çatışmayı doğurduğunu ifade etmektedir (Clark, 2001). Uzun çalışma saatleri çalışanların iş yaşam dengesini sarsmakta ve strese neden olmaktadır. İş seyahatlerinin sık oluşu da iş yaşam dengesini etkileyebilecek unsurlardan biri olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla iş taleplerini iş yaşam dengesinin belirleyicilerinden biri olarak kabul etmek yerinde olacaktır. Diğer bir belirleyici ise iş kültürüdür. Guest modelinde, iş kültürünün iş yaşam dengesinin belirleyicilerinden biri olduğunu öne sürerken literatürde örgüt kültüründen de bahsedilmektedir (Çarıkcı ve Çelikkol, 2009). Örgüt kültürü bir örgütün sahip olduğu değerler ve kuralların tamamı o örgütün kültürünü oluşturmaktadır. Örgütün çalışanların iş dışındaki yaşamına duyarlılığı ve desteği örgüt kültürü ile doğrudan ilişkilidir. Dolayısıyla örgüt kültürü iş yaşam dengesinin bileşenlerinden biri olarak kabul edilmektedir. Guest'in (2001) oluşturduğu modele göre ev talepleri ve ev kültürü de diğer bağlamsal belirleyiciler arasındadır.

Bireysel Faktörler; İş oryantasyonu, iş yaşam dengesinin belirleyicilerinden kabul edilen bireysel faktörlerdendir. Bunu kişilik izlemektedir. İş-yaşam algısı

kişilik değişkeninden önemli ölçüde etkilenmektedir. Strese dayanıklı bir birey, dayanıklı olmayan bir bireye kıyasla iş-yaşam çatışmasını daha alt seviyelerde hissedebilmektedir. Kişiler hayatlarının belli evrelerinde çoklu roller üstlenmek durumunda kalabilirler (Çarıkcı et al. 2010), buna örnek olarak hem çalışan hem eş hem baba hem de oğul rolü üstlenmek verilebilir. Kişi, bu rollerin tümünün gereklerini yerine getirmekte zorlandığında iş yaşam dengesi bozulmaktadır. Diğer bir bireysel faktör ise Guest (2001) tarafından kişisel kontrol ve başa çıkma olarak ortaya atılmıştır.

İş yaşam dengesinin belirleyicilerinden bir diğeri de bireysel faktörler arasında yer alan yaş, yaşam ve kariyer evresidir. Araştırmacılara göre kişilikten sonra yaş da iş yaşam dengesini etkileyen önemli faktörlerdendir. Genç ve bekâr olan çalışanların iş rollerinin gereklerini yerine getirmede çoğunlukla sorun yaşamadıkları belirtilmektedir (Çarıkcı ve Çelikkol, 2009). Buradan yola çıkarak çalışanın yaşının ve yaşam evresinin iş yaşam dengesinin belirleyicilerinden olduğu sonucuna varılır. Çalışanın yaşının ilerlemesi ile birlikte iş dışındaki rolleri değişmekte ve iş yaşam dengesi de bu durumdan etkilenebilmektedir. Cinsiyet de, çalışan kişilerin iş yaşamını ve iş dışındaki yaşam algısını doğrudan etkilemektedir. Duxbury ve Higgins (2001) de çalışanın iş yaşam dengesini

etkileyen faktörlerden biri olarak cinsiyet üzerinde durmaktadır. Kadın çalışanların erkek çalışanlara kıyasla iş-yaşam çatışmasını daha fazla deneyimlediği araştırmalar tarafından öne sürülmektedir. Kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre daha fazla stres oluşturan unsurla karşılaşmaktadır. Bunun nedeni, kadın çalışanların çocuk bakımı ve/veya yaşlı bakımı gibi yükümlülükleri dolayısıyla iş dışında erkeklere oranla daha fazla sorumluluğunun olması şeklinde belirtilebilir. İşyerinin cinsiyetçi yapısı ve normatif, cinsiyete dayalı düşünceler ve beklentiler kadın ve erkeğin algıladığı iş ve aile baskısının farklı olduğunu göstermektedir. Erkeklerin iş rollerine olan fazla bağlılığı aile rollerine harcayacak daha az enerji ve zaman kalmasına neden olmaktadır. (Parasuraman ve Simmers, 2001). Cinsiyet rolü teorisine göre erkekler ve kadınlar iş ve aile rollerinin çift yönlü taleplerine ayırdıkları zaman bakımından birbirlerinden ayrılırlar (Lobel, 1991).

Guest'in modelinden yola çıkarak sıraladığımız iş yaşam dengesi belirleyicilerine ek olarak Duxbury ve Higgins'den (2001) ilham alarak işin türü de ilave edilmelidir. Yazarlar işi profesyonel olan ve olmayan iş şeklinde ikiye ayırmaktadırlar. Mali müşavirlik, mühendislik gibi işler profesyonel ve esnek çalışma koşullarına uygun iş kontrolünün kişinin elinde olduğu işlerdir. Yönetici

asistanlığı, resepsiyonistlik gibi işler profesyonel olmayan ve kişinin kontrolünün az olduğu ve esnek olmayan işlerdir. Kişiler profesyonel ya da profesyonel olmayan işlerde çalışmalarına göre iş yaşam dengesini farklı şekillerde deneyimlemektedirler.

2.2. İş Yaşam Dengesizliğinin Sonuçları

İş yaşam dengesinin sağlanması ya da iş yaşam dengesizliği yaşanması bireyi ve çalıştığı örgütü etkilemektedir. İş yaşam dengesinin bozulması, çalışma hayatı açısından ele alındığında, işe dair isteksizliğe, strese, örgütsel bağlılıkta düşüşe, yüksek miktarda devamsızlığa, iş kazalarına ve performansın düşmesine sebep olabilmektedir(Çarıkçı et al. 2010). İş yaşamında tatmin olamama, mutsuz olma, hayal kırıklığına uğrama ve isteksiz olma durumu, çalışanın tüm hayatına etki etmeye baslar. Bu durum, bireyin çevresini, ailesini ve arkadaşlık ilişkilerini olumsuz yönde etkileyerek kendini yetersiz hissetmesine neden olabilmekte, fiziksel ve psikolojik sağlığına zarar verebilmektedir (Keser, 2005).

Literatürde iş yaşam dengesinin bireysel olarak karşılaşılan sonuçları davranışsal, psikolojik ve fiziksel sonuçlar olmak üzere 3 gruba ayrılmaktadır (Küçükusta, 2007). İş yaşam dengesizliği yaşanması halinde ortaya çıkan davranışsal sonuçlar arasında şiddet eğilimi, iş kazaları, alkol ve sigara tüketiminde artış

sayılmaktadır. Tükenmişlik sendromu, yaşam tatmininde azalma ve stres artışı psikolojik sonuçlar başlığı altında ele alınmaktadır. İş yaşam dengesizliği sonucunda karşılaşılan fiziksel sonuçlardan bazıları ise romatizma, mide rahatsızlıkları, deri hastalıkları ve kalp rahatsızlıkları şeklinde sıralanmaktadır.

İş yaşam çatışması yaşayan çalışanlar organizasyona da maliyetler yüklemektedir. Rol sorumluluklarını yerine getirmede dengesizlik çalışma performansında düşüğe neden olmakta, devamsızlığı artırmakta, tatminsizliği ve iş gücü devrini artırmakta buna karşılık örgüte ve işe bağlılığı eksiltmektedir (Hammer et al. 2003). Bu maliyetler ağırlıkla katılım ve aidiyet ile ilgilidir. Örgütsel maliyetler doğrudan ve dolaylı maliyetler şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Doğrudan maliyetler arasında aidiyet, iş başarısı ve katılım gösterilmektedir. Dolaylı maliyetler ise enerji kaybı, ilişkilerde kalitesizlik olarak belirtilmektedir. İş başarısı ve daha önce de belirtilen iş kazaları iş başarısı ile ilgili maliyetler şeklinde sıralanabilir. İlişkilerde kalitesizlik ise nefret deneyimleme, güvensizlik hissetme ve saldırganlaşma şeklinde sayılmaktadır (Küçükusta, 2007).

4. YAŞAM DOYUMU

Yaşam, mutlulukların yanı sıra olumsuz duygular, keder, üzüntü gibi zor koşulları ve öğeleri içermektedir. Bu olumsuzluklar maddi ya da manevi olabilir ve bireylerin psikolojik durumlarında etkilenmelere ya da mutluluk hislerinde değişimlere yol açabilirler (Yetim, 2001). Bu noktada bireyin öznel bakış açısı önem kazanmaktadır. Bireyin kendi yaşamına ilişkin yaptığı bilişsel ve duyuşsal değerlendirmeleri yansıtan öznel iyi olma kavramı, olumlu ve olumsuz duygulardan oluşan duyuşsal unsur ve yaşam doyumu olarak bilinen bilişsel unsur içerir (Çivitçi, 2009). Olumlu duygu boyutu, yaşanan sevinçli anlar, mutluluklar ve hazları temsil ederken; olumsuz duygu boyutu, üzüntülü anlar, acı veren zamanlar ve mutsuzlukları temsil etmektedir. (Yetim, 2001). Öznel iyi oluşun yaşam doyumu boyutu ise, kişinin kendi belirlediği kriterlere göre yaşamının niteliği hakkındaki genel değerlendirmesini ifade etmektedir. (Dost, 2007). Yaşam doyumu, ilk kez 1961 yılında Neugarten, tarafından ortaya atılmış ve bu kavram daha sonraki yıllarda araştırmacılara yol göstermiştir (Yiğit, Dilmaç ve Deniz, 2011).

Yaşam doyumu, bireyin iş dışı yaşam hakkındaki duygusal tepkisi, hayata karşı genel tutumu (Özdevecioğlu, 2003), kişinin kendi yaşamından duyduğu

memnuniyettir (Telman ve Ünsal, 2004). Yaşam doyumunu kesin olarak tanımlamak güç olsa da, kişinin bir bütün olarak kendi hayatının genel kalitesini pozitif olarak değerlendirme derecesi, kendi yönlendirdiği hayatından ne kadar çok hoşlandığını ifade etmektedir (Aşan ve Erenler, 2008). Diener ve Lucas'a göre, yaşam doyumunu hali hazır yaşamdan doyum, yaşamı değiştirme isteği, geçmişten doyum, gelecekte doyum ve kişinin yakınlarının o kişinin yaşamı hakkındaki görüşlerini kapsamaktadır. Doyum alanları ise iş, aile, serbest zaman, sağlık, para, benlik ve kişinin yakın çevresi olabilmektedir.(Dost, 2007) Başka bir tanıma göre ise yaşam doyumunu; kişinin, iş, boş zaman ve diğer iş dışı zaman olarak tanımlanan yaşama gösterdiği duygusal tepkidir ya da tutumdur (Dikmen, 1995; Sung-Mung ve Giannakopoulos, 1994; Keser, 2005).

Yaşam doyumunu etkileyen bazı faktörler özgürlük ve demokrasinin kabul gördüğü ekonomik yönden zengin bir ülkede yaşamak, politik istikrar, azınlıktan ziyade çoğunluğun parçası olmak, toplumdaki sosyal katmanın üst grubunda yer almak, evli olmak, ailesi ve arkadaşları ile iyi ilişkiler içerisinde bulunmak, fiziksel ve ruhsal olarak sağlam olmak, açık fikirli ve aktif olmak, kendi hayatının kontrolünü elinde bulundurduğunu hissetmek olarak ifade edilebilir (Dockery, 2004). Keser (2005) ise bireylerin yaşam doyumlarını

etkileyen unsurları; günlük yaşamdan mutluluk duymak, yaşamı anlamlı bulmak, amaçlara ulaşma konusunda uyum, pozitif bireysel kimlik, fiziksel olarak bireyin kendisini iyi hissetmesi, ekonomik güvenlik ve sosyal ilişkiler olarak sıralamaktadır. Yaşam doyumu, yaşamın belirli alanlarından tatmin (iş, aile vb.) gibi bir seviyede değerlendirilebileceği gibi yaşamın geneli içinde değerlendirilebilmektedir. Çünkü yaşam doyumu, yaşam hakkındaki genel duyguları yansıtmakta ve duygusal mutluluğun bir ölçüsü olarak da görülmektedir. (Veenhoven, 1996). Aynı zamanda, kişinin mutluluğunun ve refahının sübjektif ve açık bir değerlendirmesi olarak da ifade edilmektedir. Sübjektiftir çünkü araştırmalarda insanlara basit bir şekilde hayatlarının bütününden tatmin olup olmadıkları sorulmaktadır. (Yiğit vd., 2011).

5. ARAŞTIRMA

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı iş yaşam çatışması ve alt boyutlarının yaşam doyumu ile ilişkisi ve yaşam doyumu üzerindeki etkisinin saptanmasıdır. Bununla birlikte, iş-yaşam çatışmasının yaşam doyumu üzerindeki etkisinde iş, aile ve özel yaşam alanlarına verilen önem düzeyinin aracı değişken olarak yer alıp almadığı incelenmiştir. Bunun yanı sıra, araştırmaya katılan çalışanların yaşadıkları iş-

yaşam çatışması düzeyi ve iş-aile-özel yaşam alanlarına verdikleri önem çeşitli demografik değişkenler açısından karşılaştırılacaktır.

5.2. Yöntem

5.2.1. Değişkenler

Bu araştırmada iş-aile çatışması (işten aileye yönelen çatışma), iş-özel yaşam çatışması (işten özel yaşama yönelen çatışma), aile-iş çatışması (aileden işe yönelen çatışma), aile-özel yaşam çatışması (aileden özel yaşama yönelen çatışma), özel yaşam-iş çatışması (özel yaşamdan işe yönelen çatışma), özel yaşam-aile çatışması (özel yaşamdan aileye yönelen çatışma), iş-yaşam çatışması (toplam çatışma), işe verilen önem, aileye verilen önem, özel yaşama verilen önem, yaşam doyumu, cinsiyet, yaş, gelir düzeyi ve medeni durum olmak üzere 15 değişken yer almaktadır.

5.2.2. Hipotezler

Araştırmanın ana hipotezleri aşağıda belirtilmiştir.

H₁= İş-yaşam çatışması ile yaşam doyumu arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır.

H₂= İş-yaşam çatışmasının alt boyutları ile yaşam doyumu arasında negatif ilişki bulunmaktadır.

H₃= İş-yaşam çatışması yaşam doyumunu azaltmaktadır.

H₄= İş-yaşam çatışmasının alt boyutlarında yaşanan çatışma yaşam doyumunu azaltmaktadır.

H₅= İş-aile çatışması ve yaşam doyumu arasındaki etki ilişkisinde aileye verilen önem aracı değişkendir.

H₆= İş-özel yaşam çatışması ve yaşam doyumu arasındaki etki ilişkisinde özel yaşama verilen önem aracı değişkendir.

H₇= Aile-iş çatışması ve yaşam doyumu arasındaki etki ilişkisinde işe verilen önem aracı değişkendir.

H₈= Aile-özel yaşam çatışması ve yaşam doyumu arasındaki etki ilişkisinde özel yaşama verilen önem aracı değişkendir.

H₉= Özel yaşam-iş çatışması ve yaşam doyumu arasındaki etki ilişkisinde işe verilen önem aracı değişkendir.

H₁₀= Özel yaşam-aile çatışması ve yaşam doyumu arasındaki etki ilişkisinde aileye verilen önem aracı değişkendir.

5.2.3. Örneklem

Bu araştırma, kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 175 çalışını kapsamaktadır. Kullanılan veri toplama aracı sektör ayrımı yapılmaksızın kurumlara, kişilere ve sosyal paylaşım sitelerine internet üzerinden dağıtılmış ve yanıtlanmıştır.

5.2.4. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada çalışınlara demografik sorulardan oluşan bir bölüm ve iki ölçekten oluşan bir anket uygulanmıştır. İş-yaşam çatışmasını ölçmek için Netemeyer, Boles ve McMurrian'ın geliştirdiği ve Aycan ve Eskin'nin Türkçe'ye uyarladığı "İş-Aile ve Aile-İş Çatışması" ölçeği temel alınarak Bilgenoğlu tarafından geliştirilen "İş-Aile-Özel Yaşam Çatışması Ölçeği" kullanılmıştır. 5'li Likert tipi toplam 26 sorudan oluşan ölçekte iş-aile çatışması 5, iş-özel yaşam çatışması 6, aile-iş çatışması 5, aile-özel yaşam çatışması 6, özel yaşam-iş çatışması ve özel yaşam-aile çatışması ise 2'şer soru ile ölçülmektedir. Bu boyutlar, genel iş-yaşam çatışmasının bileşenlerini oluşturmaktadır. İş, aile ve özel yaşam alanlarına verilen önem araştırmacılar tarafından oluşturulan 3 soruyu kapsayan 5'li Likert tipi bir önem ölçeği ile ölçülmüştür. Yaşam doyumunu ölçmek için ise Deiner, Emmons, Larsen ve Griffin'nin geliştirdiği ve Köker tarafından Türkçe'ye

uyarlanan 5 soruluk “Yaşam Doyumu Ölçeği” Ünal, Karlıdağ ve Yoloğlu'nun çalışmasından elde edilerek kullanılmıştır.

5.2.5. İstatistiksel Analiz Teknikleri

Araştırmada iş-yaşam çatışması düzeyi, alt boyutlarındaki çatışma düzeyleri, işe verilen önem, aileye verilen önem, özel yaşama verilen önem ve yaşam doyumu düzeyinin cinsiyet, yaş, gelir düzeyi ve medeni durum açısından farklılaşp farklılaşmadığının saptanmasında t-testi ve ANOVA testi kullanılmıştır. İş-yaşam çatışması ve alt boyutlarının ilişkisini ve bu değişkenlerin yaşam doyumu ile ilişkisini saptamak için korelasyon analizi yapılmıştır. İş-yaşam çatışmasının ve alt boyutlarının yaşam doyumu üzerindeki etkisini saptamak için basit regresyon analizi yapılmıştır. İş-yaşam çatışması ve alt boyutlarının yaşam doyumuna olan etkisinde iş, aile ve özel yaşam alanlarına verilen önemin aracı değişken olarak rol oynayıp oynamadığı ise hiyerarşik regresyon ile analiz edilmiştir.

5.3. Bulgular ve Sonuçlar

5.3.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 175 çalışanın 107'si (%61,1) kadın, 68'i (%38,9) ise erkek çalışanlardan oluşmaktadır. Anketi yanıtlayan kişilerin 103'ünü (%58,9) 20-30 yaş arası çalışanlar, 42'sini (%24) 31-40 yaş arası çalışanlar, 30'unu (%17,1) ise 40 yaş üzeri çalışanlar oluşturmaktadır. 175 çalışanın gelir grubu açısından dağılımına bakıldığında katılımcıların 47'sinin (%26,9) d'şük, 57'sinin (%32,6) alt orta, 57'sinin (%32,6) 'st orta, 14'ünün (%8) ise y'ksek gelir d'zeyine sahip olduğu saptanmıştır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında 90 (%51,4) alışanın bek'ar, 85 (%48,6) alışanın evli olduğu g'r'lm'řt'ur.

Tablo 1 buraya

5.3.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Ankete yanıt veren çalışanların iş-yaşam atışması, iş-aile atışması, iş-'zel yaşam atışması, aile-iş atışması, aile-'zel yaşam atışması, 'zel yaşam-iş atışması, 'zel yaşam-aile atışması, işe verilen 'nem, aileye verilen 'nem, 'zel yaşama verilen 'nem ve yaşam doyumuna ilişkin verdikleri yanıtların ortalamaları Tablo 2'de sunulmaktadır. Buna g're araştırmada elde edilen iş-

özel yaşam çatışması değişkenine ilişkin ortalamanın diğer çatışma türleri arasında en yüksek, kişisel yaşam-iş çatışması değişkenine ilişkin ortalamanın ise en düşük değer olduğu görülmektedir. Önem düzeyleri incelendiğinde önem verilen alanların en önemliden başlayarak aile, iş ve özel yaşam olarak sıralandığı görülmektedir. Çalışanların yaşam doyumu ortalamalarının ise 2,99 ile orta düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 2 buraya

4.3. Farklılık Analizleri

4.3.1. Cinsiyete Göre

Çalışanların iş-yaşam çatışması, iş-aile çatışması, iş-özel yaşam çatışması, aile-iş çatışması, aile-özel yaşam çatışması, özel yaşam-iş çatışması, özel yaşam-aile çatışması, işe verilen önem, aileye verilen önem, özel yaşama verilen önem ve yaşam doyumu düzeyine ilişkin ortalamaları cinsiyete göre karşılaştırıldığında iş-aile çatışması, iş-özel yaşam çatışması ve özel yaşama verilen önem düzeylerinde $p < 0.05$ derecesinde anlamlı farklılık saptanmıştır. Yapılan t-testi sonuçları Tablo 3'te gösterilmektedir.

Tablo 3 buraya

Bulgulara göre kadın çalışanlar erkek çalışanlardan daha yüksek düzeyde iş-aile ve iş-özel yaşam çatışması yaşamaktadır. Buna göre iş alanından aile ve özel yaşam alanlarına doğru çatışma türünde kadınlar anlamlı olarak daha fazla çatışma yaşamaktadır. Ancak diğer çatışma türlerinde ve toplam iş-yaşam çatışması düzeyinde cinsiyetler arası farklılık bulunmamaktadır. Bununla birlikte, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre özel yaşamlarına daha fazla önem verdikleri saptanmıştır.

4.3.2. Yaşa Göre

Çalışanların iş-yaşam çatışması, iş-aile çatışması, iş-özel yaşam çatışması, aile-iş çatışması, aile-özel yaşam çatışması, özel yaşam-iş çatışması, özel yaşam-aile çatışması, işe verilen önem, aileye verilen önem, özel yaşama verilen önem ve yaşam doyumu düzeyine ilişkin ortalamalarının yaş açısından farklılık gösterip göstermediği incelendiğinde yaş grupları açısından iş-özel yaşam çatışması düzeyinde anlamlı bir farklılaşma saptanmıştır ($p<0,05$). Post-hoc testi sonuçlarına göre 20-30 yaş arasında olan çalışanların yaşadığı iş-özel yaşam

çatışması düzeyi ($X=3,42$), 40 yaş üzeri çalışanların yaşadığı iş-özel yaşam çatışması düzeyinden ($X=3,27$) daha yüksektir. Bulgular Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4 buraya

4.3.3. Gelir Düzeyine Göre

İş-yaşam çatışması, iş-aile çatışması, iş-özel yaşam çatışması, aile-iş çatışması, aile-özel yaşam çatışması, özel yaşam-iş çatışması, özel yaşam-aile çatışması, işe verilen önem, aileye verilen önem, özel yaşama verilen önem ve yaşam doyumu düzeyine ilişkin ortalamaları, çalışanların gelir düzeyine göre karşılaştırıldığında sadece yaşam doyumu düzeyinden anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<0,01$). Bulgular Tablo 5'te gösterilmektedir.

Tablo 5 buraya

Bulgulara göre düşük gelir düzeyinde olan çalışanların yaşam doyumu düzeyleri ($X=2,58$), üst orta gelir düzeyine sahip çalışanların yaşam doyumu düzeyleri

($X=3,24$) ve yüksek gelir düzeyine sahip çalışanların yaşam doyumu düzeylerinden ($X=3,42$) anlamlı olarak daha düşüktür.

4.3.4. Medeni Duruma Göre

Çalışanların iş-yaşam çatışması, iş-aile çatışması, iş-özel yaşam çatışması, aile-iş çatışması, aile-özel yaşam çatışması, özel yaşam-iş çatışması, özel yaşam-aile çatışması, işe verilen önem, aileye verilen önem, özel yaşama verilen önem ve yaşam doyumu düzeyine ilişkin ortalamaları medeni duruma göre karşılaştırıldığında yaşam doyumu, işe verilen önem, aileye verilen önem ve özel yaşama verilen önem derecesinde anlamlı farklılık saptanmıştır. Yapılan t-testi sonuçları Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6 buraya

Bulgulara göre evli çalışanların yaşam doyumları, bekâr çalışanlara göre $p<0,01$ düzeyinde anlamlı olarak daha yüksektir. Evli çalışanların bekâr çalışanlara göre işlerine $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde daha fazla önem verdikleri, ailelerine ise $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde daha fazla önem verdikleri saptanmıştır. İşe verilen

önem değerlendirildiğinde ise bekâr çalışanların evli çalışanlara göre özel yaşamlarına daha fazla önem verdikleri ortaya çıkmıştır ($p<0,05$).

4.4. Korelasyon Analizleri

İş-yaşam çatışması ve alt boyutlarının ilişkileri incelenmiş ve anlamlı düzeyde ($p<0,01$) ilişkili olduğu saptanan boyutlar Tablo 7de sunulmuştur.

Tablo 7 buraya

Korelasyon analizi bulgularına göre iş-yaşam dengesiyle alt boyutları arasında en yüksek korelasyon katsayısına sahip alt boyutlar iş-aile çatışması ve iş-özel yaşam çatışması, yani işten aileye ve özel yaşama doğru olan çatışma türleridir. Diğer alt boyutlar arasında iş yaşam çatışması ile orta düzeyde korelasyona sahip çatışma boyutları aile-iş çatışması ve aile özel yaşam çatışması, yani aileden iş ve özel yaşama doğru olan çatışma türleridir. İş-yaşam çatışması ile en düşük korelasyona sahip boyutlar ise özel-yaşam iş çatışması ve özel yaşam-aile çatışması, yani özel yaşam alanından iş ve aile alanlarına yönelik çatışma türleridir. Tüm alt boyutlar arasında iş-yaşam çatışması ile en yüksek ilişkisi

bulunan çatışma türü işten aileye yönelik çatışma, en düşük ilişkisi bulunan çatışma türü ise özel yaşamdan işe yönelik çatışmadır.

İş-yaşam çatışmasının alt boyutları arasındaki ilişkilere bakıldığında ise işten aileye ve işten özel yaşama yönelik çatışma türlerinin ilişkisi ($r=0,902$), aileden işe ve aileden özel yaşama yönelik çatışma türlerinin ilişkisi ($r=0,736$) ve özel yaşamdan işe ve öze yaşamdan aileye yönelik çatışma türlerinin ilişkisinin ($r=0,702$) yüksek düzeyde olduğu saptanmıştır. Buna göre çatışma kaynağının aynı olduğu farklı çatışma türlerinin birbiriyle yüksek düzeyde ilişkilidir.

Yaşam doyumu ile çatışma değişkenlerinin incelendiği korelasyon analizi bulgularına göre iş-yaşam çatışması, iş-aile çatışması, iş-özel yaşam çatışması değişkenleri yaşam doyumu ile orta düzeyde, negatif yönde ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,01$). Yaşam doyumu ile aile-iş çatışması arasında ise düşük düzeyde, yine negatif yönde, anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($p<0,01$). Yaşam doyumu ile en yüksek ilişkisi olan çatışma tipi iş-aile çatışması olarak saptanmıştır ($r=-0,437$). Sonuçlar Tablo 8'de sunulmaktadır.

Tablo 8 buraya

4.5. Regresyon Analizleri

Çalışanların iş-yaşam çatışması düzeylerinin yaşam doyumu üzerindeki etkisini saptamak için uygulanan regresyon analizinin sonuçları Tablo 9'da sunulmaktadır. Bulgulara göre, R^2 değeri $p=0,000$ anlamlılık düzeyinde 0,168 olarak hesaplanmıştır. Buna göre yaşam doyumu düzeyindeki değişimlerin %16,8'i iş-yaşam çatışması ile açıklanmaktadır. Beta katsayısına baktığımızda -0,409 olan değer, çalışanların iş-yaşam çatışmasındaki bir birimlik artışın yaşam doyumları üzerinde 0,409 birimlik azalmaya neden olduğunu göstermektedir.

Tablo 9 buraya

Çalışanların iş-aile çatışması düzeylerinin yaşam doyumu üzerindeki etkisini saptamak için uygulanan regresyon analizinin sonuçları Tablo 10'da sunulmaktadır. R^2 değeri $p=0,000$ anlamlılık düzeyinde 0,191 olarak hesaplanmıştır. Buna göre yaşam doyumu düzeyindeki değişimlerin %19,1'i iş-aile çatışması ile açıklanmaktadır. Beta katsayısına baktığımızda -0,437 olan değer, çalışanların iş-aile çatışmasındaki bir birimlik artışın yaşam doyumları üzerinde 0,437 birimlik azalmaya neden olduğunu göstermektedir.

Tablo 10 buraya

Çalışanların iş-özel yaşam çatışması düzeylerinin yaşam doyumu üzerindeki etkisini saptamak için yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 11'de sunulmaktadır. R^2 değeri $p=0,000$ anlamlılık düzeyinde 0,147 olarak hesaplanmıştır. Buna göre yaşam doyumu düzeyindeki değişimlerin %14,7'si iş-aile çatışması ile açıklanmaktadır. Beta katsayısına baktığımızda -0,383 olan değer, çalışanların iş-aile çatışmasındaki bir birimlik artışın yaşam doyumları üzerinde 0,383 birimlik azalmaya neden olduğunu göstermektedir.

Tablo 11 buraya

Çalışanların aile-iş yaşam çatışması düzeylerinin yaşam doyumu üzerindeki etkisini saptamak için yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 11'de sunulmaktadır. R^2 değeri $p=0,01$ anlamlılık düzeyinde 0,038 olarak hesaplanmıştır. Buna göre yaşam doyumu düzeyindeki değişimlerin %3,8'i iş-aile çatışması ile açıklanmaktadır. Beta katsayısına baktığımızda -0,195 olan değer, çalışanların iş-aile çatışmasındaki bir birimlik artışın yaşam doyumları üzerinde 0,195 birimlik azalmaya neden olduğunu göstermektedir.

Tablo 12 buraya

Çalışanların aile-özel yaşam çatışması düzeylerinin yaşam doyumu üzerindeki etkisini saptamak için yapılan regresyon analizinin sonuçları Tablo 13'de sunulmaktadır. R^2 değeri $p=0,01$ anlamlılık düzeyinde 0,031 olarak hesaplanmıştır. Buna göre yaşam doyumu düzeyindeki değişimlerin %3,1'i iş-aile çatışması ile açıklanmaktadır. Beta katsayısına baktığımızda -0,176 olan değer, çalışanların iş-aile çatışmasındaki bir birimlik artışın yaşam doyumları üzerinde 0,176 birimlik azalmaya neden olduğunu göstermektedir.

Tablo 13 buraya

Çalışanların özel yaşam-iş çatışması ve özel yaşam-aile çatışması düzeylerinin yaşam doyumu üzerindeki etkisini saptamak için yapılan regresyon analizinin sonucunsa özel yaşam-iş ve özel yaşam-aile çatışma türlerinin yaşam doyumu üzerinde anlamlı etkisi saptanamamıştır.

Sonuç olarak, çatışma türlerinin yaşam doyumunu açıklama düzeylerine bakıldığında iş-aile çatışması değişkeninin %19,1 ile en yüksek açıklama gücüne sahip olduğu görülmektedir. Buna göre, çalışanın işten aileye yönelik çatışma yaşamaması olması yaşam doyumunun azalmasının %19'1'ine neden olmaktadır. Bir başka sonuç ise işten diğer alanlara yönelik çatışmanın yaşam doyumunu etkileme gücünün aileden diğer alanlara yönelik çatışmadan daha yüksek düzeyde bulunmasıdır. Buna göre ailenin diğer alanlara engel olması kişilerin yaşam doyumunu, işin diğer alanlara engel olması kadar olumsuz etkilememektedir.

Çalışanların iş-yaşam çatışmasının alt boyutlarındaki çatışma düzeylerinin iş yaşam doyumu üzerindeki çoklu etkisi incelendiğinde ise iş-yaşam çatışması alt boyutlarından yalnızca iş-aile çatışmasının regresyon denklemine dahil edildiği görülmüştür.

İş-yaşam çatışmasının yaşam doyumu üzerindeki etkisi incelenirken çatışma yaşanan alanlara verilen önemin dikkate alınması gerektiği düşünülerek önem düzeyinin bu etki ilişkisinde aracı değişken olarak rol alabileceği hipotezi kurulmuş ve bu model hiyerarşik regresyon ile test edilmiştir. Şekil 1'de yer alan

altı araştırma modeli test edilmiştir. Testlerin hiç birinde analiz edilen ilişkide önem düzeylerinin anlamlı bir aracılık etkisi bulunamamıştır.

Tüm analizler sonucunda göre H_1 ve H_3 hipotezleri kabul edilmiş, H_2 ve H_4 hipotezleri kısmen kabul edilmiştir. H_5 , H_6 , H_7 , H_8 , H_9 , H_{10} hipotezleri ise reddedilmiştir. Sonuç olarak; iş-yaşam çatışmasının, yaşam doyumu ile orta düzeyde ilişkilidir ve yaşam doyumunu azaltmaktadır. İş-yaşam çatışmasının alt boyutlarından “işten diğer alanlara yönelik çatışma”ların yaşam doyumu ile ilişkisi ve yaşam doyumundaki değişiklikleri açıklama gücü en yüksektir. Buna göre işin aile ve özel yaşam alanlarını engellemesi, çalışanlarda diğer çatışmalara göre daha fazla mutsuzluğa neden olmaktadır. Bir çatışma türünün yaşam doyumunu etkilemesinde, çalışanın çatışmanın hedef aldığı alana verdiği önem düzeyinin herhangi bir aracı rolü tespit edilememiştir. Buna göre, örneğin, yaşadıkları iş-aile çatışması aynı düzeyde olan iki çalışanın aileye farklı düzeyde önem vermelerinin yaşam doyumları üzerinde farklılaştırıcı bir etkisi bulunmamaktadır.

5.5. Öneriler

İş-yaşam çatışmasının, yaşam doyumunu etkilemesi nedeniyle önemle ele alınması gereken bir sorun olduğu; iş-yaşam dengesinin kurulmasının kişilerin mutluluğu üzerinde rol oynadığı söylenebilir. Konu ile ilgili gelecekteki çalışmalarda iş-yaşam dengesini/çatışmasını etkileyebilecek olduğu düşünülen daha fazla demografik değişken kullanılabilir. Sektörlere göre farklılıklara bakılarak hangi sektörde daha fazla önlem ve iyileştirme çalışmaları yapılması gerektiğinin tespit edilmesi yararlı olacaktır.

Bu çalışmada iş-yaşam çatışması/dengesi ölçülürken kavramın subjektifliğinin altını çizmek amacıyla çalışanın çatışmanın hedef aldığı alana yönelik olarak ifade ettiği bir önem puanının kullanılması önerilmiş ancak önem düzeyinin aracı rolü saptanamamıştır. Bu bulgu; katılımcıların iş, aile ve özel yaşam alanlarına dair ifade ettikleri önem düzeylerinin her bir alanda birbirine çok yakın olmasından ve puanlar arasında yeterince farklılık bulunmamasından kaynaklanmış olabilir. Bu nedenle, tüm önem düzeylerinde yakın sayıda cevaplar elde edilebilecek şekilde farklı örneklemeler içeren benzer çalışmalar yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Aşan, Ö. ve Erenler, E. (2008), İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, 13(2), 203-216.

Bilgenoğlu, A. A. (2009), The Moderating Role of Social Problem Solving Skills on Work Family- personal Life Conflict and Psychological Well-being Relationship, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Koç Üniversitesi: İstanbul.

Clark, S. C. (2001), Work Cultures and Work Family Balance, *Journal of Vocational Behaviour*, 58, 348-365.

Çarıkcı, İ. H. ve Çelikkol, Ö. (2009), İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2009/1. Sayı:9.

Çarıkcı, H.İ., Çiftçi, M. ve Derya, S. (2010), İş-Aile Yaşam Çatışması: Türkiye'deki Kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 2(2), 53-65.

Çarıkcı, H.İ., Oksay, A., Çiftçi, M. ve Derya, S. (2009), Türk Yöneticilerinde İş Aile Yaşam Çatışması, *International Davraz Congress*, 24-27 September, Isparta, 159-160.

- Çivitçi, A., (2009), İlköğretim Öğrencilerinde Yaşam Doyumu: Bazı Kişisel ve Ailesel Özelliklerin Rolü, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(1), 29-52
- Dikmen, A. A. (1995) İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50(3), 115-140.
- Dockery, A. M., Happiness, Life Satisfaction and the Role of Work: Evidence From Two Australian Surveys, <http://worlddatabaseofhappiness.eur.nl/hap_bib/freetexts/dockery_am_2003.pdf> (2 Mayıs 2012).
- Doğrul, B.Ş. ve Tekeli, S. (2010), İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.
- Dost, M. T. (2007), Üniversite Öğrencilerinin Yaşam Doyumunun Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(22), 132-143.
- Duxbury, L. Ve Higgins, C. (2001), *The 2001 National Work-Life Conflict Study: Report One*, <http://www.phac-aspc.gc.ca/publicat/work-travail/pdf/rprt_1_e.pdf> (2012, Nisan 12).
- Erdoğan, S. (2010), İş-Aile Hayatı Çatışması, *Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı AB Koordinasyon Dairesi Başkanlığı Bülteni*, Sayı 53, 19-27.

Greenhaus, J.H. Collins, K.M. and Shaw J. D. (2003), The Relation Between Work-Family Balance and Quality of Life, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:63, 510-531.

Guest, D. E. (2001), Perspectives on the Study of Work-Life Balance, *A Discussion Paper for the 2001 ENOP Symposium*, Paris, March 29-31.

<<http://www.ucm.es/info/Psyap/enop/guest.htm>> (2012, Mayıs 01).

Hammer, L. B., Bauer T. N., Grandey A.A, (2003), Work-Family Conflict and Work Related Withdrawal Behaviours, *Journal of Business and Psychology*, 17(3):419-436.

Kapız, S.Ö. (2002), İş Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3), 139-153.

Keser, A. (2005), İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, *Çalışma ve Toplum Ekonomi Hukuk Dergisi*, 7(7): 77-95.

Küçükusta, D. (2007), Konaklama İşletmelerinde İş-yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

- Lobel, S. A. (1991), Allocation of investment in work and family roles: alternative theories and implications for Research. *Academy of Management Journal*, 16: 507-521.
- Maxwell, G. A. ve McDougall, M. (2004), Work – Life balance, *Public Management Review*, 6(3), 377-393.
- Özdevecioğlu, M. (2003), İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, 11.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 22-24 Mayıs, Afyon.
- Parasuraman, S. ve Simmers, C. A. (2001), Type of Employment, work-family conflict and well-being: a comparative study, *Journal of Organizational Behaviour*, 22, 551-568.
- Sung-Mook, H. and Giannakopoulos, E. (1994), The Relationship Of Satisfaction With Life To Personality Characteristics, *Journal of Psychology Interdisciplinary & Applied*, 128(5).
- Telman, N. Ve Ünsal, P. (2004), *Çalışan memnuniyeti*, Epsilon Yayınevi: İstanbul.
- Ünal S., Karlıdağ R. ve Yoloğlu S. (2001), Hekimlerde Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeylerinin Yaşam Doyumu Düzeyleri ile İlişkisi, *Klinik Psikiyatri Dergisi*, 4, 114.

TABLolar VE ŐEKİLLER

Tablo 1. Demografik Bulgular

Cinsiyet	Frekans	Yüzdelik Değer
Kadın	107	61,1
Erkek	68	38,9
Yaş	Frekans	Yüzdelik Değer
20-30 arası	103	58,9
31-40 arası	42	24,0
40 üzeri	30	17,1
Gelir Düzeyi	Frekans	Yüzdelik Değer
Düşük	47	26,9
Alt orta	57	32,6
Üst orta	57	32,6
Yüksek	14	8,0
Medeni Durum	Frekans	Yüzdelik Değer
Bekâr	90	51,4
Evli	85	48,6

Tablo 2. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenin Adı	Ortalama	Standart Sapma
İş-Yaşam Çatışması	2,55	0,75
İş-Aile Çatışması	2,98	1,10
İş-Özel Yaşam Çatışması	3,26	1,11
Aile-İş Çatışması	1,97	0,83
Aile-Özel Yaşam Çatışması	2,22	0,90
Özel Yaşam-İş Çatışması	1,76	0,92
Özel Yaşam-Aile Çatışması	1,86	0,88
İşe Verilen Önem	4,43	0,70
Aileye Verilen Önem	4,50	0,76
Özel Yaşama Verilen Önem	3,99	1,02
Yaşam Doyumu	2,99	0,92

Tablo 3. Cinsiyete Göre Anlamlı T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	t	P
İş-Aile Çatışması	Kadın	3,13	1,10	-2,308	0,022
	Erkek	2,74	1,06		
İş-Özel Yaşam Çatışması	Kadın	3,42	1,09	-2,416	0,017
	Erkek	3,00	1,09		
Özel Yaşama Verilen Önem	Kadın	4,13	0,98	-2,351	0,020
	Erkek	3,76	1,04		

Tablo 4. Yaşa Göre Anlamlı ANOVA Sonuçları

İş-Özel Yaşam Çatışması	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
Çatışması	Gruplar arası	9,482	2	4,741	4,008	0,020	1-3
	Gruplar içi	203,474	172	1,183			
	Toplam	212,456	174				

Tablo 5. Gelir Düzeyine Göre Anlamlı ANOVA Bulguları

Yaşam Doyumu	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Anlamlı Fark
	Gruplar arası	13,906	3	4,635	5,891	0,001	1-3, 1-4
	Gruplar içi	134,551	171	0,787			
	Toplam	148,457	174				

Tablo 6. Medeni Duruma Göre Anlamlı T-Testi Sonuçları

	Cinsiyet	Ortalama	Standart Sapma	t	P
Yaşam Doyumu	Bekâr	2,78	0,91	-3,152	0,002
	Evli	3,21	0,90		
İşe Verilen Önem	Bekâr	4,31	0,77	-2,542	0,015
	Evli	4,67	0,59		
Aileye Verilen Önem	Bekâr	4,24	0,87	-4,894	0,000
	Evli	4,76	0,50		
Özel Yaşama Verilen Önem	Bekâr	4,18	0,89	2,558	0,011
	Evli	3,79	1,10		

Tablo 7. İş Yaşam-Çatışması ve Alt Boyutlarının İlişkisine Ait Anlamlı Sonuçlar

	İş-Yaşam	İş-Aile	İş-Özel Yaşam	Aile-İş	Aile-Özel Yaşam	Özel Yaşam-İş	Özel Yaşam-Aile
İş-Yaşam	1,000						
İş-Aile	0,837	1,000					
İş-Özel Yaşam	0,813	0,902	1,000				
Aile-İş	0,655	0,322	0,276	1,000			
Aile-Özel	0,564	0,272	0,316	0,736	1,000		

Yaşam							
Özel Yaşam-İş	0,330	-	-	0,583	0,395	1,000	
Özel Yaşam- Aile	0,402	-	-	0,564	0,431	0,702	1,000

Tablo 8. İş Yaşam-Çatışması ve Alt Boyutlarının Yaşam Doyumu ile İlişkinine Ait Anlamlı Sonuçlar

	İş-Yaşam	İş-Aile	İş-Özel Yaşam	Aile-İş	p
Yaşam Doyumu	-0,409	-0,437	-0,383	-0,195	0,01

Tablo 9. İş-Yaşam Çatışmasının Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

	R ²	F	B	Beta	p
İş-Yaşam Çatışması	0,168	34,855	4,277	-0,409	0,000

Tablo 10. İş-Aile Çatışmasının Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

	R ²	F	B	Beta	p
İş-Aile Çatışması	0,191	40,807	4,084	-0,437	0,000

Tablo 11. İş-Özel Yaşam Çatışmasının Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

	R ²	F	B	Beta	p
İş-Özel Yaşam Çatışması	0,147	29,712	4,031	-0,383	0,000

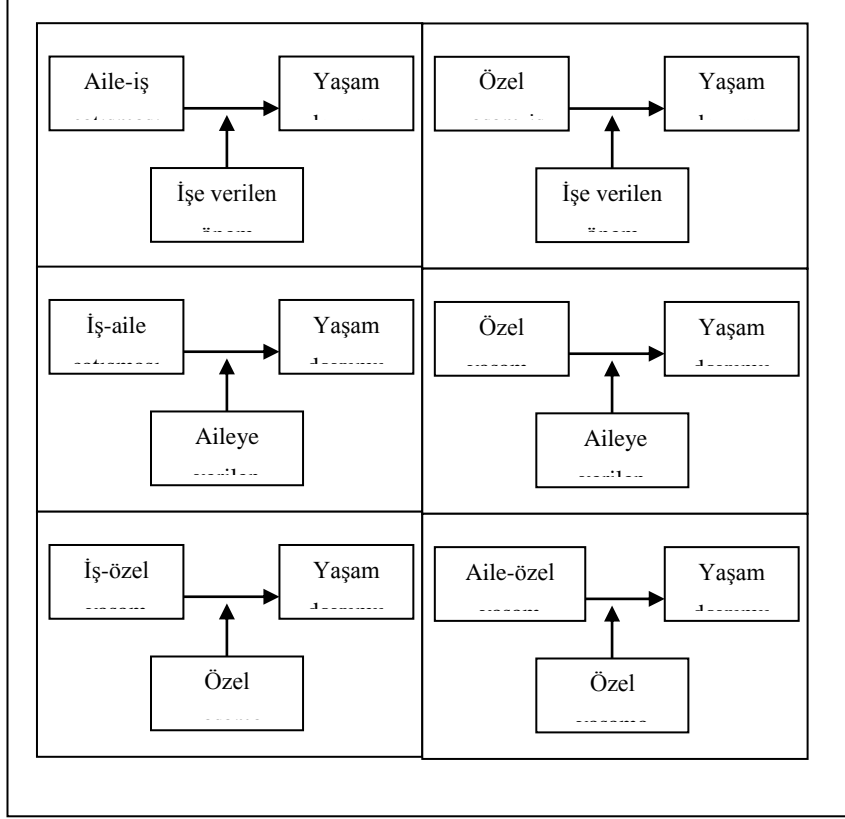
Tablo 12. Aile-İş Çatışmasının Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

	R ²	F	B	Beta	p
Aile-İş Çatışması	0,038	6,859	3,416	-0,195	0,010

Tablo 13. Aile-Özel Yaşam Çatışmasının Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisine İlişkin Bulgular

	R ²	F	B	Beta	p
Aile-Özel Yaşam Çatışması	0,031	5,556	3,390	-0,176	0,020

Şekil 1. Hiyerarşik Regresyon ile Test Edilen Araştırma Modelleri



Avrupa İstihdam Stratejisi ve Aktif İşgücü Piyasası Politikaları

European Employment Strategy and Active Labor Market Policy

Rahim TAGHİZADEH

Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Bölümü Doktora Öğrencisi, rahim_taghizadeh@yahoo.com

Özet

Bu çalışmanın amacı, bir politika kaynağı olarak Avrupa İstihdam Stratejisi'nin, AB'ne üye devletlerin ulusal istihdam politikaları üzerinde yarattığı etkilerini, aktif işgücü piyasası politikaları (AİPP) çerçevesinde analiz etmektir. Aktif işgücü piyasası politikalarına dayanarak Avrupa İstihdam Stratejisi (AİS) AB vatandaşlarının nitelikli eğitim ve yetiştirme ve diğer aktifleştirme programları yoluyla istihdam edilme şanslarını artırmak, girişimciliği özendirmek, değişen iş çevresine uyumu artırmak ve fırsat eşitliğini sağlamak hedefleri doğrultusunda politikalar üreterek üye ülkeler arasında bu programların uygulanmasını desteklemektedir. Siyasal, sosyal ve ekonomik hedefleri bulunan AİPP, özellikle Lüksemburg sürecinden bu yana AİS'nin merkezinde yer almaktadır. Aktivasyon paradigması kapsamında üye devletler bu tür programları işsizlikle mücadelede ön planda tutmaları Birlik tarafından teşvik edilmektedir. AİS bir yandan yeni AİPP programlarının tanıtılma imkânını sağlamakta diğer yandan açık koordinasyon

yöntemi gibi politika kaynaklar ve üye ülkeleri daha aktif harcamalara teşvik ederek bu politikaların yayılmasına etkili olmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Aktif İşgücü Piyasası Politikaları, Aktivasyon, Avrupa Birliği İstihdam Stratejisi.

ABSTRACT

Analysis of the impacts of European Employment Strategy (EES) as a source of influence for member state national employment policies with regard to activating paradigm and Active Labor Market Policy (ALMPs) is the aim of this paper. Based on the ALMPs, the EES encourages member states to activate EU citizens through quality education and training and other activation programs to improve their chances of employment, entrepreneurship, compliance with the changing business environment and provide equal opportunity policies in line with the objectives of producing member countries and support the implementation of these programs. The ALMPs with political, social and economic objectives, especially since the Luxembourg process, has become the main element of EES. The EES encourages the member states to utilize the activation policies to combat unemployment. Therefore, the ESS provides on one hand the possibility of exploiting new ALMPs programs, and on the other hand, via open method of coordination encourages the member states to allocate more active policy expenditure that results in the diffusion of these policies.

Key Words: Active Labor Market Policy, Activating, European Employment Strategy.

1. GİRİŞ

Aktif işgücü piyasası politikaları (AİPP) siyasal, sosyal ve ekonomik hedefleri içinde barındırmaktadır. İstihdam ve gelir düzeyinin yükseltilmesi AİPP'nın ekonomik amacını oluşturmaktadır. Özellikle uzun süreli işsizler için işsizlik süresinin azaltılması, işgücünün hareketini kolaylaştırmak, emeğin beceri ve niteliğini geliştirerek beşeri sermayenin gelişmesi ve dolayısıyla ekonomik büyümeyi teşvik ederek işgücünün yapısal değişimlere uyum sağlamasını kolaylaştırmak bu politikaların temel taşını oluşturmaktadır (Betcherman, Olivas ve Dar, 2004: 5-7). Bu hedefler, farklı mekanizmalar ve programlar ile gerçekleştirilmektedir. Talep merkezli olan politikalarla doğrudan kamu işlerinde istihdam fırsatlarının yaratılması veya işgücü arzını hedefleyen eğitim programları ile iş arayanların becerilerini geliştirmek istihdam ve ücret üzerinde pozitif etkiler yaratmaktadır. İşe yerleştirme hizmetleri yoluyla ise, işgücü piyasasında açık işlerin iş arayan bireyler tarafından doldurulması sağlanmaktadır (Betcherman, Dar, Luinstra ve Ogawa, 1999).

AB İstihdam Stratejisi (Aİs), işsizlikle mücadelede ve istihdam yaratmada AİPP'nı önemli bir araç olarak görmektedir (Leschke, 2011: 145). AİPP'na dayanarak Avrupa İstihdam Stratejisi AB vatandaşlarının nitelikli eğitim ve yetiştirme ve diğer aktifleştirme programları yoluyla istihdam edilme şanslarını artırmak, girişimciliği özendirme, değişen iş çevresine uyumu artırmak ve fırsat eşitliğini sağlamak hedefleri doğrultusunda politikalar

üretmek üzere üye ülkeleri işsizlikle mücadelede bu politikalara teşvik etmektedir. Bu istihdam stratejisi çerçevesinde üye ülkeler birbirinden "öğrenme" mekanizması içinde ve "aktif" refah devleti anlayışı yaklaşımı doğrultusunda aktif politikalara daha ağırlık veren yeni programları uygulamaya başlamışlardır (Ennals, 2004: 6). Örneğin, 2002 yılında Almanya'da kabul edilen işsizlik politikasının yeniden düzenlenmesinde, Danimarka, Hollanda ve İngiltere gibi ülkelerde daha önceden yapılan araştırmalara ve çalışmalara sıklıkla atıfta bulunulması öğrenme yoluyla yayılma mekanizmasının göstergesidir (Bonoli, 2010: 9).

Raveaud'a göre (2007: 412) AİS'ni üç perspektiften araştırılabilir; Birincisi, AİS'ni "açık koordinasyon" yönteminde bir "prosedür" olarak görmek, ikincisi, AİS ulusal eylem politikalarını etkilemek için bir kaynak yaklaşımı ve üçüncüsü ise, AİS bir tartışma konusu olarak ele alınmaktadır. Bu çalışmada ikinci perspektiften yola çıkarak, AİS bir politika kaynağı olarak AB üye devletleri ulusal istihdam politikaları ve dolayısıyla aktivasyon paradigması üzerinde yarattığı etkiler değerlendirilmekte, ve bu değerlendirme kapsamında AİS ile AİPP bağlantıları irdelenmektedir.

Bu çalışma giriş ve sonuç dışında iki ana başlık taşıyacak şekilde tasarlanmıştır. İlk ana başlıkta AİPP kavramı, tarihsel gelişimi, ve işgücü piyasasında nasıl işlediği tartışılacaktır. İkinci ana başlıkta AİS'nin kökenleri,

kapsamı ve gelişimi ele alınarak bu stratejinin gelişimi ve AİS içinde AİPP konumu ve işleyişi değerlendirilecektir.

2. AKTİF İŞGÜCÜ PİYASASI POLİTİKALARI

2.1. Aktif İşgücü Piyasası Politikaları Gelişimi

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) aktif işgücü piyasası politikalarını, "işgücü piyasasını ve işçilerin işle ilgili niteliklerini geliştirmeye ve daha etkin bir işgücü piyasasını teşvik etmeye yönelik aktivasyon önlemleri" olarak tanımlamaktadır (OECD, 1993: 39). Koning vd. (2003), bu politikaları "refah için çalışma" (welfare-to-work) olarak tanımlamaktadır.

Çoğu araştırmacılar, İsveç'te başlayan ve Rehn-Meidner modeli adıyla bilinen AİPP'nın doğuşu konusunda hemfikirlidir. 1951 yılında iktisat kökenli iki sendikacı, Gösta Rehn ve Rudolph Meidner, tarafından ileri sürülen bu politikalar, "ücret dağılımında eşitlik, sürdürülebilirlik, tam istihdam ve İsveç sanayisinin modernleşmesi" gibi amaçları içerisinde barındırmaktadır (Swenson, 2004: 17-18; Armingeon, 2007: 906; Bonoli, 2010: 15). İsveç modelinde, AİPP başlangıçta "aktif insan gücü politikası" (active manpower policy) olarak tanımlanmıştır (Weishaupt, 2011: 73). Ancak, aktif işgücü piyasası müdahalelerinin tamamen II. Dünya savaşı sonrası dönemde gerçekleşen bir fenomen olduğu da söylenemez. Sanayileşmiş toplumlar, 1960'lı "insan gücü devrimi"nden önceki dönemlerde

de işsizlikle mücadele kapsamında aktif önlemlere başvurmuşlardır. II. Dünya savaşı öncesi, Avrupa düzeyinde gençler ve diğer "özel" gruplar için insangücü politikalarından faydalanmak politikacılar tarafından tavsiye edilmiştir (Weishaupt, 2011: 101-102).

Gösta Rehn, 1950'lerdeki bir yazısında AİPP'nın temel amacını "*sanayi ihtiyaçlarını karşılamak için işgücününün adaptasyonu yönünde devamlı artan çabalar*" olarak ifade etmektedir (Swenson, 2004: 18). 1957 yılında hükümet resmen, yeni aktif insangücü politikalarının geliştirmesi, mevcut programların güçlendirilmesi ve işgücü piyasası harcamalarının iki katına çıkarılmasını amaçlayan, Rehn-Meidner modelini kabul etmiştir. Bu dönemde çalışanların eğitimi ve hareketliliği, İsveç "aktif" refah rejiminin temelini oluşturmuştur (Weishaupt, 2011: 84).

Bonoli'nin de ifade ettiği gibi AİPP'nın tarihsel gelişimini üç farklı dönem kapsamında değerlendirmek mümkündür. Birincisi, 1950 ve 1960'lı yıllar arasında, işgücü eksikliğini gidermek ve hızla gelişen sanayinin uygun vasıflı işgücü ihtiyaçlarını sağlamak amacıyla AİPP uygulamalarının gelişmesine tanık olunmaktadır. Bu dönemde AİPP'nın temel amacı beşeri sermaye kaynaklarına yatırım yapmaktır (Bonoli, 2010: 14). Başka bir ifade ile 1950'ler döneminde, "tüm işler ve endüstrilere hitap eden birleştirilmiş bir insangücü programı yoktur". "Gerçek insangücü devrimi" -yani kapsamlı AİPP'nın kullanımı- aslında 1960'lı yıllarda Batı Avrupa ülkelerinde "aktif

insangücü politikaları" düşüncesinin OECD tarafından yayılmasıyla gerçekleşmiştir (Weishaupt, 2011: 83).

İkinci dönem ise, 1973-1975 yıllar arasında ortaya çıkan petrol şoklarını takip eden dönemdir. En belirgin özelliği yüksek işsizliğin olduğu bu dönemde, çoğu ülkelerin AİPP uygulamalarındaki temel amacı, işsizlerin işgücü piyasasına yeniden girişlerini sağlamaktan ziyade, işsizleri "meşgul etmek" ve işsizlerin işsizlik döneminde "beşeri sermayelerinde ortaya çıkan azalışı" önlemektir. Kriz sonrası yıllarda, özellikle 1980'li yıllar ve 1990'lı yılların başında, "*meşgul etmek*" AİPP'nin en önemli işlevlerinden sayılmaktadır (Bonoli, 2010: 19).

AİİP gelişiminde son dönem ise, 1990'ların ortasından itibaren günümüze kadar uzanan dönemdir. Bu dönemde, aktif politikaların en önemli amacı işgücüne dâhil olmayan bireyler ile işsizlerin işgücü piyasasına yeniden girişlerini teşvik etmek ve kolaylaştırmak olmuştur. Bonoli, bu dönemi "*aktivasyon dönüşü*" olarak adlandırmaktadır. Bu dönemdeki AİPP yeni rolü, daha çok "çalışma teşvikleri" ve "istihdam yardımları" üzerinden gelişmiştir. Bu yaklaşım daha sonra diğer ülkeleri de kapsayacak şekilde hız kazanmıştır. Örneğin, İngiltere AİPP kapsamında özellikle 2005 yılından itibaren istihdam yardımları üzerinde odaklanmıştır (Bonoli, 2010: 20-21). Bu dönemde iş arayanları teşvik etmek ve daha aktif hale getirerek iş bulmalarını

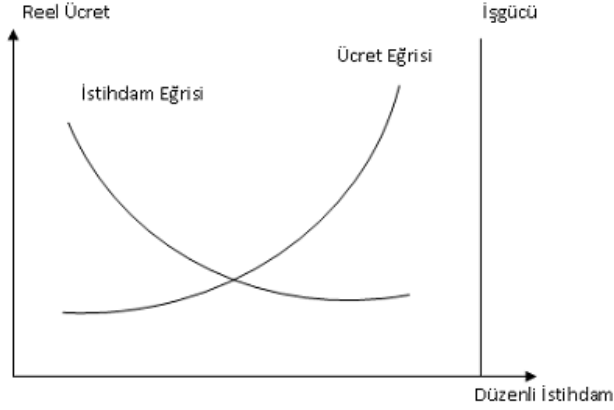
ve/veya istihdam edilebilirliklerini iyileştirmek aktivasyon stratejisinin özünü oluşturmaktadır (OECD, 2007: 208).

2.2. Kuramsal Tartışmalar

AİPP, işgücü piyasası ve istihdam üzerinde çeşitli etkileri bulunmaktadır, kimi etkiler öngörülmüş; kimi etkiler ise öngörülmemiş etkiler olarak bilinmektedir. Bu politikaların işgücü piyasalarındaki işleyişini kavramak için bu bölümde Layard ve diğerleri (1991), OECD (1993), Calmfors (1994) ve daha sonra Calmfors ve diğerleri (2002) de geliştirdikleri *Layard-Nickell* modelinden yola çıkarak AİPP ücret ve istihdam dengesi üzerinde etkileri tartışılmaktadır.

Şekil 1 de görüldüğü gibi işgücü piyasası dengesinin değişimini göstermektedir. Yukarıya doğru eğimli olan eğri ücret seti (*wage-setting Schedule*) eğrisidir ve yüksek istihdamın yüksek düzeyde reel ücretlere sebep olacağını açıklamaktadır. Aşağıya doğru eğilimi eğri ise reel ücretle negatif ilişkisi bulunan "istihdam eğrisi" (*employment Schedule*) olarak geleneksel işgücü talep eğrisine işaret etmektedir. Buradaki istihdam, devamlı ve düzenli istihdamı açıklamaktadır. Toplam istihdam düzeyi, çeşitli programlar vasıtasıyla yaratılan işlere düzenli istihdamın eklenmesinden oluşmaktadır.

Şekil 1. İşgücü Piyasasında Ücret ve İstihdam Dengesi.



AİPP'nin asıl etkisi işgücü piyasalarında tam anlamda yer almak için aktif desteklerin sağlanmasıdır. Dolayısıyla bu tür politikaların amacında sadece işsizler değil, belki daha iyi iş bulma arzusu ile iş arayan çalışanlar da yer almaktadır (Auer vd., 2005). Kuramsal tartışmalar kapsamında aktif işgücü piyasası politikalarının değişik etkileri ortaya çıkmaktadır. OECD (1993), i) Beveridge-Eğrisi üzerinde etki, ii) Verimlilik etkisi, iii) İşgücü arzı üzerinde etki, iv) İkame etkisi; ve v) Dışlama etkisi olarak beş kategoriye ayırmaktadır. Calmfors ve arkadaşları ise, araştırmalarında bu sınıflandırmayı 6 etki kategorisinde toplamışlardır; 1) Eşleştirme süreci üzerine etkisi 2) İşler için rekabet üzerindeki etkisi, 3) İş arayanların verimliliği üzerindeki etkisi, 4) Sektörler arasında işgücünün dağılımı üzerindeki etkisi, 5) düzenli işgücü

talebi üzerinde direkt dışlama etkisi ve 6) Ücret belirlemede yansıtma (accommodation) etkisi (Calmfors, Forslund ve Hemström, 2002: 15-16).

Bu çalışmada da AİPP işgücü piyasasında doğrudan ve dolaylı yollardan yaratabilecek etkileri başlıca altı maddede özetlenmektedir.

i) İşe Yerleştirme Etkisi: işe yerleşme sürecini kolaylaştırması geleneksel mantığa göre AİPP'nin işgücü piyasası üzerinde başta gelen fonksiyonlarındadır. Bu, danışmanlık hizmetleri ve mesleki eğitim gibi önlemler yoluyla işsizlik sürelerini kısaltması; bireylerin daha kısa sürede iş bulmalarını sağlamasıdır (Calmfors, 1994: 13). Başka bir deyişle AİP programların geleneksel güdüsü olarak –özellikle kamu hizmetleri ve yeniden eğitim programları- eşleştirme sürecinin etkisini arttırmaktadır; Yani işsizlik oranında ve açık kontenjanlarda düşüş sebebi ile işsizlik düzeyi ile açık işler arasındaki ilişkiyi gösteren *Beveridge eğrisi* içeriye doğru hareket ediyor (OECD, 1993).

Teorik olarak, AİPP iş arayanlar ile boş işleri bir araya getirerek yapısal işsizliğin azalmasına yardım eder (Dar ve Tzannatos, 1999) dolayısıyla etkin işe yerleştirme süreci sonucunda istihdam eğrisi sağa doğru hareket ederken hem istihdam düzeyi hem ücret düzeyinde artış meydana gelir. Diğer yandan, işe yerleştirme sürecinin etkinliğinin artması sonucunda, ücret eğrisi sağa doğru hareket eder ve reel ücretlerde azalma meydana gelir.

AİPP eşleşme üzerindeki net etkisi, zıt yönde hareket eden *kilitleme etkisi* (locking-in effect) ve *uygulama etkisinin* (treatment effects) büyüklüğüne bağlıdır. Kilitleme etkisi, iş arayan bireylerin aktifleşme programlarına katılım sürecinde daha az iş arama fırsatlarına ve dolayısıyla istihdam üzerinde negatif etkiye işaret etmektedir (Calmfors, 1994).

ii) İşler Üzerinde Rekabet Etkisi: AİPP programları katılımcıların rekabet edebilirliğini arttırarak mevcut işler üzerinde rekabetin artmasına sebep olabilirler. Bu etki farklı mekanizmalar yoluyla gerçekleşebilir. AİPP programlarına katılım, iş arayanların daha aktif bir şekilde iş arama için motivasyonlarını güçlendirebilir (Calmfors, vd., 2002). Ayrıca, AİPP programları işgücü niteliğini koruyarak veya yükselterek verimlilik artışlarıyla dışarıdakilerin (outsider) rekabet düzeyinde artışlar sağlayabilir. Aynı zamanda, bu programlara katılım süresi, işverenlerce iş deneyimi yerine ikame edilebilir (Calmfors, 1994: 17).

iii) Verimlilik Etkisi: AİPP programlarının olumlu etkilerinden biri işgücü nitelik ve beceri artışları yoluyla verimliliğinin artmasıdır. Verimlilikteki iyileşmeler sonucunda işgücü marjinal üretim hasılası değeri ve işgücü talebinde artışlar gerçekleşmektedir (Betcherman, vd., 1999). *Emek verimliliğini arttırılması* mesleki eğitim ya da iş başında eğitim yollarından sağlanmaktadır. Ancak verimlilik artışları iş arayanlar nezdinde *koruma ücreti* (reservation wages) düzeyinin yükselmesine sebep olabilmektedir. Bu

durumun gerçekleşmesi halinde, ücret eğrisi yukarıya doğru hareket eder ve böylece istihdam üzerinde meydana gelen pozitif etkiyi telafi edebilir (Calmfors, et al, 2002). Açıktır ki ücret eğrisinin yukarıya doğru hareketinin istihdam eğrisinin sağa doğru hareketinden fazla olması durumunda net istihdam miktarında düşüş yaşanabilir.

iv) İkame Etkisi, Etkinlik Kaybı Etkisi, Dışlama ve İşten Çıkarılma Etkisi:

AİPP önlemlerinden bazıları, örneğin istihdam sübvansiyonları ile iş yaratma programları, istihdam halindeki işçinin bu programlardan yararlanan işçi ile ikame edilmesi sonucunu (*substitution effects*) doğurabilir ki, bu da AİPP etkinliğinin ortadan kalkmasıyla sonuçlanabilir. İkame etkisi, belli bir işçi kategorisine yaratılan işlerin ne ölçüde diğer kategoriler tarafından işgal edilmesi anlamına gelmektedir; zira bu durumda nisbi ücret maliyetleri değişmektedir (Calmfors, 1994). Bu etki sonucunda işgücü talep eğrisi sola doğru hareket ederek *düzenli* istihdam üzerinde negatif etki yaratmaktadır. Dolayısıyla, ikame etkisinin yoğun olduğu emek piyasalarında aktif politikalar istihdamın artmasına değil, işsizliğin kompozisyonun değişmesine neden olmaktadır. Sübvansiyonlar durumunda, kısa dönem istihdam üzerinde net etki sıfır olabilir; bu etki daha çok özel sektöre uygulanan sübvansiyon programlarında ortaya çıkmaktadır (Hujer, et al. 2004).

AİPP programlarını oluşturulurken hedef grupların yanlış belirlenmesi durumunda etkinlik kaybı etkisinden (*deadweight loss effects*) söz edilebilir. Bu

durumda, AİPP programlarının sonuçları bu programların uygulanmadığı durumdan farklılık yaratmayacaktır. Dolayısıyla bu etki, işgücü piyasası işleyişinde kaynakların gereksiz yerde kullanmasına işaret etmektedir (Calmfors, et al, 2002).

v) İşgücü Bölüşümü Üzerinde Etki: AİPP programları farklı sektörler arasında işgücünün dağılımı üzerinde etki yaratabilmektedir. Aslında, AİPP öneren Rehn-Meinder modelinin temelinde de, İsveç ekonomisinde işgücünün verimliliği daha düşük olduğu sektörlerden daha yüksek verimli sektörlerle transferini eğitim ve diğer önlemler ile kolaylaştırmak yer almaktadır (Calmfors, 1994).

vi) Ücret Eğrisi Üzerinde Yansıtma Etkileri: İşsizlerin refahını etkilediği için AİPP programlarına katılmak ücret eğrisi üzerinde bazı istenmeyen etkiler yaratabilmektedir (Calmfors, vd., 2002). İşsizlerin refahlarının yükselmesi AİPP programlarının amaçları arasında yer almaktadır. AİPP programlarına katılım, katılımcı iş arayan bireyler için daha yüksek ücret beklentisi beraberinde getirebilmektedir. Zira bu durumda iş arayanlar işsizlik yardımları ile alacakları ücretler arasında kıyaslama yapmaktadır (Calmfors, 1994).

AİPP programları etkileri konusunda yukarıdaki sınıflandırma, bu politikaların işgücü arz ve talebinin farklı kanallar yoluyla etkilediğini göstermektedir. Bu etkiler bazen aynı yönde hareket etmekte, bazense zıt

yönde hareketlerinden dolayı istihdam ve/veya ücret üzerinde sonuç belirsiz olabilmektedir.

2.3. Aktif İşgücü Piyasası Politikalarının Bileşenleri

AİPP'nın temelinde, üç ana unsur bulunmaktadır (OECD, 1993): i) İş yaratma programları, iş sübvansiyonları ve benzer programlarla işgücü arzının hareketliliğini sağlamak; ii) Eğitim ve benzeri programlarla istihdama ilişkin niteliklerin geliştirilmesi; ve iii) İstihdam hizmetleri, eşleştirme ve danışmanlık hizmetleriyle işgücü piyasasının etkinliğini artırmak.

Bu amaçlardan hareketle AİPP birçok önlem ve uygulamayı içermektedir. Bunların bir bölümü işgücünün talebini arttırmaya ve işsizliği önlemeye yönelik "önleyici" önlemler, diğer bir bölümü ise yeniden eğitim ve işgücü hareketliliğinin sağlanması gibi işsizliği "sınırlandırıcı" önlemlerdir. Bu politikaların hedefinde öncelikle işsizler yer almaktadır. Ancak, daha sonra iş aramayan "aktif olmayan" kişileri "aktifleştirmek" de bu programların siyasal önceliği haline gelmiştir (European Commission, 2006: 4).

Aktif işgücü piyasası programlarını kavramaya yönelik daha çok Dünya Bankası'nın kullandığı bir diğer sınıflandırma da programları, emek arzını artıran programlar (mesleki eğitim gibi), emek talebini artıran programlar (kamusal işler ve sübvansiyonlar gibi) ve emek piyasasına işlerlik kazandıran programlar (istihdam hizmetleri gibi) şeklinde üçe ayırmaktır (Betcherman,

et al, 2004: i). Ancak, bu çalışmada, i)İş Arama yardımları ve istihdam hizmetleri, ii) Mesleki eğitim, iii) Ücret ve istihdam sübvansiyonu, iv) Mikro girişimcilerin geliştirilmesi/kendi işini kurma yardımları, ve v)Kamu çalışma programları sınıflandırmasından yola çıkarak, ayrıntılı bir şekilde aktif programlar açıklanmaktadır.

İş arama yardımları ve istihdam hizmetleri:İş arama yardımları, işsizlere işgücü piyasası hakkında bilgi veya finansal teşvikler sağlayarak, iş arama ve bulma sürecini kolaylaştırmayı ve işsizlik süresini kısaltmayı hedeflemektedir. Kamu iş bulma kurum ve kuruluşları tarafından yürütülen bu programlar kapsamında işgücü piyasasının arz yanını koordine ederek, işgücü piyasasına ve boş işlere ilişkin bilgilerin sağlanmasına öncelik verilmektedir (Kapar, 2005). Bu programlar genelde katılımcıların program sonrası istihdamı ve gelir düzeyleri üzerinde pozitif etkiye sahiptir. Maliyet bakımından da diğer programlara göre maliyet-fayda oranı daha yüksek görünmektedir (Betcherman, et al. 2004: ii).

Mesleki eğitim: İşsizlikle mücadelede izlenen önemli AİP politikalarından bir diğeri ise, işyerinde ve kimi zaman işyeri dışındaki eğitim kuruluşlarıyla da işbirliğine gidilerek gerçekleştirilen mesleki eğitim yoluyla işsizlerin ve işsiz kalma riski altında bulunan çalışanların beceri düzeylerini yükselterek istihdam edilebilirliklerini arttırmaktır. Eğitim sadece bireylerin becerilerini arttırarak işsizliği azaltmamakta, onların piyasalar arasında daha hareketli

hale gelmelerini de sağlayarak yapısal işsizliğin de azaltılmasına katkıda bulunmaktadır (Biçerli, 2005: 8-9). Mesleki vasıf kazandırarak veya var olan vasıfları geliştirerek işsizlerin istihdam edilebilirliklerini arttırmaya yönelik bu programlar, hedef grupları bakımından, i) uzun süreli işsiz olanları, ii) toplu olarak işten çıkarılanları, iii) genç işsizleri ve iv) engellileri kapsamaktadır.

Ücret ve istihdam sübvansiyonu: Ücret ve istihdam sübvansiyonu uygulamasında, hükümetler özel sektör işverenlerine program kanalıyla desteklediği duyurulan/belgelenen işçileri işe alma karşılığında ücretin belirli bir kısmını karşılamakta veya bu işverenlerin ödeyecekleri vergi ve primlerde indirim yapmaktadırlar. "Sosyal dışlanmayı" azaltmak ve işsizlerin çalışma hayatıyla bağlarını yeniden kurmayı hedefleyen bu programların amacında özellikle uzun süreli işsizler, dezavantajlı bölgeler (örneğin işsizliğin yüksek olduğu bölgeler) ve gençler yer almaktadır (Dar ve Tzannatos, 1999: 28).

İşgücü piyasasında iş bulma şansı çok zayıf olan işsizleri istihdam edecek işverenlerin işgücü maliyetlerini düşürmenin en yaygın biçimi sosyal güvenlik prim oranlarının ve diğer ücret dışı işgücü maliyetlerinin düşürülmesidir.

Mikro girişimcilerin geliştirilmesi/kendi işini kurma yardımları: Özel sektörü teşvik programları kapsamında uygulanan bir başka önlem kendi adına çalışacaklara sağlanan teşviklerdir. Başka bir ifade ile bu programlar

işsizlere kendi işlerini kurmaları için yardımcı olmaya çalışan (belirli bir süre gelir güvencesi de getiren) programları kapsamaktadır.

Girişimciliğin teşvik edilmesi, özellikle 1990'lı yıllarda işsizlik oranlarının yüksek olduğu Avrupa ülkelerinde istihdam politikalarının önemli bir parçası haline gelmiştir. İşsizlerin kendi işlerini kurmalarının teşvik edilmesi, bu amaçla teknik yardım ve düşük faizli kredi sağlanması, belirli bir süre boyunca danışmanlık hizmeti ve girişimcilik eğitimi verilmesi, yeni bir işletme kurabilmek için gerekli prosedürün daha kısa bir sürede tamamlanmasının sağlanması, girişimciliği engelleyen hukuki ve idari düzenlemelerin, özellikle küçük ve orta boy işletmeler açısından önemli bir sorun teşkil eden muhasebe ve vergi prosedürlerinin basitleştirilmesi, girişimcilik kültürünün oluşturulması girişimciliğin teşvik edilmesine yönelik önlemler arasında sayılabilir (Uşen, 2007: 79).

Kamu çalışma programları:Geçmişini oldukça eskiye dayanan kamu çalışma programları, ekonomik gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun çok sayıda ülkede uygulanmaktadır. Bu programlar, genellikle merkezi ve yerel yönetimlerde, kar amacı gütmeyen kuruluşlarda ve topluma hizmet götürme amacıyla uygulamaya konan programlardır. İşgücü piyasasının talep yanını düzenleyen bu programlar, işsizlerin kamuda yaratılan işlerde geçici süre ile istihdam edilmesine dayanır. Yaratılan işler genellikle altyapı, çevre koruma ve iyileştirme, kamuya açık mekânların bakım ve onarımı, sağlık ve refah

hizmetleri, belediye hizmetleri gibi alanlardadır (Dar ve Tzannatos, 1999: 17). İş yaratmaya yönelik bu programların temel özellikler olarak şunlar belirtilebilir: a) programlar daha çok gençlere ve uzun süreli işsizlere yönelik olmaktadır; b) Daha çok yerel yönetimlerde ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda iş olanağı sağlanmaktadır; c) işe yerleştirenlere genellikle geçerli ücret düzeyinden bir ödeme yapılmaktadır; d) programlar üç ay ile bir yıl arasında değişen sürelerde uygulanmakta ve geçicilik taşımaktadır; e) programların finansmanı büyük ölçüde işgücü piyasasını düzenleyen kuruluşlarca karşılanmaktadır (Koray, 1992: 86).

Kamu çalışma programlarında yaratılan işlerin iş deneyimi, çalışma koşulları ve niteliği bakımından, düzenli işlerle benzer nitelikler taşımaması yaygın bir kaygıdır. Bu nedenle kamu iş ve işçilerin eşleşmelerini hızlandıran hizmetleri sunarak işsizliği azaltmayı amaçlamaktadır (Biçerli, 2005: 8-9).

3.AVRUPA İSTİHDAM STRATEJİSİ ve AİPP

1970'li yıllarda, işgücü piyasalarında ekonomik durgunluklardan kaynaklanan ve ortaya çıkan olumsuz koşullar, esnek üretim ve istihdam biçimleri, atipik çalışma biçimleri ve küreselleşme gibi olaylar sonucunda refah devleti dönüşümüyle pasif ve koruyucu önlemlerden aktif önlemlere başlayan geçiş, 1990'lı yıllarda aktivasyon paradigması kapsamında hem OECD hem de AB'nin çabalarıyla hızlanmaktadır. O dönemde sosyal bütünleşmeyi

ekonomik bütünleşmeye bağlayan Avrupalılaşıma anlayışı, sosyal politikaya ikincil bir rol tanırken, gerçekleşen antlaşmalarda işgücü piyasası ile ilgili sosyal güvenlik, çalışma koşulları, göçmen işçiler ve işçilerin serbest dolaşımı gibi çok sınırlı hükümlere yer verildiği dikkat çekmektedir. Ekonomik bütünleşmenin sosyal bütünleşmeyi beraberinde getiremediği ortaya çıkınca, 1990'lı yılların başından itibaren Avrupa da ortak bir sosyal politika oluşumu çabaları güçlenmiştir.

1990'lı yıllar itibariyle, AB kademeli olarak üye devletlerin ulusal işgücü piyasası politikalarını ve sosyal politikasını izlemek ve yönlendirmek için kendi kapasitesini geliştirmeye başlamıştır (Weishaupt ve Lack, 2011: 11). 1997 yılına gelene kadar, işgücü ve istihdam politikaları alanında işçilerin serbest dolaşımını öngören anlaşmaları hariç Topluluk organları değil, üye ülkeler yetkili kılınmıştır (Tekin, 2008: 186). Avrupa Birliği seviyesinde istihdam konusunun ciddi biçimde incelenme süreci Jacques Delors başkanlığındaki çalışma grubunun 1993 yılında yayınlanan "Büyüme, Rekabet Gücü, İstihdam" başlıklı Beyaz Kitap ile başlamıştır (TİSK, 2006: 20). Beyaz kitap, istihdam konusunda uyumlu bir Avrupa yaklaşımının geliştirilmesine temel oluşturacak ideolojik, politik ve analitik bir temel oluşturmuştur. Beyaz kitaptan esinlenerek 1994'de Essen Stratejide insan kaynaklarının gelişmesi, üretken istihdama destek verilmesi, işgücü piyasası kurumlarının etkinliğinin artırılması ve iyileştirilmesi, girişimciliğin teşvik

edilmesi, genç ve uzun dönemli işsizlerin ve kadınların işgücü piyasasına girişlerinin kolaylaştırılması hedefleri belirlenmiştir (Ataman, 2010: 19).

Özellikle 1990'lı yıllarda ortaya çıkan işsizlik sorunu ve diğer yandan refah devleti anlayışında gerçekleşen dönüşümler AB'nin istihdam konusunda girişimini hızlandıran etkenlerdendir. Avrupa'da işsizlik ve istihdam sorunu 1970'li yıllarda ekonomilerin tam istihdam seviyesinden uzaklaşması ile gündeme oturmuştur. 1960'larda %2 olan istihdam artışı, 1990'larda %0,5'e düşmüştür. İşgücü piyasalarında ortaya çıkan değişimler, refah devletleri üzerinde önemli etkiler yaratmıştır. İşsizlik oranlarındaki artışlar, bir yandan sosyal korumaya olan gereksinimi artırırken, diğer yandan işsizlik sigortası gibi pasif programlar kaynakları üzerinde baskıya neden olmuştur. İşsizliğin uzun dönemli yapısal bir sorun haline gelmesi, ortaya çıkan baskısını etkisini daha da güçlendirmektedir (Öztürk, 2011: 103). Çalışmayı teşvik eden ve sosyal korumayı işgücü piyasalarında yer alma şartına bağlayan, "aktif yurttaşlık" anlayışı kapsamında uygulanan aktivasyon politikaları yeni refah devleti anlayışının en önemli karakteristiği olarak ortaya çıkmaktadır (Jensen ve Pfaau-Effinger, 2005). Çalışma ve refah arasında kurulan bu ilişki, refah devletlerinin, koruma anlayışından çalışma anlayışına (welfare to workfare) evriminin temel simgesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Dingeldey, 2004: 4; Gökbayrak, 2010: 57). İş arayanları teşvik etmek ve daha aktif hale getirerek

iş bulmalarını ve/veya istihdam edilebilirliklerini iyileştirmek aktivasyon stratejisinin özünü oluşturmaktadır.

Pasif politikalarından aktif işgücü piyasası politikalarına geçiş, en azından Lüksemburg yönergelerinden beri AİS'nin temelini oluşturmakta ve aktivasyon paradigmasının Lizbon zirvesinden bu yana merkezi bir konumda olduğu görülmektedir (European Parliament, 2006: 1).

1997 yılında Amsterdam Antlaşması ile Kurucu Antlaşmaya "*istihdam*" başlığının ilave edilmesi "*Avrupa İstihdam Stratejisi*"nin oluşmasını sağlamıştır. Amsterdam Antlaşmasınının 125. ve 126. Maddelerinde istihdam yaratmanın ortak bir endişe olduğuna vurgu yapılarak, üye ülkelerin AB ile koordineli istihdam stratejileri izleyecekleri, özellikle mesleki eğitimin teşviki ve iş piyasalarının yeni ekonomik koşullara göre modernleştirilmesi konularında işbirliği yapacakları belirtilmiştir (European Union, 1997).

Amsterdam zirvesinden kısa bir süre sonra, Lüksemburg Zirvesinde (Jobs Summit 1997) "Avrupa İstihdam Stratejisi" ortaya çıkmıştır. "Lüksemburg süreci" olarak da bilinen AİS, üye devletlerin istihdam politikalarında önceliklerini belirlenmesini sağlayan bir araçtır (Goetschy, 2001; Ataman, 2011). Lüksemburg İstihdam Zirvesi'nin düzenlendiği dönemde işgücü piyasasının yapısına yönelik göstergeler istihdam oranlarındaki artışın çok yavaş seyrettiği, uzun dönemli işsizliğin ve genç işsizliğin önemli sorunları teşkil ettiğini ortaya koymaktadır (TİSK, 2006: 26).

Tablo 1. AİS'nin Kurumsal Bileşenleri (Lüksemburg Süreci).

<p>İstihdam Yönergeleri (EGL): Komisyonun bir teklifine göre, Avrupa Konseyi üye devletlerin istihdam politikalarındaki ortak öncelikler için yıllık istihdam kılavuzları oluşturur.</p> <p>Ulusal Eylem Planları (NAPs): Her üye istihdam kılavuzlarının ulusal uygulamalara nasıl yansıdığını anlatan Ulusal Eylem Planları hazırlar;</p> <p>Ortak İstihdam Raporu: Komisyon ve Konsey birlikte Ulusal Eylem Planlarını değerlendirir ve Avrupa konseyine bir Ortak İstihdam Raporu sunar. Komisyon aynı zamanda sonraki yılın istihdam kılavuzlarını revize ederek yeni öneriler hazırlar;</p> <p>Tavsiyeler: Konsey nitelikli çoğunlukla, Komisyonun önerisi üzerine bazı ülkelere yönelik özel tavsiyelerde de bulunabilir.</p>
--

Kaynak: Weishaupt, 2011: 162.

Lüksemburg zirvesiyle istihdam alanında "yakınsama süreci" başlatılmış ve bu süreçte Üye Devletler için -tablo 1'de görüldüğü gibi- uygulama kriterleri oluşturulmuştur. Lüksemburg süreci ile tüm üye ülkelerde "İstihdam Rehberleri" esas alınarak, İstihdam Ulusal Eylem Planları'(NAP) nın hazırlanması ve izlenmesi yükümlülüğü hayata geçirilmiştir. Lüksemburg Zirvesinde, AİS'nin amacı Üye Devletleri bazı ortak amaç ve hedefler çerçevesinde bir araya getirmek olarak belirlenmiştir. Bu zirvede, AB'nin yıllık istihdam yönergeleri dört temel ayağa dayandırılmıştır (Goetschy, 2001: 402).

2000 yılı Mart ayında toplanan Lizbon Avrupa Konseyi, AİS'nin ilk "yenilenmesini" (up-grade) yapmıştır (Weishaupt ve Lack, 2011: 13). Lizbon'da Avrupa Birliğinin, 2010 yılına kadar, "daha fazla ve daha kaliteli işlerin yaratılması, daha fazla sosyal uyum yoluyla, dünyada sürdürülebilir ekonomik büyüme kapasitesine sahip en rekabetçi ve dinamik bilgi ekonomisi olma hedefi" kararlaştırılmıştır (Raveaud, 2007: 411).

Lizbon stratejisi, "insanlar üzerinde yatırımlar ile Avrupa sosyal modelinin modernleşmesi ve bir aktif refah modelinin inşası" amacını taşımaktadır (Goetschy, 2001: 407). Lizbon stratejisinde, AİPP yoluyla işgücünün beceri ve eğitim düzeyinin yükselmesinin, Avrupa refah devletlerinde daha çok büyüme ve istihdamın sağlanmasını garanti edeceği görüşü ön planda tutulmuştur (European Commission, 2004: 8). Lizbon Gündeminde sayısal amaçların yanında nitel amaçlar da yer almaktadır; bu kapsamda 1990'lı yıllarda politika oluşturanların amacında olan istihdamı arttırmak için iş yaratma stratejisi yerine sadece iş yaratmak değil belki "iyi işler" yaratmak anlayışı üstünlük kazanmıştır (Weishaupt ve Lack, 2011: 14; Weishaupt, 2011).

2003'de başlatılan istihdam için beyin fırtınasında Lizbon stratejisinde belirlenen hedefler gözden geçirilmiş ve 2010 yılına kadar %70 olan toplam istihdam oranı hedefi terk edilmiştir. Zira 2003 yılı itibariyle % 64,3 olan istihdam oranı ara hedef olan 2005'deki %67'ye ulaşmamıştır. Bahar 2005

Avrupa Konseyi zirvesinde -Muhafazakâr ve Sosyal Demokratların galip olduğu dönemde- üye devletlerin başkanları yeniden Lizbon stratejisini yeniden gündeme getirmiştir. Komisyonun yeni başkanı José Manuel Durão Barroso tamamen olmasa da genellikle Kok raporları tavsiyeleri çerçevesinde AİS'ni yeni mimarisini yapmaya başlamıştır. Komisyon "büyüme" ve "istihdam" hedefleri için 2005-2008 ve 2008-2010 "bütünleşmiş ilkeleri" belirlemiş ve yeni sistemde, istihdam politikası ile ekonomi politikaları arasında eşgüdüm sağlanmış ve her iki politika içinde kılavuz ilkeler tespit edilmiştir (Tekin, 2008: 199-206; Weishaupt ve Lack, 2011: 16).

2009 sonlarına doğru, Lizbon stratejisinin devamı ve AİS'ne düşen roller için Üye Devletler ve Komisyon yeni tartışmalar başlanmıştır. Çok geniş tartışmalar ve danışmanlıklar sonucunda 17 Mart 2010 tarihinde AB Komisyonu başkanı "2020 İstihdam Stratejisi"ni açıklamış ve AB üyesi devlet başkanları 17 Haziran 2010 tarihinde yeni stratejiyi onaylamışlardır. 2020 Avrupa Stratejisi "akıllı büyüme" (bilgiye dayalı), "sürdürülebilir büyüme" (örneğin etkin kaynak kullanan, yeşil ve daha rekabet edebilir büyüme) ve "içerilmiş büyüme" (yüksek istihdam düzeyi ve sosyal uyum) olarak üç öncelik belirlemektedir (Weishaupt ve Lack, 2011: 24). Avrupa, daha çok bilgi ve inovasyona dayalı bir ekonomi yaratarak büyümeyi gerçekleştirecektir (Ataman, 2010: 95).

Avrupa 2020 stratejisi, belirlediği akıllı, sürdürülebilir ve kapsayıcı büyüme öncelikleri kapsamında istihdam, eğitim, sosyal içerme, Ar-Ge ve iklim ve enerji konularında birbirini destekleyen 5 "AB Ana Hedef" (EU Headline Targets) belirlemiştir. Sözü edilen bu hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla 10 "Bütünleşmiş Yönerge" (Integrated Guidelines) ve 7 girişimin "Bayrak Gemisi Girişimler-Flagship Initiatives" hayata geçirilmesi öngörülmektedir. Bu girişimler "Yenilikçilik Birliği", "Hareket Halinde Gençlik", "Avrupa için Dijital Gündem", "Kaynakları Verimli Kullanan Avrupa", "Küreselleşme Çağı için Sanayi Politikası", "Yeni Beceri ve İşler için Gündem" ve "Yoksulluğa Karşı Avrupa Platformu"dur. Beş Hedeften üçü doğrudan işgücü piyasası, beceriler ve sosyal politikalar ile ilgilidir ki bütünleşmiş ilkelerin dördü bu kapsamda yer almaktadır (ABGS, 2010).

Böylece AİS'nın gelişim sürecinin gözden geçirildiğinde, öncelikle AİS kapsamında yeni uygulamalar tanıtılmış; istihdam edebilirliği arttırmak amacıyla, özellikle eğitim programlarına ağırlık verilmiş, aktivasyon paradigması doğrultusunda pasif politikalardan aktif politikalara geçişte bu tür programlara katılım teşvik edilmiş, girişimcilik özendirilmiş ve özürllüler gibi dezavantajlı gruplara yönelik politikalar benimsenmiştir.

Başlangıçta "aktif" işgücü piyasası politikalarının, hepsi olmasa bile önemli bir kısmı gençler ve uzun süreli işsizler gibi küçük ve sınırlı sayıda grupları içererek şekilde uygulanmıştır. Başka bir ifade ile 1950'ler döneminde, "tüm

işler ve endüstrilere hitap eden birleştirilmiş bir insangücü programı yoktur"(Weishaupt, 2011: 83). AİS'nin oluşumu ve gelişimi sürecini incelediğimizde hem hedef grupları açısından hem program açısından kapsam genişliği görülmektedir. Dolayısıyla, bir politika kaynağı yaklaşımıyla baktığımız AİS, üye devletler için aktivasyon paradigmasının oluşumu doğrultusunda aktif politikaları desteklemektedir. Bu bağlantıyla ilgili üye devletler pasif anlayışından aktif anlayışına geçiş sürecini hızlandırmak amacıyla yeni reformları ortaya koymuşlardır. Bunun en belirgin örneği Britanya'da gerçekleşen *yeni yol* ya da *üçüncü yol* reformlarıdır.

AİS ile AİPP arasında diğer bir bağlantı, politika transferi çerçevesinde ele alınmaktadır. AİPP'nin yayılmasında ve yayılma sürecinin hızlanmasında OECD ile birlikte AB'nin de önemli katkıları olmuştur (Armingeon, 2007: 909; Goetschy, 2001). Avrupa Birliği de 1997 yılında gerçekleşen Amsterdam Anlaşmasında istihdam başlığı altında istihdam politikalarıyla aynı şekilde ilgilenmiştir. AB üye devletlerin kurumsal, ekonomik ve tarihsel çeşitliliklerine dikkat edildiğinde bu alanda politika transferinin çok zor olduğu görülmektedir. Üye ülkeler arasında belirli işgücü piyasası hedeflerinin kabul edilmesi AB düzeyinde politika yakınsamasına katkı sağlamaktadır. Bu da "Açık Koordinasyon Yöntemi" ile gerçekleşmektedir (European Parliament, 2006: 4-5). Açık koordinasyon yöntemi, aktif işgücü piyasası politikaları alanında üye devletler arasında karşılıklı öğrenme

mekanizmasını içinde barındırmaktadır (Rie ve Marx, 2011: 9). Açık Koordinasyon Yöntemi (AKY), üye devletlerin ulusal sosyal politika uygulamalarındaki deneyimlerini ortak çıkarlar için paylaşmasıdır. Diğer bir deyişle, yeni yönetim biçimi de olarak da bilinen AKY, en iyi uygulamaların üye devletler arasındaki paylaşımıdır (Threlfall, 2007: 278). Amaç Avrupa Birliğini derinleştirmek, uyum ve işbirliği yaratmaktır. Yöntem, subsidiarite (ikame etme etkisi), yakınsama, hedeflere göre yönetim, ülke gözetimi ve bütünleştirilmiş yaklaşım olarak bilinen ilkelere dayanmaktadır.

AİS çerçevesinde üye ülkeler birbirinden "öğrenme" mekanizması içinde "aktif" refah devleti anlayışı yaklaşımı doğrultusunda aktif politikalara daha ağırlık vererek yeni reformlar başlamış bulunmaktadır. Dolayısıyla AİS, üye ülkelerde yapılan AİPP genişlenmesi ve gelişimi reformlarını yardım etmesi ve desteklemesini öngörmektedir (Ennals, 2004: 6). Örneğin, Britanya'da gerçekleşen reformların merkezinde, "Yeni Yol" ya da "Üçüncü Yol" olarak bilinene yaklaşım aktif işgücü politikaların temel unsurunu oluşturmaktadır. Bu yaklaşım kapsamında gençler; 25 yaş üzeri kişiler; 50 yaşın üzerindeki ve engelliler için istihdam edilebilirliği geliştiren çeşitli eğitim programları yer almaktadır (Ennals, 2004: 5).

Aktif işgücü piyasası politikaları AİS çerçevesinde kilit bir rol oynamaktadır (Rie ve Marx, 2011: 9). Bu rol AB düzeyinde devletler tarafından aktif

önlemlere yapılan "harcama çabaları" (spending effort) GSYİH'ya oranı göstergesiyle analiz edilebilir. 2008 yılında AB (27) genelinde AİPP kapsamında, 2002 sabit fiyatlarına göre, toplam 174,9 milyar Euro ve cari fiyatlara göre 200,6 milyar Euro, yani ortalama olarak bu ülkelerin GSYİH'nın % 1,6 oranında üye devletler tarafından harcama yapılmıştır.

AB üye ülkeler arasında aktif politikalara yapılan harcamalar, ülkeler arasındaki farklılıklar ve bezerlikleri ve harcamaların zaman içindeki değişimler incelendiğinde, özellikle 1997 sürecinden beri öncelikle aktif politikaların pasif politikalara nazaran ağırlık kazanmaları ve, üye ülkeler arasındaki tüm farklılıklara rağmen git gide aktif politikalar harcamaları oranlarında bir yakınsama eğiliminin ortaya çıkışı dikkat çekmektedir.

AİPP yapılan harcamalar 1994-2003 döneminde hem genel düzeyde bu harcamalardaki artışlar hem de AB (15) ülkelerarasında bir yakınsama eğilimi gözükmektedir (Rie ve Marx, 2011: 9). Bununla birlikte, halen işgücü piyasası politikaları (İPP) harcamaları konusunda AB ülkeleri arasında farklılıklar görünmektedir; 2008 yılı itibariyle Belçika'da bu harcamalar ülkenin GSYİH'nın % 3,3'ünü kendisine ihtisas ederken, 27 üye devletin ön beşinde bu oran yüzde birin altında kalmaktadır.

İşgücü piyasası politikaları harcaması mevzusunda 1990'lı yıllarda Kuzey ülkeleri (Hollanda dahil) daha cömert, Kıta Avrupa ülkeleri ve İrlanda orta bir pozisyonda yer alırken, Akdeniz bölgesi ve İngiltere ise en az cömert

davranan ülkeler olarak bilinmektedir. Ancak, o zamandan beri bir yumuşak yakınsama trendi izlenmektedir. Belçika, Avusturya, İspanya ve İngiltere gibi daha az cömert ülkeler AİPP harcamalarını arttırırken, daha cömert harcamaları yapan ülkeler ise (örneğin, Almanya, Finlandiya, Fransa, İsveç ve Hollanda) AİPP harcamalarında kısıtlamalar yapmışlardır. AB üye ülkeler arasında AİPP harcamaları farklılıkları, Calsen'in de (2011) ifade ettiği gibi tek bir Avrupa refah devleti ve ayrıt edici Avrupa sosyal politika kimliği bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Gerçekten de Avrupa'da tek ir refah devleti rejimi bulunmamakta, yakınsamanın hızı ve biçimi her ülkede aynı değildir.

Gerçekten, Avrupa'da tek bir refah devleti olduğunu söylemek yanlıştır, zira AB üye ülkelerinde çok çeşitli sosyal politika düzenlemeleri bulunmaktadır. Armingeon (2007), yaptığı bir teknik araştırmada, OECD'nin "Job Study" projesinin aksine AB istihdam stratejisinin üye devletleri aktif politikalara yönelik harcamaların arttırılmasında başarılı olduğunu savunmaktadır. Başka bir deyişle, bu araştırmaya göre başarılı bir şekilde AİS üye devletleri pasif politikalar yerine daha aktif politikalara yönlendirilmesinde sistematik bir yükselme gözükmemektedir.

Ancak AİPP'nın AİS'i üzerinde tüm etkilerine rağmen bugünkü AB işsizlik oranları bu politikaların etkin işleyişi konusunda soru işaretleri bırakmaktadır. Diğer yandan bazı örnek çalışmalar AİS yetersiz olduğu

görüşünü de ortaya koymaktadır; örneğin İtalya'da yapılan "AİS'nin Etki Değerlendirmesi Taslak Raporu'nda İtalyan devleti yetkilileri ve sosyal taraflar ile yapılan görüşmeler bu ülkede tüm aktif politikalara ağırlığın verilmesi ve ad hoc komitesinin oluşturulmasına rağmen bu stratejinin istihdam sorununa büyük katkı sağlamadığını ifade edilmektedir. Bu sonucun AİS'nin arz yönlü politikalar kadar talep merkezli programlara ağırlık vermemesinden kaynaklandığı belirtilmektedir (Velluti, 2004).

SONUÇ

İstihdam yaratma ve yeniden istihdamı sağlamayı hedefleyen AİPP, iş yaratma, iş sübvansiyonları, eğitim ve istihdamla ilişkili niteliklerin geliştirilmesi, istihdam hizmetleri, eşleştirme ve danışmanlık hizmetleriyle işgücü piyasasının etkinliğini artıran hem arz yönlü hem istem taraflı programlardan oluşmaktadır. Bu tür uygulamalar çeşitli mekanizmalar yolu ile işgücü piyasasında istihdam edebilirliği ve işgücü hareketliliğini kolaylaştırarak, bir yandan istihdam yaratmada diğer yandan emeğin nitelik ve becerilerine sağladığı katkılar nedeniyle ücret ve gelir düzeyinde artışlar sağlamaktadır.

1997 yılına gelene kadar, işgücü ve istihdam politikaları alanında Topluluk organları değil, üye ülkeler yetkili kılınmış ancak işsizliğin ortak bir mesele haline gelmesiyle, Amsterdam Antlaşması ile Kurucu Antlaşmaya "*istihdam*"

başlığının ilave edilmesi "*Avrupa İstihdam Stratejisi*"nin oluşmasını sağlamıştır. AİS, refah devletinde gerçekleşen dönüşüm anlayıştan da etkilenerek ve işgücü piyasasında yeni somut hedefler belirterek, bir yandan o güne kadar sınırlı programlardan oluşan AİPP'na ilişkin yeni programlar tanıtmış; diğer yandan AKY ile üye devletleri aktif politika uygulamalarına teşvik etmiştir.

AİS ve AİPP arasında üç ana bağlantı noktası ön plana çıkmaktadır. AB Konseyi tarafından hazırlanan İstihdam İlkeleri Kılavuzlarında, uzun süreli işsizliğin önlenmesi; işsizlerin ve işgücüne katılmayanların emek piyasasına entegrasyonunun teşvik edilmesi için gerekli önleyici ve aktif tedbirlerin alınması hususunda üye ülkelere çağrı yapılmaktadır. AİS kapsamında ve bu çağrı doğrultusunda, üye ülkeler çeşitli aktif politika programlarına ağırlık vererek işgücü piyasasında yeni reformları başlatmışlar. AİS ile AİPP arasında diğer bir bağlantı, AİS'nin bu politikaların yayılması üzerinde öğrenme mekanizmasıyla yarattığı etkidir. Nitel araştırmalar da bu yayılma tezini desteklemektedirler. Bu araştırmalar, devletlerin işsizlikle mücadelede yeni çözümler aramak için diğer ülkelerin deneyimlerine başvurmalarını açıklamaktadır. Bu doğrultuda, Avrupa İstihdam Stratejisi kapsamında kayda değer çabalar gösterilmiş; ülkelerin bir birlerinden öğrenme çabaları Avrupa İstihdam Stratejisini de hızlandırmıştır. Başka bir ifade ile üye devletlerarasında karşılıklı öğrenme AB istihdam politikasının temel amacı

haline gelmiştir. Diğer yandan, AİS'i üye devletleri işgücü piyasası harcamalarında aktif politikalara ağırlık verilmesi konusunda teşvik etmektedir. Değişik refah rejimlerine sahip olan Avrupa ülkelerinde bu konuda halen farklılıklar bile olsa da zaman içinde bir yakınsama trendi dikkat çekmektedir.

AİPP bir yandan AİS'nin temelini oluştururken AİS'i de bu politikaların işsizlikle mücadele hususunda ön planda tutulmasını sağlamıştır. Ancak günümüz AB üye ülkeleri işgücü piyasalarındaki koşulları göz önünde bulundurduğumuz zaman bu politikaların etkinliğini konusunda şüpheler meydana gelmektedir.

KAYNAKÇA

ABGS, Avrupa Birliği Genel Sekreterliği. (2010). "Avrupa 2020 Stratejisi: Akıllı, Sürdürülebilir ve Kapsayıcı Büyüme için Avrupa Stratejisi", Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, Ankara:

http://www.abgs.gov.tr/files/SBYPB/Sosyal%20Politika%20ve%20%C4%B0stihdam/avrupa_2020_stratejisi.pdf

ANDERSEN, J., GUILLEMARD, A. M., JENSEN, Per H. & PFAU-EFFINGER, B. (2005). "The Changing Face of Welfare: Consequences and outcomes from a citizenship perspective", Bristol.

- ARMINGEON, K. (2007). "Active Labour Market Policy, International Organizations and Domestic Politics", *Journal of European Public Policy*, 14:6, 905-932. <http://dx.doi.org/10.1080/13501760701497923>.
- ATAMAN, B. C. (1999). "İşgücü Piyasasında Kurumsallaşma: Avrupa Birliği Modeli ve Türkiye", A. Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi, Ankara.
- AUER, P., EFENDIOĞLU, Ü., & LESCHKE, J. (2005). "Active Labour Market Policies Around The World: Coping With The Consequences of Globalization", *International Labour Organization*.
- AVRUPA ONSEYİ. (2010). "Avrupa Sosyal Şartı: Avrupa İçin Yeni Bir Sosyal Anayasa", Türkçe baskı, Ankara.
- BETCHERMAN, G., DAR, A., & OLIVAS, K. (2004). *Impacts of Active Labor Market Programs: New Evidence from Evaluations with Particular Attention to Developing and Transition Countries*, Social Protection, World Bank.
- BETCHERMAN, G., DAR, A., LUINSTRA, A., & OGAWA, M. (2000). *Active Labor Market Programs: Policy Issues for East Asia*, Social Protection, Discussion Papers, 5.
- BİÇERLİ, M. K. (2005). "Aktif İstihdam Politikaları İşsizliği Azaltır mı?", *Çimento İşveren*, 6: 4-15.
- BONOLI, G. (2010). "The Political Economy of Active Labour Market Policy", *Working Papers on the Reconciliation of Work and Welfare in Europe*, *REC-WP 01/2010*.

CALMFORS, L. (1994). Active Labour Market Policy and Unemployment: A Framework for the Analysis of Crucial Design Features, OECD.

CALMFORS, L., FORSLUND, A., & HEMSTROM, M. (2002). Does Active Labour Market Policy Work? Lessons from the Swedish Experiences, IFAU.

ÇELİK, A. (2004). "Avrupa Birliği Sosyal Politikası: Gelişimi, Kapsamı ve Türkiye'nin Uyum Süreci-1", Sendikal Notlar, 24: 30-55.

CONCIL OF THE EUROPEAN UNION. (1997). The 1998 Employment Guidelines, Council Resolution of 15 December.

CONCIL OF THE EUROPEAN UNION. (2000). Presidency Conclusions, Lisbon European Council 23-24 March.

CONCIL OF THE EUROPEAN UNION. (2001). Presidency Conclusion, Stockholm European Council, 23-24 March.

DAR, A., & TZANNATOS, Z. (1999). Active Labor Market Programs: A Review of the Evidence from Evaluations, Social Protection, World Bank.

DE KONING, J. (2001). "Aggregate Impact Analysis of Active Labour Market Policy: a Literature Review", International Journal of Manpower, 22:8, 707-735.

DE KONING, J., MOSLEY, H., & SCHIMID, G. (2001). "Introduction: Active Labour Market Policies, Social Exclusion and Transitional Labour Markets", Labour Market Policy

and Unemployment: Impact and Process Evaluation in Selected European Countries, Edward Elgar, London.

DINGELDEY, I. (2004). Welfare State Transformation Between "Workfare" and an Enabling State: New Goals and New Forms of Governance in Labour Market Policies, Presented at Espanet Conference.

ENNALS, R. (2004). "The European Employment Strategy: the UK in the European Union", PALMER, G., & EDWARDS, S. (Eds.). Reflections on the European Employment Strategy: How Relevant to the UK? New Policy Institute, 29-32.

EUROPEAN COMMISSION. (2010). Labour Market Policy—Expenditure and Participants. European Union, Luxemburg, doi:10.2785/38700

EUROPEAN COMMISSION. (Decembre 2005). Study of Effectiveness of ALMPs, Essen.

EUROPEAN PARLIAMENT. (2006). Active Labour Market Policies – Delivering, Lisbon. PE 382.181.

EUROSTAT, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/eurostat/home/>, 20.6.2012.

GOETSCHY, J. (1999). "The European Employment Strategy: Genesis and Development", European Journal of Industrial Relations, 5(2), 117-137.

- GOETSCHY, J. (2001). "The European Employment Strategy from Amsterdam to Stockholm: Has It Reached its Cruising Speed?" *Industrial Relations Journal*, 32 (5), 401-418.
- GÖKBAYRAK, Ş. (2010). "Refah Devletinin Dönüşümü ve Özel Emeklilik Programları", Siyasal Kitabevi, Ankara.
- HUJER, R., BLIEN, U., CALIENDO, M., & ZEISS, C. (2002). Macroeconometric Evaluation of Active Labour Market Policies in Germany, A Dynamic Panel Approach Using Regional Data, IZA Discussion Papers.
- JENSEN, Per H. & PFAU-EFFINGER, B. (2005). "Active Citizenship: The New Face of Welfare", *The Changing Face of Welfare*, ANDERSEN, J., GUILLEMARD, A. M., JENSEN, Per H. & PFAU-EFFINGER, B. (Eds), The Policy Press, Bristol.
- KAPAR, R. (2005). "İşsizliğin Düzenlenmesi: Aktif İşgücü Piyasası Politikaları", İktisat Fakültesi Mecmuası-Prof. Dr. Toker Dereli'ye Armağan, 55(1), 341-371, İstanbul.
- KORAY, M. (1992). "Günümüzde İşgücü piyasasının özellikleri Sorunları ve İstihdam Politikaları", *Amme İdaresi Dergisi*, 25(4), 77-96.
- LAYARD, R., NICKELL, S., & JAKMAN, R. (2001). "Unemployment: Macroeconomic Performance and The Labour Market", Oxford University Press, New York.

- LESCHKE, J. (2011). "Transition from Unemployment to Work and the Role of Active Labour Market Policies during the Lisbon Strategy Period and the Economic Crisis", *German Policy Studies*, 7(1), 135-170.
- NEDERGAARD, P. (2006). "Policy learning in the European Union", *Policy Studies*, 27(4), 311-323.
- OECD. (1993). *OECD Employment Outlook*, Chapter 2, OECD, Paris.
- OECD. (2007). *OECD Employment Outlook*, Chapter 5, OECD, Paris.
- RAVEAUD, G. (2007). "The European Employment Strategy: Towards More and Better Jobs?", *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 45(2), 411-434.
- RIE, Van, T., & MARX, I. (2011). "The European Union at Work? The European Employment Strategy from Crisis to Crisis", *JCMS: Journal of Common Market Studies*, Blackwell Publishing Ltd.
- SWENSON, P. A. (2004). "Varieties Of Capitalist Interests: Power, Institutions, and the Regulatory Welfare State in the United States and Sweden", *Studies in American Political Development*, 18(1), 1-29.
- TEKİN, A. (2008). "Avrupa Birliği İstihdam Politikası Genel Esasları", *TİSK*, No: 291, Ankara.
- THRELFALL, M. (2007). "The Social Dimension of The European Union Innovative Methods for Advancing Integration", *Global Social Policy*, 7(3), 271-293.

TİSK. (2006). "Avrupa İstihdam Stratejisi ve İşgücü Piyasası Gelişmeleri", TİSK Yayınları, Ankara.

UŞEN, Ş. (2007). "Avrupa Birliği Ülkeleri ve Türkiye'de Aktif Emek Piyasası Politikaları", Çalışma ve Toplum, 13(2), 65-95.

VELLUTI, S. (2004). "A Critical evaluation of the European Employment Strategy as a Soft Low Approach", PALMER, G., & EDWARDS, S. (Eds.) Reflections on the European Employment Strategy: How Relevant to the UK? New Policy Institute, 16-22.

WEISHAUP, J. T. (2011). "From the Manpower Revolution to the Activation Paradigm: Explaining Institutional Continuity and Change in an Integrating Europe", Amsterdam University Press, Amsterdam.

WEISHAUP, J. T., & LACK, K. (2011). "The European Employment Strategy: Assessing the Status Quo", German Policy Studies, 7(1), 9-44.

İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİNDE KULLANICI BİLGİ TATMİNİ: SİSTEMSEL DEĞİŞKENLERİN ETKİSİ

Arş. Gör. Mustafa ARAS

Sakarya Üniversitesi, İşletme Bölümü
maras@sakarya.edu.tr

Prof. Dr. Serkan BAYRAKTAROĞLU

Süleyman Şah Üniversitesi, İşletme Bölümü
Sakarya Üniversitesi, İşletme Bölümü
serkanb@ssu.edu.tr

ÖZET

İşletmeler faaliyetlerini sürdürülebilir kılmak için yaşanan değişimlere uyum sağlamak zorundadırlar. İnsan kaynaklarına verilen önemin arttığı günümüzde insan kaynaklarının daha etkili ve verimli yönetilmesi, rutin işlerin daha kısa sürede yapılması için insan kaynakları bilgi sistemlerine (İKBS) ihtiyaç vardır. İşletmeler yüksek maliyetle kurdukları bu sistemlerden her zaman etkin şekilde yararlanamamaktadır. İKBS'nin etkin kullanılmasında kullanıcı bilgi tatmini önemli bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmada kullanıcı bilgi tatmini ile sistemsel değişkenler arasındaki ilişki incelenmiştir. Marmara bölgesinde çalışan 117 İKBS kullanıcılarına standardize anket uygulanmıştır. Daha sonra anketler analiz edilmiş ve bulgular değerlendirilmiştir. Gerçekleştirilen çalışma sonucunda yazılım şirketi İKBS eğitimi, kurum içi İKBS eğitimi ve yönetim desteği ile kullanıcı bilgi tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Son olarak kullanıcı belgelerinin varlığı ve kalitesi, kullanım kolaylığı ve sistemin yararlı olması değişkenleri ile kullanıcı bilgi tatmini arasında da pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: İnsan Kaynakları Yönetimi, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri, Kullanıcı Bilgi Tatmini, Sistemsel değişkenler

USER INFORMATION SATISFACTION IN HUMAN RESOURCES INFORMATION SYSTEMS: EFFECT OF SYSTEMIC VARIABLES

ABSTRACT

Businesses must adapt changes in order to make their activities sustainable. Increased importance given to human resources today human resource information systems are needed to make human resources more effective and efficient, to make routine things in short time. Business have always not benefit from these systems that set up high cost. User information satisfaction emerges as an important variable to effective use of human resource information systems. In this study, the relation between user information satisfaction and systemic variables are examined. Standardized questionnaire was applied to 117 HRIS users working in the Marmara region. After analysing the questionnaires, the results were evaluated. As a result of this study, there seems to be a positive relationship between software company HRIS training, in-house HRIS training, management support and user information satisfaction. The study concludes that there is a positive relationship between the presence of user documentation and quality of documentation, ease of use, usefulness variables.

Key Words: *Human Resources Management, Human Resources Information Systems, User Information Satisfaction, Systemic Variables*

1. GİRİŞ

İşletmeler açık birer sistem olarak hem çevrelerini etkilemekte hem de çevrelerinden etkilenmektedirler. İşletmeleri etkileyen çevresel etmenlerden biri olan teknolojiye meydana gelen değişimler makro bağlamda işletmeleri, mikro bağlamda insan kaynakları yönetimi departmanını ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarını etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetimi alanında son yıllarda bir dönüşüm yaşanmaktadır. Bu dönüşüme sebep olan parametrelerden bir tanesi teknolojiye değişimlerdir. Teknolojiye bu değişime insan kaynakları yönetimi (İKY) disiplininin de ayak uydurması gerekmektedir. İKY disiplininin bu değişime ayak uydurduğunun göstergeleri olarak İK departmanlarında bilgisayar, internet, e-mail, intranet, İK web siteleri kullanımı örnek olarak verilebilir. İK departmanlarında yaşanan dönüşüme verilecek bir diğer örnek ise bu departmanlarda insan kaynakları bilgi sistemleri (İKBS) kullanımının yaygınlaşmasıdır.

2. İNSAN KAYNAKLARI BİLGİ SİSTEMLERİ

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri örgütsel performans ve verimliliği arttırmak için önemli bir unsur haline gelmiştir. Başlangıçta personel yönetimi ile ilgili işlemsel süreçleri desteklemek ve operasyonları kontrol etmek için kullanılan bu sistemler günümüzde daha gelişmiş uygulamalarla rekabet edebilirliğe katkı sağlamak ve karar verme sürecini geliştirmek gibi temel amaçlar için kullanılmaktadır (Haines ve Petit, 1997). İnsan kaynaklarının yönetimi

sürecinde etkinliği artırmak amacıyla kullanılan bu sistemler, organizasyonlarda insan kaynaklarına yönelik bilgileri toplamak, depolamak, kullanmak, irdelemek ve bilgi paylaşımını sağlamak amacıyla dağıtmak için kullanılan sistemlerdir (Tannenbaum, 1990).

İnsan kaynakları bilgi sistemleri; teknik bölümünü oluşturan bilgisayar donanımı ve yazılımı ile kullanıcıları, kullanım talimatlarını, prosedürleri ve insan kaynaklarının yönetimi için ihtiyaç duyulan verileri içerir (Hendrickson, 2003). İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin salt bilgisayar donanımı ve ilgili insan kaynakları yazılımlarından oluştuğu düşüncesi doğru değildir (Kovach ve Cathcart, 1999). İKBS yazılım araçlarına ek olarak, çalışanlar, politikalar, veriler, formlar ve prosedürleri de kapsamaktadır.

İyi işleyen bir insan kaynakları bilgi sistemi, bilgisayar sistemi ve yönetim sürecinin bileşimidir. Bilgisayar sistemi; çalışana ilişkin verileri, işe, pozisyona, örgüt yapısına ilişkin verileri, yazılımı ve donanımı kapsar. Yönetim süreci ise; çalışanları, elle yapılan işlemleri, kuralları, prosedürleri ve kullanıcıları içerir. Bu unsurlardan herhangi birinin yokluğu insan kaynakları bilgi sistemini eksik ve ihtiyacı karşılamaz hale getirir (Lazol, 2005: 16).

2.1 İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Amaçları

İnsan kaynakları bilgi sistemleri bilgi toplumunda işletmeler için önemlidir ve rekabet avantajı sağlamada işletmeler için vazgeçilmez bir nitelik kazanmaktadır. İKBS'nin en temel amacı sistem kullanıcılarına bilgi formunda hizmet sunarak verilere hızlı ulaşım sayesinde rekabet avantajı sağlamasıdır. Gerektiğinde insan kaynakları departmanının ihtiyaç duyduğu bilgileri sağlamak (Tannenbaum,1990) ve insan kaynakları kararlarını desteklemek İKBS'nin amaçlarındandır (Kovach ve Carthcart, 1999: 275). Bunlara ek olarak İKBS, çalışanların; seçilmesi ve istihdam edilmeleri, görevlerinin belirlenmesi, performanslarının değerlendirilmesi, ücret ve diğer ödemelerin analizi, yetiştirme ve geliştirme, sağlık ve sosyal güvenlik sorunlarının çözümü gibi konularda organizasyona destek sağlamaktadır (Bayraktaroğlu ve Tunçbilek, 2002: 541-551). Bununla beraber insan kaynakları bilgi sistemleri yönetsel maliyetleri azaltmaktadır. İşletmeler teknolojinin yeni fikirleri cesaretlendirdiğini ve orta sınıf yönetim ihtiyacını kaldırdığını fark etmişlerdir. Özel ve kamu sektör örgütlerinin faaliyetlerine bakarak İKBS'nin İK departmanını küçültmek ve İK fonksiyonlarını yeniden tasarlamak için kullanıldığını söylemek de mümkündür (Kovach ve Carthcart, 1999: 276).

Entegre bir şekilde yapılandırılmış İKBS, örgütün stratejik, taktik ve eylemsel düzeydeki İK hedeflerine ulaşmasında işletmeye ve insan kaynakları çalışanlarına yol göstermektedir. Bu açıdan bakıldığında yukarıda bahsedilen genel amaçlardan yola çıkarak İKBS amaçları şunlardır (Denisi ve Griffin, 2001: 126);

- Çalışanların yeteneklerini, işverenin ihtiyaçları ile eşleştirerek organizasyonel uyum ve esnekliği sağlamak,
- Toplam Kalite Yönetimi çerçevesinde, çalışanların karar süreçlerine daha çok katkıda bulunmalarını sağlamak,
- Organizasyonun tüm prosedür ve yapılarını kaydetmek suretiyle, bunlardan herkesin haberdar olmasını sağlamak,
- Coğrafi olarak dağılım gösteren şirketlerin, değişik yerlerdeki tüm birimlerinde aynı sistemi kullanarak, çalışanları gerçek anlamda evrensel bir tarzda yönetmek,
- Personelin sağlık durumunu izleyip bunlara ilişkin yönetim kararlarını hızlı almak,
- Çalışanlara kariyer planları sunmak ve iş şartnamelerini belirlemek,
- Boş pozisyonların belirlenmesinden başlayarak seçilen kişilerin işe yerleştirilmesine kadar süreçleri etkin şekilde yönetmek,
- Personel eğitimleri, iş tanımları, iş şartnamelerini personelin bilgi ve yeteneklerine göre planlamaktır.

2.2 İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerinin Yararları ve Kısıtları

İnsan kaynakları bilgi sistemleri kullanımının insan kaynakları departmanının işini kolaylaştırdığı ve rutin işlerin bilgi sistemleri sayesinde hızlı yapıldığı ve İK personelinin işletme için stratejik önem taşıyan işlerle daha fazla ilgilendiği (Haines ve Petit, 1997) söylenmektedir. Hızlı bilgi akışı, veri doğruluğunda artış, daha kullanışlı ve kaliteli sonuçlar, verimlilikte artış, personel iletişiminin daha iyi olması, personel güçlendirme, plan ve programların geliştirilmesi, bilgi

işçilerinin sayısının çoğalması ve öğrenen örgüt olma gibi yararları vardır (Haines ve Petit, 1997; Beadles ve diğ., 2005; Chandra, 2009; Beckers ve Bsat, 2002). İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin yukarıda sayılan birçok faydasına rağmen kısıtlarının da olduğunu söylemek mümkündür. Beckers ve Bsat (2002) İKBS'nin kurulması ve uygulanmasının önündeki en önemli kısıtlardan biri olan maliyet kavramını vurgulamaktadırlar. Benzer şekilde Kovach ve Cathcart (1999) yetersiz sermaye ve üst yönetim desteğinin olmamasının İKBS'nin başarılı olmasını engellediğini söylemektedir. Sistemin kurulması sırasında sistem yazılımcılarının uzun süren çalışmaları ve verilerin sisteme aktarılması uzun bir zaman gerektirmekte bu da maliyetleri arttırmaktadır. Ayrıca bilgi sisteminden bahsedebilmek için bilgisayarların ve internetin olması gerekmektedir. Donanım maliyeti, yazılım maliyeti ve sonrasında ortaya çıkan sistem destek maliyetleri (Lengnick-Hall ve Moritz, 2003) bilgi sistemlerinin kurulmasında karşımıza çıkan önemli bir kısıttır. Bussler ve Davis'e göre (2001) İK ve IT (bilgi teknolojileri) çalışanlarının dikkat etmesi gereken diğer faktör ise güvenlidir. İnsan kaynakları bölümü örgütteki tüm çalışanların kişisel ve mesleki tüm bilgilerini çalışanlardan istemekte ve sisteme kaydetmektedir. Her ne kadar program tedarikçisi yüksek güvenlik vaat etse de İK çalışanları dikkatli olmalı ve bilgilerin başkalarının eline geçmesini önlemelidir. Sistem kullanıcılarının yetki durumları iyi analiz edilmelidir.

3. ARAŞTIRMA

Bu kısımda araştırmanın önemi ve amacı, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın kısıtları, araştırma yöntemi ve kullanılan ölçekler, analiz bulguları ve yorumlarına değinilecektir.

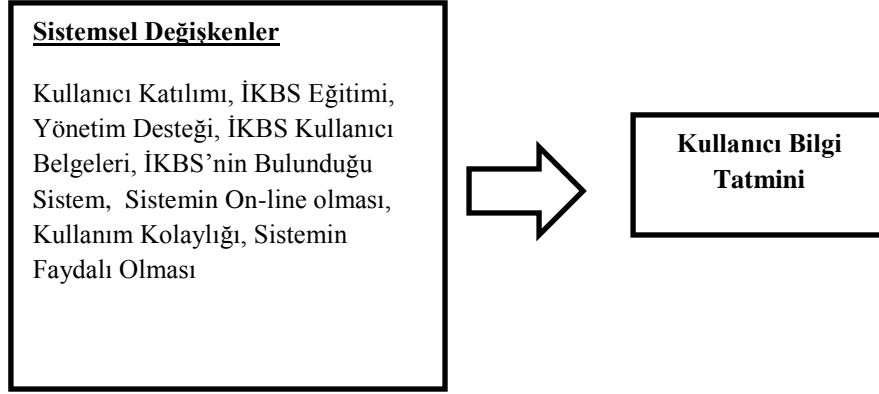
3.1 Araştırmanın Önemi ve Amacı

İKBS ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında daha çok İKBS kullanım durumu, sistemden elde edilen yararlar ve karşılaşılan kısıtlar üzerinde durulduğu görülmektedir (Altarawneh ve Al-Shqairat, 2010; Hussein ve diğ., 2007; Ngai ve Wat, 2006; Becker ve Bsar, 2002; Ball, 2001). İnsan kaynakları bilgi sistemlerinde kullanıcı bilgi tatmini ve kullanıcı bilgi tatminini etkileyen değişkenler ile ilgili yeterince çalışma yapılmamıştır. Bu bağlamda yapılan araştırma ile insan kaynakları bilgi sistemleri kullanıcı bilgi tatmininde etkili olan sistemsel değişkenlerin neler olduğunu ortaya koymak ve işletmelerin sağlıklı sistemler kurma sürecinde hangi değişkenleri göz önünde bulundurmaları gerektiğine dair öneriler sunmak amaçlanmaktadır.

3.2 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada kullanılan araştırma modeli Haynes ve Petit'in (1997) çalışmasında uyarlanmıştır. Araştırma modeli bir bağımsız değişken (sistemsel) ve bir bağımlı değişkenden (kullanıcı bilgi tatmini) oluşmaktadır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



Kaynak: Haines ve Petit. (1997) 'den uyarlanmıştır.

Araştırmada aşağıdaki sekiz sistemsel alt değişkenin kullanıcı bilgi tatminini etkileyeceği beklenmektedir.

1. *Kullanıcı Katılımı:* İKBS geliştirme ve uygulama süreçlerine katılan kullanıcıların sistemden daha fazla tatmin olacağı ve sistemi daha fazla kullanacağı beklenmektedir (Baroudi, Olsan ve Ives, 1986; Haynes ve Petit, 1997). Sürece katılanların sistemi sahipleneceği ayrıca kullanıcı istek ve ihtiyaçları ile sistem dizaynı arasında uyumun olacağı düşünülmektedir (Hirscheim, 1985; Haynes ve Petit, 1997).

H₁: İKBS geliştirme ve uygulama çabalarına katılım ile kullanıcı bilgi tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

2. *İKBS Eğitimi*: İKBS eğitimi alan kullanıcıların sistem bilgi tatmininin daha fazla olacağı ve sistemi daha fazla kullanacağı beklenmektedir (Cheney, Mann ve Amoroso, 1986; Haynes ve Petit, 1997).

H₂:Yazılım şirketi İKBS eğitimi ile kullanıcı bilgi tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

H₃:Kurum içi İKBS eğitimi ile kullanıcı bilgi tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

3. *Yönetim Desteği*: Genel yönetim ve amiri tarafından sistem kullanımı desteklenen kullanıcıların sistem bilgi tatmininin fazla olması beklenmektedir.

H₄: Genel yönetimin sistemi desteklemesi ile kullanıcı bilgi tatmini arasında ilişki vardır.

H₅: Amirin sistemi desteklemesi ile kullanıcı bilgi tatmini arasında ilişki vardır.

4. *Kullanıcı Belgeleri*: Sistem kullanıcı belgelerinin iyi hazırlanması, kullanıcıya yeterli bilgi vermesi durumunda sistem kullanıcılarının bilgi tatmininin fazla olacağı beklenmektedir.

H₆:Kullanıcı belgeleri ile kullanıcı bilgi tatmini arasında anlamlı ilişki vardır

5. *İKBS'nin Bulunduğu Sistem*: İşletme içinde kurulmuş, işletme ihtiyaçlarına göre hazırlanmış sistemi kullananlar, sistemi işletme dışından satın alan kullanıcılara göre bilgi tatminlerinin fazla olacağı beklenmektedir (Raymond, 1985; Haynes ve Petit, 1997). Şirket içinde geliştirilen sistemin kullanıcı istek ve ihtiyaçlarını daha fazla karşılayacağına inanılmaktadır.

H₇:İKBS uygulamalarının işletme içinde geliştirilmiş olması ile kullanıcı bilgi tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

6. *Sistemin Çevrimiçi (online) Olması*: Sayıca daha fazla online uygulamaya erişen kullanıcıların sistem bilgi tatmininin fazla olacağı beklenmektedir (Raymond, 1985; Haynes ve Petit, 1997).

H₈:İKBS uygulamalarının çevrimiçi olması ile kullanıcı bilgi tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

7. *Kullanım Kolaylığı*: Sistem kullanımının kolay olduğunu düşünen kullanıcıların sistemi daha fazla kullanacağı beklenmektedir (Mawhinney ve Lederer, 1990; Haynes ve Petit, 1997). İKBS'nin kullanımının zor olması, öğrenilmesinin kolay olmaması kullanıcıları korkutmakta ve sistem kullanımını azaltmaktadır.

H₉:Kullanım kolaylığı ile kullanıcı bilgi tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

8. *Sistemin Faydalı Olması*: Sistemin faydalı olduğunu düşünen kullanıcıların sistemi daha fazla kullanacağı beklenmektedir.

H₁₀:Sistem yararlılığı ile kullanıcı bilgi tatmini arasında anlamlı ilişki vardır.

3.3 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın evrenini Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan İKBS kullanıcıları oluşturmaktadır. Araştırma örneklemini ise ankete e-

mail aracılığıyla, elden ve anketin online haline cevap veren 117 İKBS kullanıcısı oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları bilgi sistemlerinin hangi işletmeler tarafından kullanılıp, hangileri tarafından kullanılmadığının bilinmemesi, İKBS kullanan işletmelerdeki kullanıcıların bilgi paylaşımı konusunda olumsuz tutumlara sahip olması anket geri dönüş oranını önemli ölçüde sınırlamıştır.

3.4 Araştırmanın Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Söz konusu standardize anket dört bölümden oluşmakta olup birinci bölümü kullanıcı bilgi tatmini ölçeği oluşturmaktadır. Kullanıcıların bilgi tatmini, Bailey ve Pearson (1983) tarafından geliştirilen ölçeğe satıcı desteği, veri güvenliği ve iş etkisi ifadeleri eklenerek ölçülmüştür. Haynes ve Petit (1997) tarafından düzenlenen ölçek ($\alpha = 0,89$) bu çalışmada tekrar güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ($\alpha = 0,93$) ve ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

İkinci bölümde İKBS özelliği ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Kullanıcılara İKBS geliştirme ve uygulama sürecine katılım durumları İKBS geliştirme ve uygulama sürecine ne düzeyde katıldınız? sorusu ile öğrenilmeye çalışılmıştır. Ayrıca kullanıcılara İKBS eğitimi ile ilgili olarak aşağıdaki kaynaklardan ne ölçüde eğitim aldıkları sorulmuştur: yazılım şirketi İKBS eğitimi, kurum içi İKBS eğitimi, kendi kendine İKBS eğitimi ve okul İKBS eğitimi (Igbaria, Pavri ve Huff, 1989 akt. Haynes ve Petit, 1997). İKBS kullanıcı belgelerinin kalitesi üç soru ile ölçülmüştür. Bunlar kullanıcı belgelerinin eksik olup olmadığı,

kullanıcı belgelerinin yazılımın nasıl kullanıldığını aşama aşama açıklayıp açıklamadığı ve kullanıcı belgelerinin iyi yazılıp yazılmadığıdır ($\alpha= 0,92$). Kullanıcılara Sistem performansını ölçmek için Davis (1989) tarafından geliştirilen iki ölçek kullanılmıştır. Bunlar altı ifadeden oluşan kullanım kolaylığı- ($\alpha= 0,91$) ve altı ifadeden oluşan sistem yararlılığı ölçeğidir ($\alpha= 0,97$). Üçüncü bölümde kullanıcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durumu, unvanı sorulmuştur.

Anketin son bölümü olan dördüncü bölümde İKBS kullanıcılarının çalıştığı işletmeye ait özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. İşletmede çalışan sayısı, işletmenin iş yaşamı döngüsünde yeri ve işletmenin kurum politikaları geliştirme çalışmalarının ne ölçüde merkezleştirilmiş ya da dağıtılmış olduğu sorularak işletme hakkında bilgi toplanmıştır.

3.5 Araştırma Bulguları ve Yorumlar

Araştırmada yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular ve yorumları aşağıda özetlenecektir.

Tablo 1. Katılımcıların Özellikleri ile İlgili Dağılım

		f	%
Cinsiyet	Kadın	61	52,1
	Erkek	56	47,9
Medeni Durum	Bekâr	55	47,0
	Evli	62	53,0
Eğitim	Lise	3	2,6
	Üniversite	65	55,6
	Lisansüstü	49	41,9
Yaş	18-27	28	23,9
	28-37	67	57,3
	38-47	16	13,7
	48-57	5	4,3
	58-64	1	0,9
İKBS Geliştirme ve Uygulama Çabalarına Katılım	Hiç	19	16,2
	Çok az ölçüde	21	17,9
	Orta ölçüde	38	32,5
	Büyük ölçüde	21	17,9
	Çok büyük ölçüde	18	15,4
Toplam		117	100

Tablo 1’de yer alan bulgulara göre; katılımcıların yarısından fazlası (%52,1) kadın, %53’ü evli, toplamda %97,5’i üniversite ya da lisansüstü mezunu, %57,3’ü 28-37 yaş aralığındadır. Katılımcıların toplamda %65,8’inin İKBS geliştirme ve uygulama çalışmalarına katkı sağladıkları görülmektedir.

Tablo 2. Katılımcıların İKBS Eğitimi ile İlgili Dağılımı

	Hiç		Çok az		Orta derecede		Fazla		Çok fazla	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Yazılım şirketi İKBS eğitimi	41	35,0	26	22,2	22	18,8	22	18,8	6	5,1
Kurum içi İKBS eğitimi	10	8,5	26	22,2	41	35,0	31	26,5	9	7,7

Tablo 2'deki bulgulara göre; çalışanların %57,2'si yazılım şirketinden hiç İKBS eğitimi almamış ya da çok az eğitim almıştır. Katılımcıların %35'i orta derecede kurum içi İKBS eğitimi almış iken katılımcıların yalnızca %7,7'si kurum içi İKBS eğitimi almıştır. Bu bulgulara göre İKBS eğitimlerine yeterince önem verilmediği ve katılımcıların yarısının deneme yanılma yöntemiyle İKBS kullanmayı öğrendiği söylenebilir.

Tablo 3. İşletmeler ile İlgili Dağılım

		f	%
İşletme çalışan sayısı	1-9	3	2,6
	10-49	9	7,7
	50-149	16	13,7
	150-249	5	4,3
	250-500	12	10,3
	501-750	13	11,1
	751-1000	5	4,3
	1000 ve üzeri	54	46,2
	İş yaşamı döngüsü	Büyüme ve genişleme döneminde	105
Durağanlık döneminde		10	8,5
Hafif bir gerileme döneminde		2	1,7
Kurum politika geliştirme çalışmaları	Oldukça merkezileşmiş	59	50,4
	Kısmen merkezileşmiş	36	30,8
	Yarı yarıya	11	9,4
	Kısmen dağıtılmış	11	9,4
İKBS'nizin bulunduğu sistem	Kendimize ait olan ve tarafımızca yönetilen sistem	49	41,9
	Bu işi yapan hizmet sağlayıcıları tarafından yönetilen sistem	32	27,4
	Hizmet sağlayıcılarının sistemine bağlanarak kendimiz	6	5,1
	Bağlı olduğumuz genel merkez İKBS servisleri	30	25,6
Toplam		117	100

Tablo 3'teki bulgulara göre; işletmelerin %46,2'si 1000 ve üzeri personel çalıştırmakta, işletmelerin %89,7'si iş yaşamı döngüsünde büyüme ve genişleme döneminde, işletmelerin %50,4'ünün kurum politikaları geliştirme çalışmaları

oldukça merkezileşmiştir. İşletmelerin %41,9'u kendilerine ait olan ve kendileri tarafından yönetilen sistemi kullanmaktadır.

Tablo 4. Yönetimin Bilgisayar Kullanımını Desteklemesi ile İlgili Dağılım

		f	%
Genel yönetim bilgisayar kullanımını destekliyor mu?	Hiç	1	0,9
	Çok az	9	7,7
	Orta derecede	29	24,8
	Fazla	45	38,5
	Çok fazla	33	28,2
Amiriniz bilgisayar kullanımını destekliyor mu?	Hiç	2	1,7
	Çok az	9	7,7
	Orta derecede	19	16,2
	Fazla	47	40,2
	Çok fazla	40	34,2
Toplam		117	100

Tablo 4'deki bulgulara göre işletme genel yönetimi (%91,5) ve amirler (%90,6) bilgisayar kullanımını büyük oranda desteklemektedir.

Tablo 5. Sistemsel Değişkenler ve Kullanıcı Bilgi Tatmini Arasındaki İlişki

	Kullanıcı Bilgi Tatmini
1.Kullanıcı Bilgi Tatmini	1
2.Yazılım Şirketi İKBS Eğitimi	,249**
3.Kurum İçi İKBS Eğitimi	,294**
4. Katılım	,178
5.Genel Yönetim Desteği	,494**
6.Amirin Desteği	,495**
7.Kullanıcı Belgeleri	,399**
8.Kullanım Kolaylığı	,274**
9.Sistem Yararlılığı	,227**
10.Sistemin Çevrim içi Olması	,396**
11.Sistemin İşletme İçinde Geliştirilmesi	,122

** p<0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tablo 5'deki bulgulara göre kullanıcı bilgi tatmini ile yazılım şirketi İKBS eğitimi arasında ($r = ,249$) ve kullanıcı bilgi tatmini ile kurum içi İKBS eğitimi arasında ($r = ,294$) anlamlı bir ilişki vardır. İKBS eğitimlerinin kullanıcı bilgi tatmininde etkili olduğu belirtilmektedir. H_2 ve H_3 hipotezleri kabul edilmiştir. Haynes ve Petit (1997) çalışmalarında kurum içi İKBS eğitiminin bilgi tatmini ile ilişkisinin olduğunu fakat yazılım şirketi İKBS eğitiminin kullanıcı bilgi tatmini ile ilişkisi olmadığını bulmuştur. Bu çalışma ile kurum içi İKBS eğitimi ve kullanıcı bilgi tatmini ilişkisi desteklenmiştir.

Kullanıcı bilgi tatmini ile İKBS geliştirme ve uygulama çalışmalarına katılım ($r = ,178$) arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Fakat kullanıcı bilgi tatmini ile genel yönetimin insan kaynakları yönetiminde daha fazla bilgisayar kullanımı

desteklemesi ($r = ,494$) ve kullanıcı bilgi tatmini ile amirin insan kaynakları yönetiminde daha fazla bilgisayar kullanımı desteklemesi ($r = ,495$) arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Haynes ve Petit (1997) araştırmalarında İKBS geliştirme süreçlerine katılım, genel yönetim ve amirin desteği değişkenleri ile kullanıcı bilgi tatmini arasında bir ilişki bulamamışlardır. Bu araştırmada yönetim desteği ile kullanıcı bilgi tatmini arasında ilişki olduğu görülmektedir. Sonuçların genelleştirilmesi için farklı çalışmalara ihtiyaç vardır. Tablodaki bulgulara göre H_1 hipotezi ret edilmiş, H_4 ve H_5 hipotezleri ise kabul edilmiştir.

Tablo 5'deki bulgulara göre kullanıcı bilgi tatmini ile kullanıcı belgeleri ($r = ,399$), kullanım kolaylığı ($r = ,274$), sistem yararlılığı ($r = ,227$) ve sistemin çevrim içi olması ($r = ,396$) arasında anlamlı bir ilişki vardır. Fakat kullanıcı bilgi tatmini ile sistemin işletme içinde geliştirilmiş olması arasında anlamlı bir ilişki yoktur. Kullanıcı belgelerinin tam olması ve aşama aşama sistemin nasıl kullanılacağını açıklaması kullanıcılara yol göstermekte, sistemi kullanmada sıkıntı yaşamayanlar sistemden daha fazla tatmin olmaktadır. Sistemin kullanımının rahat olması, sistem kullanımının yararlı olduğunun düşünülmesi ve sistemin çevrimiçi olması bilgi tatminini arttırmaktadır. Sistemin işletme içinde, işletme ihtiyaçlarına göre geliştirilmesi bilgi tatminini arttırması beklenirken, bu etkinin olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuçlar önceki çalışmaları desteklemektedir (Raymond, 1985; Mawhinney ve Lederer, 1990; Gemoets ve Mahmood, 1990; Haynes ve Petit, 1997). Bu durumda H_6 , H_8 , H_9 ve H_{10} , hipotezleri kabul edilmiş, H_7 hipotezi ise ret edilmiştir.

Tablo 6. Sistemsel Değişkenlerin Kullanıcı Bilgi Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Regresyon Analizi

Bağımsız Değişkenler	Kullanıcı Bilgi Tatmini		
	β	SH	Düz. R ²
Yazılım Şirketi İKBS Eğitimi	,202	1,00	,054
Kurum İçi İKBS Eğitimi	,285	,99	,079
Genel Yönetim Desteği	,540	,90	,237
Amirin Desteği	,520	,90	,238
Kullanıcı Belgeleri	,404	,95	,152
Kullanım Kolaylığı	,346	1,00	,067
Sistem Yararlılığı	,270	1,01	,043
Sistemin Çevrimiçi Olması	,014	,84	,146

Sistemsel değişkenlerin kullanıcı bilgi tatmini üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik tek değişkenli regresyon analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda tüm bağımsız değişkenlerin kullanıcı bilgi tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Tablo 6'daki düzeltilmiş R² değerlerine bakıldığında yönetim desteği, kullanıcı belgeleri ve sistemin çevrimiçi olması değişkenlerinin kullanıcı bilgi tatminini orta düzeyde, İKBS eğitimi, kullanım kolaylığı ve sistem yararlılığı değişkenlerinin ise kullanıcı bilgi tatminini düşük düzeyde açıkladıkları görülmektedir. Kurum içi ve yazılım şirketi İKBS eğitimlerinin artması, yönetim desteğinin artması, kullanıcı belgelerinin iyi yazılması ve süreci iyi anlatması, kullanılan sistemin

çevrim içi olması, sistem kullanımının kolay olması ve sistemin yararlı olduğuna inanılması kullanıcı bilgi tatminini arttırmaktadır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işletmeler teknolojiyi yoğun olarak kullanmakta ve teknolojiyi rekabet avantajı sağlamada bir araç olarak görmektedirler. Geçmiş zamanlarda teknoloji kullanımı alt kademelerde yoğun olarak kullanılmakta iken günümüz iş dünyasında yönetim kademesi de teknolojiyi yoğun olarak kullanmaktadır. Teknoloji işletme ilişkisine mikro bağlamda yani insan kaynakları yönetimi açısından baktığımızda teknolojinin insan kaynakları yönetiminde dönüşüme neden olduğu söylenebilir. İşletmelerde insan kaynakları bilgi sistemleri kullanımının giderek yaygınlaşması insan kaynakları yönetimi ve teknoloji ilişkisine örnek verilebilir. İşletmeler maliyeti yüksek olan bu teknolojiyi departmanlarına kurmakta, sistemden yüksek verim beklemektedirler. Kullanıcı bilgi tatminini etkileyen sistemsel değişkenler nelerdir? sorusundan hareketle yapılan araştırmada elde edilen bulgulardan yararlanılarak ulaşılan sonuçları şu şekilde özetleyebiliriz:

Bu sistemler ile ilgili eğitimler işletmeler için vazgeçilmez bir önceliktir. Bu araştırma sonucu bir kere daha göstermektedir ki sistemden daha fazla verim

elde etmek için yazılım şirketi İKBS eğitimi ve kurum içi İKBS eğitimlerine daha fazla önem verilmelidir.

Yönetim desteği bu sistemlerin başarısında yadsınamaz bir gerçektir. Eğer yönetim kademesi bu sistemlerin yararlı olduğuna inanır ve sistem kullanımını desteklerse bilgi tatmini artmaktadır. Bu sebeple yönetim kademesinin desteği çok önemlidir.

Kullanıcı belgelerinin varlığı ve kaliteli olması ve sistemin çevrim içi olması ile kullanıcı bilgi tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. İyi hazırlanmış kullanma kılavuzu kullanıcılara sistemi keşfetme imkânı sağlamaktadır. Sistemin çevrim içi olması demek, sisteme işletme dışından da erişim olması anlamına gelmektedir. Bu sebeple bilgi tatmininin yüksek olması beklenen bir durumdur. Kullanım kolaylığı ve sistemin yararlı olması değişkenleri ile kullanıcı bilgi tatmini arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Kullanımı karmaşık olmayan, tasarımı iyi olan sistemleri kullanan kişilerin sistemden tatmin olmaları beklenen bir durumdur. Kullandıkları sistemin faydalı olduğuna inanan, sistemden istediği bilgileri temin eden kişilerin bilgi tatmin düzeylerinin yüksek olması beklenir. Araştırmadan elde edilen sonuçlar bu beklentileri doğrulamaktadır.

Araştırma sonuçlarından yola çıkarak işletme yöneticilerine, yazılım şirketlerine ve sistem kullanıcılarına önerilerde bulunulabilir. Bu bağlamda işletmelerinde İKBS kurmak ya da mevcut sistemlerinden daha fazla verim elde etmek isteyen yöneticiler;

- Kullanıcı eğitimlerine daha fazla önem vermelidirler Sistemi bilen ve sisteme hâkim olan kullanıcılar sistemi daha çok ve verimli olarak kullanacaklardır.
- Yöneticiler sistem kullanımını desteklemeli, kullanıcıları teşvik etmelidirler.
- Kullanımı diğer modüllere göre daha kolay olanı tercih etmelidirler.
- Tüm çalışanları sisteme entegre etmelidirler.
- Yöneticiler doğru program ve tedarikçiyi seçmelidirler. Bu bağlamda kullanıcı dostu ve esnek yapıya sahip programların seçilmesi daha doğru olacaktır. Araştırma bulguları da kullanıcı dostu programların bilgi tatminini arttırdığını desteklemektedir.

Yazılım şirketleri;

- Daha hızlı sistemler geliştirmelidir.
- KOBİ yöneticilerine sistemin önemini anlatmalıdırlar.
- Müşteri temsilci sayısını arttırmalı, teknik desteğe kolay ulaşılmasını sağlamalı ve firma temsilcilerinin müşterilere hızlı cevap vermesini sağlamalıdırlar.
- Sektör bazında faaliyetleri sınıflandırmalıdırlar.
- Planlama, tasarım ve uygulama aşamalarını iyi yönetmelidirler.
- Sistem tasarımı ve kurulumu aşamalarına çalışanların katılımını sağlamalıdırlar.
- Güncellenme özelliği olan sistemler geliştirmeli ve güçlü teknik destek ekibine sahip olmalıdırlar.
- Verdikleri hizmet kalitesini yükseltmelidirler.

Sistem kullanıcılarına öneriler;

- Kullanıcılar işletmelerinde var olan ya da yeni kurulan programı kabullenmeli,
- Verilen İKBS eğitimlerine önem vermeli,
- Uygulamada gördüğü aksaklıkları yetkililere bildirmelidirler.

KAYNAKÇA

ALTARAWNEH, I. ve AL-SHAQAIRAT, Z. (2010). "Human Resource Information Systems in Jordanian Universitie". International Journal of Business and Management, Vol.5 No.10, s.113-127.

BAILEY, J.E. ve PEARSON, S.W. (1983). "Development of a tool for measuring and analyzing computer user satisfaction". Management Science, 29, s. 530-545.

BALL, K. S. (2001). "The Use of Human Resource Information Systems". Personnel Review, 30, (6), s.677-693.

BAROUDI, J. J., OLSON, M.H., ve IVES. B.(1986). "An empirical study of the impact of user involvement on system usage and information satisfaction". Communications of the ACM, 29, s.232-238.

BAYRAKTAROĞLU, S. ve TUNÇBİLEK, M..(2002). "Bilgi Toplumunda İKY'nin Değişen Yüzü", 1.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 10-11 Mayıs, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

BEADLES II, N., A. LOWERY, M. CHRISTOPHER ve JOHNS, K. (2005). "The Impact of Human Resource Information Systems: An Exploratory Study in the Public Sector". Communications of the IIMA, Vol. 5 (4).

BECKERS, A. M. ve BSAT, M. Z. (2002). "A DSS classification model for research in human resource information systems". Information Systems Management, 19(3), s.41-50.

BUSSLER, L. ve DAVIS, E. (2001). "Information systems: The quiet revolution in human resource management". *Journal of Computer Information Systems*, 42(2), s.17-20.

CHANDRA, R. P. (2009). "Role of HRIS in improving Modern HR operations". *Advances In Management*, Vol.2(12), s.21-24.

CHENEY, P. II., MANN, R.I., ve AMOROSO, D, L. (1986) "Organizational factors affecting the success of end-user computing", *JMIS*, 3, s.66-80.

DAVIS, F.D. (1989). "Perceived usefulness, perceived ease of use and user acceptance of information technology". *MIS Quarterly*, 13, s.319-339.

DENISI, A. S. ve GRIFFIN, R. W. (2001) *Human Resource Management*. Boston: Houghton Mifflin Company.

HAINES, V. Y ve PETIT, A. (1997). "Conditions for successful human resource information systems". *Human Resource Management*, 36 (2), s.261-275.

HENDRICKSON, A.R.(2003). "Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources". *Journal of LabourResearch*, Vol. 24, No. 3, Summer, s. 381

HIRSCHEIM, R. A. (1985). "User experience with and assessment of participative systems design". *MIS Quarterly*, 9, s.295-304.

HUSSEIN, Z., J. WALLACE ve N.E. CORNELIS, N.E. (2007) "The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals". *Information and Management*, 44, s.74-89.

KOVACH, K. A ve CATHCART, C. E. (1999). "Human Resource Information Systems (HRIS): Providing Business with Rapid Data Access, Information Exchange and Strategic Advantage". *Public Personnel Management*, Vol. 28, No. 2, Summer, s. 278.

LAZOL, A. (2005). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Bilgi Sisteminin Kurulması ve Bir Uygulama*. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bursa.

LEGNICK-HALL, M. L. ve MORITZ, S. (2003). "The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function". *Journal of Labor Research*, 24(3), s.365-379.

MAWHINNEY, C.H. ve LEDERER, A.L. (1990). "A study of personel computer utilization by manager", *Information and Management*, 18, s. 243-253.

NGAI, E.W.T ve WAT, F.K.T. (2006). "Human resource information systems: a review and empirical analysis". *Personnel Review*, Vol.35 No. 3, s. 297-314.

RAYMOND, L. (1985). "Organizational characterteristics and MIS success in the context of a small business". *MIS Quarterly*, 9, s.37-52.

TANNENBAUM, S. (1990). "Human Resource Information Systems: User Group Applications". *Journal of Systems Management*, 41(1), s.27-32.