

Gazi

# Gazi İktisat ve İşletme Dergisi

Gazi Journal of  
Economics and Business

Yıl/Year: 2018 Ay/Month: Ekim/October Cilt/Volume: 4 Sayı/Issue: 3

ISSN: 2548-0162



Yıl/Year: 2018 Ay/Month: Ekim/October Cilt/Volume: 4 Sayı/Issue: 3

ISSN:2548-0162

[www.dergipark.gov.tr/gjeb](http://www.dergipark.gov.tr/gjeb)

**Sahibi (Owner)**

Prof. Dr. Aydın Karapınar  
Gazi Akademik Yayıncılık

**Sorumlu Yazı İşleri Müdürü  
(Responsible Publication Manager)**

Nurullah Arda Turan  
Gazi Kitabevi

**Dergi İletişim (Journal Contact)**

Elektronik posta (e-mail)  
[editor.gjeb@gmail.com](mailto:editor.gjeb@gmail.com)

Web sayfası (Web page)  
[www.dergipark.gov.tr/gjeb](http://www.dergipark.gov.tr/gjeb)

**Yayın Merkezi (The Publication Centre)**

Gazi Akademik Yayıncılık  
Mebusevleri Mah. Önder Cad. No:32/1  
Çankaya, 06570 Ankara, TURKEY

Tel: +90 312 231 61 11  
Fax: +90 312 231 61 16  
[www.gazipublishing.com](http://www.gazipublishing.com)

**Yayının Türü / The Type of Publication**

Uluslararası Süreli Yayın / International Periodical  
Journal

**Yayın Dili / Publication Language**

Türkçe ve İngilizce / Turkish and English

**Yayın Periyodu / Publication Period**

Yılda üç sayı (Şubat-Haziran-Ekim) /  
Tri-annual (February-June-October)

**Makale Gönderimi /Submit a Manuscript**

<http://dergipark.gov.tr/login>

**Tasarım/Designed by**

Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.  
Ankara, Turkey  
Tel: 0312 223 77 73  
Faks: 0312 215 14 50  
[www.gazikitabevi.com.tr](http://www.gazikitabevi.com.tr)



### **Editör /Editor in Chief**

Aydın Karapınar (Ph.D., Prof., Ankara HBV University, Turkey)  
aydinkarapınar@gmail.com

### **Editör Yardımcıları/Editorial Assistants**

Figen Zaif (Ph.D., Prof., Ankara HBV University, Turkey)  
Jülide Yıldırım Öcal (Ph.D., Prof., TED University, Turkey)  
Murat Atan (Ph.D., Prof., Ankara HBV University, Turkey)  
Belgin Aydıntan (Ph.D., Prof., Ankara HBV University, Turkey)  
Abdulkadir Köroğlu (Ph.D., Asst. Prof. Ankara HBV University, Turkey)

### **Yabancı Dil Editörü/Foreign Language Editor**

Yalçın Arslantürk (Ph.D., Assoc. Prof. Gazi University, Turkey)

### **Alan Editörleri/Section Editors**

#### **İşletme (Business Administration)**

Figen Zaif (Ph.D., Prof., Ankara HBV University, Turkey)  
Belgin Aydıntan (Ph.D., Prof., Ankara HBV University, Turkey)

#### **İktisat (Economics):**

Celal Taşdoğan (Ph.D., Assoc. Prof., Ankara HBV University, Turkey)  
Metin Saraçoğlu (Ph.D., Asst. Prof., Ankara HBV University, Turkey)

#### **Maliye (Public Finance):**

Hilmi Ünsal (Ph.D., Prof., Ankara HBV University, Turkey)  
Fatih Sarıoğlu (Ph.D., Prof., İstanbul Medeniyet University, Turkey)

#### **Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri (Labor Economics and Industrial Relations)**

Osman Şimsek (Ph.D., Assoc. Prof., Ankara HBV University, Turkey)  
Mehmet Merve Özyayın (Ph.D., Assoc. Prof., Ankara HBV University, Turkey)

#### **Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi (Political Science and Public Administration Department)**

H.Emrah Beriş (Ph.D., Prof., Ankara HBV University, Turkey)  
Murat Akçakaya (Ph.D., Prof., Ankara HBV University, Turkey)

#### **Ekonometri (Econometrics)**

Murat Atan (Ph.D., Prof., Ankara HBV University, Turkey)  
Şenol Altan (Ph.D., Prof., Ankara HBV University, Turkey)

Yıl/Year: 2018 Ay/Month: Ekim/October Cilt/Volume: 4 Sayı/Issue: 3

ISSN:2548-0162

[www.dergipark.gov.tr/gjeb](http://www.dergipark.gov.tr/gjeb)

### **Danışma Kurulu/Advisory Board**

- Aydın Karapınar (Ph.D., Prof., Ankara HBV University, Turkey)  
H. Eray Çelik (Ph.D., Prof., Yüzüncü Yıl University, Turkey)  
Erdal Tanas Karagöl (Ph.D., Prof., Yıldırım Beyazıt University, Turkey)  
Esin Cakan (Ph.D., Assoc. Prof., University of New Haven, USA)  
Fernando Polo Garrido (Ph.D., Prof., Universitat Politècnica De Valencia, Spain)  
Hasan Kaval (Ph.D., Prof., Atılım University, Turkey)  
Jülide Yıldırım Öcal (Ph.D., Prof., TED University, Turkey)  
Metin Toprak (Ph.D., Prof., İstanbul University, Turkey)  
Murat Atan (Ph.D., Prof., Ankara HBV University, Turkey)  
Latif Öztürk (Ph.D., Prof., Kırıkkale University, Turkey)  
Veysel Yılmaz (Ph.D., Prof., Osmangazi University, Turkey)  
Yıldız Ayanoglu (Ph.D., Prof., Ankara HBV University, Turkey)  
Fatih Sarıoğlu (Ph.D., Prof., İstanbul Medeniyet University, Turkey)

### **Gazi İktisat ve İşletme Dergisi**

Gazi Akademik Yayıncılık çatısı altında internet ortamında açık erişimli olarak yayımlanan hakemli bir dergidir.

Bu dergide ileri sürülen fikirler makalelerin yazarlarına ait olup Gazi Akademik Yayıncılığın görüşlerini yansıtmaz.

### **Taranan İndeksler/Indexing**



**ROOTINDEXING**  
JOURNAL ABSTRACTING AND INDEXING SERVICE

INDEX  COPERNICUS  
INTERNATIONAL

## İÇİNDEKİLER / CONTENTS

### **Motivasyon, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma; Ostim Organize Sanayi Bölgesi Örneği**

A Research On Determination Of The Relationship Between Motivation, Organizational Citizenship Behaviours And Intention To Quit; An Example Of Ostim Industrial Area

**Halil İyidemirci, Belgin Aydın**.....131-144

### **Kamu Örgütlerinde Stratejik Planlama: Türkiye İş Kurumu Örneği (2008-2017)**

Strategic Planning in Public Organizations: The case of Turkish Employment Agency (2008-2017)

**Muhammed Tolga Gedikkaya , Murat Akçakaya**.....145-160

### **Çağrı Merkezi Çalışanlarının Aylık Performanslarının Yapay Sinir Ağları Yardımı İle Tahmin Edilmesi**

Estimation of Monthly Performance of Call Center Employees with Artificial Neural Networks Assistance

**Sefa Ortakaya, Remzi Tuntaş**.....161-172

### **Kültürün Mekânsal Değişimler Üzerindeki Etkisi**

The Effect of Cultural Structure on Spatial Changes

**Seçil Gül Meydan Yıldız**.....173-184

### **Narsistik Kişilik Özelliklerinin İşe Bağlılığa Etkileri: Örnek Bir Araştırma**

A Study on the Effects of Narcissism on Work Engagement

**Murat Boelleli**.....185-199



## Motivasyon, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma; Ostim Organize Sanayi Bölgesi Örneği

Halil İyidemirci <sup>a\*</sup>, Belgin Aydın <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Doktora Öğrencisi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Ankara 06500, TÜRKİYE. e- posta: eskhalil@hotmail.com  
ORDIC ID: <https://orcid.org/0000-0002-9042-3714>

<sup>b</sup> Prof. Dr., Gazi Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Beşevler, Ankara 06500, TÜRKİYE. e-posta: abelgin@gazi.edu.tr  
ORDIC ID: <https://orcid.org/0000-0002-9057-4336>

### MAKALE BİLGİSİ

Geliş Tarihi: 21.02.2018  
Kabul Tarihi: 02.03.2018  
Çevrimiçi Kullanım  
Tarihi: 29.10.2018

**Anahtar Kelimeler:**  
Motivasyon, Örgütsel  
Vatandaşlık, İşten  
Ayrılma Niyeti.

### ÖZ

Türkiye’de ekonomik alanda uygulanan devlet politikaları sonucunda organize sanayilerin ve burada faaliyet gösteren işletmelerin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Ancak organize sanayideki işletme sahipleri tarafından yapılan gözlemlere göre bu işletmelerde çalışan devir hızının yüksek olduğu ve işletmelerin hedeflerinin çalışanlar tarafından benimsenmediği yönünde bazı değerlendirmeler mevcuttur. Bu bağlamda literatür incelendiğinde, çalışan motivasyonu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasında ilişkilerin olduğu yapılan çalışmaların sonuçlarından anlaşılmaktadır. Bu kavramlar örgütsel davranış alanındaki araştırmacıların çokça dikkatini çekmiş ve farklı çalışmalarda ele alınmış ancak bir arada kısıtlı sayıda çalışmada analiz edilmiştir. Bu çalışma örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların motivasyonu ve işten ayrılma niyetlerini ölçmeyi, elde edilecek veriler ile bu kavramlar arasındaki ilişkileri ortaya koymayı hedeflemiştir. Bu amaçla, Ankara Ostim Organize Sanayi Bölgesinde makine ve metal işleme işletmelerinde 110 çalışan üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışı ile motivasyon arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, örgütsel vatandaşlık davranışı ve motivasyonun işten ayrılma niyeti üzerine negatif yönlü ve anlamlı etkilerinin olduğu görülmüştür.

\* Sorumlu Yazar / Corresponding Author  
Doi: <https://dx.doi.org/10.30855/gjeb.2018.4.3.001>

## A Research On Determination Of The Relationship Between Motivation, Organizational Citizenship Behaviours And Intention To Quit; An Example Of Ostim Industrial Area

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Received: 21.02.2018 Accepted: 02.03.2018 Available online: 29.10.2018</p> <hr/> <p><b>Keywords:</b> Motivation, Organizational Citizenship, Intention to quit.</p>	<p>Because of the applied economic policies by government, the industrial cluster areas and the companies which works in this areas are increasing their importance in Turkey. But according to the observations made by the company owners; in those companies the worker turnover is high and the workers do not care the companies' goals. In relation to these observations the literature shows that there are relations between workers motivation, organizational citizenship behaviours and the intention to quit. Those notions have been taking attention of the organizational behaviour researchers and they were taken into account separately in some small amount of studies. Goal of this study is to find out the relations between workers motivation, organizational citizenship behaviours and the intention to quit. Under this purpose, an empirical study was applied on 110 employees working on machine and sheet metal processing in Ankara Ostim Industrial Cluster. According to the results of the study, it is proved that there is a significant positive association between workers motivation and organizational citizenship behaviours. However, it is proved that motivation and organizational citizenship behaviours has a significant negative effect on intention to quit.</p>

### 1. Giriş

Ergül (2005, s. 74-78)'e göre önceki zamanlarda insanlar sadece hayatlarını sürdürebilmek için çalışmaktaydılar. Ancak bugün insanlar sadece hayatlarını sürdürmek için değil bunun yanında sosyal çevrelerini ve ilişkilerini geliştirmek, saygınlık kazanmak ve başarılı olma duygusunu yaşamak için de çalışmaktadır. Zaman ilerledikçe ihtiyaçlar hiyerarşisi bakış açısı değişmekte ve yerini başka olgulara bırakmaktadır. Buna bağlı olarak da insanları motive etmek için kullanılan yöntemler değişmektedir. İşletmelerde işgörenin işi ile özdeşleşmesine ortam hazırlamak ve kendisini işe vermesini sağlamak işletmeler açısından önemli bir gerekliliktir. Bu koşul sağlandığı takdirde çalışan yaptığı işin tüm gereklerini, gösterebildiği en yüksek çabayla yapmaya çalışmakta, verimini artırmaktadır. Buna bağlı olarak çalışan verimini artırdıkça kendisine olan güven ve öz-saygısı da artmaktadır.

Sezgin (2005, s. 320 - 322) ÖVD'nin altında, bireyin samimi duygular besleyerek ve isteyerek, herhangi bir dışsal ödül beklentisi olmaksızın davranışlarda bulunduğunu ifade etmektedir. ÖVD kavramını şu şekilde bir örnekle açıklamaktadır; eğer bir işgören kendisinden istenmediği halde, kendi samimi duyguları ve sorumluluk anlayışı ile mesai saatleri dışında iş yerinde çalışarak işini tamamlamaya çalışıyorsa ya da mevcut iş tanımının içerisinde olmadığı halde, işini yaparken problem yaşayan bir iş arkadaşına yardım ediyorsa, bu işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğu söylenebilir. Bu kapsamda örgütlerin etkililiği hususunda bir değerlendirme yapıldığında, örgütlerin etkililiği bir örgütün maddi kaynaklarının niceliğinden çok, insan kaynaklarının niteliğine bağlıdır denebilir. Başka bir deyişle işgörenlerin, gönüllü olarak yani görev tanımlarının dışında, sorumluluk anlayışı içerisinde, samimi olarak örgütsel faaliyetlere katkıda bulunmaları, zorunlu olmasalar dahi diğer işgörenlere yardım ederek ya da görevin gerektirdiğinden fazlasını kendi istekleri ile yaparak fazladan çaba göstermeleri, örgütün başarısında etkilidir. Bununla birlikte örgütsel bağlılık genel olarak çalışanların örgüt içinde kalma isteği, örgüt amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak da tanımlanmaktadır (Göksel ve Aydın, 2012, s.248). Bu bağlamda, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı literatürde çalışılmış ve ÖVD'nin "özgecilik, sivil erdem, vicdanlılık, nezaket ve sportmenlik boyutları" bilimsel araştırmalarda kullanılmıştır. Yapılan bu çalışmaların sonuçlarına göre ÖVD'nin

bireysel ve örgütsel performansa olumlu katkılarının olduğu görülmüştür (Altıntaş, 2006; Aydoğan ve Delibaş, 2017).

“Çalışan değişim hızını ne belirler?” Bu sorunun cevabı, işten ayrılma niyeti olan çalışan ve çalışan bulmakta zorlanan veya finansal olarak bundan etkilenen yönetici tarafından ortaya konulabilir. İşten ayrılma niyeti aslında daha çok işverenlerin ve araştırmacıların ilgilendiği bir odak noktası olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatüre göre iş yerinde algılanan stres ve iş tatmini faktörlerinin, işten ayrılma niyetine etki eden faktörler içerisinde en önemlileri olduğu görülmektedir (Firth vd., 2004, s. 170). Bununla birlikte işten ayrılma niyetinin öncülünde bireyin iş yeri motivasyonu da bir faktör olarak kabul görmektedir.

Küresel etkiler, iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve yeni iş yapma tekniklerinin ortaya çıkması sonucu diğer ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de kültürel ve ekonomik bazı değişikliklerin olduğu literatürde ortaya konulmaktadır. Bu değişim ve etkiler, çalışanların iş yerindeki ihtiyaçlarının ve beklentilerinin değişmesine buna bağlı olarak da çalışanların iş yerindeki davranışlarının farklılaşmasına neden olmaktadır. Organize sanayi bölgelerinde faaliyet gösteren organizasyonların yöneticileri ile yapılan görüşmelerde son yıllarda kendilerinin “çalışan motivasyonunu sağlamak için birçok desteği sağladıklarını ancak çalışanların halen işletmeye katkı sağlayacak örgütsel vatandaşlık davranışlarını göstermediğini ve işten ayrılma niyetlerinin dolayısıyla çalışan devir hızının yüksek olduğunu” ifade etmektedir. Bu bağlamda yukarıda kısaca açıklanan motivasyon, ÖVD ve işten ayrılma niyeti arasında bazı ilişkilerin olduğu ve bu ilişkiler içerisinde yöneticilerin çalışanları iş yerinde tutabilmek, onların motivasyon seviyelerini ve ÖVD’lerini istedik yönde etkileyebilmek için bu ilişkilerin tespit edilmesinin gerektiği düşünülmektedir. Bu çalışma ile konu içerisinde ifade edilen bu üç kavram arasındaki muhtemel ilişkilerin yönü ve seviyesi hakkında bilgi toplanmış ve bu bilgiler analiz edilerek sonuçlarına göre organize sanayi bölgelerinde çalışanların işten ayrılma niyetine etki eden, araştırma kapsamında yer alan faktörler ortaya konulmuştur.

## 2. Yazın taraması

Ulusal ve uluslararası literatürde, konu hakkında araştırmalara dayalı olarak ortaya konulmuş bilgiler aşağıda verilmiştir.

### 2.1. İş Motivasyonu

Köroğlu (2011, s. 100)’nun çalışmasında “Motivasyon, kişilerin işletmelerde çalışmaya başlamalarını, çalışmayı sürdürmelerini ve görevlerini istek ve coşkuyla yerine getirmelerini sağlayan düzenlemelerin tümü” olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte motivasyon, işgörenin çalıştığı iş yerindeki yaptığı işin karşılığında elde ettiği maddi yada maddi olmayan kazanımlarla ilişkilidir. Bu bağlamda işgören yaptığı işe bağlı olarak; elde ettiği ücret, sosyal haklar ve saygınlık miktarına göre motive olmaktadır.

Tunçer (2013, s. 93)’e göre eğer insan kaynağı etkin ve verimli biçimde kullanılmazsa örgütsel başarı elde edilemez. Motivasyonun temel amacı; bireylerin ihtiyaçlarını karşılayarak onların performanslarını yükseltmek, böylece örgütsel amaçların etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesini sağlamaktır. Motivasyonu düşük bireylerle örgütsel amaçlara başarılı bir biçimde ulaşılması beklenemez. Çünkü motivasyonu düşük bireyler kapasitelerinin tümünü kullanmaz ya da kullanamazlar.

Köroğlu (2011, s. 129)’nun çalışmasında “motivasyon; genel olarak istek, arzu, hedef, amaç, ihtiyaç, dürtü, güdü gibi kavramları içeren ifadelerle anlatılmakta ve fizyolojik veya psikolojik yoksunluk ya da ihtiyaçlarla başlayan amaca yönelik bir davranış veya dürtüyü harekete geçiren, devam ettiren bir süreç” olarak tanımlanmaktadır. Wahyuni vd. (2014, s. 85)’e göre motivasyon bireyin bir ihtiyacına ulaşması veya bir işi yapması için onu harekete geçiren ve destekleyen düzenlemelerdir. Motivasyon temelde üç ana parçadan oluşur; birincisi uyarımı sağlayan ve dürtüyü oluşturan ihtiyaç veya bireyi harekete geçiren enerji, ikincisi bireyin tercihlerini ve yönünü etkileyen güdü ve sonuncusu amaçlara ulaşabilmesi için davranışlarının devam etmesini sağlayan etkilerdir.

Küçüközkan (2015, s. 99)’a göre motivasyon kavramının temelinde çalışanların sahip olduğu bilgi ve yeteneği işine tam olarak verebilmesi için, işletme tarafından uygun ortam ve koşulların



oluşturulması konusu vardır. Toode vd. (2010, s. 247)'ne göre motivasyon, bireyin değerlerinin temelinde gelişen, psiko-biyolojik olarak uyarılan, bireyin davranışlarını yönlendiren, içsel doyumu destekleyen, temel ihtiyaçlara ulaşmak için bireyi bilinçli olarak doyuma yönlendiren ve bireyin kabullendiği ihtiyaçlar ile arzu ettiği amaçlarla ilişkisi olan bir olgudur. İş motivasyonunun bireyin işe devam etmesi ve iş doyumu ile ilişkili olduğu literatürde açıklanmaktadır. İş yerinde çalışanların motivasyon seviyelerini artıran veya azaltan faktörlerin tespit edilmesi ve buna bağlı olarak önlemlerin alınması, bireyin işten ayrılmasının önlenmesi bakımından oldukça önemlidir.

Yılmaz (2014) çalışmasında önce motivasyonun özelliklerini sıralamış ve bu bağlamda kişinin güdülenme sürecinde pek çok faktörün etkisinde kaldığını ve güdülenmenin temel amacının kişinin içindeki potansiyeli en üst düzeye çıkarma ve hedefe yöneltilmesi olduğunu ifade etmiştir. İş motivasyonu için çeşitli tanımlar yapılmıştır ancak birçok bilim adamının katkılarıyla yapılan ve kabul gören genel tanıma göre iş motivasyonu; “iş ile ilgili davranışı ortaya çıkarmak ve bu davranışın şeklini, yönünü, sıklığını ve devam süresini belirlemek için bireyin hem içsel dünyasında hem çevresinde ortaya çıkan enerjik güçlerin bir setidir” şeklinde ortaya konulmuştur (Pinder, 2014: 10-11 aktaran: Yılmaz, 2014, s. 9-11; Mottaz, 1985).

Ersarı ve Naktiyok (2012, s. 83)'a göre verilen tanımlar kapsamında iş motivasyonunun farklı boyutları vardır. Bireyi harekete geçiren gücün kaynağı açısından motivasyon, içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutta incelenir. Cerasoli vd. (2014, s. 3)'e göre motivasyon, bireylerin davranışlarını ve çalışanların performansını etkileyen en temel bileşenlerden birisi olarak endüstrinin ve örgüt psikolojisinin çekirdeğinde yer almakta ve uzun yıllardır akademik çalışmaların odağında bulunmaktadır. Ayrıca tartışma konusu olabilecek şekilde işletmelerin en önde gelen problemlerinden birisi olarak gözükmektedir. Bununla birlikte motivasyonun temel yapısı ve etkileşimi halen anlaşılmaya çalışılmakla birlikte motivasyonun güçleri pratikte yönüne, şiddetine ve sürekliliğine göre içsel veya dışsal olarak tanımlanabilmektedir (Seker, 2015). Bu bağlamda araçsal (maddi) kazanımlar veya kayıplar dikkate alındığında dışsal ve bireyin bir maddi kazanç elde etmeden kişisel arzularının tatmini dikkate alındığında ise içsel motivasyondan bahsetmek mümkündür. Literatür araştırıldığında her iki durum için de motivasyonun performans üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmaktadır.

Bireysel motivasyonun önemi, organizasyon açısından bakıldığında örgütsel motivasyonun temelini oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Başka bir ifade ile bireysel ve örgütsel motivasyon arasındaki ilişkinin doğru orantılı olması; yani hangi güdü ile hareket ederse etsin çalışanın bireysel motivasyonunda ortaya çıkan bir eksikliğin, örgütsel motivasyonu da aynı şekilde etkilemesi bireysel motivasyonun organizasyon açısından önemini arttırmaktadır (Aygın, 2007 aktaran: Alsat, 2016, s. 1; Sökmen ve Ekmekçioğlu, 2013).

Çalışanların güdeleri, onların davranışlarını ve kendi istekleriyle görevleri dışındaki faaliyetlere katılımlarını yönlendirebilir. Motivasyonun içerik teorilerinin birçoğu Maslow'un (1954) ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisiyle ilişkilidir. İş ile ilgili motivasyon konusunda ise en çok kullanılan ve kabul edilen teori McClelland'ın (1961, 1985) ortaya koyduğu motivasyon teorisidir. Fakat bunlar çok kabul edilen ve kullanılan teoriler olmasına rağmen teorik yapıları ve ölçümleri açısından da sıklıkla eleştirilmektedirler (Barbuto & Scholl, 1998; Harrell & Stahl, 1981). McClelland'ın teorisi, iş memnuniyeti, kurallara uyma ve değerler gibi bazı iş ile ilgili güdeleri içermemektedir. Bu eksikler ise çeşitli eleştirileri ortaya çıkarmaktadır (Barbuto et al., 2000, 2002). Leonard, Beauvais ve Scholl (1999) mevcut literatürden yaptıkları alıntılar ile beş başlıktan oluşan yeni bir motivasyon kaynakları tipolojisi önermektedir. Bunlar: intrinsic process (İçe Yönelik Motivasyon), instrumental (Araçsal Motivasyon), self-concept-external (Benlik Kavramı Dış Motivasyon), self-concept-internal (Benlik Kavramı İç Motivasyon) ve goal internalization (Amaca Yönelik Motivasyon). Bu tipoloji son yıllarda bazı alt ölçekler yardımı ile motivasyonun beş kaynağı olarak kullanılır hale getirilmiştir (Barbuto and Scholl, 1998) ve daha sonra lider davranışlarının tahmin edilmek amacıyla tekrar geliştirilmiştir (Barbuto and Scholl, 1999; Barbuto et al., 2002). Motivasyon Kaynakları Listesi (MSI) beş motivasyon kaynağını ölçmekte ve ortaya konulan taktikler ile dönüşümsel liderlik politikaları hususlarında McClelland'ın teorisinde yer alan ölçeklerden daha iyi tahmin yapılmasına imkan sağlamaktadır (Barbuto et al., 2000, 2002 aktaran: Raghoebarsing, 2011, s. 20-21).

Motivasyonun beş kaynağı literatürde şöyle geçmektedir (Barbuto, 2005):

I. İçe Yönelik Motivasyon: İnsanlar bazı işleri veya bazı davranışları sadece eğlence için yaptıklarında güdülenirler. İşin kendisi yapılırken zevk verdiği için çalışanı güdüler (Barbuto and Scholl, 1998). Literatürde farklı tanımlarla daha önce ortaya konulan bu güdüler Deci (1975)'e göre literatürdeki klasik içsel motivasyondan farklıdır. Klasik içsel motivasyon, kişisel doyum için başarı çıktısı olan içsel meydan okumaları ifade ederken hedef ve amaçlara yönelik başarı ihtiyacından kaynaklanırken bu güdü kişisel haz dürtüsünden kaynaklanmaktadır.

II. Araçsal Motivasyon: Bireyin gösterdiği davranış eğer onun dışsal maddi bir ödül (ödeme, promosyon, bonus vb.) alması ile sonuçlanacaksa bu araçsal ödüller onu güdüler (Barbuto and Scholl, 1998). Literatürde kullanılmış benzer yapılar ile; yabancılaşma ve hesaplayıcı katılım (Etzioni, 1961), değişim teorisi (Barnard, 1938), yasal uyum ve dışsal ödüller (Katz and Kahn, 1978), güç ihtiyacı (McClelland, 1961; Murray, 1964), güvenlik ihtiyacı (Maslow, 1954) ve var olma ihtiyacı (Alderfer, 1969) ifadeleri ile karşılaşılmaktadır. Bu güdü dışsal maddi bir ödülü tanımlarken, klasik dışsal motivasyon teorileri övülme ve tanınma gibi sosyal ödüllerini tanımlamaktadır.

III. Benlik Kavramı Dış Motivasyon: Bireyler dışsal olarak kişilik özelliklerinin, yetkinliklerinin ve değerlerinin onaylanmasını bekler. Bu durumda güdüleri dışa bağımlı bir eğilime sahiptir. Dolayısıyla bireyler statü kazanabilmek ve kabul görebilmek için referans grup içerisinde rol beklentisine girerler ve referans grup üyelerini etkileyecek ve/veya tatmin edecek davranışlarda bulunurlar (Barbuto and Scholl, 1998). Literatürde kullanılmış benzer yapılar ile; sosyal ahlaki katılım (Etzioni, 1961), dış kaynaklı şahsi motivasyon (Deci, 1975; Staw, 1976), sosyal ikna, grup davranışlarının onaylanması ve cemaat (Barnard, 1938), sosyal kimlik teorisi (Ashford and Mael, 1989), Kişilerarası etki (Kegan, 1982; Kohlberg, 1976), erken resmi operasyon (Piaget, 1972), uyumlu birey (Loevinger, 1976), bağlanma ihtiyacı (McClelland, 1961; Murray, 1964), sevgi ihtiyacı, sevgi ve bağlılık (Maslow, 1954), ilişkili ihtiyaçlar (Alderfer, 1969), üyelik isteyen çalışanlar ve örgütte üstünlük, lider onayı ve grup onayı (Katz and Kahn, 1978) ifadeleri ile karşılaşılmaktadır. Klasik sosyal ödül ve sosyal değişim bu güdü ile aynı konsepti ifade etmektedir.

IV. Benlik Kavramı İç Motivasyon: İnsanlar bu güdü içerisinde içe yöneliktir, yani motivasyon içten gelmektedir. Bireyin içsel kişisel özelliklerinin, yeteneklerinin ve değerlerinin standartlarının yükseltilmesi ve yeteneklerinin üst seviyeye taşınmasını amaçlamasıdır (Barbuto and Scholl, 1998). Literatürde kullanılmış benzer yapılar ile; yüksek başarı ihtiyacı (McClelland, 1961; Murray, 1964)), içsel motivasyon ile zorlukları yenebilme (Deci, 1975), bireysel başarı (Staw, 1976), rol performansından ortaya çıkan içsel motivasyonun amacı (Katz and Kahn, 1978), tam resmi operasyon (Piaget, 1972), sosyal sistem (Kohlberg, 1976), kurumsallık (Kegan, 1982), vicdanlı olmak (Loevinger, 1976), takdir edilme ihtiyacı (Maslow, 1954), güdüleyici faktörler (Herzberg, 1968), bireyin potansiyeline bağlı olarak gelişme ihtiyacı (Alderfer, 1969), öz değerlendirme mekanizmaları, öz düzenleme ve bireysel standartlar (Bandura, 1986) ifadeleri ile karşılaşılmaktadır. Bu motivasyon klasik yaklaşım ile aynı konsepti ifade etmektedir.

V. Amaca Yönelik Motivasyon: Bu güdü ile bireyler kendi tutum ve davranışlarını benimserler çünkü kapsam onların bireysel değerleri ile aynıdır. Çalışanlar bu bağlamda faaliyetin sebeplerine inanır ve ortak amaçlara yönelik güdülenir. Literatürde kullanılmış benzer yapılar ile; değer sistemler (Kelman, 1958), içsel değerler (Katz and Kahn, 1978), çıktı için içsel valans (Deci, 1975), saf ahlaki katılım (Etzioni, 1961), resmiyet sonrası operasyon (Piaget, 1972), ilkeli oryantasyon (Kohlberg, 1976), bireylerarası etki (Kegan, 1982), özerklik (Loevinger, 1976), kendini gerçekleştirme (Maslow, 1954) ifadeleri ile karşılaşılmaktadır. Bu motivasyon klasik yaklaşım ile aynı konsepti ifade etmektedir.

## 2.2. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD)

Polatçı (2013, s.304) yaptığı çalışma içerisinde ÖVD'ni şu şekilde tanımlamaktadır "Organ vd. (2006:8)'e göre örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütün biçimsel ödül sisteminde doğrudan ya da açıkça tanımlanamayan, fakat bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarının etkinliğine katkıda bulunan, gönüllülük esaslı işgören davranışlarıdır. Bu davranışların "gönüllülük esaslı" olarak tanımlanmasının nedeni, bahsi geçen davranışların işgörenin örgüt içerisindeki rolünün veya biçimsel iş tanımının

gerektirdiği davranışlar olmaması, kendiliğinden ortaya konulan, zorlamaya dayalı olmayan doğal davranışlar olmasıdır”.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanların etkinliğini ve verimliliğini etkilemesi ve böylece örgütün verimliliğine etkide bulunması nedeniyle, bireysel ve örgütsel performans ile güçlü bağlarla sahiptir. Bu durum yöneticilerin ÖVD değişkenlerini daha iyi anlamasını bu bağlamda çalışanların nasıl bir çevrede çalışması gerektiği ve uygun çevrenin sağlanması hususunda değerlendirme yapmasını ayrıca çalışanları motive eden – tatmin eden işlemlerin yerine getirilmesini sağlamaktadır (Aydoğan ve Dinçer, 2017). Podsakoff ve MacKenzie'nin (aktaran: Raghoebarsing, 2011, s. 7) ampirik çalışmaları sonrasındaki bulguları ÖVD'nin örgütsel performans ile ilişkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. ÖVD'nin örgütsel performans üzerine olan pozitif yönlü etkisi fiziksel bir dönüş ile ödüllendirilmemektedir fakat bunun yerine takdir edilmektedir. Ayrıca yönetim literatüründeki araştırma sonuçlarına göre ÖVD ile örgütsel etkinlik arasında bir ilişkinin olduğu da bilinmektedir (Walz ve Niehoff, 1996 aktaran: Raghoebarsing, 2011, s.8). Literatüre göre ÖVD; performans değerlendirmesi, maaş artışları ve terfilerde kullanılan bir parametredir (Podsakoff, Niehoff, ve MacKenzie, 1993 aktaran: Raghoebarsing 2011; Gürbüz ve Yüksel, 2008; Polatçı vd., 2014). Bu bağlamda ÖVD'nin çalışanları iş tatmini, iş motivasyonu, verimlilik ve karlılık üzerine de etkileri vardır.

Bir örgüt içerisindeki bireyler eğer ÖVD'ni gösteriyorsa, bu örgütün ekstra bir gider olmaksızın yüksek performans göstereceği söylenebilir. “Çalışanlar, örgütlerin benzersiz – taklit edilemeyen insan kaynağı yetenekleridir ve ÖVD bu avantajı ortaya çıkartan bir davranış tipidir” (Podsakoff vd., 2000). Bazı araştırmalara göre bireyin motivasyonu onun ÖVD ile ilişkilidir (Penner vd., 1997 aktaran: Raghoebarsing, 2011, s. 8). İstatistiklere göre motivasyon ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki vardır (Tang ve İbrahim, 1998, s. 530; Netemeyer vd, 1997).

Literatürde örgüt içinde işgörenlerin gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışlarının temel olarak iki şekilde ortaya çıktığı görülmektedir (Baron, 1998; Baron, 2000; Özdevecioğlu, 2003; Basım ve Şeşen, 2006; aktaran Sökmen ve Boylu, 2011, s. 149):

- “Birinci tür ÖVD, örgütsel yapı, uygulamalar ve hedeflere aktif bir şekilde katılım ve katkı şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bireylerin örgüt için aktif bir şekilde örgüt hayatının içinde yer alması gerekir. Bu tür davranış, işgörenlerin aktif, çalışkan ve üretken olmasını gerektirir” (Sökmen ve Boylu, 2011, s. 149).
- “İkinci tür ÖVD ise, zararlı davranışlardan kaçınma şeklinde ortaya çıkar ve temel mantığı, örgüte katkıda bulunmaktan ziyade zarar vermemektir. İşgören örgüt içi ve örgüt dışı yaşamında, örgütüne zarar verebileceğini düşündüğü her türlü davranıştan uzak durur. Nihayetinde gösterilen her iki davranış türü de, örgüt yararına arzulanır davranışlardır” (Sökmen ve Boylu, 2011, s. 149).

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları incelendiğinde, farklı araştırmacılar tarafından farklı boyutlandırmalar yapılmış olsa da; Organ (1988) tarafından tanımlanan boyutlar, araştırmacılar tarafından üzerinde en çok durulan boyutlandırma olarak karşımıza çıkmaktadır. Organ, ÖVD'nin; “diğerkamlık, ileri görev bilinci, yurttaşlık erdemi, centilmenlik ve nezaket” olmak üzere beş boyuttan oluştuğunu savunmaktadır (Organ, 1997:90; İslamoğlu, 2010:31-35 aktaran: Polatçı, 2013, s. 305, Bıyık ve Aydoğan, 2014; Eren,2010):

Organ (1988) ÖVD'nin boyutlarını şu şekilde ifade etmektedir:

I. Centilmenlik/Sportmenlik: Bu kavram, çalışanın şikayet etmeden ideal olmayan koşulları ve durumları kabul etmesi, diğer çalışanlar bireyin tekliflerini kabul etmediğinde veya yönlendirmesine uymadığında rahatsız olmaması, bireyin çalışan gruplarının isteklerini kendi isteklerinden üstün tutması davranışlarını kapsamaktadır. Ampirik çalışmalar (MacKenzie, Podsakoff, & Paine, 1999) bu yapı içerisinde bu davranışın ÖVD'leri arasında kendine özel ve diğerlerinden ayrılan öncüllerinin (Podsakoff P. M., MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990) ve sonuçlarının olduğunu göstermektedir. Sportmenlik ÖVD literatüründe en az ilgiyi gören kavram olarak görülmektedir (Raghoebarsing, 2011).

II. Diğerkamalık/Özgecilik: İsteğe bağlı bu davranışlar, bireylerin örgüt ile ilgili görevlerinin geliştirilmesi ve problemlerin çözümü hususlarında yardımcı olur. Bu bağlamda bireyin gönüllü olarak diğerlerine yardımcı olması sayesinde iş ile ilgili problemlerin ortaya çıkması engellenir. Araştırmacılar “diğerkamalık” kavramını “yardımcı olmak” terimi ile bağdaştırmaktadır. Çünkü değerlendirmelere göre “diğerkamalık” davranışının öncülünde güdüleyici olarak “özverili olunması”nı ifade etmektedir. Bu kavramın öncülünde ne olursa olsun, bu davranış doğrudan bireye yöneliktir (Smith, Organ ve Near, 1983).

III. Yurttaşlık Erdemi/Sivil Erdem/Örgütsel Katılım: Bu kavram çalışanın işletme içerisinde, örgütün tamamını kapsayan faaliyetlere katılım sağlaması ve ilgilenmesi vaadi olarak görülür. Bu davranış, bireyin tüm toplantılara katılması, duyuruları okuması – takip etmesi, işletmenin sektör içerisinde iyi durumda olması için fikirler sunması, endüstrideki değişiklikleri takip etmesi, tehlikeli ve şüpheli faaliyetleri rapor etmesi ve kişi için büyük maliyeti olsa dahi işletmenin çıkarlarını önde tutması ile anlaşılmaktadır. Bu davranış bireyin bir ülkenin vatandaşı olarak sorumluluklarını kabul etmesine benzer şekilde bir grubun parçası olarak tanınması şeklinde ifade edilebilir (Raghoebarsing, 2011, s. 17).

IV. Vicdanlılık/İleri Görev Bilinci: Çalışan, örgüt tarafından ortaya konulan minimum gereklilikleri yerine getirir. Bu kavramın içeriğinde ise bireyin görevle ilgili göstermesi gereken minimum davranışların üstündeki bir seviyede ekstra rol davranışı göstermesi vardır. Bu faktör öncelikle “genelleştirilmiş uyumluluk” olarak tanımlanmış fakat sonrasında “görev bilinci” olarak değiştirilmiştir. Çünkü bu davranışın özel olarak bir bireye yardımcı olması söz konusu değildir. Bunun yerine bir grup etkisi ortaya çıkarmaktadır (Raghoebarsing, 2011, s. 18).

V. Nezaket: Proaktif yaklaşım ile harekete geçmeden önce diğer çalışanlar ile durumun gözden geçirilmesi, başkalarını etkileyecek hususlarda önceden haber ve bilgi verilerek problemlerin ortaya çıkmadan önlenmesi olarak tanımlanabilir (Raghoebarsing, 2011, s. 17).

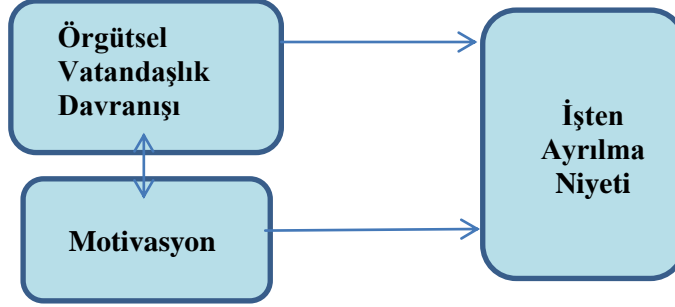
### 2.3. İşten ayrılma niyeti

Firth vd. (2004, s.170-171) tarafından yapılan araştırmanın sonuçlarına göre; işten ayrılma niyeti büyük oranda iş tatminsizliği, düşük seviyede örgüte bağlılık ve iş ortamında algılanan yüksek strese bağlı olarak gelişmektedir. Bununla birlikte çalışan değişim hızının yüksek olmasının etkilerinden kaygı duyan yöneticilerin bu değişkenler üzerine etkide bulunabilmesi mümkündür. İş yerinde ortaya çıkan ve işten ayrılma niyetine etki eden bazı stres kaynaklarının (örnek; iş yükü, iş belirsizliği vb.) psikolojik olarak yönetilebilmesi ve düzenlenebilmesi mümkündür. Yönetici desteği bu model içerisinde aracı role sahiptir ve bu psikolojik etkileri düzenleyerek işten ayrılma niyetini azaltabilir. İş yükünün izlenmesi ve düzenlenmesi sadece stresin azaltılmasına değil, aynı zamanda iş performansının yükselmesine ve örgütsel vatandaşlık davranışının artmasına da katkı sağlar. Bunun dışında işten ayrılma niyeti ile ilgili araştırma sonuçlarına göre, çalışanların iş tatminine yönelik dışsal ve içsel motivasyon kaynaklarının da işten ayrılma niyeti üzerine etkisi vardır. işten ayrılma niyetinin azaltılmasının, çalışan devir hızının düşmesi buna bağlı olarak örgütün finansal kazancının artırılması, uygun çalışana bulmak için harcanan çabanın azaltılması ve işe giriş, oryantasyon, uyum ve eğitim gibi çabaların ortadan kaldırılması üzerinde etkileri vardır.

Karatepe vd. (2006, s. 551)’ne göre işten ayrılma niyeti, çalışan devrinin başlangıcı olarak görülmektedir. Bununla birlikte “işten ayrılma niyetini; iş piyasası koşulları, alternatif iş fırsatları, bireyin işletmedeki kıdemi gibi faktörler etkilemektedir”. Çalışan devri; “bir işletmede belirli bir dönemde işten ayrılanların, ortalama çalışan sayısına oranı” şeklinde tanımlanmaktadır (Koroğlu, 2011, s. 11). Çalışan devrine işletme dışındaki ve içindeki faktörler etki etmektedir. Bunlardan işletme dışı faktörler; “genellikle kuruluşun ve çalışanın dışında gelişen, etki zamanı belirsiz ve işletme tarafından kontrol edilmesi güç olan etkenlerdir”. Örnek verecek olursak; “ülkenin içinde bulunduğu ekonomik, siyasal ve toplumsal şartlar”, çalışan devrine etki eden işletme dışı faktörler olarak sayılabilir. Bununla birlikte çalışan devrine etki eden işletme içi faktörler ise; “kontrol edilebilen, zamanı ve nedeni bilinebilen etkenlerdir”. Bunlara örnek olarak; “ücret yetersizliği, terfi olanaklarının olmaması, iş doyumsuzluğu, iş güvenliği ve sosyal haklarının olmaması” gibi faktörler sayılabilir (Tütüncü ve Demir, 2003, s. 149).

### 3. Araştırmanın modeli ve hipotezleri

Bu çalışmada, Ankara Ostim Organize Sanayi bölgesinde çalışan işgörenlerin Motivasyon seviyeleri, Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ve İşten Ayrılma Niyeti arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışanların işyerinde motivasyonlarını yükseltmek için işveren tarafından desteklendiklerine yönelik algılarının artmasıyla, daha yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı gösterecekleri bununla birlikte işten ayrılma niyetlerinin azalacağı daha önceki araştırmaların bulgularıyla desteklenmektedir. Bu kapsamda araştırmanın modeli ve bu modele bağlı olarak geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın hipotezleri ise şöyledir;

H1: Örgütsel vatandaşlık davranışı ile çalışan motivasyonu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Örgütsel vatandaşlık davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Çalışan motivasyonu ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyonun İşten Ayrılma Niyeti üzerine negatif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

Bu kapsam içerisinde araştırmanın amacı; Ankara Ostim Organize Sanayi Bölgesinde belirlenen kesitte çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı, motivasyon ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkilerin tespit edilmesidir.

### 4. Araştırmanın önemi ve katkısı

Bu araştırmada, 1997 yılında OSB statüsünü almış, altı farklı başlıkta, 17 ayrı sektörde ve 139 işkolunda kümelenmiş olan (5200 firma ve 60.000 çalışan) Ankara Ostim Organize Sanayinde Makine ve Metal İşleme sektörlerinde çalışan bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) ve iş ortamındaki motivasyonları ölçülmüş ve bu bağlamda işten ayrılma niyetleri; ÖVD ve motivasyon seviyeleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir.

Bu analiz sonuçları seçilen örnekleme faaliyet gösteren işletmelerdeki işgörenlerin işten ayrılma niyetinin öncüllerinin bazılarını, dolayısıyla işletmelerin çalışan devir hızını etkileyen bazı faktörleri ortaya koymaktadır. Bu kapsamda işletme yöneticilerine yol gösterecek olan bu sonuçlar; organize sanayilerde üretimin motive edilmiş ve ÖVD'ı gösteren çalışanlar tarafından yapılmasının önemini ve bu şartların yönetilmesi sonucunda işten ayrılma niyetine ve çalışan devrine olan etkiyi göstermesi yönünden oldukça önemlidir. Ayrıca araştırma sonucunda literatürde daha önce birlikte az çalışılmış olan ÖVD, motivasyon ve işten ayrılma niyeti ilişkisine açıklık getirilerek literatüre katkı sağlanacaktır.

### 5. Araştırmanın sınırlılıkları

Araştırmada birinci sınırlılık, araştırmanın sadece Ankara Ostim Organize Sanayinin belirli bir kesitinde yapılmış olmasıdır. Diğer organize sanayilerinde çalışanlar üzerinde yapılacak veya farklı

sektör ve alanlarda çalışanlar üzerinde bu model paralelinde çalışmaların yapılmasıyla daha farklı sonuçlar ortaya koyulabilecektir.

Araştırma sırasında öncelikle işletme sahiplerinin ve sonrasında işgörenlerin anketlere katılım sağlamakta istekli olmadıkları görülmüştür. Bu kapsamda işletme sahipleri işgörenlerin anketler nedeniyle işi aksatacağını düşündüklerini ifade etmişlerdir. İşgörenler ise bu anketlerde verilecek cevapların işletme sahipleri tarafından olumsuz uygulamalar için kullanılacağından korktuklarını ifade etmişlerdir. Dolayısıyla anketlere katılım beklenenin oldukça altında olmuş, büyük bir sanayi bölgesinde sadece 146 katılımcı bulmak için 2 ay boyunca farklı işletmelere ziyaretler yapılmıştır. Bu bağlamda katılım sayısının düşük olması değerlendirme sonuçlarının tüm evreni kapsamı açısından bir sınırlılık olarak görülmüştür.

## 6. Araştırmanın yöntemi

### a)Örneklem

Araştırmanın örneklemini Ankara Ostim Organize Sanayinde makine ve metal işleme alanlarında çalışan işçiler oluşturmaktadır.

### b) Veri toplama araçları

Bu araştırmanın verilerinin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Bazı çalışmalar sonunda ÖVD'ni ölçmek amaçlı olarak birbirinden farklı ve birbirini kapsayan birçok ölçek tespit edilmiştir. Bundan sonra Podsakoff P. ve diğerleri (2000) tarafından ÖVD literatürüne katkıda bulunmak için yapılan çalışma sonucunda ÖVD için en çok kullanılan ölçekler tespit edilmiştir. Bu değerlendirmeye göre en çok kullanılan ölçekler “diğerkamlik, vicdanlılık ve yurttaşlık erdemi” olarak tespit edilmiştir (Raghoebarsing, 2011, s. 10). Dolayısıyla bu çalışmada ÖVD literatüründe en çok kullanılan bu üç boyutunun ölçümü yapılmıştır.

Araştırmanın yöntemi; literatürde en çok kullanılan ÖVD boyutları, motivasyon kaynakları (motivasyon sources inventory) ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin kantitatif olarak ölçülmesi şeklinde olmuştur. Bu çalışmada bağımsız değişkenlerin ölçümü için, daha önce kullanılarak test edilmiş olan anket soruları; yapılan bir meta analizine göre (LePine, Erez ve Johnson, 2002) ÖVD boyutlarının ölçümünde en çok kullanılan “Organ, 1988” ve motivasyon kaynaklarının ölçümü için “MSI, Barbuto, 2004” kullanılmıştır. İşten ayrılma niyeti ile ilgili ölçekteki maddeler Tate vd. tarafından çalışılan (1997) “the comprehensive workplace scale”den alınmıştır. Veriler, test edilmiş bu sorular ile hazırlanan anketin sahada uygulanması ile toplanmıştır. Soruların Türkçe çevirisi makalenin yazarları tarafından yapılmıştır. Anketler Ankara Ostim Sanayi Sitesindeki işletmelerde çeşitli seviyelerde çalışan personele dağıtılarak ve iş yerinde bunları doldurmaları istenmiştir. Sonuçlar ise SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir.

## 7. Metot

Literatür taramasının ardından, seçilen örneklemedeki işçilerin Motivasyon, ÖVD ile İşten Ayrılma Niyetleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırmada iki referans şirket (bir makine ve bir metal işleme şirketi) bulunmuş ve onların yardımı ile diğer şirketler seçilerek kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır.

Anket formları toplam 30 işletme yöneticisine ayrı ayrı dağıtılmıştır. Ulaştırılan anketlerden 146 adedi doldurularak iki ay içerisinde geri teslim alınmış, bu anketler değerlendirmeye tabi tutulmuştur. İşletmelerden 12 adedinden hiçbir geri dönüş olmamıştır. Gelen anketlerden 36 tanesi eksik doldurulduğu için araştırmadan çıkarılmıştır. Analize tabi tutulan anket sayısı 110 olarak tespit edilmiştir. Araştırma 2017 yılı Mayıs ve Temmuz ayları arasında (iki aylık dönem) gerçekleştirilmiştir.

Mevcut araştırmada verileri toplamak için kullanılan anket formu Demografik bilgiler, ÖVD, Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti sorularının yer aldığı toplam dört bölümden oluşmaktadır. Araştırma da veriler, anketler elden dağıtılarak toplanmıştır. Çalışanların bazı bilgileri vermekten

kaçınması olasılığını azaltabilmek için, isimlerinin ve bölümlerinin anket formuna kesinlikle yazılmayacağı ifade edilmiştir.

Demografik bilgilerin yer aldığı ilk bölümden sonra, anketin ikinci bölümünde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı'nı ölçmeye yönelik olarak Organ (1988) tarafından geliştirilen ÖVD boyutları ölçeği kullanılmış, cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Ankette, “İş yerinde ihtiyacı olan kişilere yardımcı olmak önemlidir”, “Eğer bir iş arkadaşımın iş ile ilgili problemi varsa ona yardımcı olmak için elimden gelen yardımı yaparım”, “Beni kimse izlemese dahi iş yeri kurallarına ve süreçlerine uygun hareket ederim” şeklinde ifadeler yer almaktadır. Ankette ters kodlu soru yoktur.

Üçüncü bölümde ise Barbuto (2004) tarafından geliştirilen MSI ölçeği kullanılmıştır. Cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum). Ankette, “Yaptığım işleri başkasının beğenmesi benim için önemlidir”, “Ekstra çabalarım için fazla ödeme alırsam daha çok çalışırım”, “İş yerindeki statümü güçlendirebilmek için daha çok çalışırım” şeklinde ifadeler yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise İşten Ayrılma Niyeti Tate vd. (1997) tarafından geliştirilen “the comprehensive workplace scale” ölçeği kullanılmıştır. Cevaplar 5'li Likert ölçeği ile alınmıştır.

## 8. Araştırmanın bulguları

Bu çalışmada elde edilen cronbach alfa güvenilirlik katsayıları Tablo 1’de gösterilmektedir. Bu sonuca göre kullanılan ölçek, güvenilir düzeydedir.

Tablo 1. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach Alfa Katsayıları
Diğergamlık	0.84
Vicdanlılık	0.89
Sivil Erdem	0.81
Motivasyon	0.96
İşten Ayrılma Niyeti	0.88

Tablo 2’de görüldüğü üzere mevcut çalışmaya katılan çalışanların % 14,5’i kadın, % 85,5’i erkektir. Bu durum organize sanayi bölgesinde çalışanların büyük ölçüde erkeklerden oluştuğunu göstermektedir. Çalışanların yaş durumları incelendiğinde çalışanların çoğunluğunun 26 – 45 yaş aralığında olduğunu söylemek mümkündür. Çalışma süreleri değerlendirildiğinde çoğunluğun 1 – 10 yıl aralığında yer aldığı anlaşılmaktadır. Eğitim düzeyi incelendiğinde ise katılımcıların % 38,2’si ilköğretim mezunu, % 37,3’ü lise olarak çoğunluğu temsil etmekte, ön lisans mezunu teknikerlerin % 11,8 ve bunun yanında özellikle mühendis grubunda lisans (%10) ve lisansüstü (%2,7) eğitime sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Demografik Bilgiler

		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	<i>Kadın</i>	16	% 14,5
	<i>Erkek</i>	94	% 85,5
Yaş	<i>18-25</i>	22	% 20
	<i>26-35</i>	32	% 29,1
	<i>36-45</i>	39	% 35,5
	<i>45+</i>	17	% 15,5
Çalışma Süresi	<i>1 yıldan az</i>	15	% 13,6
	<i>1-4 yıl</i>	37	% 33,6
	<i>5 -10 yıl</i>	34	% 30,9
	<i>10 yıldan fazla</i>	24	% 21,8
Eğitim Seviyesi	<i>İlk/orta okul</i>	42	% 38,2
	<i>Lise</i>	41	% 37,3
	<i>Ön Lisans</i>	13	% 11,8
	<i>Lisans</i>	11	% 10,0
	<i>Lisansüstü</i>	3	% 2,7

Bu araştırmada kurulan hipotezleri test etmek için önce pearson korelasyon analizi ve daha sonra çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre Motivasyonu yüksek olan bir çalışanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışının da yüksek olabileceği, buna bağlı olarak İşten Ayrılma Niyetinin azalacağına yönelik olarak olumlu ve arzu edilen çıktılar söz konusu olabileceği söylenebilir.

Değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda, Tablo 3’de görüldüğü gibi Motivasyon ile ÖVD boyutları arasında pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki (Diğergamlık  $r = 0,263$   $p < 0.01$ ; Vicdanlılık  $r = 0,608$   $p < 0.01$ ; Sivil Erdem  $r = 0,530$   $p < 0.01$ ); ÖVD boyutları ile İşten Ayrılma Niyeti (İAN) arasında negatif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki (Diğergamlık  $r = - 0,386$   $p < 0.05$ ; Vicdanlılık  $r = - 0,174$   $p < 0.05$ ; Sivil Erdem  $r = - 0,304$   $p < 0.01$ ); Motivasyon ile İşten Ayrılma Niyeti arasında negatif yönde ve anlamlı düzeyde bir ilişki mevcuttur ( $r = - 0,275$   $p < 0.01$ ). Bu bulgular ışığında H1,H2 ve H3 kabul edilmiştir.

Tablo 3. Korelasyon Analizi (N=110)

	Diğergamlık	Vicdanlılık	Sivil Erdem	Motivasyon	İAN	Ortalama	Stand. Sap.
<b>Diğergamlık</b>	1					3,52	1,03
<b>Vicdanlılık</b>	,271**	1				3,30	1,11
<b>Sivil Erdem</b>	,171*	,546**	1			3,29	1,02
<b>Motivasyon</b>	,263**	,608**	,530**	1		3,77	0,77
<b>İşten Ayrılma Niyeti</b>	-,386*	-,174*	-,304**	-,275**	1	3,90	0,91

\*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$

Tablo 3’de görüldüğü üzere ÖVD’nın hem Motivasyon, hem de İşten Ayrılma Niyeti; Motivasyonun da İşten Ayrılma Niyeti ile anlamlı düzeyde bir ilişkisi bulunmaktadır.

Bu ilişkilere bağlı olarak yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi sonucunda, Tablo 4’de görüldüğü gibi ÖVD boyutları (Diğergamlık  $\beta = - 0,34$ ,  $p < 0.01$ ; Vicdanlılık  $\beta = - 0,13$ ,  $p < 0.05$ ; Sivil Erdem  $\beta = - 0,24$ ,  $p < 0.05$ ) ile Motivasyon ( $\beta = - 0,13$ ,  $p < 0.05$ ) değişkenlerinin işten ayrılma niyetini anlamlı ve negatif olarak etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre çalışan Motivasyonu ve ÖVD, İşten Ayrılma Niyetinin %19’unu açıklamaktadır ( $R^2 = 0,193$ ). Elde edilen bu sonuca göre H4 kabul edilmiştir.

Tablo 4. Çoklu Regresyon Analizi

Değişken	Standardize $\beta$	p
<b>Diğergamlık</b>	-0,34	0,000
<b>Vicdanlılık</b>	-0,13	0,49
<b>Sivil Erdem</b>	-0,24	0,023
<b>Motivasyon</b>	-0,13	0,045

Bağımsız değişkenler: Motivasyon ve ÖVD Boyutları  
Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti  
 $R=0,472$  -  $R^2 = 0,193$        $F=7,516$      $p=0,000$   
Diğergamlık ( $\beta = -0,34$ ,  $p < 0.01$ )  
Vicdanlılık ( $\beta = -0,13$ ,  $p < 0.05$ )  
Sivil Erdem ( $\beta = -0,24$ ,  $p < 0.05$ )  
Motivasyon ( $\beta = -0,13$ ,  $p < 0.05$ )

## 9. Tartışma ve sonuç

Gerçekleştirilen araştırma ile Ankara Ostim Organize Sanayinde Motivasyon, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti arasındaki ilişkiler, etkileri ve bu değişkenlerin birbirlerini açıklama düzeyleri incelenmiştir.

Mevcut araştırma Türkiye’nin önemli organize sanayi bölgelerinden birisinde çalışan işçilere yönelik olarak yapılmış olup Motivasyon, ÖVD ve İşten Ayrılma Niyeti değişkenlerinin birbirleri üzerindeki etkileri, oluşturulan bir araştırma modeli yardımıyla açıklanmıştır. Yapılan analizler



incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışı ile motivasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve kurulan hipotez 1 (H1) kabul edilmiştir. Yani motivasyonu yüksek olan bir işgören yüksek oranda örgütsel vatandaşlık davranışı gösterecektir (Raghoebarsing, 2011). Başka bir deyişle motivasyonu yüksek olan işgörenler, gönüllü olarak yani görev tanımlarının dışında, sorumluluk anlayışı içerisinde, samimi olarak örgütsel faaliyetlere katkıda bulunacak bununla birlikte zorunlu olmasalar dahi diğer işgörelere yardım ederek ya da görevin gerektirdiğinden fazlasını kendi istekleri ile yaparak fazladan çaba göstereceklerdir (Sezgin, 2005).

Bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve hipotez 2 (H2) kabul edilmiştir. Aynı zamanda, motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasında da negatif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuş ve hipotez 3 (H3) de kabul edilmiştir. Bu bağlamda ÖVD davranışı göstererek bulunduğu örgüt içerisinde içsel tatmin yaşayan ayrıca motivasyon düzeyi yüksek olan işgörelerin işten ayrılma niyetleri düşük olacaktır. Firth vd. (2004) tarafından yapılan çalışmanın literatüre dayalı olarak geliştirilen teorik kısmında işten ayrılma niyetinin büyük oranda iş tatminsizliği, düşük seviyede örgüte bağlılık ve iş ortamında algılanan yüksek strese bağlı olarak geliştiği ortaya konulmaktadır. Dolayısıyla, örgütsel vatandaşlık davranışı göstererek iş tatmini sağlayan ve aynı bağlamda örgüte bağlılığı yüksek olan, ayrıca motivasyon düzeyi yüksek olan işgörelinin işten ayrılma niyetinin düşük olacağını söylemek mümkündür. Aynı çalışmada literatüre dayalı olarak ifade edilen, iş yerinde ortaya çıkan ve işten ayrılma niyetine etki eden bazı stres kaynaklarının (örnek; iş yükü, iş belirsizliği vb.) psikolojik olarak yönetilebilmesi ve düzenlenebilmesi mümkündür. Yani stres kaynaklarının yönetilebilmesi aynı zamanda motivasyonun artması ile ilgili olması nedeniyle işten ayrılma niyetini azaltacaktır. Ayrıca işletmelerde yapılacak düzenlemeler ile iş yükünün izlenmesi ve düzenlenmesi, sadece stresin azaltılmasına değil, aynı zamanda iş performansının yükselmesine ve örgütsel vatandaşlık davranışının artmasına da katkı sağlayacaktır.

Son olarak Yapılan çoklu regresyon analizine göre, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyonun, İşten Ayrılma Niyeti üzerine negatif yönde anlamlı bir etkisi bulunmuş ve hipotez 4 (H4) de kabul edilmiştir. Elde edilen bu bulguya göre, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Motivasyonun birlikte işten ayrılma niyetinin % 19 luk bir kısmını açıkladığı görülmekte, dolayısıyla İşten Ayrılma Niyetini ortaya çıkartan başka öncüllerin olduğunu ve bunlarında araştırılması gerektiği değerlendirilmektedir. Başka bir deyişle işgörelerin işten ayrılma niyetini oluşturduğu süreçte, sadece motivasyon ve ÖVD dikkate alınacak olursa işten ayrılma niyeti üzerinde ancak % 19 oranında bir etki yarattığı görülmektedir. Yani işgörelinin motivasyon ve ÖVD seviyesi en düşük seviyede olduğu bir durum düşünüldüğünde, işgörelinin işten ayrılma niyetine sahip olması için başka sebeplere de baktığı görülmektedir. Dolayısıyla işgörelinin işten ayrılma niyeti üzerinde motivasyon ve ÖVD'nin etkisi var olmakla birlikte, başka öncüller var olmadığı sürece bu etki işgörelinin işten ayrılma niyetini bütünüyle ortaya çıkaramamaktadır.

Sonuç olarak Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Motivasyon arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olmakla birlikte; ÖVD ve Motivasyonun, İşten Ayrılma Niyeti üzerine negatif yönde anlamlı bir etkisi mevcuttur. Bu negatif yönlü etki bağlamında işletme yöneticilerinin, işgörelerin motivasyon seviyelerini yükseltecek ortamları sağlaması ve onları örgütsel vatandaşlık davranışı gösterecek şekilde yönlendirmesi durumunda işletmelerde performans artışının ortaya çıkacağını ve işten ayrılma niyetinin daha düşük olacağını söylemek mümkündür. Bu bağlamda literatürde geçen ve bu çalışmanın teorik kısmında anlatılan, Araçsal Motivasyon, Benlik Kavramı Dış Motivasyon ve Amaca yönelik motivasyonu yükseltmeye yönelik davranışlar işletme yöneticileri tarafından uygulanabilir. Ayrıca işgörelerin gösterdiği örgütsel vatandaşlık davranışları da terfi ve ücret artışı uygulamalarında performans ile birlikte değerlendirmeye alınabilir.

Yapılan çalışmada sadece adı geçen üç değişken üzerinde durulmuştur. Bu alanda yapılacak diğer çalışmalarda araştırmacılar; çalışanların güven algısı, iş performansı, iş tatmini, ve örgütsel bağlılık değişkenlerini kullanarak, çalışanların İşten Ayrılma Niyetlerini açıklamaya yönelik çalışmalar yapabilir ve alan yazınına anlamlı katkılarda bulunabilirler.

**Kaynakça**

- Alsar, Ç. O. (2016). *Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Aktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*, (Doktora Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme ABD, Konya, 1-117.
- Altıntaş, C. F. (2006). Hizmet Çalışanları Olarak Hemşirelerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutlarını Belirlemeye Yönelik Bir Analiz. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi İİBF Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 81-90.
- Aydoğan, E. ve Delibaş M. B. (2017). Ahilik Kurumu ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52, 1-18.
- Aydoğan, E. ve Dinçer E. (2017). Örgüt İklimi ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki: Kalkınma Bakanlığı Örneği. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9, 48-66.
- Barbuto, J. E. Jr. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Faculty Publications: Agricultural Leadership, Education & Communication Department. Paper*, 39, 26-40.
- Bıyık, Y. ve Aydoğan E. (2014). Duygusal Emek ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16, 159-180.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M. and Ford, M. T. (2014). Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives Jointly Predict Performance: A 40-Year Meta-Analysis. *Psychological Bulletin, Advance online publication*, 1-29.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım Yayım: İstanbul.
- Ergül, H. F. (2005, Güz). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 67-79.
- Ersari, G. ve Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü/Role of Stress Fighting Techniques in Internal and External Motivation of Employees. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Firth, L., Mellor, D., Moore, K. A. and Loquet, C. (2004). How can managers reduce employee intention to quit?. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 170-187.
- Göksel, A. ve Aydınhan B. (2012). Lider – Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.
- Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2) 2008, 174-190.
- Karatepe, O. M., Uludağ, O., Menevis, İ., Mehmadağic H. L. ve Baddar. L. (2006). The Effects of Selected Individual Characteristics on Frontline Employee Performance and Job Satisfaction. *Tourism Management*, 27(4), 547-560.
- Koroğlu, Ö. (2011). *İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma*, (Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 1-409.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- Le Pine, J. A., Erez, A. and Johnson, D. E. (2002). The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 52-65.
- MacKenzie, S., Podsakoff, P. M. and Paine, J. B. (1999). Do Citizenship Behaviors Matter More for Managers Than for Salespeople?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 396-410.
- Mottaz, J. C. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.
- Netemeyer, G. R., Boles, J. S., McKee, D. O. and McMurrian, R. (1997 July). An Investigation Into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *The Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- Organ, W. D. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S., Moorman, R. and Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Trust, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Leadership Quarterly*, 1, 107-142.
- Podsakoff, P., MacKenzie, S., Paine, J. and Bachrach. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26, 513-563.
- Polatçı, S. ve Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 299-318.
- Polatçı, S., Özçalık, F. ve Cindiloğlu, M. (2014). Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerinde Kişi-Örgüt Uyumunun Etkileri. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7 (3), 1-12.
- Raghoebarsing, C. (2011). Organizational Citizenship Behavior & Work Motivation in the Granite Mining Industry in West-Suriname, (Yüksek Lisans Tezi). Maastricht School of Management Üniversitesi, Lim A Po Institute for Social Studies, Yönetim ve Finans Anabilim Dalı, 1 - 87.
- Seker, S. E. (2015). Motivasyon Teorisi. *YBS Ansiklopedi*, 2(1), 23-27.
- Sezgin, F. (2005). Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 317-339.
- Smith, C. A., Organ, D. W. and Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its Nature and Antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 147-163.
- Sökmen, A. ve Ekmekçioğlu, E. B. (2013). Yönetici Etik Davranışlarının Sınır Birim Çalışanlarının Motivasyon ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Adana'da Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 87-104.
- Tang, T. L. ve İbrahim, A. H. (1998). Antecedents of Organizational Citizenship Behavior: Public Personnel in the United States and in the Middle East. *Public Personnel Management*, 27, 529-548.
- Toode K., Routasalo, P. and Suominen T. (2010). Work Motivation of Nurses: A Literature Review. *International Journal of Nursing Studies*, 246 -257.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*, 88 (Ocak - Mart 2013), 87-108.
- Tütüncü, Ö. ve Demir, M. (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 146-170.
- Wahyuni D. U., Christiananta B. and Eliyana A. (2014 April). Influence of Organizational Commitment, Transactional Leadership, and Servant Leadership to the Work Motivation, Work Satisfaction and Work Performance of Teachers at Private Senior High Schools in Surabaya. *Educational Research International*, 3(2), 82-96.
- Yılmaz, M. (2014). *Ortaokul Öğretmenlerinin Güdülenme ve İş Doyumu Düzeyleri Arasındaki İlişki*, (Yüksek Lisans Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.



## Kamu Örgütlerinde Stratejik Planlama: Türkiye İş Kurumu Örneği (2008-2017)

Muhammed Tolga Gedikkaya<sup>a\*</sup>, Murat Akçakaya<sup>b</sup>

<sup>a</sup> İş Müfettişi Yrd., Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı, Ankara, TÜRKİYE. Doktora Öğrencisi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Ankara 06500, TÜRKİYE. e- posta: muhammedtolga@hotmail.com  
ORDIC ID: <https://orcid.org/0000-0003-0476-2320>

<sup>b</sup> Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Ankara 06500, TÜRKİYE. e-posta: akcakaya@gazi.edu.tr  
ORDIC ID: <https://orcid.org/0000-0003-0976-9054>

MAKALE BİLGİSİ	ÖZ
<p>Geliş Tarihi: 07.08.2018 Kabul Tarihi: 14.08.2018 Çevrimiçi Kullanım Tarihi: 29.10.2018</p> <p><b>Anahtar Kelimeler:</b> Strateji, Planlama, Türkiye İş Kurumu</p>	<p>Kamu örgütü stratejik planları, uzun vadeli, çerçeve plan, analitik ve katılımcı nitelikte hazırlanan planlar olarak tanımlanabilir. Bu çalışmanın amacı, Türkiye İş Kurumu 2008-2017 dönemi stratejik planlarını bu kriterlere göre analiz etmektir. Analiz sonucunda, Türkiye İş Kurumu stratejik planlarının genel olarak uzun vadeli, çerçeve plan, analitik ve katılımcı nitelikleri bulunduğu, fakat bütçeleme vurgusu, yöntem birliğinin bulunmaması ve dar paydaş tanımlamasının planları stratejik olmaktan uzaklaştırdığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca çalışmada, stratejik planlamaya ilişkin mevzuatın örgütsel etkinlik ve hesap verebilirlik değerlerini, mali disiplin ve bütçe hesap verebilirliği ile sağlamaya yönelik vurgusu, Türkiye İş Kurumu özelinde, stratejik planların bütçe odağında hazırlanması yönünde bir eğilim oluşturduğu görülmüştür.</p>

## Strategic Planning in Public Organizations: The case of Turkish Employment Agency (2008-2017)

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Received: 07.08.2018 Accepted: 14.08.2018 Available online: 29.10.2018</p> <p><b>Keywords:</b> Strategy, Planning, Turkish Employment Agency</p>	<p>Strategic plans of public organizations can be defined as plans to be prepared in a long-term, grand plan, analytical and participatory manner. The aim of this study is to analyze Turkey Employment Agency Strategic Plans of the 2008-2017 period, according to these criteria. The result of the analysis is that the Turkey Employment Agency Strategic Plans carry the qualification of long-term grand plan that includes analytical and participatory nature. However, the emphasis on budgeting, the absence of unity of the method and narrow perspective of stakeholders negatively affects the strategies. It is also concluded that the focus of current legislation on fiscal discipline and budgetary accountability on maintaining the organizational effectiveness and accountability, leads to the understanding that strategic plans are an instrument of budgeted process, especially for Turkey Employment Agency.</p>

\* Sorumlu Yazar / Corresponding Author

Doi: <https://dx.doi.org/10.30855/gjeb.2018.4.3.002>

## 1. Giriş

Stratejik planlama bugün kamu veya özel örgütlerde etkinliği sağlamanın önemli araçlarından biri olarak görülmektedir (Bryson, 2018; Covin & Slevin, 1989; Eadie, 1983; Pearce, Robbins, & Robinson Jr, 1987; Pearce, Robinson & Subramanian, 2000; Rowley, 1997; Steiner, 2010). Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren, işletmelerin etkinliğini ve dolayısıyla hayatta kalmasını sağlamaya yönelik ortaya çıkan olgu, daha sonra kamu yönetiminde hizmette etkinliği sağlamaya yönelik kullanılmaya başlanmıştır.

Planlama, kamu yönetimi literatüründe öteden beri üstünde durulan (Fayol, 1937; Gulick, 1937) bir olgudur. Bununla birlikte 1980 sonrasında, eski kamu yönetimi anlayışından, hesap verebilirlik ve etkinlik vurgusu taşıyan yeni kamu işletmeciliğine geçiş (Dunleavy & Hood, 1994; Ferlie, Fitzgerald, & Pettigrew, 1996; Hood, 1991), farklı planlama anlayışlarını kamu yönetimi ile tanıştırmıştır. Bunlardan biri de 1960'larda ABD kaynaklı olarak ortaya çıkan stratejik yönetim anlayışıdır.

Türkiye'de stratejik planlamaya ilginin artışı 2000'li yılların başına denk gelir. Bu tarih sonrasında stratejik yönetim literatürü ayrı bir çalışma alanı olarak gelişmiştir (Barca & Hızıroğlu, 2009, s. 123). Aynı dönem, stratejik planlamayı kamu örgütleriyle tanıştıran 5018 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun" yayımlandığı dönemdir. Söz konusu kanun, stratejik planlamaya ilişkin ayrıntılı yasal düzenlemeler getirmiştir.

Bu makalede, 5018 sayılı Kanun kapsamında hazırlanan Türkiye İş Kurumu stratejik planları değerlendirilecektir. Çalışmanın birinci bölümünde stratejik planlamanın tanım ve mevzuatına yer verilecek, ayrıca Türkiye İş Kurumu'nun geçirdiği tarihsel süreç ve görevleri hakkında öz bilgi sunulacaktır. Çalışmanın ikinci bölümünde, sunulan çerçeve ve tanım kapsam ve sınırlılığında, Türkiye İş Kurumu stratejik planlarının analizine yer verilecektir.

## 2. Kavram ve örgüt çerçevesi

### 2.1. Kavramsal çerçeve

Stratejik plan kavramı kamu veya özel sektör perspektife alan farklı disiplinlerde farklı özellikleriyle tanımlanmakta, dolayısıyla kavrama farklı amaç, nitelik ve özellikler atfedilmektedir. Bu durum, kavramın tanımına ilişkin sınırları belirsizleştirmekte, yapılan farklı tanımların sayısını her bir çalışma ile artırmaktadır. Bu çalışmada, kavramın tanımlanmasında izlenen yol, kavramı oluşturan kelimelerin ayrı ayrı açıklanması; literatürde yer verilen tanımlamalara ilişkin bir sentez tanımlamanın (Songür, 2011, s. 9) sunulması ve son olarak mevzuat metninde yer verilen tanımlamanın kullanılması şeklindedir.

"Plan" kavramı izlenecek yol, strateji, politika gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Plan, yapılacaklar listesidir, vurgu gelecek zamandır; geçmiş planlanamaz. Modern birey, toplum, devlet tarafından, iktisadi, sosyal, siyasi hayatın her alanında kullanılmaktadır.

"Strateji" kavramı izlenecek yol, plan, politika gibi anlamlarda kullanılmaktadır. Kelime daha çok ordu yönetimi ile ilgili kullanılmış; Yunancada generali veya kurnazlığını simgelemiştir. Savaş sanatı ile bağdaştırılmış, düşmanı yenmek amacına yönelik büyük plan (master plan) manasında kullanılmıştır. Savaş sanatı ile ilgili bir başka kavram olan "taktik" terimi, strateji kavramını tamamlar. Strateji kavramı genel, bütün, uzun vadeli, sonuca yönelik plan ve faaliyetleri; taktik kavramı özel, mikro, kısa vadeli, sonucu kolaylaştırıcı plan ve faaliyetleri temsil eder. Stratejiler genel nitelikli planlardır: gerekli hususları kapsayıcı ve ayrıntı hususları dışlayıcıdır. Taktik planlar ise stratejide yer almayan ayrıntılara ilişkin planları kapsar. Bugün strateji ve taktik kelimeleri, sadece savaşta veya ordu yönetiminde kullanılan kavramlar değil; bireysel tarıdan, spor faaliyetlerine kadar hayatın her alanında kullanılan kavramlardır.

Olumlu-olumsuz bir yargı bildirmeyen strateji ve plan kavramlarına olumlu bir mana yüklediği görülür. Planlı olmak, planlı hareket etmek, stratejik düşünmek, stratejik hareket etmek gibi kullanımlar, başarılı sonuca yönelik düşünce ve hareketi temsil etmektedir. Stratejik plan kavramı ise başarılı planlamayı işaret etmektedir.

Literatürde, başarılı bir yönetimin nasıl olması gerektiğine ilişkin savunular, stratejik planlamanın da tanımında kullanılmaktadır. Kavrama ilişkin tanımların fazla olması bununla ilişkilendirilebilir.

Strateji ve planlama, yönetimin bir fonksiyonu (Fayol, 1937; Gulick, 1937), yeni kamu işletmeciliğinin bir parçası veya kamu politikası disiplininin temeli “planlama, programlama ve bütçeleme sisteminin (PPBS)” (Radin, 2000, s. 14) bir ögesidir.

Songür, stratejik planlama kavramına ilişkin literatürde yer alan farklı tanımlamaları şu şekilde sentezlemektedir:

“ [stratejik planlama] sürekli değişen çevre koşullarında yaratıcı düşünceyle analitik düşünceyi birlikte kullanarak örgütün uzun dönemdeki yönünü belirleme süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç, dış ve iç çevreyi analiz etme, paydaşları belirleme ve görüşlerini alma, misyonu ifade etme, vizyon, amaç, hedef ve stratejileri belirleme faaliyetlerinden oluşur” (Songür, 2011: 9).

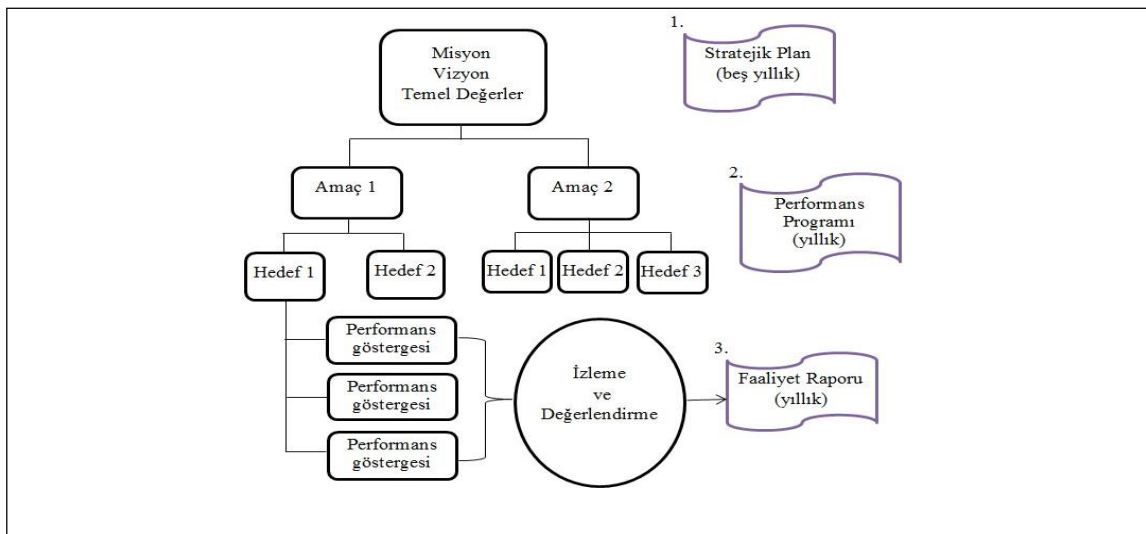
Söz konusu tanımlamada, vurgu üç hususa yoğunlaşmaktadır: analitik düşünce, çevre-paydaş ve amaç- araç ilişkisi. Analitik düşünce daha çok hedef ve araçların değerlendirilmesi, ölçülmesi ve karşılaştırılabilirliği ile ilgilidir. Çevre ve paydaş, örgütün yaşamına devam etmesi ve sunulan hizmetin kalitesini artırabilmesi için değişen ortama uyum sağlamasını ifade eder. Amaç-araç ilişkisi, örgüt mekanizmasının uyumlu olarak belirli bir hedefe yönelik etkili çalışmasını betimler. Dolayısıyla stratejik planlama, örgütün iç ve dış sistemlerini birlikte ele alan, bilimsel ve etkili yönetim faaliyetlerinin seferber edilmesidir.

Stratejik planlama kavramına, Türkiye’de mer-i mevzuat çerçevesinden bakıldığında benzer nitelikler göze çarpar:

**5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu** stratejik planlamayı kamu yönetimi için zorunlu hale getiren yasal düzenlemedir. Kanun; etkililik, ekonomiklik, verimlilik, hesap verebilirlik, mali saydamlık gibi değerleri bütçe hazırlama, uygulama, muhasebeleştirme, raporlama ve kontrolü aşamalarına uygulama amacı taşımaktadır (5018; 1). Dolayısıyla mevzuatın kurduğu stratejik planlama sistemi, anılan amaçları sağlamaya yönelik bir sistemdir.

Kanun, stratejik plan kavramını “Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlanmıştır (5018; 2). Stratejik Planı “(...) geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle” hazırlanacaktır (5018; 9).

Kamu idarelerinin bütçesi; stratejik planlar, performans programları ve faaliyet raporları ile bağdaştırılmıştır (5018; 9). Performans programı performans hedeflerini, faaliyet raporları performans sonuçlarını gösterir (5018; 9,41) ve bunlar kamuoyuna açık ve ulaşılabilir olmalıdır (5018; 7).



Şekil 1. 5018 sayılı Kanun Stratejik Planlama Modeli. Songür, 2011, s. 117.

Stratejik planlar, performans programları ve faaliyet raporlarının düzenlenme usulleri ayrı yönetmeliklerle açıklanmıştır, bu yönetmelikler aşağıdadır:

Stratejik plan. 2006 tarihli “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” Stratejik Planlarının hazırlanma takvimi ve üst plan ve programlarla ilişkilendirilmesi gibi hususları konu edinmektedir. Yönetmelik 2018’de aynı adı taşıyan başka bir yönetmelikle kaldırılmıştır. Yeni yönetmelikte Stratejik Planları hazırlama, güncelleme, değerlendirme gibi süreçlerine daha ayrıntılı düzenlemeler getirilmiştir.

Performans programı. 2008 tarihli “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik” performans programlarının içerik ve takvimi hususlarını konu edinir. Yönetmeliğe göre; performans programı “Bir kamu idaresinin program dönemine ilişkin öncelikli stratejik amaç ve hedeflerini, performans hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını ve performans göstergelerini içeren programı,” ifade eder. Performans hedefi: çıktı-sonuç odaklı hedefler; performans göstergesi: hedeflere ne kadar ulaşıldığını ölçmek için kullanılan ve sayısal olarak ifade edilen araçlardır.

Faaliyet raporu. 2006 tarihli “Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik”, faaliyet raporlarının içerik ve takvimi hususlarını ele alır. Yönetmelik, bir faaliyet raporu içinde bulundurulması gereken hususları örnek bir içindekiler tablosu ile vermiştir. Yönetmeliğe göre faaliyet raporları; sorumluluk, doğruluk ve tarafsızlık, tam açıklama, tutarlılık, yıllık olma ilkelerine göre hazırlanmalıdır. Bu altı ilke daha açık ifade edilirse: 1. Sorumluluk ilkesine göre raporlar mali saydamlık ve hesap verme sorumluluğunu sağlamalıdır. 2. Doğruluk ve tarafsızlık ilkesine göre raporlarında yer alan bilgilerin doğru, güvenilir, önyargısız ve tarafsız olması gerekir. 3. Açıklık ilkesine göre raporlar ilgili tarafların ve kamuoyunun bilgi sahibi olmasını sağlamak üzere açık, anlaşılır ve sade bir dil kullanılarak hazırlanmalıdır. 4. Tam açıklama ilkesine göre, raporlarda yer alan bilgilerin eksiksiz olması, sonuçları tüm yönleriyle açıklaması; ilgisi olmayan hususlara yer verilmemesi gerekir. 5. Tutarlılık ilkesine göre, faaliyet sonuçlarının gösterilmesi ve değerlendirilmesinde aynı yöntemlerin kullanılması, yöntem değişikliklerinin açıklanması gerekir. Ayrıca raporlar, yıllar itibarıyla karşılaştırmaya imkân verecek biçimde hazırlanmalıdır. 6. Yıllık olma ilkesine göre raporlar bir mali yılın faaliyet sonuçlarını gösterecek şekilde hazırlanmalıdır.

Mevzuatın öngördüğü sistem, stratejik planların gerekli hususları kapsadığı, ayrıntıları performans programlarına bıraktığı bir sistemdir. Stratejik planlar uzun vadeli (stratejik), performans programları ise kısa vadeli (taktik). Plan ve programlar analitik yapılmış (ölçülebilir hedefler saptar), faaliyet raporları ile değerlendirilmiş olacaktır. Her aşamada katılımçılık yani paydaşlar göz önünde bulundurulmaktadır.

Sonuçta, stratejik planlama kavramının literatür ve mevzuatta yer verilen tanımlamalarından, stratejik planlama olgusunun dört özelliği bulunduğu söylenebilir: 1- Uzun vadeli bir planlamadır. Kısa vadeli taktik hedefler yıllık performans programları ve faaliyet raporları ile düzenlenir ve takip edilirken, stratejik planları, daha uzun vadeli temel amacın sağlanmasına yönelik bir planlamadır. 2- Kapsayıcı ve dışlayıcıdır (grand plan, master plan). Strateji, temel öğeleri içerir fakat taktik ayrıntıları içermez. 3- Analiktir. Açık, tutarlı, ölçülebilir, karşılaştırılabilir hedef ve araçlar kullanır. 4- Katılımcıdır. Çevre ve paydaş ilişkilerini dikkate alır.

Bu özellikler ile temelde etkililik (etkili, verimli, ekonomik) ve hesap verebilirlik (demokratik, katılımçı, saydam) sağlanmaya çalışılmaktadır. İkinci bölümde yer alacak analizde, bu dört özellik üzerinden Türkiye İş Kurumu stratejik planları değerlendirilecektir.

## 2.2. Örgüt çerçevesi: Türkiye İş Kurumu

Türkiye İş Kurumu, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının ilgili kuruluşudur, özel hukuk hükümlerine tâbi, tüzel kişiliği haiz, idarî ve malî bakımdan özerktir (4904; 1). 1946 model İş ve İşçi Bulma Kurumu’nun ardılı olarak, 2003 yılında kurulmuştur. Temelde görevi, öncülü gibi, iş arayan ile işçi arayan arasında aracılık hizmetlerini yürütmektir. İş ve İşçi Bulma Kurumu’nun düşük performansını artırmak beklentisiyle kurulmuştur:

**Kuruluş süreci.** 3008 sayılı İş Kanunu, eşleştirme hizmetini bir kamu hizmeti olarak görmüş ve bir örgütlenmeye gidilmesini öngörmüştü. İkinci dünya savaşından sonra 4837 sayılı kanunla bu örgüte kavuşulmuştur: İş ve İşçi Bulma Kurumu. İş ve İşçi Bulma Kurumu bu dönemde önce artan sonra bozulan bir başarıyı göstermiştir. 1951’de yaklaşık 28 bin olan işe yerleştirme sayısı 1957’de en üst düzeyine yani 562 bin işe yerleştirme göstergesine ulaşmıştı. Fakat 1957 sonrasında bu oran önce dalgalanmış sonra aşırı şekilde azalmıştır. 1970’lerde, iptal edilen 931 sayılı İş Kanunu ve yerine kabul edilen 1475 sayılı İş Kanunu eşleştirme hizmetlerini kamu hizmeti olarak görmeye devam etti. 1980 darbesi, serbestleştirme politikaları, Sovyetlerin dağılması, 1994 krizi, 1999 krizi ve daha birçok sosyal, siyasi ve iktisadi gelişmeler işgücü piyasasını dönüştürdü, fakat İş ve İşçi Bulma Kurumu uyum gösteremedi. Sonuçta 2000 yılına gelindiğinde işe yerleştirme sayısı 185 bin olacaktır.

2000 yılının ortasında yeni bir örgütlenme ile aracılık hizmetlerinin artırılması yoluna gidildi ve “Türkiye İş Kurumunun Kuruluş ve Görevleri” hakkında 617 sayılı KHK yayımlandı. Bu KHK Anayasa Mahkemesince iptal edildi: İş ve İşçi Bulma Kurumu kaldırılmıştı, fakat Türkiye İş Kurumu da kurulamamıştı. 2001 yılında 214 bin olan işe yerleştirme sayısı, 2003’te 65 bin olarak gerçekleşti.

2003 yılında iki önemli kanun çıkartıldı: 4857 sayılı İş Kanunu ve 4904 sayılı Türkiye İş Kurumu Kanunu. Bu kanunlar Türkiye İş Kurumu’nu kurmuş, özel istihdam bürolarına izin vermiştir. Yeni örgütlenmeden yüksek performans beklendi. Bu amaçla Türkiye İş Kurumu, öncülü İş ve İşçi Bulma Kurumu’ndan daha fazla yetki, bütçe, personel vb. kaynaklarla desteklendi. 2003’te 65 bin olarak gerçekleşen işe yerleştirme sayısı süreç içinde sürekli artmıştır. 2003-2015 arasında işe yerleştirme oranı on kat büyüyerek 670 bini geçmiş, tarihindeki en yüksek işe yerleştirme oranına kavuşmuştur. Bu oran 2015 sonrasında da artmaya devam edecek ve 2017 yılı sonunda işe yerleştirme sayısı bir milyonu geçecektir.

**Görevleri.** Türkiye İş Kurumu’nun yetki ve kaynaklarının artışı görevlerinin artışı ile paraleldir. Türkiye İş Kurumu eşleştirme hizmetleri geleneksel aracılık hizmetinden daha geniş yorumlanmış, işgücü yetiştirme ve uyumunun sağlanması hizmetlerine yönelik faaliyetlerle zenginleştirilmiştir. Bugün Türkiye İş Kurumu’nun görevleri özetle istihdam politikalarına yardımcı olmak, işsizlik sigortası işlemlerini yürütmek, işgücü piyasası verilerini toplamak ve analiz etmek, iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri sunmak, özel istihdam bürolarına ilişkin hizmetleri (izin, denetleme, vb.) yürütmek; işgücü yetiştirme, mesleki eğitim ve işgücü uyum programları yürütmek; Avrupa Birliği istihdam politikalarını izlemek; Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının taşradaki görevlerini yürütmek şeklinde sayılabilir.

**Stratejik Planları.** 2008-2017 döneminde Türkiye İş Kurumu’na ait üç stratejik plan bulunmaktadır: 2008-2012 stratejik planı; 2011-2015 stratejik planı; 2013-2017 stratejik planı (Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, 2007a, 2010a, 2012a). Türkiye İş Kurumu’nun 2008-2017 arasında -yayınlanan- performans programları sayısı dokuzdur (Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, 2008b, 2009b, 2011b, 2011c, 2013b, 2014b, 2015b, 2016b, 2017c). Türkiye İş Kurumu tarafından 2006 yılından bu yana yıllık faaliyet raporu hazırlanmaktadır (Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, 2007b, 2008a, 2009a, 2010b, 2011a, 2012b, 2013a, 2014a, 2015a, 2016a, 2017b). Analizde incelenecek belgeler, bu paragrafta atıf verilen belgeler olacaktır. Söz konusu plan, program ve raporlara Tablo 2’de yer verilmiştir.

Tablo 2. 2006-2017 Dönemi Stratejik Plan, Program ve Raporları

Stratejik Planları	Performans Programları	Faaliyet Raporları
-	-	2006, 2007
2008-2012 Stratejik Planı	2008,	2008
	2009-2011 (3 yıllıktır)	2009, 2010
2011-2015 Stratejik Planı	2011, 2012	2011, 2012
2013-2017 Stratejik Planı	2013, 2014, 2015, 2016, 2017	2013, 2014, 2015, 2016, 2017
2018-2022 Stratejik Planı	2018	-



### 3. Analiz

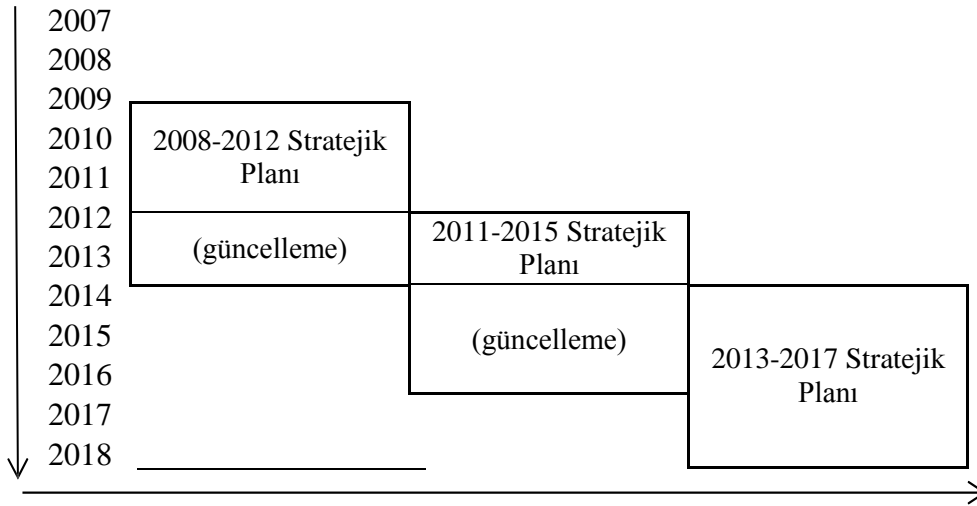
Bu bölümde, Türkiye İş Kurumu'nun üç stratejik planı, stratejik planlamanın dört özelliğine (uzun vadeli olma, kapsayıcı ve dışlayıcı olma, analitik olma, katılımcı olma) göre analiz edilecektir.

#### 3.1. Uzun Vadelilik

Stratejik Planlarını sıradan bir plandan ayıran husus sonuç odaklı veya uzun vadeli amaçlar belirlemesidir. Örgüt kanunları zaten örgütün amaçlarını belirlemektedir, bununla birlikte, stratejik planlar bu amaçların uzun vadeli yeniden yazılmasını içerir. Literatürde uzun vadenin ne kadarlık bir süreyi tanımladığı tartışmalıdır; mevzuatta kabul edilen vade, beş yıldır.

Türkiye İş Kurumu Stratejik Planları beş yıllık hazırlanmış, fakat ilk strateji üç yıl, ikinci strateji ise iki yıl yürürlükte kalmıştır. Stratejik planların hazırlık süreçleri de dâhil edilirse, yürürlük süreleri daha da azalmaktadır. Her iki strateji de beş yıl bitmeden yenilenmiştir.

Tablo 4. 2008-2017 Dönemi Stratejik Planlarının uygulama süreleri



Stratejik Planlarının yenilenme usul ve sebeplerine 2006 tarihli “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”te yer verilmektedir: Yönetmelik planların beş yıl için hazırlanması gerektiğini, planın en az iki yıl uygulandıktan sonra güncelleştirilebileceğini, ayrıca kamu idaresinin görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatta değişiklik olması, hükümetin veya bakanın değişmesi; doğal afet, tehlikeli salgın hastalıklar veya ağır ekonomik bunalımların vuku bulması hallerinde de yenilenebileceğini belirtmiştir (Yönetmelik, 7 inci madde).

Türkiye İş Kurumu tarafından hazırlanan yeni stratejiler, önceki stratejilerin vadesi tamamlanmadan yenilenme nedenlerini, yeni kanuni düzenlemelere bağlamaktadır. 2011-2015 stratejisinde 5763, 5838 ve 5921 sayılı Kanunlar ile “Kurumun mevzuatında önemli ve köklü değişiklikler yaşanması” nedeniyle Stratejik Planının güncelliğini yitirdiği ve yenilenme ihtiyacı doğduğu belirtilmiştir. 2013- 2017 stratejisinde ise yeni strateji hazırlanmasına ihtiyaç doğuran önemli ve köklü değişikliğin, 665 sayılı KHK olduğu belirtilmektedir (Tablo 5).

Tablo 5. Stratejik Planlarının Güncellenme Süreci

Dönem	Düzenleme	Resmi Gazete
2007 Haziran	2008-2012 Stratejik Planı ilanı	-
2008 Mayıs	5763 sayılı Kanun	26/05/2008-26887
2009 Şubat	5838 sayılı Kanun	28/02/2009-27155
2009 Ağustos	5921 sayılı Kanun	18/08/2009-27323
2009 Ağustos	yenileme kararı	-
2010 Aralık	2011-2015 Stratejik Planı ilanı	-
2011 Kasım	KHK 665	02/11/2011-28103
2012 Ocak	yenileme kararı	-
2012 Temmuz	2013-2017 Stratejik Planı ilanı	-

2008-2012 Stratejik Planın yenilenmesine neden olduğu belirtilen kanuni düzenlemelerden, 5763 sayılı kanunda, il istihdam kurullarının ve il istihdam ve mesleki eğitim kurulları olarak yeniden örgütlenmesi, özel istihdam bürolarına ilişkin yeni serbestleştirme ve idari para cezası uygulamalarının getirilmesi, hizmet alımlarının kolaylaştırılması, ücret garanti fonu, kısa çalışma ödeneği, işsizlik ödeneği yararlanma şartları hususlarında yeni kurumlar oluşturulması ve kolaylıklar sağlanması, işsizlik sigortası fonundan devlet hazinesine aktarım yapılması ve işverenlere sosyal güvenlik prim desteği sağlanması, gibi alanlarda düzenleme yapılmıştır. 5921 sayılı kanun, işsizlik sigortası fonundan hazineye yapılacak aktarımlar ve işverenlere yapılacak destekler gibi alanlarda düzenleme yapmaktadır. 5838 sayılı kanun, kısa çalışma fonunun kullanımı ile işverenlere prim destekleri gibi hususlarda düzenleme yapmaktadır.

2011-2015 Stratejik Planın yenilenmesine neden olduğu belirtilen 665 sayılı KHK ile örgütün teşkilat yapısında köklü değişikliklere gidilmiştir. KHK merkezde yeni daire başkanlıkları kurmuş, denetim birimini kapatmıştır (İş Teftiş Kurulu ile birleşme). Kuruma Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın taşra teşkilatı görevlerini yürütme görev ve yetkisi verilmiştir, bu şekilde Bakanlık bölge müdürlükleri kapatılarak Türkiye İş Kurumu İl Müdürlükleri ile birleştirilmiştir.

Yukarıda yer verilen kanuni düzenlemeler, Türkiye İş Kurumu'nun uzun vadeli amaçlarını etkileyen düzenlemeler değil (Tablo-3): 2008-2012 Stratejik Planın güncellenmesine sebep gösterilen 5763, 5921, 5838 sayılı kanunlar daha çok işsizlik sigortası fonunun veya bütçenin kullanımına ilişkindir ve araçsaldır. Yeni stratejide amaçlar genel itibariyle değişmemiştir. 2011-2015 Stratejik Planın güncellenmesine sebep gösterilen 665 sayılı KHK, Türkiye İş Kurumu'na yeni görevler yüklemekle birlikte (Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'nın taşra teşkilatı yükümlülüğü) yine stratejik planın amaçlarında yenilik getirmemiştir. Değişiklik bütçeye ilişkindir: 665 sayılı KHK ile yeni oluşturan birimlerin bütçe dağılımlarında değişiklik yapılmıştır.

Türkiye İş Kurumu'nun stratejik amaçlarında genel bir değişiklik bulunmaz: işe yerleştirme, aktif politikalar ve kurumsal yapının güçlendirilmesi temel amaçlar olarak devamlılık gösterir. Her ne kadar, İşgücü piyasası bilgi sistemi, paydaş ilişkilerinin geliştirilmesi ve pasif programların uygulanması amaçları süreklilik arz etmese de, alt hedefler içinde ayrıntılı olarak ele alınır.

Tablo 3. 2008-2017 Dönemi Stratejik Planlarının Amaçları

Türkiye İş Kurumu Amaçları Özet		
2008-2012 Stratejik Planı (23 Hedef)	2011-2015 Stratejik Planı (23 Hedef)	2013-2017 Stratejik Planı (17 Hedef)
1. İstihdam hizmetleri çeşitliliği ve İşe yerleştirmenin artırılması	1. İstihdam hizmetleri çeşitliliği ve İşe yerleştirmenin artırılması	1. İstihdam hizmetleri çeşitliliği ve İşe yerleştirmenin artırılması
2. Aktif işgücü tedbirlerinin uygulanması	2. Aktif işgücü programlarının uygulanması	2. Aktif işgücü programlarının uygulanması
3. Kurumsal yapının geliştirilmesi	3. Kurumsal yapının geliştirilmesi	3. Kurumsal yapının geliştirilmesi
4. İşgücü piyasası bilgi sistemi geliştirmek	4. İşgücü piyasasını izlemek ve değerlendirmek	--
5. Paydaş ilişkileri geliştirme	--	--
--	--	4. Pasif programların uygulanması

Sonuçta, stratejik planların güncellenmesi, aslında amaçlara ilişkin bir yenilenme değil, bütçede görülen dalgalanmanın sonucu ortaya çıkan güncelleme olarak ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar stratejik planlar vadesini doldurmamış gibi gözükse de aslında, 2008-2017 yılları arasında kapsayan on yıl boyunca amaçlarda bir değişiklik yoktur. Değişiklik bütçe dağılımından kaynaklanmaktadır. Özetle, stratejik planlarda belirlenen amaçların uzun vadeli olduğu fakat metinlerin yürürlük süresinin bütçeye bağlı olarak kısa vadeli olduğu söylenebilir.

### 3.2. Çerçeve plan (Kapsayıcı ve Dışlayıcı) niteliği

**Kapsayıcılık.** Stratejik Plan, genel çerçeve çizen bir plandır. Örgütün temel görevleri veya ana birimleri ile ilgili hedeflerin genelini kapsamalıdır.

Türkiye İş Kurumu'nun görevlerine ve 2008-2017 dönemi Stratejik Planlarının amaçlarına yukarıda değinilmişti. Burada Stratejik Planlarının amaç ve hedeflerinin, Türkiye İş Kurumuna 4904 sayılı kanunla verilen görevlerini ve Türkiye İş Kurumu merkez ve taşra birimlerini ne kadar kapsayıcı nitelikte olduğu tartışılacaktır.

Türkiye İş Kurumu görevleri arasında yer alan işgücü piyasası verilerini toplamak ve analiz etmek, iş ve meslek danışmanlığı hizmetleri sunmak, eşleştirme/aracılık hizmetlerini sunmak, işgücü yetiştirme, mesleki eğitim ve işgücü uyum programları yürütmek işsizlik sigortası hizmetleri gibi hususlarda her üç strateji de belirli amaçlar ve hedefler belirlemiştir ve bu konularda kapsayıcı nitelik arzeder.

Bununla birlikte aynı durum, özel istihdam bürolarına ilişkin hizmetler, Avrupa Birliği istihdam politikalarını izlemek, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının taşradaki görevlerini yürütmek görevleri için geçerli değildir.

Birincisi, 4857 ve 4904 sayılı kanunlarla eşleştirme hizmeti Türkiye İş Kurumu ve özel istihdam büroları arasında bölüştürmüş, özel istihdam bürolarının izin ve denetimi gibi hususlar Türkiye İş Kurumuna yüklenmiştir. İlk iki stratejik planda, özel istihdam bürolarına yalnız aracılık hizmetlerinin geliştirilmesi için bunlarla işbirliğinin gerçekleştirilmesine değinilir, fakat işbirliğine ilişkin herhangi bir hedef bulunmaz. 2013-2017 Stratejik Planında ise özel istihdam bürolarına ise hedef veya ölçüme yer verilmemiştir.

İkincisi, Türkiye İş Kurumu görevleri arasında bulunan “Avrupa Birliği ve uluslararası kuruluşların işgücü, istihdam ve çalışma hayatına ilişkin olarak aldıkları kararları izlemek, Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti'nin taraf olduğu Kurumun görev alanına giren ikili ve çok taraflı anlaşma, sözleşme ve tavsiye kararlarını uygulamak” görevidir. Bununla birlikte her üç stratejik plan da herhangi bir hedef veya ölçüm belirlemez.

Üçüncü olarak, 665 sayılı KHK ile Türkiye İş Kurumuna sonradan verilen Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının taşradaki görevlerini yürütmeye ilişkin Kasım 2011 düzenlemesidir. 2013-2017 Stratejik Planında yer verilmesi gereken bu konuya ilişkin son stratejik planda herhangi bir hedef veya ölçüm bulunmaz.

Son olarak, stratejik planlara bölge, sektör ve grup tabanlı politikaların dâhil edilmesi hususudur. Türkiye İş Kurumu paydaşlarının bir araya geldiği genel kurullarında Türkiye İş Kurumu'nun bölge, sektör, grup tabanlı politikalar belirlemesi ve uygulaması gerektiği defaatle belirtilmiştir (Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, 2005, 2007c, 2011d, 2013c, 2014c, 2015c, 2017d). Aynı savunular literatürde de yer almaktadır (Alabaş, 2007, s. 139; Ay, 2012, s. 337; Ayhan, 2002, s. 8; Erenel, 2013, s. 100; Karabulut, 2007, s. 96; Öksüz, 2007, s. 80; Tutar, 2015, s. 105; Yüceol, 2007, s. 108). Bununla birlikte stratejik planlar yerel, sektörel veya grup tabanlı çok az hedef içerir: Gelişmişlik farklarına dayalı olarak, belirli bölgeler için farklı hedeflere yer verilmez. Artan oranda istihdam sağlayacağı öngörülen sektörlerle yönlendirme veya aksine artan oranda istihdamın azalacağı öngörülen sektörlerle ilişkin tedbir almaya yönelik herhangi bir hedef koyulmamıştır. Eski hükümlülerin ve engellilerin istihdam edilmesine yönelik her üç planda da bir hedef yoktur.

Yukarıda açıklanan görev ve politikalara ilişkin planlarda amaç veya hedef bulunmaması, bunlara plan, programları ve raporlarda değinilmediğini göstermez, söz konusu konulara ilişkin faaliyet raporlarında ayrıntılı açıklama ve atıflar vardır, fakat bunlar rutin faaliyetlerin izahı şeklindedir. Fakat rutin faaliyetler, uygun bir hedefe yönelmiş ahenkli faaliyetler değildir (Güçlü, 2003, s. 62) ve dolayısıyla stratejik planlamaya dâhil edilmez.

Söz konusu hususların kapsama alınmama nedeni, temelde bunlara rutin faaliyet perspektifinden bakılmasından ziyade aslında faaliyetlere özgülünen bütçe bulunmamasından kaynaklanır. Özel istihdam bürolarına ilişkin hizmetler, Avrupa Birliği istihdam politikalarını izlemek, Bakanlığının taşradaki görevlerini yürütmek görevleri stratejik amaçların birer parçası olarak görülebilir: örneğin özel istihdam büroları işe yerleştirmeye ilişkin amaç altında; Bakanlık taşra teşkilatı ile bütünleşme sonrası yüklenilen görevle, kurumsal kapasitenin geliştirilmesine ilişkin amaç altında; Bölge, sektör ve grup tabanlı politikalar yine işgücü araştırması, işe yerleştirme, aktif istihdam politikaları amaçları altında değerlendirilebilir. Faaliyet raporları incelendiğinde, bu görüşle raporlanma yapıldığı izlenmektedir. Diğer bir deyişle, görevlere ilişkin ancak ayrı bir proje/program ve dolayısıyla bütçe bulunduğu zaman ayrı hedef ve ölçüm metne işlenmiştir.

Benzer durum, örgütün birimleri açısından değerlendirme yapıldığında da karşımıza çıkar. Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, İşsizlik Sigortası Dairesi Başkanlığı, İl Müdürlüklerinin çalışma ilişkileri servisleri gibi birimler ve bu birimlerdeki personel için belirlenen ayrı stratejik hedef yoktur ve ölçülmemektedir. Bunlar yine diğer amaçlar altında değerlendirilmekte, sadece ayrı bütçe gerektiren proje ve programlar stratejik planda hedef ve ölçüme dâhil edilmektedir.

Bununla birlikte her bir stratejik planlama ile amaçların sınıflandırmasının daha genel ve kapsayıcı bir hale getirildiği görülür.

**Dışlayıcılık.** Stratejik Planlarının çerçeve bir plan olma özelliğini koruması için, değişmesi muhtemel ayrıntıların plana dâhil edilmemesi gerekir. Strateji-taktik kavramlarına ve Stratejik Planlarının genel çerçeveyi oluşturduğuna değinilmişti. Dolayısıyla stratejiler tüm taktik, ayrıntılı alt programları içermemelidir. Aksi halde bir çerçeve olma niteliğini kaybeder, esnek olmayan bir nitelik kazanır. Söz konusu ayrıntıları içeren taktik planlar veya alt programlar ise 5018 sayılı kanunda öngörülen performans programlarıdır. Özetle, Stratejik Planları dışlayıcı hazırlanmalı; alt planlar - mikro hedefler performans programlarında ve faaliyet raporlarında ele alınmalıdır.

Her üç stratejik plan da genel olarak dışlayıcı niteliktedir. Bununla birlikte aşağıda örneklerine değinilecek bazı hedefler, stratejik planın çerçeve niteliğini etkilemektedir:

2008-2012 Stratejik Planında “Hedef 4.2: Uluslararası kuruluşlar tarafından sağlanan mali kaynaklardan etkin bir şekilde yararlanabilmek amacıyla, her yıl asgari 5 personele proje hazırlama eğitimi vermek” hedefi mikro bir plandır. Açıklamaya gerek olmasa da belirtilmelidir ki; bu hedefin sonuçları, hedefin mikro niteliğini gösterir. 2008 yılında söz konusu eğitim yirmi personele verilmiştir. Bu, tüm stratejinin dört yıl için öngördüğü sayıdır. Bu hedef, beş yıla yaygın bir çerçeve niteliği taşıyan Stratejik Planının değil, yıllık hazırlanan performans programlarına uygundur. 2009 yılında sonuç gösterge “0” dır: hiç eğitim verilmemiştir. 2010 yılı faaliyet raporunda ise böyle bir hedefe rastlanmamaktadır.

Bir diğer örnek aynı stratejik planda “2010 yılına kadar merkezde bir Kurum kütüphanesi oluşturmak” hedefidir. 2009 yılında hedefi kütüphanede 500 yayın bulundurmak, takip eden yıl 40 yayın alma hedefi belirlenmişti. Daha sonra “Çalışma ve Sosyal Güvenlik Eğitim ve Araştırma Merkezinde (ÇASGEM) Bakanlığımıza ait tek bir kütüphane oluşturulmasına yönelik çalışmaların yürütülmesi.” nedeniyle bu hedef kaldırılmıştır.

Bu hedeflerden mikro nitelikli olması ve dışlanması gereği, bunların gerçekleşmesi veya gerçekleşmemesi halinde, örgütün genel etkililiğine yönelik etkisinin düşük olmasından kaynaklanmaktadır. 2009 yılında proje eğitimi verilmemiş olması veya 2010 yılında kütüphane kurulmamış olması, kurumsal kapasitenin geliştirilememiş olmadığını göstermemektedir, bilakis, bu senelerdeki ana faaliyet konuları (işe yerleştirme, aktif istihdam politikaları, işyeri ziyaretleri gibi) ele alındığında kurumsal kapasitenin iki kat artırıldığı görülebilir.

Benzer hedefler diğer iki stratejik planda da görülür: 2011-2015 Stratejik Planında, hedef 2.1, hedef 4.1, hedef 4.4; 2013-2017 Stratejik Planında hedef 4.1 ve hedef 4.2 mikro nitelikli arz eder. Bununla birlikte, planların dışlayıcı özelliği sürekli artmış, her takip eden planda mikro/taktik/ayrıntı hedeflere daha az yer verilir olmuştur.

Stratejik planların çerçeve niteliği, yani kapsayıcı ve dışlayıcı olma özelliğini etkileyen en önemli hususun bütçeleden kaynaklandığı söylenebilir. Özel bir bütçe verilmeyen fakat kapsanması gereken hedef ve ölçümlerine planlarda yer verilmemesi, özel bir bütçe ayrılan fakat dışlanması gereken hedef ve ölçümlerine planlarda yer verilmesi, bunun göstergesidir. Bunun nedeni ise özellikle hesap verebilirlik ilkesinin bütçe odaklı yorumlanmasıdır.

Sonuçta, genel olarak stratejik planların her güncellemede daha kapsayıcı ve dışlayıcı olduğu; planların stratejik (çerçeve nitelikte) olma özelliğini, bu planların bütçe harcamalarının hesap verebilirliğini sağlama bağlamında ele alınmasının etkilediği söylenebilir.

### 3.3. Analitik nitelik

Hedef koyma ve bu hedefleri izleme, bir planın temelidir. Analitik olma kavramı, hedeflerin belirlenmesi ve bunların değerlendirilmesinde, açık, ölçülebilir, tutarlı (yöntem birliği), karşılaştırılabilir bir yol izlemeyi ifade eder.

Stratejik planda hedefler sayısal olarak belirlenir. Belirli bir konuda belirlenen hedef göstergesinin sayısal olması, daha sonra gerçekleşecek gösterge ile karşılaştırılarak performans tespitine olanak sağlar. Burada hedef göstergenin performansı yüksek göstermek üzere enazlanmaması veya performansı sınırlayacak şekilde ençoklanmaması gerekir. Göstergeler farklı yıllarda karşılaştırmaya olanak sağlamalıdır.

Türkiye İş Kurumu Stratejik Planları incelendiğinde hedeflerin ve bu hedeflerin ölçümlerinin, genel olarak analitik olduğu söylenebilir, bununla birlikte, bazı hedeflerde enazlanma yoluna gidildiği veya yıllar arasında karşılaştırma imkânı bulunmadığı görülür.

Örneğin, Türkiye İş Kurumu'nun temel görevlerinden aracılık hizmetlerinden “özel sektörde işe yerleştirme” göstergesi ele alınırsa, belirlenen hedefler aşağıdaki gibidir:

2008-2012 Stratejik Planı: “Hedef 3.1. 2012 yılı sonuna kadar özel sektör normal işe yerleştirme oranını (etki oranı) %10'a çıkarmak.”;

2011-2015 Stratejik Planı: “Hedef 1.2. Özel sektörde işe yerleştirilenlerin sayısını her yıl bir önceki yıla göre yüzde 30 artırmak.”;

2013-2017 Stratejik Planı: “Hedef 1.1. Özel sektörde işe yerleştirilenlerin sayısını bir önceki yıl hedefinin en az %20’si oranında artırmak.” şeklindedir.

Tablo 6. Stratejik Planlarında Özel Sektör İşe Yerleştirme Göstergeleri

Yıl	Etki Oranı		Kişi		Artış (Yüzde)	
	Hedef	Gerçekleşen	Hedef	Gerçekleşen*		
2006	-	-	-	61.703	-	-
2007	-	-	-	94.108	-	53
2008	4	2,3	-	109.595	-	16
2009	5	2	-	118.278	-	8
2010	6	3,4	-	159.050	-	34
2011	-	-	205.400	304.187	-	91
2012	-	-	360.000	418.939	75	38
2013	-	-	393.432	609.636	<b>9</b>	46
2014	-	-	475.000	691.015	21	13
2015	-	-	570.000	880.194	20	27
2016	-	-	684.000	784.567	20	<b>-11</b>
2017	-	-	1.200.000	1.052.974	75	34

Kaynak: 2006-2017 faaliyet raporlarından derlenmiştir.

\*İşe yerleştirme sayıları faaliyet raporlarında farklılık göstermektedir.

Öncelikle; ilk Stratejik Planında etki oranı, takip eden stratejilerde kişi gösterge üzerinden belirlenen hedefler belirlenmesi, tam anlamıyla ölçüm ve karşılaştırma olanağını azaltmaktadır. 2009 yılında işe yerleştirmede etki oranı azalırken işe yerleştirilen kişi oranı artmıştır. Diğer bir deyişle etki oranı açısından performans düşmüş buna rağmen kişi gösterge üzerinden performans artmıştır. 2011 ve sonraki yıllarda da kişi gösterge genel olarak artmakla birlikte etki oranı değişimi hakkında bilgi bulunmamaktadır. İşe yerleştirilen kişi sayısı (işgücü mobilitesinin artması gibi nedenlerle) sürekli artarken Türkiye İş Kurumu’nun etkisi azalmış olabilir. İşe yerleştirme istatistikleri ile ilgili bu yöntem değişikliği ölçülebilirlik ve karşılaştırılabilirliği ortadan kaldırmaktadır.

Hedeflerin bir önceki yıl hedefleri üzerinden belirlenen yüzde oranla artırılması ise ayrı bir sorun oluşturmaktadır. 2013-2016 yılları arasında hedefler bu şekilde belirlenmesi, hedefin bir önceki yıl gerçekleşen göstergesinden daha az olmasına yol açmıştır. Şu halde hedef bire bir tutmuş olsaydı başarılı performans açıklaması yapılacak fakat gerçekte performans düşmüş olacaktır. Nitekim 2016 yılında bu durum yaşanmış, gerçekleşen işe yerleştirme sayısı yüzde on bir azalmasına rağmen hedef göstergenin yakalandığı ve başarılı olduğu belirtilmiştir.

Bir başka örnek, işsizlik ödeneği hizmetinin sunumu ile ilgili hedeflerdir.

2011-2015 Stratejik Planı: “Hedef 2.8: İşsizlik ödeneğini alan işsizlerin ortalama ödenek alma süresini 2015 yılı sonuna kadar 5 aya düşürmek.”;

2013-2017 Stratejik Planı: “Hedef 1.6: Her yıl işsizlik ödeneği alanların %10’unu işten çıkış tarihinden itibaren 1 yıl içinde işe yerleştirmek.”

Tablo 7. 2011-2015 ve 2013-2017 stratejik planlarında işsizlik ödeneği hedef ve sonuç göstergeleri

Gösterge	Hedef	Sonuç
2011 İşsizlik ödeneğini alan işsizlerin işe dönüş süresi ay	5,5 ay	5,6 ay
2012 İşsizlik ödeneğini alan işsizlerin 1 yıl içinde istihdamı yüzde	Yüzde 10	Yüzde 8,2
2013 İşsizlik ödeneğini alan işsizlerin 1 yıl içinde istihdamı yüzde	Yüzde 10	Yüzde 12,5
2014 İşsizlik ödeneğini alan işsizlerin 1 yıl içinde istihdamı yüzde	Yüzde 10	Yüzde 12,1
2015 İşsizlik ödeneğini alan işsizlerin 1 yıl içinde istihdamı yüzde	Yüzde 10	Yüzde 10,4

Kaynak: 2011-2017 faaliyet raporlarından derlenmiştir.

Bu hedefler de benzer şekilde, karşılaştırılabilir olmadığı gibi, mevcut hakkında tam bilgi vermez. 2011-2012 yılları arasında işsizlik ödeneği alanların yüzde kaçını istihdam edilmiştir veya 2013-2016 yılları arasında işsizlerin işe dönüş süresi kaç aydır soruları cevapsız kalmaktadır.

Her üç stratejik plan birlikte ele alındığında, bu planlara ilişkin performans programı ve faaliyet raporlarında 85'ten daha fazla farklı gösterge kullanılmaktadır. Bu göstergelerden çok azı her üç stratejik planda süreklilik arz etmiştir (bireysel iş ve meslek danışmanlığı hizmetinden yararlanan sayısı, işgücü piyasası araştırma sayısı, aktif işgücü programlarından yararlanan sayısı gibi). Son iki stratejik planında (2011-2015 ve 2013-2017 Stratejik Planları) süreklilik arz eden gösterge sayısı ona yaklaşmıştır. Birbirini takip eden stratejilerde aynı konularda farklı hedef ve sonuç göstergesi kullanılması, stratejilerin karşılaştırılmasını zorlaştırmaktadır.

Stratejik planlamada farklı hedeflerin belirlenmesinde, bütçeleme anlayışının etkisi bulunduğu yukarıda belirtilmişti, buna ilaveten, yukarıda örneklerine yer verilen hedeflerde, bütçe değişimi değil yöntem farklılığı bulunmaktadır ve bu değişiklik, göstergelerin açık, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir olmasını etkilemektedir.

Bu değerlendirmeyi Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü kabul eder: “Gerçekleşmesi mümkün olmayan bazı hedeflerin belirlendiği; (...) bazı göstergelerin anlaşılır veya ölçülebilir olmadığı; Amacı gerçekleştirmeye yönelik hedeflere hangi zaman dilimi içinde ulaşılabileceği dikkate alınmadan ve hedefe yönelik olarak belli bir zaman çerçevesi çizilmeden bazı stratejik hedefler belirlendiği tespit edilmiştir.” (Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, 2017a: 18)

Sonuçta, stratejik planlarda yöntem birliği sağlanması, yöntemde değişiklik yapılacaksa bile her iki göstergenin beraber kullanılması, hedef ve ölçümlerin daha açık, tutarlı, ölçülebilir ve karşılaştırılabilir olmasını sağlayacağı söylenebilir.

#### 3.4. Katılımcı nitelik

Katılımcı olma / paydaşları göz önünde bulundurma özelliği, stratejik planlarının nitelikleri arasında yer almasının nedeni, örgütün görevlerini, bu görevlerle ilgili diğer aktörlerle işbirliği içerisinde etkili şekilde yerine getirmesini ve örgütün değişen çevreye hızlı uyumunu sağlamaktır. Örgütün çevresi ile etkileşimin derecesi ve niteliği, örgüte verilen görevin başarısını da etkilemektedir (Dwyer & Mellor, 1991; Pfeffer & Salancik, 2003).

Türkiye İş Kurumu stratejik planları, değişen çevreye uyum, katılımcılığın sağlanması ve paydaşlarla ilişkiler kurulması açısından yüksek bir performans sergilediği görülür. Bunun örneklerinden ilki yukarıda planların uzun vadeli olması ve güncellenmesi ile ilgili yapılan tartışmada anılan 5763, 5838 ve 5921 sayılı kanunlardır. Bu kanunlar 2008-2009 yılı küresel krizine karşı hızlı uyumu sağlamaya yöneliktir ve paydaşların (TİSK) etkisiyle ortaya çıkmıştır (Önsal, 2010, s. 106).

Bir diğer örnek, Türkiye İş Kurumu'nun en temel paydaşı işveren ve işçiler ile olan ilişkilere dir. Bu paydaşların hizmet sunumuna katılımını sağlamak açısından Türkiye İş Kurumu her üç stratejik plan süresince yükselen bir performans sergilemiştir. İşçi arayan işverene sunulacak işçi temini faaliyetinde, kayıtlı işsizler paydaştır. Aynı şekilde, iş arayan işsizi yönelik aktif istihdam politikaları sağlayacak işveren de paydaştır. Bu paydaşlarla olan ilişki, işveren açısından işyeri ziyaretleri ile, işsiz açısından bireysel görüşme gibi faaliyetlerle sağlanır. İstihdam fuarı gibi faaliyetler tüm paydaşları buluşturması açısından önemlidir.

Tablo 8. 2008-2017 paydaş ilişkilerinin dönüşümü

Yılı	Bireysel Görüşme iş danışmanlığı ve meslek danışmanlığı birlikte	Özel sektör işyeri ziyareti sayısı	İstihdam fuarı sayısı
2008	4.154	35.939	2
2017	4.276.025	601.202	37

Bununla birlikte, Türkiye İş Kurumu stratejik planlarında katılımcılık ve paydaş ilişkilerinin dar ve yanlış yorumlanması nedeniyle hedef ve göstergelerin yanlış belirlenmesi ve metne işlenmesi, her

ne kadar örgüt yüksek performans sergilese de, örgütün -metin üzerinde- düşük performans sergilediği sonucuna götürmüştür.

Aşağıda üç stratejik planda yer verilen paydaş ilişkilerine ilişkin hedef ve göstergeler yer almaktadır:

- **2008-2012 Stratejik Planı:** “Hedef 3.3: Yerel idare ve sivil toplum kuruluşları işbirliğiyle her yıl istihdam hizmetlerini çeşitlendirmeye yönelik en az bir proje gerçekleştirmek;”
- **2011-2015 Stratejik Planı:** “Hedef 4.4: Kurum hizmetlerinin belediyelerde de sunulabilmesine yönelik olarak, 2013 yılı sonuna kadar belediyelerin tamamıyla protokol yapmak”
- **2013-2017 Stratejik Planı:** “Hedef 4.2: 2013 yılı sonuna kadar İşgücü Piyasası Bilgi Sistemini kurmak ve 2014 yılından itibaren işletilmesini sağlamak.”

Tablo 9. Paydaş İlişkilerine Yönelik Hedefler

Plan	Yıl	Konu	Hedef	Sonuç
	2008	Paydaşlarla proje sayısı	2	2
	2009	Paydaşlarla proje sayısı	2	0
2008		Sivil toplum kuruluşları ile işbirliği	15	0
2012	2010	Paydaşlarla proje gerçekleştirmek (dezavantajlı)	2	3
		Paydaşlarla proje gerçekleştirmek (kadın)	1	0
		Paydaşlarla işbirliğine yönelik (kitap basımı)	1	0
2011	2011	Belediyeler ile imzalanan protokol sayısı	650	460
2012	2012	Belediyeler ile imzalanan protokol sayısı	1500	1549
	2014	İşgücü piyasası bilgi sistemi paydaşlara açılımı	200	0
2013	2015	İşgücü Piyasası Bilgi Sistemi'ne ilişkin izleme raporunun yayınlanması.	4	0
2017	2016	İşgücü piyasası bilgi sistemi paydaşlara açılımı	3	0
	2017	İşgücü piyasası bilgi sistemi paydaşlara açılımı	3	0

Kaynak: 2006-2017 faaliyet raporlarından derlenmiştir.

Buna göre, paydaş belediyeler ile protokol imzalanması konusunda önemli gelişmeler elde edildiği, bunun dışında gerek sivil toplum kuruluşları ile gerek bilgi sistemi paylaşılacak paydaşlarla ilgili düşük performans sergilendiği görülmektedir. Oysaki sonucu “0” olarak belirtilen tüm hedef göstergeler aslında kendilerine belirli bir bütçe ayrılan taktik hedeflerdir, bunların çok düşük olması, temel paydaş işçi ve işveren ilişkilerinin gelişmesinde gösterilen performansın, en azından paydaş ilişkileri açısından, yok sayılması gibi bir anlam ortaya çıkarmaktadır.

Paydaşların katılımını sağlamaya yönelik önemli faaliyetlerden biri etkileşimi sağlamaya yönelik bilgi işlem veya veri sisteminin kurulması olarak görülmüştür. Nitekim literatürde (Alabaş, 2007, s. 140; Ay, 2012, s. 338; Işığışık, 2017, s. 171; Kumaş, 2010, s. 159; Öksüz, 2007, s. 79; Taş, 2012, s. 319); bürokraside (Devlet Denetleme Kurulu, 2006, s. 54-55) ve Türkiye İş Kurumu Genel Kurulunda (Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, 2007b, s. 77-78) etkili ve tutarlı bir veri sisteminin kurulmasına yönelik tavsiyeler sürekli tekrarlanmıştır. Bunun için 2008-2012 Stratejik Planında kurulması planlanan “portal” süreç içinde işlerlik kazanmış fakat yeterli görülmemiş, dolayısıyla 2013-2017 Stratejik Planı işgücü piyasası bilgi sistemi kurulması planlanmıştır. Kapsamlı bir işgücü piyasası bilgi sistemi çalışmasına 2012 yılında başlanmış, “bilgi sisteminin teknik destek firmasınca istenen süre içinde ve istenen nitelikte hazırlanmaması nedeniyle” 2017 yılında tekrar çalışmalara başlanacağı belirtilmiştir (Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, 2017b, s. 51). Şu halde “0” ile



nitelenen bir başarısızlık söz konusudur. Fakat bu başarısızlık, sadece metne bakıldığında doğrudan anlaşıldığının aksine, işgücüne yönelik bilgilerin paydaşlarla paylaşılmadığı anlamına gelmez. Belirli bir projede sonuca ulaşamamış olmakla birlikte, yukarıda değinilen “portal” benzeri birçok uygulama ile paydaşlara veri akışı sağlanmaktadır. Örneğin Sosyal Güvenlik Kurumu, Çalışma ve Sosyal Güvenlik İletişim Merkezi gibi örgütlerin kullandıkları bilgi paylaşım mekanizması, Türkiye İş Kurumu’nun da bilgilerini paylaşmakta kullanılmaktadır. Bunun dışında, işveren ve işçilere ilişkin bilgiler açık istatistiklerle elektronik ulaşıma açıktır.

Aslında, stratejik planlarda paydaş ilişkileri olarak belirlenen hedefler, daha çok, kendilerine bütçe ayrılan ve yukarıda değinildiği üzere dışlanması gereken mikro derece proje ve programlara ilişkin hedeflerdir. Bunun dışında işveren ve işçilerle ilişkiler kurulmasına yönelik, örneğin Belediyeler ile protokol yapılması gibi, hedefler bütçe ayrılmamış olmasına rağmen, paydaş ilişkilerinin geliştirilmesine yönelik daha somut ve ulaşılabilir çıktılar sağlamaktadır. Aynı durum işyeri ziyaretleri ve bireysel görüşmeler için de geçerlidir.

Sonuçta, Türkiye İş Kurumu stratejik planlarında katılımcılığın yanlış yorumlandığı, her üç stratejik planda paydaş katılımını sağlamaya yönelik hedeflerin, bütçeye bağlı nedenlerle, genel çerçeveyi gösterecek doğrulukta belirlenmediği söylenebilir. Paydaş ilişkilerinin sürekli gelişmesine rağmen, stratejik performans göstergeleri sürekli düşük seyretmektedir.

#### 4. Sonuç

Türkiye İş Kurumu stratejik planları, planlamanın ne kadar stratejik olduğu, diğer bir deyişle ne kadar uzun vadeli, çerçeve plan (kapsayıcı ve dışlayıcı), analitik ve katılımcı nitelikleri bulunduğu bağlamında değerlendirilmiştir. Sonuçta özetle aşağıdaki bulgulara ulaşıldı:

**Uzun vadeli nitelik.** Türkiye İş Kurumu stratejik planları uzun vadeli amaç ve hedefler belirlemekte, fakat metin, bütçe değişimine bağlı olarak vadesinden önce güncellenmektedir.

**Çerçeve plan nitelik (kapsayıcılık-dışlayıcılık).** Türkiye İş Kurumu stratejik planları her takip eden planda daha kapsayıcı ve dışlayıcı bir nitelik sergilemekte, bununla birlikte, özel bir ödenek ayrılmayan fakat kapsanması gereken hedef ve ölçümlere yer verilmemesi, özel bir ödenek ayrılan fakat dışlanması gereken hedef ve ölçümlere yer verilmesi, planların çerçeve niteliğini etkilemektedir.

**Analitik nitelik.** Türkiye İş Kurumu stratejik planlarında genel olarak süreklilik arz etmeyen hedef ve göstergeler kullanılmaktadır. Raporlamada yöntem değişikliği, hedef ve göstergelerin tutarlı, karşılaştırılabilir ve ölçülebilir olmasını olumsuz etkilemektedir. Farklı hedef ve göstergelerden bir kısmı, plan döneminde kendisine bütçe ayrılan farklı proje/programlardan oluşmaktadır.

**Katılımcı nitelik.** Türkiye İş Kurumu stratejik planları, “paydaş” kavramını dar yorumlamakta veya paydaş ilişkileri ile ilgili kendisine özel bütçe ayrılmış fakat dışlanması gereken hedeflere yer vermektedir. Dolayısıyla stratejik planların yürürlükte olduğu dönemde yüksek performans sergilemesine rağmen, söz konusu mikro hedeflerde başarısız olunması düşük performans sergilediği gibi yanlış bir çıkarıma yol açmaktadır.

Her ne kadar bu çalışma, Türkiye İş Kurumu stratejik planlarının ne kadar uzun vadeli, çerçeve plan (kapsayıcı ve dışlayıcı), analitik ve katılımcı olduğunu belirlemek üzerine yapılan bir analiz olsa da, çalışmanın sonucunda, beklenilenden farklı bir sonuç elde edilmiştir: Türkiye İş Kurumu stratejik planlama sistemi, bütçeleme özelinde ele alınan bir husustur.

Türkiye İş Kurumu özelinde, stratejik planlamanın her bir planlama döneminde daha *doğru* hazırlandığı bir gerçektir. Fakat planlama süreci, mevzuatın niteliğinden etkilenmektedir: mevzuat, “etkililik, ekonomiklik, verimlilik, hesap verebilirlik, mali saydamlık” gibi faydaları bütçelemeye bağdaştırır. Gerek 5018 sayılı Kanunun ismi ve amacı, gerek bu kanuna göre hazırlanan alt düzenlemeler, stratejik yönetimin hesap verebilirlik ve etkililik amaçlarını bütçe odağında ele alır. Bu durum, kamu örgütlerinde, genel olarak örgütün değil fakat örgüt bütçesinin etkililiği ve hesap verebilirliğine yönelik stratejik plan metinlerinin doğmasına yol açmaktadır. Özetle, stratejik planlar bütçeleme sürecinin gölgesinde kalmaktadır: Planların bu etkiden kurtarılması ile daha stratejik planlama sağlanabilir mi sorusu ise ayrı ve kapsamlı bir inceleme gerektirir.

Sonuçta bu çalışmada, Türkiye İş Kurumu stratejik planlarının genel olarak uzun vadeli, çerçeve plan, analitik ve katılımcı nitelikleri bulunduğu, fakat bütçeleme vurgusu, yöntem birliğinin bulunmaması ve dar paydaş tanımlamasının planları stratejik olmaktan uzaklaştırdığı sonucuna varılmıştır.

**Çalışmanın eksiklikleri ve dolayısıyla yeni çalışmalar için öneriler.** Çalışmada yer sınırlaması nedeniyle stratejik yönetimin yalnız planlama evresi incelendi. Oysaki stratejik yönetim daha kapsamlı ele alınması gereken, stratejik düşünmeyi de ele alan bir olgudur. Stratejik planlama ile stratejik düşünme farklı olgulardır (Mintzberg, 1994). Mintzberg'e göre planlama bir analiz, stratejik düşünme sentezdir. Türkiye İş Kurumu politikalarının ne kadar stratejik düşünceyi barındırdığına ilişkin bir çalışma literatürü zenginleştirecektir. İkinci olarak, çalışmada yine yer sınırlılığı nedeniyle ele alınamayan Sayıştay raporlarıdır (5018: 41). Bu raporlar, kamunun, kamu stratejik planlarına ilişkin değerlendirmeleridir, dolayısıyla gelişimi sağlayan özeleştirici metinleridir. Bu metinler, henüz politika analizi yazınında ayrıntılı incelenmemiştir. Son olarak, çalışmada teorik tartışmaya girmeksizin belirli bir stratejik plan tanımı kabul edilerek analiz yapılmaktadır; farklı bir stratejik plan tanımlaması, bu çalışmada ulaşılandan farklı sonuçlar verecektir. Örneğin, zamanın kısaldığı modern çağda hızla gelişen bir örgüt için uzun vade ne kadar olmalıdır, genel çerçeve olarak hazırlanan bir plan etkinlik için gerçekten önemli midir, performansın sayısal olarak ölçülmesi ne kadar doğrudur vb. sorulara verilecek farklı cevaplar literatüre önemli katkı sağlayacaktır.

## Kaynakça

- Alabaş, A. (2007). *Uzun Süreli İşsizler ve Uzun Süreli İşsizliği Azaltmada İŞKUR'un Önemi*, (Uzmanlık Tezi). Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara. Erişim: [https://statik.iskur.gov.tr/tr/rapor\\_bulten/uzmanlik\\_tezleri/uzman.htm](https://statik.iskur.gov.tr/tr/rapor_bulten/uzmanlik_tezleri/uzman.htm)
- Ay, S. (2012). Türkiye'de İşsizliğin Nedenleri: İstihdam Politikaları Üzerine Bir Değerlendirme. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(2), 321-341. Erişim: [www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C19S22012/321\\_341.pdf](http://www2.bayar.edu.tr/yonetimekonomi/dergi/pdf/C19S22012/321_341.pdf)
- Ayhan, A. (2002). 4477 Sayılı Kanuna Göre İşsizlik Sigortasının Önemi, Yararlanma Koşulları ve Sağlanan Yardımlar. *Muğla Üniversitesi SBE Dergisi*, 7. Erişim: [www.sobbiad.mu.edu.tr/index.php/asd/article/viewFile/86/91](http://www.sobbiad.mu.edu.tr/index.php/asd/article/viewFile/86/91)
- Barca, M., & Hızıroğlu, M. (2009). 2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 113-148.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.
- Covin, J. G. & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Devlet Denetleme Kurulu. (2006). Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü'nün 2003, 2004, 2005 Yılları Eylem ve İşlemlerinin Araştırılıp Denetlenmesi Raporu. Alındı: <http://akgul.bilkent.edu.tr/ddk/>
- Dunleavy, P., & Hood, C. (1994). From old public administration to new public management. *Public money & management*, 14(3), 9-16. Alındı:
- Dwyer, L. & Mellor, R. (1991). Organizational Environment, New product process activities, and project Outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 8(1), 39-48.
- Eadie, D. C. (1983). Putting a powerful tool to practical use: the application of strategic planning in the public sector. *Public administration review*, 43(5), 447-452.
- Erenel, F. (2013). *Giderek Yaşlanma Eğilimi Gösteren Nüfus Yapımızda Sayıları Artan Yaşlı İnsanlarımıza Yönelik Danışmanlık Hizmeti Uygulaması: Almanya Örneğinin İncelenmesi Ve Yapılabileceklerin Ortaya Konulması*. Paper presented at the I. Uluslararası İş ve Meslek Danışmanlığı Kongresi, Ankara.
- Fayol, H. (1937). The Principles of Organization, In L. Gulick & L. Urwick (Eds.). *Papers on the Science of Administration*, 89-99. New York: Institute of Public Administration Columbia University.
- Ferlie, E., Fitzgerald, L. & Pettigrew, A. (1996). *The new public management in action*. OUP Oxford.
- Gulick, L. (1937). Notes on the Theory of Organization. In L. Gulick & L. Urwick (Eds.). *Papers on the Science of Administration*, 1-47. New York: Institute of Public Administration Columbia University.

- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2). Erişim: <http://gefad.gazi.edu.tr/article/download/5000078841/5000073058>
- Hood, C. (1991). A public management for all seasons. *Public administration*, 69(1), 3-19. Alındı: Işığışok, Ö. (2017). İstihdam ve İşsizlik. Bursa: Dora Basım Yayın Dağıtım.
- Karabulut, A. (2007). *Türkiye'deki İşsizliği Önlemede Aktif İstihdam Politikalarının Rolü ve Etkinliği*. Erişim: [https://statik.iskur.gov.tr/tr/rapor\\_bulten/uzmanlik\\_tezleri/uzman.htm](https://statik.iskur.gov.tr/tr/rapor_bulten/uzmanlik_tezleri/uzman.htm)
- Kumaş, H. (2010). Türkiye İş Kurumu Faaliyetleri ve İşgücü Piyasası İhtiyaçları Arasındaki Uyum. *Sosyoekonomi*, 11(11). Erişim: <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/sosyoekonomi/article/view/5000080567>



## Çağrı Merkezi Çalışanlarının Aylık Performanslarının Yapay Sinir Ağları Yardımı ile Tahmin Edilmesi\*

Sefa Ortakaya<sup>a\*\*</sup>, Remzi Tuntaş<sup>b</sup>

<sup>a</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Van Yüzcüncü Yıl Üniversitesi, Erciş İşletme Fakültesi, 65400 Van, TÜRKİYE. e-posta: sefaortakaya@hotmail.com  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8145-0705>

<sup>b</sup> Doç. Dr., Van Yüzcüncü Yıl Üniversitesi, Erciş İşletme Fakültesi, 65400 Van, TÜRKİYE. e-posta: rtuntas@hotmail.com  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7973-2412>

### MAKALE BİLGİSİ

Geliş Tarihi: 19.06.2018  
Kabul Tarihi: 10.09.2018  
Çevrimiçi Kullanım Tarihi: 29.10.2018

### ÖZ

Bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler inovasyonun da ötesine geçerek yıkıcı bir boyuta ulaşmıştır. Bu boyut yapay zekâ uygulamalarına yönelik geniş bir araştırma alanına yön vermiştir. Günümüzde yapay zekâ teknolojilerinin kullanımında önemli ölçüde ilerleme kaydedilmiştir. İnsana özgü olan biyolojik beyin sisteminden ilham alınarak Yapay Sinir Ağ (YSA) teknolojisi ortaya çıkarılmıştır. Yapay sinir ağları insan beyninin fonksiyonlarından olan öğrenme yeteneğinin bilgisayarlara ve makinelere kazandırıldığı yapay zekâ teknolojilerinden olduğu, bu nedenle yapay sinir ağlarının geçmişteki örnekleri öğrenme yoluyla kullanarak geleceğe ait yorumlar ve tahminler yapabilme özelliği gibi kuramsal çerçeve ele alınmıştır. Bu bakımdan YSA biyolojik sinir sisteminin matematiksel mimarideki modellemesidir. Tahmin performanslarının üstün olması YSA'lara birçok alanda başarılı bir şekilde kullanım alanları sağlamıştır. Bu çalışmada ise çağrı merkezi çalışanlarının sonraki aylara yönelik çalışma performansları YSA yardımı ile tahmin edilmiştir. YSA yöntem bilimi ile çağrı merkezlerinde çalışan müşteri/vatandaş temsilcilerinin performansı tahmin edilerek bulgular ve sonuçlar elde edilmeye çalışılmıştır.

### Anahtar Kelimeler:

Yapay Sinir Ağları,  
Çağrı Merkezleri,  
Tahmin Performansları.

Çağrı merkezi sektöründeki firmaların başarılı olmasında ve yöneticilerin sağlıklı kararlar almasında temel koşul, neler yapılacağına önceden bilinmesidir. Bunun için öncelikle çağrı merkezlerinde çalışan personelin geçmiş aylara ait çalışma performans verileri saat olarak elde edilmiştir. Daha sonra tahmin amaçlı olarak kullanacağımız uygun YSA mimarisini oluşturmak için elde edilen mevcut veriler ile geri yayılım algoritması kullanılarak YSA eğitilmiş ve deneme yanıtı yöntemiyle ağ parametreleri tespit edilmiştir. Nihai aşamada ise başarılı bir şekilde eğitilmiş ve test edilmiş olan bu uygun YSA'lar kullanılarak çağrı merkezlerinde çalışan personellerin daha sonraki aylara ait çalışma performansları başarılı bir şekilde tahmin edilerek uygun analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır. Sonuç olarak bu çalışmada öngörü modellemesi tekniği olan yapay sinir ağları metodolojisi ele alınarak, çağrı merkezi sektöründe istihdam edilen çalışanların performanslarının tahmin edilmesine yönelik bulgularla

\* Bu makale, 09-11 Mart 2018 tarihlerinde Mardin'de gerçekleştirilen 1. Uluslararası İktisat Sosyal Bilimler Kongresinde sözlü bildiri olarak sunulmuştur

\*\* Sorumlu Yazar / Corresponding Author

Doi: <https://dx.doi.org/10.30855/gjeb.2018.4.3.003>

---

sonuçlar başarılı bir şekilde elde edilmiştir. Elde edilen çıktılara göre bu çalışma göstermiştir ki çağrı merkezleri veya benzer sektörlerdeki yöneticilerin geleceğe dönük doğru ve sağlıklı kararlar alabilmelerini sağlayacak olan optimum çalışma şartlarının oluşturulması ve maksimum verimin alınabilmesi için çok ciddi imkanlar sağlamaktadır.

---

## Estimation of Monthly Performance of Call Center Employees with Artificial Neural Networks Assistance

---

### ARTICLE INFO

Received: 19.06.2018

Accepted: 10.09.2018

Available online: 29.10.2018

---

### ABSTRACT

Rapid developments in information technologies have gone beyond innovation to a destructive dimension. This dimension has led to a broad research area for artificial intelligence applications. Today, significant progress has been made in the use of artificial intelligence technologies. Artificial Neural Network (ANN) technology has been developed by inspiring the human brain system. Artificial neural networks are considered to be the artificial intelligence technologies that have been acquired by computers and machines for their ability to learn from the functions of the human brain, and thus the theoretical framework of artificial neural networks such as the ability to make predictions and predictions of the future using learning through the past is studied. In this regard, ANN is the model of the biological nervous system in mathematical architecture. Superiority of forecasting performance ANN has been successfully used in many areas. In this study, call center employees' work performance for the next month was estimated with the aid of ANN. The performance of customer / citizen representatives working in call centers with ANN methodology was estimated by trying to avoid the findings and results.

### Keywords:

Artificial Neural Networks, Call Centers, Forecasting Performance.

The basic condition for the success of the companies in the call center sector and for managers to make sound decisions is to know in advance what to do. For this purpose, the performance data of the personnel working in the call centers of the past month were obtained as hourly. Then, we use ANN as a predictor and use the backpropagation algorithm with the existing data obtained to construct the appropriate ANN architecture. The network parameters are determined by trial and error method. In the final stage, the successful performance of the personnel working at the call centers by using these appropriate ANNs which have been trained and tested successfully was predicted successfully and appropriate analyzes and evaluations were made. As a result, the methodology of forecasting modeling artificial neural networks in this study has been taken into consideration and the results have been successfully obtained with the findings of estimating the performance of the employees employed in the call center sector. According to the output obtained, this study has shown very serious possibilities for establishing optimum working conditions and maximizing efficiency, which will enable call centers or managers in similar sectors to make correct and healthy decisions for the future.

---

## 1. Giriş

İşletmeler amaçlarına ulaşmak ve istihdam etmiş oldukları personelin performanslarını yüksek tutmak için performans çizelgelerini takip etmek durumuyla karşı karşıyadırlar. Çağrı merkezi yöneticileri ise daha sağlıklı kararlar alarak aksiyona geçebilmek için çalışanların performansını takip etmenin yanında tahmin etmek durumuyla da karşı karşıyadırlar. Yöneticiler geleceğe ulaşmak için tahmin yapmak durumundadırlar. Bundan ötürü tahminde bulunarak erken karar alma düşüncelerine de yardımcı olmaktadır. Çağrı merkezlerinin hedeflerine ulaşabilmesi için çağrıları karşılayan personelin performansının önceden tahmin edilmesi yönetim birimlerine ve insan kaynakları uygulamalarına katkı sağlamaktadır. Bu durum personeli gözlemleyen birimlere de yön vermektedir.

Bilgi teknolojilerindeki yıkıcı gelişmeler insana özgü özellikleri modelleyerek yapay zekâ teknolojilerini ortaya çıkarmıştır. Bu bakımdan yapay zekâ teknolojileri bilgisayarlarında insanlar gibi düşünmesi yaklaşımı ile insana özgü özelliklerin bilgisayarlara modellenmesidir. Yapay zekâ teknolojileri üzerine yapılan çalışmalar yapay sinir ağları (YSA) metodolojisini meydana çıkarmıştır. YSA'lar birçok alanda uygulandığı gibi tahmin modellenmesinde de yaygın olarak uygulanmaktadır. Bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerlemeler literatürde yapay zekâ teknolojilerinden biri olan YSA'na yön vermiştir.

Literatür incelendiğinde YSA Bilgisayar Mühendisliği, Makine Mühendisliği, Elektrik ve Elektronik Mühendisliği, İşletme, Ekonometri, İstatistik gibi disiplinlere de ışık tutmuştur. Bundan ötürü YSA tahmin, sınıflandırma, kümeleme ve regresyon problemlerinin çözümü için literatürde kabul görülerek sıklıkla tercih edilmiştir.

Sarı (2016), YSA yaklaşımı ile bir otomotiv firmasında motor yataklarının satış talep tahmini yapmıştır. Ulaşmış olduğu çıktı değerlerini, regresyon analizi ve zaman serileri ile yapılan tahmin sonuçlarıyla karşılaştırmıştır. Elde etmiş olduğu sonuçlara göre YSA ile gerçeğe daha yakın tahminde bulunmuştur.

Yüksel (2014), Altın fiyatlarının YSA ile tahminini yapmıştır. YSA metodolojisi ile kurulan modelden yola çıkarak gerçek değerler ile tahmin değerlerini karşılaştırmıştır. Ayrıca yaptığı duyarlılık analizinin sonuçlarını değerlendirirken altın fiyatlarını etkileyen faktörlere de ulaşmıştır.

Turhan vd. (2013), Karadeniz Teknik Üniversitesinin Tıp Fakültesinde öğrenim gören öğrencilerin 1.dönem sonu final sınavlarını YSA ve regresyon analizi ile tahmin etmişlerdir. Elde ettikleri sonuçlara göre YSA'nın tahmin probleminin çözümünde daha yüksek performans gösterdiğini gözlemlemişlerdir.

Ekinci vd. (2008), Finansal göstergelerden yola çıkarak ekonomik açıdan krizlerin yaşandığı dönemlerde imalat firmalarının başarılarının tahminine yönelik çalışma yapmışlardır. Ulaştıkları sonuçlara göre firma başarısının tahmininde YSA 'nın kullanılabilmesine ve başarılı sonuçlar elde edilebilmesine yönelik değerlendirmede bulunmuşlardır.

Gorr vd. (1994), YSA yardımı ile istatistiksel modelleri karşılaştırarak öğrencilerin başarı performanslarını ve notlarının tahmin edilmesine yönelik çalışma yapmışlardır. Yapmış oldukları çalışmanın sonucunda YSA'nın istatistiksel modellere göre daha uygun olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Paliwal ve Kumar (2009), İşletme fakültesi mezunlarının akademik performanslarının ve potansiyellerinin tahmin edilebilmesi için YSA tekniğini kullanmışlardır. El etmiş oldukları sonuçları geleneksel istatistik tekniklerle de karşılaştırarak çıktılarının performanslarını değerlendirmişlerdir.

Sharda ve Wilson (1993), Yapay zekâ uygulamalarına yönelik yapmış oldukları çalışmada analiz problemlerinde YSA'nın istatistiksel açıdan geleneksel tekniklere göre daha etkin olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Ballı vd. (2009), Yapmış oldukları çalışmalarında insan kaynakları açısından performans yönetimine destek için yapay zekâ teknolojilerinin kullanılabilmesini savunmuşlardır. İşletme çalışanlarının yıllık performanslarının değerlendirilmesi için yapay zekâ teknolojilerinin daha tutarlı ve sağlıklı sonuçlar verebileceği sonucuna ulaşmışlardır.

Atasoy (2012), YSA metodolojisi yardımıyla insan kaynaklarında performans yönetiminin modellenmesine yönelik çalışma yapmıştır. Yaptığı çalışmada soyut olan kararların somutlaştırılmasında YSA'nın tahmin özelliğinin diğer sayısal yöntemlere göre daha etkin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ataseven (2013), Yapay zekâ teknolojilerinden biri olan YSA yardımı ile geleceğe dönük öngörü modellerinin gerçekleştirilmesinin mümkün olduğunu irdelemiştir. YSA'nın öngöründe başarılı sonuçlar verdiği ulaştırılmıştır.

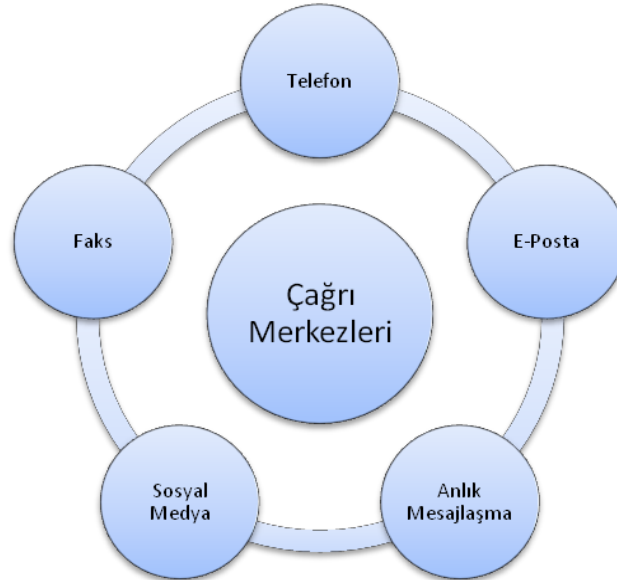
YSA'nın yapısının rahatlıkla anlaşılabilir olması ve çözümü zor olan problemlere kolay uygulanması literatürde tercih edilme oranını arttırmıştır. YSA metodolojisinden faydalanılarak üretimde iş akış kontrolünün yapılmasına, finansal göstergelerle başarı tahmininde bulunulmasına, öğrencilerin başarı yönünden performanslarının tahmin edilmesine, öngörü modellemesi ile erken uyarı sistemlerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalar literatürde yer almaktadır. Ancak çağrı merkezi çalışanlarının performanslarının tahmin edilmesine yönelik çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışmanın amacı ise çağrı merkezlerinde tutulan raporlamaların veri seti olarak kullanılmasıyla performansa dayalı tahminde bulunmak ve yapay sinir ağları yaklaşımının geleneksel algoritmalara göre güçlü yönlerini ortaya koymaktır. Bu amaçla Milli Eğitim Bakanlığı İletişim Merkezinde (MEBİM) istihdam edilen vatandaş temsilcilerinin anahtar performans göstergeleri (KPI) veri seti olarak kullanılmıştır. YSA metodolojisi ile çağrı merkezlerinde çalışan personelin performansları tahmin edilerek bulgular ve sonuçlar açıklanmıştır.

## 2. Çağrı merkezleri

Çağrı merkezleri müşterilerden veya vatandaşlardan bilgi edinme, talep, satış, öneri, işlem, ihbar ve şikâyet vb. konularda gelen çağrılarını karşılandığı, çözüm ve eylem planlarının gerçekleştirildiği, onlara belirli amaçlar doğrultusunda dış aramaların gerçekleştirildiği iletişim merkezleridir (Mesleki Yeterlilik Kurumu [MYK], 2013).

Çağrı merkezleri temasta olması gereken kişi ve kurumlarla Şekil 1'de görüldüğü gibi çeşitli iletişim araçları ile hizmet sunmaktadır (Mesleki Yeterlilik Kurumu [MYK], 2013):



Şekil 1. Çağrı Merkezlerinde Kullanılan İletişim Araçları

Çağrı merkezleri kurumların, işletmelerin temasta olmaları gereken diğer kurumlar ve bireyler ile iletişimini sağlayan birimlerdir. Bu birimler kurumların kendi içinde yardım masası biçiminde olabileceği gibi çeşitli iletişim araçları yardımıyla müşteri hizmetlerine yönelik te bulunabilmektedir. İletişim yönünden sunulacak hizmetler kurumlar için dışarıdan hizmet alımı yoluyla da temin

edilebilmektedir. İşletmeler genellikle dış kaynak temini ile iletişim hizmetlerini satın almaktadırlar. Dış kaynak yolu ile satın alınan iletişim hizmetleri sayı bakımından çağrı merkezlerinin çoğalmasına yol açmaktadır (Norman, 2005, s. 1).

Çağrı merkezlerinde sunulan hizmetler genelde vatandaş temsilcisi veya müşteri temsilcisi adı verilen personeller tarafından yürütülmektedir. Yürütülmekte olan işin özelliğine göre performansları bağlı oldukları yöneticileri ve insan kaynakları birimleri tarafından takip edilmektedir. Özellikle yöneticiler insan kaynakları uygulamaları ile organizasyonun hedeflerine ulaşması için çalışanların performansı tahmin etmek durumuyla karşı karşıya kalmaktadırlar.

### 3. Yapay sinir ağları

Bilgisayar sektöründen bir sonraki büyük gelişmelerden biri de yapay zekâ teknolojilerinden biri olan YSA'nın keşfedilmesidir. YSA'lar insan beyninin temel özelliklerini simüle ederek modellenmişlerdir (Anderson-Mcneill, 1992, s. 2). Bir başka deyişle insan beynine ait temel özelliklerinin bilgisayarlarda uygulanmasıdır.

YSA'lar biyolojik ağların sadeleştirilmiş modelleri olarak düşünülebilir. YSA'nın yapı taşları nöronlardan modellenen yapay nöronlardır (Gurney, 1997, s. 21).

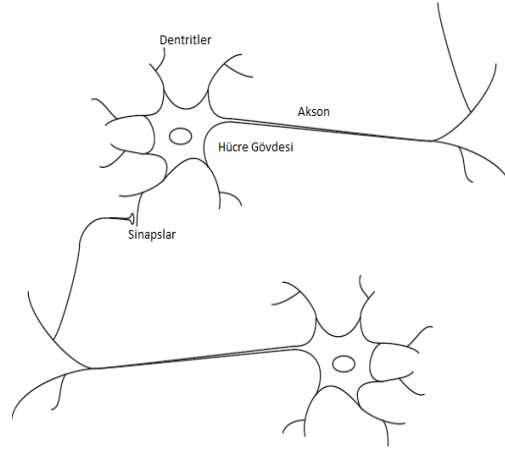
YSA'lar deneye dayalı bilgileri kabul eden, bilgileri depolayarak işleyen ve sıralı elemanlardan oluşan yapay zekâ teknolojilerindedir. YSA'lar matematiksel açıdan çözümü güç olan problemlere çözüm üretmek için kullanılan yaklaşımlardır. İnsan beyninde yer alan hücrelerin bir biri ile ilişki içinde olması YSA'ya ilham vermiştir. Bundan ötürü biyolojik sinir ağlarının çalışma prensipleri YSA'ya ışık tutmuştur (Sağiroğlu, vd. 2003). Bir başka ifadeyle YSA biyolojik sinir ağının işleyişinden ilham alarak meydana çıkmıştır.

İnsana özgü olan beynin çalışma prensiplerinden ilham alınarak modellenen YSA, öğrenme ve genelleme gibi işlemleri deneme yolu ile gerçekleştirebilmektedir. Geleceğe yönelik tahminlerde bulunulma özelliği ile YSA önemli bir görev üstlenmektedir. YSA'lar verilerin kendi aralarındaki çözümü zor olan ilişkilere etkin bir alternatif sunmaktadır. Ağın eğitilerek arzu edilen çıktılara ulaşabilmesi için yeteri kadar girdi setine ve çıktı değerlerine ihtiyaç duyulmaktadır. İnsana özgü olan beynin fonksiyonlarını modelleyen YSA özellikle aşağıdaki uygulamalarda tercih edilmektedir (Öztemel, 2003. s. 29):

- Öğrenmede bulunma,
- Optimizasyon yapma,
- Analiz yapma,
- Sınıflandırma yapma,
- Genellemede bulunma,
- Veriler arasında ilişkilendirme.

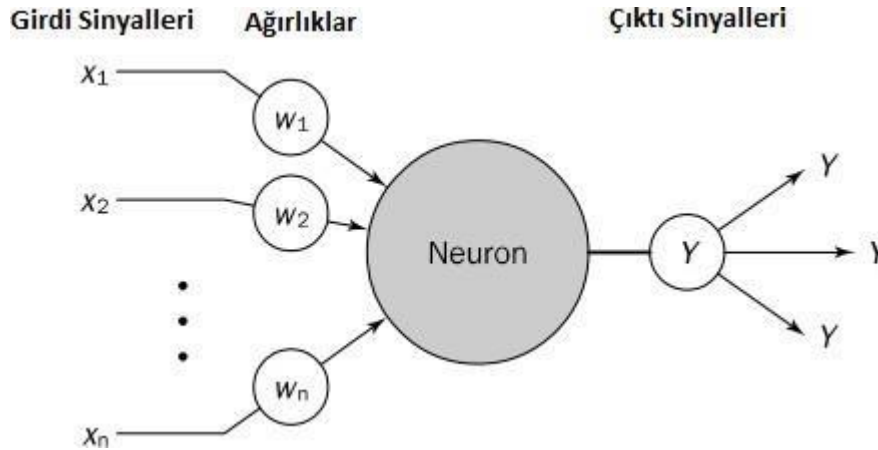
YSA'nın gelişimine biyolojik sinir hücreleri ilham vermiştir. İnsan beyninde bir birleriyle bağlantılı olan  $10^{11}$  kadar sinir hücreleri (nöronlar) bulunmaktadır. Bu nöronların her birinin hücre gövdesi, dentritler ve aksonlar olmak üzere üç ana bileşeni vardır. Sinapslar ise nöronlar arasındaki teması sağlamaktadır. Bir ağacın dallarına benzeyen dentritler sinyalleri hücre gövdesine taşıyarak alıcı görevi görmektedir. Hücre gövdesi ise gelen sinyalleri etkili bir şekilde toplayarak eşleştirmektedir. Aksonlar ise hücre gövdesinde işlenen sinyalleri sinapslar aracılığıyla diğer nöronlara iletmektedirler. Şekil 2'de biyolojik nöronların şematik çizimi yer almaktadır (Hagan, vd. 2014, s. 8).





Şekil 2. Biyolojik Nöronların Şematik Çizimi. (Hagan vd., 2014, s. 8).

Basit bir yapay sinir hücresinde, girdiler, ağırlıklar, toplama (birleştirme fonksiyonu), aktivasyon (transfer) fonksiyonu ve çıktı gibi elemanlar bulunmaktadır. Şekil 3 te görüldüğü gibi dış çevreden gelen veriler girdi elemanı yardımıyla ağa alınır. Girdi elemanı tarafından kabul edilen değişkenler ağırlık katsayıları ile çarpıldıktan sonra birleştirme fonksiyonu ile bir araya getirilir. Aktivasyon fonksiyonu yarımıyla da net girdi değerlendirilerek çıktı el edilmiş olur. Elde edilen çıktılar başka bir YSA'ya girdi olarak ya da dış dünyaya bilgi olarak gönderilir almaktadır (Kurt, vd. 2017, s. 100).



Şekil 3. Yapay Sinir Ağı Diyagram Gösterimi. (Negnevitsky, M. 2005, s.168).

#### 4. Geriye yayılım algoritması ile yapay sinir ağının eğitilmesi

YSA'nın eğitilmesi için gereksinim duyulan ve öğrenme özelliği olan algoritmalardan biri de geri yayılım algoritmasıdır. Geri yayılım algoritmasının uygulanması için çıktı yönüne doğru ileri beslemeli bir yapı ve çok katmanlı bir ağ yapısı gerekmektedir (Yalçın, 2012, s. 24).

Çok katmanlı bir yapıya sahip olan YSA'daki ağırlıklar bağlantılara atanarak girdi katmanındaki sinyallerin gücünü belirlemektedir. Ağırlık değerleri bu girdi değerlerine ve hataya bağlı olarak hesaplanmaktadır. Gizli (ara) katmanın rolü ise girdi katmanına bağlı olduğu bağlantıların ağırlık değerlerini güncellemektir (Kishore-Kaur 2012, s. 3).

Bir öğrenme algoritması olan geri yayılım algoritması iki aşamada çalışmaktadır. İlk aşamada ağ eğitmek için önceden tanımlanmış olan veri seti ile eğitim verileri (örnekler) girdi katmanı yardımı ile elde edilir. Test aşamasında ise uygulanan modelin test verileri tahmin için girdi katmanından sağlanır. İkinci aşamada ise öğrenmenin gerçekleşmesi için bağlantı ağırlıkları ayarlanır. Ağ için istenilen çıktı önceden bilinmektedir. Bu nedenle istenilen çıktı ile hesaplanan çıktı arasında fark var ise girdi katmanına geri dönülerek bağlantı ağırlıkları yeniden ayarlanır. Hata azaltılana kadar bu durum devam

eder. Geri yayılım algoritmasının çalışmalarda tercih edilmesinin temel nedeni ise kullanımının basit olması ve karmaşık modellere yönelik çözüm üretmesidir (Kishore-Kaur 2012, s. 3).

Geril yayılım algoritması ile üzerinde çalışılmakta olan ağıın ağırlık değeri ve eşik değeri negatif eğime göre yapılmalıdır. Aşağıdaki formülde  $x_k$  ağırlık değerinin matrisini,  $g_k$  mevcut fonksiyonun gradyanını,  $\eta_k$  ise öğrenme oranını ifade etmektedir (Li, vd. 2012, s. 554):

$$x_{k+1} = x_k - \eta_k g_k \quad (1)$$

Geril yayılım algoritması ile eğitilen ve üç katmanlı olan bir YSA'nın girdi düğümündeki değeri  $x_a$ , ara katmandaki değeri  $y_b$ , çıkış katmanındaki değerini  $z_c$  olarak ayrıca girdi katmanı ile ara katman arasındaki değeri  $w_{ba}$ , ara katman ile çıktı katmanı arasındaki değeri  $v_{cb}$ , çıktı katmanı için beklenen değeri  $t_c$  olarak varsayarak  $f(\cdot)$  aktivasyon fonksiyonu ile model aşağıdaki gibi formüle edilebilir:

İleri doğru ara katmandaki düğümün çıktısı:

$$y_b = f\left(\sum_a w_{ba} x_a - \theta_b\right) = f(\text{net}_b) \quad (2)$$

$$\text{net}_b = \sum_a w_{ba} x_a - \theta_b$$

Çıkış katmanındaki düğümün çıktısı:

$$z_c = f\left(\sum_b v_{cb} y_b - \theta_c\right) = f(\text{net}_c) \quad (3)$$

$$\text{net}_c = \sum_b v_{cb} y_b - \theta_c$$

Çıktı düğümünün hata değeri:

$$E = \frac{1}{2} \sum_c (t_c z_c)^2 \quad E = \frac{1}{2} \sum_c (t_c - f(\sum_b v_{cb} y_b - \theta_c))^2 \quad (4)$$

$$E = \frac{1}{2} \sum_c (t_c z_c)^2 \quad E = \frac{1}{2} \sum_c (t_c - f(\sum_b v_{cb} y_b - \theta_c))^2$$

Bundan ötürü geril yayılım algoritması ilgili olduğu ağıın ağırlık değerlerini ayarlayarak ağıın eğitilmesine yardımcı olmaktadır.

## 5. Materyal ve yöntem

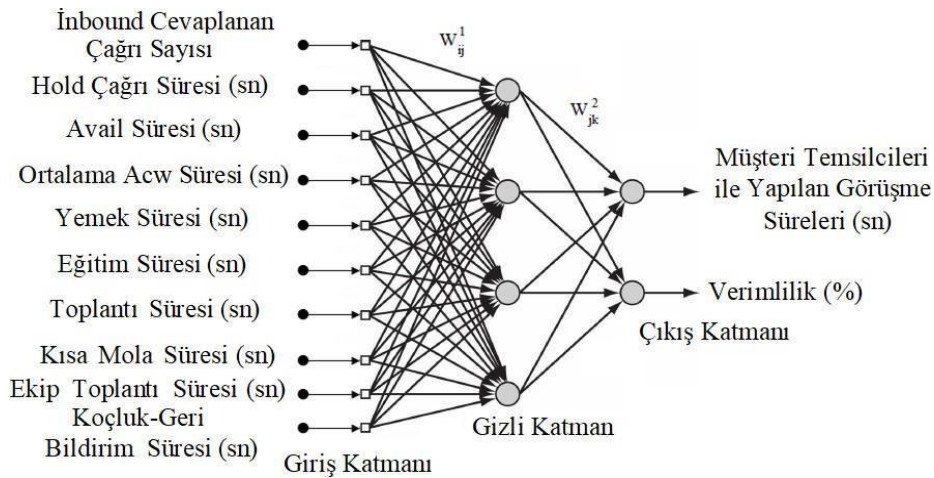
Bu çalışmanın amacı çağrı merkezlerinde çalışan vatandaş temsilcilerinin çalışma performanslarını, yani toplam çalışma süreleri içerisinde müşteriler ile yapmış oldukları görüşme süresini ve dolayısıyla verimliliklerini YSA ile tahmin etmektir. Bunun için oluşturulan YSA modeli için girdi verisi olarak müşteri temsilcilerinin performansını etkileyen faktörlerden; inbound cevaplanan çağrı sayısı, hold çağrı süresi, avail süresi, ortalama acw süresi, yemek süresi, eğitim süresi, toplantı süresi, kısa mola süresi, koçluk-geril bildirim süresi ve ekip toplantı süresi olmak üzere toplam 10 adet veriye sahip bir giriş katmanı, bir adet gizli katman ve müşteriler ile yapmış oldukları görüşme süresi ve verimlilik olmak üzere 2 adet de çıkış katmanı kullanılmıştır. En uygun YSA modelinin elde edilmesi için oluşturulan bu veriler kullanılarak YSA eğitim, doğrulama ve test işlemine tabi tutulmuştur. Bu amaçla, Türkiye'de faaliyet gösteren Milli Eğitim Bakanlığı İletişim

Merkezi olarak faaliyet gösteren MEBİM’de çalışan müşteri temsilcilerinden 103 tanesinin aylık çalışma dataları elde edilmiştir. Elde edilen bu verilerin ilk 73 adeti ağı eğitimi sonraki 15 adeti eğitimin geçerliliğinin doğrulanması için kullanılırken, eğitim esnasında ağı tanıtılmamış son 15 adeti ise ağı genelleme yeteneğini ölçmek ve öngörülerin tutarlılığını test etmek için kullanılmıştır. Yapılan denemeler sonucunda elde edilen en uygun ağı ileri beslemeli geri yayımlı YSA (newff) modeli olduğuna karar verilmiş ve eğitim algoritması olarak da Levenberg-Marquardt geri yayılım algoritması (trainlm) kullanılmıştır. Daha sonra en uygun YSA parametrelerinin tespiti için eğitim, doğrulama ve test işlemlerinin başarı oranları Korelasyon Katsayısı (R) parametresi ile belirlenerek değerlendirilmiştir. Bunun için gizli katman nöron sayıları ve aktivasyon fonksiyonları farklı olan 11 ayrı model denenmiş ve elde edilen performanslar Tablo 1’de gösterilmiştir:

Tablo 1. Kurulan YSA Modelleri

Model No	Gizli Katman Aktivasyon Fonksiyonu	Çıktı Katmanı Aktivasyon Fonksiyonu	Gizli Katman Nöron n	Eğitim Performansı	Doğrulama Performansı	Test Performansı
1	Hiperbolik Tanjant	Hiperbolik Tanjant	11	0.98563	0.97924	0.97258
2	Hiperbolik Tanjant	Doğrusal	7	0.99265	0.98613	0.98354
3	Sigmoid	Hiperbolik Tanjant	8	0.98371	0.97842	0.97048
4	Sigmoid	Sigmoid	6	0.98476	0.98034	0.97852
5	Hiperbolik Tanjant	Doğrusal	13	0.97892	0.97251	0.97027
6	Sigmoid	Sigmoid	24	0.98496	0.98175	0.97685
7	Hiperbolik Tanjant	Doğrusal	4	0.99595	0.99148	0.99018
8	Sigmoid	Hiperbolik Tanjant	9	0.97369	0.97152	0.96591
9	Sigmoid	Doğrusal	18	0.97954	0.97487	0.97203
10	Hiperbolik Tanjant	Sigmoid	5	0.98137	0.97829	0.97485
11	Sigmoid	Doğrusal	19	0.99053	0.98715	0.98306

Yukarıda Tablo 1’de verilen değerlere göre gizli katman aktivasyon fonksiyonu hiperbolik tanjant, çıktı katman aktivasyon fonksiyonu doğrusal ve gizli katman nöron sayısı 4 olan 7 nolu YSA modelinin en iyi performansa sahip model olduğu görülmektedir. Şekil 4’te çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinin çalışma performanslarını tahmin etmek için oluşturulan YSA modelinin yapısı verilmiştir.

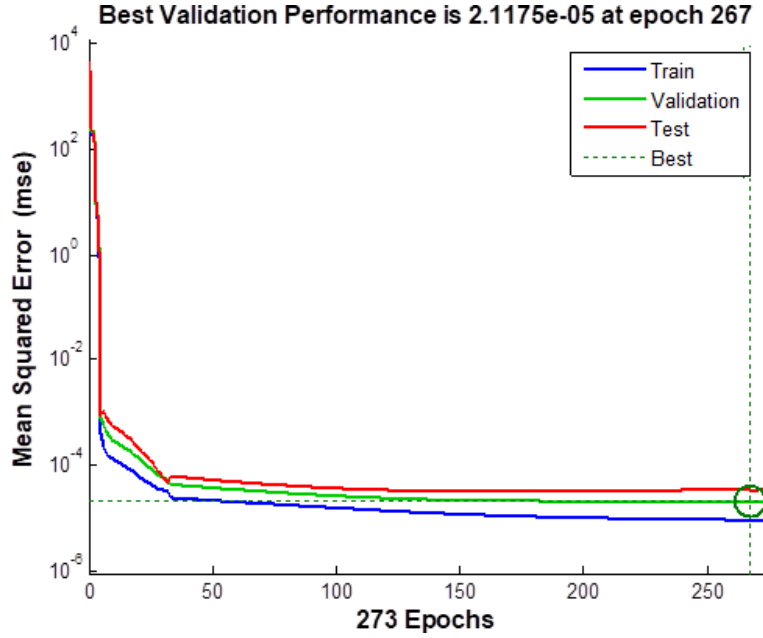


Şekil 4. Çağrı Merkezlerinde Çalışan Müşteri Temsilcilerinin Çalışma Performanslarının Tahmini İçin Kullanılan YSA Modeli.

## 6. Bulgular

Çözüm için Matlab R2013a paket programı kullanılmıştır. Veriler Matlab programına girilirken normalizasyona tabi tutulmuştur. Oluşturulan YSA modelinin eğitimi sonucunda her iterasyondaki eğitim, doğrulama ve test kümelerine ilişkin hata değerlerinin değişimini gösteren grafik Şekil 5’te

verilmiştir. Verilen grafikte görüldüğü gibi ağı eğitimi için iterasyon sayısı 273 olarak alınmış olmasına rağmen 267. iterasyonda en iyi performans elde edilmiştir.

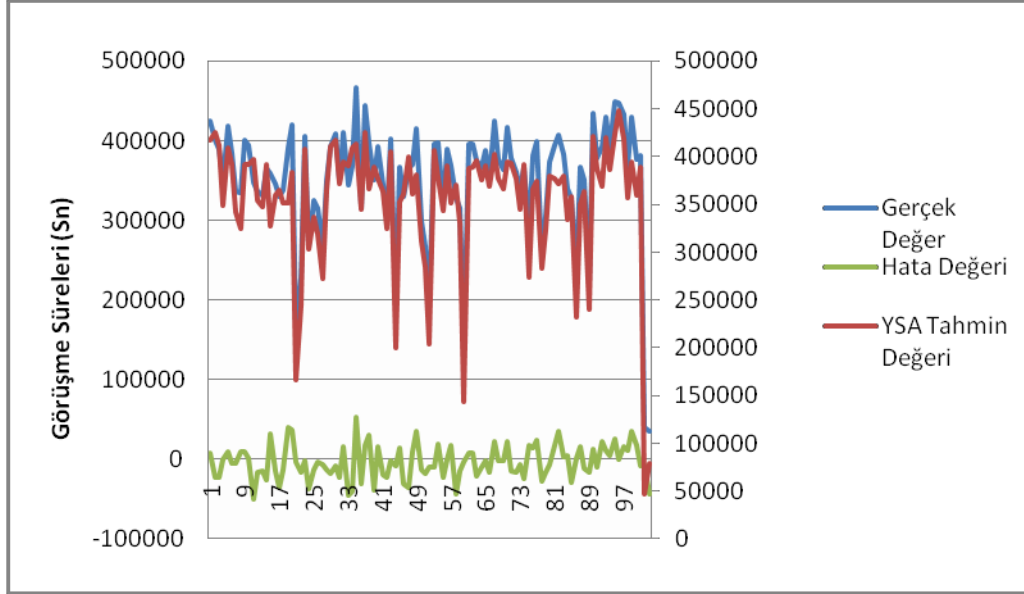


Şekil 5. Eğitim, Doğrulama ve Test Kümelerine İlişkin Hata Performansları

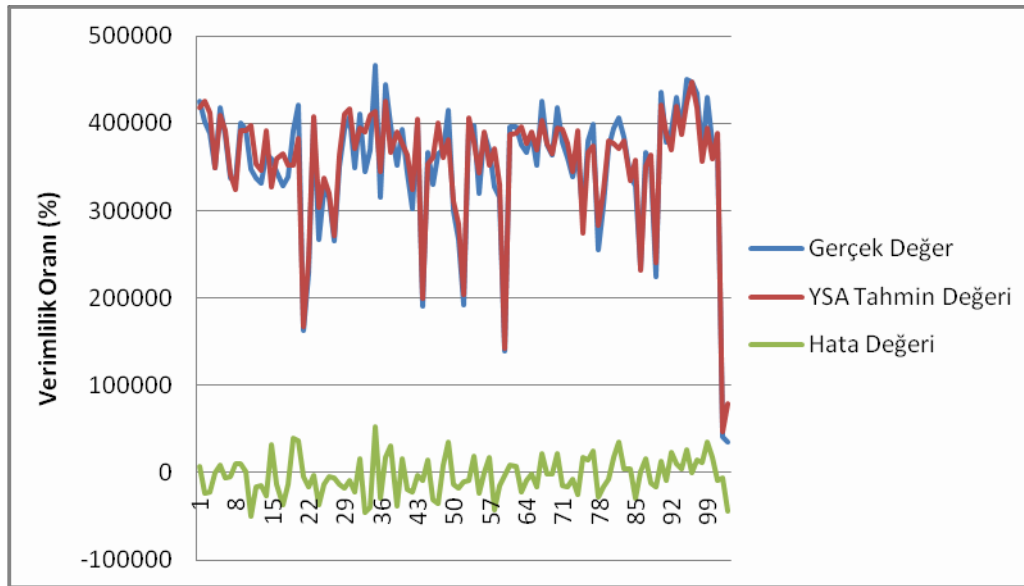
Çağrı merkezlerinde çalışan müşteri temsilcilerinden 20 tanesi için çalışma performanslarının tahmin edilen ve gerçekleşen değerleri Tablo 2’de verilmiştir. Ayrıca tüm veriler için, kurulan YSA modeli ile yapılan tahmin ve gerçekleşen değerlerin grafiksel gösterimi görüşme süreleri için Şekil 6’da, yüzdelik verimlilik oranları için ise Şekil 7’de verilmiştir.

Tablo 2. Çağrı Merkezlerinde Çalışan Müşteri Temsilcilerinin Çalışma Performanslarının Tahmin Edilen ve Gerçekleşen Değerleri

Müşteri Temsilcisi No	Tahmini Görüşme Süreleri	Gerçekleşen Görüşme Süreleri	Tahmin Edilen Verimlilik Oranı (%)	Gerçekleşen Verimlilik Oranı (%)
1	425993	424778	67	67
2	405611	401431	65	63
3	399333	388771	64	62
4	346217	349783	62	66
5	417581	418003	69	70
6	384028	385306	65	65
7	354617	336919	68	66
8	334735	333952	66	65
9	411210	401010	67	69
10	389737	393691	61	66
11	365705	347592	65	66
12	335115	336882	68	68
13	332970	331536	58	59
14	384350	365381	62	60
15	356576	358647	65	67
16	342432	345227	65	63
17	321350	329240	64	65
18	333528	338634	66	67
19	390515	390927	64	63
20	414603	420381	65	66



Şekil 6. YSA Modeli Tarafından Tahmin Edilen Görüşme Süreleri ile Gerçekleşen Görüşme Sürelerinin Aynı Grafik Üzerinde Gösterimi



Şekil 7. YSA Modeli Tarafından Tahmin Edilen Yüzdellik Verimlilik Oranları ile Gerçekleşen Yüzdellik Verimlilik Oranlarının Aynı Grafik Üzerinde Gösterimi

Oluşturulan YSA modelin tahmin başarısını belirlemek amacı ile Ortalama Karesel Hata (MSE), Kök Ortalama Karesel Hata (RMSE) ve Ortalama Mutlak Yüzde Hatası (MAPE) performans ölçütleri kullanılmıştır. Aşağıdaki eşitlikler performans ölçütlerinin hesaplanışını göstermektedir.

$$MSE = \frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (G_i - T_i)^2 \quad (5)$$

$$RMSE = \sqrt{\frac{1}{N} \sum_{i=1}^N (G_i - T_i)^2} \quad (6)$$

$$MAPE = \frac{100}{N} \sum_{i=1}^N \frac{|G_i - T_i|}{G_i} \quad (7)$$

Vatandaş temsilcilerinin çalışma performanslarının tahmininde kullanılan en iyi YSA modelin belirlenmesinde tahmin performans ölçümlerine bakılmıştır. Belirlenen en iyi ağ yapısına göre bu ölçümlerin değerleri MSE=0,00004638, RMSE=0,00681, MAPE=0,1724 olarak bulunmuştur. Tablo 2, Şekil 6 ve Şekil 7 incelendiğinde grafiklerden de görüldüğü gibi test edilen gerçek değerler ile tahmin değerleri birbirine çok yakın çıkmıştır.

## 7. Sonuç ve değerlendirme

Bu çalışmada YSA'lar kullanılarak çağrı merkezlerinde çalışan personellerin daha sonraki aylara ait çalışma performansları başarılı bir şekilde tahmin edilerek uygun analiz ve değerlendirmeler yapılmıştır. Yapılan çalışma göstermiştir ki öngörü modellemesi tekniği olan YSA metodolojisi ile çağrı merkezi sektöründe istihdam edilen çalışanların performanslarının tahmin edilmesine yönelik bulgularla sonuçlar başarılı bir şekilde elde edilmiştir. Şekil 6 ve Şekil 7'de modelin hata paylarına ilişkin grafiğinde de görüldüğü gibi gerçekleşen ve tahmin edilen görüşme süreleri ve verimlilik değerlerinin birbirine örtüşen yapıda olduğu ve aralarındaki sapmaların aşırılık göstermediği ve elde edilen sonuçlardan YSA modelinin yüksek bir tahmin performansına sahip olduğu görülmektedir.

Bundan sonraki çalışmalarda, eğitim, sağlık, haberleşme ve eğlence sektörünün birçok alanında ve ayrıca hisse senedi, enflasyon, altın ve faiz gibi finansal ve makroekonomik değişkenlerin tahmin edilmesinde YSA ile birlikte neuro fuzzy, uzman sistemler ve genetik algoritma gibi diğer yapay zekâ teknikleri de kullanılarak çeşitli modeller geliştirilebilir. Geliştirilen bu modellerin sonuçları, geleneksel istatistikî tekniklerin sonuçları ile karşılaştırmalı bir şekilde incelenerek daha kapsamlı ve geniş çalışmalar yapılabilir.

## Teşekkür

Çalışmada kullanılan veri seti için MEBİM çağrı merkezi raporlamalarının kullanılmasında desteklerini esirgemeyen Milli Eğitim Bakanlığı Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliğine teşekkür ederiz.

## Kaynakça

- Anderson, D. and Mcneill G. (1992). *Artificial Neural Networks Technology*, A DACS State-of-the-Art Report. Newyork: Kaman Sciences Corporation.
- Ataseven, B . (2013). Yapay Sinir Ağları İle Öngörü Modellemesi. *Öneri Dergisi*, 10 (39), 101-115.
- Atasoy, S. (2012). *Yapay Sinir Ağları ve Sinirsel Bulanık Ağlar İle İnsan Kaynaklarında Performans Yönetimi Modellenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Ballı S., Uğur A. ve Korukoğlu S. (2009). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme için bir Bulanık Uzman Sistem Gerçekleştirimi, *Ege Üniversitesi Mühendislik Fakültesi, Ege Akademik Bakış dergisi*, 9(2), 837-849.
- Ekinci, Y., Temur, G. T., Çelebi, D ve Bayraktar, D. (2010). Ekonomik Kriz Döneminde Firma Başarısı Tahmini: Yapay Sinir Ağları Tabanlı Bir Yaklaşım. *Endüstri Mühendisliği*, 21 (1), 17-29.
- Gorr, W. L., Nagin, D. and Szczygula, A. (1994). Comparative study of artificial neural network and statistical models for predicting student grade point averages. *International Journal of Forecasting*, 10(2), 17-34.
- Gurney, K. (1997). *An Introduction to Neural Networks*, London and New York: UCL Press Limited, 15.
- Hagan, M.T., Demuth, H.B., Beale, M.H. and Jesus, O. D. (2014). *Neural Network Design* (2nd edition). USA: Martin Hagan, 1-8.
- Kishore, R. and Kaur, T. (2012). Backpropagation Algorithm: An Artificial Neural Network Approach for Pattern Recognition. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 3(6), 3.
- Kurt, R., Karayılmazlar, S., İmren E. ve Çabuk, Y. (2017). Yapay Sinir Ağları İle Öngörü Modellemesi: Türkiye Kâğıt-Karton Sanayi Örneği. *Bartın Orman Fakültesi Dergisi*, 19(2), 99-106.
- Li, J., Cheng, J.H., Shi, J.Y and Huang, F. (2012). Brief Introduction of Back Propagation (BP) Neural Network Algorithm and Its Improvement. *Advances in CSIE*, 2 (169), 553–558.
- Negnevitsky, M. (2005) *Artificial Intelligence: A Guide to Intelligent Systems*. Pearson Education, 168.

- Norman, K. (2005). *Call centre work – characteristics, physical, and psychosocial exposure, and health related outcomes*, (PhD Thesis). Linköpings Universitet, National Institute for Working Life , Swedish.
- Öztemel, E. (2003), *Yapay Sinir Ağları*, Birinci Baskı, İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Paliwal, M. and Kumar, U. A. (2009). A study of academic performance of business school graduates using neural network and statistical techniques. *Expert Systems with Applications*, 36, 7865– 7872.
- Sağıroğlu, Ş., Beşdok, E. ve Erler, M. (2003), *Mühendislikte Yapay Zekâ Uygulamaları-I: Yapay Sinir Ağları*, Kayseri: Ufuk yayınları.
- Sarı, M. (2016). *Yapay Sinir Ağları ve Bir Otomotiv Firmasında Satış Talep Tahmini Uygulaması*, (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Sharda, R. ve Wilson, R.L.(1993). Performance Comparison Issues in Neural Network Experiments for Classification Problems, *Proceedings of the 26th Hawaii International Conference on Systems Sciences*, 2(14), 6-28.
- Turhan, K., Kurt, B. ve Engin, Y. (2013). Yapay Sinir Ağları ile Öğrenci Başarısı Tahmini. *Eğitim ve Bilim*, 38 (170).
- Ulusal Meslek Standartlarına Dair Tebliğ. (2013). *T.C. Resmi Gazete*, 28661 (Mükerrer), 29 Mayıs 2013.
- Yalçın, N. (2012). *Sezgisel Algoritma Öğrenmeli Yapay Sinir Ağları ile Epilepsi Hastalığının Teşhisi*, (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Yüksel, R. (2014). *Altın fiyatlarının yapay sinir ağları ile tahmini ve bir uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.



## Kültürün Mekânsal Değişimler Üzerindeki Etkisi

Seçil Gül Meydan Yıldız \*

\* Dr. Öğr. Üyesi, Yozgat Bozok Üniversitesi, Şehir ve Bölge Planlama Bölümü, Yozgat 66200, TÜRKİYE.

e-mail: [secil.meydan@bozok.edu.tr](mailto:secil.meydan@bozok.edu.tr)

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9869-4159>

### MAKALE BİLGİSİ

Geliş Tarihi: 20.05.2018

Kabul Tarihi: 03.10.2018

Çevrimiçi Kullanım

Tarihi: 29.10.2018

### Anahtar Kelimeler:

Kültür, Kültürel  
Değişim, Mekânsal  
Yapı, Yerleşmeler.

### ÖZ

Bir toplumun doğması, büyümesi, gelişmesi veya yok olması için önemli güçlerden birisi kültürdür. Dolayısıyla, toplumların ekonomik yapılanmaları, üretim tarzları ve üretim yolları sahip oldukları kültürel yapıyla anlam kazanmakta ve farklılaşmaktadır. Bir arada yaşama zorunluluğu toplumsallaşmayı, toplumsal yapılaşmalar ise kültürel unsurları yaratmıştır. Bu aşamada, kültürel deneyimler ve birikimler çeşitli kültür evrelerini oluşturmaktadır. Bu kültür evreleri toplumsal yaşamın mekânsal ifadesi olan doğadan etkilenmekte ve/veya doğayı etkilemektedir. Bu çalışmanın amacı kültür kavramı ve insan yerleşmelerinin evrimi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Kültür kavramı ve genel özellikleri açıklanarak kültür evrelerini oluşturan tarım, sanayi ve sanayi sonrası kentsel yapılar irdelenmektedir. Sosyal buluşların ve nüfus birikiminin, kültürel ve teknolojik faaliyetlerle bütünleşmesi, farklı ekonomik dönemlere hizmet eden kentsel süreçleri oluşturmaktadır. Bu çalışmada, kültürel yapıların oluşturduğu yaşam biçimleri ve doğayla olan ilişkileri karşılaştırılarak kültürel değişimlerin mekânsal yapılar üzerindeki etkisi tartışılmaktadır.

## The Effect of Cultural Structure on Spatial Changes

### ARTICLE INFO

Received: 20.05.2018

Accepted: 03.10.2018

Available online: 29.10.2018

**Keywords:** Culture,  
Cultural Change,  
Spatial Structure,  
Settlements.

### ABSTRACT

One of the important powers for the emergence, growth, development or disappearance of a society is culture. Therefore, the economic structures, production modes and production methods of societies gain meaning and differentiate by their cultural structures. The necessity of cohabitation has created socialization and the social structures have created the cultural factors. At this stage, the cultural experiences and background constitute various cultural phases. These cultural phases are affected by the nature which is the spatial expression of social life and/or affect the nature. The main purpose of this study is to examine the relationship between the concept of culture, which is the basic key of socio-psychological processes, and the evolution of human settlements. By explaining the concept of culture and its general characteristics; the agricultural, industrial and post-industrial urban structures which constitute the cultural phases are examined. The integration of the social invention and



accumulation of the population with the cultural and technological activities constitute the urban processes which serve for different economic periods. In this study, by comparing the lifestyles created by the cultural structures and their relationship with nature; the effect of cultural changes on the spatial structures are discussed.

## 1. Giriş

Kültür, yetiştirmek, korumak, göz kulak olmak gibi anlamları taşıyan ‘cultum’ filinden ve Latince ekip ürün almak, üretmek, ikamet etmek, yetiştirmek, korumak, işlemek, onarmak, inşa etmek, bakım ve özen göstermek gibi anlamları içeren ‘colere’ (kök) sözcüğünden türetilmiştir (Williams, 2005; Özbek, 2000). Arapça’ da, ‘hars’ sözcüğü ‘toprağın işlenmesi’ anlamına gelmektedir ve yine Türkçe’ de kullanılan ‘ekin’ sözcüğü de ‘kültür’ sözcüğüyle eşanlamlıdır. Etimolojik olarak kültür, işlemek, ıslah yoluyla toprağı daha verimli hale getirmek ve bitki yetiştirmek anlamlarını taşımaktadır. Bunun yanı sıra, Romalılar da, insan emeğı ve eliyle tarlada ekilerek yetiştirilen bitkileri, doğada kendiliğinden yetişen bitkilerden ayırmak için ‘cultura’ terimi kullanmışlardır. Günümüzde de tarla, sera ve laboratuvar koşullarında yetiştirilen bitkilere kültür bitkisi denildiğı görülmektedir. Fransızca’ da, ‘culture’ kültür özlerinin hayata geçirilmesi ve ortak değerlerin yerelliğı sürdürmesi olarak tanımlanmaktadır (Levi-Strauss, 1997).

Kıray’a (1964) göre kültür: “ister ilkel, ister feodal, ister modern yapıda ya da bunların değışim içindeki çeşitlenmeleri halinde olsun, her toplumsal yapı, bu yapıyı meydana getiren toplumsal müesseselerin, insan ilintilerinin ve bunların karşılıklı münasebetlerinden doğan toplumsal değerlerin birbirlerini karşılıklı olarak etkiledikleri bir bütün” şeklinde ifade edilmektedir. UNESCO tarafından düzenlenen Dünya Kültür Politikaları Konferansı Sonuç Bildirgesi’nde (UNESCO, 1982) yer alan kültür tanımına göre; kültür, bir toplumu tanımlayan belirgin maddi, manevi, zihinsel ve duygusal özelliklerin bileşiminden oluşan bir bütün olup sadece bilimi ve edebiyatı değıl, aynı zamanda yaşam biçimlerini, insanın temel haklarını, değıer yargılarını, geleneklerini ve inançlarını da içeren bir kavramdır. Williams’ a göre (2005) kültür, bireyin ya da toplumun manevi ve estetik gelişimini ifade etmektedir. İnsanların sahip olduğı bilgiler, kültürel düzeylerini belirlediğı gibi, toplumların kültürel düzeyleri de ülkelerin gelişmişlik düzeylerini yansıtmaktadır. Düşünce yeteneğı ve onun ürünü olan bilginin işlevi, kültürün gelişmesini, dolayısıyla toplumsallaşma sürecinin çağdaş ve ileri düzeyde olmasını sağlamaktadır. Böylelikle kültür, mekânsal çevrenin oluşmasını, toplum tarafından algılanmasını ve anlamlandırılmasını sağlamaktadır.

Sağlıklı mekânsal çevrelerin oluşumu ve sürekliliğı, kültürel gelişmişlikle yakından ilişkilidir. Tarihsel, doğal ve arkeolojik tüm değıerlerin korunması yönünde gösterilen toplumsal bilinç, kültür düzeyinin yansımasıdır. Dolayısıyla, kültürel düzey bilgi birikimine, bilginin üretimine ve bunların mekânla olan ilişkisine bağlıdır. Toplumların yaratıcı işlevleri ve bilinçleri özgür düşünce ortamında artmaktadır. Dolayısıyla, yaratıcılık kültürün iç dinamiğini oluşturmaktadır. Bir toplumda, bireylerin yaratma özgürlükleri iç dinamiğe bağlıdır ve kültür yönetsel, hukuksal, siyasal ve çevresel tüm yapıların şekillenmesinde en temel özelliktir. Yaratma özgürlüğü düşünce özgürlüğüne, düşünce özgürlüğü yeniliklere açık kültürel oluşumlara bağlıdır (Çeçen, 1985). Bu durum, kültür ürünlerinin niteliğı ile toplumsal gelişmişlik düzeyi arasındaki bağı belirlemektedir.

Sosyal buluşların ve nüfus birikiminin, kültürel ve teknolojik faaliyetlerle bütünleşmesi, farklı ekonomik dönemlere hizmet eden kentsel süreçleri oluşturmaktadır. Bu çalışmada, kültürel yapıların oluşturduğı yaşam biçimleri ve doğayla olan ilişkileri karşılaştırılarak kültürel değışimlerin mekânsal yapılar üzerindeki etkisi açıklanmaktadır. Yöntem olarak literatür tarama metodunun kullanıldığı bu çalışmada, kültür ve toplum arasındaki ilişkinin genel özellikleriyle açıklanması amaçlanmaktadır. Kültür evrelerini oluşturan tarım, sanayi ve sanayi sonrası kentsel yapıların yerleşmeler evrimi üzerindeki etkisinin irdelenmesi bu çalışmanın bir diğere amacını oluşturmaktadır.

## 2. Kültür ve toplum arasındaki ilişki

Malinowski (1992): “İnsanoğlu besinsiz ve barınsız yaşayamaz, çoğalmadan varlığını sürdüremez. Öteki türler için de geçerli olan varlık koşulları karşısında, konuşma ve kavramsal düşünce yeteneğine sahip olan insan, kültür adı verilen bir varlık alanını yaratmış, geliştirmiş; beslenme, barınma ve çoğalma gibi toplumun temel biyolojik (yaşam) gereksinmelerini kurumlaştırmıştır” şeklinde kültürün varlık nedenini ve kurumsallaşmasını tanımlamaktadır. Edward Taylor kültür kavramını uygarlıkla bütünleştirerek, insanoğlunun öğrendiği (edindiği) bilgi, sanat, inanış, ahlak kuralları, gelenek-görenek ve benzeri yetenek, beceri ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütün olarak tanımlamıştır (Aydın, 2013). Kültür ve uygarlık bir gerçekliğin iki yüzü olarak kabul edildiğinde, kültür düşüncesi, kültür örüntüsü içinde anlam kazanmakta ve insan yaşantısının, hayvansal niteliklerden sıyrılarak insani bir nitelik kazanmasını sağlayan her şeyin bir kültür ürünü olduğu doğrulanmaktadır. Güvenç’e (2013, s. 54) göre, kültür, dar anlamıyla, toplumun üyesi olarak kişilerin yaşamları boyunca eğitim süreciyle öğrendiklerinin tümü, geniş anlamıyla, doğanın ya da Tanrı’nın yarattıklarına karşılık insan türünün yarattıklarının tümüdür. Toplumsal bir gerçeklik olan kültür, insan hayatının bütün yönlerini tarihsel bir derinlik içinde kapsayan, sonsuz özelliğe sahip sürekli bir değişimdir.

Kavramsal açıdan kültür ve toplum birbirinden farklı olsa da, birbirlerinden ayrı açıklanamayan ve birbirini tamamlayan olgulardır. Kültür bir toplumdaki paylaşılan ortak değerden oluşurken, toplum da ortak kültürü paylaşan ve birbirleriyle etkileşimde bulunan insanlardan oluşmaktadır. Böylece, toplum kültür olmadan, kültür de kendisini koruyan ve geliştiren bir toplum olmadan varlığını sürdüremez (Özkalp, 2013). Toplumsal yaşam kültür sayesinde bir anlam kazanmaktadır. Dolayısıyla kültür insanın yaşamına anlam veren, dünyayı anlamasına yönelik kaynaklar sağlayan ve değerler yaratan toplumsal bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır.

## 3. Kültürün özellikleri ve önemi

Düşünsel olarak kültür, yaşantılar yumağıdır. Kültüre ilişkin tüm açıklamalar, insanın insan olabileceğini, diğer canlılardan ayırt edici ve tanımlayıcı birçok yönünü ortaya koymaktadır. Bu süreç, duyan, düşünen, olaylar karşısında kafa yoran, bilimi ve sanatı yaratan, kendine özgü iyi-kötü, güzel-çirkin, doğru-yanlış gibi değerlere sahip olan, kanunlar koyan, bunları uygulayan toplumsal bir dinamizm ortaya koymaktadır (Özbek, 2000; Özkalp, 2013). Kültürün koyduğu kurallar toplumun bir parçası gibidir ve toplumun kültürel öğeleri maddi ve manevi olmak üzere ikiye ayrılır. Maddi öğeler gelişim süreçlerindeki teknolojik ilerlemeleri, üretimi, tekniği, hüner ve becerileri ifade etmekteyken; manevi kültür öğeleri (maddi olmayan kültür) maddi öğelere kıyasla daha az elle tutulur, gözle görülür bir niteliktedir (Özkalp, 2013). Ancak, toplumsal davranışları korumada ve devam ettirmede manevi kültür daha güçlüdür.

Kültürün maddi varlıklar halinde görülen ürünleri yanında, değerler, tutumlar, davranışlar ve alışkanlıklar gibi görülemeyen, ama uyulan ve izlenebilen öğeleri bulunmaktadır. Bu sebeple, kültür ortak ve bütünleştirici bir yaklaşımla tanımlanır ve somut olarak gösterilebilen bir şey olmaktan çok, bir soyutlama olarak hissedilir. Böylece, toplumsal yapılanmalar yasal süreçlerle sağlanmaktadır. Kültürel unsurlar bir toplumun yaşam biçimini oluşturan tüm değerlerin toplamıdır ve bütün toplumsal yapılara, bir başka deyişle, geleneklere ve alışkanlıklara kaynaklık etmektedir (Çeçen, 1983). Dolayısıyla, toplumların yaşam biçimlerini ve değer yargılarını belirleyen kültür, toplumsal bir olgu olarak hukuka da kaynaklık etmektedir. Toplumsal hayat, sınıf, tabaka, cinsiyet, yaş, statü ve servet farkları oluşturduğu için çatışma yaratıcıdır (Aydın, 2013). Ancak, kültür, toplumu bütünleştirme ve çatışmaları engelleme amacıyla kurulmuştur. Bu özelliği kültürün hukuksal ve yönetsel etkisini açıklamaktadır. Öyle ki, kültürün bütünleştirici özelliği çatışmaları engelleyen bir ahlak sisteminin oluşmasında belirleyici bir rol almaktadır. Dolayısıyla toplumların sahip olduğu hukuk sistemi, korumaya yönelik amaçları, haklılık ve haksızlık, suçluluk ve suçsuzluk gibi olguları o toplumun kültürünü yansıtmaktadır. Aynı şekilde, bir toplumda gelişmiş bir hukuk düzeninin oluşabilmesi, çağdaş değer yargılarının benimsenmesiyle gerçekleşebilmektedir. Nihayetinde hukuk ve kültür arasındaki ilişki toplumsal yapıların gelişmişlik düzeyini belirlemektedir.

Toplumların yaşadıkları tarihsel ve çevresel farklılıkların, tüm insanlık için geçerli tek bir

kültürün oluşmasına ve kabul edilmesine imkan vermediği açıktır. Tarihsel süreç içinde, toplumların, evrensel olarak nitelendirilebilecek ya da tek bir değerler sisteminin hakim olabildiği bir dönemi yaşamadıkları; yani tek başına hiçbir kültürün, dinin, ideolojinin ve bunların sunduğu değerler sisteminin bütün insanlığa egemen olduğu bir dönemden söz edilemediği görülmektedir (Gündoğan, 2013). Bu farklılıklar toplumların ilgilerinden, gereksinimlerinden, teknolojilerinden, doğaya bakış açılarından; yani kültürlerinden kaynaklanmaktadır. Ahlaki değerlerdeki çeşitlilikler ve farklılıklar, küresel düzeyde kabul gören bir kültürel sistemin olmayışının temel nedenidir. Küreselleşmenin tek bir değerler sistemi oluşturma çabalarına rağmen, kültürel çeşitlilik ve kültürel çoğulculuğun günümüzde olduğu kadar önem kazandığı hiçbir dönem bulunmamaktadır. Kültürel çeşitliliğin nedeni ise, insanların dünyayı algılama ve anlamlandırma biçimlerinin, ahlak anlayışlarının ve değer sistemlerinin birbirinden farklı olmasıdır.

Gökalp (2013, s. 100), kültürün özelliklerini: "...insan yaşamını anlamının ve düzenlemenin bir yoludur. Kültür bizim yaşamımıza anlam veren, dünyayı anlamamız için kaynaklar sağlayan, değer ve idealler yaratarak bize rehberlik eden bir kavram" olarak tanımlayarak kültürün dünyayı anlama biçimi olduğunu ifade etmektedir. Kültür, insanlığın yaradılışına kadar uzanan bir geçmişe sahip olup hem sürekliliği, hem de değişimleri barındırmaktadır (Gülmez 2013). İçinde yaşadığımız dünyanın değişen durumları, davranış örüntülerimizi de değiştirmekte ve genetik bir miras olmadığından; ancak öğrenme yoluyla kazanılmaktadır.

Küreselleşme süreciyle artan iletişimsel teknoloji bir yandan yeni kültürel birleşimleri artırarak farklılıklar yaratmakta, bir yandan da farklılıklarla beslenen ilişki ağının çeşitliliğini yok ederek, aynılaştırmaktadır (Levi-Strauss, 1997). Ancak, süreç ilerledikçe insanlığın, sınırların kalktığı bir birliği düşlemediği aksine, geçmişteki çeşitliliği koruma ve yaşatma (yerelin güçlenmesi) bilinciyle ilerlediği görülmektedir. Bu durum tarihsel, kültürel ve arkeolojik değerlere sahip çıkmanın koruma duyarlılığıyla bir kültür olarak benimsenmesi ve yaşam tarzı haline gelmesi açısından önemlidir. Kültür hayatı, gelenekleri ve yenilikleri içeren zengin ve çok boyutlu ilişkilerden ve unsurlardan oluşur. Kültürel ilişkiler ve unsurlar, toplumun değişerek devam etmesini sağlar. Bu yapı kültürlerin doğal gelişimini ve dinamizmini belirtmektedir. Toplum, bireylere aktardığı maddi ve manevi yaşam koşullarıyla hem doğaya uyularak, hem de doğayı kendi kültürel dinamikleri doğrultusunda şekillendirerek iletişimsel bir ağ oluşturmaktadır. Bu noktada, doğal olana saygı ve yerel olanı koruma bilinci kültürel deneyimlerle şekillenmektedir.

Kültürel değişimi etkileyen üç temel faktör bulunmaktadır. Bunlar; i) toplumsal koşullar, ii) keşifler ve icatlar (discovery and invention) ve iii) yayılma (diffusion) olarak sınıflandırılabilir. Değişmeye yol açan temel unsurlardan biri toplumsal koşulların değişmesidir. Toplumsal koşullar, ekonomik, demografik ve politik yapıda gözlemlenen değişimlerden oluştuğu gibi, bu değişimleri de etkilemektedir. Toplum, değişimlerin dışında kalamadığı gibi, çok hızlı bir kültürel değişim de yaşayamamaktadır (Bozkurt, 2008). Toplumsal çevrede yaşanan değişikliklere ve değişimlere uyum sağlama süreci, farklılaşan toplumsal gereksinimleri yaratarak doğrudan kültürel değişimlere yol açmaktadır. Değişen toplumsal yapılar, bilim ve teknolojinin etkisiyle hızla yayılarak farklı toplumları da etkilemektedir. Bu sürecin temel nedeni küreselleşmenin etkisiyle gereksinimlerin değişmesidir. Uluslararası ölçekte oluşan çevresel, ekonomik ve yönetsel değişimlerden bağımsız kalamayan toplumlar, özellikle gelişmiş ülkeleri model olarak manevi unsurları, yani yerel kimlikleri göz ardı eden hızlı bir değişim sürecine girebilmektedir. İnsan kültür sayesinde içinde yaşadığı çevreye uyum sağlayabilmektedir. Çevreye uyum sağlamanın temel koşulu yaşamsal gereksinimlerin karşılanması ve türlerin devamlılığının korunması olduğundan tarihsel, çevresel, arkeolojik ve doğal değerlerin düşünsel ve davranışsal olarak korunabilmesi, bu değerleri gelecek kuşaklara aktarmanın önemini yaşam tarzı ve bakış açısı olarak benimseyen toplumsal yapıya bağlıdır.

Kültürün, maddi ve manevi unsurları eş zamanlı olarak değişime uğramayabilir (Bozkurt, 2008). Bir duygunun, düşüncenin ya da davranışın toplumsal yaşam biçimi olarak özümsemesi ve topluma mal olması kolay olmamaktadır. Bir toplumun üretmediği ya da özümseyemediği olgular somutlaşamaz ve kültür olarak yaşam biçimi haline getirilemez (Miyasoğlu, 1999). Kültürel değişikliklerin yaygınlık kazanması bu süreci etkilediği gibi, zaman gerektiren, hatta tepkiler oluşturabilen, krizlere, bunalımlara yol açabilen bir süreç de yaratabilmektedir (Gülmez, 2013).

Kültürün zengin ve çok çeşitli özellikleri, yukarıda belirtilen tanımlardan yola çıkılarak şu şekilde özetlenebilir; a) toplumsaldır, b) duyuş, düşünüş ve davranış biçimini oluşturan bir bilinçtir, c) insanın üretebildiği her şeydir, ç) yaşam tarzıdır, d) kalıtsal değildir, öğrenilir, paylaşılır, e) olduğu gibi kabul edilir, f) sembolik, nesnel ve bağlayıcıdır, g) çevre ve toplum arasındaki dengedir, ğ) ideallığın arayışıdır, h) kapsayıcıdır, ı) hem maddi, hem de manevi yönü vardır; bu iki yön arasında birlik yoktur, i) tarihsellik ve süreklilik içinde bir olgudur, dinamiktir ve değişmeye tabidir, j) gereksinimlere yanıt veren ve doyum sağlamaya yönelik bir yapıdır, k) bütündür ve bütünleştiricidir, l) hem evrensel, hem de özeldir, m) soyutlamadır, n) yer ve zamana göre değişir, o) doğaya el koyucu, uyarlayıcı ve uyum bozucudur, ö) ideal ya da idealleştirilmiş değerler, kurallar sistemidir (Smith-Riley, 2016; Özalp, 2013; Gökalp, 2013).

#### 4. İnsan yerleşmelerinin evrimi ve kültürel yapı

Toplumların amacı, doğadan yararlanmak ve diğer toplumlardan geri kalmamaktır (Güvenç, 1999). Her kültürün, ekonomisi, hukuku, politikası ve dini birbirine bağlı olup ötekilerinden dolayı farklılaşmakta ve kendisini oluşturmaktadır. Bir toplumun doğması, büyümesi, gelişmesi veya yok olması için en önemli iki güç kültür ve ekonomidir. Dolayısıyla, toplumların ekonomik yapılanmaları, üretim tarzları ve üretim yolları sahip oldukları kültürel yapıyla anlam kazanmakta ve farklılaşmaktadır.

Bir arada yaşama zorunluluğu toplumsallaşmayı, toplumsal yapılaşmalar ise kültürel unsurları yaratmıştır. Bu aşamada, kültürel deneyimler ve birikimler çeşitli kültür evrelerini oluşturmaktadır. Bu kültür evreleri toplumsal yaşamın mekânsal ifadesi olan doğadan etkilenmekte ve/veya doğayı etkilemektedir.

Toplumlar sürekli bir değişim süreci içindedir. Bu değişim süreci kültürel ve ekonomik evrimin bir niteliği olup toplumların bilimsel ve teknolojik ilerlemelere uyum sağlamaları ile gerçekleşebilmektedir. Tarihsel açıdan, mekânsal gelişme sürecini yaratan en temel etmen tarımsal üretimin ekonomide yer bulmasıdır. Nüfus için gerekli besin maddelerinin üretimi, avcı-toplayıcı ekonomik yapıdan yerleşik hayata geçişi sağlamıştır. İlk insan topluluklarının yaşam biçimleri doğanın sunduğu olanaklar çerçevesinde şekillenmekte olup barındıkları yerler, mağaralar ve doğal etkilerden az da olsa korunmuş olan kaya sığınaklarıdır (Meydan, 2011, s. 26). Avcılık-Toplayıcılık Dönemi'ne yönelik yapılan araştırmalar, insanların her yerde mağarada yaşama imkanı bulamadığını, doğanın sunduğu olanakları kullanarak, siperlikler, kulübelere ve küçük evler de yapmış olduklarını; ancak bu tür yapıların, malzemelerin dayanıksızlığı ve çeşitliliğinin az olması nedeniyle günümüze kadar ulaşamadığını göstermektedir (Bakır, 1991, s. 462; Dinçol, 1982, s.216).

Namibya ve Etiyopya'da Rudolf Gölü etrafında ve Oma Nehri vadisinde yaşamaya başlayan ilk insan, uygar yerleşim alanlarını Çin'de Sarı Nehir, Hindistan'da Ganj ve İndüs Nehri, Orta Asya'da Seyhun ve Ceyhun Nehri, Avrupa'da Ren, Sen, Tiber ve Tuna Nehirleri, Amerika'da Amazon, Mississippi, Ön Asya'da Menderesler ve Gediz, Mezopotamya'da Fırat ve Dicle Nehirleri ve Mısır'da Nil Nehri boyunca geliştirmiştir (Hun, 2016, s. 47-48). M.Ö.10000-6000 yıllarında buğday ve çavdar tarımının yapıldığı, böylece köy yerleşmelerinin ortaya çıktığı bilinmektedir (Tümertekin ve Özgüç, 2006, s. 326-327). Besin üretimi ve yerleşik hayata geçiş Yeni Taş Devri anlamına gelen Neolitik Çağ'da gerçekleşmiştir. M.Ö.8000-5500'li yıllarda kurulan Aşkabat'ta Anau (Ano) Kenti, Konya'da Çatalhöyük, Diyarbakır'da Çayönü ve Körtik Tepe, Batman'da Hallan Çemi, Urfa'da Nevali Çöri ve Göbekli Tepe Neolitik Çağ'da kurulan ilk köy yerleşimleridir. Tarım Devrimi olarak nitelendirilen bu çağda yerleşik hayat başlamıştır. Türklerin bir bölümü Orta Asya'da (M.Ö. 840-744) Uygurlar Dönemi'nde yerleşik hayata geçmiş olup, göçebe yaşamını sürdüren Türk kavimlerinin diğer boyları da 1071 Malazgirt Savaşı'ndan sonra Anadolu'da yerleşik yaşama geçmiştir. Tarıma dayalı ve savunma amaçlı olarak başlayan ilk yerleşmelerde taş, toprak ve ahşap gibi malzemeler kullanılarak kırsal yerleşim toplulukları kurulmuştur. Yerleşmeler evriminde kent yapısının kurulmasına ortam hazırlayan temel etmen yüksek tarımsal üretkenlik olmuştur. Tarımsal üretkenlikte artışın elde edilmesi, farklılaşan iş gücü dallarını, uzmanlaşmayı ve örgütlenmeyi sağlamıştır. Dolayısıyla, ilk kentlerin çıktığı ve aynı zamanda devlet örgütlenmesinin de ilk kez gerçekleştiği dönem M.Ö. 5000-3000 yılları arasında şekillenen Kalkolitik Çağ'dır. Tarım ekonomisinin gelişimi Tarım Kenti'ni yaratmıştır. Çorum'da Alacahöyük, Denizli'de Beyce Sultan, Çanakkale'de Kumtepe ve Truva,

Samsun'da İkiztepe ve Dündartepe, Mersin'de Yumuktepe, Malatya'da Arslantepe ve Değirmentepe, Diyarbakır'da Girikihacıyan, Niğde'de Köşk Höyük, Elazığ'da Tülintepe, Norşuntepe ve Korucutepe, Urfa'da Kurban Höyük ve Samsat, Van'da Tilkitepe Kalkolitik Çağ yerleşimlerindedir. M.Ö. 5000-4000 yılları arasında Güney Mezopotamya'da kurulan Sümer kentleri bir tapınak etrafında surlarla çevrili "Site" adı verilen kent devletlerinden oluşmaktadır. Sümerlerde her kentin bir tanrısal kurucusu bulunmaktadır (Comte, 2000, s. 78), Sümerler, Tanrı Enki'nin kült merkezi olan Eridu kentini yarattığına ve Tanrı Enki'nin diğer kentlerin kurucuları olan tanrı ya da tanrıçalara, simgeledikleri kentteki görevlerini bildirdiğine inanmaktadır (Kramer, 2001, s. 83). Kültür ve din merkezi olan Nippur (Niniv) kent planı kil tablet üzerine çizilmiştir. Nippur kenti diğer Sümer kentleri (Ur, Uruk, Lagaş, Kiş ve Larsa) gibi surlar içinde kalan saray, mabet ve evlerden oluşan bir yerleşimdir.

Izgara modeli ilk yerleşim planının İndus Vadisi'nde M.Ö. 2600-1900 yılları arasında kurulan Mohenjo Daro ve Harappa yerleşimlerinde görüldüğü bilinmektedir (Günay, 2012, s. 137). M.Ö. 5000'lerde tarım ekonomisine geçen Antik Mısır'da M.Ö. 3000-2500 yılları arasında kurulan Kahun yerleşim alanında da ızgara modeline uygun düzenlenmiş sokak ve konut birimleri bulunmaktadır. Batılı kaynaklarda bir model olarak kentin ilk ortaya çıktığı yapıya Yunan şehir devleti anlamına gelen "Polis" denilmektedir. Polis, diğer kentlerden sosyo-ekonomik, siyasal ve demokratik yapısıyla ayrılmaktadır. Antik Yunan kentleri Anadolu'da, Karadeniz kıyılarında, İtalya ve Sicilya'da kurulmuştur. Antik Yunan Dönemi'nde yaşayan ve diğer antik yerleşimleri dolaşarak örnek aldığı ızgara modelini Yunan kentlerinde uygulayan Şehir Plancısı Hippodamus'tur (M.Ö. 498-408). Hippodamus'un, Roma Dönemi kentlerinin de ilham kaynağı olduğu ve Romalı mimar Marcus Vitruvius'u etkilemiş olduğu görülmektedir. Askeri gücün ifadesi olarak görkemli, büyük ve ihtişamlı yapıların kentsel alana yansıtıldığı Roma Dönemi'nde Başkent Roma'nın en üstte yer aldığı bir kentsel hiyerarşik yapı bulunmaktadır (Tümertekin ve Özgüç, 2006, s. 329). Ayrıca, antik kentlerde karışık dini inanışların geliştiği ve dinsel yapının sosyo-ekonomik hayat üzerinde büyük bir güce sahip olduğu görülmektedir.

Ortaçağ'da kademeli büyüme gösteren kompakt kentler hakimdir. Suyun bol olduğu alanlarda yer seçen sanayi öncesi toplumun kuruluş amaçlarının başında savunma, hinterlant bölgenin denetimi ve ticaret gelmektedir. Sanayi öncesi toplumsal yapının ekonomisini ticaret, tarımsal üretim ve el sanatları oluşturmaktadır (Thorns, 2004, s.14). Tarım kentleri, yöneticilerin, tapınakların, zanaatçı ve tacirlerin yer seçtiği surlarla çevrili bir Kale Kent temelinde ya da erişilmesi zor sarp arazi üzerinde organik yerleşim modeli sunan; kimi zaman da planlı geniş yolları ve toplanma alanları ile organik olmayan bir yerleşim modeli kuran savunma amaçlı bir yerleşimdir.

Sanayi öncesi toplumsal örgütlenme artı ürünü sağlayan mekanizmanın etkinliğinde oluşur. Kentler genellikle verimli tarım topraklarında, sulak alanlarda, salgın hastalıklardan uzak, önemli ticaret yolları üzerinde, korunaklı ve coğrafi keşiflere uygun alanlarda kurulur. Bu dönemde, nüfusu on bini aşan kent sayısı sınırlıdır ve kentler ekonomik işlevlerden çok dinsel ve yönetsel özellikleriyle tanımlanır (Keleş, 2015). Sanayi öncesi kentler, daha çok hinterlant sınırları içinde yer alan bölgelerden mal ve hammadde sağlayan bir pazar ve zanaat merkezi ya da farklı içsel dinamiklere bağlı olarak yönetsel, dinsel ve eğitimsel işlevleri sunan yerleşimler olarak farklı alanlarda uzmanlaşmıştır (Sjoberg, 2002). Kentsel nüfus çoğunlukla kırsal nüfustan daha düşük bir orandadır. Salgın hastalıklar, seller, işgal ve istilalar nüfus artış hızını sınırlamıştır.

Sanayi öncesi toplumda ilkel bir teknoloji ve ekonomik yapı hakimdir (Keleş, 2014). Yerleşim alanları tarım ve hayvancılık için uygun iklim özelliklerine sahip, doğal olanakların ve fırsatların bulunduğu bir coğrafi ortamda kurulmaktadır. Aynı zamanda, üretimin de denetiminin ve dağılımının kolaylıkla sağlanabileceği bir bölge içinde yer seçmektedir. Böylece, hinterlant bölgenin denetimini sağlanmaktadır. Yönetimin ve ekonominin denetimini sağlayan yerleşim birimleri bölge merkezlerinde yer seçmiştir (Thorns, 2004). Hinterlant alan, ekonomik ilişkilerini bir veya birkaç kente bağlı olarak geliştiren üretim ve hizmet bölgesidir. Dolayısıyla, bu dönemde yerleşim alanları, verimli tarım arazilerinde, su kenarlarında veya liman alanlarında olmak üzere, üretilen malların başka bölgelere dağıtımını ve denetimini sağlamak amacıyla hinterlant alanı geniş bir merkezde kurulmuştur. Yerleşim alanları bazen de önemli ticari ulaşım yollarının kesiştiği alanlarda kurularak aktarım-buluşma özelliği göstermektedir. Böylece, kent, topoğrafik açıdan en uygun alanda yer seçmiş ve

genişlemiştir.

Ticaretin ilk aşamalarından biri olan mal takası döneminde ulaşım kavşakları özel öneme sahiptir ve erişebilirliğin yüksek olduğu bu alanlarda yerleşmeler kurulmuştur. Belli aralıklarla kurulan pazar ve panayır alanlarıyla gelişen ticaret, ilk insan topluluklarından bu yana yerleşmeye yön veren önemli faktörlerdendir. Pazar ekonomisi sanayi öncesi toplumların ekonomik yapısını oluştururken keşifler ve seyahatler tacir sınıfının hızla büyümesini ve sanayi toplumu içinde büyük toprak sahipleri arasında yer almasını sağlamıştır. Sanayi öncesi toplumda, çok yönlü ticari faaliyetler ve politik gelişimler, ekonomiyi kayıt altına almayı ve vergi toplamayı daha ihtisaslı hale getirmiştir (Thorns, 2004). İnsan emeğine ve hayvan gücüne dayalı üretim süreci ve organik enerji kullanımı söz konusudur. Çalışma alanlarına yönelik mekânsal bir ayırımın bulunmadığı tarım toplumunda, mesleki uzmanlaşma ve farklılaşma sınırlı düzeydedir. Mahalle ve semt ölçeğinde olan bu ayırışma mekâna da yansımıştır. Ancak, nüfusun azlığı, yaya öncelikli ulaşım olanakları ve erişebilirlik sosyal ilişkileri ve komşuluğu geliştirmiştir. Alt gelir gruplarının bulunduğu yoksul sınıf yerleşim alanının sınırlarına yakın, istenmeyen yerlerde, varlıklı sınıf ise kent merkezinde ve merkeze yakın bölgelerde yerleşmiştir (Keleş, 2015; Dinçol, 1982). Katı bir toplumsal tabakalaşma ve kapalı bir sınıf yapısı bulunmaktadır. Ekonomi ve kültürel yapılanmalar daha çok ruhban sınıfın ve büyük toprak sahibi olan soyluların hakimiyetindedir. Din, aile kurumu ve lonca teşkilatı güçlü bir toplumsal kontrol oluşturmaktadır (Sjoberg, 2002).

Üretim niteliksel ve niceliksel olarak lonca teşkilatı içinde usta çırak çerçevesinde denetlenmektedir. Politik yapı aristokrasi kurallarına ve feodal otoriteye bağlıdır. Bir yerel örgüt olan lonca teşkilatı, ekonomik hayatın örgütlenmesinde önemli bir role sahip olup rekabetin şiddet kazanmasını önlemektedir (Keleş, 2015). Dolayısıyla, ekonomik faaliyetler ve mesleki uzmanlaşma zayıftır. Özellikle ulaşım ağlarının kesiştiği önemli merkezlerde ticari faaliyetler yoğunlaşmıştır. Üretimde belirli bir standartlaşma yoktur. İnsan, hayvan ve doğanın sunduğu olanaklar çerçevesinde gelişen bir enerji üretimi ve tüketimi bulunmaktadır. Böylece, yenilenebilir kaynakların kullanımı, doğanın kendisini yenilemesi için gerekli döngülere uyum ve doğaya saygı ekonomik yapının temel kültürel yansımasıdır.

Kendi kendine yetebilen yerel güçlere dayalı ekonomik üretimde, ağırlık ve ölçü birimleri standartlaşmadığından, satın alma gücüne göre değişen farklı fiyat uygulamaları bulunur ve fiyatın belirlenmesinde pazarlık önemli bir ölçüttür (Sjoberg, 2002). Özellikle, malların çabuk bozulmaları fiyatı belirleyen bir niteliktir. Öyle ki, soyluların ve alt gelir gruplarının bulunduğu mahallelere göre ve hatta hinterland alanda bulunan farklı kentlere göre fiyat değişmektedir. Temelde kırsal ekonomi hakimiyetinde şekillenen basit üretim biçimleri ve göreceli olarak uzmanlaşmış iş bölümleri bulunmaktadır. Okur-yazar oranı düşük olup eğitim elit sınıfı sınırlı kalmıştır (Sjoberg, 2002). Dolayısıyla, düşünce sistemi, mistik görüşler, büyü ve astroloji gibi inançlarla biçimlenir; ancak doğa ile uyum, doğaya saygı sanayi öncesi toplumların doğa temelli olarak gelişen kültürel birikimlerini yansıtmaktadır. Toplumsal yapı coğrafi koşullar, gelenekler-görenekler ve sözlü iletişim temelinde biçimlenmiştir.

Sanayileşmekte olan toplumlar kültürel olarak bir geçiş dönemi içindedir. Bu toplumlar, hem sanayi öncesi hem de sanayi sonrası toplumun kültürel özelliklerini taşımaktadır. Geçiş dönemi toplumlarının bir kısmı, hammadde ve emek gücü açısından zengindir. Sahip oldukları bu güçler genellikle sömürgecilik altındadır (Keleş, 2015). Geçiş dönemi toplumlarının kültürel değerleri ve normları hızlı bir değişim göstermektedir.

16. yüzyıldan itibaren başlayan gelişmeler coğrafi keşifler, Rönesans ve Reform hareketleri Batı lehine yeni bir konumun ortaya çıkmasını sağlamıştır. Batı örnekliliği gelişme anlayışı çerçevesinde kurumlaşan bilimsel ve teknolojik ilerlemeler 18. yüzyıldan itibaren somutlaşarak sanayileşme olarak kendini gösteren yeni bir kültürel oluşum yaratmıştır. Kentleşmenin dönüm noktası olarak ortaya konulan sanayileşme süreci bir dizi yeniliği de beraberinde getirmiştir. Sanayinin yer seçtiği mekân, üretim girdilerini oluşturan fabrikalar, tren yolları, çöküntü alanları, sağlıksız yapılaşmalar ve hızla tüketilen zaman mekân içinde, sermayeye bağlı servet oluşturma merkezi haline gelmiştir (Meydan, 2011). Bu yapı tarım toplumundan farklı bir kültürel yapılanma ortaya koymaktadır.

Sanayi ulus-devlet yapısı içinde endüstriyel kapitalizmle birlikte ortaya çıkmaktadır (Rittersberger-Tılıç, 2013). Sanayileşme süreciyle feodal ilişkilerin kırılması kapitalizmi yaratır. Kent, sanayi gereksinimlerinin şekillendirdiği düzensiz bir biçimde hızla büyümeye başlamıştır. Gelişen teknoloji üretim kalıplarını makineleştirmiş ve makineler emek gücünün yerini almıştır. İşgücü ihtiyacı ve yeni ekonomik yapılaşmalar, hızlı nüfus artışı ve göçle sonuçlanmış, artan nüfusun yaşamsal gereksinimlerini göz ardı eden sermaye odaklı toplumsal yapılanma, sağlıksız yapılaşmalar, çöküntü alanları ve fabrikalar arasında kaybolmaktadır. Sanayi toplumu, gelişimini keşif ve icatlara dayandıran ve bu yenilikleri tarımsal ve sınai üretimi artırmada kullanan bir toplum çeşididir (Özkalp, 2013). Mülkiyet ve fabrika temelli olarak gelişen sosyo-ekonomik yapı, yeni bir sosyal hiyerarşi getirerek kendine özgü kültür ve toplumsal düzen kurgulamıştır (Thorns, 2004). Bir dizi yeniliği ve sorunu beraberinde getiren bu süreç, hızlı bir kültürel değişimle ve toplumsal yapıdaki dönüşümlerle sonuçlanmıştır. İşgücü ve sermayeden olabildiğince fazla yararlanma hırısı, zamanla işgücünün sömürülmesine dönüşerek fiziksel güç açısından çok daha fazla çalışmak zorunda olan işçilerin sosyal ve ekonomik açıdan dışlanmalarına yol açmıştır (Yalçınkaya, 2001).

Toplumsal ve ekonomik yapıdaki farklılaşma toplumsal ayrışmalar yaratarak kültürel oluşumları da hızla değiştirmektedir. Kültürel yapıdaki değişim hızla fiziksel mekânı da değiştirmektedir. Teknolojik yeniliklerin üretim alanında kullanılması ekonomik, toplumsal, politik ve yönetsel alanlarda, dolayısıyla kültürel yaşamda değişimlere yol açmaktadır. Sanayi toplumu, sanayi öncesi toplumlarına kıyasla devamlı ve hızlı bir değişim içindedir. Bu süreçte, başta kültürel yapıda olmak üzere, teknolojik, bilimsel, ekonomik, toplumsal, çevresel, yönetsel ve hukuksal alanlardaki değişim ve dönüşümler birleşik bağımsız değişkenler demeti içinde sürekli olarak birbirini etkilemektedir (Keleş, 2014). Makineleşme süreciyle toprağını terk etmek zorunda kalan toprağa bağlı aileler, kentlerde işçi statüsünde ya da işsiz veya gizli işsiz olarak yaşamını devam ettirmektedir. Teknolojik gelişmelerin, ulaşım olanaklarını artırması hem bölgeler arasındaki mal ve hizmet alışverişini hem de kültürel etkileşimi artırarak toplumun heterojen bir yapıda olmasını sağlamıştır. Sanayi toplumunda, teknolojik gelişmelerde fosil yakıtların, yenilenemez kaynakların kullanımı ve sermayeye bağlı servet oluşturma hırısı doğa odaklı dünya görüşünü doğaya hakim olma düşüncesine bırakmıştır (Meydan Yıldız, 2016). Organik olmayan enerji üretimi toplumun her işlevinde kullanılmaktadır.

Tarım toplumunda yer alan el sanatlarına dayalı küçük üretim yerleri, sanayi toplumunda yerini, fabrika zincirlerine bırakmıştır. Kültürel yapılar fabrika üretim düzeninin egemenliği altında şekillenmektedir. Mekân, kullanım alanlarına göre sanayi ve ticaret merkezi olarak gelişirken, işçi mahalleleri, geçiş bölgeleri olarak adlandırılan ticaret bölgelerinin etrafında yer alır. Orta ve üst sınıf, planlı olarak tasarlanan bahçeli villa tipi evlerde salgın hastalıklardan ve sanayinin kirletici etkilerinden uzakta kent çeperinde yer almaktadır. Varlıklı sınıflarca terk edilen kentin merkezi küçük dükkanlar ve yönetimle ilgili hizmetlerce kapılmaktadır (Keleş, 2015). İşçi sınıfları, kötü barınma koşulları içinde, yoksul, bakımsız ve sağlığa uygunluğun (hijyenin) eksik olduğu mahallelerde, gıda ve giyim gibi temel gereksinimlerden yoksun bir durumda yaşamaktadır. Engels, İngiltere'deki araştırmasında işçilerin, güneş ışığının girmediği, fabrika dumanları altında çöküntü alanlarda yaşadığını ve ölüm oranının yüksek olduğunu belirtir (Thorns, 2004). Sanayi toplumu, bir yandan, ilerleme ve modernleşme arayan ve feodal bağlardan kaçanlar için bir umut sembolü olurken, diğer taraftan yoksul ve varlıklı insanları farklı fiziksel mekânlarda ayrıştıran bir dizi yaşamsal sorunu içermektedir. Sanayi toplumunda kültür, egemen sınıfın çıkarlarını ve görüşlerini yansıtan ve kapitalist mülk sahibinin otoritesini meşrulaştıran bir rol üstlenmektedir (Smith-Riley, 2016). Büyük hiyerarşik yapılar içinde çok sayıda kurumsal yapı kurulmaktadır. Üst gelir gruplarının etkin olduğu örgütlenme, işbölümü ve uzmanlaşma süreci gelişmektedir. Kent nüfusu, kırsal anlardan kentlere olan göçün etkisiyle hızla büyümektedir. Toplumsal tabakalaşma dikey hareketliliğe uygun işçi ve işveren olarak değişmiştir. Kırsal mekâna özgü kültürel bağlardan kopan toplum, bireysellik, ikincil ilişki egemenliği, kişisel çıkar, kâr, daha fazla üretim-tüketim ve ticaret egemenliği altında yeni alışkanlıklar kazanarak tarihsel ve doğal değerlerden uzaklaşmaktadır.

Sanayileşme sürecini tamamlayan toplumlar, hizmet, teknoloji, bilgi ve bilimin üretimi ve dağıtımı üzerinde şekillenen sanayi sonrası bir sosyo-kültürel yapıya dönüşmektedir. Bilgi temelli olarak gelişen bu toplumlarda teknoloji yaşamsal bir öneme sahiptir. Sanayi sonrası toplum, bilgiyi yaratan, kullanan ve saklayan teknoloji organizasyonu içinde şekillenmektedir. Sanayileşme süreciyle

yaşanan yenileme, değişim ve dönüşüm süreci, bilişim teknolojisinde yaşanan dönüşümlerle bilgi toplumuna aktarılmaktadır. Bilgi teknolojisinde yaşanan değişimler sanayi toplumunun yapısını teknoloji temelli olarak kökten değiştirirken kültürel gelişme süreçleri de farklılaşmaktadır (Erkan, 1993).

Sanayi toplumunda ekonomik büyüme ve kalkınma süreci sermaye birikimine dayalı olarak gelişirken, bilgi toplumunda büyümenin kaynağı bilginin birikimidir. Bilgi birikiminin kaynağı ise, eğitim, öğretim, yenilik ve kurumsallaşma olmaktadır (Erkan-Erkan, 2008). Geleneksel teknolojiler tarım toplumunun kültürünü şekillendirirken, mekanik oluşumlar, sanayi ve kuantum fiziğine dayalı bilimsel ve teknolojik örgütlenmeler sanayi sonrası toplumun kültürel ilişkilerini yaratmaktadır. Ekonomik ve toplumsal gelişmenin sanayileşme ile özdeşleştirilmesinde toplumların sektörel yapısı ve ekonomik gelişme evresinin hangi aşamasında oldukları önemlidir. Gelişmiş toplumlarda sanayi sektörünün payının oldukça düşük düzeyde veya azalma eğiliminde olduğu görülmektedir. Ekonomik gelişme sürecinde, tarım sektörünün, sanayi sektörünün ve hizmetler sektörünün gelişimi aşamalı olarak ortaya çıkmaktadır. Toplumların en gelişmiş düzeyi olan bilgi toplumu, sanayileşme sürecini tamamlamış ve ekonomik yapılarını bilgi temelli ekonomilerle ilişkilendirmiş toplum olarak tanımlanmaktadır (Yumuşak, 2013). Bilgi temelli ekonomilerde hizmetler sektörünün payı diğer sektörlerle göre daha fazla olmakta veya bilişim sektörü sektörel dağılım içerisinde yer almaktadır. Ekonomik gelişme ile bilgi ve bilişim teknolojisi arasında paralel bir ilişki bulunur. Öyle ki, bilgiye en kısa zamanda erişmek ekonomik açıdan ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edilebilirliği sağlamaktadır (Aydoğdu, 2013).

Sanayi sonrası toplumda, bilişim sektöründeki artışa paralel olarak, yenilenebilir enerji kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı söz konusudur. Kültürel değerlerin koruma-kullanma dengesi içinde gelecek kuşaklara aktarılması ve turizm odaklı kalkınma önem kazanır. Sürdürülebilir kalkınma stratejilerinin uygulanabilmesi için gerekli olan kilit yapılar; eğitim, katılım ve demokrasi ilkeleri kültürün temel unsuru haline gelmiştir (Meydan Yıldız, 2016). Sanayi sonrası toplum, doğa odaklı bir gelişim amaçlamaktadır. Teknoloji kültürü, ekolojik sorunların çözümünde bir araçtır. Sanayileşme sürecini tamamlayan toplum, eğitim seviyesinin yüksek olduğu, çeşitliliğin ve eşitliğin savunulduğu, küresel işbirliği içinde bilginin kontrol edildiği ve katılımcı demokrasinin politik sistem içinde çözümlendiği bir kültürle temellenmiştir.

Sanayileşme süreciyle yaşanan yenileme, değişim ve dönüşüm süreci, bilişim teknolojisinde yaşanan dönüşümlerle bilgi toplumuna yansımaktadır. Bilgi teknolojisinde yaşanan değişimler sanayi toplumunun yapısını teknoloji temelli olarak kökten değiştirmekte; böylelikle, toplum yapısı yeniden şekillenirken ekonomik gelişme süreçleri de farklılaşmaktadır. Sanayi Devrimi'yle toplumun kurumları ve yapıları politik ve ideolojik temelli değiştirirken geleneksel davranışlar, değerler, normlar ve davranış kalıpları da rasyonel (akılcı) süreçlere bağlı olarak dönüşmektedir (Erkan, 1993). II. Dünya Savaşı'ndan sonra, özellikle de 1980'li yıllarla birlikte yaşanan değişimlerin etkisiyle, toplumsal yapı, bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişimlerle hızla ilerlemeye başlamıştır (Yalçınkaya, 2001).

Sanayi sonrası toplumda, gereksinim miktarını ve niteliği dikkate almadan yapılan yığın üretimin yerini, bilişim teknolojileri ile bütünleşen; bireyi temel alan esnek üretim anlayışı almaktadır. Bunun yanı sıra genetik, biyo-teknoloji, uydu sistemleri, araştırma ve geliştirme gibi gelişen yeni bilim dalları, yeni küresel rekabet piyasasını ve yeni gereksinimler ortaya koyan bilgi ve teknoloji odaklı bir kültür yaratmaktadır. Uzmanlaşmaya ve nitelikli emek gücüne dayalı kültürel yapı önem kazanmaktadır. Bilişim teknolojisinde yaşanan gelişmeler doğrudan toplumsal yapıları etkilemektedir. Farklı kültürler tarafından benimsenen teknolojik gelişmeler, küresel kültürün etkisiyle çeşitlenmektedir. Küresel kültür ekonomisinin mekânda oluşturduğu gökdelenler, finans ve hizmet merkezleri, akıllı yapılaşma unsurlarıyla donanmış güvenli siteler ve alışveriş merkezleri bu yapılaşmanın en belirgin örnekleridir. Kültürel değişimler, küreselleşmenin bir yansıması olan bu süreçte, dünya üzerindeki sermayenin, nüfusun, tüketim mallarının ve kültür ürünlerinin dolaşımının hızlanmasında, artmasında ve çeşitlenmesinde kilit bir rol üstlenmektedir.



## 5. Sonuç

Kentler kapalı kutular değildir. Dolayısıyla, dünyada yaşanan kültürel değişimler toplumları etkilemekte ve onları yeni yapılanmalara sürüklemektedir. Toplumlar küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle hızla kültürel bir değişim sürecine girmektedir. Yönetim, hukuk ve sanat öncelikli yeni yapılanmalar yeni kültürel olgular oluşturmaktadır. Tüketim kültürünü özendirilen kültürel evrim süreci sürekli olarak değişimi öngörmektedir. Bu değişim, özellikle gelişmekte olan ülkelerde, her geçen gün daha fazla yerel düzeyden kopmaya ve özgün olandan uzaklaşmaya yol açmaktadır. Teknoloji ve iletişim araçlarında yaşanan gelişme üretim düzeyleri farklı olan toplumların kültürel yapılanmalarını farklı etkilemektedir. İleri teknolojiye sahip, sanayileşme sürecini tamamlayarak bilişim teknolojisi bilincine ve değerler sistemine ulaşan ülkeler, gelişmekte olan ülkelerin kültürlerini etkilemektedir. Kültürel süreçleri sanayileşme ile uyumlu ölçülerde gelişmeyen toplumlarda geleneksel değerler tehdit altındadır.

Sanayi sonrası toplumda, birey, bilgiye hakim, haklarının, çevrenin ve canlılığın öneminin bilincindedir. Okur-yazar oranının yüksek olduğu bilgi toplumunda bilgi alışverişi sağlayacak meydanlar, fuarlar ve teknolojik kütüphaneler kültürel bir gereksinimdir. Demokrasi toplumun bütün yapılarında etkin olan bir yaşam biçimi haline gelmiştir. Sanayi sonrası toplumda bilgi, üretimin temel kaynağıdır. Teknoloji örüntüleri insan emeğinin sömürülmesini ve zaman kaybını önleyerek bireyleri toplumsallaştırmada ve doğanın korunmasında kullanılmaktadır.

Kültürel değişim insan, toplum ve yönetim konularını içine alan geniş içerikli bir olgudur. Yeryüzünün farklı coğrafi alanlarında farklı toplumlarca oluşturulan birçok kültür ve her kültürün içinde çeşitlenen alt kültürleri bulunmaktadır. Toplumsal süreçlerin bir ürünü olarak ortaya çıkan bu yapılanma deneyimler ve kazanımlarla kuşaktan kuşağa yenilenerek aktarılmaktadır. Değişen coğrafi koşullar ve gereksinimler doğrultusunda şekillenen kültür, doğa ile karşılıklı etkileşim içinde farklı normları, değerleri ve kuralları olan karmaşık bir yapı oluşturmaktadır. Bu süreç değişen koşullara uyum sağlayan kültürlerin devamlılığını sağlarken, bazı kültürleri de yok etmektedir. Bunun yanı sıra, bir kültürden öteki kültüre geçişler bazı alanlarda çok hızlı olurken, bazı alanlarda belli bir eğitim düzeyine, teknolojik olanaklara ve yoğunlaşmalara gereksinme duymaktadır.

Kültürel süreçler toplumların üretim ve tüketim düzenlerini de etkilemektedir. Sanayi toplumunda, doğayı dikkate almayan insan-merkezci yaklaşımların egemen olmasına karşın çevreyle ilgili sorunların giderek artmasıyla çevreye ilişkin alternatif sosyolojik kavramlar ve yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Tarım toplumunda kullanılan bilgi doğanın sunduğu olanaklar çerçevesinde şekillenen bir kültürel yapılanmaya bağlı olup doğrudan yaşam deneyimlerinden elde edilen doğal kaynaklara dayanmaktadır. Sanayileşme, teknolojik gelişme ve küreselleşme süreci toplumları kırsal yaşamdan ve topraktan uzaklaştırarak doğaya yabancılaştırmıştır. Bu süreç, aşırı üretim ve tüketim odaklı gelişen yeni bir kültürel yapılanmayla sonuçlanmıştır. Savurganlık, tahrip, harcama ve bitirme anlamlarını içeren tüketim olgusu sanayi toplumunun kültürel birikimi içinde anlam kazanan ve bir tüketim kültürü oluşturan sembolik bir göstergeye dönüşmüştür. Tüketmeyi toplumsal olarak normal bir tutum haline getiren düşünce biçimi bireylerin toplumsal olarak tabakalaşmasına ve sınıfsal gerilim yaşamasına yol açmaktadır. Bu durum insan-merkezli bir bakış açısını toplum tarafında geçerli kılan bir kültür oluşturmaktadır.

Sınırlı olan doğal kaynakların kendini yenileyebilmesi için gerekli süreye izin vermeyen ve hatta aşırı derecede tüketimle kaynakları yok eden kültürel evrim süreci, yeryüzündeki birçok türün yok olması veya yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalmasıyla sonuçlanmıştır. Bilim ve teknoloji, insan-doğa ilişkisinin toplum-kültür dengesi içinde yeniden kurgulanması gerektiğini ortaya çıkarmıştır. Üçüncü kuşak haklarla çeşitlenen bilgi toplumu, tüketim kültürünü değiştirerek adalet, eşitlik ve toplumsal yardımlaşma kuralları çerçevesinde yeniden kurgulamaktadır. Bu toplumsal yapılanma; ancak bir kültür olarak benimsenip yaşam tarzı haline geldiğinde uygulanabilecektir. Biyo-teknoloji, uydu sistemleri, akıllı modelleme gibi gelişen yeni bilim dalları, yeni kültürel oluşumları içermektedir. Bu durum sanal çevre odaklı bir kent yaratmaktadır. Bilişim teknolojisinde yaşanan gelişmelerin ve dijital uygulamaların gerçek-sanal ya da doğal-yapay mekân algısını bütünleştirerek yerleşmeler evrimini etkilemeye devam edeceği ve geleceğin önemli konuları arasında yer alacağı söylenebilir.

## Kaynakça

- Aydın, S. (2013). Kültür Kavramı. *Antropoloji*, (Ed. Handan Üstündağ), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aydoğdu, İ. B. (2013). Bilgi Kenti: Bir Değişimin Anatomisi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 8(2), 15-26.
- Bakır, İ. (1991). Ailenin Yaşama Mekanı: Ev. *Türk Aile Ansiklopedisi*, 2, 462-468, Ankara: Türkiye Yazarlar Birliği Vakfı Birim Basın-Yayınları.
- Bozkurt, Ö. (1972). *Ayrımsal Sosyoloji Ve Toplumsal Yapı*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Bozkurt, V. (2008). *Değişen Dünyada Sosyoloji*. Ankara: Ekin Yayınevi.
- Comte, F. (2000). *Mitoloji Sözlüğü*, (Çev. M. Aslan). İstanbul: Zed Yayınları.
- Çeçen, A. (1983). Anayasa ve Kültür. *Amme İdaresi Dergisi*, 16 (3), 48-64.
- Çeçen, A. (1985). Kültür Yönetimi. *Amme İdaresi Dergisi*, 18 (2), 113-140.
- Dinçol, A. (1982). Hititler Öncesinde Anadolu. *Anadolu Uygarlıkları Görsel Anadolu Tarihi Ansiklopedisi*, 1, 216. Görsel Yayınlar.
- Erkan, H. ve Erkan, C. (2008). Bilgi Bazlı Yenilikçi Gelişme Stratejisi Bağlamında Türkiye'nin Kurumsal Dönüşüm İhtiyacı. *Bilgi, Ekonomi ve Yönetim*, (Ed. İbrahim Güran Yumuşak), 1, İstanbul: Avcı Matbaacılık.
- Erkan, H. (1993). *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*. İzmir: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Gökalp, E. (2013). Kültür, *Sosyolojiye Giriş*, (Ed. Nadir Suğur), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Gülmez, B. (2013). Evrensel Bir Kavram: Kültür; Yeni Bir Bilimsel Alan: Kültür Tarihi, *Kültür Tarihi*, Editör: Bahadır Gülmez, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Günay, B. (2012). Sanayi kenti, *Kentsel Planlama Ansiklopedik Sözlük*, Derleyen: Melih Ersoy, İstanbul: Ninova Yayınları.
- Gündoğan, A. O. *Çoğulculuk ve Değer Bunalımı*. Erişim: 08 Şubat 2018, <http://www.Aliosmangundogan.Com/PDF/Bildiri/Ali-Osman-Gundogan-Cogulculuk-Ve-Deger-Bunalimi.Pdf>.
- Güvenç, B. (2013). *Kültürün ABC'si*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Güvenç, B. (1999). *İnsan ve Kültür*. Ankara: Remzi Kitabevi.
- Huberman, L. (2012). *Feodal Toplumdan Yirminci Yüzyıla*, (Çev. Murat Belge). İstanbul: İletişim Yayınlar.
- Hun, E. (2016). Tarih Boyunca İnsan-Çevre İlişkisi, *İnsan Çevre Toplum*, (Ed. Ruşen Keleş). Ankara: İmge Kitabevi.
- Keleş, R. (2015). *Kentleşme Politikası*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Keleş, R. (2014). *100 Soruda Türkiye'de Kentleşme, Konut Ve Gecekondular*. İstanbul: Cem Yayınevi.
- Kıray, M. B. (1964). *Ereğli: Ağır Sanayiden Önce Bir Sahil Kasabası*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları.
- Kottak, C.P., *Anthropology, The Exploration Of Human Diversity*, Mcgraw-Hill, Inc., 1997, İçinde: Metin Özbek, *Dünden Bugüne İnsan*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Kramer, S.N. (2001). *Sümer Mitolojisi*, (Çev. H. Koyukan). Ankara: Kabalcı Kitabevi.
- Levi-Strauss, C. (1997). *İrk, Tarih Ve Kültür*. İstanbul: Metis Yayınları.
- Malinowski, B. (1992). *Bilimsel Bir Kültür Teorisi*. İstanbul: Kabalcı Yayınları.
- Meydan Yıldız, S. G. (2016). *Çevre Bilinci ve Eko-Kent Planlaması: Gölbaşı Özel Çevre Koruma Bölgesi örneği*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyal Çevre Bilimleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Meydan, S. G. (2013). Kent Planlama Sürecinde Çevre Bilinci Ve Kentsel Rant İlişkisi. *Türk Bilimsel Derlemeler Dergisi*, 6 (1), 175-179.
- Meydan, S. G. (2011). *Kentsel Toprakta Değer Artış Süreci Kentleşme Ve Kentsel Rant İlişkisi: Kayseri örneği*, ISSN: 2548-0162 © 2018 Gazi Akademik Yayıncılık

- (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erciyes Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Şehir Planlama Anabilim Dalı, Kayseri.
- Meydan, S. G. ve Emür, S. H. (2013). Kentleşme ve Kentsel Rant İlişkisi: Kayseri örneği, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 22(4), 51-73.
- Miyasoğlu, M. (1999). *Kültür Hayatımız*. Ankara: Akçağ Yayınları.
- Oğuz, E. S. (2011). Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı. *Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 28(2).
- Özbek, M. (2000). *Dünden Bugüne İnsan*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Özkalp, E. (2013). Kültür ve Kültürel Değişme. *Davranış Bilimler I*, (Ed. A. Çiğdem Kirel, Zerrin Sungur). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Rittersberger-Tılıç, H. (2013). Kavram Olarak Kent Sosyolojisi. *Kent Sosyolojisi*, (Ed. Fatime Güneş). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Sjöberg, G. (2002). Sanayi Öncesi Kent, 20. *Yüzyıl Kenti*, (Der. ve Çev. Bülent Duru, Ayten Alkan). Ankara: İmge Kitabevi.
- Smith, P. ve Riley, A. (2013). *Kültürel Kurama Giriş*. Ankara: Dipnot Yayınları.
- Thorns, David C. (2004). *Kentlerin Dönüşümü Kent Teorisi Ve Kentsel Yaşam*, (Çev. Şahin Bingöl ve Gözde Çetin). İstanbul: Soyak Yayınları.
- Tümertekin, E. ve Özgüç, N. (2006). *Beşeri Coğrafya: İnsan, Kültür, Mekan*. İstanbul: Çantay Kitabevi.
- UNESCO (1982). *Mexico City Declaration On Cultural Policies World Conference On Cultural Policies Mexico City, 26 July - 6 August 1982*, Erişim, 10 Aralık 2017, [http://Portal.Unesco.Org/Culture/En/Files/12762/11295421661mexico\\_En.Pdf/Mexico\\_En.Pdf](http://Portal.Unesco.Org/Culture/En/Files/12762/11295421661mexico_En.Pdf/Mexico_En.Pdf),
- Yalçınkaya, T. (2001). Sanayi ve Bilgi Topluluklarında Rekabet Ekonomisi. *Rekabet Bülteni Dergisi*, ESC Consulting Yayını, 11(5), 1-13.
- Yumuşak, İ. G. (2013). Türkiye’de Sanayileşme. *Endüstri Sosyolojisi*, (Ed. Veysel Bozkut ve Nadir Suğur). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Williams, R. (2005). *Anahtar Sözcükler: Kültür Ve Toplumun Sözvarlığı*, (Çev. Savaş Kılıç). İstanbul: İletişim Yayınları.



## Narsistik Kişilik Özelliklerinin İşe Bağlılığa Etkileri: Örnek Bir Araştırma

**Murat Bolelli \***

\* Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Okan Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Mecidiyeköy, 34394 İstanbul, TÜRKİYE. e-posta: [murat.bolelli@gmail.com](mailto:murat.bolelli@gmail.com)  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9707-1387>

### MAKALE BİLGİSİ

Geliş Tarihi: 16.05.2018  
Kabul Tarihi: 02.10.2018  
Çevrimiçi Kullanım Tarihi: 29.10.2018

### Anahtar Kelimeler:

Narsisizm, İşe Bağlılık, Y Kuşağı.

### ÖZ

Bu araştırmanın amacı, narsistik kişilik özellikleri ile işe bağlılık ilişkisinin Y kuşağı mensuplarından oluşan bir örneklem bağlamında incelenmesidir. Söz konusu ilişkinin incelenmesi amacıyla, değişik firmalarda çalışan kişilere anket uygulanmıştır. 200 anket dağıtılmış, Y kuşağına mensup toplam 180 kişiye ulaşılmış, bunlardan anketi eksiksiz dolduran 157 kişi seçilmiştir. İşe bağlılığı ölçmek için Utrecht 3 boyutlu İşe Bağlılık Ölçeği, narsisizmi ölçmek için beş faktör narsisizm ölçeği kullanılmıştır. İşe bağlılık ve narsisizm değişkenlerine, keşfedici faktör analizleri yapılmıştır. İşe bağlılığa ilişkin iki faktör ortaya çıkmış, faktörler “İstek ve Adanma” ile “İşe Yoğunlaşma” olarak adlandırılmıştır. Narsisizme ilişkin sekiz faktör ortaya çıkmış, faktörler “Utanma ve Hayranlık İhtiyacı”, “Liderlik-Manipülasyon”, “Umursamazlık”, “Sömürücülük”, “Hak İddia Etme”, “Büyükleme-Teşhircilik”, “Otorite-Onay Arayışı”, “Maceraperestlik” olarak adlandırılmıştır. Araştırmanın hipotezi elde edilen faktörler kullanılarak, çoklu doğrusal regresyon analizleri ile test edilmiştir. Analiz sonuçları, narsisizmin utanma ve hayranlık ihtiyacı ile otorite-onay arayışı faktörlerinin işe bağlılığın istek ve adanma boyutuna anlamlı bir etkisinin bulunduğunu, ilk faktörün ilişkiyi negatif yönde, ikincisininse pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Analiz işe yoğunlaşma için tekrarlandığında, sadece otorite-onay arayışı faktörünün anlamlı düzeyde pozitif yönde etkisinin bulunduğu belirlenmiştir. Daha sonra istek ve adanma ile işe yoğunlaşmanın eğitim, cinsiyet ve gelir düzeyi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için, bağımsız gruplar t-test analizleri yapılmıştır. İşe bağlılığın her iki alt boyutu için, üç parametre açısından da anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Araştırma bulguları sonuç bölümünde tartışılmıştır.

## A Study on the Effects of Narcissism on Work Engagement

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Received: 16.05.2018 Accepted: 02.10.2018 Available online: 29.10.2018</p> <hr/> <p><b>Keywords:</b> Narcissism, Work Engagement, Y Generation</p>	<p>The purpose of this study is to examine the effects of narcissism on work engagement in a sample of Generation Y. Data is collected from employees who work in various companies using Utrecht Work Engagement Scale (UWES) developed by Schaufeli et al. (2002) and the Five-Factor Narcissism Inventory (FFNI) developed by Glover et al. (2012). 200 questionnaires are distributed in total though, 157 respondents are chosen who filled forms completely among 180 respondents. Exploratory Factor Analyses are conducted to UWES and FFNI scales which returned two and eight items respectively. Work engagement factors are named as “Vigor-Dedication” and “Absorption”. Narcissism factors are named as “Shame-Need for Admiration”, “Manipulativeness”, “Indifference”, “Exploitativeness”, “Acclaim Seeking”, “Grandiose Fantasies-Exhibitionism”, “Authoritativeness-Entitlement”, “Thrill Seeking”. Multiple regression analyses are conducted using factors to test research hypothesis. Findings indicate that, shame-need for admiration and authoritativeness-entitlement factors have a significant effect on vigor-dedication. First factor has a negative effect while second has a positive effect. On the other hand, results reveal that only authoritativeness-entitlement has a significant effect on absorption. In order to test the differences of education, gender and income level for vigor-dedication and absorption, independent sample t-tests are conducted. Results showed no significant differences for all three parameters for both factors. The implications of the results are discussed and future research areas are suggested.</p>

### 1. Giriş

Hızlı ve sürekli değişimler yaşanan günümüz dünyasında ülkeler, toplumlar, işletmeler ve bireyler en temel amaçları olan varlıklarını sürdürme ve büyüme hedeflerine ulaşabilmek için iç ve dış çevrede gerçekleşen değişikliklere sürekli olarak adapte olmaya çalışmaktadır. Söz konusu değişimler benzer sorunlara çözümler geliştirilmesine yönelik genel kabul görmüş yaklaşım ve araçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu durum sadece örgütleri değil, bireyleri de etkileyerek benzer bir çağda yaşadığı, benzer olayların etkilerine maruz kaldığı, benzer kültürel unsurları paylaştığı için benzer özelliklere sahip oldukları ifade edilen kitlelerin oluşmasına yol açmaktadır (Caspi, 1987; Stewart ve Healy, 1989; Twenge ve Campbell, 2008). Bu kitleler kuşaklar olarak tanımlanmakta olup, bunların sadece kendi içlerinde benzer değil, kendilerinden önceki ve sonrakilere kıyasla ayırıcı özelliklere de sahip buldukları göze çarpmaktadır. Literatürde farklı kuşaklara ilişkin karakteristikler, işe bağlılık düzeyleri, iş tatmini düzeyleri, değerler, motive eden faktörler gibi çalışma hayatına yönelik çalışmalar yapıldığı dikkat çekmektedir (Smola ve Sutton, 2002; Şenturan ve diğerleri, 2016; Families and Work Institute, 2006; Twenge, 2010; Twenge ve Campbell, 2008; Schullery, 2013; Shragay ve Tziner, 2011; Miller ve Yu 2003; Lyons, 2004).

Kuşaklararası farklılıklar açısından incelenmesinin, literatüre katkı yapabileceği öngörülen özelliklerden bir tanesi de narsisizmdir. Yunan mitolojisinde geçen, sudaki yansımasını görerek kendi güzelliği karşısında büyüyen, günlerini aksini izleyerek geçiren ve kendini tüketen, öldükten sonra nergis çiçeklerine dönüşen Narkissos karakterini, psikoloji literatürüne Havelock Ellis (1898) kazandırmıştır. Kuşaklararası farklılıklara ilişkin yapılan çeşitli araştırmalar, genç kuşakların narsisizm düzeylerinde kendilerinden önceki kuşaklara kıyasla artış bulunduğuna işaret etmekte, bu olgu “Narsisizm Salgını” olarak adlandırılmaktadır (Stewart ve Bernhardt, 2010; Twenge ve

Campbell, 2008; Twenge, 2014; Gallup, 2013). Salgın kavramı Türk Dil Kurumu'nun Güncel Türkçe Sözlüğü'nde "Belli bir hareketin, davranışın, sözün toplumda yaygınlaşması" olarak tarif edilmekte olup, literatürde narsisizm salgınının yaygınlık ve etkilerini, diğer kavramlarla ilişkilerini inceleyen çalışmalar bulunmaktadır (Atay, 2009; Cihangiroğlu ve diğerleri, 2014; Clark ve diğerleri, 2010; Credo ve diğerleri, 2016). Bu çalışmalar narsisizm ile hedeflenen işgören çıktıları, işkolizmin özellikle sabırsızlık ve zorlama boyutları, yaratıcılık gücü, zor ve stresli görevlerde diğerlerine göre daha iyi performans sergileyebilme, yüksek düzeyde işler talep etme vb. unsurlar arasında pozitif, işe bağlılık, devamlılık bağlılığı arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu vurgulamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, narsistik kişilik özellikleri ile (onay arayıcılık, kibir, liderlik-otorite, güvensizlik, hak iddia etme, teşhircilik, sömürücülük, büyüklenme hayalleri, umursamazlık, duygudaşlık eksikliği, manipülatiflik, hayranlık ihtiyacı, tepkisel öfke-öfke, utanç, maceraperestlik), işe bağlılık (dinçlik, adanma, yoğunlaşma) arasındaki ilişkilerin Y kuşağı mensuplarından oluşan bir örneklem özelinde incelenmesidir. Çalışmada giriş bölümünden sonra, birinci bölümde kavramsal çerçeve ele alınarak narsisizm, Y kuşağı, işe bağlılık konularına ilişkin literatür incelenmiş, ikinci bölümde araştırmanın modeli, örneklem, araçlar, analizler ve bulgularına, son bölümde ise sonuç ve tartışmaya yer verilmiştir.

## 2. Kavramsal çerçeve

### 2.1. Narsisizm

Günümüz insanının hangi kuşağa mensup olduğundan bağımsız olarak öne çıkan özelliklerinden biri de "ben merkezli" olmasıdır (Cihangiroğlu ve diğerleri, 2015). Söz konusu eğilim her zaman kazanmaya çalışmak, verici olmamak, kaybetmeyi kabullenememek, kendini dünyanın merkezi olarak görmek, kendine yönelik abartılmış bir "önemli olma hissi"ne sahip olmak, diğer insanları önemsiz olarak nitelenmek, empati eksikliği, kibirlilik gibi davranışlarla kendini gösterebilmektedir (American Psychiatric Association, 2000). Narsisizm ilk olarak Ellis tarafından (1898) "cinsel duyguların kaybolması ve neredeyse tamamen kendine hayranlık ile soğurulması eğilimi" olarak tanımlanmıştır. Kavram, Freud tarafından geliştirilen kuramlarda merkezi bir rol üstlenmiş (Miller ve Campbell, 2008), geçen yıllar içinde sadece psikoloji değil, örgütsel davranış, yönetim ve organizasyon literatüründe de önemli bir yer edinmiştir. Seward, kavramı 2007 yılı çalışmasında farklı disiplinlerin kullanabileceği bir sadelikte "bireyin kendi ruhsal ve bedensel benliğine ya da kimliğine aşırı bir bağlılık ve beğeni duyması, kendini beğenmesi, kendi kendine hayran olması, empati yapamaması" olarak tanımlamıştır.

Narsisizmin literatürde normal ve patolojik olmak üzere iki açıdan ele alındığı görülmektedir. Normal narsisizmde birey kendisine değer ve önem verir, başkalarının kendisi hakkındaki geri bildirimlerinin etkileri düşük düzeydedir (Rozenblatt, 2002). Patolojik narsisizmde ise birey diğerlerinin geri bildirimine aşırı ihtiyaç duyar, bununla birlikte önemsemez ve özgüvenli bir tutum takınmayı tercih eder (Kernberg, 1975). Literatürde narsisizmin bir dereceye kadar sağlıklı olduğu, kişinin gelişimi, özgüven sahibi olması, kendini ifade edebilmesi, sosyal yapı içinde üst basamaklara yükselme, örgütsel hiyerarşi içinde daha üst makamlara ulaşma motivasyonuna sahip olması bakımlarından ön koşul olarak görülebileceği ifade edilmektedir (Campbell ve diğerleri, 2000). Diğer yandan narsisizmi yaşamı sürdürmek için gerekli olarak niteleyen ancak tehlikeli boyutlara ulaşmaması için, denetleyici öğelere ihtiyaç duyulan bir kavram olarak tanımlayan çalışmalar da bulunmaktadır (Cihangiroğlu ve diğerleri, 2015). Bu çalışmalar normal narsisizm nesnesinin kişinin çabaları sonucu ortaya çıkan bir şey olduğuna ve çeşitli unsurlar tarafından dengelendiğine işaret etmektedir. Böyle bir durumda, eser onun oluşum gerçekliği ile bağlantılı olacağından, denetim sağlanacaktır. Sağlıksız narsisizmde ise, nesne kişinin çabaları sonucu yaptığı veya oluşturduğu bir şey değil, sahip olduğu bir şeydir. Güzellik, zenginlik, sahip olunan şeyler sağlıksız narsisizm nesnesi olarak işlev görebilecektir. Bu tür narsisizmde dengeleyici unsur eksikliği nedeniyle, kişinin kendisine sınır koyması konusunda güçlük çekilebilir. İş yaşamında narsistik eğilimlerinin ödül ve tanınma isteklerini besleyerek daha çok çalışmaya sebep olabileceği (Killinger, 1991; Robinson, 1998), sağlıklı narsisizmin verimliliği arttırabileceği, patolojik narsisizmin ise zarar verici olabileceği ifade edilmektedir (Penney ve Spector, 2002). Literatürde narsisizm ile işkoliklik, işe bağlılık, işten zevk alma, yönetsel pozisyonlarda bulunma isteği, yaratıcılık gücüne sahip olma, zor ve stresli görevlerde

diğerlerine göre daha iyi performans sergileme, duygusal olmayan gerçekçi kararlar alabilme, liderlik, etkin risk değerlendirmesi yapabilme gibi özellikler arasında pozitif ilişki bulunduğuna işaret eden çalışmalar mevcut olup (Robinson, 1998; Andreassen ve diğerleri, 2012; Raskin ve Novacek, 1989; Sankowsky, 1995; Lasch, 2006; Wallace ve Baumeister, 2002; Hyman, 1989; Popper, 2002; Timuroğlu ve İşcan, 2008) kavrama ilişkin yaş, cinsiyet, aile durumu, eğitim gibi demografik özellikler bakımından anlamlı farklılıklar tespit edilemeyen çalışmalar da bulunmaktadır (Atay, 2009; Cihangiroğlu ve diğerleri, 2015).

Araştırmalar, Amerikan Psikiyatri Birliği'nin zihinsel rahatsızlıklara ilişkin el kitabında bulunan (Diagnostic and statistical manual of mental disorders 4th ed., text rev., 2000) pek çok kişilik bozukluğunun, beş faktör modeli olarak bilinen O.C.E.A.N (Deneyime Açıklık, Bilinçlilik, Dışa Dönüklük, Uyumluluk, Duygusal Tutarlılık) yapısından sapma ve uyumsuzluklar olarak tarif edilebileceğine ilişkin bulgular sunmaktadır (Clark, 2007; Samuel & Widiger, 2008b). Narsisizm genellikle tek bir yapıdan çok alt boyutlara odaklanılarak incelenmiş olup, kavram aynı zamanda homojen bir yapı olarak değil (Ackerman vd., 2011; Miller & Campbell, 2008; Pincus & Lukowitsky, 2010; Russ, Shedler, Bradley, & Westen, 2008) uyumsuz kişilik özelliklerinin gruplaşmış hali olarak tarif edilmektedir (Clark, 2007; Lynam & Widiger, 2001; Widiger & Trull, 2007). Bulgular özellikle patolojik narsisizm ile ilgili belirgin alt boyutlar olduğuna işaret etmektedir (Ekşi, 2016). Alt boyutlar ile ilgili sık kullanılan bir ayırım onların büyüklenmeci ve kırılğan olarak isimlendirilmesidir (Campbell ve Miller, 2011; Miller vd., 2015; Sherman vd., 2015; Wink, 1991). Büyüklenmeci narsisizm ilgi arayışı, kibir, büyüklük hissi, hak görme gibi unsurlarla, kırılğan/örtük narsisizm ise başkalarının değerlendirmelerine yönelik aşırı hassasiyet, görünüşte alçakgönüllü davranışlar vb. ile özdeşleştirilmektedir (Akhtar & Thomson, 1982; Wink, 1991). Emmons, 1987 tarihli çalışmasında narsisizme ilişkin olarak liderlik/otorite, kendine hayranlık/kendiyle ilgililik, üstünlük/büyüklenmecilik ve sömürücülük/hak iddia etme üzere dört boyut belirlemiş, daha sonra Raskin ve Terry (1988) söz konusu faktörlerin birden fazla kavramı ifade ettiği savıyla yedi faktörlü (otorite, teşhircilik, sömürücülük, hak iddia etme, kendine yeterlilik, üstünlük, kendini beğenme) yeni bir yapı ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada beş faktör modeli üzerinden türetilen (Glover ve diğerleri, 2012) on beş alt boyut olan onay arayıcılık, kibir, liderlik-otorite, güvensizlik, hak iddia etme, teşhircilik, sömürücülük, büyüklenme hayalleri, umursamazlık, duygudaşlık (empati) eksikliği, manipülatiflik, hayranlık ihtiyacı, tepkisel öfke-öfke, utanç, maceraperestlik, söz konusu alt boyutların temeli olan orijinal beş faktör modelinin normal boyutları ile narsisizme ait anormal kişilik özellikleri arasında bir köprü görevi kurma bağlamında işlevselliğe sahip olmaları (Glover ve diğerleri, 2012), bunun işe bağlılık ile ilişkisinin incelenmesinde tutarlılığı arttıracakının düşünülmesi nedeniyle kullanılmıştır. Alt boyutlar aşağıdaki şekilde tarif edilmektedir (Glover ve diğerleri, 2012):

- Onay arayıcılık: Övgü odaklı çalışma, başarıya yönelik aşırı motivasyon,
- Kibir: Burnu büyük, züppe, buyurucu, gösterişçi, kurumlu, şatafatlı, küçümseyen davranışlar sergileme,
- Liderlik-otorite: İdareyi eline alma eğilimi, otoriter şekilde karar verme sorumluluğunu üstlenme, kendini lider olarak görme/gösterme,
- Güvensizlik: Diğer insanların amaçları, güvenilirlikleri, güdülerine yönelik şüphe ve güvensizlik duyma,
- Hak iddia etme: İsteddiği, hak ettiğini düşündüğü şeyleri veya muameleyi elde edene kadar tatmin olmama,
- Teşhircilik: Sürekli hayranlık bekleme, gösteriş yapma, ilgi arayışı,
- Sömürücülük: Kendi kazancı ve çıkarları için diğer insanları kullanma, istismar etme,
- Büyüklenme hayalleri: Başarı ve görkem hayalleri kurma, geçmiş, gelecek veya mevcut başarıları gerçeği çarpıtarak olumlu biçimde değerlendirme,
- Umursamazlık: Eleştirilere, uyarılara, başarısızlıklara yönelik genel umursamazlık durumu,
- Empati eksikliği: Diğer insanların duygularının farkında olmama, değer vermeme, umursamaz ve sempatik olmayan davranışlar sergileme,
- Manipülatiflik: Diğer insanların duygu ve düşüncelerini şekillendirmeye, değiştirmeye, biçimlendirmeye yönelik manevralar yapma,

- Hayranlık ihtiyacı: İçsel zayıflık, belirsizlik ve güvensizlik hisleri nedeniyle büyüklük, azamet arama,
- Tepkisel öfke-öfke: Eleştirilere, başarısızlıklara, azarlanmalara yönelik öfke duyma,
- Utanç: Eleştirilere, başarısızlıklara, azarlanmalara yönelik utanç duyma,
- Maceraperestlik: Uyarılma ve heyecan hissetmek için yüksek riskli davranışlar sergileme.

## 2.2. Y kuşağı

Literatür incelendiğinde kuşakların genellikle yaş aralıkları ve ortak özellikler gruplamaları yapılarak ele alındığı görülmektedir. Kupperschmidt (2000) kuşak kavramını, aynı yıllarda doğmuş, aynı coğrafyada/alanda yaşamını sürdürmüş, gelişim çağlarında benzer deneyimlere maruz kalmış, başlangıç ve son üyelerin yaşları arasında beş-yedi yıl bulunan gruplar olarak tarif etmiş, Zemke vd., (2000) ise kuşakları belirli zaman aralıklarında doğmuş, büyümüş ve yaşamını sürdürmüş, söz konusu dönemde yaşanan olaylardan etkilenmiş, dolayısıyla ortak özelliklere ve bakış açılarına sahip oldukları varsayılan gruplar olarak tanımlamıştır. Her ne kadar kuşakların ortak yaş aralıklarına, benzer çevresel koşullara, kültürel özelliklere, ortak normlara ve ahlak anlayışlarına sahip olduğu ifade edilse de, araştırmacılar kuşakların birbirlerinden ayrışmaları için aynı zamanda farklı karakteristiklere de gereksinim duyulduğunu belirtmektedir (Strauss ve Howe, 1991b). Kuşakların kendi içlerinde ortak olan ve birbirlerinden ayrılmasında kullanılacak farklı özelliklerinin belirlenmesine yönelik araştırmalar zaman zaman birbirleri ile çelişebilen sonuçlar ortaya koyabilmektedir (Jurkiewicz ve Brown, 1998).

Araştırmalar, bir kuşağın yaklaşık olarak 20-25 yıl aralığını kapsadığına işaret etmektedir. Bu nedenle iş yaşamında farklı kuşaklar birlikte var olmakta, daha eski olan kuşaklar emeklilik, vefat vb. nedenlerle döngüyü terk ederken, çalışma çağına gelen yeni kuşaklar sisteme dâhil olmakta ve bu süreç sürekli devam etmektedir. Bu işleyiş işgücü envanterini oluşturan kuşakların toplam içindeki ağırlıklarının da zamanla değişmesine neden olmaktadır. Manpower firması tarafından, 2016 yılında hazırlanan raporda, 2020 yılında dünya iş gücü pazarının 6% Bebek Patlaması, 24% Z kuşağı, 35% X Kuşağı ve 35% Y kuşağı mensupları tarafından oluşacağı ifade edilmektedir. Bu bakımdan iş yaşamında gittikçe artmakta olan Y kuşağına ilişkin özellikler ve onların yönetimi konusu önem kazanmaktadır. Literatürde kuşakların başlangıç ve bitiş tarihleri konusunda farklılıklar bulunmakta olup, bu çalışmada Y kuşağı için genel kabul görmüş değerler olan 1982–1999 tarih aralığı kullanılmıştır.

Y kuşağının 20. Yüzyılda dünyaya gelmiş olan son kuşak olması itibariyle büyük teknolojik atılımlar, özellikle internet ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler neticesinde şekillenen yeni iş ve sosyal hayat yapılarının içine doğdukları söylenebilir. Yetişme dönemleri boyunca diğer tüm kuşaklardan çok daha fazla reklam, sosyal medya, televizyon, akıllı telefon uygulamaları vb. kanallardan gelen bilgi akışı bombardımanına maruz kalan Y kuşağı, söz konusu etkenleri içselleştirerek yaşamlarının doğal bir parçası haline getirmek durumunda kalmıştır. Bu kuşak iş hayatında tele-konferans, dünyanın her tarafından bir araya gelerek iş yapabilen sanal ekipler, uzaktan çalışma, e-ticaret, sürekli kapsama alanında olma, uzaktan öğretim, sanal para gibi kavramlar öncesindeki iş yapış biçimlerini bilmemektedir.

Karakteristik özellikleri incelendiğinde Y kuşağı mensuplarının çocukluklarında ilginin merkezinde buldukları, ailelerin onlardan beklentilerinin yüksek olduğu, buna paralel olarak yüksek düzeyde öz güvene sahip oldukları, sürekli geri bildirim ve övgü aradıkları, yöneticilerinden koçluk ve mentorluk gibi yumuşak, destekleyici yaklaşımlar bekledikleri, otoriter liderlik tarzından, hiyerarşik yapılardan hoşlanmadıkları görülmektedir (Yelkikalan ve Altın, 2010; Kaye, 2012). Bu özellikler Y kuşağını “yönetmelik maliyetleri” yüksek bir grup haline getirmektedir (Schullery, 2013).

Diğer yandan araştırmalar Y kuşağının mevcut iş yerlerine yönelik sadakatlerinin düşük olduğunu, sadece 16%’lik kısmının on yıl sonra mevcut kurumunda çalışmayı düşündüğünü, 44%’lük kısmının ise farklı bir şeyler yapılmasının vaat edilmesi halinde iki yıl içinde işlerinden ayrılacaklarını göstermektedir. Y kuşağının dikkate değer bir başka özelliği de maddi ödüllerden daha çok “hayatın tadını çıkarmalarına izin verecek” esnek çalışma saatleri, iyi bir iş-yaşam dengesi, ödül olarak verilecek izinler, evden çalışma gibi uygulamalara değer vermeleridir (Broadbridge ve



diğerleri, 2007; Millennial Careers: 2020 vision, Manpower Report, 2016; The 2016 Deloitte Millennial Survey, 2016).

Araştırmalar özellikle kendine güven ve narsisizme ilişkin özelliklerin genç kuşaklar arasında yaygınlaştığına işaret etmektedir (Twenge ve Campbell, 2001; Twenge ve diğerleri, 2008). Y kuşağının iş yaşamındaki ihtiyaç ve beklentileri, çalışanları eğitim ve niteliklerine göre ayırma tabi tutma (Bolelli ve Durmuş, 2017), hak sahibi olduğuna inanma gibi özellikleri patolojik narsisizm ile benzerlik göstermekte olup, söz konusu eğilimlerin sağlıklı sonuçlar yaratmasını engelleyici örgütsel düzenlemelerin yapılmasında yarar bulunmaktadır. Bu bağlamda narsisizm ile işe bağlılık ilişkisinin incelenmesi ve bulgular uyarınca gerekli seçme-yerleştirme, tutundurma, ölçme-değerlendirme, eğitim-geliştirme, kariyer yönetimi faaliyetlerinin tasarlanarak işletmenin kuşak farklılıklarını ve çeşitliliğini göz önüne alan sistemler ile yönetilmesini güvence altına almaya yönelik çalışmalar işletmenin sağlığı ve sürekliliğinin sağlanması açısından yararlı olabilecektir.

### 2.3. İşe bağlılık

İşe bağlılık kavramının kökleri rol teorisine dayanmaktadır. İşe bağlılık ile ilgili öncü çalışmalardan olan Kahn, kavramı 1990 yılı çalışmasında “çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak iş rolleri ile tamamen bağlantıda olmaları” şeklinde tanımlamıştır (Kahn, 1990). Literatür incelendiğinde, Schaufeli ve Bakker’in (2004) tanımının, araştırmalarda sıklıkla kullanıldığı dikkati çekmektedir. Adı geçen araştırmacılar işe bağlılığı, işe yönelik aktif, doyumlu ve olumlu bir ruh hali olarak tanımlamakta, dinçlik, adanma ve yoğunlaşma olarak ifade edilen üç alt boyuta sahip olduğunu ifade etmektedir.

- Dinçlik, çalışırken yüksek seviyede zihinsel direnç ve enerjiye sahip olma, kişinin işine yönelik çaba gösterme istekliliği, güçlüklerle rağmen sebat edebilme,
- Adanma iş ile kuvvetli biçimde bütünleşerek anlam, şevk, heves, gurur duyma, zorlukların üstesinden gelme hislerini deneyimleme,
- Yoğunlaşma, işe tam olarak yoğunlaşabilmek, kendini kaptırmak, zamanın nasıl geçtiğini anlamamak, kişinin kendini işinden ayıramaması,

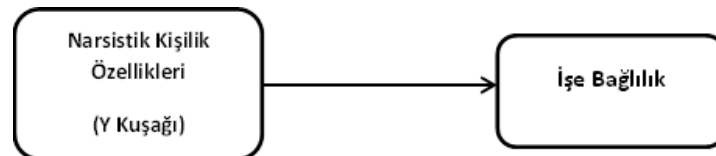
olarak tarif edilmektedir. Öte yandan bahsi geçen tanım ve alt boyutların davranışsal özellikler içermesi gerektiğini öne sürerek eleştiren (Schneider vd., 2009), alt boyutların kişilik özelliklerinden ayrıştırılması gerektiğini ifade eden araştırmacılar da (Sonnetag, 2003; Macey ve Schneider, 2008) bulunmaktadır.

Önemli bir kendini gerçekleştirme alanı olan iş hayatında narsistik kişilik özellikleri ile ilişkilendirilen kendini beğenme, önemli olma hissi, dünyanın merkezi olduğunu düşünme, hak sahibi olma sanısı, yönetsel pozisyonları elde etmeye yönelik istek gibi düşünce, dürtü ve duyguların işe bağlılık ile ilişkilerinin, yakın bir gelecekte dünya iş gücünün önemli bir kısmını oluşturacağı öngörülen Y kuşağı bağlamında incelenmesi sadece bilimsel açıdan değil, uygulamaya yönelik olarak da katkılar sunabilecektir.

## 3. Yöntem

### 3.1. Araştırmanın modeli

Araştırmanın amacı, narsistik kişilik özellikleri ile işe bağlılık ilişkilerinin Y kuşağı mensuplarından oluşan bir örneklem özelinde incelenmesidir. Yapılan literatür taraması sonucunda araştırmanın hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

H1: Narsistik kişilik özellikleri İşe Bağlılık arasında bir ilişki vardır.

### 3.2. Örneklem

Araştırma kapsamında narsistik kişilik özellikleri ile işe bağlılık ilişkisinin incelenmesi amacıyla, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak, internet üzerinden hali hazırda çalışmakta olan kişilere anket uygulanmıştır. Örnekleme yönteminin seçiminde zaman ve maliyet kısıtları göz önünde bulundurulmuştur. Toplam 200 anket dağıtılmış, Y kuşağına mensup olan 180 kişiye ulaşılmış bunlardan anketi eksiksiz dolduran 157 kişi seçilmiştir. Örnekleme 67 Kadın (%42,7) ve 90 Erkek (%57,3) bulunmaktadır. Eğitim durumu ağırlıklı olarak Üniversite (%43,9) ve Yüksek Lisans (%47,8) mezunu seviyesindedir. Gelir düzeyi ağırlıklı olarak 4001 TL (%31,2) ve üzerindedir (Tablo1).

Tablo 1. Demografik Değişkenlerin Dağılımı

	Y Kuşağı	
	N	%
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	67	42,7
Erkek	90	57,3
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	4	2,5
Ön Lisans/MYO	7	4,5
Üniversite	69	43,9
Yüksek Lisans	75	47,8
Doktora	2	1,3
<b>Gelir Düzeyi</b>		
1000 TL'nin altında	11	7,0
1001-2000 TL arası	27	17,2
2001-3000 TL arası	38	24,2
3001-4000 TL arası	32	20,4
4001 TL ve üzeri	49	31,2
<b>Yaş</b>		
Ortalama	29,42	
Standart Sapma	3,47	

### 3.3. Ölçüm araçları

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, anket formları kullanılmıştır. İşe Bağlılığı ölçmek için, Schaufeli ve diğerleri tarafından 2002 yılında geliştirilen Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek üç boyuttan oluşmaktadır: Dinçlik, İşe Adanma ve Yoğunlaşma. Dinçlik boyutu 6 ifadeden, İşe Adanma 5 boyutu ifadeden, Yoğunlaşma boyutu ise 6 ifadeden oluşmaktadır. Katılımcılar ifadeleri; “Hiç Uygun Değil=1” ve “Tamamen Uygun=5” arasındaki 5’li likert tipinde hazırlanan ölçeklerle değerlendirilmiştir.

Narsisizm boyutlarını ölçmek için Glover, Miller, Lynam, Crego ve Widiger tarafından 2012 yılında geliştirilen beş faktör narsisizm ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek Ekşi tarafından, 2016 yılında Türkçeleştirilmiştir ve çeşitli çalışmalarda kullanılmıştır. Ölçek 15 alt boyut (onay arayıcılık, kibir, liderlik-otorite, güvensizlik, hak iddia etme, teşhircilik, sömürücülük, büyülenme hayalleri, umursamazlık, duygudaşlık eksikliği, manipülatiflik, hayranlık ihtiyacı, tepkisel öfke-öfke, utanç, maceraperestlik) için dörder sorudan olmak üzere, toplam 60 sorudan oluşmakta olup, katılımcılar ifadeleri “Kesinlikle Katılmıyorum =1” ve “Kesinlikle Katılıyorum=5” arasındaki 5’li likert tipinde hazırlanan ölçeklerle değerlendirilmiştir.

### 3.4. Analiz

Araştırmanın modelini test etmek amacıyla; işe bağlılık ve narsisizm değişkenlerine keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Daha sonra araştırmanın hipotezi yapılan faktör analizleri sonucunda elde edilen faktörler kullanılarak, çoklu doğrusal regresyon analizleri ile test edilmiştir. Analizlerin gerçekleştirilmesinde SPSS for Windows 21.0 programı kullanılmıştır.

### 3.4.1. Faktör analizleri

#### 3.4.1.1. İşe bağlılık faktör analizi

İşe Bağlılığa ilişkin alt boyutlarının tespit edilmesi amacıyla keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett testi uygulanmış, KMO değerinin 0,50'nin üzerinde olduğu ve Bartlett testi sonucunun da 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğu belirlenmiştir (KMO=0,907,  $\chi^2$ Bartlett test (45) =1185,691, p=0,000). Temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak, sorular analiz edilmiştir. Yapılan faktör analiz sonucunda iki faktör ortaya çıkmıştır. Faktörler “İşe Yoğunlaşma” ile “İstek ve Adanma” olarak adlandırılmıştır.

Tablo 2. İşe Bağlılık Faktör Analizi Sonucu

Faktör Adı	Faktör Yüğü	Açıklanan Sapma (%)	Güvenilirlik
<b>İstek ve Adanma</b>			
İşimde kendimi enerji dolu hissederim.	0,846		
İşime karşı istekli ve hevesliyim.	0,840		
İşim bana çalışma şevki verir.	0,840		
İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim.	0,829		
Yaptığım işi anlamlı ve bir amaca hizmet ediyor buluyorum.	0,783	51,44	0,935
Çalışırken zaman su gibi akıp gider.	0,763		
Yaptığım işle gurur duyuyorum.	0,711		
Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir.	0,710		
<b>İşe Yoğunlaşma</b>			
Çalışırken kendimi işime kaptırırım.	0,911	22,36	0,884
Çalışırken tamamen işime konsantre olur dalar giderim.	0,905		

Faktörlerin içsel tutarlığının belirlenmesinde, Cronbach  $\alpha$  değerleri kullanılmıştır. 0 ile 1 arasında değişen Cronbach  $\alpha$  katsayısı o faktörün içsel tutarlılığını (güvenilirliğini) göstermektedir. Belirlenen her faktör için  $\alpha$  katsayısının 0,70 üzerinde olması, ölçeklerin güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Yapılan güvenilirlik testi sonucunda Cronbach  $\alpha$  değerleri “İşe Yoğunlaşma” için 0,884, “İstek ve Adanma” için 0,935 olarak bulunmuştur.

#### 3.4.2. Narsisizm faktör analizi

Narsisizme ilişkin alt boyutları tespit etmek amacıyla keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett testi uygulanmış, KMO değeri 0,50'nin üzerinde olduğu ve Bartlett testi de 0,05 önem derecesinde anlamlı olduğundan, veri seti faktör analizine uygun olarak kabul edilmiştir. (KMO=0,805,  $\chi^2$ Bartlett test (528) =2466,069, p=0,000). Temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak, sorular analiz edilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucunda sekiz faktör ortaya çıkmış, faktörler “Utanma ve Hayranlık İhtiyacı”, “Liderlik-Manipülasyon”, “Umursamazlık”, “Sömürücülük”, “Hak İddia Etme”, “Büyükleme-Teşhircilik”, “Otorite-Onay Arayışı”, “Maceraperestlik” olarak adlandırılmıştır. Faktörlerin içsel tutarlığının hesaplanmasında Cronbach  $\alpha$  değeri kullanılmıştır. 0 ile 1 arasında değişen  $\alpha$  katsayısı o faktörün içsel tutarlılığını (güvenilirliğini) göstermektedir. Belirlenen faktör için  $\alpha$  katsayısının 0,70 üzerinde olması ölçeğin güvenilir olduğuna işaret etmektedir. Yapılan güvenilirlik testi sonucunda Cronbach  $\alpha$  değerleri sekiz alt boyut için sırasıyla 0,819; 0,813; 0,819; 0,827; 0,826; 0,804; 0,794 ve 0,736 olarak bulunmuştur.

Tablo 3. Narsisizm Faktör Analizi Sonucu

Faktör Adı	Faktör Yüğü	Açıklanan Sapma (%)	Güvenilirlik
<b>Utandırma ve Hayranlık İhtiyacı</b>			
Başkalarının önünde bir hata yaparsam kendimi aptal gibi hissederim.	0,841		
İnsanlar beni yargıladığında utanırım.	0,748		
Başkalarının önünde küçük düşürüldüğümde berbat hissederim.	0,745		
Bir şeyde başarısız olduğumu fark ettiğimde kendimi küçük düşmüş hissederim.	0,736		
Keşke başkalarının benim hakkımdaki düşünceleri bu kadar umurumda olmasaydı.	0,554	10,98	0,819
Hayatta yeterince başarıya ulaşip ulaşamayacağım hakkında kendimi oldukça güvensiz hissederim.	0,540		
Kendimden emin olmak için sık sık başkalarının iltifatlarına ihtiyacım varmış gibi hissederim.	0,521		
Faktör Adı	Faktör Yüğü	Açıklanan Sapma (%)	Güvenilirlik
<b>Liderlik-Manipülasyon</b>			
İnsanlara istediklerimi yaptırmanın kolaydır.	0,757		
İnsanları bir şeyler yaptırmak için yönlendirebilirim.	0,713		
İnsanlar genellikle benim liderliğimi ve otoritemi takip ederler.	0,687	9,70	0,813
Otorite pozisyonu alma konusunda kendimi rahat hissederim.	0,683		
Faktör Adı	Faktör Yüğü	Açıklanan Sapma (%)	Güvenilirlik
<b>Umursamazlık</b>			
Başkalarının benim hakkımda ne düşündüğü gerçekten umursamam.	0,862		
Başkalarının eleştirilerine karşı oldukça kayıtsızımdır.	0,778		
Başkalarının benim hakkımdaki görüşleri çok az umurumdadır.	0,740	9,50	0,819
İnsanlar beni yargıladığında, bunu hiç umursamam.	0,686		
Başkalarının acıları beni üzmez.	0,598		
Faktör Adı	Faktör Yüğü	Açıklanan Sapma (%)	Güvenilirlik
<b>Sömürücülük</b>			
İlerlemek için insanlardan yararlanmak iyi bir şeydir.	0,795		
Kendi ilerlemem için insanları birer araç olarak kullanırım.	0,793		
Başarıya ulaşmak için, bazen diğer insanları kullanmanız gerekir.	0,763	8,66	0,827
Kendi hedeflerime ulaşmada, diğerlerini kullanmaya istekliyimdir.	0,733		
Faktör Adı	Faktör Yüğü	Açıklanan Sapma (%)	Güvenilirlik
<b>Hak İddia Etme</b>			
Özel muamele görmeyi hak ettiğime inanırım.	0,827		
Özel muamele görmeyi hak ediyorum.	0,790		
Adaletsiz gibi gözükebilir ancak ihtimam, imtiyaz ve ödül gibi ayrıcalıkları hak ediyorum.	0,751	8,56	0,826
Üstün bir insanım.	0,573		
Faktör Adı	Faktör Yüğü	Açıklanan Sapma (%)	Güvenilirlik
<b>Büyükleme-Teshircilik</b>			
Sık sık çok başarılı ve güçlü olacağıma dair hayaller kurarım.	0,698		
Büyük biri olmayı arzularım.	0,684		
Bir parti ya da toplantıda en popüler kişi olmaktan hoşlanırım.	0,624	8,11	0,804
Bir gün benim adımla insanların çoğunun bileceğine inanıyorum.	0,600		
Başkaları tarafından fark edilmekten hoşlanırım.	0,574		
Faktör Adı	Faktör Yüğü	Açıklanan Sapma (%)	Güvenilirlik
<b>Otorite-Onay Arayışı</b>			
Çoğu durumda sorumluluk almaya eğilimliyimdir.	0,791		
Başarılı olmaya motiveyimdir.	0,663	5,70	0,794
Faktör Adı	Faktör Yüğü	Açıklanan Sapma (%)	Güvenilirlik
<b>Maceraperestlik</b>			
Heyecan verici bir şey yapmak için, yaralanmayı göze alabilirim.	0,871		
Riskli ya da tehlikeli şeyler yapmaktan hoşlanırım.	0,834	5,08	0,736

### 3.4.3. Çoklu doğrusal regresyon analizleri

Narsisizm ile işe bağlılık arasındaki ilişki çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılarak incelenmiştir.

Tablo 4. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

<b>Bağımlı değişken:</b> İstek ve Adanma			
<b>Bağımsız değişkenler:</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
Otorite-onay arayışı	0,477	6,958	0,000
Utanma ve hayranlık ihtiyacı	-0,201	-2,931	0,004
<b>R= 0,526; R<sup>2</sup>= 0,276; F değeri= 29,410; p değeri=0,000</b>			

Utanma ve hayranlık ihtiyacı ile otorite-onay arayışı özelliklerinin istek ve adanma boyutuna istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir (R=0,526; R<sup>2</sup>=0,276; F değeri=29,410; p değeri=0,000). Sonuçlar utanma ve hayranlık ihtiyacının ilişkiyi negatif yönde, otorite-onay arayışının ise pozitif yönde etkilediğine işaret etmektedir ( $\beta=-0,201$ ,  $\beta=0,477$ ) (Tablo 4).

Daha sonra İşe Yoğunlaşma için regresyon analizi yapılmış, sadece otorite-onay arayışı özelliğinin anlamlı ve pozitif yönde ( $\beta=0,404$ ) bir etkisi olduğu bulgulanmıştır (R=0,404; R<sup>2</sup>=0,163; F değeri=30,146; p değeri=0,000) (Tablo 5).

Tablo 5. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonucu

<b>Bağımlı değişken:</b> İşe Yoğunlaşma			
<b>Bağımsız değişkenler:</b>	<b>Beta</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
Otorite-onay arayışı	0,404	5,491	0,000
<b>R=0,404; R<sup>2</sup>=0,163; F değeri= 30,146; p değeri=0,000</b>			

### 3.4.2. Fark Analizleri

İşe Bağlılığın alt boyutları olan istek ve adanma ile işe yoğunlaşmanın cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları, Tablo 6 ve Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 6. İstek ve Adanma Fark Analizi Sonucu (Cinsiyet)

		<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sap.</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
<b>İstek ve Adanma</b>	<b>Erkek</b>	90	3,65	0,85	-0,619	0,537
	<b>Kadın</b>	67	3,73	0,88		

Kadın ve erkek çalışanların istek ve adanma seviyelerinin karşılaştırılması için yapılan t testi sonrasında, istek ve adanma seviyelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir ( $t(139,972)=-0,619$ ;  $p=0,537$ ).

Tablo 7. İşe Yoğunlaşma Fark Analizi Sonucu (Cinsiyet)

		<b>N</b>	<b>Ort.</b>	<b>Std. Sap.</b>	<b>t değeri</b>	<b>p değeri</b>
<b>İşe Yoğunlaşma</b>	<b>Erkek</b>	90	3,65	0,99	-0,614	0,540
	<b>Kadın</b>	67	3,74	0,95		

Kadın ve erkek çalışanların işe yoğunlaşma seviyelerinin karşılaştırılması için yapılan t testi sonrasında, işe yoğunlaşma seviyelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir ( $t(145,220)=-0,614$ ;  $p=0,540$ ).

İşe Bağlılığın alt boyutları olan istek ve adanma ile işe yoğunlaşmanın eğitim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları, Tablo 8 ve Tablo 9'da yer almaktadır.

Tablo 8. İstek ve Adanma Fark Analizi Sonucu (Eğitim Durumu)

		N	Ort.	Std. Sap.	t değeri	p değeri
İstek ve Adanma	Lisans	69	3,73	0,78	0,498	0,619
	Lisansüstü	77	3,66	0,91		

Lisans ve Lisansüstü düzeyde eğitim almış çalışanların istek ve adanma seviyelerinin karşılaştırılması için yapılan t testi sonrasında, istek ve adanma seviyelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir ( $t(143,664)= 0,498$ ;  $p=0,619$ ).

Tablo 9. İşe Yoğunlaşma Fark Analizi Sonucu (Eğitim Durumu)

		N	Ort.	Std. Sap.	t değeri	p değeri
İşe Yoğunlaşma	Lisans	69	3,75	0,90	0,912	0,363
	Lisansüstü	77	3,61	0,99		

Lisans ve Lisansüstü düzeyde eğitim almış çalışanların işe yoğunlaşma seviyelerinin karşılaştırılması için yapılan t testi sonrasında, işe yoğunlaşma seviyelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir ( $t(143,980)= 0,912$ ;  $p=0,363$ ).

İşe Bağlılığın alt boyutları olan istek ve adanma ile işe yoğunlaşmanın gelir durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini test etmek için yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları, Tablo 10 ve Tablo 11’de yer almaktadır.

Tablo 10. İstek ve Adanma Fark Analizi Sonucu (Gelir Durumu)

		N	Ort.	Std. Sap.	t değeri	p değeri
İstek ve Adanma	3000 TL altı	76	3,62	0,98	-0,817	0,415
	3000 TL üzeri	81	3,74	0,73		

3000 TL altı ve 3000 TL üzeri gelir düzeyindeki çalışanların, istek ve adanma seviyelerinin karşılaştırılması için yapılan t testi sonrasında, istek ve adanma seviyelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir ( $t(138,665)= -0,817$ ;  $p=0,415$ ).

Tablo 11. İşe Yoğunlaşma Fark Analizi Sonucu (Gelir Durumu)

		N	Ort.	Std. Sap.	t değeri	p değeri
İşe Yoğunlaşma	3000 TL altı	76	3,65	1,03	-0,410	0,682
	3000 TL üzeri	81	3,72	0,91		

3000 TL altı ve 3000 TL üzeri gelir düzeyindeki çalışanların, işe yoğunlaşma seviyelerinin karşılaştırılması için yapılan t testi sonrasında, işe yoğunlaşma seviyelerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir ( $t(149,923)= -0,410$ ;  $p=0,682$ ).

#### 4. Sonuç

Bu çalışmada narsistik kişilik özellikleri ile işe bağlılık ilişkisi Y kuşağı mensuplarından oluşan bir örneklem özelinde incelenmiştir. İşe bağlılık işe yönelik aktif, doyumlu ve olumlu bir ruh hali olarak tanımlanmakta olup, son yıllarda literatürde kavrama ilişkin pek çok araştırma yapıldığı göze çarpmaktadır. Narsisizm benlik yapısındaki temel bir kusur olarak tanımlanmakta, Amerikan Psikiyatri Birliği tarafından yayınlanan “Zihinsel Bozuklukların Tanısal ve İstatistiksel El Kitabı”nın (DSM-IV) 1994 baskısında temel unsurlarının beğenilme gereksinimi, özel olduğuna inanma, üstünlük duygusu, empati eksikliği, sömürücülük olduğu belirtilmektedir. Narsistler, diğer insanların kendisine yönelik düşüncelerini sınamak zorunda hissetmektedirler, bu nedenle de sürekli geri bildirim ihtiyacı duymaktadırlar. Y kuşağının sürekli geri bildirim ve övgüye ihtiyaç duyma, sadakat duygusunun düşük olması, kendini beğenme, çalışma arkadaşlarını eğitim ve nitelik bazında ayırma tabi tutma gibi

özellikleri, narsisizm ile benzeşmekte olup, literatürde narsistik kişiliklerin zor görevlerde diğerlerine kıyasla daha iyi performans gösterebildiği ve yüksek profilli işleri tercih etme eğilimleri bulunduğu ifade edilmektedir. Bu özellikler, onların özgüvenleri ve şöhret ihtiyaçları, kendilerini değerli hissetme, başkalarına üstünlüklerini sergileme ve hayranlık kazanma istekleri ile ilişkili olduğundan, söz konusu gereksinimlerin tatmin edilebileceği en önemli alanlardan birinin iş yaşamı olduğundan bahsetmek mümkündür.

Araştırmanın ilk sonucu, narsisizm özelliklerinden otorite-onay arayışının işe bağlılığın hem istek ve adanma hem de işe yoğunlaşma alt boyutlarını kuvvetli biçimde ve pozitif yönde etkilemekte olduğunun, çalışmanın ikinci önemli sonucu ise, narsisizmin utanma ve hayranlık ihtiyacı boyutunun istek ve adanmayı negatif yönde etkilemekte olduğunun belirlenmesidir.

Bu sonuçlar büyüklenmeci narsisizm kavramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, kişilerin ilgi arayışı, büyüklük hislerini tatmin etme, hak gördüğü şeylere erişmeye çalışma gibi güdülerini tatmin etmek amacıyla iş yerinde sorumluluk alma ve başarıya ulaşmaya yönelik davranışlar sergileme eğiliminde olabileceklerini ifade etmek mümkün bulunmaktadır. Diğer taraftan, güvensizlik hissi, kendilerinden emin olabilmek için iltifat duyma ihtiyacı, başkalarının düşüncelerine büyük önem verme, başarısız olmaktan korkma, küçük düşmekten kaçınma, ayıplanmak istememe ve iltifat bekleme gibi unsurlardan oluşan utanma ve hayranlık ihtiyacının istek ve adanmayı negatif yönde etkilemesi, kırılğan narsisizmin başkalarının değerlendirmelerine yönelik aşırı hassasiyet, görünüşte alçak gönüllü tutum ve davranışlar sergileme gibi özellikleri ile örtüşmektedir. Sonuçların, narsistik eğilimleri bulunan kişilerin bir yandan işleri üzerinden büyüklenme güdülerini tatmin etmeye çalışırken, diğer yandan başarısızlık, eleştiri, her zaman kazanamama, her zaman hayranlık uyandıramama gibi hayatın doğal akışına uygun durumlarla karşılaşılması halinde sorunların üstesinden gelmeye yönelik gerekli direnç ve azmi gösteremeyebileceklerine işaret edebileceğini öne sürmek mümkündür. Bu durum, Y kuşağının iş yerlerine yönelik düşük sadakat, övgü arama, otoriter liderlikten hoşlanmama, daha başarılı olabilecekleri, kendilerini geliştirebilecekleri, farklı ve daha yüksek seviyede işler ile uğraşabileceklerini düşündükleri işlere geçmek için mevcut işlerini terk etme konusunda zorluk çekmeme gibi özellikleri ile uyumlu olup, gelecekte kuşakların ilgili karakteristikleri ile narsisizmin kırılğanlık boyutu arasındaki ilişkilerinin incelendiği araştırmalar yapılması önerilebilir.

Çalışmanın üçüncü sonucu, işe bağlılık düzeyinin gerek istek ve adanma gerekse işe yoğunlaşma alt boyutları açısından cinsiyet, eğitim ve gelir düzeyi parametreleri bakımından farklılık göstermemesidir. Konu ile ilgili gelecekteki araştırmaların, özellikle işin kendisi, başarı, tanınma, yöneticiler ve çalışanlarla ilişkiler, gelişim olanakları gibi içsel unsurlara yönelik olarak yapılması literatüre katkı sağlayabilecektir.

Dördüncü bulgu ise narsistik kişilik özelliklerinden kibir, güvensizlik, hak iddia etme, teşhircilik, sömürücülük, büyüklenme hayalleri, umursamazlık, empati eksikliği, manipülatiflik, öfke ve maceraperestlik ile işe bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit edilememiş olmasıdır.

Araştırma sonuçlarından, genç kuşakların yönetilmesinde, kırılğan, dirençsiz oldukları alanların belirlenerek koçluk, mentorluk gibi destekleyici uygulamalar geliştirilmesinde, narsistik eğilimlerin gerek kişilerin, gerekse ekipler üzerinden organizasyonun performansını olumsuz etkilememesinin sağlanmasına yönelik işe alım, kariyer yönetimi, ücret ve ödüllendirme, eğitim ve gelişim gibi İnsan Kaynakları uygulamaları geliştirilmesinde yararlanılması önerilebilir.

### **Kaynakça**

- Ackerman, R. A., Witt, E. A., Donnellan, M. B., Trzesniewski, K. H., Robins, R. W. & Kashy, D. A. (2011). What does the Narcissistic Personality Inventory really measure?. *Assessment*, 18, 67–87.
- Akhtar, S. & Thomson, J. A. (1982). Overview: Narcissistic personality disorder. *American Journal of Psychiatry*, 139, 12–20.
- American Psychiatric Association. (2000). *Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders, 4th edn* (Text Revised)(Washington, DC: American Psychiatric Association).

- Andreassen, C. S., Ursin, H., Eriksen, H. R. & Pallesen, S. (2012). The relationship of narcissism with workaholism, work engagement, and professional position. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 40(6), 881-890.
- Atay S. (2009). Narsistik kişilik envanteri'nin Türkçe'ye standardizasyonu. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1): 181-196.
- Broadbridge, A. M, Maxwell, G. A. & Ogden, S. M. (2007). Experiences, perceptions, and expectations of retail employment for Generation Y. *Career Development International*, 12(6), 523–544.
- Bolelli, M. ve Durmus, B. (2017). Work Attitudes Influencing Job Involvement Among'Y'Generation. *International Journal of Commerce and Finance*, 3(1), 1.
- Campbell, W. K., Reeder, G. D., Sedikides, C. & Elliot, A. (2000). Narcissism and comparative self-enhancement strategies. *Journal of Research in Personality*, 34, 329-347. <http://doi.org/cg9>
- Campbell, W. K. & Miller, J. D. (2011). *The handbook of narcissism and narcissistic personality disorder*. New York, NY: Wiley.
- Caspi, A. (1987). Personality in the life course, *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(6), 1203-13.
- Cihangiroğlu, N., Teke, A., Uzuntarla, Y. ve Uğrak, U. (2014). Narsistik kişilik özellikleri kurumsal bağlılığı etkiler mi? *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 173-185.
- Cihangiroğlu, N., Teke, A., Uzuntarla, Y. ve Uğrak, U. (2015). Narsist kişilik eğilimleri ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin analizi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 1-18.
- Clark, L. A. (2007). Assessment and diagnosis of personality disorder: Perennial issues and an emerging reconceptualization. *Annual Review of Psychology*, 58, 227–257.
- Clark, M.A., Lechhook, A.M. & Taylor, M.L. (2010). Beyond the Big Five: How narcissism, perfectionism, and dispositional affect relate to workaholism. *Personality and Individual Differences* 48, 786–791.
- Credo, K.R., Lanier, P.A., Matherne III, C.F. & Cox, S.S. (2016). Narcissism and entitlement in millennials: the mediating influence of community service self efficacy on engagement. *Personality and Individual Differences*. 101 (2016), 192–195.
- Deloitte (2016). *The Millennial Survey*. Erişim: 09 Haziran 2017, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey.html>
- Eksi, F. (2016). The Short Form of the Five-Factor Narcissism Inventory: Psychometric Equivalence of the Turkish Version. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 16(4), 1081-1096.
- Ellis, H. (1898). Auto-eroticism: A psychological study. *Alienist and Neurologist*, 19, 260-299.
- Emmons, R.A. (1987). Narcissism: Theory and Measurement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 11-17.
- Families and Work Institute (2006). Erişim: 05 Haziran 2017, *Generation and gender in the workplace*. American Business Collaboration. <http://familiesandwork.org/site/research/reports/main.html>.
- Gallup (2013). Erişim: 15 Haziran 2017, *State of the American workplace*. <http://www.michaeljbeck.com/documents/State%20of%20the%20American%20Workplace%20Report%20013.pdf>
- Glover, N., Miller, J. D., Lynam, D. R., Crego, C. & Widiger, T. A. (2012). The five-factor narcissism inventory: A five-factor measure of narcissistic personality traits. *Journal of personality assessment*, 94(5), 500-512.
- Hyman, S. (1989). *Acil Psikiyatri*, (Çev: İ. Doğaner, A. Ayan). Ege Üniversitesi Basımevi, Bornova, No:133, İzmir.
- Jurkiewicz C.E., Brown R.G. (1998). GenXers vs. boomers vs matures: generational comparisons of public employee motivation. *Review of Public Personnel Administration* 18, 18-37.
- Kahn, W.A. (1990), Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33, 692–724.
- Kaye, B. (2012). Four generations—develop and engage them at work. *Leadership Excellence*, 29(1), 20.
- Kernberg, O. (1975). *Sınır Durumlar ve Patolojik Narsisizm*. Çeviren. M Atakay, Birinci Basım, 1999, Metis Yayınları.



- Killinger, B. (1991). *Workaholics: The Respectable Addicts. A Family Survival Guide*.
- Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *Health Care Manager (19)*, 65-76.
- Lasch, C. (2006). *Narsisizm Kültürü*, Çev.: S. Öztürk - Ü.H. Yolsal, Bilim ve Sanat, Ankara.
- Lynam, D. R. & Widiger, T. A. (2001). Using the five factor model to represent the DSM-IV personality disorders: An expert consensus approach. *Journal of Abnormal Psychology, 110*, 401-412.
- Lyons, S. (2004). *An exploration of generational values in life and at work*, Dissertation Abstracts International, 3462A (UMI No. AATNQ94206).
- Macey, W. H. & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology, 1*(1), 3-30.
- Manpower Report (2016). *Millennial careers: 2020 vision*, Erişim: 09 Haziran 2017, [https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1\\_2020Vision\\_lo.pdf?MOD=AJPERES](https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/660ebf65-144c-489e-975c-9f838294c237/MillennialsPaper1_2020Vision_lo.pdf?MOD=AJPERES)
- Miller, J.D. & Campbell, K.W. (2008). Comparing Clinical and Social-Personality Conceptualizations of Narcissism. *Journal of Personality, 76*(3):449-476.
- Miller, P. & Yu, H.C. (2003). Organisational values and generational values: a cross cultural study. *Australasian Journal of Business ve Social Enquiry, 1*(3), 138-53.
- Miller, J. D., Lynam, D. R., McCain, J. L., Few, L. R., Crego, C., Widiger, T. A. & Campbell, W. K. (2015). Thinking structurally about narcissism: An examination of the Five-Factor Narcissism Inventory and its components. *Journal of Personality Disorders, 29*, 177-194.
- Penney, L. M., & Spector, P. E. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment, 10*, 126-134. <http://doi.org/chf>
- Pincus, A. L. & Lukowitsky, M. R. (2010). Pathological narcissism and narcissistic personality disorder. *Annual Review of Clinical Psychology, 6*, 421-446.
- Popper, M. (2002). Narcissism and attachment patterns of personalized and socialized charismatic leaders, *Journal of Social and Personal Relationships, 19* (6), 798-809.
- Raskin, R. & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of personality and social psychology, 54*(5), 890.
- Raskin, R. & Novacek, J. (1989). An MMPI description of the narcissistic personality. *Journal of Personality Assessment, 53*(1), 66-80.
- Robinson, B. E. (1998), The workaholic family: A clinical perspective. *American Journal of Family Therapy, 26*(1), 65-75.
- Rozenblatt, S. (2002). In Defence of Self: *The relationship of Self- Esteem and Narcissim to Aggressive Behavior*, (Yayınlanmış Doktora Tezi). Long Island University, Psychology, USA.
- Russ, E., Shedler, J., Bradley, R. & Westen, D. (2008). Refining the construct of narcissistic personality disorder: Diagnostic criteria and subtypes. *American Journal of Psychiatry, 165*, 1473-1481.
- Sankowsky, D. (1995). The charismatic leader as narcissist: Understanding the abuse of power. *Organizational Dynamics, 23*(4), 57-71.
- Samuel, D. B. & Widiger, T. A. (2008b). A meta-analytic review of the relationships between the Five-factor model and DSM-IV-TR personality disorders: A facet-level analysis. *Clinical Psychology Review, 28*, 1326-1342.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies, 3*(1), 71-92.
- Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multisample study. *Journal of Organizational Behavior, 25*, 293-315.
- Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M. & Martin, N. (2009). Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement. *People and Strategy, 32*(2), 22.

- Schullery, N. M. (2013). Workplace engagement and generational differences in values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252-265.
- Seward, S.K. (2007). *Are Narcissists Bad For Relationships or are Relationships Bad For Narcissists?: The Effect of Narcissism on Close Relationships*, Department of Psychology St. Francis Xavier University Narcissism And Relationships, Canada.
- Sherman, E. D., Miller, J. D., Few, L. R., Campbell, W. K., Widiger, T. A., Crego, C. & Lynam, D. R. (2015). Development of a short form of the Five-Factor Narcissism Inventory: The FFNISF. *Psychological Assessment*, 27(3), 1110–1116. <http://dx.doi.org/10.1037/pas0000100>
- Shragay, D. & Tziner, A. (2011). The Generational Effect on the Relationship between Job Involvement, Work Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *Revista de Psicologia del Trabajo y de las Organizaciones*, 27 (2), 143-157.
- Stewart, A.J. & Healy, J.M. (1989). Linking individual development and social changes, *American Psychologist*, 44 (1), 30-42.
- Stewart, K. D. & Bernhardt, P. C. (2010). Comparing Millennials to Pre-1987 Students and with One Another. *North American Journal of Psychology*, 12(3).
- Strauss, W. & Howe, N. (1991b). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, work engagement, and proactive behavior: a new look at the interface between nonwork and work. *Journal of applied psychology*, 88(3), 518.
- Şenturan, Ş., Köse, A., Dertli, E., Başak, S. ve Şentürk, N. (2016). X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme. *Business & Economics Research Journal*, 7(3).
- Tapscott, D. (2009). *Grown up digital: How the Net generation is changing your world*. NewYork, NY: McGraw-Hill.
- Timuroğlu, K. ve İşcan, F. (2008). İşyerinde Narsisizm ve İş Tatmini. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2).
- Twenge, J.M. & Campbell, W.K. (2001). Age and birth cohort differences in self-esteem: a cross-temporal meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 5 (4), 321-44.
- Twenge, J.M. & Campbell, S.M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 862 – 87.
- Twenge, J.M., Konrath, S., Foster, J.D., Campbell, W.K. & Bushman, B.J. (2008). Egos inflating over time: a cross-temporal meta-analysis of the Narcissistic personality inventory. *Journal of Personality*, 76(4), 875-902.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- Twenge, J. M. (2014). *Generation Me-Revised and Updated: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive. Entitled—and More Miserable Than Ever Before*. Simon and Schuster.
- Wallace, H. M. & Baumeister, R. F. (2002). The performance of narcissists rises and falls with perceived opportunity for glory. *Journal of personality and social psychology*, 82(5), 819.
- Wey Smola, K. & Sutton, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of organizational behavior*, 23(4), 363-382.
- Widiger, T. A. & Trull, T. J. (2007). Plate tectonics in the classification of personality disorder: Shifting to a dimensional model. *American Psychologist*, 62, 71–83.
- Wink, P. (1991). Two faces of narcissism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61, 590–597.
- Yelkikalan, N. ve Altın, E. (2010). Farklı kuşakların yönetimi. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İİBF Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 15-17.
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. AMACOM Div American Mgmt Assn.