

**Istanbul
Management
Journal**

Istanbul Management Journal

Cilt/Volume: 29 Sayı/Number: 85 Aralık/December 2018

eISSN: 2619-9254 • DOI: 10.26650/imj

Istanbul Management Journal, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü'nün uluslararası ve hakemli dergisidir. Yayımlanan makalelerin sorumluluğu yazarına/yazarlarına aittir.

Istanbul Management Journal is the official peer-reviewed, international journal of the Istanbul University School of Business Institute of Business Administration. Authors bear responsibility for the content of their published articles.

İmtiyaz Sahibi/Owner

Yakup Selvi

Yazı İşleri Müdürü/Chief Executive Officer

Cem Cüneyt Arslantaş

YAYIN KURULU/EDITORIAL MANAGEMENT

Baş Editör/Editor-in-Chief

Cem Cüneyt Arslantaş, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı

Yardımcı Editörler/Associate Editors

Diren Bulut, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Pazarlama Anabilim Dalı

Emir Otluoğlu, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Finans Anabilim Dalı

Onur Önay, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı

Esin Bengü Ceran, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı

Selçuk Yeke, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı

Arzu İnan, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı

Burak Külli, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı

Aslı Türel, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Muhasebe Anabilim Dalı

Umman Tuğba Şimşek Gürsoy, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sayısal Yöntemler Anabilim Dalı

Zehra Bozbay, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Pazarlama Anabilim Dalı

Özlem Akçay Kasapoğlu, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Üretim Anabilim Dalı

Muhsin Murat Yaşloğlu, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Anabilim Dalı

ULUSLARARASI EDİTORYAL KURUL/INTERNATIONAL EDITORIAL BOARD

Adriana Tidor-Tudor, Babes Bolyai University, Romania

Ali M. Kutan, Southern Illinois University Edwardsville, USA

Aslı Türel, İstanbul University, TR

Bülent Aybar, Southern New Hampshire University, USA

Cem Cüneyt Arslantaş, İstanbul University, TR

Eva Wagner, Johannes Kepler Universität Linz, Austria

İsmail Ufuk Mısırlıoğlu, University of the West of England, UK

Mine Afacan Fındıklı, Beykent University, TR

Muhsin Murat Yaşloğlu, İstanbul University, TR

Mustafa Özbilgin, Brunel University, UK

Özcan Kılıç, University of Wisconsin Riverfalls, USA

Özlem Akçay Kasapoğlu, İstanbul University, TR

Persefoni Polychronidou, Central Macedonia Institute of Technology, Greece

Sinem Ergun, Marmara University, TR

Uğur Uygur, Loyola University, USA

Umman Tuğba Şimşek Gürsoy, İstanbul University, TR

Yasin Yossi Rofcanin, University of Bath, UK

Yonca Deniz Gürol, Yıldız Teknik Üniversitesi, TR

Zehra Bozbay, İstanbul University, TR

Çeviri Editörleri/English Language Editors
ElizabethMary EARL, İstanbul University, School of Foreign Languages, İSTANBUL / TURKEY

Telefon: +90 (216) 693-2272 **Web:** <http://onlinebilgi.com.tr/> **Elektronik posta:** editor@onlinebilgi.com.tr

Tasarım ve Uygulama/Graphic Design
Semih Edis

Baskı Öncesi Hazırlık/Prepress
Online Bilgi

Yayın Türü/Type of Publication
Yerel Süreli Yayın/International Periodical

Yayın Dili/Publication Languages
Türkçe ve İngilizce /Turkish and English

Yayın Periyodu/Publishing Period
Altı ayda bir Haziran ve Aralık aylarında yayımlanır/Biannual (June & December)



İletişim/Correspondence

Istanbul Management Journal

Dergi Yazı Kurulu Başkanlığı, Beyazıt, İstanbul, Türkiye

Web: imj.istanbul.edu.tr/ **Elektronik posta:** imj@istanbul.edu.tr

İçindekiler Table of Contents

MAKALELER ARTICLES

Araştırma makalesi/Research article

Çalışanların Sürdürülebilirlik Davranışları ve Sürdürülebilir Çalışma Yaşamı için İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye'den İki Kesit

Employees' Sustainability Behaviors and Human Resources Management for Sustainable

Working Life: Two Sections from Turkey..... 7

Çiğdem Vatansver, Nevin Kılıç, Gülesra Dinler

Araştırma makalesi/Research article

Hızlı Otobüs Taşımacılığı İçin İstasyon Lokasyonlarının Belirlenmesine Yönelik Yaklaşımlar

Station Location Selection Approaches for a New Bus Rapid Transport Line..... 41

İsmail Önden, Nurbanu Doğan, Fahrettin Eldemir

Araştırma makalesi/Research article

Ulusal Kültür ve Girişimcilik İlişkisinde Kurumların Rolü

The Role of Institutions in the Relationship between National Culture and Entrepreneurship 59

Aytuğ Sözüer

Araştırma makalesi/Research article

Türkiye'de Dördüncü Sanayi Devrimini Beklerken: Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde Bir Araştırma

While Waiting for Fourth Industrial Revolution in Turkey: A Case Study in Çerkezköy Organized

Industrial Zone 73

Davuthan Günaydın

Araştırma makalesi/Research article

Kamu Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Deming Yönetim Metodu ile Analizi

An Analysis of Total Quality Management Practices in Public Agencies Using the Deming

Management Method 107

Esra Çapacıoğlu, Necdet Özçakar, Onur Çetin

Araştırma makalesi/Research article

Davranış Teorilerinin Bireysel, Sosyal ve Normatif Açından Kavramlaştırılması:

BSN Davranış Modeli Önerisi

Conceptualization of Behavioral Theories on the Basis of Individual, Social and Normative Perspective:

ISN Behavioral Model Proposal 127

İşıl Mendek Pekdemir, Aygül Dönmez Turan

Çalışanların Sürdürülebilirlik Davranışları ve Sürdürülebilir Çalışma Yaşamı için İnsan Kaynakları Yönetimi: Türkiye’den İki Kesit

Çiğdem Vatansver¹ 

Nevin Kılıç² 

Gülesra Dinler³ 

Öz

Dünyadaki başka hiçbir gücün iş dünyasının sürdürülebilir bir dünyaya giden dönüşüm sürecinde ortaya koyacağı etkiye sahip olmadığı açıktır. Çalışanlar hem kendi şirketlerinin çevreye verdiği zarara aracı olmakta hem de bu zararlardan doğrudan etkilenebilmektedirler. Bu nedenle, organizasyonlardaki çalışanların çevreyi korumaya yönelik tutum ve davranışlarının geliştirilmesi, iş dünyasının sürdürülebilirliği için kritiktir. Çalışmamız, Türkiye’de şirketlerin sürdürülebilirlik uygulamalarına çalışanlar açısından daha yakından bakmayı hedeflemektedir. Bu amaçla iki ayrı çalışmayla, kurumlarda çalışanların çevreye yönelik tutum ve davranışları ve önde gelen şirketlerin çalışanları başta olmak üzere insan odaklı uygulamaları insan kaynakları yönetimi perspektifinden değerlendirilmiştir. Çevre dostu uygulamaların varlığı çalışanların çevre konusunda aktivist davranışlarını artırmaktadır. İkinci çalışmanın en temel bulgusu olarak, kurumların insan sürdürülebilirlik raporlarında insan kaynakları yönetimine ilişkin en çok, “yeteneği cezbetme ve çalışanların tercih ettiği bir şirket olma” ile “çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması” konularına yer verdikleri görülmektedir.

Anahtar Sözcükler

Sürdürülebilirlik • Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi • Çalışanların yeşil davranışları

Employees’ Sustainability Behaviors and Human Resources Management for Sustainable Working Life: Two Sections from Turkey

Abstract

It is clear that no other power in the world has the kind of influence as the business world has to offer in the process of transforming into a sustainable world. Employees are not only agencies of their own companies on damage to environment but also they are directly affected by these damages. For this reason, it is critical for the sustainability of the business world to improve the attitudes and behaviors of employees to ensure the organization to protect the environment. This study aims to take a closer look at the sustainability practices of companies in Turkey. For this purpose, two different studies were carried out: the first one about the attitudes and behaviors of the employees and the second one for human-focused practices of the leading companies, from the perspective of human resources management. Findings show that, the presence of environmentally friendly practices increases the environmentally activist behavior of employees. The main finding of the second study is that organizations are mostly involved in “attracting talent and being a company preferred by employees” and “reducing the negative effects on employees” in relation to human resources management in sustainability reporting.

Keywords

Sustainability • Sustainable human resources management • Employees’ green behaviours

1 **Sorumlu Yazar:** Çiğdem Vatansver (Doç. Dr.), Namık Kemal Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, Tekirdağ, Türkiye. Eposta: cvatansver@nku.edu.tr

2 Nevin Kılıç (Dr. Öğretim Görevlisi) - Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi, Fen Edebiyat Fakültesi, Psikoloji Bölümü İstanbul, Türkiye. Eposta:nkili@fsm.edu.tr

3 Gülesra Dinler (Uzman) - Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tekirdağ, Türkiye. Eposta: gulesra.dinler@bshg.com

Atf: Vatansver, Ç., Kılıç, N. ve Dinler, E. (2018). Çalışanların sürdürülebilirlik davranışları ve sürdürülebilir çalışma yaşamı için insan kaynakları yönetimi: Türkiye’den iki kesit. *Istanbul Management Journal*, 29(85), 7-39.
<http://dx.doi.org/10.26650/imj.2018.29.85.0007>

Extended Abstract

Research Problem

This study aims to take a closer look at the sustainability practices of companies in Turkey. For this purpose, two different studies were carried out: the first one on the attitudes and behaviors of employees and the second one on human-focused practices of the leading companies from the perspective of human resources management.

Research Questions

The research questions were set according to this objective:

- a) What are the practices for environmental protection at workplaces in Turkey? (Study I)
- b) What is the relationship between environmental practices and employee behaviors in the workplace? (Study I)
- c) What is being done about the sustainability of human resources in the most pioneering companies in Turkey? (Study II)
- d) What is the relationship between human resources management functions and sustainability? (Study II)

Literature Review

The literature of this study focuses on environmental and sustainability issues. Multiple concepts, such as sustainability, green, pro-environmental, and ecological, are used to define the efforts and practices of institutions to protect natural and social structures. It is clear that no other power in the world has the kind of influence that the business world has to offer in the process of transforming our planet into a sustainable world. Employees are not only agents of their own companies regarding damage to the environment but also are directly affected by these damages. For this reason, it is critical for the sustainability of the business world to improve the attitudes and behaviors of employees to ensure that the organization protects the environment.

Methodology

In this article, the findings of two studies were discussed in relation to their roles regarding the sustainability of human resource management and the sustainability of the environment in Turkey. The first part of this research is a quantitative study aimed at understanding and explaining employees' environmental behaviors. For this purpose, a total of 835 people, i.e., 418 women and 417 men, working in 623 private sector and 212 public sector jobs, were asked to fill two questionnaires describing their attitudes and behaviors toward the environment. The second study is a qualitative study to review what kinds of practices have been used regarding

sustainability in Turkey's leading companies. For this purpose, sustainability reports of Fortune 500 companies from 2016 were evaluated through a content analysis method. Consequently, 11 companies have been selected since they issued reports in three succeeding years as a condition (as an indication of the firm's determination for sustainability reporting) : Arçelik, Anadolu Efes, Aselsan, Doğu Otomotiv, Erdemir, Ford Otosan, İçdaş, THY, Tofaş, Turkcell, and Unilever.

Results and Conclusions

Findings show that the presence of environmentally friendly practices increases the environmentally activist behaviors of employees. The main finding of the second study is that organizations are mostly involved in "attracting talent and being a company preferred by employees" and "reducing the negative effects on employees" in relation to human resources management.

1) When the practices related to human resources management are evaluated in sustainability reporting, it is not possible to confirm that a certain level of social sustainability has been achieved. The rank and importance given to attracting talent leads to the conclusion that a significant portion of the activities that human resources professionals carry out in the name of sustainability serves to sustain the firm's competitive and profitability advantages. In addition to this, the intensity of the data about occupational health and safety, which is a legal requirement, reinforces this view.

2) As a result of the first study, private sector and industrial workers exhibit less environmentally friendly behaviors than the employees in the public sector and other business sectors. As expected, the environmentally friendly practices of the companies increase the environmental behavior of employees, and this is a clear indication of what needs to be done regarding sustainability. Particularly, human resources managers should aim to implement practices that will target pro-environmental employee behaviors.

3) Considering that legal sanctions have increased sustainability practices, it may be advisable to adopt legal regulations for environmental sustainability. Implementations, such as clean energy use, waste management, regulations to encourage water and electricity savings, and a reduction of greenhouse gases, should be mandated by legal regulations, all of which should be aimed to increase employees' pro-environmental behaviors and attitudes.

Sürdürülebilirlik (sustainability) “kaynakların insanların şimdiki ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılayabilecek hız ve şekilde kullanılması, geliştirilmesi ve korunmasıdır; çevresel, sosyal ve ekonomik nitelikler arasında optimal bir dengeyi başarılmasıdır.” (Steg, Van Den Berg ve De Groot, 2015; s. 11) Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi sürdürülebilirlik insanlar ve çevreleri arasında iyi dengelenmiş bir ilişkiye işaret etmektedir. Diğer bir deyişle, sürdürülebilir kalkınmayı başarabilmek için üç unsurdan (çevre, toplum, ekonomi) herhangi birisinin, diğer ikisine ket vurmaması gerekmektedir. Bu nedenle, sürdürülebilir bir dünyaya giden dönüşüm sürecinin iş dünyası olmadan tamamlanamayacağı (Doğru, 2012) ve dünyadaki hiçbir gücün iş dünyasının bu süreçte ortaya koyacağı etkiye sahip olamayacağı (Fisk, 2010) açıktır. “Çevreye duyarlı işletme” ve “yeşil işyeri” yaklaşımları organizasyonları çevresel konulara duyarlı, kaynaklarını etkili bir şekilde kullanan ve sosyal olarak sorumlu olmaya yöneltmiştir (Karaca, 2013; SHRM, BSR, & Aurosoorya, 2011).

Burada da görüldüğü gibi sürdürülebilirlik, yeşil, çevre yararına, çevreci gibi birden fazla kavram kurumların ekolojik ve sosyal yapıyı korumaya yönelik çaba ve uygulamalarını tanımlamak için kullanılmaktadır. Aralarında, kavramsal olarak farklar olmakla birlikte, kimi zaman sürdürülebilirlik, yeşil ve çevreye yönelik tanımlamalarıyla eş anlamlı olarak kullanılmakta kimi zaman da özünde kaynakların gelecek nesillere kayıpsız bir şekilde aktarımını barındırdığı için daha kapsayıcı bir kavram olarak kabul edilmektedir (Kuşat, 2013).

Çalışanlar hem kendi şirketlerinin çevreye verdiği zarara aracı olmakta hem de bu zararlardan doğrudan etkilenebilmektedirler. Bu nedenle, organizasyonlardaki çalışanların çevreyi korumaya yönelik tutum ve davranışlarının geliştirilmesi, tüm dünyanın sürdürülebilirliği için kritiktir. Bildirimiz, Türkiye’de şirketlerin sürdürülebilirlik uygulamalarına çalışanlar açısından daha yakından bakmayı hedeflemektedir. Bu amaçla, öncelikle kurumlarda çalışanların çevreye yönelik tutum ve davranışları araştırılmış, ikinci olarak da önde gelen şirketlerin çalışanları başta olmak üzere insan odaklı uygulamaları insan kaynakları yönetimi perspektifinden değerlendirilmiştir.

Sürdürülebilir Çalışma Ortamı

İnsan ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinin devamlı kılınması olarak da tanımlanabilecek olan sürdürülebilir kalkınma, işletmeler açısından düşünüldüğünde kurumsal sürdürülebilirlik kavramı olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik, gelişme aşamasında olan yeni bir yönetim değeri olarak betimlenmekte, bunun geleneksel büyüme ve karlılığı en yüksek noktaya çekme modeline alternatif bir yaklaşım olarak ortaya çıktığı belirtilmektedir (Saban, Küçükler ve Küçükler, 2017). Diğer bir deyişle kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken yol açtıkları sosyal ve çevresel konulara şirketin

stratejik ve kar odaklı cevap verme şekli olarak tanımlanmıştır. Buna göre kurumsal sürdürülebilirliğin iki temel özelliği, yeni bir iş yapma modeli ve yalnızca şu anki kazanımlara değil, geleceğe de yatırım yapmak olarak belirtilmektedir (Tokgöz ve Önce, 2009).

Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bir araştırmaya göre (SHRM, BSR, & Aurosoorya, 2011) organizasyonların %75'inde sürdürülebilirliğe ilişkin uygulamalar yürütülmektedir. Organizasyonların sürdürülebilirliğe ilişkin çabalarını Jabbour ve Santos (2006), üç basamaklı bir model üzerinde açıklamaktadır: 1. Çevreye yönelik yasal düzenlemelere uyum 2. Çevreye verilen zararın engellenmesi ve 3. Uzun dönemli sürdürülebilirlik için korumaya yönelik gönüllü çalışmalar ve değişim. Organizasyonlar, bu uygulamaları hayata geçirmelerinin gerekçelerini; topluma katkıda bulunma, rekabet edebilecek finansal avantaj sağlama, çevreye verilen önem, işletim maliyetlerinden tasarruf etme, para ve çalışanların sağlık ve güvenliğine verilen önem olarak açıklamaktadır. Türkiye'de İMKB sürdürülebilirlik endeksinde yönelik faaliyetlerden biri olarak PwC tarafından 2011 yılında yayınlanan, Türk İş Dünyası'nda Sürdürülebilirlik Uygulamaları Değerlendirme Raporu'na göre, İMKB şirketlerinin hemen hemen tamamının sürdürülebilirlik konusunun şirketlerinin faaliyetleri için önemli olduğunu düşünmesi, 2/3'ünün sürdürülebilirlik konularında stratejilerinin olduğunu beyan etmesi, sürdürülebilirlik raporlaması yapmayan şirketlerin yarıya yakınının ilerideki yıllarda raporlama yapmayı düşünmesi Türk işgücü piyasası için umut verici olarak değerlendirilmiştir. Bu raporun ardından da, İMKB Sürdürülebilirlik Endeksi hayata geçmiştir.

İşletmelerin, sürdürülebilirlik girişimlerinden bekledikleri olumlu sonuçların başlıcaları şunlardır: Çalışanların morallerinin artması, işletme süreçlerinin daha etkili hale gelmesi, şirketin kamuoyu nezdinde daha olumlu imajı ve artan marka bilinirliği (SHRM, BSR, & Aurosoorya, 2011; Zibarras & Ballinger, 2011). Bu sonuçlardan hiçbirinin doğrudan çevreyle ilgisinin bulunmaması, işletmelerin sürdürülebilirlik konularına olan ilgisine dair motivasyon kaynaklarının çevreye faydalı olmak yerine, işletmeye çeşitli faydalar sağlamak olduğunu düşündürmektedir, ki bu kendi içinde çelişkili bir durum da oluşturmaktadır.

Bir yandan da bu durum, kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımından başlayarak, sürdürülebilirlik uygulamalarının çoğunun şirketlere itibar yönetiminin bir aracı olarak sunulmasının sonucudur. Yapılan araştırmaların da bu sonucu desteklediği görülmektedir. Bir şirketin çevreye duyarlı politikalarla yönetiliyor olması, şirketin adaylar için çekiciliğini, işe girme çabasını ve gelen teklifi kabul etme oranını yükseltmektedir (Bauer, 1996). Çalışma yaşamına yeni adım atmış ya da atacak kuşakların çevresel etkilerini kontrol eden, sosyal faydayı önemseyen şirketleri seçtiği gözlemlenmektedir (Türşen, 2015). Diğer yandan, yeşil girişimleri daha genç kuşakları şirkete çekmek için

bir strateji olarak, “şirketi yeşile boyayarak”, kullanan şirketler olsa da, şirketin gerçek duruşunun böyle olmadığı işe girdikten kısa bir süre sonra anlaşılabilir. Bu nedenle şirketlerin başlangıç düzeyinde de olsa gerçek uygulamalarını duyurmalarında yarar vardır (SHRM, BSR, & Aurosoorya, 2011). Çevre bilinci olan, topluma katkı sağlayan, sürdürülebilirlik anlayışının egemen olduğu firmalar, çalışan-şirket ilişkisini daha kalıcı ve olumlu bir zemine taşımaktadır.

Sürdürülebilirlik Raporlaması

Organizasyonların çevreye olan etkilerini değerlendirdikleri ve çevre yararına olan çalışmalarına yer verdikleri kurumsal sosyal sorumluluk ya da sürdürülebilirlik raporları “yeşil girişim”leri kamuya duyurma işlevini üstlenmektedir. Faaliyetlerini ekonomik başarı yanında çevresel ve sosyal boyutta değerlendiren şirketler için, sosyal sorumluluk raporlaması geleneksel finansal raporlamanın ötesine geçerek işletmenin toplumsal faydalarını da raporlayan ve böylelikle işletme sorumluluklarını genişleten bir fonksiyona sahip olmaktadır (Başar ve Başar, 2006).

Sürdürülebilirlik raporlamaları 1990’lı yıllardan bu yana hem dünyada hem de ülkemizde çeşitli kuruluşlar tarafından oluşturulmaya başlamıştır. 1992 yılında Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi (WBCSD) uluslararası 209 şirket ile ekonomik büyüme, çevre dengesi ve sosyal gelişim konularında sürdürülebilir kalkınma üzerine taahhütlerini ortaya koyarak koalisyon oluşturmuştur. Bu Konseyin Türkiye’deki ortağı 2004 yılında kurulan İş Dünyası ve Sürdürülebilir Kalkınma Derneği’dir (Saban, Küçükler ve Küçükler, 2017). Yine 1995 yılında Avrupa Kurumsal Sosyal Sorumluluk Birliği, kamu-özel sektör-sivil toplum ortaklıklarını temel alan bir yaklaşım ile kurumsal sosyal sorumluluk kavramının uluslararası standartlarda yaygınlaşması amacını güderek kurulmuştur. 2005 yılında kurulan Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği bu kuruluşun üyesidir. 2000 yılında oluşturulan Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi sürekli rekabet içindeki iş dünyasına ortak bir kalkınma kültürü oluşturmak üzere evrensel ilkeler öneren yenilikçi bir kurumsal sorumluluk yaklaşımıdır. Türkiye’deki ayağı 2002 yılında kurulan Global Compact Türkiye’dir. Bunların yanında Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (2010) ve Sürdürülebilirlik Muhasebesi Standartları Kurulu (2011) da sürdürülebilirlik raporlamalarında önemli kuruluşlar olarak belirtilmektedir (Saban, Küçükler ve Küçükler, 2017).

Sürdürülebilirlikle ilgili başlıca performans göstergeleri Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, (UN Global Compact), AA1000APS Hesap Verebilirlik Prensipleri Standardı, OECD Çokuluslu İşletmeler Rehberi, ISO26000 Sosyal Sorumluluk Rehberi Standardı, Karbon Saydamlık Projesi, Entegre Raporlama, FTSE4 Good Endeksi, Küresel Raporlama Girişimi (GRI), Dow Jones Sürdürülebilirlik Endeksi ve Çevresel Sürdürülebilirlik Endeksi’dir (Tokgöz & Önce, 2009; Saban, Küçükler ve Küçükler, 2017). Tüm bu raporlama ve performans göstergeleri işletmelerin

ekonomik, çevresel ve sosyal olarak etkilerini ölçümleyip standardize hale getirme amacı taşımaktadır. En yaygın raporlama standartlarından biri olan GRI ilkeleri bugün gerek Türkiye’de gerekse dünyada çok sayıda işletme tarafından benimsenmiştir. GRI’ın belirlediği performans göstergeleri ekonomik, çevresel ve sosyal olmak üzere 3 bölüme ayrılmıştır (GRI, 2017):

- 1) Ekonomik Performans Göstergeleri (ekonomik performans, piyasadaki konum, dolaylı ekonomik etkiler)
- 2) Çevre Performans Göstergeleri (malzemeler, enerji, su, biyoçeşitlilik, emisyonlar, sıvı ve katı atıklar, ürün ve hizmetler, uyum, ulaştırma, genel)
- 3) Sosyal Performans Göstergeleri
 - a. İnsan Hakları Performans Göstergeleri (yatırım ve satın alma uygulamaları, ayrımcılık yapmama, örgütlenme özgürlüğü ve toplu sözleşme, çocuk işçiliği, zorla veya zorunlu tutarak çalıştırma, güvenlik uygulamaları, yerli hakları)
 - b. İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yakışır İş Performans Göstergeleri (istihdam, işgücü/yönetim ilişkileri, iş sağlığı ve güvenliği, eğitim ve öğretim, çeşitlilik ve fırsat eşitliği)
 - c. Ürün Sorumluluğu Performans Göstergeleri (müşteri sağlığı ve güvenliği, ürün ve hizmet etiketlemesi, pazarlama iletişimi, müşterinin kişisel gizliliği, uyum)
 - d. Toplum Performans Göstergeleri (yerel halk, yolsuzluk, kamu politikası, rekabeti kısıtlayan davranış, uyum)

Görüleceği gibi, sürdürülebilirlik raporlarında, İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili bilgilendirme ve açıklamalar ağırlıklı olarak, Sosyal Performans başlığı altında İnsan Hakları ile İşgücü Uygulamaları ve İnsana Yakışır İş Performans Göstergeleri bölümlerinde yer almaktadır.

Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetimi

Sürdürülebilirlik stratejisinin yaratılması Genel Müdür ve tepe yönetimin sorumluluğu olsa da, bu stratejinin hayata geçirilmesiyle ilgili eğitim, iletişim vb faaliyetler insan kaynakları yönetiminin çalışma alanına girmektedir. Tüm bu gelişmeler sonucunda sürdürülebilirlik konusu insan kaynakları profesyonellerinin gündemlerine girmiştir (Türşen, 2015). Sürdürülebilir İKY anlayışı; çevre yönetimi, kurumsal sürdürülebilirlik, İKY ve kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarından etkilenerek gelişmektedir. İnsan kaynakları yönetiminin sürdürülebilirliğin izlenmesindeki rolü ve etkisinin artması, araştırmacıları bu konudaki yaklaşım ve günlük uygulamaları daha iyi anlamaya ve açıklamaya yöneltmiştir. Günümüzde sürdürülebilir İKY konusundaki

araştırmalarda; sürdürülebilir iş sistemleri, sosyal sorumlu İK, yeşil İK vb. kavramların ardından “üçüncü dalga”dan söz edilmektedir. Buna göre interdisipliner ekipler birarada çalışarak, sürdürülebilir İKY sistemlerinden sürdürülebilirliğin toplumsal tartışmasına doğru giden bir yön izlenmektedir (Ehnert ve Harry, 2012).

Sürdürülebilir İKY, geleceğin ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetinden ödün vermeden, mevcut şirketin ve toplumun optimum ihtiyaçlarını karşılamak için insan kaynaklarının yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Mariappanadar, 2013). Ehnert (2009) şirketlerin sürdürülebilirliği ve sürdürülebilir gelişmeyi nasıl tanımladığını

TABLO 1

Sürdürülebilirlik kategorileri ve ilgili insan kaynakları uygulamaları

İnsan kaynaklarını sosyal sorumlulukla ele alma	Yeteneği cezbetme ve “çalışanların tercih ettiği bir şirket” olarak tanıma
<ul style="list-style-type: none"> • Etik ve çalışanlarla yakından ilgilenme • İşini kaybedenleri destekleme 	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanlara, ve onların yetenekleriyle bilgilerine yatırım yapma • Kariyer olanakları sunma • Cazip ve aynı zamanda zorlayıcı bir iş ortamı sunmak • Kültürel çeşitliliği ve cinsiyet eşitliğini sağlama • Sosyal olarak sorumlu ve güvenilir bir işveren olmanın yanı sıra, işyerinin itibarını aile dostu ve çalışan annelerin yanında bir şirket olarak güçlendirme • İş ve iş dışı yaşam dengesinin önemine dikkat çekme • Yedekleme planları, yetenek havuzu • İş tatmini ve motivasyon • Ücretlendirme ve ek sosyal olanaklar
<p>Çalışan sağlığı ve esenliğini destekleme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çalışma yaşamının kalitesini iyileştirme • Çalışanlarda kendi sağlıklarıyla ilgili farkındalık yaratma • Sağlıklı bir yaşam tarzını teşvik etme • İşgücünün formda olmasını sağlama • Çalışanların ve ailelerinin esenliğini destekleme • İş ve iş dışı yaşam dengesini teşvik etme 	<p>Mevcut çalışanların becerilerine yatırım yapma</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eğitime yatırım • Yaşam boyu öğrenmeyi destekleme • Çalışan gelişimi ve eğitim programları • Mesleki eğitim programları ve çıraklık • Yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi programları • Çalışanlar ve yöneticiler için kariyer gelişimi • Mentorluk
<p>Çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması</p> <ul style="list-style-type: none"> • İş sağlığı ve güvenliği: iş kazaları, yaralanmalar ve ölümcül kazalar riskini azaltma • Meslek hastalıkları riskini azaltmak için ergonomik çalışma koşullarını iyileştirme • Stresi önlemek ve azaltma 	<p>İnsan Kaynaklarının özüne yatırım yapma</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eğitime, staja yatırım yapma • Yaşam boyu öğrenmeyi güçlendirme • Üniversitelerle işbirliği • Yedekleme planları, yetenek havuzu
<p>Çalışanların yaşam standartlarını iyileştirme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sağlıklı bir yaşam tarzını teşvik etme • İş ve iş dışı yaşam dengesini teşvik etme 	<p>Karşılıklı güvenilir ilişkiler kurma</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların güvenini kazanma ve sürdürülebilir ilişkileri yaratma

Kaynak: Ehnert, I. (2009). Sustainability and human resource management: reasoning and applications on corporate websites. *European J. International Management*,3(4), 419-438., S: 433

ve bunu insan kaynaklarının yönetimine nasıl bağladıklarını incelediği çalışmasında şirketlerin sürdürülebilirlikle ilişkili faaliyetlerini sekiz temel başlıkta toplamaktadır: a) İnsan kaynaklarını sosyal sorumlulukla ele alma, b) çalışan sağlığı ve esenliğini destekleme, c) çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması, d) yeteneği cezbetme ve “çalışanların tercih ettiği bir şirket” olarak tanınma, e) mevcut çalışanların becerilerine yatırım yapma, f) İnsan Kaynaklarının kökenine yatırım yapma, g) çalışanların yaşam standartlarını iyileştirme, h) karşılıklı güvenilir ilişkiler kurma. Bu sekiz ana başlığın neleri içerdiği Tablo 1’de gösterilmektedir:

Çalışanların kurumsal vatandaşlık olarak sayılacak bazı yeşil davranışları (örnek olarak, çalışırken yaptığı herhangi bir işin çevreye zarar verip vermeyeceğini sorgulama gibi) insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile işletmenin çevre performansı arasında aracılık etmektedir. Bir başka deyişle, bu davranışların varlığı insan kaynakları yönetimini çevresel açıdan etkili hale getirmektedir (Paille, Chen, Boiral, & Jin, 2014). Çalışanlar tarafından en önemli görülen ve insan kaynakları yönetimlerinde sürdürülen çevresel sorumluluk uygulamaları şunlardır: a) Kullanılmış ofis mobilyası ya da eşyalarını, yardım derneklerine bağışlamak ya da çalışanlara indirimli olarak verme b) Yürüyüş, bisiklete binme ve toplu ulaşımı kullanmayı teşvik etme c) Enerji tasarruflu ışıklandırma sistemi ve/veya ekipmanı kullanma d) Çalışanları işyerinde daha çevre dostu olmaları yönünde teşvik etme e) Çalışanları araba paylaşımı konusunda destekleme, teşvik etme. (SHRM, BSR, & Aurosoorya, 2011).

Bir işletmede çevre yararına sonuçlar, şirket içinde çevresel yönelimin çalışanlarca iyi anlaşılması ve çalışanların çevreci davranışlarının artmasıyla ortaya çıkmaktadır (Paille, Chen, Boiral, & Jin, 2014). Bu nedenle, insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla çevresel performans arasındaki ilişkiyi kurabilmek için o işyerinde hangi çevre yararına davranışların gerekli olduğunun belirlenmesi önceliklidir. Böylelikle bir şirkette çalışanlar, şirketlerinin daha “yeşil” olması için neyi nasıl yaptıkları ve sürdürülebilirliğe hangi durumda katkıda bulduklarını daha iyi anlayacaklardır.

Sürdürülebilir Çalışma

Çalışanların sürdürülebilirlikle ilgili davranışlarından İngilizce yazında sıklıkla, “çevre yararına”, “çevre dostu ve “yeşil” olarak söz edilmekte, “sürdürülebilir davranış” tanımlaması da aynı zamanda kullanılmaktadır (Kuşat, 2013; Davis, 2013). Ones ve Dilchert (2012)’e göre yeşil davranışlar, *çalışanların çevresel sürdürülebilirlik için katkı sağladıkları ya da yapmaktan vazgeçtikleri, ölçülebilir eylem ve davranışlardır*. Çalışanların çevre yararına yaptıkları davranışlar beşli bir sınıflandırmayla açıklanmaktadır (Tablo 2):

Tablo 2

Çalışanların yeşil davranışları beşli sınıflandırma

Zarar vermektен kaçınma	<ul style="list-style-type: none"> • Hava kirliliğini önleme • Çevresel etkisini izleme • Eko sistemi koruma ve destekleme
Koruma	<ul style="list-style-type: none"> • Kullanımı azaltma • Yeniden kullanma • Yeniden değerlendirme, geri dönüşüm
Sürdürülebilirlik için çalışma	<ul style="list-style-type: none"> • İşin yapılış şeklini değiştirme • Çevreye karşı daha duyarlı / sorumlu seçeneklerle değiştirme • Sürdürülebilir ürün ve işlemler yaratma • Sürdürülebilirlik için yeniliklere kucak açma
Etkileme	<ul style="list-style-type: none"> • Diğer kişileri teşvik etme ve destekleme • Sürdürülebilirlik için eğitime ve yetiştirme
Çevre için inisiyatif alma	<ul style="list-style-type: none"> • Çevresel öncelikleri ilk sıraya koyma • Çevre yararına, eylem ve lobi faaliyetlerinde bulunma, program ve politikaları başlatma
Kaynak: McConaughy, J.C. "Development of an employee green behavior descriptive norms scale" (2014).	

Çalışanların çevre yararına olan davranışları ile yaşam değerleri arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmaya göre (Kılıç ve Vatansver, 2017); en güçlü ilişkiler çevreyi "koruma tutumu" ve "çaba gösterme" davranışı ile evrensellik değeri arasındadır. Bu bulgu, evrensellik değerinin, "insanların doğayı korumaları gerektiğine gönülden inanma; çevreye bakıp güzelleştirmeye önem verme" yi içermesiyle açıklanmaktadır. Çalışmada, "çevresel sorunların abartıldığını, ve gelecekte her şeyin daha iyi olacağını" içeren statükocu tutumla evrensellik değerinin olumsuz ilişki içinde olduğunun bulunması, çevreci yaklaşımın insanlığa daha geniş ve eşitlikçi bir çerçeveden bakan evrensellik değeri ile doğrudan ilişkili olduğunun bir göstergesi olarak değerlendirilmiştir.

Çalışmamızda, Türkiye'deki işyerleri ve çalışma ortamlarında sürdürülebilirlik açısından nelerin var olduğunu ve nasıl ele alındığını anlamak amaçlanmıştır. Bu amaçla bildiri, iki ayrı çalışmanın yazını ve bulgularını ilişkilendirilerek Türkiye'de insan kaynakları yönetimi'nin sürdürülebilirlikteki rolünü tanımlayıp tartışmayı amaçlamaktadır. Birinci araştırma, çalışanların çevre yararına olan davranışlarını anlamaya ve açıklamaya yöneliktir. Türkiye'nin önde gelen şirketlerinde insan kaynaklarının sürdürülebilirliğine ilişkin neler yapıldığı ve insan kaynakları yönetimi adına yürütülen sürdürülebilirlik uygulamalarının neler olduğuna yanıt bulmak ise ikinci çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Bu kapsamda oluşturulmuş araştırma soruları şunlardır:

- Türkiye'de işyerlerinde çevreyi korumaya yönelik uygulamalar nelerdir? (Çalışma I)
- İşyerlerinde çevreye yönelik uygulamalar ile çalışan davranışları arasında nasıl bir ilişki vardır? (Çalışma I)
- Türkiye'de sürdürülebilirlik uygulamalarında en öncü şirketlerde insan kaynaklarının sürdürülebilirliğine ilişkin neler yapılmaktadır?(Çalışma II)

d) İnsan kaynakları yönetimi fonksiyonlarıyla sürdürülebilirlik arasında nasıl bir ilişki vardır ? (Çalışma II)

Yöntem

Çalışma I

Geniş bir araştırmanın bir kapsamı olan bu çalışmanın örneklemini, 623 özel sektör ve 212 kamu sektörü olmak üzere farklı iş alanlarında çalışan, 418 kadın ve 417 erkek, toplam 835 kişi oluşturmaktadır.

Ölçme Araçları

Araştırmada, Topçu, Gazeloğlu ve Yılmaz (2015)'in geliştirdiği soru formu çalışma yaşamı açısından gözden geçirilerek kısa iki ayrı forma dönüştürülerek kullanılmıştır. *Yeşil Tutum Ölçeği*: Çevreye yönelik bir dizi farklı tutumu betimleyen ve bireylerin çevreye ilişkin tutumlarını değerlendirmeyi amaçlayan ölçek 17 maddeden oluşmaktadır. Çevre kirliliği, nesillerin yok olması, ekonomi ve çevre ilişkisi, yasama, vb konulardaki çeşitli tutum ve inançları betimlemektedir. Yapılan faktör analizleri sonucu (Kılıç ve Vatansever, 2017) Yeşil Tutum ölçeğinin iki alt boyut ile varyansın % 42'sini açıkladığı görülmektedir. Elde edilen alt boyutlar «korumacı tutum» (11 madde, $\alpha = ,83$) ve «statükocu tutum» (6 madde, $\alpha = ,75$) olarak adlandırılmıştır. *Yeşil Davranış Ölçeği*: Bireylerin çevreye ilişkin davranışlarını değerlendirmeyi amaçlayan ölçek 23 maddeden oluşmakta, damlatan muslukları tamir etmekten, doğayı kirletenleri yetkili makamlara şikayet etmeye kadar çevreye yönelik bir dizi çevre dostu davranışı betimlemektedir. Her iki ölçekte de katılımcılar her bir maddeyi “5 = (Tamamen uygun) ve 1 = (Hiç uygun değil)” beşli skala üzerinden kendilerine uygun seçeneği işaretleyerek yanıtlamışlardır. Yeşil davranış ölçeğine uygulanan faktör analizleri sonucunda üç faktör yapısı ortaya çıktığı, varyansın % 54,3 kadarını açıkladığı görülmektedir (Kılıç ve Vatansever, 2017). Elde edilen alt boyutlar “çaba gösteren” (11 madde, $\alpha=,90$), “yeşil yaşayan” (7 madde, $\alpha=,81$) ve “aktivist” (5 madde, $\alpha=,82$) olarak adlandırılmıştır.

Ayrıca, katılımcılara “çalışılan işyerinde çevreci uygulamalara önem verme”ye ilişkin bir soru ile “çalıştıkları işyerlerinde çevreye zarar vermemek, doğayı korumak adına hangi faaliyetler yapıldığı” açık uçlu olarak sorulmuştur. Anket formunda yeralan çalışılan işyerinin sektörü, yirmi farklı iş kolu olarak bir liste ile sunulmuş ve dört genel gruba ayrılarak analizler yapılmıştır: Endüstri (enerji, kimya, petrol ve ilgili işkolları, madencilik, tekstil, vb.) , Hizmetler (finans, turizm, satış-pazarlama, vb.), Teknoloji (bilgi teknolojileri, iletişim, vb.) ve diğerleri.

Bulgular

Yeşil tutum ve Yeşil Davranışlar ölçeklerinin ölçek ve alt ölçeklerin tutarlılık düzeylerini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha güvenilirlik analizleri, değişkenler arası ilişkileri belirlemek amacıyla korelasyon analizi, çeşitli gruplar arasındaki farklılıkları belirlemek amacıyla ise t-testi ve ANOVA yapılmıştır.

Değişkenler arası ilişkileri görmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, çalışılan işyerinde çevreci uygulamalara önem verilme derecesi, çevre konusunda çaba gösterme ($r = ,56$), korumacı tutum içinde olma ($r = ,47$), yeşil davranışları gösterme (yeşil yaşama) ($r = ,34$) ve çevre için aktivist davranışlar gösterme ($r = ,34$) ile olumlu yönde, statükocu tutum ile olumsuz yönde ($r = -,11$) istatistiki olarak anlamlı korelasyon göstermiştir.

Tablo 3

Yaş, çalışılan işyerinin çevre duyarlılığını önemseme derecesi, çevreye ilişkin tutum ve davranış boyutları arasındaki korelasyonlar

	Ort	SS	1	2	3	4	5	6	7
1- Yaş	31,86	9,20	1						
2- İş yerinin çevre duyarlılığını önemseme	3,98	1,17	,10**	1					
3- Çaba gösteren	4,20	,77	,13**	,56**	1				
4- Yeşil yasayan	3,08	,94	,12**	,34**	,39**	1			
5- Aktivist	3,37	,95	,05	,34**	,45**	,53**	1		
6- Korumacı tutum	3,99	,72	,07	,47**	,68**	,23**	,31**	1	
7- Statükocu tutum	2,59	,92	-,08*	-,11**	-,23**	,12**	,08*	-,25**	1

Çalışanların yeşil tutum ve davranışlarında özel sektör / kamu sektörü ayırımına dayalı farklılıklar olup olmadığını görmek amacıyla da analizler yapıldı. Buna göre, işkolları bakımından özel sektör ve kamu sektörü ayırımı, yalnızca çevreyi korumaya yönelik çaba gösterme davranışları ile korumacı tutumlarda ortaya çıkmıştır. Çevreyi korumaya yönelik çaba gösterme davranışları bakımından endüstri alanlarında yer alan özel sektör çalışanları en düşük puanları alırken, kamu sektöründe yer alan endüstri ve teknoloji çalışanları korumacı tutumlar bakımından yüksek puanlar almışlardır.

Tablo 4

Çalışanların yeşil tutum ve davranışlarında özel sektör / kamu sektörü karşılaştırması

Sahiplik	Değişkenler	Sektör Grupları	N	Ort.	Std. Sap.	F/Welch	p
Özel	Çaba Gösterme	Endüstri	172	4,05	0,91	3,756 ^a	0,011
		Hizmetler	217	4,16	0,79		
		Teknoloji	69	4,17	0,72		
		Diğer	165	4,33	0,71		
		Toplam	623	4,17	0,80		
Kamu	Korumacı Tutum	Endüstri	14	3,51	1,25	4,255 ^b	0,006
		Hizmetler	78	3,32	0,83		
		Teknoloji	18	3,62	1,02		
		Diğer	102	2,97	0,91		
		Toplam	212	3,19	0,94		

a: Welch; b:F

Çalışanların yeşil tutum ve davranışlarında, çalıştıkları sektörlere göre bir farklılık olup olmadığını anlamak için yapılan analizlerde elde edilen sonuçlara göre; çevreye yönelik korumacı tutuma sahip olma bakımından endüstri işkollarında çalışanlar en düşük, hizmet işkollarında çalışanlar en yüksek puanları almışlardır (Bknz: Tablo 4). Öte yandan, statükocu tutum sahip olma bakımından endüstri işkollarında çalışanlar en yüksek, diğer kategorisinde yer alan çalışanlar en düşük puanları almışlardır. Çevreyi koruma davranışlarına (yeşil davranış) baktığımızda ise çalışanların çaba gösterme davranışlarında sektörler arasında farklılıklar olduğu, yeşil yaşama ve aktivist davranışların sektörlere göre farklılaşmadığı bulunmuştur. Buna göre endüstri sektöründe çalışanlar en düşük çaba gösterme davranışları gösterirken, «diğer» kategorisinde yer alan çalışanlar en yüksek çaba gösterme davranışları rapor etmişlerdir.

Tablo 5

Çalışanların yeşil tutum ve davranışlarının, çalıştıkları sektörlere göre karşılaştırılması

Değişkenler	Sektör Grupları	N	Ort.	Std. Sap.	F/Welch	p	
Davranışlar	Çaba Gösterme	Endüstri	186	4,06	0,90	3,445 ^a	0,017
		Hizmetler	295	4,19	0,75		
		Teknoloji	87	4,23	0,70		
		Diğer	267	4,31	0,72		
		Toplam	835	4,20	0,78		
Tutumlar	Korumacı Tutum	Endüstri	186	3,87	0,79	2,854 ^b	0,036
		Hizmetler	295	4,04	0,70		
		Teknoloji	87	3,94	0,67		
		Diğer	267	4,04	0,70		
		Toplam	835	3,99	0,72		
	Statükocu Tutum	Endüstri	186	2,73	0,97	4,813 ^a	0,003
		Hizmetler	295	2,65	0,96		
		Teknoloji	87	2,55	0,93		
		Diğer	267	2,43	0,81		
		Toplam	835	2,59	0,92		

a: Welch; b: F

Çalışanların işyerlerinde gerçekleştirilen çevreye duyarlı uygulamalara verdikleri önem derecesine göre de çevreye yönelik tutum ve davranışlara ilişkin karşılaştırmalar yapıldı. Bu değişken yüksek önem derecesi ve düşük önem derecesi olarak iki gruba ayrıldı. Orta derecede önem seviyesi analiz dışı bırakıldı. Elde edilen bulgulara göre, çalışanlar işyerlerinde çevreye duyarlı uygulamaları önemseme derecelerine göre çevreye ilişkin tutum ve davranışlarında farklılık göstermektedirler. Buna göre, işyerlerindeki çevreci uygulamalara yüksek derecede önem veren çalışanlar daha fazla çevre yanlısı tutum ve davranış göstermekte, buna karşılık daha düşük düzeyde statükocu tutum sergilemektedirler.

Tablo 6

Çalışanların işyerlerinde gerçekleştirilen çevreye duyarlı uygulamalara verdikleri önem derecesine göre karşılaştırılması

	İşyerinin çevre duyarlılığını önemseme derecesi	N	Ort.	Std. Sap.	t değeri	p değeri
Çaba Gösterme	Düşük önem	109	3,27	1,12	-10,690	,000
	Yüksek önem	603	4,44	,49		
Yeşil Yaşama	Düşük önem	109	2,52	,92	-7,652	,000
	Yüksek önem	603	3,25	,92		
Aktivist	Düşük önem	109	2,81	1,06	-6,815	,000
	Yüksek önem	603	3,55	,88		
Korumacı Tutum	Düşük önem	109	3,25	1,00	-9,384	,000
	Yüksek önem	603	4,18	,53		
Statükocu Tutum	Düşük önem	109	2,96	,97	4,189	,000
	Yüksek önem	603	2,54	,91		

Çalışılan işyerinde çevre dostu uygulama olup olmamasına göre çevreye ilişkin davranış ve tutumlardaki farklılıklara bakıldığında ise, işyerlerinde çevre dostu uygulamalar olduğunu belirten çalışanların çevre konusunda aktivist davranışları daha fazla gerçekleştirdiği görülmektedir. Soru formunda açık uçlu olarak yer alan “Çalıştıkları işyerlerinde çevreye zarar vermemek, doğayı korumak adına hangi faaliyetler yapıldığı”na ilişkin veriler incelendiğinde, çalışmaya katılan 895 çalışandan 428’inin (katılımcıların % 48’i) bu faaliyetlerin neler olduğunu belirttiği görülmektedir. Tablo 7’den de izlenebileceği gibi, işyerlerinde en fazla “geri dönüşüm” konusunda faaliyet gösterildiği belirtilmiştir (% 67). Bunu sırasıyla “yeşil alan düzenleme” (% 8) ve “malzeme kullanımı ile ilgili uygulamalar” (% 6) izlemektedir. Dikkat çekici olan bir unsur ise, bu soruya yanıt veren katılımcıların yalnızca % 1’inin “enerji tasarrufu” uygulamasından bahsetmiş olmasıdır.

Tablo 7

İşyerlerindeki çevre dostu uygulamalar

Uygulama	Sıklık	Yüzde
Geri dönüşüm	287	67%
Birden fazla uygulama olması	44	10%
Yeşil alan düzenleme	33	8%
Malzeme kullanımı	27	6%
Geri dönüşüm ve enerji tasarrufu	12	3%
Eğitim- seminer-gezi-projeler	11	3%
Enerji tasarrufu	5	1%
Çevresel denetim	3	1%
Çevre yararına bağış	3	1%
Hayvan dostu uygulama	3	1%
TOPLAM	428	

Çalışma II

Türkiye’nin önde gelen şirketlerinde insan kaynaklarının sürdürülebilirliğine ilişkin neler yapıldığı ve insan kaynakları yönetimi adına yürütülen sürdürülebilirlik

uygulamalarının neler olduğuna yanıt bulmak ikinci çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır. Böylelikle, Türkiye'nin çalışma yaşamının yönünü belirleyen büyük şirketlerin sosyal performans göstergelerini analiz ederek bu alandaki eğilimleri ortaya koymak ve Türkiye'deki uygulamalara ışık tutmak hedeflenmiştir.

Yukarıda belirtilen araştırma soruları kapsamında şirketlerin belirlenmesi için sürdürülebilirlik raporu yayımlayan ancak BİST Sürdürülebilirlik Endeksi kapsamında yer almayan çok sayıda şirket bulunması nedeniyle, Fortune Türkiye 50 listesi tercih edilmiştir. ABD orijinli saygın bir iş dergisi olan Fortune, 1955 yılından itibaren dünyanın en büyük şirketlerini açıkladığı "Fortune 500" listesini yayınlamaktadır (Yılmaz, 2015). Türkiye'de 2007 yılında yayın hayatına başlayan Fortune dergisinin net satış büyüklüklerine göre sıraladığı ve ilk 50'de yer alan şirketler araştırma kapsamına alınmıştır.

Fortune 50 listesinde yer alan şirketlerin güncel sürdürülebilirlik raporları değerlendirmesini amaçlayan araştırmamız kapsamında işletmelerin web siteleri incelenerek İnsan Kaynakları ve/veya Sürdürülebilirlik sayfalarına erişilmiş ve böylelikle 2016 yılına ait Sürdürülebilirlik Raporları temin edilmiştir.

Ocak 2018'de yürütülen veri oluşturma sürecinde, listedeki şirketlerden 13 tanesinin herhangi bir faaliyet ya da sürdürülebilirlik raporu paylaşmadığı, kalan 37 şirketten yalnızca 11'inin güncel 2016 yılı Sürdürülebilirlik Raporu'nu yayınladığı görülmüştür. Araştırma kapsamında analiz için seçilen bu 11 şirket aynı zamanda son üç yıldır sürdürülebilirlik raporlarını zamanında ve düzenli olarak yayınlamaktadır: Arçelik, Anadolu Efes, Aselsan, Doğu Otomotiv, Erdemir, Ford Otosan, İçdaş, THY, Tofaş, Turkcell ve Unilever.

Örneklem

Araştırmaya konu olan işletmelerin tümü özel sektör işletmesi olup 9 ayrı sektörde faaliyet göstermektedirler. Türk Hava Yolları A.O. (5) seyahat ve taşımacılık hizmetleri; Arçelik A.Ş. (12) elektrikli ev aletleri; Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş. (16) ile İçdaş Çelik Enerji Tersane ve Ulaşım Sanayi A.Ş. (28) metal döküm ve işleme; Doğu Otomotiv Servis ve Ticaret A.Ş. (15) motorlu taşıt satış ve servisi; Ford Otomotiv Sanayi A.Ş. (8) ile Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. (13) taşıt araçları ve ekipmanları imalat ve bakımı, Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş. (19) endüstriyel gıda imalatı, Aselsan Elektronik San. ve Tic. A.Ş. (41) elektronik ve telekomünikasyon, Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş. (14) bilgi ve iletişim hizmetleri ve Unilever Sanayi ve Ticaret Türk A.Ş. (34) toptan gıda içecek ve temizlik ürünleri sektöründe yer almaktadır. Şirketlerin Fortune listesindeki sıralamaları ise her şirketin isminin ardından parantez içinde verilmiştir.

Analiz

Analiz için, şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında insan kaynaklarıyla ilgili bölümler seçilerek veri seti oluşturulmuştur. İçerik analizi için Ehnert (2009) tarafından oluşturulan (Tablo 1) “İKY ile ilişkili sürdürülebilirlik kategorileri” kod listesi olarak kullanılmıştır. Kod listesindeki her bir kategori, iki değerlendirici tarafından ayrı ayrı sürdürülebilirlik raporunda olup olmadığına bakılarak varsa rapordaki ifade (açıklama, uygulama örneği vb.) kaydedilerek veri seti oluşturulmuştur. Kodlamalar tamamlandıktan sonra farklılıklar belirlenerek değişiklik ve düzeltmeler yapılarak kod tablosuna son şekli verilmiştir.

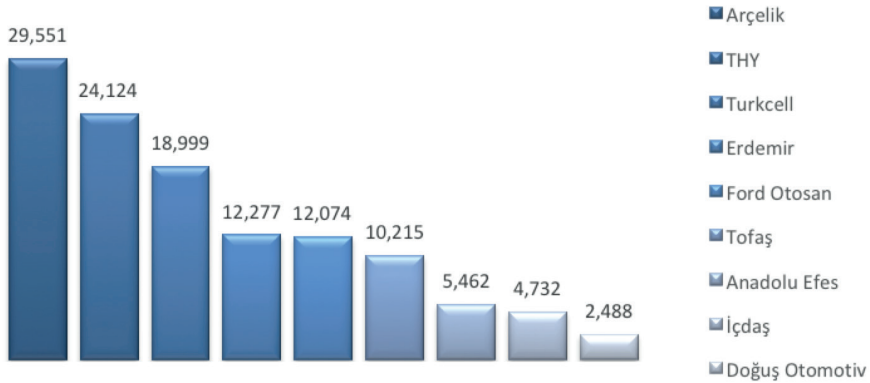
Bulgular

Tablo 8’de araştırma kapsamındaki şirketlerin 2016 yılı çalışan sayıları verilmiştir. Yaklaşık 30 bin çalışan ile en büyük istihdam yaratan şirket Arçelik olurken, yaklaşık 2 bin 500 kişilik çalışan sayısı ile en küçük ölçekli şirket Doğu Otomotiv olarak belirlenmiştir.

Tablo 8

Araştırma kapsamındaki şirketlerin 2016 yılı çalışan sayıları ()*

Toplam Çalışan Sayısı 2016



(*) Aselsan ve Unilever’in raporlarında çalışan sayılarına ilişkin bilgi bulunmadığından iki şirkete tabloda yer verilememiştir.

İnsan Kaynakları Yönetimi Verisinin İçerik Analizi

Analiz için, şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında insan kaynaklarıyla ilgili bölümler seçilerek veri seti oluşturulmuştur. Tablo 9’da analiz kapsamında incelenen 11 adet sürdürülebilirlik raporunun toplam sayfaları ile insan kaynaklarına ayrılan sayfa sayısı listelenmiştir.

Tablo 9

Araştırma kapsamındaki şirketlerin toplam sürdürülebilirlik raporu ve ik ile ilgili sayfa sayıları

Şirket	Sayfa Sayısı	İK Sayfa Sayısı	Sayfa Sayısı%
Arçelik	81	10	12%
Doğuş Otomotiv	92	7	8%
Erdemir	82	10	12%
Ford Otosan	122	15	12%
THY	110	15	14%
Tofaş	70	6	9%
Anadolu Efes	64	7	11%
Turkcell	79	12	15%
Aselsan	49	17	35%
İçdaş	90	6	7%
Unilever	10	0	0
TOPLAM	849	105	

Unilever kapsamlı bir sürdürülebilirlik raporu oluşturmak yerine özet bir rapor halinde faaliyetlerini paylaşmış; rapor kapsamında insan kaynakları, tedarik zinciri vb gibi ayrımlara gidilmemiştir. İnsan kaynakları özelinde bilgi paylaşılan bir bölüm bulunmaması sebebiyle veri analizinde insan kaynaklarına ayrılan sayfa sayısı 0 olarak gösterilmiştir

Yüzdesel olarak bakıldığında rapor genelinde insan kaynaklarına en fazla yer veren şirket %35 ile Aselsan olarak görünmektedir. Aselsan'ı takip eden Turkcell ve THY ise sırasıyla tüm raporun %15 ve %14'lük bir kısmını insan kaynakları uygulamalarından bahsetmeye ayırmıştır. Diğer şirketler %10 bandında seyrederek, %12 ile %7 aralığındaki bir kısımda insan kaynaklarından söz etmişlerdir.

Toplam 11 şirketten 9'u raporlarına "Sürdürülebilirlik Raporu" adını verirken; Doğuş Otomotiv "Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporu; Unilever ise "Sürdürülebilir Yaşam Planı" adı ile raporlarını paylaşmıştır.

Kriter Bazında İçerik Analizi

İçerik analizinde kullanılan Ehnert'in kod listesine göre yapılan analizde, toplam 431 kodlama yapılmıştır. Yapılan kodlamaların sıklığı, sürdürülebilirlik raporlarında o kategoriye ne kadar çok yer verildiğini göstermektedir. Bu 431 kodun, kategorilere göre dağılımı Tablo 10'te gösterilmektedir:

Tablo 10

Sürdürülebilirlik kategorilerine göre insan kaynakları uygulamalarının dağılımı

Kategoriler	Sıklık	Yüzde
Yeteneği cezbetme ve “çalışanların tercih ettiği bir şirket” olarak tanınma	143	33%
Çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması	71	16%
Mevcut işgücünün becerilerine yatırım yapma	64	15%
Çalışan sağlığı ve esenliğini destekleme	55	13%
Karşılıklı güvenilir ilişkiler kurma	49	11%
İnsan kaynaklarının kökenine yatırım yapmak	32	7%
İnsan kaynaklarını sosyal sorumlulukla ele alma	17	4%
Toplam	431	100%

Buna göre, “yeteneği cezbetme ve çalışanların tercih ettiği bir şirket olma” ile “çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması” raporlamalarda en çok içerik paylaşılan, sürdürülebilirlikle ilgili insan kaynakları yönetimi kategorileridir. “Çalışanların yaşam standartlarını iyileştirme” kategorisindeki “sağlıklı bir yaşam tarzını teşvik etme” ve “iş ve iş dışı yaşam dengesini teşvik etme” başlıkları diğer kategoriler içerisinde de geçtiğinden herhangi bir uygulama örneği bu bölüm kapsamına alınmamıştır.

Bu kategoriler detaylı incelendiğinde şirketlerin raporlamalarında, *yeteneği cezbetme ve çalışanların tercih ettiği şirket olmaya* ilişkin şirketlerin sırasıyla en çok; “kültürel çeşitliliği ve cinsiyet eşitliğini sağlama”, “sosyal olarak sorumlu ve güvenilir bir işveren olmanın yanı sıra, işyerinin itibarını aile dostu ve çalışan annelerin yanında bir şirket olarak güçlendirme” ve “iş tatmini ve motivasyon” konularındaki uygulamalara yer verdikleri görülmektedir. Çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılmasına ilişkin ise “iş sağlığı ve güvenliği: iş kazaları, yaralanmalar ve ölümcül

Tablo 11

İnsan kaynaklarını sosyal sorumlulukla ele alma

Etik ve çalışanlarla yakından ilgilenme	Intranet platformu üzerinde İnsan Kaynakları - Çalışma Yaşamı altında Etik Kodu çalışanlarla paylaşılmakta
	Kurumsal Sosyal Sorumluluk Etik Sözleşmesini imzalamış olma
	Sosyal Uyumluluk Girişimi (Business Social Compliance Initiative BSCI) üyeliği
	BM Ticaret ve İnsan Hakları Kılavuz İlkeleri'nin uygulamaya alınması
	İnsan hakları eğitimleri
	İş yerinde adalet: Operasyonlarda ve tüm tedarik zincirinde insan haklarının daha fazla desteklenmesi kararı
	Tüm beyaz yaka çalışanlar için İş Etiği Kuralları eğitimi
	Herhangi bir pozisyon için 18 yaşın altındakiler işe alım süreçlerinde değerlendirmeye alınmaması ilkesi
	Uluslararası Çalışma Örgütü standartları ile uyumluluk
	Rüşvet ve Yolsuzluk ile Mücadele ve Etik İlke, Değer ve Davranış Kuralları gibi şirket politikalarını içeren konularda uzaktan eğitimler
	Her çalışanın, başkalarının hak ve özgürlüklerine duyarlı olmak ve bu hak ve özgürlükleri tehdit etmemek şartıyla istek ve ihtiyaçlarını dile getirme hakkı
	Kurumsal Sürdürülebilirlik konulu film yapımı
	Çalışanlar göreve başlarken Etik Kuralları öğrenmekte, Kurumsal Etik Kurallar El Kitabı ve Kurumsal Etik Prosedürleri hakkında bilgilendirilmekte

kazalar riskini azaltma”ya yönelik uygulamalara neredeyse tüm kategoriyi içerecek şekilde ağırlıklı olarak yer verilmiştir.

Her bir kategorinin altında toplanan uygulamalar, tekrar eden uygulamalar özetlenip, ayrı başlıklar halinde alt kriter tablolarında listelenmiştir.

İnsan kaynaklarını sosyal sorumlulukla ele alma kategorisinin bir diğer alt kategorisi olan işini kaybedenleri destekleme başlığına uygun bir örneğe ise araştırma kapsamındaki hiçbir şirkette rastlanmamıştır. Bu durum şirketlerin iş akdinin süresi dolduktan sonra çalışanlarla herhangi bir şekilde ilişki kurmadığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 12

Çalışan sağlığını ve esenliğini destekleme

Çalışanlarda kendi sağlıklarıyla ilgili farkındalık yaratma	Kadın sağlığı, meme kanseri vb çeşitli bilgilendirme toplantı ve seminerleri Sağlıklı yaşam eğitimleri organizasyonu ve sağlıklı günler bültenleri yayınlanması Şirket içi iletişim platformlarının kadın sağlığına yönelik olarak kullanımı Güncel sağlık konularında bilgilendirme İşyeri stresi, sigara bırakma, kalp hastalıkları, emzirme vb. başlıklarda seminerler
Çalışanların ve ailelerinin esenliğini destekleme	Acil sağlık hizmetleri, tedavi edici hekimlik hizmetleri, Koruyucu sağlık hizmetleri Çalışan ailelerine yönelik sağlık ve güvenlik eğitimleri Veri kaydı ve sağlık istatistiklerinin oluşturulması Çocuklar için Spor Kulübü faaliyetlerine ücretsiz katılma olanağı Çalışan çocukları için yüzme, basketbol, futbol yaz okulları açarak çocuklar için de spor olanakları yaratılması Çalışan çocuklarına iş sağlığı ve güvenliği eğitimi Çalışanlar odağa konarak onların mutluluğu ve sağlığına yönelik çalışmalar yürütülmekte Çalışanların emniyetinin yanında fiziki ve ruhsal sağlığı da güvence altına alınmakta Çevre sağlığı ve denetimi, içme suyu su ve gıda sanitasyonu Göz ve diş tarama, omurga duruş check-up yaptırılması Grip aşısı uygulaması İnsülin direnci taraması İşe ilk girişte sağlık merkezince kapsamlı bir kontrol; sonrasında periyodik muayenelerin yaptırılması Kronik hastalıkları bulunan çalışanların kontrolü İş kazası ve meslek hastalığı geçirenlerin iş uyumunun değerlendirilmesi ve poliklinik hizmetleri
Çalışma yaşamı kalitesinin iyileştirilmesi	OHSAS 18001 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemi standartlarına uygunluk Ulaşım, beslenme, ofis ergonomisi ve yaşam kalitesi gibi süreçlerde iyileştirme Çalışanlara spor yapma, nefes teknikleri ve yoga, zumba eğitimi gibi olanaklar
İşgücünün formda olmasını sağlama	Çevre spor kulüpleri kurumsal yapılanmasında; her branşa üst düzey yönetimden sponsorlar atanarak sponsorların sporcuların temel ihtiyaçlarının karşılanması sağlanmakta Spor eğitmeni eşliğinde ofis egzersizleri

Çalışan sağlığı ve esenliğini destekleme kategorisinde en çok çalışanların ve ailelerinin esenliğini destekleme alt başlığında uygulama örneği görülürken bu kategoriyi çalışma yaşamı kalitesi ve sağlıklı bir yaşam tarzını teşvik etmenin izlediği görülmüştür. En az yer verilen alt kategori olarak iş ve iş dışı yaşam dengesini

sağlamak için çalışmalara başlanmakla birlikte, henüz esnek çalışma modelleri birçok şirket için yeni bir alan durumundadır.

Tablo 13

Çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması

<p>İş sağlığı ve güvenliği: iş kazaları, yaralanmalar ve ölümcül kazalar riskini azaltma</p>	<p>SA8000 Sosyal Uygunluk Standardı Çalışan temsilcilerinin de yer aldığı İş Sağlığı ve Güvenliği Kurulları Çalışanlara iş güvenliği uzmanları ve işyeri hekimleri tarafından eğitimler verilmekte (İSG) Denetçileri İçin Sertifikasyon Uygulaması Dikkat ve Algı Testi (Viyana Test) yardımıyla iş makinesi operatörlerinin, bakım personelinin, kalite kontrol personelinin ve test şoförlerinin dikkat, algı, konsantrasyon ve motor becerilerinin ölçülmesi Çalışanlar ve yönetimin birlikte temsil edildiği İş Sağlığı ve Güvenliği Komiteleri Hurdaların çevre ve işçi güvenliği açısından risk yaratmadan geri kazanılması için titiz ve sistemli bir kontrol sistemi İSG kurul, komite ve alt komite toplantıları, haberli ve habersiz güvenlik turları, kazaya ramak kala uygulamaları, kaza kök neden analizleri İSG risklerinin tespit edilip önlenmesine yönelik olarak günlük, haftalık, aylık ve yıllık kontrol ve denetim çalışmaları İş Güvenliği Simülasyon Eğitim Alanı (DOJO) Drama yoluyla İSG eğitimleri verilmesi İş Sağlığı ve Güvenliği (İSG) konusunda gerçekleşen tüm çalışmaların internet sitesi üzerinden paydaşlarına iletilmesi Kuleli sahalarda güvenli çalışma ortamının yaratılmasına katkıda bulunmak üzere dikey yaşam hatları oluşturulması Lojistik operasyonlar için güvenlik şartlarının üst düzeyde tutulması. Ramak kala hadiseleri dahil tüm olaylar raporlanmakta; bu olayların kök neden analizleri incelendikten sonra, gerekli düzeltici ve önleyici faaliyetler uygulanmakta Sağlık ve güvenlik verileri, online raporlama sistemleri vasıtasıyla sistematik olarak toplanarak, takip edilmekte ve incelenmekte Saha koşullarına ve işin niteliğine göre kişisel koruyucu donanım temin edilmesi ve bu donanımın kullanılması konusunda eğitimler düzenlenmesi Şirket çalışanlarının yanı sıra müteahhit çalışanlarına yönelik olarak iş sağlığı ve güvenliği eğitimleri düzenlenmesi Tedarikçi, bayi ve yetkili servislerin denetimi kapsamında İSG uygulamalarının değerlendirilmesi ve iyileştirme planlarının belirlenmesi Tesis skor kartları ve ana faaliyet planı gözden geçirme toplantıları, vaka yönetim toplantıları, iş yeri hekimi ve sağlık personeli atölye ve sosyal alan sağlık turları düzenlenmesi Tesise girecek olan herhangi bir paydaşın güvenlik eğitiminden geçirilmesi zorunluluğu Üretim tesislerinin yanı sıra ofis ve yol emniyetini de kapsayan emniyet kuralları kapsamında oluşturulan emniyet kılavuzları Stajyer öğrencilere ve personele ilkyardım eğitimi verilmesi İş Sağlığı ve Güvenliği konusunda personelin ilgisini çekmek ve bilinçlendirmek amacıyla her yıl “Slogan Yarışması” düzenlenmesi Çalışanlar arasında iş sağlığı ve güvenliği kültürünün artırılmasını/tanıtilmesini amacıyla “İş Sağlığı ve Güvenliği Tiyatro Gösterisi” Her yıl planlı yangın, deprem ve bina boşaltma tatbikatları gerçekleştirilmesi</p>
<p>Meslek hastalıkları riskini azaltmak için ergonomik çalışma koşullarını iyileştirme</p>	<p>Ofis ergonomisi uygulamaları: Aydınlatma ve iç mekan hava kalitesini artırmaya, gürültü, nem ve sıcaklığı en uygun düzeye çekmeye ve kullanılan ekipmanları iyileştirmeye yönelik çalışmalar. Ergonomi ve endüstriyel hijyen çalışmaları Mesleki Hastalıklar ve Korunma yolları konusunda Şirket doktoru tarafından bilgilendirme yapılmakta Gerekli görülen alanlarda ortam ölçümleri (toz, gaz, gürültü, termal konfor, aydınlatma vb.) yapılarak, uygun olmayan çalışma ortamları standartlara uygun hale getirilmesi İçme sularının her ay düzenli olarak analizi</p>
<p>Stresi önleme ve azaltma</p>	<p>Psikososyal birim ile stres faktörlerinin tespiti, iyileştirilmesi, bireysel ve grup psikoterapiler Psikososyal birim tarafından mavi yaka kadın çalışanlara özel eğitim</p>

Çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması kategorisinde en fazla uygulama örneğine sahip olan olarak iş sağlığı ve güvenliği: iş kazaları, yaralanmalar ve ölümcül kazalar riskini azaltma alt kategorisi dikkat çekmektedir.

Diğer taraftan meslek hastalıkları riskini azaltmak için ergonomik çalışma koşullarını iyileştirme konusunda yapılanlar oldukça sınırlı düzeydedir. Bu durum şirketlerin sadece kazaları önlemeye yönelik faaliyetlere ağırlık verdiğini fakat etkisi daha uzun sürede gözlemlenebilecek meslek hastalıklarının oluşumunun önüne geçmek için koşulları iyileştirme konusunda yeterince aksiyon almadıklarını düşündürmektedir. Stresi önleme ve azaltma konusunda ise sadece iki uygulamanın bulunması konunun sembolik düzeyde farkına varıldığını ve bu durumun şirketlerin gündemine henüz girmediğini göstermektedir.

Tablo 14

Çalışanların yaşam standartlarını iyileştirme

İş ve iş dışı yaşam dengesini teşvik etme	“Mobil Çalışma”, “Günü Planla”, “Part-time çalışma” ve “Ofistasyon” isimleriyle farklı yerlerdeki ofislerden çalışma esnekliği ile çalışanlara işlerini daha etkin ve verimli yönetme imkânı sunulması
	Esnek çalışma modellerine geçilmesi hedeflenmekte
	Çalışanlar tiyatro ve konserler için kolayca bilet bulabilmekte
	Mesai saatinin 7.30’da - 16.35 arası olması; çalışanların sabah ve akşam yoğun trafiğini yaşamalarının önüne geçilmesi
Sağlıklı bir yaşam tarzını teşvik etme	Çalışanların esnek mesai yaparak çalışma saatlerini günlük zorunlulukları çerçevesinde planlamalarına olanak sağlanması
	Beslenme danışmanlığı ve diyetisyen hizmeti
	Sağlıklı beslenme, madde bağımlılığı bilinci ve dumsız ortam gibi uygulamalara destek
	Sağlıklı yaşam konusunda yol gösterici yenilenme programı gibi olanaklar sağlanması

Yetenek yönetimine ilişkin konu ve uygulamalar, yukarıda değinildiği gibi içeriğin en geniş olduğu konulardan biridir ve Tablo 15’de sunulmaktadır:

Tablo 15

Yeteneği cezbetme ve “çalışanların tercih ettiği bir şirket” olarak tanınma

Cazip ve aynı zamanda zorlayıcı bir iş ortamı sunmak	“Best Employer - Türkiye’nin En İyi İşyeri” unvanı
	Çalışanların performans hedefleri arasında sürdürülebilirlik yönetimine ilişkin konular da yer almakta
	Flex Performans Sistemi ile daha esnek, birimlerin ihtiyacına uygun bir performans sistemi
	Genç yetenekleri çekmek için yenilikçi işe alma süreci
	Görüşme Deneyim Anketi ile işe alım süreçlerine katılan adayların görüşme sürecinde yaşadıkları deneyim üzerinden bilgi paylaşmaları istenmekte
	Belirlenen hedef üniversitelerin potansiyeli yüksek öğrencilerinin çalışma hayatını tanımalarını ve iş olanaklarından haberdar olmalarını sağlayan, program sonunda işe alımların yapılacağı üç günlük yetenek kampı

Tablo 15

Yeteneği cezbetme ve "çalışanların tercih ettiği bir şirket" olarak tanınma

<p>Çalışanlara ve onların yetenekleriyle bilgilerine yatırım yapma</p>	<p>Çalışanlara kişisel, mesleki ve teknik bilgi ve becerilerini artırma olanakları sunarak bir yandan bireysel başarı ve motivasyonu artırırken diğer yanda da organizasyonel gelişimi sağlamayı hedefliyor</p> <p>Eğitimin Büyük Çarkı "Big Wheel of Training" ile eğitimcilerin bir araya gelmesi, birbirleriyle etkileşim içinde olması ve sürdürülebilirliğin sağlanması</p> <p>Gerek sınıf içi eğitimler, gerekse mentorluk ve deneyime dayalı öğrenme gibi uygulamalar ile çalışanların potansiyellerini keşfederek ortaya çıkarmaları adına gelişim faaliyetleri</p> <p>Öğrenme ve gelişim faaliyetlerinin iş sonuçlarında yarattığı etkinin ölçümü ve raporlanması ile sürekli iyileştirilen bir öğrenme ve gelişim sistemi</p> <p>Yeni yöneticiler için mentorluk sisteminin yanında finans, hukuk ve insan kaynakları sistemlerini öğrendikleri sınıf içi ve uzaktan öğrenme programları</p> <p>Her bir çalışanın sahip olduğu yetkinlikler ve iş tanımı gereği sahip olması gereken yetkinlikler arasındaki fark analiz edilmekte; analiz sonucunda elde edilen yetkinlik ihtiyaçları kullanılarak öğrenme ve gelişim ihtiyaçları belirlenmekte ve bu ihtiyaçları karşılayacak öğrenme ve gelişim programları hazırlanmakta</p> <p>Çalışanlara gelişen teknolojiler ve yeni iş alanları ile ilgili bilgi ve becerileri proaktif bir planlama sonucunda kazandırmakta</p>
<p>İş tatmini ve motivasyon</p>	<p>Runtalya ve İstanbul Maratonu etkinliklerine katılım</p> <p>Buluş sahibi çalışanlar ödüllendirilmekte</p> <p>Çalışan Memnuniyet Anketi</p> <p>Çalışanların hayatını kolaylaştırmak ve mutluluğunu artırmak için ek doğum günü izni, anlaşmalı şirketlerle kampanyalardan yararlanma hakkı</p> <p>Farklı kategorilerde ödüllendirme programları</p> <p>Fotoğrafçılık kursu, koro çalışmaları, tiyatro, yelken ve dalış gibi birçok sosyal kulüp aktiviteleri</p> <p>Geziler, tiyatro ve spor faaliyetleri</p> <p>Happy hour etkinlikleri (Oktoberfest, Bağ bozumu gibi)</p> <p>"İşte Buna Ödül Verilir" diyerek yenilikçi ve fark yaratan çalışmaların ödüllendirilmesi</p> <p>Kuru temizleme hizmeti</p> <p>Kütüphane açılışı</p> <p>Sosyal kulüpler bünyesinde, konser, sergi, gösteri ve konferans ve sportif etkinlikler</p> <p>Ücretsiz veya indirimli iç/dış hat seyahat olanakları, vize işlemlerinde kolaylıklar, anlaşmalı otellerde konaklama imkanı vb.</p> <p>Yedi yıl ve üzerinde çalışanlara "Yenilenme İzni" kullanma hakkı sunuluyor</p> <p>Fotoğrafçılık Kulübü, Türk Halk Dansları Kulübü, Doğa Sporları Kulübü</p>
<p>Kariyer olanakları sunma</p>	<p>Çalışanlar oluşturulan kariyer haritalarına, şirket içindeki açık pozisyonlara ve kariyer fırsatlarına dair bilgilere "İntranet Portalı'ndan" erişebilmekte</p> <p>Genç istihdamı desteklemek amacıyla mühendislik bölümleri başta olmak üzere, yeni mezun işe alım programı</p> <p>İç ilan sistemi ile boş pozisyonlar tüm çalışanlara ilan edilerek farklı fonksiyon ve lokasyonlarda çalışma teşvik ediliyor.</p> <p>Yeni Mezun İşe Alım Programı Toplumsal Sorumluluk çalışma süreci</p> <p>Kariyer yönetim sistemi, terfiler ile yüksek potansiyel ve performansla sahip çalışanların ödüllendirilmesini ve şirket içinde farklı iş alanları arası geçişler ile tüm çalışanların yetkinlik düzeylerinin geliştirilmesini desteklemekte</p> <p>Yurtdışında kariyer imkanı: Yetenek havuzlarında yer alan ve kariyer gelişimleri yakından takip edilen çalışanlar yeni fırsatları değerlendirmeye hazır olduklarında farklı ülkelerde bulunan iştiraklerdeki pozisyonlar için değerlendirmeye alınmakta</p>

Tablo 15
Yeteneği cezbetme ve “çalışanların tercih ettiği bir şirket” olarak tanınma

<p>Kültürel çeşitliliği ve cinsiyet eşitliğini sağlama</p>	<p>Ayrımcılık karşıtı, adil, huzurlu, gelişim odaklı ve insana değer verilen bir iş ortamı Çalışan herkese işe girişten itibaren cinsiyetinden bağımsız olarak eşit fırsatlar yaratma çabası Çeşitlilik kurum kültürünün bir parçası Çocuk ve zorla işçi çalıştırma ile ilgili olarak önemli risk taşıyabilen operasyon bulunmaması HeForShe hareketine destek İstihdamda pozitif ayrımcılık politikası doğrultusunda ofis çalışanı işe alımlarında her 2 kişiden 1’inin, saha çalışanı işe alımlarında ise her 4 kişiden 1’inin kadın olması ilkesi İş’te Eşitlik projesi kapsamında kadın çalışanlara eğitimler, koçluk ve mentorluk desteği İşgücündeki farklılıkların bir zenginlik olarak görülmesi ve çeşitliliğin desteklenmesi Kadın çalışanlara yasal hakların çok üzerinde, uzatılmış izin hakları Kadın çalışanların yetkinliklerinin geliştirilmesine öncelik vererek kadınların üst yönetim düzeyinde görev almalarının önünü açacak çalışmalar yürütülmekte Kadın yönetici oranını artırma hedefi (Kadınlar için) Değer zinciri boyunca sunulan fırsatları genişletme (Kadınlar için): Eğitim ve becerilere erişimi artırma Faaliyet gösterilen toplumlarda kadın güvenliğini destekleme Yönetime odaklanarak cinsiyet açısından dengeli bir organizasyon inşa etmek Kadının Güçlenmesi Prensipleri (WEPs) imzalama KAGİDER’in Dünya Bankası desteği ile verdiği “Fırsat Eşitliği Sertifikası” Yönetim Kurulu Üyesi seçimi yapılırken bilgi, deneyim ve yetkinlik açısından aynı özelliklere sahip adaylar içerisinde kadın üye seçimine öncelik verilir” ilkesi Uluslararası proje ortaklıklarında görevlendirilen çalışanlar farklı ülkelerden araştırmacıların yer aldığı gruplarda ileri teknoloji ürünlerinin geliştirilmesine katkıda bulunmakta Artan Y kuşağına yönelik, takdir ve ödül bazlı uygulamalar geliştirilmesinin yanı sıra her kuşağa en iyi şekilde uyacak yaklaşımların iyileştirilmesi Engelli vatandaşlar için istihdam olanağı yaratmak ve engelli çalışanların şirket bünyesinde çalışma koşullarını mümkün olan en iyi seviyeye ulaştırmak için her türlü kaynak kullanılmakta Kadının ekonomik yaşamın her alanına eşit katılımı amacıyla tedarikçiler, müşteriler, ajanslar ve paydaşlarla bir araya gelerek; Kadının Güçlenmesi platformu ‘Dünya Ekonomik Forumu Cinsiyet Eşitliği Uçurumunun Kapatılması Programı’ kapsamında oluşturulan ‘İş’te Eşitlik Platformu</p>
<p>Sosyal olarak sorumlu ve güvenilir bir işveren olmanın yanı sıra, işyerinin itibarını aile dostu ve çalışan annelerin yanında bir şirket olarak güçlendirme</p>	<p>Anne – Bebek Politikası oluşturma Anneler için esnek çalışma koşulları Anneler için okulun ilk gün izni (Çalışan aileleri için) Kültürel geziler, Piknik ve sosyal organizasyonlar Çalışan çocuklarına burs desteği Çalışanlar çocuklarını evdeki kamera sistemleriyle işyerinden istedikleri zaman kontrol edebilmekte Çalışanların iş arkadaşları ve yöneticileriyle iletişimlerini güçlendirmek amacıyla iş dışında sosyalleşmelerini sağlayacak etkinlikler düzenleniyor. Fabrikadaki sosyal tesisleri tüm çalışanlar, eşleri ve çocuklarıyla birlikte kullanabilmekte Kreş yardımı uygulaması ile 0-72 ay arası çocuk sahibi kadın çalışanlar ile bu yaş aralığındaki çocuğuna tek başına bakmakla yükümlü erkek çalışanlara kreş yardımı Süt odası hizmeti, hamile sağlık hizmetleri Yeni doğum yapan kadınların, çalışma hayatına daha çabuk adapte olmaları ve iş-yaşam dengelerini koruyabilmeleri için esnek çalışma imkanı Babalık izni Türk Halk Müziği ve Türk Sanat Müziği Korolarının verdiği ücretsiz yıllık konserlerde çalışanlar ve aileleri bir araya gelme imkânı</p>

Tablo 15

Yeteneği cezbetme ve “çalışanların tercih ettiği bir şirket” olarak tanınma

Ücretlendirme ve ek sosyal olanaklar	<p>Bireysel Emeklilik Uygulaması ile kidede göre çalışanların brüt maaşının %2'si ile %3'ü oranında katkı payı ödemesi</p> <p>İstirahatlı çalışana ücret ve özel sağlık kuruluşlarında tedavi giderlerinin karşılanması, yılda bir kez faizsiz kredi uygulaması, avans çekme hakkı, işçi servisleri, sağlık merkezi, lojman ve kaza sigortası</p> <p>Çalışanların farklılaşan ihtiyaçlarına esnek çözümlerle cevap vermeyi hedefleyen bir yan fayda modeli</p> <p>Doğum, emzirme, vefat ve evlilik izin ve ödenekleri,</p> <p>Esnek ek menfaat programı: Flex Menu alışveriş çeklerinden tatil paketine, bireysel emeklilik ara ödemesinden sağlıklı yaşam paketi</p> <p>Eşit işe eşit ücret ilkesi doğrultusunda adil ücretlendirme uygulamaları</p> <p>Özel sağlık sigortası ve çalışan ailelerine özel sağlık sigortası indirimleri</p> <p>Performans çıktıları üzerinden ücret ve prim sistemi</p> <p>Sosyal Güvenlik Kurumu tarafından en yüksek SGK primi ödeyen ve prim borcu olmayan kuruluş olarak ödüllendirilme</p> <p>Tam zamanlı çalışanlara sağlanan maaş dışındaki yardımlar; yakacak, evlenme, doğum, ölüm, askerlik, çocuk, öğrenim, yemek, vasıta, ayakkabı, doğal afet, erzak, temizlik malzemesi yardımları, ikramiye, bayram ve yıllık ücretli izin harçlığı</p> <p>Tüm ofis çalışanları işe girişte Emekli ve Yardım Sandığı Vakfı'na üye olmakta</p> <p>Ücretlerin her yıl çalışanın performansına göre artırımı</p>
---	---

Şirketlerin gerek Kadının Güçlendirilmesi İlkeleri, gerekse İş'te Eşitlik Platformu aracılığıyla cinsiyet eşitliğini sağlama konusunda öncü adımlar attığı gözlemlenmiştir.

Tüm şirketlerin raporlarında çalışan gelişimine geniş yer ayrılmış, çalışanların karar süreçlerine etkin katılımı, şirket faaliyetlerinden haberdar olmalarını sağlamak amacıyla birçok iletişim ara yüzünün kullanıldığı belirlenmiştir. Bu uygulamalar Tablo 16'da gösterilmektedir.

Tablo 16

Mevcut iş gücünün becerilerine yatırım yapma

Çalışan gelişimi ve eğitim programları	<p>“Çevresel farkındalık” uzaktan eğitimi</p> <p>Dijital akademi</p> <p>Harvard Üniversitesi uzaktan eğitim programlarıyla bütünleştirilen eğitim konseptiyle Liderlik Okulu</p> <p>Hedeflerin yanı sıra yetkinlik bazlı değerlendirilen çalışan gelişiminin, değerlendirme sonunda atanan eğitimler ile desteklenmesi</p> <p>Her kademedeki çalışana, liderlik, yetkinlik ve yetenek geliştirme programları, özel eğitim programları ve yabancı dil, işe giriş eğitimi ve hizmet içi eğitim programları düzenlenmesi</p> <p>İşe yeni başlayan çalışanlara video eğitim, “iş başı koçluk” çözümleri ve sınıf içi vaka uygulamalarını içeren İşe Başlangıç Programları</p> <p>Yeni Mezun Gelişim Programı ile işe alınan yeni mezun çalışanların gelişimlerinin takibi.</p> <p>Uçuş Eğitim Merkezi</p> <p>Yakıt verimliliği ile ilgili alanlarda çalışanlara eğitim verilerek çevre bilinçlerinin artırılması hedefleniyor</p>
---	---

Tablo 16

Mevcut iş gücünün becerilerine yatırım yapma

Çalışanlar ve yöneticiler için kariyer gelişimi	360 Derece Yetkinlik Değerlendirme yaklaşımı ile çalışanlar, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına Liderlik Prensipleri ile ilgili geri bildirim verme imkanı Çalışanlarının kendi kariyer gelişimlerinde proaktif şekilde rol almaları için desteklenmesi Deneyimli yöneticilerin birebir koçluk görüşmelerini de içeren proje çalışmalarına katılımı İnsan Kaynakları Planlama süreci ile her yıl tüm çalışanların kariyer gelişimi gözden geçirilmekte Mavi yaka için de farklı kariyer alternatifleri Rotasyon uygulamalarıyla çalışanlara farklı alanlarda yöneticilik ve uzmanlık tecrübesi kazandırma
Mentorluk	Mentorluk sistemi ile şirket içi birbirinden öğrenme ve liderlik gelişimi destekleniyor Koçluk, mentorluk, rotasyon gibi farklı öğrenme teknikleri, e-öğrenme gibi farklı eğitim teknolojilerinin kullanımı
Yaşam boyu öğrenmeyi destekleme	Çalışanların gelişimini destekleyecek konferans, seminer ve webinar gibi gelişim aktiviteleri Çalışanların kişisel gelişimlerini destekleyici atölye programları, konuk konuşmacı programları ve iç eğitimler Çok gelişmiş bir kütüphanenin varlığı TÜBİTAK anlatımıyla Araştırma Destek Programları Bilgi Günü Tüm çalışanlar için görev tanımları ile uyumlu alanlarda yapacakları yüksek lisans ve doktora eğitimi kapsamında kullanılabilecek ücretli okul izin olanağı Stratejik önemi olan alanlarla ilgilenen öğrencileri ve çalışanları destekleyerek, yeni teknolojilere yönelik bilgi seviyesini artırmak üzere uzun vadede insan gücünü geliştirmek için personel yurt dışında yüksek lisans, doktora, bütünlük doktora ve araştırma programları için desteklenmekte
Yedekleme planı, yetenek havuzları	Grup içindeki yönetim pozisyonları için “Yetenek Yönetimi” süreci ile yedekleme planları Kısa ve uzun vadeli yedekleme planları hazırlanmakta
Yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi programları	Çalışanların iş sonuçları ve yetkinlikleri baz alınarak yürütülen performans değerlendirme sistemi sonuçları bireysel kariyer yönetimi ve yetenek yönetimi süreçlerinin temelini oluşturmakta Tüm çalışanlar yetenek olarak tanımlanarak çalışanların farklı konularda sahip olduğu yeteneklerin tespit edilmesi ve bu yetenekleri geliştirmelerine olanak sağlayacak imkanlar yaratılması

Mevcut işgücünün becerilerine yatırım yapma kategorisinde şirketlerin çalışanları için çok çeşitli eğitim ve kariyer gelişim programları tasarladıkları, bu eğitim programlarının sektör ve çalışma alanlarına göre de farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir. İnsan kaynağının sürdürülebilirliğini sağlama ve bilgi birikiminin şirkette kalması için de yedekleme planları aktif olarak kullanılmaktadır. Bu kategoride koçluk ve mentorluk uygulamalarının henüz az şirket tarafından benimsendiği, kurum içi öğrenme ve işbirliğine vurgu yapılırken bu alanın henüz sistematik bir seviyeye gelmediği de bulgular arasındadır.

Tablo 17

İnsan kaynaklarının özüne yatırım yapma

Eğitime, staja yatırım yapma	<p>Okul ve yurt inşaat ve altyapı destekleri, öğrenci bursları, meslek edindirme ve benzeri projelere yatırım</p> <p>Bölgedeki üniversite, yüksekokul, lise ve ilköğretim öğrencilerinin tesislerde inceleme ziyareti</p> <p>Meslek lisesi öğrencilerine beceri eğitimi, meslek yüksekokul ve üniversite öğrencilerine yaz stajı ve mezun durumundaki mühendis/uzman öğrencilere (intern) staj imkanı</p> <p>Öğrenciler, potansiyel çalışanlar, stajyerlere fabrika tanıtım gezileri ve çevre, İSG vb. konularda sunumlar</p> <p>Öğrencilere burs imkanı</p> <p>Tedarikçi ve bayilere yönelik eğitimler</p> <p>UMEM projesi kapsamında Mesleki ve Teknik Liselerde kaynak, sapançılık, tornacılık ve çelik üreticiliği vb başlıklarda kursların düzenlenmesi</p> <p>Her yıl Haziran-Eylül ayları arasında, 850 ila 950 yükseköğretim öğrencisi yaz stajı yapmakta; staj süresince bölümler öğrencileri gözlemlemekte ve onları gelecekteki olası çalışanlar olarak değerlendirmekte</p>
Üniversitelerle işbirliği	<p>Meslek Yüksek Okulu'nda eğitimler verilmekte</p> <p>Boğaziçi Üniversitesi Otomotiv Yüksek Lisans Programı ve Koç Üniversitesi ile geliştirilen Tech MBA ve Executive MBA programları</p> <p>Havacılık Akademisi kapsamında Fatih Sultan Mehmet Üniversitesi'nde Liderlik Gelişim Programı</p> <p>Işık Üniversitesi ile birlikte mavi yaka için modüler bir gelişim programı</p> <p>Koç Üniversitesi işbirliği ile TECH PRO Akademi ile mühendislerin uzmanlık kariyerinin desteklenmesi</p> <p>MIT işbirliğinde inovatif liderlik programı</p> <p>Müdür ve şef olarak görev yapan mesleklerinde başarılı 12 kişilik bir grup mühendisin ÇOMÜ de 11 farklı meslek dersi yürütmesi</p> <p>Üniversitelerin kariyer etkinliklerine katılım</p> <p>Uludağ Üniversitesi ile ortak yürütülen Otomotiv Yüksek Lisans Programı</p> <p>Üniversite işbirlikleri ile çalışanlara yüksek lisans ve sertifika programları başvurularında indirim avantajları</p> <p>Tüm yönetici kademeleri Harvard Business School'un uzaktan öğrenme aracı Harvard Manage Mentor ve dünyanın en büyük online kütüphanesi olan GetAbstract'tan yararlanabimesi</p> <p>Çalışanların ulusal/ uluslararası konferans, kongre ve zirvelere katılımlarının sağlanması ve Konferansta sözlü bildiri sunumu</p> <p>Üniversiteler, araştırma ve devlet kuruluşları ile ilgili firmaların katılımı ile 3 Çalıştay, 1 Sempozyum ve Bilgi Günü katılımı</p>

Sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi sonucu şirketler tarafından üniversite-sanayi işbirliğinin öneminin kavrandığı görülmüştür. Şirketler, birçok üniversite ile işbirliğinde bulunarak gerek kayıt avantajları gerekse kariyer etkinliklerine katılım sağlayarak çalışan ve potansiyel çalışanları geliştirmeyi hedeflemektedir.

Karşılıklı güvenilir ilişkiler kurma kategorisi altında sadece çalışanların güvenini kazanma ve sürdürülebilir ilişkileri yaratma alt başlığı yer almış, bu alt kategoriye ilişkin uygulama örnekler Tablo 18'de listelenmiştir.

Tablo 18

Karşılıklı güvenilir ilişkiler kurma kategorisi uygulama örnekleri

Çalışanların Güvenini Kazanma ve Sürdürülebilir İlişkileri Yaratma	Tüm çalışanların katılımıyla düzenlenen toplantılarda değişen İnsan Kaynakları uygulamaları hakkında bilgiler verilmekte
	Sürdürülebilirlik anketi ile çalışanlar sürdürülebilirlik performansını değerlendirmesi
	Açık kapı toplantıları, liderlik toplantıları, intranet portalı, Genel Müdür mesaj bülteni, şirket dergisi, şirket TV, SMS ve kitlesel e-posta iletişimi
	Aday Öneri Sistemi sayesinde çalışanların yetenek kazanımı süreçlerine katılımı
	Çalışan Deneyimi Yönetimi uygulaması
	Çalışana terfi mektubuyla kişiye özel bilgilendirme ve portal üzerinden genel bir bilgilendirme yapılmakta
	Personelin seçimle kendi temsilcisini belirlediği bir “Personel Temsilciliği”
	Çalışanların fikirlerini iletebileceği bir “Bireysel Öneri Sistemi” platformu
	Çalışanların kurallara ve prosedürlere her an ulaşabilmeleri için şirket içi iletişim sayfası olan “İSG Portal” üzerinden İSG Politikası, yasal mevzuat ve prosedürler paylaşıyor
	“Açık Kapı İK” toplantılarıyla insan kaynakları süreçleri çalışanların görüşlerini alarak yapılandırılması
	Genel Müdür’ün çalışan gruplarıyla öğle yemeğinde bir araya gelmesi, onların sorunlarını ve önerilerini dinleyip Şirket hakkındaki bazı bilgileri paylaşması
	Intranet sistemine ek olarak kurum içi sosyal ağ uygulamaları
	Orta kademe yöneticilere yönelik yönetim bilgilendirme toplantıları
	Tüm çalışanları ilgilendiren konuların (çalışan hakları, sigortalar, izin durumları, iş kanununda meydana gelen değişiklikler, organizasyonel değişiklikler vb.) çalışanlara toplu olarak e-posta yoluyla bilgilendirme

*Çalışmamız Ehnert (2009)’in şirketlerin sürdürülebilirliği ve sürdürülebilir gelişmeyi nasıl tanımladığını ve bunu insan kaynaklarının yönetimi ile nasıl ilişkilendirdiklerini incelediği çalışmasında yer alan 8 ana başlık çerçevesinde hazırlanmıştır. Ancak Türkiye’deki uygulama içeriğinin dağılımına ve temalarına bakıldığında konunun farklı başlıklar altında incelenmesi önerilmektedir. Öncelikle, original çalışmada da aynı anda iki başlık altında olan, iş ve iş dışı yaşam dengesinin teşvik etme, sağlıklı bir yaşam tarzını teşvik etme maddeleri içerik konularına göre yalnızca “Çalışanların yaşam standartlarını iyileştirme” kriterinde bırakılmıştır. Yine, “Mevcut çalışanların becerilerine yatırım yapma” kriterindeki kariyer olanakları sunma ile “Yeteneği cezbetme ve çalışanların tercih ettiği bir şirket olarak tanınma” kriterinde olan *yetenek yönetimi ve kariyer yönetimi* programları maddeleriyle ilgili içerikler birbirine çok yakın olduğundan birbirinden ayrılarak sadeleştirilmesi gerekmiştir. Ayrıca, Türkiye’ye özgü olarak aile uygulamalarının sıklığı bu konunun*

ayrı bir madde olarak ele alınması gerektiğini düşündüştür. Buna göre oluşturulan yeni kategoriler Tablo 19’da gösterilmektedir. Yeri değişen, ya da farklı bir şekilde ifade edilen kategoriler *eğik* yazı ile gösterilmiştir.

Tablo 19

Türkiye’deki sürdürülebilirlik uygulamaları ışığında gözden geçirilmiş sürdürülebilirlik kategorileri ve ilgili insan kaynakları uygulamaları

İnsan kaynaklarını sosyal sorumlulukla ele alma	Yeteneği cezbetme ve “çalışanların tercih ettiği bir şirket” olarak tanınma
<ul style="list-style-type: none"> • Etik ve çalışanlarla yakından ilgilenme • İşini kaybedenleri destekleme 	<ul style="list-style-type: none"> • Çalışanlara ve onların yetenekleriyle bilgilerine yatırım yapma • <i>Kariyer olanakları sunma</i> • Cazip ve aynı zamanda zorlayıcı bir iş ortamı sunma • Kültürel çeşitliliği ve cinsiyet eşitliğini sağlama • <i>Sosyal olarak sorumlu ve güvenilir bir işveren olarak işyerinin itibarını güçlendirme</i> • Yetenek havuzu • Ücretlendirme ve ek sosyal olanaklar
<p>Çalışan sağlığı ve esenliğini destekleme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çalışma yaşamının kalitesini iyileştirme • Çalışanlarda kendi sağlıklarıyla ilgili farkındalık yaratma • İşgücünün formda olmasını sağlama • Çalışanların ve ailelerinin esenliğini destekleme 	<p>Mevcut çalışanların becerilerine yatırım yapma</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eğitime yatırım • Çalışan gelişimi ve eğitim programları • Mesleki eğitim programları ve çıraklık • <i>Yedekleme planları</i> • Çalışanlar ve yöneticiler için kariyer gelişimi • Mentorluk
<p>Çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması</p> <ul style="list-style-type: none"> • İş sağlığı ve güvenliği: iş kazaları, yaralanmalar ve ölümcül kazalar riskini azaltma • Meslek hastalıkları riskini azaltma • <i>Ergonomik çalışma koşullarını iyileştirme</i> • Stresi önleme ve azaltma • İş sağlığı ve güvenliği eğitimleri 	<p>İnsan Kaynaklarının özüne yatırım yapma</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eğitime, staja yatırım yapma • Yaşam boyu öğrenmeyi güçlendirme • Üniversitelerle işbirliği
<p>Çalışanların yaşam standartlarını iyileştirme</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sağlıklı bir yaşam tarzını teşvik etme • İş ve iş dışı yaşam dengesini teşvik etme • Çalışan annelerin yanında bir şirket olma 	<p>Karşılıklı güvenilir ilişkiler kurma</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çalışanların güvenini kazanma ve sürdürülebilir ilişkiler yaratma • <i>Sosyal aktiviteler düzenleme</i> • İş tatmini ve motivasyon • <i>Aile dostu bir şirket olma</i>

Tablodan da görüleceği gibi, “Çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması” boyutundaki maddelerin, içeriğin yoğunluğu ve dağılımı gözönünde bulundurularak yeniden yapılandırılması gerekmiştir. Buna göre bu kriterin içeriği üç yerine beş madde olmaktadır. Bir diğer önemli değişiklik, Türkiye’de “karşılıklı güvenilir ilişkiler kurma” başlığı altındaki içeriğin daha çok iletişim, sosyal aktiviteler ve aileyi içeren uygulamalarla örtüştüğü görüldüğünden bu kriter de yeniden tanımlanmıştır.

Tartışma

Çalışmamız tüm dünya için öncelikli bir konunun Türkiye’de nasıl ele alındığını iki ayrı kesit ve yaklaşım üzerinden açıklayarak sürdürülebilirlik çalışmalarına katkı yapmaktadır. İlk çalışmada, Türkiye’de işyerlerinde çevreyi korumaya dönük uygulamaların neler olduğu hakkında çalışanlardan bilgi alınmış, bunun

yanında çalışanların çevreye ilişkin tutumları ve çevre yararına olan davranışları ile işyerlerindeki çevre dostu uygulamalar arasında bir ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. Öte yandan çalışanların çevreye ilişkin tutum ve davranışlarının sektörler bazında farklılık gösterip göstermediği de sorgulanmıştır. Elde edilen bulgulara göre, şirketlerin çevre dostu uygulamaları içinde geri dönüşüm uygulamalarının ağırlıklı bir yeri bulunmaktadır. Bu durum geri dönüşüm uygulamalarının, özellikle kağıt atıkların işyerlerinde geri dönüşüme kazandırılacak şekilde toplanmasının diğer uygulamalara göre daha kolay hayata geçirilmesi ve görünürlüğü ile açıklanabilir. Ancak, katılımcıların yalnızca % 1'inin "enerji tasarrufu" uygulamasından bahsetmiş olması konunun iklim değişikliği ile ilgisi düşünüldüğünde Türkiye'deki uygulamaların henüz emekleme aşamasında olduğunu göstermesi açısından düşündürücüdür.

Bu çalışmadan elde edilen diğer bir bulgu ise şirketlerin çevre dostu uygulamalarının varlığı ile çalışanların çevre dostu davranışları arasında istatistiksel olarak olumlu yönde ilişki bulunduğu yönündedir. Şirketlerin çevre dostu uygulamalarının varlığının, çalışanların çevreye yönelik aktivist davranışlarını artırması pratik karşılığı olan önemli bir bulgudur. Benzer bir çalışmada Rueper, Keizer ve Steg (2017) çalışanların çalıştıkları şirketlerde Şirket Çevre Sorumluluğu (Corporate Environmental Responsibility-CER) performansını olumlu algılamaları durumunda, çevreci değerler bakımından düşük seviyede olsalar bile çevre yanlısı davranışları gösterdiklerini rapor etmektedir. Araştırmacılar, insanların durumsal faktörlerin etkisi ile iş yerlerinde çevreci davranışlar gösterebildiklerini aktarmakta, şirketlerin çevre politikalarını hayata geçirdiklerinde çalışanların davranışlarının da olumlu yönde geliştiğini ve ilgili yöneticilerin bu durumun farkında olmalarını vurgulamaktadırlar.

Çalışanların yeşil tutum ve davranışlarında, çalıştıkları sektörlere göre bir farklılık olup olmadığını anlamak için yapılan analizlerde elde edilen sonuçlara göre; çevreye yönelik korumacı tutuma sahip olma ve çevreyi koruma davranışları bakımından özel sektör çalışanları ile endüstri işkollarında çalışanlar, kamu sektöründe ve diğer işkollarında çalışanlara göre daha az çevre yanlısı tutum ve davranış sergilemektedir. Aynı zamanda, çalışanların beyan ettikleri çevre konusundaki eğitim, gezi ve proje uygulamalarının toplamda %3'ü geçmediği görülmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin çevre üzerindeki olumsuz etkilerini doğrudan azaltan; "işin yapılış şeklini çevreye karşı daha duyarlı / sorumlu seçeneklerle değiştirme ve sürdürülebilir ürün ve işlemler yaratma"ya (Ones ve Dilchert, 2012) yönelik çalışmaların yeterli olmadığı, gidilecek daha çok yolumuzun olduğu söylenebilir.

İkinci çalışmada, Türkiye'de sürdürülebilirlik uygulamalarında öncü şirketlerde insan kaynaklarının sürdürülebilirliğine ilişkin neler yapıldığı araştırılmış ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonları ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişki sorgulanmıştır. Çalışmada, hepsi farklı sektörlerde faaliyet gösteren, 9 özel sektör

işletmesinin 2016 yılına ait sürdürülebilirlik raporlarındaki insan kaynakları ile ilgili bölümler içerik analizi tekniği ile ele alınmış ve “İKY ile ilişkili sürdürülebilirlik faaliyetleri” kod listesi oluşturularak değerlendirilmiştir. Bu kodlar Ehnert (2009) tarafından oluşturulan “İKY ile ilişkili sürdürülebilirlik kategorileri” (Tablo 1) kod listesi altında gruplanarak değerlendirilmiştir. Ehnert (2009)’in şirketlerin sürdürülebilirliği ve sürdürülebilir gelişmeyi tanımlayarak insan kaynakları yönetimi ile ilişkilendirdiği faaliyetler sekiz temel başlıkta toplamaktadır: a) İnsan kaynaklarını sosyal sorumlulukla ele alma, b) çalışan sağlığı ve esenliğini destekleme, c) çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması, d) yeteneği cezbetme ve “çalışanların tercih ettiği bir şirket” olarak tanınma, e) mevcut çalışanların becerilerine yatırım yapma, f) insan kaynaklarının kökenine yatırım yapma, g) çalışanların yaşam standartlarını iyileştirme, h) karşılıklı güvenilir ilişkiler kurma.

Bu temel başlıklar altında gruplanan faaliyetlere bakıldığında en çok göze çarpan bulgu, şirketlerin sürdürülebilirlik raporlarında, çalışanların yetenekleriyle bilgilerine yatırım yapma, kariyer olanakları sunma, kültürel çeşitliliği ve cinsiyet eşitliğini sağlama ve yetenek yönetimini içeren “yeteneği cezbetme ve çalışanların tercih ettiği bir şirket olarak tanınma”ya ilişkin içeriğin yoğunluğudur. Bu durum bu kategorideki madde sayısının çokluğu, dolayısıyla kodlama sıklığının artması yanında, şirketlerin sürdürülebilirlik çalışmalarını itibar ve iyi bir işveren konumlarıyla ilişkilendirmeleriyle açıklanabilir. Çalışanların tercih ettiği bir şirket olma hedefi son yıllarda “işveren markası” adıyla anılmaya başlanmıştır. Gözen (2016), işveren markasını itibar, sosyal, gelişim ve ekonomi boyutlarıyla açıklamaktadır. İşveren markasının itibar boyutu, cazip bir çalışma ortamı ile köklü, bilinir ve sosyal bir amacı olan bir kurumda çalışma yoluyla çalışanların kendilerini kurumla özdeşleştirebilmeleri olarak açıklanabilir. Sosyal boyut, çalışanların kendisini kurumda iyi, mutlu hissetmeleri ve iyi ilişkiler kurmaları ile bağlantılıdır. Gelişim boyutu çalışanın gerek sağlanan eğitimlerle, gerekse hazırlanan kariyer planlarıyla kendisini geliştirebileceği bir ortamı ifade ederken; ekonomik boyut en basit anlamıyla ücret ve yan haklar temeline dayandırılabilir.

Çalışanlar üzerindeki negatif etkilerin azaltılması kategorisinde en fazla uygulama örneğine sahip olan olarak iş sağlığı ve güvenliği: iş kazaları, yaralanmalar ve ölümcül kazalar riskini azaltma alt kategorisi dikkat çekmektedir. İş sağlığı ve güvenliğiyle ilgili içeriğin, paylaşılan uygulama çeşitliği de düşünüldüğünde bunu Türkiye’de son yıllarda dramatik bir şekilde artan iş kazalarının bir sonucu olarak açıklamak mümkündür. Aynı zamanda, bu sonuç Türkiye’de çalışma hayatının kurallarını ve kapsamını belirleyen 4857 sayılı İş Kanunu ve küresel gelişmelere uyum sağlamak amacıyla 2012 yılında yürürlüğe giren İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu’nun getirdiği yükümlülüklerin de bir sonucu olarak yorumlanmalıdır. Çünkü birçok uygulama gönüllülük esasından ziyade kanun koyucunun yaptırımları neticesinde gerçekleştirilmektedir.

Diğer yandan, tüm uygulamalar içinde sürdürülebilirliğin çevre boyutuna ilişkin yalnızca üç uygulamaya rastlanmıştır : “Çevresel farkındalık” konulu uzaktan eğitim, yakıt verimliliği ile ilgili alanlarda çalışanlara eğitim verilerek çevre bilincinin artırılması ve çalışanların performans hedefleri arasında sürdürülebilirlik yönetimine ilişkin konuların olması. Sonuncusunun tüm sürdürülebilirlik konularını da kapsayabileceği düşünüldüğünde, sürdürülebilirliğin çevresel boyutuna ilişkin sadece iki örnek uygulama kalmaktadır. Bu sonuç şirketlerin çevresel konulardaki sorumluluklarının yeterince farkında olmadıklarını gösterebileceği gibi, bu konularda yasal yaptırımların eksikliği de göstermektedir. Nitekim iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının raporlamada ağırlıklı olması yasal yükümlülüklerin de bir sonucudur. Bu durumun da vurguladığı gibi, sürdürülebilirlik yaklaşımının içselleştirilmesi ve somutlaşması açısından insan kaynakları yöneticilerine düşen rollerin daha çok araştırılması, incelenmesi ve pratik önerilerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Her iki araştırmanın sonuçları sürdürülebilirlik bakımından ele alındığında;

- 1) Şirketlerin sürdürülebilirlik raporlamalarında insan kaynakları yönetimine ilişkin uygulamalar değerlendirildiğinde sosyal sürdürülebilirlik boyutunu destekler bir düzeye ulaşıldığını söylemek çok mümkün değildir. Yeteneği cezbetme ve staj vb programlar aracılığıyla çekirdekten yetiştirmeye verilen yer ve önem şirketlerin sürdürülebilirlik adına yürüttüğü faaliyetlerin önemli bir kısmını rekabet ve karlılık avantajlarını sürdürmeye hizmet ettiği sonucuna götürmektedir. Bunun yanında, yasal zorunluluklar sonucu gerçekleştirilen uygulamaların yoğunluğu da (iş sağlığı ve güvenliği, gibi) bu görüşü pekiştirmektedir.
- 2) Öte yandan, ilk çalışmanın sonuçlarından biri olan özel sektör ve endüstri çalışanlarının, kamu sektörü ve diğer işkollarındaki çalışanlardan daha az çevre yanlısı davranış sergilemeleri ve daha çok statükocu tutum içinde olmaları, bunun yanında şirketlerin çevre dostu uygulamalarının çalışanların çevre yanlısı davranışlarını artırması iş yerlerinde çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin yapılması gerekenleri işaret etmektedir. Özellikle, insan kaynakları yönetimi bakımından Ones ve Dilchert (2014)'in belirttiği çalışan davranışlarını (bkz. Tablo 2) hedefleyecek uygulamaların hayata geçirilmesi hedeflenmelidir.
- 3) Yasal yaptırımların sürdürülebilirlik uygulamalarını artırdığı düşünülürse, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasında şirketler bakımından zorunluluk arz edecek yasal düzenlemelerin yapılması önerilebilir. Temiz enerji kullanımı, atık yönetimi, su ve elektrik tasarrufunu teşvik edecek düzenlemeler, sera gazlarının salınımını azaltma gibi uygulamalar yasal düzenlemeler ile zorunlu kılınmalı, tüm bunlara çalışanların çevre yanlısı davranış ve tutumları ile katılmaları hedeflenmelidir.

Kaynakça/References

- Başar, A. B., & Başar, M. (2006). Sosyal sorumluluk raporlaması ve Türkiye'deki durumu. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 213–230.
- Bauer, T. N., & Aiman-Smith, L. A. (1996). Green career choices: The influence of a firm's ecological stance on perceived company attractiveness. *Journal of Business and Psychology*, 10, 445–458.
- Davis, M. C. & Challenger, R. (2013). *Environmentally sustainable work behaviors*. In P.C. Flood & Y. Freaney (Eds.), *Wiley Encyclopedia of Management: Organizational Behavior (3rd ed., Vol. 11)*.
- Doğru, G. (2012) Kurumsal Sürdürülebilirlikte İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ehnert, I. (2009). Sustainability and human resource management: Reasoning and applications on corporate websites. *European J. International Management*, 3(4), 419–438.
- Ehnert, I. & Harry, W. (2012). Recent Developments and Future Prospects on Sustainable Human Resource Management: Introduction to the Special Issue. *Management Revue*, 23(3), 221–238
- Fisk, Peter (2010) *Sürdürülebilir Büyüme: İnsanlar, Gezegen, Kar*. Mediacat, İstanbul.
- GRI (2017) Sürdürülebilirlik Raporlaması Kılavuzları. <https://www.globalreporting.org/resource/library/Turkish-G4-Part-One.pdf> Erişim Tarihi: 10.11.2017
- Gözen, E. (2016). “Potansiyel işgörenler açısından işveren markası algısı: Akdeniz üniversitesi turizm öğrencileri örneği”. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4(1), 70–80.
- Jabbour, C. J. C. ve Santos, F. C. A. (2006). The evolution of environmental management within organizations: Toward a common taxonomy. *Environmental Quality Management*, 16(2), 43–59.
- Karaca, Ş. (2013). Tüketicilerin yeşil ürünlere ilişkin tutumlarının incelenmesine yönelik bir araştırma, *Ege Akademik Bakış*, 13(1) 99–111.
- Kılıç, N. ve Vatansver, Ç. (2017) Çalışanların “Yeşil” Tutum ve Davranışları ile Yaşam Değerleri İlişkisi içinde *Değerli İnsana Değerli Çalışmalar* (Eds.) Turgut, T. Ve Çinko, M. Beta Yayınları.
- Kuşat, N. (2013). Yeşil sürdürülebilirlik için yeşil ekonomi: Avantaj ve dezavantajları - Türkiye incelemesi. *Journal of Yasar University*, 29(8), 4896–4916.
- Mariappanadar, S. (2003). Sustainable Human Resource strategy: The sustainable and unsustainable dilemmas of retrenchment. *International Journal of Social Economics*, 30(8), 906–923.
- McDonald, S. (2011). *Green behaviour: Differences in recycling behaviour between the home and the workplace*. In D. Bartlett (Ed.), *Going green: The psychology of sustainability in the workplace*. Leicester, England: The British Psychological Society.
- Ones, D. & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5, 447–469.
- SHRM, BSR, & Aurosoorya. (2011). *Advancing Sustainability: HR's Role*. Washington, DC: Society for Human Resource Management.
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451–46
- PwC (2011) Türk İş Dünyası'nda Sürdürülebilirlik Uygulamaları Değerlendirme Raporu
- Ruepert, M. A. Keizer, K ve Steg, L. (2017). The relationship between corporate environmental responsibility, employees' biospheric values and pro-environmental behavior at work. *Journal of Environmental Psychology*, 54, 65-78.

- Saban, M., Küçükler ve Küçükler (2017). Kurumsal sürdürülebilirlik ile ilgili raporlama çerçeveleri ve sürdürülebilir raporlamada muhasebenin rolü. *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 101-115, DOI: 10.22139/jobs.291818
- Steg, L.; Van Den Berg, A. ve De Groot, J.I.M. (2015). *Environmental Psychology: An Introduction*. Çevre Psikolojisi/ Çeviri: L. K. Cicerali ve E.E. Cicerali. Nobel Yayıncılık. ,
- Tokgöz, N., & Önce, S. (2009). Şirket sürdürülebilirliği: geleneksel yönetim anlayışına alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 11(1), 249–275.
- Topçu, B., Gazeloğlu, C., & Yılmaz M. (2015). Akademisyenlerin çevreye karşı olan tutumlarının yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmesi, 9. *Uluslararası İstatistik Kongresi*, Sözel Bildiri, 8 Ekim-01 Kasım 2015 Antalya.
- Türşen, E. (2015). Hürriyet İnsan Kaynakları Eki: “Sürdürülebilirlik: Tercihten çok zorunluluk” başlıklı haberi <http://www.hurriyet.com.tr/surdurulebilirlik-tercihten-cok-zorunluluk-40002751> Erişim: 30.09.2016
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013) *sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Kitapevi, Ankara.
- Zibarras, L. & Ballinger, C. (2011). Promoting environmental behaviour in the workplace: A survey of UK organizations. In D. Bartlett (Ed.), *Going Green: The Psychology Of Sustainability in the Workplace* (pp. 84–90). Leicester, England: The British Psychological Society.

Hızlı Otobüs Taşımacılığı İçin İstasyon Lokasyonlarının Belirlenmesine Yönelik Yaklaşımlar

İsmail Önden¹

Nurbanu Doğan²

Fahrettin Eldemir³

Öz

Yüksek Hızlı Otobüs Taşımacılığı (HOT) metro gibi uzun vadeli yatırımlara göre daha hızlı hizmete alınabilir. Ayrıca, metro sistemlerine benzer şekilde yüksek kapasitede yolculuk talebini karşılayabilirler. İstanbul'da Metrobüs özel ismi ile çalışmakta olan HOT sistemi, İstanbul'daki yolculuk talebinin en yoğun olduğu bölgedeki ulaşım talebini karşılamaktadır. Sistemin başarısı, sistemin geliştirilmesi ile ilgili tartışmaları da beraberinde getirmektedir. Dolayısı ile HOT sisteminin alternatif rotaları değerlendirildiğinde istasyonların nerelerde olması gerektiğinin tespit edilmesi araştırmacılar ve şehir planıcıları için bir araştırma konusu olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışma kapsamında rotası belirli olan bir güzergah üzerinde istasyon noktalarının nasıl tespit edileceğine yönelik Coğrafi Bilgi Sistemleri ile beslenen iki yöntem değerlendirilmiştir. Bu yöntemlerden ilki ağırlıklandırılmış merkez noktaları arayan bir p-medyaana dayalı matematiksel modeldir, diğer yöntem ise kapsama alanlarına göre hesaplama yapan bir aşamalı bir sezgisel yöntemdir. Sezgisel yöntem, matematik modelin büyük problem yapısında çözülmesi zor bir problem yapısına dönüşmesinden dolayı, ileriki çalışmalarda kullanılabilmesi için tartışılmıştır. Sonuç olarak her iki yöntem de sonuç üretebilmiştir. Sezgisel algoritma, optimum sonuçlara yakınsamıştır ve çözümü kolay bir yapıya sahip olduğunu göstermiştir.

Anahtar Kelimeler

İstasyon yeri seçimi • Hızlı otobüs taşımacılığı • Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) • Toplu ulaşım şehir planlama

Station Location Selection Approaches for a New Bus Rapid Transport Line

Abstract

Bus Rapid Transport (BRT) systems can be put into service with lower costs in comparison to metro systems. In addition, they can meet the demand for high-capacity travel, similar to metro systems. In İstanbul, Metrobus, which is an example of BRT, covers the highest portion of the transportation demand in its region. The success of the system has provoked discussions about the new routes of the system in the city. Thus, where to locate the new BRT line and its stations emerges as a research question for academics and city planners. In this study, two different methods, which are supported by GIS/Spatial information, are discussed to analyze where to locate the stations of a new BRT line. The first method is an adopted weighted p-median-based mathematical model that deals with a line instead of a network. The second approach is a heuristic algorithm considering the demand of coverage according to the covered population in an iterative structure. As the result, both approaches produce outcomes for station locations. The heuristic algorithm converges to the optimum results and shows that it is able to reach in a simple analysis structure.

Keywords

Station Location selection • Bus rapid transport (BRT) • Geographic Information Systems (GIS) • Public transportation • City planning

1 Sorumlu Yazar: İsmail Önden (Dr.), TÜBİTAK TÜSSİDE, İstanbul, Türkiye. Eposta: ismail.onden@tubitak.gov.tr

2 Nurbanu Doğan, Yıldız Teknik Üniversitesi, Makine Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul, Türkiye. Eposta: banunurdogan@gmail.com

3 Fahrettin Eldemir (Dr. Öğr. Üyesi), Yıldız Teknik Üniversitesi, Makine Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Bölümü, İstanbul, Türkiye. Eposta: eldemir@yildiz.edu.tr

Atf: Önden, İ., Doğan, N. ve Eldemir F. (2018). Hızlı otobüs taşımacılığı için istasyon lokasyonlarının belirlenmesine yönelik yaklaşımlar. *Istanbul Management Journal*, 29(85), 41-58. <http://dx.doi.org/10.26650/imj.2018.29.85.0009>

Extended Abstract

Background

Istanbul is the most populous metropolis in Europe, with over 15 million inhabitants (TÜİK, 2016). Moreover, it is characterized by high mobility because of its young population. The demand of new smart cards in Istanbul is four times higher than the annual population increase (TÜSSİDE, 2016b). This reflects the complexity of the public transportation problem in the city. To meet the public transportation demand, there are various service alternatives, such as subway, bus rapid transport (BRT), tram, bus, maritime public transportation. Considering the increasing public transportation demand, high-capacity services such as subway and BRT can be a solution.

Accessibility is the one of the crucial parameter that affects the success of the stations' location. Accessibility ensures a high-capacity use of the stations due to their population coverage. Thus, it is necessary to consider the land use and transportation demand in a station location analysis. Accessibility is not the only consideration in a public transportation study. Several additional parameters, such as travel time, safety and security, capacity, and cost (Çancı, Metin, & Önden, 2013; Diaz, 2004), should be considered to ensure a better service quality. However, the aim of this study is to evaluate alternative station locations in a specific BRT route and select the most convenient areas for stations.. To this end, a potential BRT route was selected for the case study, and two different approaches are discussed. The first approach is a p-median based mathematical model approach that works with geographic data. The second approach is a heuristic algorithm that also works with geographic data. Both approaches focus on the highest population coverage.

Geographic information system (GIS) was used to create necessary geoinformation for these solution approaches. The GIS data were analyzed using spatial and network analysis. Additionally, land use data representing over one million population are considered in this study.

Method

The first approach for determining the optimum location is a mathematical modeling approach that works with geographical information. A p-median-based mathematical model is used to analyze alternative BRT station locations. In the model, notation i used to represent demand nodes, and j is used to represent candidate station locations. The methodology followed for the analysis is given in Figure 1, and the model structure is as follows:

Decision Variables

y_{ij} : service decision: service from candidate j to demand node i $\{0,1\}$

z_j : facility location decision: j^{th} location decision select or not $\{0,1\}$

Parameters

d_{ij} : distance between i^{th} district and j^{th} candidate station location

w_i : i^{th} weight according to covered population

P : station number

Objective Function

$$\min. Z = \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^J w_i * d_{ij} * y_{ij} \tag{1}$$

Constraints

$$\sum_j y_{ij} \geq 1, \forall_i \tag{2}$$

$$\sum_j z_j = P \tag{3}$$

$$y_{ij} - z_j \leq 0, \forall i,j \tag{4}$$

$$y_{ij}, z_j \in \{0, 1\} \tag{5}$$

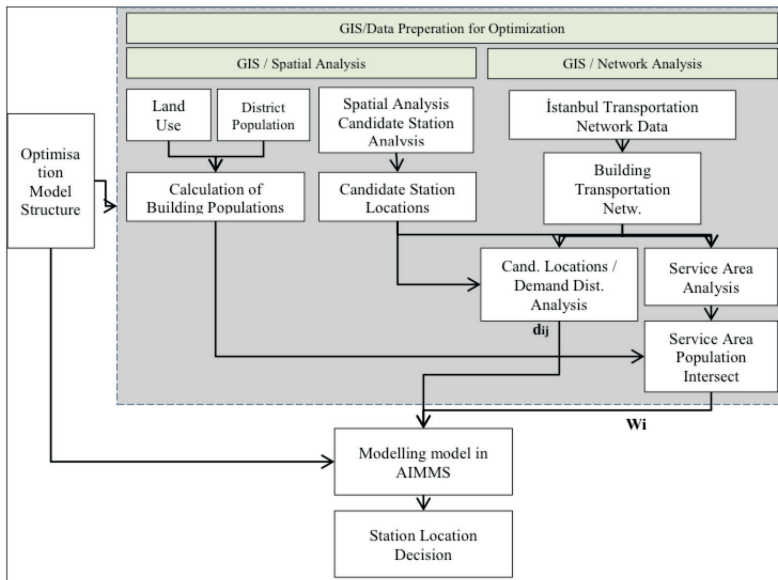


Figure 1. Mathematical Model-based Solution Approach

The second approach used for BRT station location analysis is a heuristic algorithm, which also works with geographical information. The logic behind the heuristic algorithm is for the demand nodes to be served by the closest candidate station node according to the total coverage of this facility. For this aspect, an iterative solution algorithm is discussed in the paper and illustrated in Figure 2.

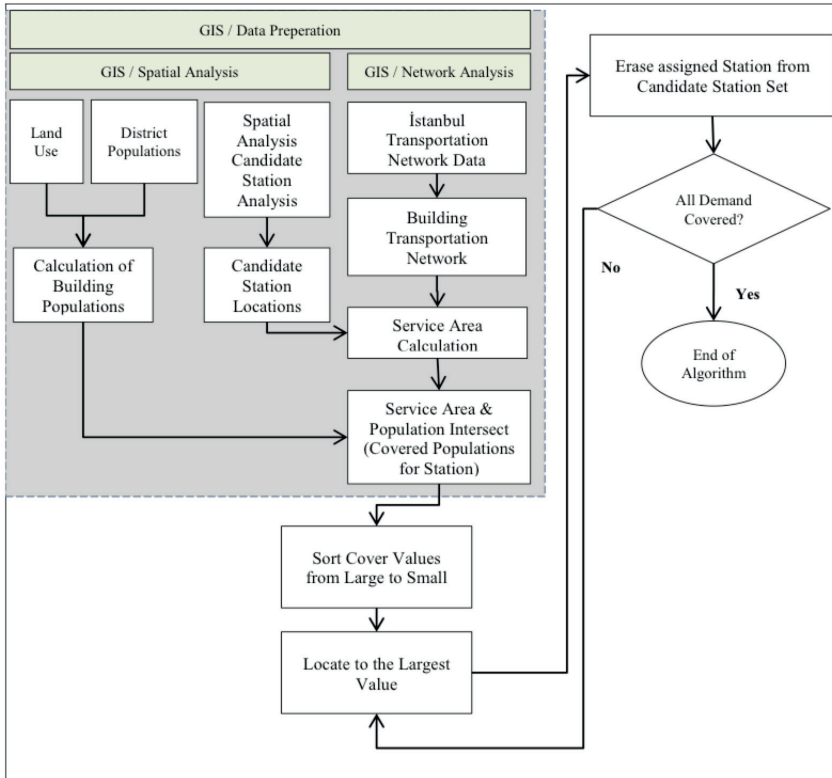


Figure 2. Heuristic-based Solution Approach

Application and Findings

Istanbul was selected as the study area. In the focus area, 154,257 features represent the existing buildings. These features include 522,287 houses and 94,504 commercial buildings in its attribute table. These numbers show that the BRT route has a potential to serve as an important route in the public transportation network.

After determining the study area, the two solution approaches were applied. To enable comparison, same dataset was used for both analyses. As the first step, candidate points were created with GIS/spatial analysis. Points along the line tool were used to create points with 100 meters distance interval. Then GIS/Network Analyst was used to calculate the service areas of all candidate locations. The service

area was calculated for a distance of 1500 meters. The results and candidate points are given in Figure 3.

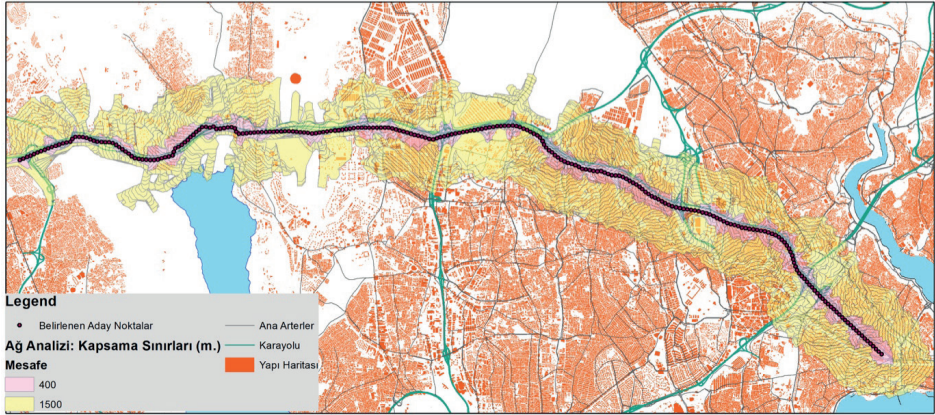


Figure 3. Candidate Points and Their Service Areas

The service areas intersected with land use data, and the covered population of each candidate point was found. The result gave the total number of covered population of each candidate station, as illustrated in Figure 4. After determining the candidate points and their covered populations, the proposed methodologies were implemented for the study area with same inputs provided by GIS.

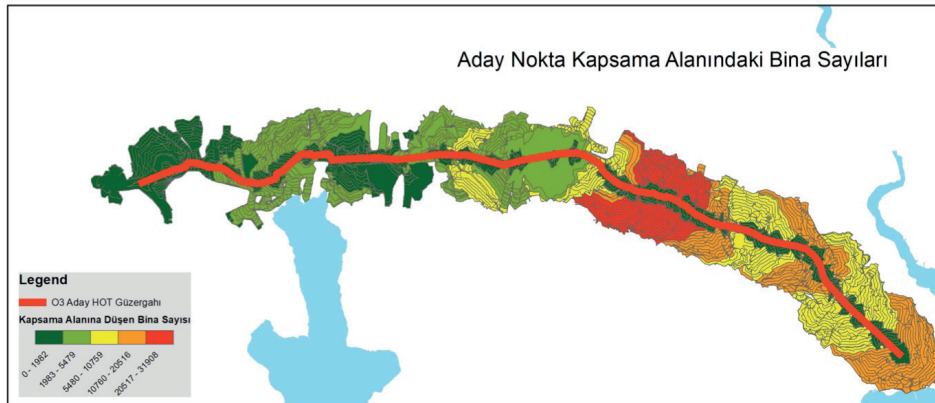


Figure 4. Route and Candidate Point's Covered Population

The results of the applied methodologies are illustrated in the Figure 5. The results of both algorithms are converged, and both solution approaches found the locations adequately.



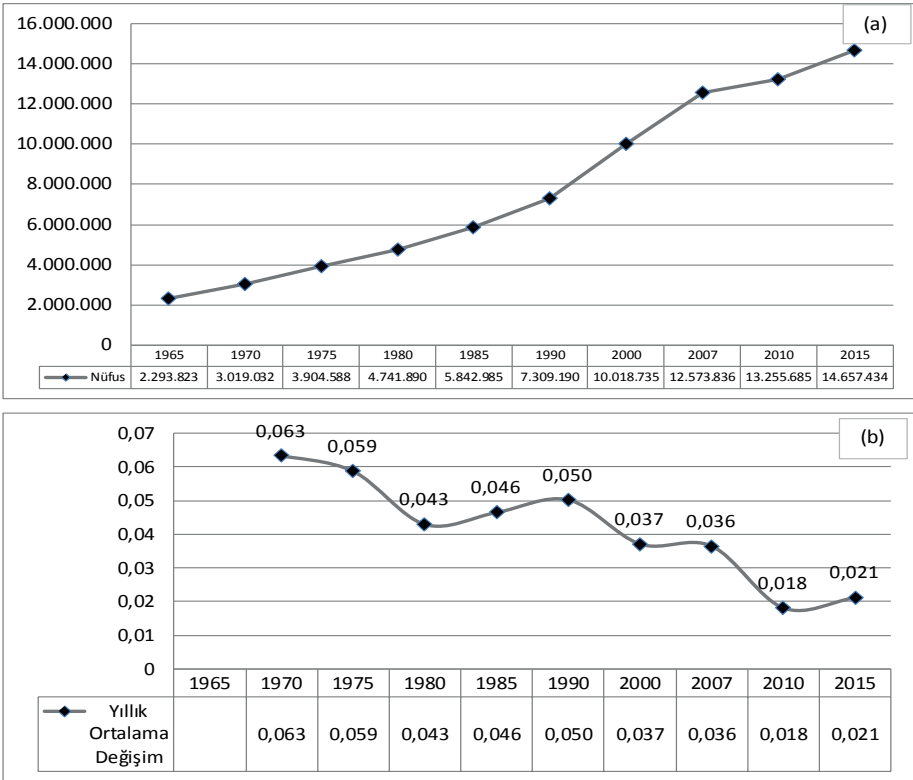
Figure 5. Results of the Methodologies

Conclusion

A BRT system is in use in Istanbul, and it serves over 900,000 passengers per day. That is why extending the existing service has emerged as a research topic for academics and public transportation professionals in the city. The optimum locations of the new route or stations cannot be determined based on solely experience or qualitative approaches. This study focuses on how to use quantitative approaches to determine the optimum locations. For this purpose, two solution approaches are discussed. The first one is an optimization approach, a p-median-based approach that works with geographic information provided by spatial and network analyses of GIS data. The second approach is a heuristic approach that also works with geographic information provided by GIS. To apply the approach, an area of dense transportation demand in Istanbul was used, and the results show that the decisions of both approaches are applicable and are in agreement.

1. GİRİŞ

İstanbul 15 milyona yaklaşan nüfusu (TÜİK, 2016) ile Avrupa'nın en kalabalık metropolü olarak öne çıkmaktadır. Nüfusun yaş dağılımına bakıldığında ise öğrenci ve çalışan nüfusu oluşturan genç nüfus oranının yüksek olduğu görülebilmektedir. Bu durum ev-iş, ev-okul hareketliliklerinin yoğunluğuna sebebiyet vermektedir. İstanbul'daki akıllı kart kullanımı ile hareketlilik göz önüne alındığında, şehirdeki yıllık nüfus artışının %1 ila %2 aralığında olmasına rağmen, hareketliliğin %6 civarında arttığı, bu da nüfus artışına oranla hareketliliğin 4 kat artmakta olduğunu göstermektedir (TÜSSİDE, 2016b). Şekil 1, 1960lardan itibaren İstanbul'daki şehir nüfusu artışı ve artış oranlarında tespit edilebilmektedir. İstanbul'daki nüfus artışı, geçmişte görülen ivme ile artmıyor olsa da artış miktarı 5 yıllık sürede yaklaşık olarak 2 milyon insana eşit olduğundan, yolculuk talebinin de ciddi oranda artacağı görülebilmektedir. Bu gerçeklik, şehir yönetimi tarafından şehir bütçesinin en önemli kalemlerini ulaşıma ayırmaya ve ulaşımdaki çeşitliliği artırmaya neden olmaktadır.



Şekil 1. İstanbul'daki nüfus artışı ve artış oranları

İstanbul'daki yoğun nüfus ve yolculuk talebi nedeni ile ulaşım hizmetinin karşılanmasına yönelik metro, metrobüs, tramvay, otobüs, deniz ulaşımı, taksi & taksi dolmuş gibi farklı taşıma türleri ile hizmet sağlanmaktadır. Ancak, bazı bölgelerdeki yüksek yolculuk talebi nedeni ile hizmet kalitesi konusunda zaman zaman sıkıntılar yaşandığı da gözlemlenebilmektedir. İstanbul'un artan ulaşım talebi göz önüne alındığında yolcuların hizmetine sunulmak üzere metro ya da yüksek hızlı otobüs taşımacılığı (HOT) gibi yüksek kapasiteli taşımacılık ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Bu ulaşım türleri ulaşım ağının ana omurgasını oluşturduğundan gerek insanların yolculuk taleplerini, gerekse şehrin alan kullanımını ve yapılaşmasını da etkilemektedir. Dolayısı ile rota ve istasyon seçilmesi durumunda detaylı bir çalışmanın yapılması bir gerekliliktir. Bu gereklilikten ötürü farklı ülkelerde de HOT yatırımları gerçekleştirilmiştir. BrtData.org verilerine göre HOT sistemi ile 207 şehirde, 5427 kilometre yol uzunluğunda, 34 milyonun üzerinde yolcu taşınması gerçekleştirilmektedir ("Global Bus Rapid Transit Data," n.d.). Bu kapsamda sistemi kullanmada Latin Amerika ve Çin'in ön plana çıktığı gözlemlenmektedir. Türkiye'nin de Avrupa'da bu sistemi en yoğun kullanan ülke olduğu ifade edilmektedir ("Global Bus Rapid Transit Data," n.d.).

HOT sisteminin dünyada etkin kullanılan bir sistem olması nedeni ile araştırmacılar da sistem ile ilgili çeşitli başlıklarda çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Bu kapsamda bir elkitabı olarak oluşturulmuş olan "Characteristics of Bus Rapid Transport for Decision-Making" en önemli kaynakların başında gelmektedir (*Characteristics of BUS RAPID TRANSIT for Decision Making*, 2011; Diaz, 2004). Levinson vd. HOT sistemi ile ilgili genel bir değerlendirme gerçekleştirmişlerdir (Levinson, Zimmerman, Clinger, & Rutherford, 2002). Benzer şekilde, İstanbul Metrobüs sistemi ile ilgili çalışmalar da literatürde mevcuttur (Alpkokin & Ergun, 2012; Yazıcı, Levinson, Ilicali, Camkesen, & Kamga, 2013).

Literatürde mevcut HOT sistemlerini tanımlayan çalışmalara ek olarak operasyonel ve stratejik kararlara yönelik de çalışmalar mevcuttur. Cervero ve Dang Kore'de HOT'un alan kullanımı ve alan değerine yönelik araştırma gerçekleştirmişlerdir (Cervero & Kang, 2011). Raskin ise yürüme mesafesinde bir HOT hattının bulunmasının ev fiyatlarını yükseltici etkisinin olup olmadığını araştırmış ve bir ilişkinin varlığını tespit etmiştir (Munoz-Raskin, 2010). Deng ve Nelson, Beijing'de yer alan HOT'a ait performans ve etki analizi gerçekleştirmişlerdir ve sonuç olarak, güvenli ve konforlu yolculuk olmasının oluşabileceği ve yolculuk davranışının olumlu yönde etkilenebileceği tespit edilmiştir (Deng & Nelson, 2013).

İstasyonların başarı faktörlerini etkileyen en önemli parametrelerden bir tanesi erişilebilir olmasıdır. İstasyonların mevcut nüfusa yakın olarak konumlandırılması, istasyonların etki alanları içerisindeki nüfusun yüksek olması metro/HOT hatlarının başarılı yatırımlar olmasını sağlayacaktır. İstasyonların etki alanları içerisinde yeterli

nüfus olmaması durumunda ilgili hattın başarısının zayıf olacağı ve zaman içerisinde civar bölgelerde yapılaşmanın artacağı beklenebilir. Bu durumda ise yatırımın aktif olarak kullanılmasının gecikmesi ve acil ihtiyaç duyulan bölgelere hizmet götürmek yerine yeni bir alanın şehirleşmesine sebebiyet verme durumu ortaya çıkacaktır. Başarılı bir HOT sisteminin kurgulanabilmesi için yoğun talebin olduğu bölgelere istasyon konumlandırılması gereklidir.

Çalışmanın amacı güzergâhı belirli bir HOT sisteminde durak noktaları için alternatif noktaların değerlendirilmesi olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda İstanbul'da oluşturulması muhtemel bir HOT rotası göz önüne alınarak, yeni sistemin duraklarının nasıl konumlandırılabilceği ile ilgili iki farklı yöntem tartışılmıştır. Bu yöntemlerden ilki talep miktarlarını dikkate alan ve orta noktasını durak olarak işaret eden bir matematik modeldir. İkinci yöntem ise sezgisel bir akış ile kapsama alanlarındaki nüfus miktarını dikkate alan ve her atama sonucunda aday noktayı kapsamdan çıkartan ve yeni istasyon yerini arayan sezgisel bir yöntemdir. Her iki yöntem de Coğrafi Bilgi Sistemleri (CBS) bazlı olarak istasyonların doğru konumlandırılmalarını sağlamaya çalışmakta ve arazi kullanımı/nüfus etkileşimini dikkate almaktadır. Bu kapsamda geliştirilen uygulamaların özgünlüğü ve CBS'nin arazi kullanımı ile ilişkilendirilmesi açısından literatüre katkısının olduğu ifade edilebilir. Bu durum haricinde, matematik modelde p-medyan modeli (Kariv & Hakimi, 1979) esas olarak alınmıştır ve matematik model ile ilgili bir katkı sağlanmamıştır. Bilindiği üzere p-medyan modeli karmaşık yapısı nedeni ile NP-hard modelleri sınıfında yer almaktadır. Dolayısı ile bu modelin çözülebilmesi için alternatif sezgisel yöntemler geliştirilmiştir (Mladenović, Brimberg, Hansen, & Moreno-Pérez, 2007; Senne & Lorena, 2000; Shamsipour, Shamsipour, Sandidzadeh, & Yaghini, 2012). Çalışmada tartışılmakta olan sezgisel yaklaşım iteratif olarak kapsama alanlarını dikkate alan ve durak/istasyon atamalarını ağırlıklarına göre gerçekleştiren bir yaklaşımı ifade etmektedir. Temel olarak öncelikle en yüksek talebin karşılanması, ardından da durakların kapsama alanlarını dikkate alarak yeni atamaların yapıldığı bir yaklaşımı ifade etmektedir. Yani bir atama yapıldığında, servis alanını dikkate alan yaklaşım bu etki alanında bir başka tesisin bulunmasını engelleyerek tesis sayısının minimumda tutulmasını sağlamaktadır. Bu yaklaşım optimizasyon yaklaşımı ile karşılaştırıldığında ilk önce en yüksek çekim merkezine atama yaptığından en uygun sonucu veremeyecek bir yapıya sahip olsa da, hizmet kalitesinin maksimize edilmeye çalışıldığı durumlarda en iyi sonucu sağlayabilecek niteliktedir. Yaklaşımın bir diğer başarısı ise nispeten kolay yapısı nedeni ile algoritmanın hızlı çalışacak olması ve çözüm süresinde sağlayacağı avantajdır.

Çalışma kapsamında, p-medyan modeli bazlı optimizasyon modeline girdi oluşturmak maksatlı CBS analiz yetenekleri ile ağırlıkların/önem seviyelerinin üretilmesi noktasında izlenen adımlar araştırmacılar için yol gösterici niteliktedir. Önerilmiş olan yöntemler, durak konumlandırma konusundaki kabiliyetleri ile gerek şehir karar ve-

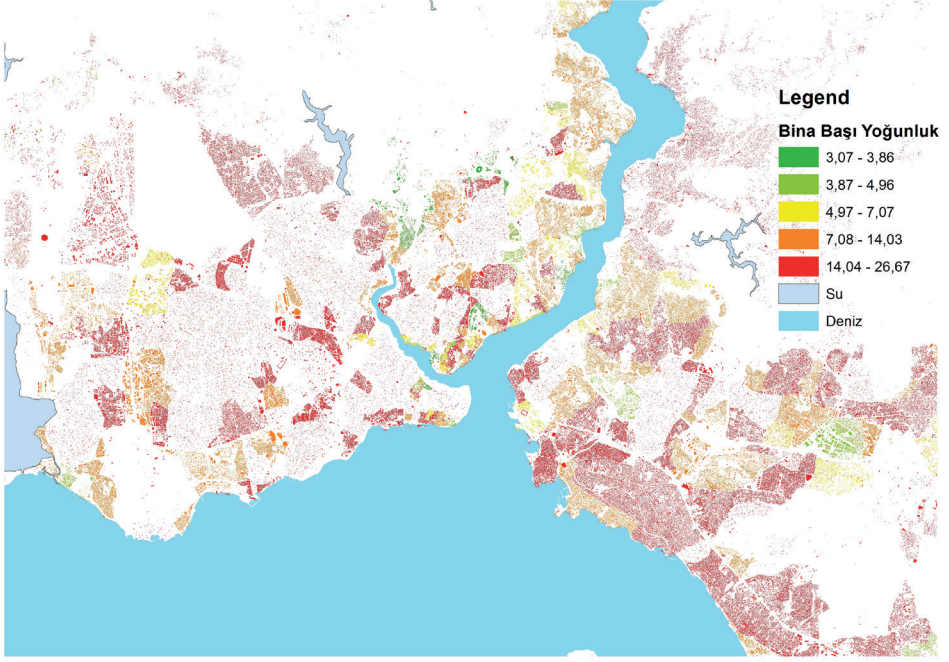
ricileri için pratik bir alternatif yöntem oluşturmakta, gerekse araştırmacılar için bir başlangıç noktası oluşturmaktadır.

Çalışma kapsamında tartışılan iki yöntem için de şehre ait arazi kullanımını yansıtan bina konumlarını ve özneliliklerini gösteren yapı verisine ihtiyaç vardır. Bu veri poligon formatındaki vektör veri olup, öz nitelikleri ile ilgili binanın inşa halinde mi olduğu, yoksa kullanımda mı olduğunu ifade etmekte, hazır durumda olan binalardaki otopark sayısı, kat sayısı, mesken mi yoksa konut alanı mı olduğu ile ilgili öznelilikleri de içermelidir. Bu veri seti, istasyon kapsanan nüfus söz konusu olduğundan, her iki yöntem için de elzemdir.

HOT sistemleri kendilerine özel şeritleri kullanmakta olduklarından, trafik üzerindeki etkileri sınırlıdır ve bu özelliği sayesinde sistem kullanıcılarına trafikte beklemeksizin hızlı ulaşım imkanı üretmektedir. İstanbul'daki toplu ulaşım kullanıcılarının ulaşım tercihleri hız temelli değiştiğinden (TÜBİTAK TÜSSİDE, 2016), kurgulanan sistemin yakınlarındaki bölgelerdeki nüfus tarafından kullanılacağı ifade edilebilir. Bu noktada, TÜSSİDE raporunda İstanbul özelinde HOT taşımacılığı yapan metrobüs sisteminin de çevre bölgeleri ile yüksek etkileşimde olduğu ve aktarma ile de kendisine yolcu çektiği ve 1,5 kilometre ile 10 kilometre aralığında yoğun olarak mevcut yürüyerek gelen yolculara ek olarak aktarma yolcularını da cezbediği tespit edilmiştir (TÜSSİDE, 2016a).

HOT sistemlerinin başarılı olabilmeleri için tanımlanan parametreler içinde seyahat süresi, güvenilirlik, emniyet ve güvenlik, kapasite, maliyet, konfor parametreleri mevcuttur (Çancı, Metin & Önden, 2013; *Characteristics of BUS RAPID TRANSIT for Decision Making*, 2011). HOT sistemi kurgulandığında emniyet, güvenlik, güvenilirlik gibi parametreler işletme ile ilgili olduğundan çalışma kapsamında dikkate alınmamıştır. Hız, ise doğrudan HOT sistemi tarafından sağlanmaktadır. Erişilebilirlik parametresi her bir istasyonun kapsama alanları alınarak sağlanmaktadır. Konfor, İstanbul'daki mevcut metrobüs sisteminin sıkıntısını herhangi bir alternatifin dikkate alınması sonucunda artacağından dolayı, kapsanan nüfus ile ilgili kapsama alanı ve potansiyel müşteriler dikkate alınmıştır.

Bu iki veri tipi analizler kapsamında kullanılmıştır. Bunlardan bina verisi, şehirdeki tüm nüfusu temsil etmektedir. Çalışma kapsamında her bir binaya düşen nüfus sayısı da mahalle nüfuslarına göre hesaplanmış ve bölgesel olarak istasyonların çekebilecekleri nüfus net bir şekilde hesaplanmıştır. Elde edilmiş olan harita Şekil 2'de verilmiştir. Analiz sonucunda her bir olası istasyonun oluşturulması sonucunda ne miktarda nüfusu cezbedebileceği aranmaktadır. Dolayısı ile gerçekleştirilmiş olan her iki yaklaşımın sonuçlarının da mevcut arazi kullanımının dikkate alınması sonucunda başarı oranlarını hesaplayabilmektedir.



Şekil 2. İstanbul'da bina başına düşen nüfus kırılımlarını gösteren yapı haritası

Çalışma kapsamında mevcut uygulamalı matematik literatürüne katkı sağlamak hedeflenmediğinden oluşturulmuş olan matematiksel modelin karmaşıklığından öte uygulanabilir olması odak olarak alınmıştır. Sonuçlar, değerlendirmeye alınmış olan çalışma alanında matematiksel modelin başarılı olarak sonuç verebildiğini göstermiştir.

2. ÇÖZÜM YÖNTEMLERİ

Çalışma kapsamında, daha önce de ifade edildiği şekilde matematiksel model ve sezgisel yöntem olmak üzere iki farklı yaklaşıma ait çözüm yöntemi tartışılmaktadır. Sonuçların karşılaştırılabilir olması için iki yöntemin aynı çalışma alanına uygulanması gerçekleştirilmiştir. Matematiksel model ile Sezgisel Yöntem aynı girdilere sahip olup farklı yaklaşımlar ile çözüme ulaşabilmektedirler. Matematiksel model mesafe ve ağırlık bazlı olacak şekilde optimum konumları araştırmaktadır. Sezgisel yöntem ise istasyonlar için aynı ağırlık değerlerini kullanmak ile birlikte iteratif şekilde konum analizini çalışmaktadır.

2.1. CBS Bazlı Sezgisel Yaklaşım

CBS tabanlı olarak önerilen yöntem iteratif bir yaklaşıma sahip olacak şekilde tüm odaklanılan bölgenin nüfusunu kapsayacak şekilde ilerlemelidir. Yönteme ait metodoloji akışı Şekil 3'de verilmiştir. Yöntem dikkate alınan HOT rotasını kapsayacak bir çizgi alan olarak görmekte ve istasyon noktalarını ifade eden aday noktalar

ile tüm alana hizmet vermeye çalışmaktadır. Ancak bir diğer taraftan da yerleşimi gerçekleştirilecek istasyon sayısının yüksek olması istasyonlardaki bekleme nedeni ile toplam yolculuk süresini uzatacağından ve istasyon yapım maliyetleri nedeni ile istenen bir durum değildir. Dolayısı ile yaklaşım minimum sayıda istasyon ile maksimum kapsama alanını aramaktadır.

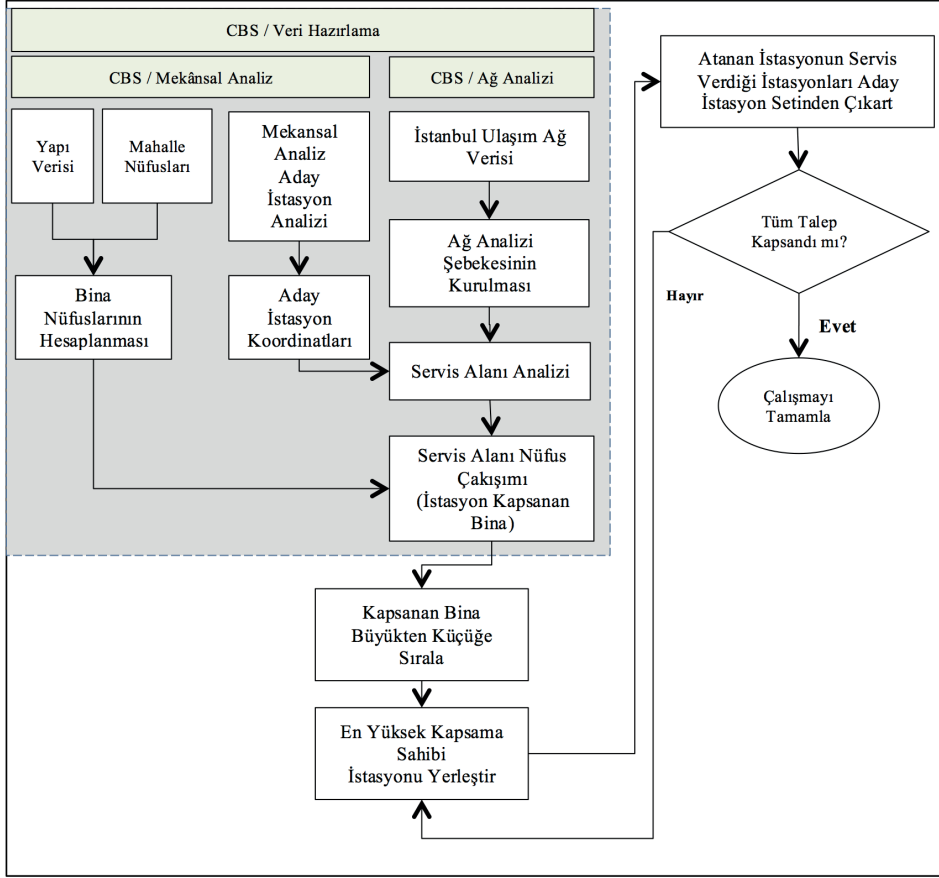
Metot, aday istasyon noktalarının belirlenmesi aşaması ile başlamaktadır. Bu işlem için CBS’de çizgi üzerinde noktaları belirleyen “*point along line*” aracının kullanılması işlemi kolaylaştırmaktadır. Bu analiz aracı ile aday HOT rotası olarak belirlenmiş olan güzergahta istenen mesafe aralığında bir nokta olacak şekilde alternatif noktanın oluşturulmasını sağlamaktadır.

İstasyon sayısının minimum olmasının istenmesi nedeni ile istasyonlar arasındaki mesafeyi kabul edilebilir seviyede tutacak CBS’nin ağ analizi yetenekleri kullanılarak istasyonlarda şehirdeki yol mesafelerine göre servis alanları belirlenmelidir. Bir istasyonun hangi mesafeye hizmet vermesinin araştırılması ayrı bir çalışma konusudur. Bu kapsamda, TÜSSİDE’nin gerçekleştirdiği “Toplu Taşıma Odaklı Trafik Planlama Projesi” kapsamında gerçekleştirilen analizler sonucunda HOT sistemlerinin etki mesafeleri belirlenmiştir (TÜSSİDE, 2016a). Bu çalışmanın çıktıları analizdeki etki sınırlarını ifade etmiştir.

Çalışma kapsamında istasyon etki alanlarının belirlenmesi gerekmektedir. Etki alanını belirlenmesinden sonra, aday noktaların her birinin etki alanında ne kadar nüfusun yaşadığının analizi aşamasına gelinmektedir. Bu kapsamda gerçekleştirilecek analizler için CBS’nin mekânsal ve ağ analizleri ile gerçekleştirilmelidir. İstasyon etki alanlarını ifade eden ağ analizi çıktısı poligon veriler ile nüfusu ifade eden bina yapı haritalarının kesiştirilmesi gerekmektedir. Şekil 2, analiz kapsamında kullanılabilir olan yapı haritasının örneğini ifade etmektedir. Bu harita sadece vektör veriden oluşmamakta ek olarak konut sayısı, iş yeri sayısı gibi öznitelik verilerini de içermektedir. Dolayısı ile kapsama alanları ile servis alanları karşılaştırıldığında her bir aday bölgenin kapsadığı nüfus tespit edilebilmekte ve bu veriler de istasyonların önem sıralarını vermektedir.

Etki alanları ve etki alanına düşen nüfus miktarları mevcut binalardan elde edildikten sonra bu aday noktalara ait istasyonların önem sıralanması büyükten küçüğe doğru gerçekleştirilir ve en iyi aday nokta kesinleştirilerek ilk istasyonun yerleşimi gerçekleştirilir.

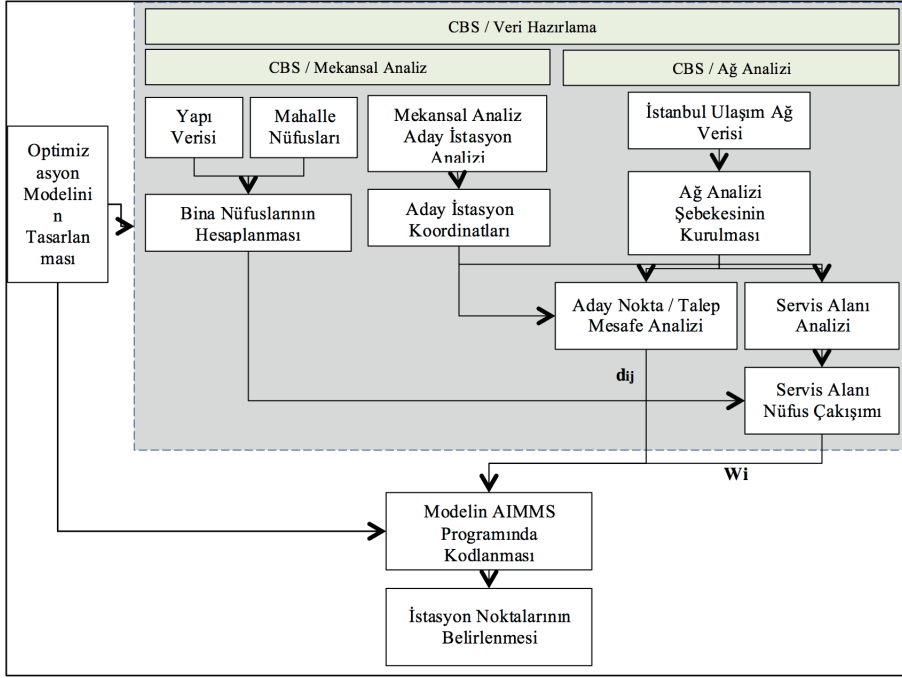
Belirlenmiş olan etki alanı miktarına göre yerleşimi gerçekleştirilen istasyonun etki alanı belirlenir. Bir aday tesisin konumu kesinleştirildiğinde, CBS üzerinde ağ analizi yeteneklerinden servis alanı analiz edilir. İstasyona ait etki mesafesine göre elde edilen servis alanı içerisindeki aday istasyon noktaları, kesinleştirilmiş olan tesis tarafından hizmet aldığından aday tesis listesinden çıkartılır. Bu işlem tüm talep noktalarına hizmet verilene kadar devam ettirilir. Tüm talep bölgelerine hizmet verildiğinde çalışma tamamlanır ve hizmet vermesi önerilen tesislerin yerleri belirlenmiş olur.



Şekil 3. CBS Yöntemi ile HOT İstasyon Yerleşim Metodolojisi

2.2. Matematiksel Modelleme Bazlı Yaklaşım

Matematiksel model p-medyan modeli tabanlı çalışmaktadır. Model ağırlıklandırılmış istasyon noktalarını dikkate almaktadır. İstasyonların ağırlıkları, servis verebildikleri nüfusu ifade etmektedir. Ek olarak hizmet verilecek bölgeler ile aday istasyonlar arasındaki mesafeler de model optimumunu ararken dikkate alınmaktadır. Dolayısı ile modele girdi sağlayacak olan parametrelerin üretilmesine ihtiyaç bulunmaktadır. Ek olarak analiz kapsamında dikkate alınacak olan istasyon koordinatlarının belirlenmesi de gereklidir. Bu veri ihtiyaçları CBS yetenekleri ile tamamlanabilecek niteliktedir. Bu nedenle Şekil 4’de verilmekte olan metodoloji matematiksel model için önerilmiştir. Bu metodolojiye göre CBS’nin mekânsal analiz ve ağ analizi araçları matematiksel modelin çözülebilmesi için ihtiyaç duyulan verilerin üretildiği, matematiksel model ise uygun istasyonların konumlarını analiz eden bir yöntemi ifade etmektedir. Çalışma kapsamında belirli bir rota üzerinde N sayıdaki aday istasyon noktası arasından belirli bir P sayısında istasyon sayısı aranmaktadır.



Şekil 4. Matematiksel Model Yaklaşımı İçin Uygulanan Metodoloji

Sezgisel yaklaşımda etki alanlarının belirlenmesi ve ağırlık tanımlanmasında kullanılan yöntem, matematiksel modelleme yaklaşımında da mevcuttur. Matematiksel model yaklaşımında CBS'den aday nokta talep noktası ile ilgili mesafe analizleri de ek olarak yapılmaktadır.

Merkez noktayı arayan matematiksel modellerin yapısı tek çizgiye indirilmiş olan HOT istasyonu seçimine uygun niteliktedir. Bu kapsamda *p-medyan* modeli baz model olarak alınmıştır. Modelde, *i*, haritada yer alan talep noktalarını ve *j*, aday noktalarını gösteren indisler ile kurgulanmıştır.

Kullanılan matematiksel model *p-medyan* modelinin $n*n$ 'lik yapısını çizgi yapısına çevirmekte ve HOT hattına ait rota üzerindeki en uygun lokasyonları ağırlıklarına göre konumlandırmaktadır. Kullanılmış olan matematiksel modele ait parametreler, karar değişkenleri, kısıt denklemleri ve amaç fonksiyonu aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

Karar Değişkenleri

y_{ij} : *i*. bölge ve *j*. aday istasyondan hizmet alma durumu {0,1}

z_j : *j*. aday durağın seçilme veya seçilmeme durumu {0,1}

Parametreler

d_{ij} : i. bölge ile j. aday istasyon arası mesafe

w_i : i. aday bölgenin ağırlığı

P : seçilecek olan istasyon sayısı

Amaç Fonksiyonu

$$\min. Z = \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^I w_i * d_{ij} * y_{ij} \quad (1)$$

Kısıtlar

$$\sum_j y_{ij} \geq 1, \forall_i \quad (2)$$

$$\sum_j z_j = P \quad (3)$$

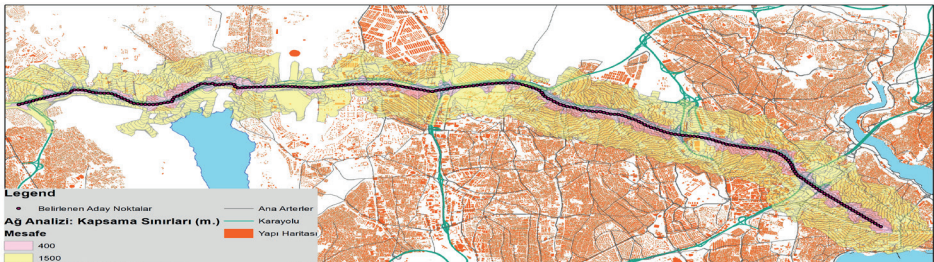
$$y_{ij} - z_j \leq 0, \forall i, j \quad (4)$$

$$y_{ij}, z_j \in \{0, 1\} \quad (5)$$

3. UYGULAMA

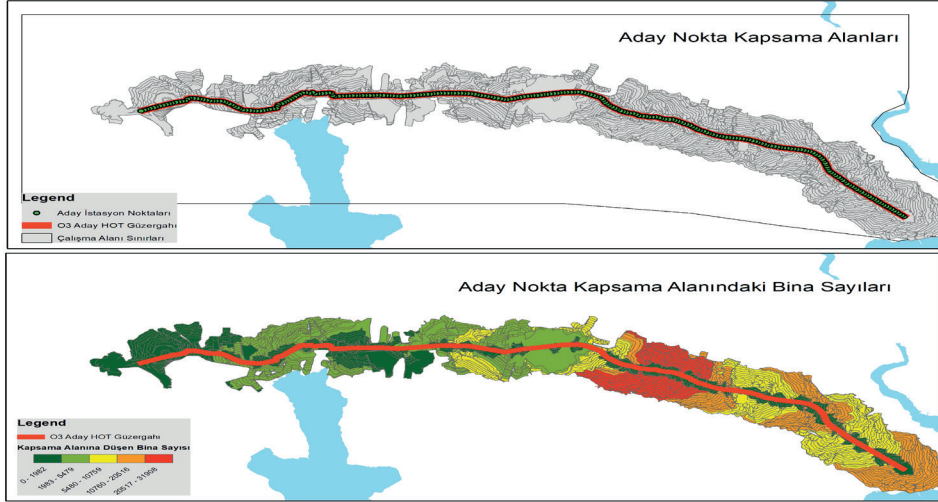
Çalışma kapsamında İstanbul'daki en yoğun yapılaşma alanlarından bir tanesi olan O3 karayolu güzergahı ele alınmıştır. Bu güzergah Fatih Vatan Caddesi'nden başlamakta ve Avcılar'ı geçerek, Büyükçekmece sınırında tamamlanmaktadır. Çalışma alanının kapsama alanına 154.257 adet bina yapısı girmekte ve bu binalara düşen konut sayısı 522.287, işyeri sayısı ise 94.504'tür. Rakamlara bakıldığında bölgenin mevcut HOT hattının bir şebekeye dönüştürülmesi için diğer hafif metro ve metro hatları ile de entegrasyon sağlama özelliği ile önemli bir aday olduğu ifade edilebilir.

Aday bölge belirlendikten sonra metodoloji bölümünde ifade edilmiş olan iki yöntem aday bölge üzerinde uygulanmıştır. Öncelikle aday güzergah üzerinde 100 metre aralıklarla aday istasyon noktaları oluşturulmuştur. Ardından ArcGIS Network Analyst özellikleri kullanılarak aday bölge üzerinde servis alanı için bir şebeke oluşturulmuştur. Her bir aday bölgeden istasyonlara en fazla yolculuğun geldiği 1500 metre mesafedeki kapsama alanı sınırı çizilmiştir. Çalışma alanı ve istasyonların etki sınırları Şekil 7'de verilmektedir.



Şekil 5. Aday Nokta Kapsama Sınırları

Ardından bu alanlar yapı haritası ile çalıştırılmış ve aday istasyonların bu alan içerisinde hitap edebilecekleri bina ve nüfus verileri üretilmiştir. Çalışma alanı, güzergahı ve etki alanına düşen bina sayıları Şekil 7’de görsel olarak ifade edilmiştir. Bu analiz sonucunda elde edilen bina değerleri hem sezgisel yöntemin, hem de matematik modeldeki ağırlık değerleri olarak girdi teşkil etmektedir.



Aday noktaların ağırlıkları belirlendikten sonra sezgisel yaklaşım en yüksek bina kapsamına sahip olan istasyon konumundaki tesisi kesinleştirip, servis alanındaki aday istasyonlar hizmet aldığından aday setinden çıkartarak bir sonraki en yüksek istasyona hareket eder. Bu işlemler tüm talep bölgeleri kapsanana kadar devam ettirilir. Bu işlemlerin gerçekleştirilebilmesi için ArcGIS model üzerinde bu iteratif yapıyı izleyen bir model oluşturulmuştur. Analizlerin sonucunda elde edilen durak noktaları Şekil 7’de verilmektedir.

Matematik model yaklaşımında P-medyan bazlı oluşturulmuş model metodolojide izlenen yöntem ile çözülmüştür. Bu veriler w_i parametresini oluşturacak şekilde modele girdi oluşturmuştur. Oluşturulan model ILOG Cplex yazılımı ile çözülmüş ve uygun istasyon noktaları belirlenmiştir. Elde edilmiş olan istasyon noktaları ise Şekil 7’de verilmiştir. Şekil 7, her iki yöntem sonucunda konumlandırılmış olan istasyon noktalarını göstermektedir. Elde edilmiş olan istasyon noktalarının, birbirlerine yakınlık gösterdikleri belirlenmiştir.



Şekil 7. Yerleştirilen İstasyon Konumları

4. SONUÇ

HOT, metro yatırımlarına göre daha hızlı gerçekleştirilebilecek ve lastik tekerlekli alternatiflerine göre yüksek kapasiteli taşıma hizmeti sunabilecek bir taşıma türüdür. Bu üstünlükleri nedeniyle İstanbul'da da Metrobüs ismi ile ulaşımın temel yükünü almakta ve günlük 900.000'in üzerindeki sayıdaki yolculuğun gerçekleştirilmesini sağlamaktadır. Böylesine önemli bir ulaşım türüne ait istasyon seçimleri sadece uzman görüşüne dayalı olarak gerçekleştirilmemeli, analitik etütlere dayalı olmalıdır. Çalışma kapsamında iki çözüm yöntemi tartışılmıştır. Bunlardan ilki, CBS bazlı bir sezgisel yöntem ve optimizasyon yöntemi, diğeri ise p-medyan bazlı optimizasyon modelidir. Her iki yöntem de aynı çalışma bölgesi için, CBS ile üretilen verilerle çalıştırılmıştır. Bu sayede 500 binin üzerinde konutun bulunduğu ve yaklaşık 100 bin adet işyerinin bulunduğu bir bölge çalışma alanı olarak kullanılabilmiş ve çözüm yöntemleri test edilebilmiştir. Ulaşım planlamada arazi kullanımı en önemli girdilerden bir tanesi olduğundan bu test ortamı mevcut ulaşım talebi ile ilişkilendirilmiştir ve çözümler elde edilmiştir.

Dikkate alınan iki yöntemin sonuçları birbirine yakınsamaktadır. Bunun gerekçesi her iki yöntemin de CBS bazlı nüfus verisini girdi olarak almasıdır. Optimizasyon modeli mevcut atamaları yaparken global optimuma göre atama yapmaktadır. Modelin yapısı ise karmaşık nitelikte olduğundan problemin yapısı büyüdüğünde çözülemesiz duruma gelmektedir. CBS üzerinde oluşturulmuş olan sezgisel çözüm yaklaşımı ise nüfus talebi ile kapsama alanlarını dikkate almaktadır. Büyük veri ile şehrin yapısının yansıtılması ve ulaşım ağının şebeke modeli ile yansıtılabilmesi ve istasyonlara bu şebeke üzerinden net mesafelerin hesaplanabilmesi mümkündür. Model en yüksek ulaşım taleplerini iteratif olarak kapsayıp, kesinleştirilen istasyon ile diğer istasyonların kapsama alanlarının çalışmasını önlemektedir. Bu algoritma çözümü hızlı ola-

rak sağlamaktadır. Ancak sezgisel algoritmanın lokal optimumda takılma durumu, optimum sonuçtan daha zayıf bir sonuç vermesi söz konusudur.

Mevcut çalışmada önerisi gerçekleştirilmiş olan çalışmada kullanılan parametrelere ek olarak yol geometrisi, trafik durumu gibi faktörlerin de dikkate alınması ile yeni faktörlerin modele dahil edildiği bir çalışma araştırmacılar için öneri olarak sunulabilir. Bu kapsamda mekânsal karakteristikler ile çok kriterli yöntemlerin birleştirilmesi gerçekleştirilebileceği gibi, çok amaçlı optimizasyon da uygulanabilir.

Kaynakça/References

- Alpkokin, P., & Ergun, M. (2012). Istanbul Metrobüs: first intercontinental bus rapid transit. *Journal of Transport Geography*, 24, 58–66.
- Çancı, M. & Önden, İ. (2013). Sürdürülebilir otobüs sistemi oluşturmak için başarı kriterlerinin belirlenmesi. *Transist 2013*. İstanbul, Türkiye.
- Cervero, R., & Kang, C. D. (2011). Bus rapid transit impacts on land uses and land values in Seoul, Korea. *Transport Policy*, 18(1), 102–116.
- Characteristics of BUS RAPID TRANSIT for Decision Making*. (2011). *Federal Transit Administration*.
- Deng, T., & Nelson, J. D. (2013). Bus Rapid Transit implementation in Beijing: An evaluation of performance and impacts. *Research in Transportation Economics*, 39(1), 108–113.
- Diaz, R. (2004). *Characteristics of Bus Rapid Transit for Decision-Making*.
- Global Bus Rapid Transit Data. (n.d.).
- Kariv, O., & Hakimi, L. (1979). An Algorithmic Approach to Network Location Problems. II: The p-Medians. *SIAM Journal on Applied Mathematics*, 37(3), 539–560.
- Levinson, H., Zimmerman, S., Clinger, J., & Rutherford, G. (2002). Bus Rapid Transit: An Overview. *Journal of Public Transportation*, 5(2), 1–30.
- Mladenović, N., Brimberg, J., Hansen, P., & Moreno-Pérez, J. A. (2007). The p-median problem: A survey of metaheuristic approaches. *European Journal of Operational Research*, 179(3), 927–939.
- Munoz-Raskin, R. (2010). Walking accessibility to bus rapid transit: Does it affect property values? The case of Bogotá, Colombia. *Transport Policy*.
- Senne, E. L. F., & Lorena, L. A. N. (2000). Lagrangean/surrogate heuristics for p-median problems. In M. Laguna & J. L. Gonzalez Verdala (Eds.), *Computing tools for modeling, optimization and simulation* (pp. 115–130). Berlin, DE: Springer.
- Shamsipour, H., Shamsipour, H., Sandizadeh, M. A., & Yaghini, M. (2012). Solving capacitated p-median problem by a new structure of neural network. *International Journal of Industrial Engineering: Theory, Applications and Practice*, 19(8), 305–319.
- TÜBİTAK TÜSSİDE. (2016). *Ulaşımında sosyo-ekonomik etkileşim çalıştay raporu*.
- TÜBİTAK TÜSSİDE. (2016a). *İstanbul için yeni hızlı otobüs taşımacılığı sistemleri raporu*. İstanbul.
- TÜBİTAK TÜSSİDE. (2016b). *Marmaray ve M1 sistemi proje etki analizi raporu*. Gebze-Kocaeli.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2016). Adrese dayalı nüfus sisteminden elde edilen il bazlı nüfus bilgileri.
- Yazıcı, M., Levinson, H., Ilicali, M., Camkesen, N., & Kamga, C. (2013). A bus rapid transit line case study: Istanbul's metrobüs system. *Journal of Public Transportation*, 16(1).



Ulusal Kültür ve Girişimcilik İlişkisinde Kurumların Rolü

Aytuğ Sözüer¹

Öz

Bu çalışmanın amacı, toplumların kültürel özellikleri ile girişimcilik düzeyleri arasındaki ilişkide ülkedeki kurumların rolünü incelemektir. Araştırmanın hipotezi; kültürel boyutlar olarak güç mesafesinin düşük ve bireyciliğin yüksek olduğu ülkelerde girişimciliğin artış göstermesinin, kurumsal kalite aracılığıyla gerçekleştiğidir. Bunun mantıksal dayanağı, güç mesafesi düşük ve bireyci toplumlarda, şahsi ilişkilerden ziyade resmi yaptırım mekanizmalarının gelişmesiyle ortaya çıkan ticari düzende (mülkiyet hakları, sözleşmeler hukuku, rekabet yasaları vb.), girişimciliğe yönelik tutum, istek ve kabiliyetlerin artacağına ilişkin beklentidir. İkincil kaynaklardan derlenen 85 ülke düzeyinde veri istatistiksel olarak analiz edildiğinde, ilgili kültürel boyutlar ve girişimcilik arasındaki pozitif yönlü ilişkinin ülkedeki kurumların kalitesi aracılığıyla açıklanabildiği saptanmıştır. Bunun önemi, güç mesafesi yüksek ve toplulukçu kültürlerde girişimciliği geliştirme politikalarına dair yeni bir bakış açısı gerekliliğinin vurgulanmasıdır.

Anahtar Kelimeler

Kültürel boyutlar • Kurumsal kalite • Girişimcilik endeksi

The Role of Institutions in the Relationship between National Culture and Entrepreneurship

Abstract

The purpose of this study is to understand the role of institutions on the relationship between national culture and entrepreneurship as an indicator of economic development. The research hypothesis is; the increase of entrepreneurship in cultures with low power distance and individualism is more likely through the institutional quality in the country. The conceptual underpinning of this premise is the expectation that entrepreneurial attitudes, abilities, and aspirations will be stronger in more egalitarian and individualistic societies where business is regulated by formal mechanisms such as property rights, contract law, and competition law, rather than by personal relationships. After analyzing 85 country-level data compiled from secondary sources, it was revealed that the level of entrepreneurship increases as the institutional quality improves in cultures with low power distance and high individualism. This finding is important because it emphasizes that a new perspective is required to develop policies for promoting entrepreneurship in collectivist cultures with high power distance.

Keywords

Cultural dimensions • Institutional quality • Entrepreneurship index

1 Sorumlu Yazar: Aytuğ Sözüer (Dr. Öğr. Üyesi), Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası Ticaret ve Finansman Bölümü, Yalova, Türkiye. E-posta: aytug.sozuer@yalova.edu.tr

Atf: Sözüer, A. (2018), Ulusal kültür ve girişimcilik ilişkisinde kurumların rolü. *Istanbul Management Journal*, 29(85), 59-72. <http://dx.doi.org/10.26650/imj.2018.29.85.0011>

Extended Summary

Background

Economists and political scientists have largely attributed the differences in the prosperity of nations to the factors of geography, culture, and institutions. Economic activity intensifies when these factors favor transaction between parties. Entrepreneurship also contributes to wealth because it creates additional value for individuals and society by performing actions unconventionally. It increases material growth capacity by pursuing new products, markets, and methods through novel investments and innovation. Therefore, culture, institutions, and entrepreneurship in a society are expected to be interrelated as the elements of human convention.

Purpose

This study argues that institutions in a country mediate the relationship between national culture and entrepreneurship. This premise is based on the following logic: Although particular cultural dimensions in a country can give rise to entrepreneurial attitudes, abilities, and aspirations, the relationship between national culture and entrepreneurship would exist in societies where business is regulated by mechanisms that formally function. Specifically, creativity and inventiveness are encouraged in societies with low power distance because highly transparent communication exists among levels of hierarchy, decision making is highly decentralized, and bureaucratic constraints are limited. Similarly, in societies with high individualism, innovations can be widespread as a result of the opportunities for success obtained by being independent and nonconforming. Moreover, low power distance and individualism aspects would possibly shape institutions in a country to ensure quality education, free market, fair competition, contract law, and property rights that enhance the entrepreneurial environment.

Method

This research is based on a quantitative analysis wherein data are retrieved from various secondary sources. Specifically, the Global Entrepreneurship Index is used as the dependent variable, and the Power Distance Index and Individualism versus Collectivism scores are applied as the independent variables. The Institutional Quality Dataset is utilized as the mediator variable. The cross-sectional compilation of 85 country-level data is statistically analyzed, and the bootstrapping method is applied for the mediation model.

Findings

The analysis reveals that institutions actually mediate the relationship between culture and entrepreneurship. Although the culture and entrepreneurship variables

are principally highly correlated, the relationship becomes statistically nonsignificant when the institutional variable is entered in the model. Particularly, when the culture shows low power distance and high individualistic characteristics, the increase in institutional quality increases the levels of entrepreneurship.

Conclusions

The finding of this study is important because it emphasizes that a new perspective is required to enhance entrepreneurship in societies with a collectivist culture and high power distance. These cultural dimensions form distinct types of institutional settings, wherein highly genuine economic and social treatments may be effective for development. Future studies may elaborate on the subject by utilizing additional composite indexes, such as the World Happiness Report, and by collecting regional or city-based data.

Ekonomi ve sosyoloji bilimlerinde ülkeler arasındaki iktisadi gelişmişlik farklarının kültürel ve kurumsal koşullarla açıklanması çok yeni değildir. Örneğin Weber (1930 [1905]) dini değerleri, Banfield (1958) çekirdek aileyi, North ve Thomas (1973) resmi kurumları vurgulamıştır. Hatta kültür ve ekonomi ilişkisinde Adam Smith, John Stuart Mill ve Karl Marx'a sıkça atıf yapılır (Guiso, Sapienza ve Zingales, 2006). Devletlerin iktisadi yapılarındaki farklılıkların iklim, tarih, din ve yaşam biçimlerindeki çeşitliliğe dayandırılması İbn Haldun'da (2015 [1378]) da bulunabilir. Nitekim günümüzde ulusların ekonomik gelişmişliği üç temel unsur üzerinden açıklanmaktadır; iktisadi kurumlar, coğrafya ve kültür (Acemoğlu, Johnson ve Robinson, 2005). Adil bir ticari hukuk düzeninin, olumlu doğa koşullarının ve çalışma odaklı ahlaki değerlerin ekonomik kalkınmayı getirdiğine ilişkin tezler yazında sıkça işlenmektedir. Bunlarla birlikte, iktisadi büyümede yeniliklerin ve girişimcinin rolü de göz ardı edilemez (Kirzner, 1973; Schumpeter, 1934 [1911]). Girişim ve yenilikler, üretim ve istihdamın itici güçleri olarak kabul edilirler. Keza güncel makro analizler, ülkelerin girişimcilik faaliyetleri ile milli gelirleri arasındaki bariz ilişkiyi göstermektedir (Singer, Amoros ve Arreola, 2015). Dolayısıyla, ekonomik ilerlemenin arkasındaki dinamik unsurlar olarak kültür, kurumlar ve girişimcilik ile bunlar arasındaki etkileşim beraber ele alınmalıdır (Bisin ve Verdier, 2017; Gorodnichenko ve Roland, 2017; Tabellini, 2010; Williamson ve Mathers, 2011). Öte yandan, bu faktörlerin ikili ilişkilerini konu alan yazında pek çok eser bulunmasına rağmen (Alesina ve Giuliano, 2015; Hayton ve Cacciotti, 2013; Kim ve Li, 2014), üç unsuru aynı çerçevede inceleyen araştırmalar nispeten sınırlı sayıdadır. Hâlbuki ulusal kültürlerin, kurumların ve girişimcilik özelliklerinin nasıl etkileşimde olduğunun saptanması, ekonomik kalkınma koşullarının daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacaktır. Buradan hareketle, bu çalışmanın amacı; ülkeler düzeyinde kültür-kurumlar-girişimcilik modelini irdelemektir.

Metnin ilerleyen kısımlarında, öncelikle yazın incelemesine dayalı araştırma hipotezi açıklanacak, ardından araştırma yöntemi tanımlanacak ve elde edilen bulgular tartışılacaktır.

Yazın İncelemesi ve Araştırma Hipotezi

İktisadi açıdan kültür; etnik, dini ve sosyal gruplarda nesilden nesile çok değişmeden aktarılan geleneksel inanç ve değerlerdir (Guiso, Sapienza ve Zingales, 2006: 23). Bunlar; insanların kendi arasında, insanlarla tanrıları arasında ve diğer gruplarla olan etkileşimlerini yöneten ve kitlelerin paylaştığı düşünceleri yansıtmaktadır (Greif, 1994: 915). Tarihi sürece bağlı bu inanç ve değerler, bireylerin ve toplumların doğal olarak şimdiki tercihlerini de belirlemektedir (Alesina ve Giuliano, 2015). Bu toplumsal tercihlerin başlıcalarından biri, iktisadi kaynakların dağıtımını yöneten politik düzendir. Muhtemelen de bu yüzden, kültür ve ekonomi ilişkisi, Putnam (1993), Fukuyama (1995) ve Huntington (1996) gibi siyaset bilimcilerin araştırma konusu

olmuştur. Aynı dönemlerde, iktisatçılar da bu konuya tekrar ilgi göstermeye başlamış (ör. Knack ve Keefer, 1997; Landes, 1998; Olson, 1996) ve bu çizgi halen devam etmektedir (Zein-Elabdin, 2016). Bu çalışmaların kapsamı, genellikle güven ve dayanışma gibi toplumsal öğelerin ekonomiye etkileri üzerinedir.

Casson (1993, 2006) kültür ve iktisadi gelişme arasındaki ilişkiyi kavramsal olarak açıklamaya çalışanlardan biridir. Ona göre toplumsal kültür, iktisadi bir varlık (servet) olarak ele alınmakta ve topluluğun maddi performansı kültürün dört ana boyutuna bağlanmaktadır. Bunlar; (i) bireycilik - toplulukçuluk, (ii) pragmatizm (yararcılık) - usulcülük, (iii) toplumdaki güven derecesi ve (iv) bireylerdeki hevesliliklerdir. Bireycilik şahsın özerkliğini savunurken; toplulukçuluk, insanın geniş bir sosyal grubun bütünü içinde yer almasının doğal olduğunu vurgulamaktadır. Pragmatizm, karar verme sürecinde doğaçlama ve sezgiyi kullanırken; usulcülük, kurallara uymayı tavsiye etmektedir. Yüksek güven, başkalarının, nezaret edilse de edilmese de, dürüst ve çalışkan olduğuna dair inancı yansıtırken; düşük güven, insanların fırsat bulduklarında hile ve kaytarma yolunu seçecekleri fikridir. Heveslilik ise; insanların başarıya karşı duydukları istek ve azmi ifade etmektedir (Casson, 2006: 361). Casson, en gelişmiş pazarların Batılı toplumlarda olduğunu belirtip, bu ülkelerdeki kültürel özelliklerin bireyci, pragmatik, yüksek güvenli ve hevesli olduğunu ifade ederek, başarılı iktisadi performans gösteren yapıya işaret etmektedir. Bununla birlikte, kültürel yapı ekonomik gelişmeye uygun olsa bile, değişen koşullarda toplumu doğru yönlendirecek etkin bir liderliğin bulunması gerektiğini de öne sürmektedir. Maddi gelişmişlik için girişimci (bireyci, pragmatik, hevesli) ve ahlaklı (güvenilir) olmayı vurgulayan bu teori, kültür ve ekonomi ilişkisinde dünya tarihinin son birkaç yüzyıllık dönemini kapsayan bir mekanizma sunsa da, iktisadi açıdan kültürler arası karşılaştırmaya örnek teşkil etmektedir.

Kültürler arası farklılıkları ortaya koyan ve literatürde çok sık atıf alan bir eser de Hofstede'nin (1980) IBM şirketinin pek çok ülkedeki çalışanları üzerine yaptığı araştırmadır. Hofstede, uluslar temelinde bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarını karşılaştırmak için kültür olgusunu dört boyutta (ileriki çalışmalarında boyut sayısı altıya çıkmıştır) kavramsallaştırmış ve ölçmüştür. Bu boyutlar (i) güç mesafesi, (ii) bireycilik - toplulukçuluk, (iii) erillik - dişillik ve (iv) belirsizlikten kaçınma olarak isimlendirilmiştir. Güç mesafesi; bir ülkedeki kurum ve örgütlerde, nispeten daha az güçlü üyelerin, gücün eşit olmayan biçimde dağıtılmasını ne ölçüde beklediği ve kabullendiğidir. Bireycilik; toplum içinde bireyler arasındaki bağların zayıf olması, herkesin sadece kendi veya birinci dereceden yakınlarının sorumluluğunu almasıdır. Toplulukçuluk ise, buna zıt şekilde, insanların doğumdan itibaren bağları güçlü bir gruba dâhil edilmesi ve sorgusuz sadakatleri karşılığında ömürleri boyunca bu gruba kollarını bağlamasıdır. Erillik, toplumda; “erkekler atılgan, çetin ve maddi başarıya odaklı olmalı; kadınlar mütevazı, şevkatli olmalı ve yaşam kalitesini gözetmeli” biçimde-

ki toplumsal cinsiyet rollerinin belirgin olarak ayrılmasıdır. Dişil toplumlarda ise, roller örtüşmekte, hem erkekten hem kadından mütevazı, şevkatli olması ve yaşam kalitesini gözetmesi beklenmektedir. Belirsizlikten kaçınma; bir toplumun üyelerinin muğlâk ve bilinmez koşullarda ne derece tehdit altında hissettiğidir (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010). Bu kültürel boyutların iktisadi faaliyetlerle ilişkisi, ilgili yazında genişlemekte olan bir araştırma sahasıdır (Hayton ve Cacciotti, 2013).

İktisadi gelişmeyle yakın ilişkisi olan bir başka unsur kurumlardır. North (1991: 97) kurumları; insanların icat ettiği politik, ekonomik ve sosyal ilişkileri yapılandıran kısıtlar olarak tanımlamaktadır. Bunlar resmi kuralları (ör. anayasa, kanunlar, mülkiyet hakkı) ve gayriresmi kısıtları (ör. gelenek, adetler, teamüller, tabular, yaptırımlar) kapsamaktadır. Aslında bu ikinci unsur kültürü yansıtmaktadır ve kültür bazen yavaş ilerleyen kurum olarak da ifade edilmektedir (Roland, 2004). Öte yandan, karışıklığı engellemek adına belirtilmelidir ki bu çalışmada resmi kurumlar (iktisadi, hukuki, politik düzenlemeler) ele alınmakta ve kültür ayrı bir unsur olarak işlenmektedir.

Kurumlar toplumlar için önemlidir çünkü mevcut kaynakların paydaşlara nasıl dağıtılacağını; beşeri, fiziki ve teknolojik sermayenin üretkenliğinin nasıl sağlanacağını; adaletin nasıl tesis edileceğini belirler ve düzenlerler. Hatta ülkelerin iktisadi gelişmişlik farklarını en fazla açıklayan unsurun kurumlar olduğu görüşü yaygınlaşmaya başlamıştır (Engerman ve Sokoloff, 2008). Keza çeşitli ampirik araştırma bulguları da bu yöndedir (Acemoglu, Gallego ve Robinson, 2014; Osman, Alexiou ve Tsaliki, 2012; Rodrik, Subramanian ve Trebbi, 2004). Öte yandan, yazındaki çalışmalar hakkında teorik ve metodik eleştiriler de bulunmakta (Chang, 2011), analitik düzeydeki sebep-sonuç ilişkisinde kurumları ve ekonomiyi etkileyebilecek farklı unsurların da hesaba katılması önerilmektedir (Dellepiane-Avellaneda, 2010). Zaten benzer doğrultuda, bu çalışmada resmi ve gayriresmi yapıların etkileşimiyle oluşan iktisadi sonuçların koşul bağımlılığına dikkat çekilmektedir.

Kavramsal olarak, kurumlar ile iktisadi gelişme arasındaki ilişkinin çeşitli kaynakları bulunmaktadır. Öncelikle, bir pazardaki işlem hacminin büyümesi, alışverişlerin şahsi olandan gayrişahsi olana geçmesiyle mümkündür. İnsanların sadece tanıdıklarıyla değil daha kalabalık olan tanımadıkları kimselerle ticaret yapması toplam alışveriş miktarını artıracaktır. Diğer taraftan, birbirini tanımayan kimselerin güvenle ticaret yapabilmesi, tarafların yükümlülüklerini yerine getirmesini sağlayan yasal bir altyapıyı gerektirmektedir. Bunun dışında, insanların kendi sermayelerini kullanarak yeni yatırımlar yapması, bunların olası getirilerini teminat altına alan mülkiyet haklarıyla ilişkilidir. Ayrıca, ülke kaynaklarının ve toplumca yaratılan katma değer, belirli bir zümre tarafından el konmasına imkân vermeyen hukuki düzen de bir başka gerekliliktir. Bunlarla beraber, ekonomik gelişme çeşitli alanlarda uzmanlaşma ile mümkün olmaktadır. Uzmanlaşma ise, toplumdaki işbölümünü arttırmakta, insanlar

beslenme, giyinme, barınma gibi temel ihtiyaçlarını bile alışveriş sayesinde temin edebilmektedir. Kurumlar, bu uzmanlaşma ve yüksek işbölümü koşulunda, taraflar arasındaki bilgi akışı ve koordinasyon maliyetlerini düşürebildiği ölçüde refah da artmaktadır (Ferrini, 2012; North, 2003).

Ekonomik gelişmeyi etkilediği kabul edilen kültür ve kurumlar gibi sosyal çerçeveyi belirleyen olguların, kendi aralarında ilişkili olması da beklenen bir durumdur. Keza, yazında bunu çeşitli yönleriyle araştıran pek çok eser bulunmaktadır (Alesina ve Giuliano, 2015). Örneğin; Fischer (1989) ve Greif (1994) tarihsel olayları, Williamson ve Mathers (2011) birey düzeyinde uygulanan uluslararası anket bulgularını, Gorodnicenko ve Roland (2017) ise, genetik verileri kullanarak kültür ve kurumlar arasındaki bağlantıları incelemiştir. Mantıksal olarak bu ilişki, bir yönüyle, toplumdaki dar veya geniş ahlak anlayışı ile açıklanabilmektedir (Platteau, 2000). Dar ahlak yönelimi; aile ve cemaat gibi belirli bir topluluk içindeki kişilerden dürüstlük, dayanışma ve sadakat beklentisinin yüksek olması fakat grup dışındaki bencil ve fırsatçı eylemlerin olağan kabul edilebilmesidir. Geniş ahlak yönelimi ise, bireysel özerkliğe ve mensubiyete bakılmaksızın herkesin hakkına saygı duyulmasıdır. İlk tür toplulukta sosyal koordinasyonu hiyerarşik düzen ve güç ilişkileri sağlarken, ikincisinde eşitlikçi normlar ve şeffaflık ön plandadır (Licht, Goldschmidt ve Schwartz, 2007). Geniş ahlak yöneliminde bireylerin kendini güvende hissetmesi; hukukun egemenliği, temel insan hakları ve demokratik süreçler gibi çoğulcu prensiplerin gelişmesine bağlıdır. Dolayısıyla, bu toplumlarda kurumların daha kolay güçlenmesi beklenir çünkü vatandaşlar yasalara uymaya eğilimlidir, bürokratlar yolsuzluktan uzak durur ve seçmenler politikacılarдан yüksek standart ve sosyal refahı artırıcı uygulamalar bekler (Tabellini, 2008). Özetle, toplumdaki geniş ahlak yönelimi ülkedeki kurumları güçlendirmektedir.

Yukarıda, aralarındaki ilişki mekanizmaları aktarılmaya çalışılan kültür, kurum ve iktisat olgularının üçünü bir arada irdeleyen çalışmalar ise sınırlı sayıdadır. Örneğin Tabellini (2010), Avrupa'daki politik kurum geleneğinin bölgesel kültür ve ekonomik gelişme ilişkisi üzerindeki etkisini incelemiştir; Bisin ve Verdier (2017) kurum ve kültürlerin ekonomik büyüme ile etkileşiminin matematiksel modelini kurmuştur. Diğer yandan, ekonomik faaliyet *girişimcilik* olarak ele alındığında, yazındaki bilgi daha da azdır. Hâlbuki girişimciliğin birey için refah ve toplum için değer yaratmak adına bir şeyleri değiştirmek, farklı biçimde yapmak olduğu (Kao, 1993) düşünüldüğünde, olgunun ekonomiyle doğrudan ilişkisi barizdir. Bu yüzden, yeni ürünler, pazarlar ve yöntemlerde yenilikçilik ve yatırımlarla etkin büyüme kapasitesi olarak da tarif edilen girişimciliğin (Leff, 1979) milli gelirle korelasyonu yüksektir (Singer, Amoros ve Arreola, 2015).

Elbette girişimcilik ile kültürün çeşitli yönleri (Doepke ve Zilibotti, 2014; Hayton, George ve Zahra, 2002) veya kurumlarla (George ve Prabhu, 2000; Kim ve Li, 2014) arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalar devam etmekte ve olguların doğru-

dan veya dolaylı bağlantıları gösterilmektedir. Örneğin, Shane (1992), Hofstede'nin kültürel boyutlarından güç mesafesi ve bireycilik ile girişimcilik arasında bağlantı kurmaktadır. Buna göre, güç mesafesinin düşük olduğu toplumlarda; bürokratik kısıtların daha az, kademeler arası iletişimin daha şeffaf, karar verme mekanizmalarının daha ademimerkezi ve radikal değişimlerin daha kabul edilir olması dolayısıyla bu toplumlarda yaratıcılık ve buluşçuluk cesaret bulmaktadır. Benzer şekilde, bireyciliğin yüksek olduğu toplumlarda da kişilerin bağımsız olarak, aykırı düşünerek ve öne çıkarak başarıya ulaşma imkânlarının varolmasından ötürü yenilikçilik yaygınlaşabilmektedir (Shane, 1992). Bir başka görüş ise; bu kültürel özelliklerin esasen resmi kurumları şekillendirme vasıtasıyla toplumda girişimciliğe uygun zemin hazırlandığı fikrini benimsemektedir (Zhao, Li ve Rauch, 2012). Güç mesafesi düşük ve bireyci toplumlarda örneğin serbest pazar, rekabetçilik, mülkiyet hakları, açık bilgi paylaşımı ve bilime odaklı eğitim gibi girişimciliğe özendirici kurumların gelişmesi daha mümkün gözükmektedir (Grace ve Smith, 2016). Benzer doğrultuda, bu çalışmada kültür, kurumlar ve girişimcilik olguları aynı çerçevede düşünülerek, toplumdaki bazı kültürel özelliklerinin girişimciliğe yatkın olduğu varsayılsa bile, aralarında bir ilişkinin bulunması için kurumsal koşulların elverişli olması gerektiği öne sürülmektedir. Böylece araştırmanın beklentisi şu şekildedir;

Hipotez: Toplumdaki düşük güç mesafesi ve bireycilik özelliklerinin girişimcilikle olumlu yöndeki ilişkisine, ülkedeki kurumlar aracılık etmektedir.

Araştırma Yöntemi ve Bulgular

Ölçekler ve Veri

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan girişimciliğin ölçümü için, Küresel Girişimcilik ve Gelişim Enstitüsü (The Global Entrepreneurship and Development Institute [GEDI]) tarafından düzenli olarak hazırlanan Küresel Girişimcilik Endeksi raporunun 2013 yılı verileri kullanılmıştır. Bu endekste uluslararası kapsamda gerçekleştirilen çeşitli anketlerin sonuçları derlenerek toplu bir sıralama yapılmaktadır. İlgili raporlarda girişimcilik; yeni işletmelerin kuruluşu ve yürütülmesi için gerekli kaynakların teminini sağlayan bireylerin girişimciliğe yönelik tutum, istek ve kabiliyetleri arasındaki dinamik ve kurumsallaşmış etkileşim şeklinde tanımlanmaktadır. Ülke nüfusunun girişimcilik tutumu, isteği ve kabiliyetleri; bireylerin kendilerini girişimcilikle nasıl ilişkilendirdikleri, yeni ürün veya teknoloji geliştirme, uluslararasılaşma gibi stratejik yönelimleri ile yeni girişimlere büyüme potansiyeli sağlayacak niteliklerini ölçen değişkenlerle tespit edilmektedir (Acs, Szerb ve Autio, 2016).

Araştırmanın bağımsız değişkeni olan kültürün ölçümünde Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010)'un çalışması kaynak alınmıştır. Bu eser, temeli Hofstede'nin (1980) araştırmasına dayanan; ilki 1991, ikincisi 2005 yılında yayınlanmış araştırmaların

güncellenmiş ve tekrar yazılmış üçüncü sürümüdür. Bu çalışmada, hipotezle uyumlu olacak biçimde, bahsedilen boyutlar arasından güç mesafesi ile bireycilik boyutlarına dair ülke verileri kullanılmıştır.

Araştırmanın aracı değişkeni olan kurumlar için, Kuncic'in (2014) kurumsal kalite veri seti kullanılmıştır. Bu veri setinde, literatürde kabul edilen 30'dan fazla kurumsal göstergeye dayanarak ülkelerin ekonomik, politik ve hukuki kurumları yıllık bazda puanlanmıştır. Bu çalışmada, ülkelerdeki kurumsal çevreyi uzun dönemli yansıtması açısından 2000-2010 verilerinin ortalamaları kullanılmıştır. Ekonomik, politik ve hukuki kurumlar sınıflamasında, gruplar belirli açılardan kesişmekle beraber; ekonomik kurumlar, piyasaların adil işleme için gerekli düzenlemeleri; politik kurumlar, hükümet, bürokrasi ve vatandaşlar arasındaki ilişkileri belirleyen çerçeveyi; hukuki kurumlar ise, yasal sistemi ve yaptırım mekanizmalarını göstermektedir. Öte yandan, veri setindeki ekonomik kurum skorları, Küresel Girişimcilik Endeksindeki bazı göstergelerle çoklu doğrusalılık sorunu yaratabileceğinden (ör. para ve sermaye piyasaları düzenlemeleri, yabancı yatırım kısıtlamaları vs.), bu analiz için ülkelerin politik ve hukuki kurum puanları değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırma modelinin bağımlı değişkeni olan girişimciliğe ilişkin kontrol göstergesi işlevi sağlayacak dışsal bir unsur olarak ülkelerin yüzölçümleri kullanılmıştır. Veriler Dünya Bankası kaynaklarından temin edilmiştir (The World Bank, 2018).

Analiz ve Bulgular

Yukarıda aktarılan kaynakların ortak veri sağladığı ülke sayısı 85'tir. Dolayısıyla analizler 85 gözleme dayanmaktadır.

Öncelikle ülkelerin girişimcilik düzeyleri, eldeki gözlem sayısının çok büyük olmamasından ötürü, varyansların homojenliğini sınamak adına kontrol değişkeniyle karşılaştırılmıştır. Yüzölçümleri bakımından ülkeler küçükten büyüğe doğru beş gruba ayrılmış ve ülkelerin girişimcilik endeks skorları tek yönlü ANOVA testi ile sınanmıştır. Levene (%95 güven aralığında $p=0,22$) ve ANOVA ($F[4,80]=2,03$, $p=0,1$) test sonuçları istatistikî olarak anlamlı değildir. Böylece, ülkelerin yüzölçümlerine göre girişimcilik düzeylerinin istatistikî olarak farklı olmadığı tespit edilmiş ve diğer testlere geçilmiştir.

Bağımsız değişken olan güç mesafesi ve bireyci kültür değişkenlerinin hesaplanmasında, önce Hofstede'nin güç mesafesi skorları yeniden ölçeklenmiş ve -1 ile 0 arasında dağılım göstermesi sağlanmıştır. Ardından, Klasing'in (2013) uygulamasındaki gibi, güç mesafesi ve bireycilik puanlarının tek faktörlü temel bileşeni alınmıştır (açıklanan varyans = %83,1). Benzer şekilde, Kuncic'in veri setindeki politik ve hukuki kurum skorlarının da temel bileşeni alınmıştır (açıklanan varyans = %96,3).

Bağımlı değişken olan Küresel Girişimcilik Endeksindeki puanlar analize doğrudan aktarılmıştır. Değişkenler arası korelasyonlar Tablo 1’de sunulmuştur.

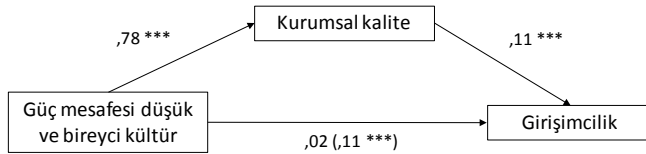
Tablo 1
Korelasyonlar

Değişkenler	1	2	3
1. Güç mesafesi ve bireycilik	1		
2. Kurumsal kalite	,784**	1	
3. Girişimcilik düzeyi	,733**	,851**	1

Not: ** $p < ,01$

Hipotezdeki çoklu değişken analizinde, Hayes (2017) tarafından SPSS ve SAS programları için geliştirilen PROCESS modeli kullanılmıştır. Bu model ağırlıklı olarak veri simülasyon metodu olan *bootstrapping* temellidir. *Bootstrapping*, mevcut veri setinden n defa tesadüfî örneklem çekerken, verilerin yerini değiştirerek analizi tekrarlamaktadır. Böylece, örneklem -örneğin 5000 kez- tesadüfî olarak çoğaltılmak-ta ve standart hata daha iyi kestirilmektedir (Varian, 2005).

Doğrudan ilişkileri saptamak için yapılan regresyon analizleri; güç mesafesi düşük ve bireyci kültürler ile girişimcilik arasında ($B= 0,11$ ve $p < 0,001$); güç mesafesi düşük ve bireyci kültürler ile kurumsal kalite arasında ($B= 0,78$ ve $p < 0,001$); kurumsal kalite ile girişimcilik arasında ($B= 0,11$ ve $p < 0,001$) anlamlı ilişkiler göstermiştir. Yapılan aracılık analizi de kurumsal kalitenin, güç mesafesi düşük ve bireyci kültürler ile girişimcilik ilişkisindeki aracılık rolünü istatistikî olarak göstermiştir ($B= 0,09$ ve güven aralığı= $0,07 - 0,11$). Aracılık modelinde, güç mesafesi düşük ve bireyci kültürler ile girişimcilik arasındaki ilişki istatistikî olarak anlamsız hale gelmiştir ($B= 0,02$ ve $p=0,07$). Böylece, araştırma hipotezi desteklenmiştir. Bulgular Şekil 1’de sunulmuştur.



Not: *** $p < ,001$

Şekil 1 Aracılık modeli

Sonuç

Ülkeler arası ekonomik gelişmişlik farklarının nereden kaynaklandığı, özellikle siyaset bilimci ve iktisatçıların merak konusu olagelmiştir. Bugüne kadarki çalışmalar, maddi performansı coğrafi, kültürel ve kurumsal öğelerle ilişkilendirmektedir. Nitekim bu araştırmada, iktisadi faaliyet olarak girişimcilik ele alınmış ve belirtilen unsurlarla etkileşimi irdelenmiştir. Yazındaki kuramsal açıklamalar ve ampirik bul-

guların işaret ettiği biçimde, bu araştırmanın savı, ulusal kültürel özelliklerin ülkedeki girişimciliği artırmasının, kurumsal yapıların işlerliğine bağlı olduğu görüşüne dayanmaktadır. Bu beklentinin mantıksal gerekçesi kısaca hatırlatılacak olursa; yaratıcılık ve yenilikçiliğin, bireysel, pragmatik ve hevesli bir zihin yapısıyla ortaya çıktığı ve fakat bunun sürdürülebilir bir iktisadi faaliyete dönüşmesi için gayrişahsi alışverişleri ve mülkiyet haklarını güvence altına alan ve piyasadaki bilgi akışını kolaylaştıran bir kurumsal çevreyi gerektirmesidir.

Araştırma için derlenen veri setiyle yapılan analizler, güç mesafesi düşük ve bireyci kültürler ile girişimcilik arasındaki ilişkinin, kurumsal kalite aracılığıyla gerçekleştiği hipotezini desteklemektedir. Bu bulgu, Williamson ve Mathers'in (2011) çalışmasındaki ekonomik büyümede kurumların kültürden daha etkili olduğu sonucuyla örtüşmekteyse de Gorodnichenko ve Roland'ın (2017) ülkelerin refahında, kültürün kurumlardan daha belirleyici olduğu iddiasıyla nispeten çelişmektedir. Bulgular arasındaki farklar, muhtemelen araştırma tasarımları ve ölçüm yöntemlerindeki çeşitliliğe dayanmaktadır. Nitekim bu çalışmada kültür, güç mesafesi ve bireycilik boyutlarıyla; kurumlar ise politik ve hukuki sınıflarıyla işlevselleştirilmiştir. Ayrıca kullanılan veriler güncel olsa da kesitsel analiz yapılması ve regresyon katsayısının çok yüksek olmaması, araştırmanın bir kısıtı olarak değerlendirilebilir. Öte yandan, kültür, kurumlar ve girişimciliğe ilişkin makro değerlerin hızlı değişkenlik göstermediği varsayımı ve kullanılan analiz yönteminin kestirimsel nitelikleri sayesinde, araştırma bulgularının kendi kapsamında geçerliliğinin güçlü olduğu düşünülmektedir.

Bundan sonraki araştırmalarda, ülke yerine bölge veya şehir düzeyinde verilerin kullanılması ve refah ölçümü için Dünya Mutluluk Raporundaki (Helliwell, Layard ve Sachs, 2018) gibi daha kompozit indekslerin değerlendirilmesi, alandaki bilgi birikimini zenginleştirecektir. Bunlardan daha önemlisi ise; güç mesafesi yüksek ve toplulukçu kültürlerde, resmi kurumların ekonomik kalkınmayı yeterince destekleyecek biçimde şekillenmemesinin bir kısır döngü olup olmadığının tartışılması; böylece, bu tip toplumlarda refahı artıracak diğer aracı değişkenlerin araştırılması ile dünya genelinde gelir adaletini sağlayacak politikaların geliştirilme çabasının artmasıdır.

Kaynakça/References

- Acemoğlu, D., Gallego, F. A., & Robinson, J. A. (2014). Institutions, human capital, and development. *Annual Review of Economics*, 6, 875–912.
- Acemoğlu, D., Johnson, S., & Robinson, J. A. (2005). Institutions as a fundamental cause of long-run growth. In P. Aghion & S. N. Durlauf (Eds.) *Handbook of economic growth* (pp. 385–472). Amsterdam: Elsevier.
- Acs, Z. J., Szerb, L., & Autio, E. (2013). *Global entrepreneurship and development index 2013*. Cheltenham: Edward Elgar.

- Acs, Z. J., Szerb, L., Autio, E. (2016). *Global entrepreneurship index 2016*. Washington, DC: GEDI.
- Alesina, A., Giuliano, P. (2015). Culture and institutions. *Journal of Economic Literature*, 53(4), 898–944.
- Banfield, E. C. (1958). *The moral basis of a backward society*. Glencoe: The Free Press.
- Bisin, A., & Verdier, T. (2017). On the joint evolution of culture and institutions. Retrieved from <http://www.nber.org/papers/w23375.pdf>.
- Casson, M. (1993). Cultural determinants of economic performance. *Journal of Comparative Economics*, 17, 418–442.
- Casson, M. (2006). Culture and economic performance. In V. A. Ginsburgh & D. Throsby (Eds.), *Handbook of the economics of art and culture* (s. 359–397), Amsterdam: Elsevier.
- Chang, H-J. (2011). Institutions and economic development: Theory, policy and history. *Journal of Institutional Economics*, 7(4), 473–498.
- Dellepiane-Avellaneda, S. (2010). Good governance, institutions and economic development: Beyond the conventional wisdom. *British Journal of Political Science*, 40(1), 195–224.
- Doepke, M., Zilibotti, F. (2014). Culture, entrepreneurship, and growth. In P. Aghion & S. N. Durlauf (Eds.), *Handbook of economic growth* (Vol. 2, pp. 1–48), Amsterdam: Elsevier.
- Engerman, S. L., & Sokoloff, K. L. (2008). Debating the role of institutions in political and economic development: Theory, history, and findings. *The Annual Review of Political Science*, 11, 119–135.
- Ferrini, L. (2012). The importance of institutions to economic development. Retrieved from <http://www.e-ir.info/2012/09/19/the-importance-of-institutions-to-economic-development>.
- Fischer, D. H. (1989). *Albion's seed: Four British folkways in America*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Fukuyama, F. (1995). *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*. New York, NY: The Free Press.
- George, G., & Prabhu, G. N. (2000). Developmental financial institutions as catalysts of entrepreneurship in emerging economies. *Academy of Management Review*, 25(3), 620–629.
- Gorodnichenko, Y., & Roland, G. (2017). Culture, institutions, and the wealth of nations. *The Review of Economics and Statistics*, 99(3), 402–416.
- Grace, J., & Smith, P. (2016). The importance of culture in entrepreneurship. *Contemporary Issues in Rural Australia*, 4, 1–7.
- Greif, A. (1994). Cultural beliefs and the organization of society: A historical and theoretical reflection on collectivist and individualist societies. *The Journal of Political Economy*, 102(5), 912–950.
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2006). Does culture affect economic outcomes? *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 23–48.
- Hayes, A.F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York, NY: Guilford Press.
- Hayton, J. C., Cacciotti, G. (2013). Is there an entrepreneurial culture? A review of empirical research. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, 25(9-10), 708–731.
- Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002). National culture and entrepreneurship: A review of behavioral research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 33–52.
- Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J. (2018). *World happiness report 2018*. New York, NY: Sustainable Development Solutions Network.

- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Huntington, S. P. (1996). *The clash of civilizations and the remaking of world order*. New York, NY: Simon & Schuster.
- İbn Haldun. (2015). *Mukaddime*. İstanbul: İlgi Kültür Sanat Yayıncılık.
- Kao, R.W.Y. (1993). Defining entrepreneurship: Past, present and? *Creativity and Innovation Management*, 2(1), 69–70.
- Kim, P. H., & Li, M. (2014). Seeking assurances when taking action: Legal systems, social trust, and starting businesses in emerging economies. *Organization Studies*, 35(3), 359–391.
- Kirzner, I.M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago, CA: Chicago University Press.
- Klasing, M.J. (2013). Cultural dimensions, collective values and their importance for institutions. *Journal of Comparative Economics*, 41, 447–467.
- Knack, S., Keefer, P. (1997). Does social capital have an economic payoff? A cross-country investigation. *The Quarterly Journal of Economics*, 112(4), 1251–1288.
- Kuncic, A. (2014). Institutional quality dataset. *Journal of Institutional Economics*, 10(1), 135–161.
- Landes, D. (1998). *The wealth and poverty of nations*. New York, NY: Norton & Company Inc.
- Leff, N. H. (1979). Entrepreneurship and economic development: The problem revisited. *Journal of Economic Literature*, 17(1), 46–64.
- Licht, A. N., Goldschmidt, C., & Schwartz, S. H. (2007). Culture rules: The foundations of the rule of law and other norms of governance. *Journal of Comparative Economics*, 35, 659–688.
- North, D. C., & Thomas, R. (1973). *The rise of the Western World: A new economic history*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- North, D. C. (1991). Institutions. *The Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97–112.
- North, D. C. (2003). The role of institutions in economic development. UNECE Discussion Paper Series No. 2003.2. Retrieved from https://www.unece.org/fileadmin/DAM/oes/disc_papers/ECE_DP_2003-2.pdf,
- Olson, Jr. M. (1996). Big bills left on the sidewalk: Why some nations are rich, and others Poor. *The Journal of Economic Perspectives*, 10(2), 3–24.
- Osman, R. H., Alexiou, C., & Tsaliki, P. (2011). The role of institutions in economic development. *International Journal of Social Economics*, 39(1–2), 142–160.
- Platteau, J. P. (2000). *Institutions, social norms, and economic development*. Amsterdam: Harwood.
- Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work*. Princeton, UK: Princeton University Press.
- Rodrik, D., Subramanain, A., & Trebbi, F. (2004). Institutions rule: The primacy of institutions over geography and integration in economic development. *Journal of Economic Growth*, 9, 131–165.
- Roland, G. (2004). Understanding institutional change: Fast-moving and slow-moving institutions. *Studies in Comparative International Development*, 38(4), 109–131.
- Schumpeter J. A. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, UK: Harvard University Press.
- Singer, S., Amoros, J. E., & Arreola, D. M. (2015). *Global entrepreneurship monitor 2014 Global Report*. Retrieved from <http://www.gemconsortium.org/report>

- Shane, S.A. (1992). Why do some societies invest more than others? *Journal of Business Venturing*, 7, 29–46.
- Tabellini, G. (2008). Institutions and culture. *Journal of the European Economic Association*, 6(2–3), 255–294.
- Tabellini, G. (2010). Culture and institutions: Economic development in the regions of Europe. *Journal of the European Economic Association*, 8(4), 677–716.
- The World Bank. (2018). Land area. Retrieved from <https://data.worldbank.org/indicator/AG.LND.TOTL.K2>.
- Varian, H. (2005). Bootstrap tutorial. *The Mathematica Journal*, 9(4), 768–775.
- Weber, M. (1930). *The Protestant Ethic and the spirit of capitalism*. London, UK: Routledge.
- Williamson, C. R., & Mathers, R. L. (2011). Economic freedom, culture, and growth. *Public Choice*, 148, 313–335.
- Zein-Elabdin, E.O. (2016). *Economics, culture and development*. New York, NY: Routledge.
- Zhao, X., Li, H., & Rauch, A. (2012). Cross-country differences in entrepreneurial activity: The role of cultural practice and national wealth. *Frontiers of Business Research in China*, 6(4), 447–474.



Türkiye’de Dördüncü Sanayi Devrimini Beklerken: Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi’nde Bir Araştırma

Davuthan Günaydın¹

Öz

Bu çalışmada Dördüncü Sanayi Devrimi olarak adlandırılan yeni teknolojik gelişmelerin Türkiye’de emek piyasaları üzerinde beklenen etkileri araştırılmaktadır. Dördüncü Sanayi Devrimi ya da başka bir ifade ile Endüstri 4.0, kapitalist üretim sisteminin son evrimidir. İlk kez Hannover fuarında dile getirilen kavram nesnelerin interneti” “ büyük veri” ve “siber-fiziksel sistem” gibi gelişmeler vasıtasıyla emeksiz ya da asgari emek gücüyle üretimi mümkün kılan yeni bir üretim sisteminden bahsedilmekte, emeğin makineler ile ikamesinin sınırları zorlanmaktadır. Dördüncü Sanayi Devrimi yeni teknolojileri kullanabilen, yüksek vasıflı ve eğitilmiş işgücüne odaklanmaktadır. Devrimin sürükleyici gücü olarak görülen, özellikle yazılım ve mekanik bilgisi yüksek elit işgücü yeni dönemde rekabet üstünlüğünün temel koşulu olarak görülmektedir.

Anahtar Sözcükler

Dördüncü sanayi devrimi • Endüstri 4.0, Türkiye • Sanayi devrimi • İşgücü piyasası

While Waiting for Fourth Industrial Revolution in Turkey: A Case Study in Çerkezköy Organized Industrial Zone

Abstract

In this study new technological developments that called Fourth Industrial Revolution the expected effects on the labour market in Turkey is investigated. Fourth Industrial Revolution or another expressed Industry 4.0 is the latest evolution of the capitalist system of production. Concept expressed in Hannover Fair for the first time. The objects are being told through a new paradigm that is possible to produce with little or no labor power through improvements such as the “internet of things”, “big data” and “cyber-physical system”. The Fourth Industrial Revolution focuses on a highly skilled and educated workforce that can use new Technologies. Especially the software and mechanical knowledge and the high-elite labor power, which is the driving force of the revolution.

Keywords

Fourth industrial revolution • Industry 4.0 • Turkey • Industrial revolution • Labour market

1 Sorumlu yazar: Davuthan Günaydın (Dr. Öğr. Üyesi), Namık Kemal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Tekirdağ, Türkiye. Eposta: dgunaydin@nku.edu.tr

Atf: Günaydın, D. (2018). Türkiye’de dördüncü sanayi devrimini beklerken: İşgücü piyasasında bir araştırma, *Istanbul Management Journal*, 29(85), 73-106. <http://dx.doi.org/10.26650/imj.2018.29.85.0012>

Extended Summary

Research Problem

This study investigates a new technological phenomenon called the Fourth Industrial Revolution and its perceived impact on labor markets and employment in Turkey. The Fourth Industrial Revolution will force governments to adapt to increasing physical, digital, and biological innovations. Research into the Çerkezköy Organized Industrial Zone will highlight the challenges raised by these impending social changes.

Research Questions

Do leaders in the Turkish industrial sector have sufficient information and awareness about the Fourth Industrial Revolution?

How will new technologies affect Turkish industry and labor due to the Fourth Industrial Revolution?

Will Turkey's current labor force meet the qualifications and skills required in this new era?

What is the probability that Turkey will lose its competitive advantage of cheap labor because of new technological and social changes?

Will the Fourth Industrial Revolution force production back to local economies and away from Turkey?

Literature Review

The literature is divided about the potential impact of the Fourth Industrial Revolution. Researchers have different ideas about how technological innovations will change labor markets. Rapid advances could cause further unemployment, some authors argue. Advanced information and communications technologies could also be a precursor to a major unemployment crisis. Despite the high capacity of new technologies to replace labor, new and complementary innovations using labor and digital technologies might arise. In turn, increases in labor productivity could limit any employment contraction. The literature also highlights the possibility of investments based on the framework of the New International Labor Division and how changing capital flows might impact developing economies like Turkey.

Methodology

The scope of the study consists of enterprises operating in the Çerkezköy Organized Industrial Zone. For the research, 25 people were interviewed fact to

face. The participants included human resource managers, senior executives from 18 companies, and principals and teachers from the Private Vocational and Technical Anatolian High School. The research used interviews and qualitative research methods. In the data analysis process, 17 hours of audio recordings were captured. Interviews with 25 managers were transcribed. A descriptive analysis was used to analyze the research data.

Result and Conclusions

The Fourth Industrial Revolution promises significant changes to employment and labor markets. Employees who do not have the competencies and skills required by the new technologies may face long-term unemployment. In our research, a significant number of managers surveyed expected that employment opportunities would decrease in the future. However, these managers also pointed to ongoing automation-related unemployment as a result of the current Third Industrial Revolution. Based on the results, we believe that the Fourth Industrial Revolution is not yet fully understood by the workforce. Companies are still coping with the Third Industrial Revolution. Nevertheless, the current labor force may lack the competencies and skill level to meet the needs of this new technological era. Company managers who participated in our research believed that inadequate education and unskilled labor are the most important problems facing Turkey as it nears the Fourth Industrial Revolution. The participants thought that even graduates of engineering, vocational, and technical schools do not have sufficient skills to succeed in this new economy. In particular, the experts felt that a lack of cooperation between industry and vocational education adversely affects the labor supply and the practical skills of graduates. Some suggested that professional and technical education be transferred to the responsibility of the Ministry of Science, Industry and Technology or the Ministry of Trade from the current Ministry of National Education. On the other hand, the participants said investments from industrialized nations could shift to Asian countries such as Turkey. In light of these results, we believe that Turkey should address improvements to educational infrastructure. In addition, there should be renewed cooperation between the public and private sectors. Workforce problems should be identified and solutions developed in order to prepare for the potential impact of the Fourth Industrial Revolution.

İnsanlık tarihinin en önemli dönüm noktalarından biri şüphesiz sanayi devrimidir. İçeriği itibariyle yalnızca iktisadi hayatı değiştirmekle kalmamış aynı zamanda toplumsal hayatta da büyük değişimlerin yaşanmasına neden olmuştur. İnsanlığın dönüşümünü hızlandıran, benzerleri ile kıyaslanmayacak ivme kazandıran bir süreç olarak sanayi devrimi, ülkelerin onu anlamlandırma ve uygulama biçimlerine bağlı olarak farklı sonuçları da beraberinde getirmiştir. Üretimin doğasında yaşanan büyük değişim kadar, artan zenginlik ve bu zenginliğin paylaşımından kaynaklanan çatışmalar bu süreçte toplumların şekillenmesinde başat rol oynamıştır. Diğer yandan sanayi devriminin iktisadi doktrinini oluşturan kapitalist üretim biçimi doğası gereği, daha etkin üretim modelleri ararken, bir yandan da sanayi devrimini yalnızca üretim sisteminin itici gücü olarak görmemiş, aynı zamanda onun devingen bir hale gelmesine neden olmuştur. Böylelikle hem üretim biçimleri hem de toplumsal yapı, teknolojik gelişmelere bağımlı bir şekilde sürekli evrilmiştir.

Kas gücünden mekanik güce geçişi ve aynı zamanda kapitalist üretim biçiminin başlangıcını simgeleyen Birinci Sanayi Devrimi 1760'lardan 1840'lara kadar geçen süreci kapsamaktadır. 90 yıldan daha az bir sürede üretim, buhar makineleri ve ulaşım sektöründe yaşanan gelişmelerin öncülüğünde, insanlık tarihinin o güne kadar görmediği bir boyuta ulaşmıştır. Yirminci yüzyılın başlarından itibaren kullanılmaya başlayan montaj hatları ve elektriğin endüstrilerde kullanılması İkinci Sanayi Devrimini e işaret etmektedir. Bu aynı zamanda, Birinci Sanayi Devriminin neden olduğu kentsel göç ile ortaya çıkan "organik dayanışmanın" daha da belirgin bir hale gelmesine ve toplumsal yapıda keskin hatlarla ayrılmış bir iş bölümüne geçişe yol açmıştır. 70 yıldan daha az bir süreyi kapsayan İkinci Sanayi Devrimi, mikroçip teknolojileri, otomasyon ve bilgisayarların kullanılmaya başlandığı 1960'lara, Üçüncü Sanayi Devrimine kadar sürmüştür. Teknoloji çağı olarak da adlandırılan bu dönem, özellikle iletişim teknolojilerinde yaşanan benzersiz gelişmelerin olanak verdiği yeni üretim sistemleri sayesinde, kapitalist üretiminin sınırlarının zorlandığı bir dönemin yaşanmasına neden olmuştur. Üç sanayi devrimi üretimin yapısı ve şekli itibariyle pek çok farklılıklara sahip olmakla birlikte, üretimin esas unsuru olan emeğe olan ihtiyacın, farklı vasıf ve becerilerde olmakla birlikte sürekli arttığı bir dönemi temsil etmektedir.

Dördüncü Sanayi Devrimi ya da başka bir ifade ile "Endüstri 4.0" kavramı ilk kez 2011 yılında gerçekleştirilen Hannover Fuarında dile getirilmiştir (Barevyan, 2015). Kapitalist üretiminin bu "yeni devrimi" gerçekte 1760'larda başlayan sanayi devrimi devriminin en yeni halkasından başka bir şey değildir. Yeni bir devrim olarak algılanmasının nedeni ise, bilgi ve iletişim teknolojilerinin üretimin ve yeniden üretimin içinde bugüne kadar hiç olmadığından daha fazla yer almasıdır. "nesnelerin interneti" "büyük veri" ve "siber-fiziksel sistem" gibi gelişmeler vasıtasıyla emeksiz ya da asgari emek gücüyle üretimi mümkün kılan yeni bir paradigmadan bahsedilmekte, emeğin makineler ile ikamesinin sınırları zorlanmaktadır.

Üretim yapan işletmeler için endüstri 4.0 akıllı fabrikalar, siber-fiziksel sistemler ve nesnelerin internetine olanak veren teknolojileri ifade ederken hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler için büyük veri, bulut bilişim sistemleri, alışveriş sistemleri, çevrimiçi pazarlar için analitik teknolojileri ifade etmektedir (European Parliament, 2016, s. 20; CGI, 2017, s. 4). Bu noktada Dördüncü Sanayi Devrimi bugüne kadar makine ve emek arasında makul düzeyde seyreden ikame ilişkisinin makineler lehine değişeceği yönünde kanaatlerin güçlenmesine neden olmaktadır. Bu yargının güçlenmesine neden olan şey ise, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan muazzam gelişmeleridir. Artık “nesnelerin interneti” vasıtasıyla insan olmadan ya da sadece makineleri programlayan sınırlı “elit” işgücü ile üretim yapmanın mümkün olabileceği öngörülmektedir. Bu durum bize yeni teknolojilerin beraberinde çalışmanın yapısında kaçınılmaz değişimleri de getireceğini göstermektedir. Değişimin boyutu ve ne kadar zaman alacağı ise cevap aranması gereken ilk sorudur.

Dördüncü Sanayi Devrimi yeni teknolojileri kullanabilen, yüksek vasıflı ve eğitilmiş işgücüne odaklanmaktadır. Devrimin sürükleyici gücü olarak görülen, özellikle yazılım ve mekanik bilgisi yüksek elit işgücü yeni süreçte rekabet üstünlüğünün temel koşulu olarak görülmektedir. Emeksiz ya da çok az emek kullanarak üretim yapmanın mümkün olacağı öngörülen yeni dönemde özellikle ucuz işgücü temelinde, emek yoğun üretimle rekabet üstünlüğü sağlayan gelişmekte olan ülkelerin ve özellikle vasıfsız işgücünün bu süreçten nasıl etkileyeceği bir başka sorun alanıdır. Fakat işgücünün vasıf ve eğitimi yalnızca gelişmekte olan ülkeler açısından değil aynı zamanda gelişmiş ülkeler için de bir sorun olarak görülmektedir. Gelişmekte olan ülkeler açısından sahip oldukları genç nüfusun nitelik ve niceliksel olarak eğitimi yapısal nedenlerle önemli bir sorunken, gelişmiş ülkeler daha önceki dönemlerden farklı olarak ihtiyaç duydukları işgücünün yaşlı nüfus içerisinde karşılanması sorunu ile karşı karşıyadırlar. Bu durum özellikle yaşlı işgücünün ihtiyacı karşılamayan formel eğitimi, yeniden eğitim için isteksiz olmaları, eğitim maliyetlerinin gençlere göre daha yüksek olması ve eğitim yatırımının geri dönüşünün daha zor olması (Zboralski-Avidan, 2014) gibi nedenlerle çözülmesi gereken bir sorundur.

Cevap bulunması gereken bir başka soru da, yeni teknolojilerin neden olacağı yeni çalışma biçimlerinin, varsayıldığı üzere nitelikli iş gücü üzerine inşa edilmesinin, düşük eğitim ve sınırlı beceriye sahip işgücü üzerinde nasıl bir etki yaratacağıdır. Eğer bu durum yüksek işsizlik oranlarına neden olursa sosyal düzen üzerindeki etkileri nasıl giderilecektir? Diğer yandan verimlilik oranlarına bağlı olarak artan üretim için özellikle iç piyasalarda, olası yüksek işsizlik durumunda yeterli talep sağlanabilecek midir? Dördüncü sanayi devrimi ile bugün insan eliyle yapılan pek çok mesleğin makineler ve robotlar vasıtasıyla yapılacağı öngörülmektedir. Bu durumda hangi meslekler hedeftedir? Pek çok araştırmada vurgu yapıldığı gibi “yüksek beceri” ile belirli bir eğitim sonucu elde edilen bir uzmanlık mı yoksa çalışanların değişime uyarlanabilmesi, yeni beceri ve yaklaşımları öğrenme yeteneklerinin arttırılması mı kastedilmektedir?

Bu çalışmada yukarıda bahsedilen sorun alanları çerçevesinde Dördüncü Sanayi Devriminin etkileri incelenmektedir. Bu maksatla Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren 18 işletme ve burada faaliyet gösteren 1 Özel Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi'nden 25 insan kaynakları yöneticisi ve üst düzey yöneticiyle yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Araştırmamızda cevabını aradığımız temel soru; Dördüncü Sanayi Devriminin Türkiye'de nasıl algılandığı, değerlendirildiği ve özellikle istihdam üzerinde beklenen etkilerinin neler olduğudur. Bu maksatla görüşmecilerden nitel araştırma yöntemi elde ettiğimiz veriler betimsel analiz yöntemi ile değerlendirilmiş, literatür taraması sonucunda karşılaştığımız genel sorun alanları ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Bulgular, Dördüncü Sanayi Devriminin olası sonuçları hakkında tam bir bilgi düzeyinin oluşmadığı ve özellikle işgücünün vasıf ve becerilerinin beklenen ihtiyaçları karşılamaktan uzak olduğunu göstermesi açısından önemlidir.

Teknolojik Gelişmeler Çalışmanın Yapısında Ne Tür Değişimlere Neden Oluyor?

Kapitalist üretim sisteminin başarısının arkasında teknolojik gelişmeler ve bu gelişmelere bağlı olarak yaşanan verimlilik artışının olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Merkez ülkelerde gelişen otomasyon sistemlerinin, Fordist üretim yöntemi ile daha etkin kullanımı ile başlayan süreç, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelere paralel olarak mekândan ve zamandan bağımsız üretim modelleri vasıtasıyla çevre ülkelere de yayılmıştır. Gelişmekte olan ülkelerin hammadde ve tarımsal üretim yoluyla yer aldığı küresel ekonomik işbölümü 1970'lerde başlayan ve merkez ülkelerde üretimin emek yoğun kısımlarının ana üretimden ayrılarak çevre ülkelere kayması ile gelişen süreçte yeni bir boyut kazanmaya başlamıştır. Pek çok yazarın “yeni uluslararası işbölümü” olarak adlandırdığı bu yeni dönemde gelişmekte olan ülkeler ucuz, bol ve uysal işgücü kaynağı olarak küresel iş bölümünde yeniden konumlanmıştır. Ucuz işgücü potansiyelini kullanarak ürettikleri emek yoğun sanayi ürünlerini merkez ülkelere ihraç etmekte ve bu suretle de ekonomik kalkınmalarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır. Parlak (2010)'a göre yeni uluslararası iş bölümü; çevre ülkelerin yeterli endüstriyel üretim tecrübesine sahip olmaması, sınıf bilincinden yoksun, sendikasıız ve ucuz işgücü deposu olarak görülmesi, iletişim, ulaşım ve teknolojik gelişmelerin zamandan ve mekandan bağımsız üretim modellerinin gelişmesine neden olması ve teknolojik gelişmelerin karmaşık üretim sürecinin alt bölümlere ayrılmasına olanak vermesinin bir sonucudur. Böylelikle emek yoğun üretimin çevre ülkelere kaymasını mümkün kılacak şekilde iş organizasyonları değiştirilebilmektedir. Bu süreç gelişmiş ekonomilerin Ar-Ge, tasarım ve satış sonrası hizmetler gibi yüksek vasıflı görevlerde uzmanlaşmasını sağlarken, gelişmekte olan ülkeler düşük ücretli, düşük vasıflı üretim için cazibe merkezi olmuştur (Nübler, 2016, s. 8).

Teknolojik gelişmelerin üretim sistemlerine etkileri kadar tartışılan bir başka boyutu istihdamın niteliği ve niceliği üzerindeki etkileridir. Bazı yazarlar tarafından istihdamın,

özellikle teknolojik gelişmelere bağı olarak artmakta olduğu savunulurken (Gemma, 2017; Jun, 2017; Mckinsley Global Institute, 2017) bazı yazarlar teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği otomasyon sistemlerinin daha az iş gücüne ihtiyaç duyduğunu iddia etmektedirler (UK Commission for Employment and Skills, 2014; Frey ve Osborne, 2013). Bu noktada istihdamın sayısal çokluğu kadar aynı zamanda çalışanların vasıf ve becerilerine ve dolayısıyla ücret düzeyleri üzerine etkilerine odaklanan çalışmalar da dikkat çekmektedir (Acemoğlu ve Restrepo, 2016, 2017; Pages ve Ripani, 2017).

Teknolojik gelişmelerin istihdamın niteliği ve niceliği üzerinde sürekli bir değişime neden olduğu tarihsel veriler ışığında gözlemlenebilmektedir. Özellikle verimlilik artışına yol açan bütün gelişmelerin farklı nitelik ve boyutlarda olmak üzere işgücünü etkilediği görülmektedir. Sanayi devriminin yol açtığı gelişmelerden öncelikli olarak etkilenen doküma sanayiinde 19’uncu yüzyıla gelindiğinde işçilerin gerçekleştirdiği görevlerin %98’inin makinelerle yapılabilecek hale geldiği bilinmektedir. Ancak bu durum düşen kumaş fiyatlarına bağlı olarak artan talep karşısında daha fazla işletmenin açılmasına ve işi koordine etmek için görece vasıf düzeyi yüksek, daha fazla işgücüne talebi arttırmıştır. Bu, aynı zamanda dokümacılık sektöründe çalışanların ücretlerinin diğer sektörlerle oranla yükselmesine neden olmuştur (Bessen, 2015, s. 16). 1970’lerde bankacılık sektöründe yaşanan gelişmeler de benzer sonuçlar doğurmuştur. Özellikle otomatik para çekme makinelerinin (ATM) sayısında yaşanan artışlar, emeğe olan ihtiyacı azaltırken, ATM’lerin görevini yapan memurların basit görevlerden kredi başvuruları ve müşteri hizmetleri gibi daha önemli görevlere kaydırılabilmelerine olanak sağlamıştır. Bu durum yeni şube açma maliyetlerinin azalmasına ve şube sayısının artmasına neden olarak banka çalışanlarının yılda % 2 artmasına sebep olmuştur (Pages ve Ripani, 2017, s. 267). Teknolojik gelişmelerin etkilerini sergileyen bir başka örnek ise yeni teknolojilerin ortadan kaldırdığı mesleklerde göze çarpmaktadır. Bilgisayar teknolojilerinde yaşanan gelişmeler bazı meslekleri ortadan kaldırırken vasıf ve beceri düzeyi yüksek başka mesleklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Yayıncılık sektöründe dizgici ihtiyacı ortadan kalkarken grafik tasarımcılara olan ihtiyacın artması, otomatik telefon sistemleri uygulamaları nedeniyle santral operatörlerinin yerini etkili iletişimi becerisine sahip resepsiyonistlerin alması, ya da daha makro boyutta, tarımsal faaliyetlerde teknolojilerin neden olduğu işsizliğin imalat ve hizmet sektöründe ortaya çıkan yeni istihdam alanlarında karşılanması bu duruma örnek teşkil etmektedir (Bessen, 2015, s. 16).

Teknoloji ve istihdam arasındaki etkiyi araştıran hemen bütün çalışmalar, teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak istihdam üzerinde doğrudan bir etkinin varlığına işaret etmektedir. Teknolojik gelişmeler her ne kadar ekonomik büyüme üzerinde olumlu pek çok etki yaratsa da emek piyasası üzerindeki etkilerinin kısa dönemde işsizlik artışı yönünde olduğu kabul edilmektedir (Schwab, 2016, s. 44). Bu noktada geçmiş dönemlerden edinilen tecrübeler ışığında, teknolojik gelişmelerin orta ve uzun vadede istihdam artışına yol açtığının kabul edilmesi, bu durumu ortaya çıkaran ne-

denlerin, bundan sonraki teknolojik gelişmelerin istihdam üzerindeki olası etkilerini değerlendirebilmemiz açısından önemlidir. Teknolojik gelişme ve istihdam ilişkisini araştıran bazı yazarlar (Autor, 2015) açısından bu durum tamamlayıcılık ilişkisinin bir sonucudur. Teknoloji emeğin gerçekleştirdiği bütün görevleri üstlenmek yerine onu tamamlayıcı bir etkiye sahiptir. Üretim yalnızca tek bir faktöre bağlı değildir. Emek ve sermaye bileşeninde, teknik bilgi kadar sezgisel yargılar, bilişsel beceriler kadar kas gücü önemlidir ve birbirlerini tamamlarlar. Birinde yaşanan gelişmeler diğerine olan ihtiyacı tamamen ortadan kaldırmaz. Dolayısıyla teknolojik gelişmeler üretim sürecini daha verimli, güvenilir ve hızlı hale getirirken, üretim zincirindeki emeğin değerini artırır. Teknolojik gelişmelerin toplam emek talebini arttıracak yönündeki bir başka görüş ise “emeğin türetilmiş bir talep” olduğu yaklaşımına odaklanır (Shestakofsky, 2017, s. 3). Bu görüşe göre; teknolojik gelişmelerin sebep olduğu verimlilik artışları ve daha az emekle üretim yapmanın neden olduğu maliyet tasarrufları, mal ve hizmetlerin fiyatlarının düşmesine ve daha çok talep edilmesine yol açarken, dolaylı olarak istihdam artışına sebep olmaktadır.

Teknoloji ve istihdam arasındaki karmaşık ilişkinin açıklanmasında yararlanılabilecek diğer görüşler ise “ikame” ve “yaratma” etkisidir. İkame ile ya mevcut işlerin bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) sağladığı olanaklar doğrultusunda robotlar ya da bilgisayar destekli programlanabilir makineler tarafından gerçekleştirilmesi ya da işletme içinde var olan bir iş için dış kaynak kullanımı söz konusudur. Birinci durumda emek, teknoloji ile ikame edilerek azaltılırken, dış kaynak kullanımı uygulaması ile işletmede çalışan sayısı azaltılmakta fakat emek işletme dışından temin edildiği için toplam emek ihtiyacı değişmemektedir (Shestakofsky, 2017, s. 3). Özellikle tekrara dayanan ya da tehlikeli işlerin robotlarla değiştirilmesi işçilerin sayısında bir düşüş yaşanmasına neden olurken, beraberinde güvenli, yüksek becerili ve yüksek ücretli işlerin yaratılmasına olanak vermektedir (Gemma, 2017, s. 191). Mckensiy Global Institute’ye (2017) göre otomasyonun adaptasyon hızını ve derecesini belirleyen beş faktör bulunmaktadır. Bunlar; teknik fizibilite, adaptasyon konusunda çözüm geliştirme ve bunun maliyeti, iş gücü piyasası dinamikleri, işgücü maliyetinden tasarruf etmeyi sağlayabilecek ekonomik faydalar ve sosyal kabuldür. Emeğin robot ve benzeri otomasyon sistemleri ile ikame edilmesi kararı verilmesinde robot satın alma ve bakım maliyetleri ile üretilen ürünün katma değeri ve ücretler arasındaki ilişki de belirleyici olmaktadır (Jun, 2017, s. 208).

Yaratma şeklindeki etki ise, teknolojik gelişmeler neticesinde inovatif üretim yöntemleri ve müşteri taleplerindeki değişmelerin, yeni mesleklerin ve yeni sektörlerin ortaya çıkmasına neden olabileceği varsayımına dayanmaktadır. Bu durum daha önce var olmayan mesleklerin veya görevlerin yaratılmasına, dolayısıyla istihdam üzerinde arttırıcı bir etkiye neden olmaktadır (Shestakofsky, 2017). Dünya Bankası (2016) tarafından yayınlanan raporda dijital teknolojilerin doğrudan istihdam yaratma etkisinin sınırlı olmasına rağmen ilişkili olduğu başka sektörlerde istihdam artışına neden

olabildiği belirtilmektedir. ABD’de her ileri teknoloji iş, diğer sektörlerde 4,9 ilave istihdam yaratmaktadır. Kenya’da M-Pas dijital ödeme sistemi 80 binden fazla aracı için ek gelir yaratırken, Çin’de e- ticaret sektörünün 10 milyondan fazla kişiye iş yarattığı tahmin edilmektedir. Yine Çin’de 2013 yılında kurulan 458 robotik kompleks yatırımının beraberinde Ar-Ge, tedarik zinciri, nakliye ve bakım gibi pek çok sektörde yeni istihdam olanakları yarattığı belirtilmektedir (Jun, 2017, s. 208).

Teknolojik gelişmelerin istihdam üzerindeki etkilerini açıklayan yaklaşımlar genellikle bir işin robotik sistemler tarafından gerçekleştirilebilme olasılığına atıf yapmaktadır. Bu noktada temel sorun, işlerin yekpare ve bölünmez bir bütün olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır. Bu da otomatize olacak işleri tahmin etmeye çalışırken özellikle kas gücü ile fikri çalışma seçenekleri arasında, kas gücünün daha fazla otomatize olma ihtimali olduğu kanaatine varmamıza neden olmaktadır. Ancak bir işi bütünüyle ayrılmaz bir parça olarak kabul etmek ve bunu genel bir durum olarak görmek tamamen doğru bir yaklaşım olarak kabul edilmemektedir. Daha fazla kabul gören yaklaşıma göre (Susskind, 2017, s. 279) bir iş pek çok görevlerden oluşur. Meslek mensupları görevlerini yerine getirirken birden fazla faaliyeti gerçekleştirme durumundadırlar. Bu nedenle ne bütünüyle kas gücüne dayalı işlerin tamamen otomatize olabileceğini iddia etmek ne de fikri çalışmanın otomatize olamayacağını savunmak doğru bir yaklaşım olarak görülmemektedir. Bu noktada esas alınacak unsurun, bir işin gerçekleştirilmesinde izlenen yolların rutin ve rutin olmayan görevler olarak ayrılması gerektiği kabul edilmektedir. Geliştirilen algoritmalar vasıtasıyla tanımlanan üretim süreçlerinin, bilgisayar kontrollü makineler vasıtasıyla gerçekleştirilebilmesine olanak sağlayan görevler, rutin görevler olarak tanımlanmaktadır. Başka bir ifade ile *“bir görev programlanmış kurallara göre makineler tarafından gerçekleştirilebilirse rutindir”* (Autor, Levly ve Murnane, 2003, s. 1283). Bu durum emeğin sermaye ile ikame edilebilmesine olanak tanımaktadır (Gregory ve ark., 2017, s. 1). Rutin görevler yazılım teknolojileri vasıtasıyla kodlanabilir makineler tarafından gerçekleştirilebilme olasılığı yüksek görevlerdir. Büroda gerçekleştirilen faaliyetler, defter tutma, tekrarlı üretim ve izleme gibi orta düzey yetenek gerektiren bilişsel ve manuel işler rutin görevler olarak tasnif edilebilir. Otomasyon süreçlerinin gerçekleştirilmesi rutin görevleri yerine getiren işçilere ihtiyacı azaltırken rutin olmayan tamamlayıcı görevleri yerine getiren işçilere talebi görece arttırır (Acemoğlu ve Autor, 2011, s. 1076).

Genel kabul gören anlayış, teknolojinin daha çok rutin görevlerin yerine geçme eğiliminde olması yönündedir (Autor, 2015). Bu açıdan iş ve görev arasındaki ayrım önem kazanmaktadır. Çünkü teknoloji bazı görevleri ikame ederken bazılarını tamamlar. Emek kullanımını azaltacak ya da emeğin yerini alacak teknolojik gelişmelerin üretim ve faktör piyasaları üzerinde bir etki yaratması beklenir. Bu etki, verimlilik artışına bağlı olarak mal ve hizmetlerin fiyatlarında bir düşüşe neden olurken, reel ücretlerin de yükselmesine yol açar. Bu durum iki zıt etki içerisinde değerlendiril-

rilebilir. Ya istihdam üzerinde bir baskı yaratarak işçilerin teknoloji ile ikame edilmesine ya da kapitalist etki ile pek çok işletmenin görece yüksek verimli endüstrilere girmesini sağlayarak istihdam artışına sebep olur (Benedikt ve Osborne, 2013, s. 13).

Rutin olmayan görevler ise bilişsel görevler ve manuel görevler olmak üzere iki kategoride değerlendirilebilir. Bilişsel görevler problem çözme, sezgisel faaliyetler, ikna ve yaratıcılık gerektiren faaliyetlerdir. Hukuk, tıp, bilim, mühendislik, tasarım, yönetim gibi mesleklerdir. Bu görevleri yerine getiren işçiler yüksek eğitim ve analitik düşünceye sahiptir. Bu görevler aynı zamanda bilgisayar teknolojisini tamamlayıcı görevlerdir. Rutin görevlerin otomasyonu rutin olmayan görevleri yerine getiren işçilere olan talebi artırır (Acemoğlu ve Autor, 2011). Rutin ve rutin olmayan şeklinde görevlerin ayrılması özellikle beyaz yakalı çalışanların otomasyon riski altında olup olmadığını tahmin etmemiz açısından yol göstericidir. Genel bir kanı olarak makinelerin insanlar gibi düşünemeyecekleri, empati kuramayacakları ve hissedemeyecekleri nedeniyle mantıklı kararlar vermeyeceği yönündedir. Bu doğru bir yaklaşım olmakla birlikte, özellikle beyaz yakalı işlerin yalnızca sezgisel faaliyetlerden ibaret olduğu yanlısamasına düşmemize neden olur. Gerçekte pek çok rutin olmayan bilişsel faaliyet, büyük veri gibi gelişmeler vasıtasıyla öngörülebilir aşamalara ayrılabilir ve bu sayede makineler tarafından gerçekleştirilmesi mümkün hale gelebilir. Bu nedenle özellikle beyaz yakalı işlerde otomasyonun, rutin görevlerden ziyade rutin olmayan görevleri içermesini beklemek yanlış olmayacaktır. Bu noktada beyaz yakalı işçiler açısından olası iki durumdan söz edilebilir (Susskind, 2017, s. 276). Bunlardan ilki, teknoloji ile zaten sıkı bir işbirliği içerisinde çalıştıklarından yeni teknolojilerin verimliliklerini arttıracaklarının kabul edilmesidir. Diğeri ise, teknolojik gelişmeler beyaz yakalıların verimliliğini artırırken aynı zamanda bazı görevlerin yerini alması, yani ikame etmesidir. Orta vadede verimlilik ve ikamenin paralel bir seyir izlemesi uzun dönemde ise ikinci etkinin daha büyük olması beklenmektedir.

Rutin olmayan bilişsel görevlerin bilgisayarlaştırmasına olanak tanıyan en önemli gelişme “büyük veri” dir. İnsan emeği ile karşılaştırıldığında bilgisayarlar, bilişsel görevlerin yerine getirilmesinde özellikle verilerin işlenip değerlendirilmesinde daha fazla kapasiteye sahiptir (TÜSİAD, 2016, s. 25). Diğeri yandan bilgisayarlar insanlardan farklı olarak daha nesnel bir şekilde bilişsel görevleri değerlendirebilmekte, emeğin insan olmaktan kaynaklanan zaafalarını taşımamaktadır. Bu nedenle pek çok rutin olmayan bilişsel görevlerin otomasyonunda ön plana çıkmaktadır. Ancak sosyal zeka ve yaratıcılık gerektiren edebiyat, müzik ve teori oluşturma gibi görevlerin bazı bölümleri bir dereceye kadar otomatikleşse bile, büyük oranda insanlar tarafından gerçekleştirilmeye devam edileceği düşünülmektedir. Yine ikna, müzakere etme veya başkalarını gözetim gibi empati gerektiren görevlerde otomasyonun sınırlı kalacağı değerlendirilmektedir. Bu noktada iki tür görevin varlığı söz konusu olmaktadır. Sermaye ile teknik olarak ikame edilebilir rutin olmayan görevler ve ikame edilemeyen rutin olmayan görevler (Arntz, Gregory ve Zierahn, 2016, s. 10)

Rutin olmayan manuel görevler ise duruma uyarılma, görsel ve dil becerileri ile etkileşim gerektiren görevlerdir. Şehir içi trafikte araç sürmek, yemek hazırlamak, halı yıkamak, çim biçmek, evde sağlık hizmeti vermek, güvenlik hizmetleri, temizlik hizmetleri bakım işleri rutin olmayan manuel görevlerdir. Uсталık ve fiziksel beceri gerektiren veya akıcı konuşma ve iletişim kurabilen işçiler talep edilmektedir. Bu işçiler genellikle görece daha düşük ya da orta düzey formel eğitime sahiptir (Açemoğlu ve Autor, 2011, s. 1077). Teknolojik gelişmeler artık yalnızca rutin görevleri değil rutin olmayan manuel görevlerin otomasyonuna da olanak verecek düzeye ulaşmıştır. Programlanabilir robotlar, üretim, sağlık hizmetleri, bakım-onarım işleri gibi pek görevi yerine getirebilmektedir. Özellikle robotların fiyatlarında yaşanan düşüşler daha fazla oranda robotlara ulaşımı mümkün kılarken, imalat, paketleme, inşaat, bakım ve tarımsal faaliyetlerde hızla artan bir şekilde rutin olmayan manuel görevler, robotlar tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Özellikle vasıfsız ve düşük ücretli çalışanlardan oluşan hizmet sektöründeki işlerde yaygın robot kullanımının, istihdam daralmasına yol açması beklenmektedir (Frey ve Osborne, 2013, s. 19–21).

Dördüncü Sanayi Devrimi Diğerlerinden Farklı Mı?

Kapitalist üretim biçiminin şekillendirdiği sanayi devrimleri, üretim ve çalışma organizasyonları üzerinde önemli değişimlerin yaşanmasına neden olan teknolojik gelişmelerle şekillenmiştir. Buhar gücünün endüstride kullanımı ile başlayan süreç, elektriğin ve montaj hatlarının kullanılmaya başlaması ve sonrasında mikroçip teknolojileri, bilgisayar ve endüstriyel robotların kullanılması ile süregelmiştir. Dördüncü Sanayi Devrimi ise teknolojinin gelişim seyrinin değiştiği, üretimde daha fazla oranda kullanılmaya başlandığı bir dönem olarak kapitalist üretim sisteminde yerini almaya başlamıştır. Gerçekte bütün sanayi devrimleri teknolojik gelişme ile ilişkilendirilmektedir. Ancak Dördüncü Sanayi Devrimini farklı kılan unsur, teknolojinin makinelerin birbirleri ile iletişim kurmasına olanak verecek boyutlara gelmesi ve sürecin emeksiz üretim modellerine doğru evriliyor olmasıdır. Geçmiş sanayi devrimlerinde teknolojik gelişmelerin emeği ikame etmede daha çok manuel görevleri hedeflediği görülmektedir. Ancak Dördüncü Sanayi Devriminde daha önceki dönemlerle kıyaslanmayacak ölçekteki teknolojik gelişmeler, yalnızca rutin manuel görevlerin ikame edilebileceği varsayımını doğrulamamaktadır (Arntz, Gregory ve Zierahn, 2016; Frey ve Osborne, 2013)

Dördüncü Sanayi Devrimini kendinden önceki sanayi devrimlerinden ayıran en belirgin özellik bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak üretim sistemlerinde yaşanan dönüşümdür. Siber-fiziksel sistemler olarak adlandırılan (TÜSİAD, 2016, s. 20) bu yeni teknolojiler özellikle maliyet ve üretim optimizasyonunun sağlanmasında başat rol oynamaktadır. Genel olarak bu teknolojiler; birbirleri ile iletişim ve etkileşim kurabilen sensörler, verilerin toplanmasını ve gerçek zamanlı

değerlendirmesini yapan büyük veri, esnekliğe sahip robotlar ve imalatta kullanılan üç boyutlu yazıcılarıdır. Aslında robot teknolojilerinin sanayide kullanımı yeni değildir. Özellikle edinim maliyetlerinde yaşanan düşüşlerle birlikte orta ve küçük ölçekli işletmeler tarafından da kullanılmaya başlanması, kullanılan sistemlerin güvenliğinin ve endüstriyel kullanım için ticari pazarların artması, nesnelere interneti vasıtasıyla üretim sisteminin diğer bölümlerine geri bildirim sağlayabilecek şekilde otonomlarının gelişmesi, esneklik ve işbirliğine daha yatkın hala gelmeleri gibi hususlar kullanım yaygınlığının artmasına sebep olmuştur (CITI, 2016, s. 24, 25; Strange ve Zucchella, 2017, s. 6; TÜSİAD, 2016, s. 26). Gerçekte 50 yıldan fazla bir süreden beri robotlar endüstride kullanılmaktadır (VO, 2016, s. 5). Özellikle finansal krizlerle birlikte rekabet avantajını korumaya yönelik stratejiler doğrultusunda robotların gelişimi ve kullanımı artmıştır (Jun, 2017, s. 204). IRF (Dünya Robot Federasyonu) verilerine göre 2016 yılında toplam robot satışları %16'lık bir artış göstermiştir. 2005 ve 2008 yılları arasında yıllık yaklaşık 115 000 adet robot satılırken bu sayı 2011 ve 2016 yılları arasında 212 000'e yükselmiştir (IRF, 2017).

Dördüncü Sanayi Devrimi tartışmaları emek ve teknoloji arasında bu zamana kadar makul seviyede gözlemlenen ikame ilişkisinin bozulup bozulmayacağı yönünde farklı düşüncelerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bazı yazarlar (ADB ve WEF, 2017; Autor, 2015; Frey ve Osborne, 2013) bu dengenin bozulacağını, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin büyük bir işsizlik krizinin habercisi olduğunu savunurken, bazı yazarlarca (Arntz, Gregory ve Zierahn, 2016; Henning, 2017) teknolojilerin her ne kadar emeğin yerini alma kapasitesi yüksek olsa da emek ve dijital teknolojiler arasında yeni ve öngörülemez tamamlayıcı ilişkilerin doğacağını, özellikle yüksek vasıflı emeğe olan ihtiyacın artacağı ve yaratacağı verimlilik artışına bağlı olarak yatırımların süreceğini dolayısıyla da istihdamın makul seviyelerde devam edeceğini savunarak teknolojik işsizlik savına karşı çıkmaktadır. Ancak bu noktada, Dördüncü Sanayi Devrimini farklı kılan unsurun yalnızca istihdamın nitel ve nicel olarak değişmesine neden olan bir dizi teknolojik gelişme olmadığı, bunun yanı sıra daha kapsamlı değişimlerin de belirleyici olduğu iddia edilmektedir. Bu düşünceleri savunan yazarlara (Schwab, 2016) göre gen dizilimi, nano teknolojiler, yenilenebilir enerji ve kuantum bilgi işleme gibi alanlarda yaşanan gelişmelerin iç içe geçip kaynaşması ve fiziksel, dijital ve biyolojik alanlarda karşılıklı etkileşimi Dördüncü Sanayi Devrimini diğerlerinden farklı kılmaktadır.

Dördüncü Sanayi Devriminin en çok tartışılan boyutu istihdamın yapısında ve boyutunda yaşanması beklenen değişimler ve neden olacağı tahmin edilen işsizliktir. Yapılan araştırmalar, özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin kaçınılmaz bir şekilde istihdamın yapısını ve boyutunu değiştireceğini ortaya koyarken, işsizlik etkisinin, ülkelerin Dördüncü Sanayi Devrimini anlama ve hazırlık düzeylerine göre değişeceğini göstermektedir. Bazı çalışmalar (Arntz, Gregory ve Zierahn, 2016; Frey ve Osborne,

2013; Ward, 2016) işsizlikten, nitelik ve nicelik yönünden hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin etkileneceğini iddia ederken, bazı çalışmalar (Brynjolfsson ve Andrew McAfee, 2011; Birleşik Krallık Beceri ve İstihdam Komisyonu 2014) bundan önceki sanayi devrimlerinde olduğu kimi işkolları ve mesleklerde işsizlik artarken bugün öngörülemeyen sektörlerin ortaya çıkması ile işsizliğin beklenenden daha az düzeyde olacağını iddia etmektedir. Ancak bütün çalışmaların ortak noktası istihdamın yapısında, nitelikli işgücü yönünde bir değişim olacağı yönündedir. Vasıf ve eğitim düzeyi yüksek işgücünün istihdamı artarken yarı vasıflı ve vasıfsız işgücü azalan istihdam olanakları için rekabet edeceklerdir.

Geçmiş sanayi devrimi tecrübelerine ve ekonometrik modellere dayanarak Dördüncü Sanayi Devriminin istihdam üzerindeki etkilerini tahmin etmeye yönelik sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar genel olarak bir işsizliğe işaret ederken, işsizliğin boyutlarının tahmin edilmesinde farklı sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Birleşik Krallık Beceri ve İstihdam Komisyonu (2014) tarafından İngiltere’de 2030 yılı için öngörülerde bulunan araştırmada dört farklı senaryoda bahsedilmektedir. Birinci senaryoda ekonominin orta derecede bir büyüme yapacağı vurgulanırken, düşük becerilere sahip işgücünün iş güvencesinin azalacağı, yeni iş bulmalarının zorlaşacağı ve düşük ücretlerle karşı karşıya kalacakları tahmin edilmektedir. Ayrıca yaşlı nüfus artışına bağlı olarak yaşlı çalışanların daha fazla emek piyasalarında kalmalarının, genç işgücünün düşük pozisyonlarda işe girmelerini daha da zorlaştıracağı belirtilmektedir. İkinci senaryoda ise, teknolojik gelişmelere bağlı olarak yüksek katma değerli teknolojik üretim yapan işletmeler ile profesyonel hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin artmasına bağlı olarak yeni istihdam olanaklarının yaratılacağı vurgulanmaktadır. Bu senaryoda da yüksek becerilere sahip çalışanlar için üst pozisyonlara talep artarken orta ve düşük becerili çalışanlar düşük ücretli, sınırlı kariyer olanaklı, geçici süreli ve daha az sayıda işler için rekabet edeceklerdir. Üçüncü senaryoya göre de teknolojik gelişmeler ve neden olduğu otomasyon, çok sayıda çalışanın becerilerinin güncelliğini yitirmesine yol açarak işsiz kalmasına neden olacaktır. Özellikle ortaya çıkacak uzun süreli işsizlik ve yüksek işgücü devir hızı ile mücadele etmek için hükümet destekli beceri programlarının açılması yönünde politik baskılar artacaktır. Son olarak bilişim teknolojilerinin sistematik uygulaması verimliliği arttırırken, özel becerilere sahip vasıflı iş gücüne talep artacaktır.

Frey ve Osborn (2013) tarafından ABD’deki 702 mesleği kapsayan ve bilgisayarlaşma ihtimalini belirlemeyi amaçlayan çalışmada ise, tüm işlerin %47’sinin yüksek risk kategorisinde olduğunu tespit edilmiştir. Yüksek risk kategorisine giren işler ise; ulaşım, lojistik, büro ve idari destek çalışanları olarak vurgulanırken bu mesleklerin gelecek 10 ila 20 yıl içerisinde otomatikleşebileceği tahmin edilmektedir. Çalışmada otomasyon riski, düşük vasıflı, düşük ücretli meslekler için daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çalışmanın odak noktası “öğrenen makineler” ve “mobil robotik”

sistemler vasıtasıyla vücut bulan yeni teknolojilerin, önceki dönemlerde gerçekleşen teknolojik gelişmelerden farklı olduğu savıdır. Teknolojinin yerini alacağı sektörler sanıldığı gibi yalnızca rutin manuel görevler değil aynı zamanda bilişsel görevlerdir (Arntz, Gregory ve Zierahn, 2016: 9). Frey ve Osborn geçmiş dönemlerde görülen, teknolojik gelişmelerin ekonomik büyümeyi arttırmak suretiyle yeni istihdam alanları yaratmak şeklindeki etkisinin bu kez gerçekleşmeyeceğini, teknolojik işsizliğin, sermaye etkisi olarak adlandırılan etkiyi bu kez geçeceğini savunmaktadır. Bu durumun da bugüne kadar görülmemiş bir işsizliğe neden olacağını iddia etmektedirler. Bundan en az etkileneceklerin ise kodlanabilir algoritmalarla gerçekleştirilmesi mümkün olmayan, dolayısıyla makineler tarafından gerçekleştirilemeyen yaratıcı zeka, sosyal zeka ile algı ve manipülasyon gibi “mühendislik darboğazı” olarak adlandırılan görevler olduğunu belirtilmektedirler (Arntz, Gregory ve Zierahn, 2016, s. 9; CITI, 2016, s. 12).

Frey ve Osborn’un bu karamsar araştırma sonuçlarına karşın OECD tarafından 21 ülkeyi kapsayan araştırma daha iyimser sonuçlar ortaya koymaktadır (Arntz, Gregory ve Zierahn, 2016). PIAAC veri tabanına dayanarak yapılan değerlendirmede genel olarak OECD ülkelerinde işlerin %9’unun yüksek oranda otomatikleşme potansiyeline sahip olduğu tahmin edilmiştir. OECD ülkeleri arasında değişmekle birlikte Kore’de %6 Avusturya’da bu oran % 12’dir. Frey ve Osborn’un aksine ABD’de otomatikleşme ihtimali oranı ise %9’dur. OECD ülkelerindeki farklılaşmanın temel nedeni olarak da ülkelerin işyeri organizasyonlarındaki farklılıklar, önceki dönemlerde yaptıkları teknoloji yatırımlarındaki değişimler ve çalışanların eğitim düzeyi gösterilmektedir.

İki araştırma arasındaki bu denli fark çalışmaların metodolojisinden ziyade değerlendirilen kavramlarla ilgilidir. Otomatikleşme ihtimali, iş ve görev olarak iki farklı kavram üzerinden değerlendirilmektedir. Gerçekte bir iş bölünmez tek parça değildir ve çok çeşitli görevlerden oluşur. Profesyonel çalışma, bileşenlerine ayrıldığında işin bölümlerinin nispeten daha basit ve süreç temelli olduğu görülür. (Susskind, 2017: 279). Bu çerçevede OECD’nin araştırması Frey ve Osborn’un meslek temelli yaklaşımından ziyade, belirli görevlerin teknoloji ile ikamesine odaklanmaktadır. Aynı meslek altında işçilerin farklı görevler üstlendiği varsayımını göz önüne alır. Bu nedenle otomasyona maruz kalacağı değerlendirilen mesleklerde çalışan işçiler, genellikle daha az otomatize olduğu bilinen rutin olmayan görevleri yerine getirdikleri için varsayılandan daha az otomasyona maruz kalabilir (Arntz, Gregory ve Zierahn, 2016, s. 25).

McKinsey Global Institute (2017) tarafından 800 meslek ve 2000’den fazla görevin analiz edilmesiyle gerçekleştirilen araştırmada da tüm mesleklerin %5’inden azının tamamen otomatikleşebileceği tahmin edilmiştir. Ancak tüm mesleklerin %60’ının %30’dan fazla otomatikleşebilen görevler içerdiği belirtilmektedir. Ancak faaliyetlerin önemli bir yüzdesi otomatikleştirilebileceği için, neredeyse her mesleğin

kısmi otomasyon potansiyeli vardır. Dünya’da işgücünün gerçekleştirdiği faaliyetlerin yarısının 2055 yılına kadar mevcut teknolojiler kullanılarak otomatikleşebileceği tahmin edilmektedir. Otomasyonun da küresel çapta %0,8 ile %1,4 oranında verimlilik artışı sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Bu çalışmada da otomasyon potansiyelinin etkisi analiz edilirken mesleklerden ziyade görevlere odaklanılmaktadır ve neredeyse her mesleğin kısmi otomasyon potansiyeline sahip olduğu vurgulanmaktadır. Ancak bu, otomasyonun meslekleri ortadan kaldırmasından ziyade gerçekleştirilen görevlerin yeniden düzenleneceği anlamına gelmektedir. Dolayısıyla otomasyonun hızı, kapsamı ve işçiler üzerindeki etkisi; farklı faaliyetler, meslekler, ücret ve beceri düzeyleri arasında değişiklik gösterecektir. Dönüşümün hızı ise; teknolojinin özel görevler için esnek hale getirilebilmesi, işlerin bilgisayarların çalışması için uygun hale getirilmesi ve dönüşümün maliyet tarafından belirlenecektir. Bu kapsamda ABD’de otomatikleştirilebilir faaliyetler ekonomik faaliyetlerin %51’ini oluşturmakta bu da 2,7 milyar dolarlık bir ücreti temsil etmektedir.

Acemoğlu (2017) tarafından yapılan başka bir araştırmada ise Dördüncü Sanayi Devriminin istihdam ve ücretler üzerindeki etkisi değerlendirilmektedir. Buna göre teknolojik gelişmelerin istihdam ve ücretler üzerinde iki farklı etkisi söz konusudur. Birincisi, robotlar ve otomasyon sistemleri gibi gelişmeler işçilerin yerini alır bu da istihdamı ve ücretleri düşürür. Diğeri etki ise yeni mesleklerin yaratılması varsayımına dayandırılmaktadır. Bu durumda istihdam ve ücret seviyelerinde bir artış beklenir. Bu noktada bu iki etkiden hangisinin güçlü olacağını otomasyonun hızı ile yeni görevlerin yaratılma hızı arasındaki fark belirler. Yeni ve karmaşık görevlerin yaratılma hızı, otomasyon süreci ile aynı ve ya daha hızlı olduğu müddetçe bazı işler makineler ve yeni teknolojiler ile değişirken bile istihdam ve ücretler artabilir. Diğer yandan otomasyonun hızı, yeni emek-yoğun iş ya da görev yaratma sürecinden daha fazla ise bu durumda teknolojik değişim, daha düşük istihdam, milli gelirden emeğin payının düşmesi ve potansiyel olarak ücretlerin düşmesine neden olabilir

Dördüncü Sanayi Devrimini farklı kılan bir başka etkisi ise, 1970’lerde başlayan “yeni uluslararası iş bölümü” paradigması ile merkez ülkelerden gelişmekte olan çevre ülkelere kayan emek yoğun üretime dayalı imalat sanayinin yeniden merkez ülkelere dönme olasılığıdır. (Calzadilla-Sarmiento, 2016; UK Komisyon, 2014;). Gelişmiş ülkelerde teknoloji, sermaye/emek ücreti oranını düşürdükçe insan emeği ile gerçekleştirilen pek çok görevde insan emeğinin yerini almakta, bu görevlerin yeniden yapılandırılmasına neden olmaktadır (Raja ve Luc, 2017, s. 6). Bazı yazarlar (ADB ve WEF, 2017: 10) “Asya fabrikalarının sonu” olarak adlandırdıkları bu süreçte, yapay zeka uygulamalarının ve robotik sistemlerin, düşük maliyetli ve düşük vasıflı emeğin rekabet gücünü azaltacağını iddia etmektedirler Bu durumun, üretimin bir kısmının gelişmekte olan ülkelere çıkarak gelişmiş ülkelere yeniden dönmesi sonucunda, düşük ve orta vasıflı işlerde azalmaya ve işgücü piyasasında kutuplaşma-

ya neden olabileceği değerlendirilmektedir (Raja ve Luc, 2017: 6). Citigroup tarafından yapılan bir araştırmada katılımcıların %70'i belirli derecelerde otomasyon ve üç boyutlu yazıcılarda meydana gelen gelişmelere bağlı olarak ülke dışı üretimden ülke içi üretime döneceğini belirtmiştir. Bu durumdan özellikle Kuzey Amerika, Avrupa ve Japonya olumlu yönde etkilenirken, Çin, Asya-Pasifik ve Latin Amerika bölgeleri olumsuz etkilenecektir (CITI, 2016, s. 27).

Diğer yandan gelişmiş ülke hükümetleri özellikle 2008 ekonomik krizinin de etkisiyle artan siyasi baskılar karşısında istihdamın korunması yönünde teknoloji ve sanayi politikalarını yeniden şekillendirmeye başlamışlardır. Bu kapsamda ilk uygulamaya geçirilen faaliyet ise çevre ülkelere kaymış sanayi üretiminin geri dönmesini sağlayacak Ar-Ge yatırımlarının desteklenmesi olmuştur (Nübler, 2016, s. 9). Önümüzdeki 10 yıl içerisinde Almanya'da Endüstri 4.0 uygulamalarına 250 milyar Euro'luk bir yatırım yapılması hedeflenmektedir. Bu yatırım sonucunda ürün çeşitliği ve verimlilik artışına bağlı olarak, tüketici taleplerindeki değişimin %6'lık ilave istihdam yaratması beklenmektedir. (TÜSİAD, 2016, s. 35). Bu kapsamda Adidas firması daha önce Çin, Endonezya ve Vietnam'da üretim yaptığı fabrikaları kapatarak Almanya'da yeni bir fabrika inşa etmektedir (Roland Berger, 2016). UK Komisyon (2014) tarafından yapılan araştırmada ise İngiltere'de 2023 yılına kadar üretimin merkezileşmesi sonucu imalat sanayiinde 100 ile 200 bin arasında istihdam artışı yaşanması beklenmektedir.

Dördüncü Sanayi Devrimini farklı kılan bir başka unsur da ihtiyaç duyulan işgücününün vasıf ve becerilerinde beklenen değişimdir. Teknolojik inovasyon, demografik değişimler, farklılaşan çalışma modelleri ve çalışmanın doğasından kaynaklanan diğer pek çok nedenden dolayı, çalışanların sahip olduğu beceriler hızla güncelliğini yitirmektedir. Dördüncü Sanayi Devrimi ile birlikte bu sürecin daha da hızlanması, yalnızca belirli bir tür vasıf ve beceriye sahip olan çalışan profilinden, vasıf ve becerilerini değişimin hızına ayak uydurabilecek işgücüne doğru bir kayma beklenmektedir (Mckinsley Global Institute, 2017, s. 17). Ancak pek çok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede işgücününün mevcut becerilerinin aslında işgücü ihtiyacını karşılamaktan çok uzak olduğu bilinmektedir. OECD ülkeleri arasında yapılan bir araştırmada her dört yetişkinden birinin mevcut becerileri ile gerekli beceriler arasında uyumsuzluk olduğu tespit edilmiştir. Bu noktada dikkat çeken husus, beceri uyumsuzluğunun yalnızca düşük vasıflılar arasında değil daha fazla bir oranda yüksek vasıflılar arasında olduğudur. Yüksek vasıflılar arasında beceri uyumsuzluğunun düşük becerilere oranla yaklaşık olarak 2,5 kat daha fazla olduğu tespit edilmiştir (McGowan ve Andrews, 2015, s. 9). Diğer yandan, 2020 yılına kadar endüstride beceri taleplerinin yaklaşık %35 oranında değişeceği tahmin edilmektedir (World Economic Forum, 2017, s. 1). Bu durum özellikle yetişkin çalışanların vasıflarının artırılması ve yeni beceriler kazandırılması yoluyla güncellenmesi zorunluluğunu ortaya koymaktadır İsviçre'de

sanayi sektöründe yapılan bir araştırmada, araştırmaya katılan işletme sahiplerinin yalnızca %4’ü ihtiyaç duydukları vasıflı işgücüne sahip olduklarını belirtirken, %80’i kısmen (belirli alanlarda), %16’si ise ihtiyaç duydukları vasıfta işgücüne sahip olduklarını beyan etmişlerdir (Deloitte, 2015, s. 13).

Araştırmanın Amacı

Dördüncü Sanayi Devrimi henüz çok yeni bir kavram olmakla birlikte öngörülen sonuçlarından hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin kaçınılmaz olarak etkilenmesi beklenmektedir. Ancak özellikle gelişmekte olan ülkelerin teknoloji ve beşeri sermaye altyapıları değerlendirildiğinde olumsuz etkilerinin bu ülkelerde ağırlıklı olarak hissedileceği ilgili yazında sıklıkla belirtilmektedir. Özellikle emek yoğun üretimde düşük ücrete dayalı rekabet avantajı sağlamaya çalışan gelişmekte olan ülkeler bu durumdan en çok etkilenecek ülkeler olarak değerlendirilmektedir. Türkiye de özellikle 1980 sonrası başlayan düşük ücretler ve düşük teknolojik üretim ile küresel değer zincirinde yer almaya başlamıştır. Bu süreçte emek yoğun üretime dayalı sanayi yapısı, Türkiye’nin en kırılgan olduğu husus olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın amacı, yeni teknolojilerin hem üretim yöntemlerinde hem de istihdam yapısında meydana getireceği öngörülen değişimlerin ve beklenen etkilerinin neler olduğunun Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi özelinde kavramaya çalışmaktır. Araştırmamızın odak noktası ise, bu yeni devrim sürecinde öngörülen değişimlerin öncelikle istihdam üzerinde yaratacağı etkileri belirlemektir. Özellikle “Asya fabrikalarının sonu” olarak da adlandırılan ve geçmiş dönemlerde merkez ülkelerden Türkiye’ye kayan yatırımların, tekrar bu ülkelere dönme olasılığının işletmeler tarafından nasıl değerlendirildiği, bu yönde bir beklentilerinin olup olmadığı eğer varsa bunun etkilerinin neler olabileceği araştırmamızda belirlediğimiz bir başka hedeftir.

Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırmanın kapsamını Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi’nde (ÇOSB) faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma için ÇOSB’nin seçilmesinin nedenlerinden biri, Türkiye’nin en büyük organize sanayi bölgelerinden biri olması ve bünyesinde yerli ve yabancı pek çok işletmenin faaliyet göstermesidir. ÇOSB’de 189’u yerli 37’si yabancı toplam 226 firma bulunmaktadır. İSO tarafından açıklanan 2016 yılı Türkiye’nin en büyük ilk 500 sanayi kuruluşu içerisinde 19 ve ikinci 500 sanayi kuruluşu içerisinde yine 19 firma ÇOSB’de faaliyet göstermektedir. 2016 yılı en büyük 1000 ihracatçı firmanın 30’u bu bölgededir. Bölgede toplam 70 000 kişi istihdam edilmektedir. Diğer yandan bölgenin mesafe olarak yakın olması, araştırmamızı herhangi bir destek almadan gerçekleştirebilmemize olanak tanımış, aynı zamanda makul bir sürede tamamlamamızı mümkün kılmıştır. Araştırma kapsamında ÇOSB yönetimi ile

yapılan işbirliği çerçevesinde işletme büyüklükleri, faaliyet alanları ve hedef piyasaları değerlendirilerek 55 işletmeye araştırma yapmak üzere talepte bulunulmuştur. Talebimize olumlu cevap veren toplam 18 firmada insan kaynakları yöneticileri ve işletme üst düzey yöneticileri ile ÇOSB kapsamında faaliyet gösteren Özel Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi Müdürü ve Öğretmenlerinden oluşan 25 katılımcı ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilmiştir. Araştırmamıza katılmayı kabul eden firmaların 8'yerli 10'u yabancı menşeli firmalardan oluşmaktadır. İşletmelerin 17'si hem iç hem de dış piyasa için üretim yaparken 1 işletme iç piyasalar için üretim yapmaktadır.

Araştırmanın Yöntemi

Türkiye'de Dördüncü Sanayi Devriminin nasıl algılandığını, işletmelerin beklentilerini ve istihdam üzerindeki etkilerinin neler olabileceğinin insan kaynakları yöneticileri ve işletmelerin üst düzey yöneticileri tarafından nasıl değerlendirildiğini belirlemeye yönelik gerçekleştirdiğimiz bu araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden görüşme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Görüşme; katılımcılara sorulan açık uçlu sorular vasıtasıyla, belirlenen konu hakkındaki düşüncelerini ve gözlemlerini belirlemek suretiyle veri toplama esasına dayanmaktadır (Kozak, 2017, s. 89). Punch' a (2011) göre nitel araştırmalarda görüşme, temel veri toplama araçlarındandır. *“İnsanların gerçekliğe ilişkin algılarına, anlamlarına, tanımlamalarına ve gerçeği inşa edişlerine vakıf olmanın iyi bir yoludur. Aynı zamanda başkalarını anlamak için kullanılan en güçlü yöntemlerdendir”* Görüşme yöntemi yapılandırılmış görüşme, yarı yapılandırılmış görüşme ve yapılandırılmamış görüşme olarak üç farklı şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Araştırmamızda yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemini tercih etmemizdeki en önemli neden araştırma konumuzun yalnızca bizim belirlediğimiz olgularla sınırlı olmayacağı, genel kabullerin aksine Türkiye'de Dördüncü Sanayi Devriminin farklı algılamalarının olabileceği varsayımdır. Yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile yapılandırılmış görüşme yönteminden farklı olarak sorular belirli bir sırada katılımcılara sorulmamakta soru sayısı ve sırası katılımcının ifadeleri doğrultusunda değişebilmekte dahası önceden belirlenen konular ve soruların dışına çıkılmak suretiyle katılımcının görüşleri daha geniş bir değerlendirmeye alınabilmektedir (Kozak, 2017). Bu noktada araştırma sorularımızı belirlerken yaptığımız literatür araştırmamızda karşılaşmadığımız sorun alanlarından bazılarının katılımcılar tarafından ifade edilmesi kullandığımız yöntemin araştırmamızın sonuçları açısından uygun olduğu sonucuna varmamızı sağlamıştır.

Verilerin Analizi

Veri analiz sürecinde ilk olarak 25 yönetici ile yapılan görüşmeler sonucu elde edilen 17 saatlik ses kaydı çözümlenerek metin dosyası haline getirilmiştir. Araştırma ve-

rilerinin analizinde betimsel analiz yönetimi kullanılmıştır. Betimsel analiz; toplanan verilerin önceden belirlenen temalara göre özetlenip yorumlanması esasına dayanan bir nitel veri analizi yöntemidir. Bu yöntemde amaç toplanan verilerin ve bulguların düzenlenmiş ve yorumlanmış bir şekilde sunulmasıdır. Betimsel analiz dört aşamada gerçekleştirilmektedir. Birinci aşamada araştırma sorularından, kavramsal çerçevesinden ya da görüşmelerden hareketle veri analizi için bir çerçeve oluşturulur. İkinci aşamada, birinci aşamada oluşturulan çerçeveye göre elde edilen veriler okunur ve düzenlenir. Üçüncü aşamada düzenlenen veriler tanımlanır ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenir. Son aşamada ise tanımlanan bulguların açıklanması, ilişkilendirilmesi ve anlamlandırılması yapılır (Yıldırım ve Şimşek, 2016, s. 239). Bu yöntemi tercih etmemizdeki en önemli neden, bu yöntemin araştırmaya katılan görüşmecilerin görüşlerini dikkat çekici bir şekilde ve sıklıkla doğrudan alıntı yapmaya uygun olmasıdır.

Ses kayıtları metin dosyası haline getirildikten sonra ses kayıtları ile tekrar kontrol edilerek kelime hataları ve anlaşılmayan kelimeler yeniden değerlendirilmiştir. Bu aşamada görüşmeci ifadesinden kaynaklanan yanlışlara müdahale edilmemiş, yalnızca yazımdan kaynaklanan hatalar giderilmiştir. Ayrıca bu aşamada her bir görüşmeciye kod verilerek (G1,G2 gibi) kimliklerinin gizli kalması sağlanmıştır. Araştırma olgusu çok yeni bir kavram olması nedeniyle keşfedici bir yaklaşım benimsenmiş ve verilerin kodlanması açık kodlama ile gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda kavramsal kategoriler oluşturmak için örüntüler belirlenmiştir. Araştırma olgusunu ve kapsamını içeren her kelime, cümle ve paragraf tespit edilerek benzer ifadeler bir araya getirilerek kodlar oluşturulmuştur. Analiz süreci boyunca veriler birçok kez tekrar okunmuş, farklılıklar ve benzerlikler sürekli karşılaştırılmıştır.

Geçerlilik ve Güvenilirlik

Nitel ve nicel araştırmalarda sonuçların geçerliliği ve güvenilirliği her çalışmada öncelikli kaygılardan biridir. Özellikle nitel araştırmalarda bu kaygı daha belirgin bir hal almaktadır. Bu kapsamda nitel bir araştırma olan bu çalışmada geçerlilik ve güvenilirliği sağlamak için ilgili yazında belirtilen iç geçerlilik, dış geçerlilik, güvenilirlik ve objektiflik (Başkale, 2016) kriterleri benimsenmiştir. Bu çerçevede araştırmanın iç geçerliliğinin artırılması için araştırmada kullanılan yarı yapılandırılmış soru formunun oluşturulması maksadıyla ayrıntılı bir yazın araştırması yapılmıştır. Daha sonra araştırmanın ÇOSB yönetimi ile işbirliği içerisinde gerçekleştirilmesi sağlanmış, görüşme talepleri yönetim birimlerince işletmelere iletilmiştir. Bu da katılımcıların araştırmanın önemi anlamalarını ve sorulara daha rahat cevap verebilmelerini sağlamıştır. Ayrıca görüşme yapılan işletmelerde gezerek gözlem yapabilmelerine olanağının da iç geçerlilik açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir. Araştırmanın iç güvenilirliğini arttırmak maksadıyla da toplanan verilerin sunulmasında objektif değerlendirme kriterleri göz önünde bulundurulmuştur. Dış geçerliliği sağlamak

içinse araştırmanın analiz yöntemine uygun olarak geniş bir betimleme yapılması tercih edilmiş, görüşme içerikleri sıklıkla sunulmuştur. Araştırmacının yorumları katılımcılardan elde edilen veriler, ilgili yazında karşılaşılan sorun alanları ile birlikte sunularak araştırmacının yanlı davranma olasılığı en aza indirilmiştir.

Bulgular

Araştırmaya katılan firmalara faaliyet alanları ve bu faaliyetlerini gerçekleştirmek için kullandıkları teknoloji/emek ilişkisi ve işgücününün vasıf düzeylerini anlamak için yarı yapılandırılmış sorular dışında da sorular sorulmuştur. Bu çerçevede araştırmaya katılan firmalara sorulan “gerçekleştirdiğiniz üretimi nasıl tanımlarsınız” sorusuna 9 işletme teknoloji yoğun, 9 işletme emek yoğun olarak cevap vermiştir. “İşletmede işçilerin gerçekleştirildiği görevleri nasıl tanımlarsınız” sorusunu 16 işletme rutin manuel görevler, 1 işletme rutin olmayan manuel görevler ve 1 işletme rutin olmayan bilişsel görevler olarak cevaplandırmıştır. İşletmede çalışan “işçilerin vasıflarını nasıl tanımlarsınız” sorusuna ise; 11 işletme ağırlıklı olarak vasıflı işçi, 6 işletme ağırlıklı olarak yarı vasıflı ve 1 işletme ağırlıklı olarak vasıfsız işçi olarak cevap vermiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme sonucunda elde edilen veriler aşağıda sunulmuştur.

Düşük Ücrete Dayalı Rekabet Avantajının Kaybedilme Riski

Yukarıda bahsedildiği üzere çalışmanın cevap aradığı temel sorun alanlarından biri; Üçüncü Sanayi Devrimi ile merkez ülkelerden çevre ülkelere kayan üretimin, Dördüncü Sanayi Devrimi ile birlikte tekrar merkez ülkelere dönme olasılığının olup olmadığı idi. Araştırmamıza katılan yöneticiler açısından bu durum en azından kısa vadede bir risk taşımazken, bu sürecin iyi yönetilememesi Türkiye’nin de bu süreçten olumsuz yönde etkilenmesine neden olacaktır. Araştırmaya katılan yöneticilerden birinin “*örgü örmek mi örgünün bilimine erişmek mi (G.18)*” şeklinde vurguladığı değişim süreci, bu iki tercih arasında Türkiye’nin Dördüncü Sanayi Devrimindeki işgücününün konumlanmasının belirleyicisi olacaktır. Diğer yandan araştırmaya katılan yöneticilerin hemen tamamı tarafından merkez ülkelere gelen yatırımların, Dördüncü Sanayi Devrimi ile birlikte tekrar geri dönüşünün olabileceğini belirtmiştir. Özellikle yeni teknolojilerin rutin ve rutin olmayan manuel görevlerin yerine getirilmesine olanak sağlamasının bu dönüşü hızlandıracağını düşünmektedirler.

...Tabii, dönecektir çünkü bizim Türkiye olarak henüz daha bunun altyapısı mümkün değil şuan için bence. Yani, daha teknoloji açısından, üniversitelerimizin donanımı açısından mühendislerimizin veya bilgili teknik elemanımızın donanımı açısından şuan bence uygun değiliz (G.2).

...Onlar neden 3.Dünya ülkelerini tercih ediyorlar emek-yoğun ülkelerde ücretler düşük yaşam koşulları daha az parayla idame ettirilebilmekte. Masrafları daha düşük olduğu için çünkü o taraf Avrupa ve Amerika daha yüksek rakamlar daha maliyetli olmakta. E bu durum-

da emek ihtiyacı azalırsa evet yatırımını 3.Dünya ülkelerinden çekip kendi ülkesinde devam ettirmeyi tercih edebilir (G.10.)

... Uzun dönemde bakıldığı zaman eğer ekonomik ve siyasi olarak istikrarı yakalayamamış sürekli çalkantılı bir coğrafyada bulunan, emeğin fiyatı pahalı, teknoloji üretmeyen bir ülke olarak baktığımızda sanayinin uzun dönemde bu ülkedeki varlığı bence tehlikeye girecek (G. 9).

Katılımcılar tarafından sıkça dile getirilen bir başka konu ise yatırımların yalnızca merkez ülkelere dönme riski olmadığı, bunun yanı sıra Avrupa, Asya ve Afrika ülkelerinde de bu süreçte yatırımların kayabileceği bölgeler olduğu yönündeydi. Bu görüşler, en azından orta ve uzun dönemde, Dördüncü Sanayi Devriminin gelişmekte olan ülkeler açısından literatür araştırmasında tespit ettiğimiz beklenen etkileri arasında değildi. Ancak özellikle tekstil sektörü özelinde belirtilen bu görüşün, Türkiye’nin ucuz işgücü maliyeti avantajını kaybetmeye başladığının bir göstergesi olarak değerlendirilebilir. Fakat bu değişimde etkili olan kuvvetin Dördüncü Sanayi Devriminin öngörülerinden bağımsız bir şekilde değerlendirilmesi gerektiği açıktır. Zira katılımcıların üretim kaymasının yaşandığını belirttiği ülkelerin büyük bir kısmı işgücü vasfı ve teknoloji altyapısı açısından Türkiye ile benzeşen ülkelerdi.

... Teşebbüsler çok gördük. Orta Asya’da vs. Olanlar çok oldu. Götürenler çok oldu. Ama Türkiye biraz artık ara kademedede kaldı. Türkiye Avrupa için tedarikçi olarak, kalitesi düşük seviye değil de orta ve üzeri (G.15).

...Belki Türkiye değil başka bir ülkeye kayma gibi bir durum olabilir. Ama kimse geri döndürmez. Böyle bir iş gücü de yok. Böyle çalışacak insan da yok. Hindistan’a kayacak. Başka ülkelere kayacak. Yani şimdi tabi zincirleme bir olay.Yani Avrupa bize kaydırdı. Biz de şimdi napıyoruz? iş gücü yükseliyor. Biz kendimiz de şu anda başka bir ülkede yatırım yaptık. İşte bu avantajları kullanmak için bazı avantajları kullanmak için (G. 4).

... Evet ya ben tabi eğer önlemler alınmazsa ben yabancı sermayeli şirketlerin üretim kanallarını farklı yerlere kaydırabileceğini düşünüyorum. ... Romanya geliyor aklıma mesela. Bu tarz ülkelerdeki çeşitli sanayi bilgi bilişim tarafındaki yenilikler ve değişimler Avrupa’daki merkezi şirketlerin işte hinterland yakınlık vs gibi nedenlerle buraya kaydırabileceğini, bunun tehtit olduğunu öngörüyorum.... Ama sadece işgücü açısından değil bürokratik bazı engellere takıldığını ki bununda vergi yönetimiyle ilgili çeşitli sıkıntılar olduğunu düşünüyorum Türkiye’yi değil farklı ülkeleri tercih ettiğine tanıklık ediyoruz (G. 12).

... Evet akış devam ediyor. Özbekistan’da boyahaneler kurulmaya başlandı. Özbekistan’a Türkiye’ den işçiler gidiyor çalışmak için tabi bu süreç daha önce Türkiye’de olduğu gibi. Bazı insanlar gelip Türkiye’de bu işi öğretti şimdi Türkiye’den bazı insanlar gidip iş öğretiyor. Böyle bi durum var tabi burda bu işler öğretildikten sonra kesin dönüş yapan insanlar var yavaş yavaş başlıyor yani benim bildiğim kadarıyla 5 yıldır hız aldı bu özellikle Özbekistan tarafında 5 yıldır bu şekilde devam eden bir süreç var bir zincir var bu halka bu şekilde devam ediyor. E tabi Türkiye’den 2.el makinelerin alındığını biliyoruz. Türkiye’de kapatılan firmalardan makinelerin o taraflara gittiğini biliyoruz (G. 14).

Bu durum aslında sorunun, yalnızca bilgi ve iletişim teknolojilerinin neden olacağı bir yatırım sorunu olmadığına işaret etmektedir. Katılımcılar Türkiye'nin sahip olduğu emek yoğun üretim dışındaki üstünlüklerini kullanabilme becerisinin de bu süreçte etkili olabileceğini beyan ettiler. Özellikle coğrafi konum, yatırım maliyetleri, enerji ve bürokratik süreçler gibi faktörlerin de yatırımların geri dönüşünü etkilediğini düşünmektedirler. Türkiye'nin bu alanlarda rekabet üstünlüğünü devam ettirebilmesi durumunda, yatırımların devam edeceği ve Dördüncü Sanayi Devriminin olumsuz etkilerinin daha hafif hissedileceği yaygın kanaatler arasındaydı. TÜSİAD (2016) da Türkiye'nin Dördüncü Sanayi Devriminin tetiklediği yeni üretim sistemlerine entegre olmaması durumunda küresel rekabette karşılaştırmalı rekabet üstünlüğünü kaybedebileceğini ve sahip olduğu pazar payının düşebileceğini değerlendirmektedir. Bu durum beraberinde işsizlik, işgücü kalitesinin düşmesi, yatırımların azalması ve düşük katma değerli üretim yapan bir ülke konumuna gelmesi sorunlarını da getirecektir

... Emek yoğun üretim merkez ülkelere geri döneceğini düşünüyor musunuz? Hem evet hem hayır çünkü şöyle; birincisi işgücü açısından bakmamak lazım diye düşünüyorum. Hani buradaki enerji buradaki çeşitli istihdam dışı konularında hala ülkeyi rekabetçi kılabileceği, yani uzak doğuyu veya diğer doğu bloku ülkeleri veya bizi rekabetçi kılabilen tarafları hala var. Aynı zamanda tabii bir Alman da sizinle aynı sistemi kurup aynı alt yapıları oluşturur ve bu Dördüncü Sanayi Devriminden de çok güzel bir şekilde faydalandığı noktada tabii ülke rekabetçiliğini kaybedecek. Ama bir bu konuda ilerlemiş bir ülkenin de her sektörde aynı yatırımları yapacağını düşünmüyorum aslında o yüzden de hayır diyorum yani (G. 16).

... İşte binanın kurulacağı arazi, bu üretimi yapacak işgücü, enerji, hammadde lojistik süreçlerindeki fiyatlandırmalar, çıktı, çıktının sevk edileceği ülkeler ve buradaki lojistik eğer kar marjı olarak bakıldığı zaman üretim maliyetleri yani toplam işçilik toplam maliyet içindeki toplam işçiliğin buradaki payı çok önemli... insan gücü yoğun sektörlerde özellikle otomasyona geçildiği an bence ülke, lokasyon, milliliyet ayrımı devreden çıkacak. Uzun dönemde bakıldığı zaman en ucuz enerji en ucuz lojistik imkanları gibi faktörler devreye girecek. Bu Türkiye'de olabilir Çin'de olabilir hiç aklımıza gelmeyen bir ülke de olabilir yani bakıldığı zaman (G. 9).

... 4.0'a geçtiğimiz zaman yani insandan çok artık makineler, devreler yapmaya başladığı zaman ortadaki olayda da enerji ve lojistik faktörleri devreye girecektir. Biz enerjiyi pahalı kullanan bir ülkeyiz maalesef ... Dolayısıyla bu açıdan bakıldığı zaman eğer yeterli kaynağınız yoksa insan gücünüz yoksa, yeterli enerji gücünüz yoksa bir tek lojistik avantajınız burada devreye girer. Civar ülkelere yakınlık olarak bakıldığı zaman o da önemli mi önemli ama değerlendirecek noktada bu işi yapacak insanınız yoksa lojistik avantajınız da devreden kalkabilir. (G.9)

Mesleki Eğitim Sorunu

Dördüncü Sanayi Devriminin en belirgin özelliklerinden biri de yüksek vasıf ve beceriye sahip eğitilmiş işgücünün yeni sürecin belirleyici unsuru olmasıdır. Araştırmamızda Türkiye'nin mevcut işgücü arzının bu ihtiyacı karşılamak için yeterli bece-

riye ve eğitime sahip olup olmadığını anlamak için yöneticilere sorular yöneltilmiştir. Yöneticiler tarafından özellikle mühendislik alanlarından mezun olan çalışanların pratik bilgi açısından oldukça yetersiz oldukları vurgulanmıştır. Bu durum; üniversitelerdeki teorik eğitimlerin pratik uygulamalar ile yeterince desteklenmemesine, mühendislik fakültesi mezunu öğrencilerin teknik birimlerden ziyade fabrikalarda yönetim katında idari birimlerde çalışmak istemelerine ve üniversiteler ile işletmeler arasında yetersiz işbirliğine dayandırılmaktadır. Özellikle yabancı işletme yöneticileri hem tecrübeleri hem de görgül analizleri ile Türkiye’de mühendislerin çağdaşı gelişmiş ülke mühendislerinden hem mesleki bilgi hem Ar-Ge yetenekleri hem de teknik birimlerde çalışmaya isteksiz davranışları ile ayrıştığını ortaya koyan değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

... Üniversitelerden çıkan mezunların çıktıkları andaki niteliksel kalitesi şu an çok düşük. Teknik resim okumayı bilmeyen dediğim gibi resimdeki sigortanın yerini gösteremeyen, eline anahtar, kumpas veya hiç bir şey almamış, motoru sadece üniversitedeki öğretim görevlisinin yapmış olduğu slaytlarda gören bir gençlik var. Meslek yüksekokulları için de böyle maalesef (G. 8).

... Bugün mezun olan makine mühendislerinin iyi okullara bakın işte Boğaziçi makine, ODTÜ makine, İTÜ makine gibi okullara bakın, verdiği mezunlar içinde eğer % 20’si üretimde çalışıyorsa çok iyi bir rakam olarak yorumluyorum ben. Bunların % 80’i bankalara gidiyorlar satış pazarlama yapıyorlar veya belli değişik işlerde görev alıyorlar. Kimse üretimde çalışmak istemiyor (G.9).

... Evet teorik eğitimi aldık iyi hocalardan aldık iyi hocalarımız var ama pratikteki eğitimlerin, laboratuvar koşullarının, staj olanaklarının imkanlarının yeteri kadar yapılmadığını düşünüyoruz. Mezun olan öğrenciler reel sektörü çok iyi tanımıyor (G. 12).

... Taa ki yabancı ülkelerdeki mühendislerle tanışana kadar... Böylelikle bir mukayese yapma olanağımız oldu şunu gördüm. Mühendislik belli alanlarda mavi yaka görevi icra ettiğini daha çok teorik yanında pratik de tecrübe edindiğini, bizdeki mühendisliğin biraz daha kâğıt üstünde kaldığını çok pratik süreçlerin içinde fazlaca yer almadıklarını gördüm diyebilirim. İki sene önce mekatronik mühendisi arayışımız oldu. Çerkezköy’de bulamadık. İstanbul’da bulduk fakat onun da yabancı dil bilgisi yoktu (G. 12).

... Burada bir kere şöyle işletmelerin ki biz şu anda burada öyle yapıyoruz. Biz stajyerlerimize veya çıraklık eğitimi alan kişilere direkt görev veriyoruz. Yani getir-götürücü. Bir kere işletmelerin bu kültürü bir silkelenip demesi lazım ki ben bu adamı hem kendim için yetiştirebilirim hem de genel itibarıyla hem kendim istifade etme potansiyelim var veya olmadı bu kişinin sonuçta burada gelişmesi gerekiyor diye görüp görevler vermesi lazım. Onu da nerden biliyorum bizim üniversite eğitimi sırasında Almanya’da belli dönemlerde mecburi stajlarımız var. Ve bu dönemde 6 aylık dönemde kesinlikle ve kesinlikle okulla tamamen ilişki kesiliyor (G. 15).

...Alman firmaları özellikle verdiği görev ileride kendi kullanabileceği bir görev ve bunu hani ben açık ve net söylüyorum, ucuz mâl ediyor. Yani diyor ki hani sen nasıl olsa diplomayı almak için bitirmek zorundasın bu projeyi benden olumlu not almak zorundasın. Gerekirse öğrenci orda gecesini ve gündüzünü veriyor şirkette. Orda hedeflediği projenin %30’unu bile o öğrenciye yaptırsa müthiş bir kâr sağlıyor (G. 15).

Meslek liselerinin de bekleneni vermekten uzak olduğu araştırmaya katılanlar tarafından vurgulanmıştır. Özellikle geçmiş yıllar ile kıyaslandığında meslek lisesi ve meslek yüksekokulu mezunlarının vasıf ve becerilerinde gerileme olduğu katılımcılar tarafından beyan edilmiştir. Bu nedenle de pek çok yönetici işe alımlarda mezun olunan alanla ilgili yeterli bilgiye sahip teknik personel bulmakta zorluk çektiklerini, bunu da ancak işbaşı eğitimi şeklinde eğitimlerle gidermeye çalıştıklarını ifade etmiştir. Diğer yandan mühendislik alanı mezunları için mezun olunan alan dışında çalışma yoğunluğu varsayımı, meslek liseleri için de geçerli bir sorun olarak değerlendirilebilir.

... Çünkü neden 1970'li yıllarda olan dönemlerde meslek liselerine sınavla öğrenci alınıyordu. ...okula başlarken ben elektrikçi olacağım, ben makineci olacağım, ben marangoz olacağım, İşte ben turizm sektöründe çalışacağım. Öğrenci ona göre giriyordu. Ama şimdi puanı tutmuyor, en düşük profildeki bulunan öğrenci meslek liselerine gidiyor (G. 1).

...Yani şüandaki Türkiye'de meslek liseleri artı üniversitelerin birçok kısmı da dâhil yani yeterli eleman şeyini sağlamıyor. Vasıflı eleman üretimi yapmıyor. Yani beklentilerimizi karşılamıyor. Yani şüanda meslek lisesi mezunu diye değişik birimlere eleman alınıyor ama hiç bir vasıf yok. Arzu ettiğimiz vasıfları göremiyoruz. Donanımına sahip eleman yetiştirmekte çok geri durumda (G. 4).

... Alaylı yönden yetişmiş personelimiz daha fazla bizim. Ortaokuldan çıkmış, tamircinin yanında çalışmış, bir şekilde eli anahatar tutmuş, elinin yatkınlığını kullanarak bir fabrikaya girmiş, orda mekanik bakımçı olmuş, alaylı olarak gidiyor (14)

... Tabi ki iyileştirilmesi gereken çok alan var. Yani bir 10-15 sene öncesiyle karşılaştırdığımızda meslek bölümlerinin ya da meslek yüksekokullarının bunlarda verilen eğitim kalitesinin mutlaka gözden geçirilmesi lazım. Daha kaliteliydi diyebilirim. Özellikle işe alımlarda yaptığımız mülakatlarda teknik mülakatlarda mühendis olarak başvurularında ciddi teknik zafiyetler görüyoruz (G.11)

... Sağlam bir eğitim sisteminin olması lazım... Yeni nesil hakikaten teknolojiyle daha haşır neşir. Daha kolay adapte olup öğrenebiliyor bize kıyasla ama işte onu da doğru yönlendirmeye ki eğitim sistemiyle tamamen alakalı. Belki bu şeyi ne derler bu devrimi yakalayabiliriz (1)

Bu noktada araştırmada tespit ettiğimiz bir başka husus örgün eğitim ile sanayi arasındaki kopukluktur. Özellikle zorunlu staj uygulamalarına hem işletmelerce hem de üniversitelerce yeterli önemin verilmemesi, eğitim müfredatının ve bölümlerin işletmelerin ihtiyacını karşılamadığı beyan edilmiştir. Kamunun öngörüler çerçevesinde, mesleki becerilerin geliştirilmesi için işverenlerle işbirliği içinde bulunarak mesleki teknik eğitim politikasını tekrar gözden geçirmesi kaçınılmaz bir zorunluluk olarak görülmektedir. Katılımcılar tarafından Türkiye'de sanayi ve örgün eğitim arasındaki kopukluğu engellemek için önerilen çözüm ise eğitimin, yönetim yapısının değiştirilmesi olmuştur. Mesleki teknik eğitimin, Milli Eğitim Bakanlığı ve YÖK tarafından gerçekleştirilen parçalı sorumluluk yapısının, mesleki eğitim bütünlüğünün sağlan-

masını engellediği bu nedenle de bu kurumların sorumluluklarının, özellikle Çalışma Bakanlığı ya da Bilim, Teknoloji ve Sanayi Bakanlığı’na devredilmesinin daha başarılı sonuçlar vereceği genel kanaatler arasındaydı.

... Hocam sesim bir yere gidecekse şunu söyleyeyim bildiğim kadarıyla diğer ülkelerde var biz ilaç mühendisleri istiyoruz. İlaç mühendisliği alanının bir lisans dersi olarak üniversitelerde hayata geçmesi gerektiğini düşünüyoruz (G. 12).

... Burada biraz meslek liseleri ile sanayinin entegrasyonu zayıf. Yani ben Almanya’da görmüş olduğum kendim bizzat yaşamış olduğum bir sistem var. Hala şey yeterli değil gibi sanayinin, burada ben sanayi tarafını biraz daha zan altında bırakacağım. Sanayi biraz daha üniversiteyle entegrasyona daha böyle alışamadı gibi (G. 15).

... Ben özel sektörün özellikle yani burada sadece kamu değil özel sektörün üniversitelerde özellikle çok ciddi yoğun faaliyetler içinde olması gerektiğini düşünüyorum. Eğitimlerde laboratuvar koşullarının kesinlikle artırılması gerekiyor. Öğrencilerin işgücü hayatına katılmadan önce stajların zorunlu olması ve reel sektöre girmesi hem mezun olduktan sonra doğru meslek seçimini yapması açısından önemli hem de biz işverenler tarafında doğru kaynağı hızlı bir şekilde bulabilmek açısından önemli (G. 12).

... Meslek okullarıyla üniversite olsun meslek liseleri olsun sanayiciyle paralel gitmeli. Ya hangi sektörlerde daha fazla istihdam yapıyor hangi sektörlerde neler lazım? Bunun tespit edilmesi lazım ve ona göre eğitim vermesi lazım. Yani örneğin bir zamanlar bir sürü ziraat mühendisi yetiştirildi gidip ilkokulda liselerde öğretmen yaptılar yani. Yani o anlamda planlama temelinde bir planlama teknolojiye yönelik olan bir eğitim sistemi geliştirilmesi, oluşturulması lazım (G. 2).

... Milli eğitim Bakanlığı’nın mesleki eğitimle ilgili bir politikasının olması mümkün değil. %90’ı statik yapıda olan bir eğitim sisteminde dinamik bir işlevsel makineyi siz çalıştıramazsınız. Yani ilköğretim temel öğretim dediğimiz kısım, ortaokullar, genel liseler, fen liseleri hangisini kapsarsanız kapsayın işleyişlerinde belli bir stabilite vardır. Siz sürekli her gün yenilenmek zorunda olan hem teknoloji hem de öğretmen altyapısıyla ve sürekli kendini yenilemesini öğreteceğiniz insanlardan oluşan meslek liseleri bu statik yapının içinde belli mevzuatlarla tutmaya çalışıyorsunuz. Anlattığınız bir konu önümüzdeki sene geçerliliğini yitirmiş oluyor. O yüzden de mesleki eğitimin bakanlık olarak ya ayrılması yahut başka bir bakanlığa bağlanarak Sanayi Bakanlığı Çalışma Bakanlığı gibi bir bakanlığa bağlanarak daha aktif kılınması gerekiyor. ...buna destek olarak da yüksekokullarda... Çocuğun süreç içinde 6 yıllık bir eğitim en az planlanması gerekir yani kesintisiz 6 yıl (G. 6).

... Belli birtakım müfredat işi liselerden itibaren başlayarak bunu üniversiteye aktarılması üniversite sanayi iş birliği ile birlikte ileride ne tür yetkinliklere becerilere ihtiyaç duyacağız. Üniversite sanayi yan yana getirip planlarını paylaşıp hem üniversite bölümü belki yeni bölümler açılacak belki. Bölümlerin içerikleri değiştirecek isimleri değiştirecek. Bu şekilde bir iş birliği ve iletişimle birlikte bunun ne olduğuna karar verebiliriz. Şu an şirketler birçok konuda belki yetkin değil hani neyi istediği konusunda. (8)

İstihdam Sorunu ve İşsizlik Artışı

Araştırmamızda cevap aradığımız bir başka soru da Dördüncü Sanayi Devriminin literatürde belirtildiği gibi büyük bir işsizliğin habercisi mi olduğu ya da öngörüle-meyen yeni istihdam alanları yaratarak işsizliğin bundan önceki sanayi devrimlerinde olduğu gibi makul bir seviyede mi kalacağı idi. Araştırmaya katılan yöneticilerin önemli bir kısmının beklentisi işsizliği artırıcı yönde bir etkisi olacağı şeklindeydi. Ancak araştırma sırasında sorularımıza cevap veren yöneticilerin aslında Dördüncü Sanayi Devriminden çok, bahsettikleri istihdam azalmasının üçüncü sanayi devrimi sonucunda gerçekleşen otomasyona bağlı işsizliğe işaret ettiğini fark ettik. Bu durum işletmelerin Dördüncü Sanayi Devrimini hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları ve işletmelerin henüz üçüncü sanayi devriminin temel varsayımlarını yerine getirememiş olmalarının bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Diğer yandan az da olsa katılımcıların bir kısmı literatüre benzer öngörülerde bulunarak, bazı tür işgücüne olan ihtiyacın azalmasına rağmen öngörüle-meyen yeni mesleklerin ortaya çıkması ya da teknolojinin mal ve hizmet fiyatlarını ucuzlatarak, talep artışına bağlı bir genişleme yaşanmasının da muhtemel olduğunu beyan etmişlerdir.

... Ne kadar teknoloji gelişirse o kadar emek-yoğun aşağı düşer. Yani gelişmenin temelinde ama bir taraftan da farklı sektörler çıkıyor ortaya. Yani işsizliğe yol açacak şekilde ben düşünmüyorum (G.1).

...Dediğim gibi biz tekstil adına konuştuğumuz için hani endüstri 4 ciddi anlamda Türkiye'de istihdam kaybına sebep olur çünkü otomasyon sistemi işgücünü azaltacaktır (G. 14).

...İşte 20'şer kiloluk paketler dolduruyorlar ve yakın zamanda çok ciddi bir yatırım yapıldı ve bu yatırımla da bir robot kol gelecek. O robot kol sayesinde artık o paketleme işi de onlardan alınıyor olacak. Bu da benim bir kişilik çalışan tasarrufum olacak (G. 10).

... Şimdi tabi ki az elemanla sonuçta daha fazla iş yapma gibi süreçleri olacaktır. Sonuçta endüstri dördün bir alt adımı olarak ciddi bir otomasyon faaliyeti var. Şu anda şirketimiz birçok makinesini yeniliyor. Yeniledikçe daha hızlı birkaç makinenin yaptığı bir işi tek başına yapabilecek ciddi gelişmiş teknolojide makineler var, sistemler var, robotlu sistemler var vs. tabi doğal olarak şirketimiz de bu yönde adımlar atıyor (G. 4).

... Belki temizliği bile robotlar yapacak yani benim o 2 elemana bile ihtiyacım kalmayacak. ... Hani böyle bir robotlaşma daha programlanabilir makineler hayatımıza girecekse bunları kullanabilen, tamir edebilen, bir problem varsa anında uzaktan ya da fiziksel olarak müdahale edebilen insanların ihtiyacı ortaya çıkacak gibi görünüyor (G. 1).

Araştırmada merak ettiğimiz bir başka husus da Dördüncü Sanayi Devriminin Türkiye'de yaratacağı işsizliğin boyutu ve süresiydi. Katılımcılar genel olarak %10 civarında bir işsizliğe neden olacağı yönünde görüş beyan ederken, gelişmiş ülkelerden daha uzun bir süre alacağını yaklaşık olarak 20-30 yıl gibi bir sürede ancak işsizlik etkilerinin görülebileceğini söylemişlerdir.

...Bu sanayi devriminin tamamlanması için Türkiye’de biraz daha uzun yıllar lazım. Yani açıkçası ben daha bir 20-30 yıl gibi bir süre görüyorum ki artık hayatımızın doğal bir parçası olarak görelim (G. 11).

... Zaman kavramı kişiden kişiye değişir.20-30 yıl içinde peyderpey bir azalma olacaktır ki zaten Türkiye işsizlikle mücadele eden bir ülke. Mutlaka ve mutlaka hani devletin bunu dikkate alması ve ona göre vasıf yani nitelikli eleman yetiştirmeye yönelik eğitim programları düzenlemesi ya da eğitim sisteminin ona göre organize edilmesi gerekmekte yoksa daha vahim olacak bizim adıma (G. 10).

...5 yıl önce fabrikamızın bugün için planını yaptığımızda biz otomasyon artı çalışan sayısının bugünkü sayıların yüzde 30 daha üstünde olacağını öngörüydük. Aynı işlem kapasitesi aynı üretim olanaklarıyla demek bu bizi yüzde 30 oranında etkiledi. Ama eşdeğer oranda masraflarımız da azaldı mı dersek hayır aradaki farklılık evet AR-GE ve teknolojiyle ilgili yatırımlara kaydı masraf aynı ama çalışan sayısını 5 yıllık bir sürede yüzde 30 etkilediğini biz gördük (G.12.)

...Emek yoğun çalışan işçilerin en az %15-%20’sini azaltabiliriz. Önümüzdeki 15-20 yıl içerisinde (11).

Dördüncü sanayi devriminin işsizliği artırıcı yönündeki etkisinin özellikle vasıf ve beceri düzeyi düşük çalışanlara yönelik olacağı şeklindeki literatür ve araştırmalardaki genel kanıya benzer bir bulgu bizim araştırmamızda da gözlemlenmiştir. Katılımcılar işsizliğin özellikle düşük vasıflı çalışanlar için bir sorun olacağı yönünde hemfikirken, vasıf ve beceri düzeyi yüksek çalışanlar açısından daha önemsiz bir sorun olacağını öngörmektedirler.

... Yani sayısal olarak azalacak ama nitelik olarak artacağını düşünüyorum. Çünkü mevcutta vasıfsız işçilerinde şu an istihdam edildiği özellikle üretim sektörü için konuşuyorum. Uzun vadede endüstri 4.0’ın devreye girdiği durumda artık daha vasıflı elemanlara ihtiyaç olacak ama tabi buna sayı olarak baktığımızda oran baya azalacak (G. 11).

... Daha çok ilk aşamada biraz istihdamda düşüş sağlayacak gibi görünse de %10 %15 oranında ardından kısa bir süre sonra alanlarının genişlemesi ile daha fazla bir istihdam yaratacak (G. 4).

... Hayır hayır. Daha az elemana ihtiyacımız olmayacak. Çünkü bununla birlikte iş çeşidi de artıyor. Yani şu anda endüstri dört ile ilgili bu alanda bir istihdam yaratıyoruz. Bir birim yaratıyoruz yani. Bu yeni teknolojiyle beraber endüstri ile beraber bazı istihdamlar gidiyor gibi görünse de yeni alanlar yaratacak (G. 4).

...Belli bir oranda azalacaktır, mutlaka azalacaktır. Yani ben size şöyle bir örnek vereyim bizim bugün üretimi teknolojik olarak yapmamızdan kaynaklı 10-15 kişiye yakın bir azlığımız var ... Tasarruf şimdi uygun bir kelime olmayabilir ama buna karşılık olarak bizim ihtiyaç duyduğumuz teknik personel sayısı ilave teknik personel sayısı 3-4 kişi. Kurmuş olduğumuz teknolojik alt yapı bakımını ve yürütmesini sağlamak için belki 3-4 kişi ekstraya ihtiyacımız var (G.15).

...Ya bence şöyle, istihdam yani Türkiye’de biz işsizlik olduğunu düşünmüyoruz. Yani aslında gerçekten çok ciddi anlamda işverenler olarak çok sık bir araya da geldiğimizde hepimiz aynı dertten muzdaribiz. Tam tersine bence Türkiye’deki işçi profilini yükseltecek kalitesini

yükseltecek farklı sertifikasyonlara ihtiyaç olacak farklı eğitimler açılacak belki de farklı işte liselerde bölümler oluşacak ve bence bizi daha eğitim seviyesi olarak yukarı çekecek bir hamle olacak (G. 16).

... Farklı iş kolları şu an çok bilmediğimiz ya da çok fazla olmayan farklı iş kolları baş gösterecek. Daha çok bilişim sektöründeki uzmanlıklar değerlendirilecek. Emek yoğun işler biraz daha azalacak önümüzdeki dönemde. Dolayısıyla yeni mevcuttaki oranlarda değişiklikler olacaktır (G.11).

İstihdam Ve İşsizliğe Görev Çerçevesinde Yaklaşım Eksikliği

Literatür taramasında tespit ettiğimiz önemli bulgulardan biri de Dördüncü Sanayi Devrimini diğer sanayi devrimlerinden ayıran en önemli özelliğinin rutin manuel görevlerden ziyade rutin olmayan manuel görevler ve bilişsel görevlerin otomatize olmasını mümkün kılacak teknolojik gelişmelerin varlığı idi. Bu durum, gelişmekte olan ülkelerin ucuz emek gücüne dayanan rekabet üstünlüklerini kaybetme olasılığına işaret etmektedir. Araştırmamızda böyle bir olasılığın yöneticiler tarafından nasıl değerlendirildiği ve muhtemel etkilerinin neler olabileceği yönünde sorular yöneltilmiştir. Yöneticilerin hemen hemen tamamı böyle bir riskin varlığını kabul etmektedirler.

...Rutin işlerde tabi ki bir azalma olacaktır. Yani sonuçta işlerde endüstri dört kapsamında teknoloji kullanacağız. Yani şu anda eğer rutinse bu otomasyona geçer (G. 4).

...Yani şöyle düşünelim. En basitinden bir veri toplama olayımız var. Şu şekilde veri topluyoruz değerlendiriyoruz: Neredeyiz? Makinelerimizin çalışması nasıl? Tabi biz bunu endüstri dört kapsamında yapabilirsek bu veriyi otomatik olarak alıyor hale geleceğiz. Burada işte toplayan toplamakta aracılık eden insanlara gerek kalmayacak. Ama bu sistemi yöneten, yönetebilecek kapasitedeki elemanlara ya da o vasıftaki elemanlara ihtiyacımız olacak. Yani orda eğilim kayması olacak aslında (G. 4).

... 3 boyutlu makinenda kendin göreceksin zaten her şeyi simülasyonları kendin çizeceksin. Yeri gelecek orada uygulamasını aynı anda makineye vereceksin. O bilgiyi doğru bilmen lazım ki doğru öğrenmen lazım ki doğru bilgi verebilesin. Yoksa öbür türlü sıradan insanların yaptığı bir iş oluyor zaten. Zaten sistem onu kabul etmiyor (G. 7).

... Özellikle işte bu bunun içine tabi sanatı da dahil edebilirim ben. Sadece iş süreci açısından değil bilişsel süreçlerde otomasyonun etkisi olacaktır. Ama bir rutin işler kadar yoğun olacak mıdır hayır (G. 12).

... Ben kendi mesleğim açısından hep bir İK'cının otomasyonu olamaz derken bundan 10 sene önce bugün işte gelişen teknolojiyle birçok şeyin aslında bizim hayatımıza girdiğini... Bir belirsizlik oluşuyor o anlamda şu meslek dalında otomasyonun etkisi olamaz diyebileceğim açıkçası pek aklıma bir şey gelmiyor (G. 12).

... Rutin olanlar kesinlikle artık yani otomasyona geçmeli. Yani bir işte katma değeri olmayan şekilde yani şunu şuradan alıp buraya koymak şeklindeki görevi yapan bir insan emeği orda tutmanın hiçbir anlamı olmadığı noktasındayız (G. 16).

... Onlar (rutin görevler) tamamen ortadan kalkar diye düşünüyorum ya da çok sayı anla-

mında azalır. Belki tamamen olmayabilir. Hele de o kadar robotlar evet çok iyi seviyelere geliyorlar vs. ama bir insan dikkatinde vs. henüz değil. Azalacaktır tamamen kalkmayacaktır ama uzun vadede ne olur bilemiyoruz (G. 10).

...Manuel üretim yapılan tesise göre fazla teknik personele ihtiyaç var. Ha tabi ki burada bir düşüş olacaktır istihdam da daha doğrusu ihtiyaçta bir düşme olacaktır ama bu komple ortadan kaldıracaktır diye düşünmüyorum. (G. 15)

Araştırmamızda dikkat çeken bir husus da Türkiye’nin önemli sanayi kollarından biri olarak kabul edilen tekstil sektörü yöneticilerinin, tekstil üretiminde insan emeğinin öneme vurgu yaparak makinelerin insanlar kadar hassas kontroller yapamayacağını, bu alanda Dördüncü Sanayi Devriminin etkisinin daha az olacağını düşünmeleridir. Daha çok rutin manuel ve rutin olmayan manuel görevlerin gerçekleştirildiği tekstil sektöründe katılımcıların genel düşüncesi, dokunma teknolojisinin doğası gereği insani hassasiyetlerin mutlaka olması gerektiği şeklindedir. Aslında bu rutin olmayan bilişsel görevlere atf yapan bir değerlendirmedir. Ancak tekstil sektöründe gerçekleştirilen görevlerin çok az bir kısmında bu görevler ifa edilmektedir. Çalışanların gerçekleştirdiği görevlerin önemli bir kısmı vasıfsız ya da orta vasıflı çalışanlar tarafından gerçekleştirilen rutin ve rutin olmayan manuel görevlerden oluşmaktadır. Dördüncü Sanayi Devrimi uygulamaları da yukarıda bahsedildiği üzere daha çok bugüne kadar otomatize olmamış rutin olmayan manuel ve bilişsel görevlerin otomatize olmasını hedeflemektedir. Gerçekte hiçbir sektör yeni üretim tekniklerinden uzak görülmemektedir. Tekstil sektöründeki gelişmeler de bu yöndedir. Örneğin Alman Adidas firması adına geliştirilen “sewbot” isimli robot günde 800 000 tişört üretme kapasitesine sahiptir. Robotu geliştiren yetkilinin “Dünyanın en ucuz emek piyasası bile bizimle rekabet edemez”(Endüstri4.0.com) şeklindeki ifadesi karşı karşıya kaldığımız durumu açıklamaktadır. Aslında Türkiye’de tekstil sektöründe özellikle manuel görevleri gerçekleştiren otomasyon sistemleri sayesinde, işgücünde verimlilik artışına bağlı olarak bir istihdam azalmasının yaşandığı bilinmektedir. TÜSİAD ve Sabancı Üniversitesi (2014) tarafından yapılan bir araştırma da sektörde istihdam daralmasına işaret etmektedir. 2005 yılından 2011 yılına 20’den fazla çalışanı olan işletme sayısı 2300’den 2500’e yükselmesine rağmen aynı dönem içerisinde ortalama çalışan sayısı da 122’den 116’ya düşmüştür.

... Biz bir makine fabrikası değiliz. Yani tekstille ilgili her şey robotlaşacak her iş yerinde de böyle bir şey beklenmez. Çünkü bizim kumaşın konusunda üretilmesine baktığımız zaman makinenin ısı etkiliyor, kumaşın lif yapısı etkiliyor. Siz bunu bu kumaşa dokunmadıktan sonra o kumaşı hissetmedikten sonra bunun üretimini zaten yapamazsınız. Çünkü neden, ham kumaşı kontrol ediyoruz gözle kontrol ediyor ve kumaşa hem prosese girerken ham kumaş kontrolünü yapıyoruz birde bitmiş ürünü yüzde yüz gözle kontrolü yapıyor (G.1).

... Konfeksiyon biraz daha el emeği gerektiren bir alanda burada otomasyon biraz zor gibi gözüküyor. Ama işte diğer bunun iplik, kumaş, boya ve benzeri süreçlerinde belki daha kolay geçilebilir (G.9).

...Tekstilde çok etkileneceğini zannetmiyorum. Çünkü geçiş daha uzun olacaktır. Özellikle konfeksiyon sektörü de Türkiye’de çok güçlü ki çok zor yakın gelecekte oranın geçmesi (G. 15).

Sonuç

Gelişmiş ve gelişmekte olan pek çok ülke gibi Dördüncü Sanayi Devriminin Türkiye’yi de etkilemesi kaçınılmazdır. Özellikle siber-fiziksel sistem olarak adlandırılan yeni üretim modellerinin, Türkiye gibi ucuz işgücü maliyeti ile rekabet avantajı sağlamaya çalışan ülkeleri daha çok etkilemesi beklenmektedir. Bu noktada araştırmamızda karşımıza çıkan önemli sorunlardan biri, Türkiye’nin 1980’li yıllardan beri bu avantajını kullanarak çektiği yabancı yatırımların tekrar merkez ülkelere dönme olasılığıdır. Bu durum kısa ve orta dönemde bir işsizlik sorununa işaret etmektedir. Diğer yandan araştırmamıza katılanlar tarafından sıklıkla vurgulandığı üzere, yatırımların yalnızca merkez ülkelere değil Asya ülkelerine kayma yönünde de bir eğilim tespit edilmiştir. Bu durum, aslında Dördüncü Sanayi Devriminin beklenen etkileri içerisinde görülmesi de Türkiye’nin sahip olduğu rekabet avantajlarını kaybetme riskini göstermesi açısından önemlidir. Bu süreçte küresel rekabet yarışında hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerden gelen maliyet baskısı ile karşı karşıyadır. Türkiye yeni uluslararası işbölümü çerçevesinde şekillenen küresel değer zincirinde, görece düşük maliyetli işgücü ve coğrafi konumunun sağladığı lojistik avantajları kullanarak doğrudan yabancı yatırımları çekme stratejisi ile bugüne kadar ekonomik kalkınmasını sağlamayı hedeflemiştir. Bu süreçte de örneğin Almanya’dan %23, ABD’den ise %2 doğrudan üretim maliyeti avantajına sahip bir ülke konumuna gelmiştir (TÜSİAD, 2016, s. 33). Ancak Dördüncü Sanayi Devrimi ile birlikte ortaya çıkan yeni teknolojiler, Türkiye’nin sahip olduğu bu avantajları kaybetme olasılığını gündeme getirmektedir. Özellikle yukarıda bahsedildiği üzere yatırımların geri dönmesi riskinin varlığı Türkiye’nin bu avantajlarını koruyabilmesi için yeni ve ucuz işgücü çerçevesinde şekillenmeyecek stratejilere ihtiyacı olduğunu göstermektedir. Örneğin Almanya’da Dördüncü Sanayi Devrimine yönelik girişimlerin başarıyla gerçekleştirilmesi durumunda üretim maliyetlerinin %20 azalması beklenmektedir (TÜSİAD, 2016, s. 36). Bu, Türkiye’nin sahip olduğu rekabet unsurlarında iyileştirme gerçekleştirmemesi durumunda Almanya’ya kıyasla halen sahip olduğu rekabet avantajının hemen tamamını kaybedeceği anlamına gelmektedir. Yeni süreçte bu avantajlarını koruyabilmesi ve rekabet gücünü arttırabilmesi Dördüncü Sanayi Devriminin öngördüğü teknolojik gelişmeleri hayata geçirebilmesi ve yeniden şekillenen küresel değer zincirinde yer alması ile mümkün olabilecektir.

Dördüncü Sanayi Devrimi ile birlikte istihdamın yapısında ve boyutlarında da önemli değişimlerin yaşanması beklenmektedir. Özellikle yeni teknolojilerin gerektirdiği vasıf ve beceriye sahip olmayan çalışanların uzun süreli işsizlikle karşı karşıya kalacağı öngörülmektedir. Araştırmamıza katılan yöneticilerin önemli bir kısmının

beklentisi bu süreçte istihdamın azalacağı yönündeydi. Fakat sorularımıza cevap veren yöneticilerin aslında Dördüncü Sanayi Devriminden çok, bahsettikleri istihdam azalmasının üçüncü sanayi devrimi sonucunda gerçekleşen otomasyona bağlı işsizliğe işaret ettiğini fark ettik. Bu durum Dördüncü Sanayi Devriminin henüz tam manasıyla kavranmamış olduğu sonucuna varmamıza neden olurken, üçüncü sanayi devriminin de tam olarak yerleşmediğini göstermesi açısından önemlidir. Yapılan araştırmalar da Türkiye’de Dördüncü Sanayi Devriminin istihdam üzerinde önemli etkileri olacağını göstermektedir. TÜSİAD ve BCG tarafından Türkiye’de otomotiv ve otomotiv yan sanayi, makine, beyaz eşya, gıda ve içecek, tekstil ve kimya sektöründe faaliyet gösteren 25 firmayı kapsayan araştırmada Dördüncü Sanayi Devrimi uygulamalarının istihdam üzerinde %20-30 düzeyinde bir etki yaratacağı tespit edilmiştir. Özellikle montaj hatlarında çalışan işçilerin görevlerinin robotlar tarafından gerçekleştirilmesi, bakım, izleme, denetleme ve sorun tespit faaliyetleri için üretim sahasında fiziksel olarak bulunma ihtiyacının azalması, istihdamdaki bu değişmelerin nedeni olarak görülmektedir (TÜSİAD, 2016, s. 45). TEPAV’ın Frey ve Osborne’un çalışmasını esas alarak yaptığı hesaplamada da Türkiye’de işlerin %59’unun büyük olasılıkla gelecekte bilgisayarlar tarafından yapılabileceği tahmin edilmektedir (Özen, 2017, s. 3). Harvard Business Review’in küresel işgücünün %80’ini temsil eden 46 ülkeyi değerlendirilerek yaptığı araştırmada ise Türkiye’de işlerin %50,4’ünün otomatize olabileceği tahmin edilmiştir. (Chui, Manyika, ve Miremadi, 2017). Dünya Ekonomik Forumu tarafından Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgesini kapsayan bir başka araştırmada da Türkiye’de 2015 yılına kıyasla 2020 yılında, ihtiyaç duyulacak temel becerilerin %41 oranında farklı olacağı tespit edilmiştir (World Economic Forum, 2017c).

Araştırmamızda tespit ettiğimiz bir başka önemli sorun da işgücünün vasıf ve beceri düzeyinin yeni dönemin ihtiyaçlarını karşılamaktan uzak olduğudur. Araştırmamıza katılan işletmeler Dördüncü Sanayi Devrimi yolunda Türkiye’de en önemli sorun alanı olarak, yetersiz eğitim ve buna bağlı olarak vasıf düzeyi düşük işgücünü görmektedirler. Katılımcılar büyük bir çoğunlukla, mühendislik ve mesleki teknik eğitim mezunlarının yeterli beceriye sahip olmadığı kanaatindeydiler. Özellikle sanayi-mesleki eğitim işbirliği yetersizliğinin hem istenilen alanlarda işgücü arzını hem de mezunların pratik becerilerini olumsuz yönde etkilediği dile getirilmiştir. Çözüm önerileri içerisinde ise mesleki teknik eğitimin Milli Eğitim Bakanlığı’nın sorumluluğundan, Bilim, Sanayi ve Teknoloji ya da Ticaret Bakanlığı’na devredilmesi isteği dikkat çekicidir. İşgücünün vasıf ve beceri düzeyinin Dördüncü Sanayi Devriminin yaratacağı yeni küresel rekabet zincirinde, Türkiye’nin konumunun belirleyicisi olacağı ön kabulü, genel olarak eğitim sistemi özel de ise mesleki ve teknik eğitim sistemi üzerinde yapısal reformların yapılmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Bütün bu veriler ışığında Türkiye’nin Dördüncü Sanayi Devriminin yarattığı gelişme potansiyelinden yararlanabilmesi için öncelikle eğitim altyapısının kamu-özel

sektör işbirliği içerisinde ele alınması ve sorunların doğru bir şekilde tespit edilerek çözüm yollarının geliştirilmesi gerekmektedir. Yeni teknolojileri kullanabilen dahası yeni teknolojiler üretebilen işgücü arzının artmasını sağlamak amacıyla, mesleki eğitim ve yükseköğrenim müfredat ve uygulama biçimlerinin yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir. Diğer yandan bu araştırmada yer verilmeyen ancak Dördüncü Sanayi Devriminin kısa ve orta vadede yaratacağı işsizliğin neden olacağı sosyal sorunların araştırılması ve proaktif bir yaklaşımla muhtemel sorun alanlarının belirlenerek çözümler geliştirilmesi gerekmektedir.

Kaynakça


- Acemoğlu, D. (2017). Will Robots Take Our Jobs? *TNIT News*, 17.
- Acemoğlu, D., & Autor, D. (2011). Skill, Task and Technologies: Implication for Employment and Earnings. *handbook of Labour Economics*, 4. içinde
- Acemoğlu, D., & Restrepo, P. (2016). *The Race Between Machine and Man: Implications of Technology for Growth, Factor Shares and Employment*.
- Acemoğlu, D., & Restrepo, p. (2017). Robots and Jobs: Evidence from US Labor.
- ADB ve WEF. (2017). *ASEAN 4.0: What does the Fourth Industrial Revolution Mean for Regional Economic Integration?* World Economic Forum ve Asian Development Bank.
- Akgündüz, D., Aydeniz , M., Çakmakçı, G., Çavaş, B., Çorlu, M., Öner, T., et al. (2015). *STEM Eğitimi Türkiye Raporu: Günün Modası mı Yoksa Gereksinim mi?* İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis*. OECD Publishing, Paris: OECD Sosyal, Employment and Migration Working Papers NO. 189.
- Autor, D. H. (2015). Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), s. 3-30.
- Autor, D. H., Levly, F., & Murnane, R. J. (2003). The Skill Content of Recent Technological Change: An Empirical Exploration. *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 118, no. 4, s. 1279-1333.
- Barevyan, L. (2015). *Industry 4.0: Summary Report*. DLG-Expert Report 5/2015.
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *DEUHFED* 9 (1), s. 23-28.
- Bessen, J. (2015). Toil and Technology. *Finance and Development*, 52(1).
- Brynjolfsson, E., & Andrew McAfee. (2011). *Race Against the Machine : How the Digital Revolution is Accelerating Innovation, Driving productivity, and Irreversibly Transforming*.
- Calzadilla-Sarmiento, B. (2016). UNIDO. *Industry 4.0: Opportunities and Challenges of the New Industrial Revolution for Developing Countries and Economies in Transiti*. United Nation Industrial Development Organization.
- CGI. (2017). *Industry 4.0 Making Your Business More Competitive*.
- Chui, M., Manyika, J., & Miremadi, M. (2017). The Countries Most (and Least) Likely to be Affected by Automation. *Harvard Business Review*.
- CITI. (2016). *Technology at Work v2.0: The Future is Not What it Used to Be*. Citigroup.

- Deloitte. (2015). *Industry 4.0. Challenges and Solutions for the Digital Transformation and use of Exponential Technologies*. Deloitte.
- European Parliament. (2016). *Industry 4.0*. Brussels: European Parliament’s Committee on Industry.
- Eurostat. (2017). <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> (15.02.2018)
- Fery, C. B., & Osborne, M. A. (2013). *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?* http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf (10.12.2017)
- Gemma, J. (2017). Efficiency and the Labor Market. *Robotlution*. Caba: Inter-American Development Bank.
- Gimpel, H. (2015). Interview with Thomas W. Malone on “Collective Intelligence, Climate Change, and the Future of Work”. *Bus Inf Syst Eng* 57(4), s. 275-278.
- Gregory, A. M., Lehmer, T., Matthes, B., & Zierahn, U. (2017). Technology and Jobs in the Fourth Industrial revolution.
- Henniing M. (2017). *Understanding the Digital Revolution*. <https://www.socialeurope.eu/wp-content/uploads/2017/07/Will-Robots-Take-Your-Job.pdf> (22.2.2018)
- Hodgson, J. (1972). The Future of Work. *Review of Social Economy, Vol. 30*, (No. 2, Special Issue: Reconstructing the Order and the world of Work), s. 257-262.
- ILO. (2016). *The Future of Work: The Meaning and Value of Work in Europe*. International Labour Office.
- IRF. (2017). *World Robotics 2017 Industrial Robots*. International Federation of Robotics.
- Jesuthasan, R. (2017). “HR’s New Role: Rethinking and Enabling Digital Engagement”. *Strategic HR Review, Vol. 16*. Issue:2, s. 60-65.
- Jun, T. (2017). *Robotlution: The Future of Work in Latin American İntegration 4.0*. Caba: İnter-American Development Bank .
- Kozak, M. (2017). *Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayım Teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- McGowan, M. A., & Andrews , D. (2015). *Skill Mismatchand Public Policy in OECD Countries*. OECD.
- Mckinsley Global Institute. (2017). *A Future that Works: Automation, Employment, and Productivity*. Mckinsley Global Institute.
- Morgan, J. (2014). *The Future of Work*. New Jersey: Wiley.
- Nübler, I. (2016). *New Technologies: A Jobless Future or a Golden Age of Job Creation?* Geneva: International Labour Office.
- Özen, E. N. (2017). *Bilgisayarlı Otomasyon ve Türkiye’de İşgücü Pyasasının Geleceği*. Tepav.
- Özsoy, C. E. (2015). Mesleki Eğitim-İstihdam İlişkisi: Türkiye’de Mesleki Eğitimin Kalite ve Kanıtı Üzerine Düşünceler. *Electronic Journal of Vocational Colleges. UMYOS Özel Sayısı*.
- Pages, C., & Ripani, L. (2017). Employment in the Fourth Industrial Revolution.
- Parlak, Z. (2010). Yeni Uluslararası İşbölümü Yaklaşımının Eleştirel Bir Değerlendirilmesi. *Prof. Dr. Nusret Ekin’e Armağan*.
- Punch, K. F. (2011). *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. (D. Bayrak, H. B. Arslan, & Z. Akyüz, Çev.) Ankara: Siyasal Kitabevi.
- PWC, TÜSİAD. (2017). *2023’e Doğru Türkiye’de STEM Gereksinimi*. PWC Türkiye.

- Raja, S., & Luc, C. (2017). *The Future of Work Requires More, Not Less Technology in Developing Countries*. Washington DC.: World Bank Group, Jobs Notes Issue No. 2.
- REF, TÜSİAD. (2014). *İmalat Sanayi Sektörleri Rekabet Göstergeleri Raporu*. İstanbul: Yayın No: TÜSİAD-T2014-05/551.
- Roland Berger. (2016). *Industrie 4.0? Step this Way*. Munich: Roland Berger.
- Rtanam, V. (1996). Future of Work: New Paradigms in Employee Relations. *Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 32(No. 2), s. 153-178.
- Savaşçı, D. (2017). *Küresel Sermaye Endeksi Türkiye Değerlendirmesi*. Adana: Adana Sanayi Odası.
- Schwab, K. (2016). *Dördüncü Sanayi Devrimi*. İstanbul: Optimist Yayım.
- Schwab, K., & Samans, R. (2016). *The Future of Jobs, Employment Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Worl Economic Forum.
- Shestakofsky, B. (2017). Working Algorithms: Software Automation and Future of Work. *Work and Occupation*, s. 1-49.
- Stolk, C. v., Hoorens, S., Brutscher, P. B., Hunt, P., Tsang, F., & Janta, B. (2011). An Uncertain Future: Trends and Policy Challenges. *Life After Lisbon: Europe's Challenges to Promote Labour Force Participation and Reduce*. içinde
- Strange, R., & Zucchella, A. (2017). Industry 4.0, Global Value Chains and International Business. *Multinational Business*.
- Susskind, D. (2017). White Collar Unemployment. *Robotlution: The Future of Work in Integration 4.0*. içinde İnter-Amerikan Development Bank.
- TÜSİAD. (2016). *Türkiye'nin Küresel rekabetçiliği İçin Bir gereklilik Olarak Sanayi 4.0, Gelişmekte Olan Ülke Ekonomisi Perspektifi*. İstanbul: Yayın No: TÜSİAD-T/2016-03/576.
- UK Commission for Employment and Skills . (2014). *The Future of Work Jobs and Skills in 2030*.
- VO. (2016). *A Roadmap for US Robotics: From Internet to Robotics*. VO.
- Ward, J. (2016). Rise of the Robots Will Eliminate More Than 5 Million Jobs. *Bloomberg Technology*.
- Ware, J., & Grantham, C. (2003). The future of work: Changing patterns of workforce management and their impact on the. *Journal of Facilities Management*, Vol.2 (No.2), s. 142–159.
- World Bank. (2016). *World Development Report 2016*. Washington DC.
- World Bank. (2017 (c)). *Türkiye'de Yerel İstihdam Çarpan Etkileri*. World Bank Group.
- World Economic Forum. (2016). *The Human Capital Report 2016*. World Economic Forum.
- Worl Economic Forum. (2017). *Accelerating Workforce Reskilling for the Fourth Industrial Revolution,an Agenda for Leaders to Shape* Geneva: Worl Economic Forum.
- World Economic Forum. (2017a). *Realizing Human Potential in the Fourth Industrial Revolution An Agenda for Leaders to Shape the Future of Education, Gender and Work*. Geneva: World Economic Forum.
- World Economic Forum. (2017b). *The Global Human Capital Report 2017*. World Economic Forum.
- World Economic Forum. (2017c). *The Future of Jobs and Skills in the Middle East and North Africa*. World Economic Forum.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara : Seçkin yayıncılık.
- Zboralski-Avidan, H. (2014). *Further Training for Older Workers: A Solution for an Ageing Labour Force*. Berlin: Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie.

Kamu Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Deming Yönetim Metodu ile Analizi

Esra Çapacıoğlu¹ 

Necdet Özçakar² 

Onur Çetin³ 

Öz

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) yönetim düşüncesindeki en önemli değişimlerden biri olarak görülebilir. Son yıllarda kamu sektöründe yönetim felsefesi de değişmiştir ve TKY bu değişimin de önemli bir parçası haline gelmiştir. TKY kamu sektörü için tasarlanmış olmadığından kamu sektöründe TKY uygulanması da özel sektördeki kadar kolay değildir. Bu nedenle kamu kurumları, uygulamak için en uygun TKY yaklaşımlarını araştırmaktadırlar. TKY yaklaşımlarından birisi olan Deming Yönetim Metodu TKY değişkenleri arasında bazı ilişkileri öngören model önermektedir. Bu modele göre en sonda müşteri tatmini bulunmaktadır ve TKY değişkenleri arasındaki ilişkiler, sonunda bir başka TKY değişkeni olan müşteri tatminini etkilemektedir. Bu çalışmanın temel amacı kamu sektöründe TKY değişkenleri ve müşteri tatmini arasındaki ilişkiyi Deming Yönetim Metodu açısından incelemesidir. Bunun için dört kamu kurumunun çalışanlarından anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Kurumlardan birisi ISO belgesine sahipken tüm kurumlarda belirli ölçüde kalite uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Sonuçlara göre model tarafından önerilen pek çok ilişki desteklenmiştir. TKY değişkenlerinin kurumlara ve çalışanların demografik özelliklerine göre nasıl farklılaştığı ve TKY ile ilgili çalışanların tutumları da analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular literatür ile uyumludur.

Anahtar Kelimeler

Kamu sektörü • Toplam kalite yönetimi • Deming Yönetim Metodu • ISO • Müşteri tatmini

An Analysis of Total Quality Management Practices in Public Agencies Using the Deming Management Method

Abstract

Total Quality Management (TQM) can be regarded as one of the most important changes in management thought. Management philosophy of public agencies has been changing in last decades and TQM has become an important part of this change as well. As TQM is originally designed for private sector, implementation of TQM for public sector is not as easy as it is in private sector. For this reason, private agencies have been seeking appropriate TQM approaches for themselves. Deming Management Method which supposes a model including certain relationships between TQM variables is one of these approaches. According to this model relationships between TQM variables consequently affects customer satisfaction which is a TQM variable as well. This research mainly aims to seek the relationships between quality management practices and customer satisfaction in public sector from the point of view of Deming Management Method. A survey is conducted to employees of four public agencies. All agencies have quality management practices to some extent but only one of them has ISO certification. According to the results, most of the relationships supposed by the model is supported. The differentiation of TQM variables among agencies and among demographic characteristics of employee's is also analyzed. Attitudes of employees towards TQM are analyzed as well. The findings are consistent with the literature.

Keywords

Public sector • Total quality management • Deming Management Method • ISO • Customer satisfaction

1 Sorumlu Yazar: Esra Çapacıoğlu Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

Eposta: capaciesra92@outlook.com

2 Necdet Özçakar (Prof. Dr.), İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, Türkiye. Eposta: necdet@istanbul.edu.tr

3 Onur Çetin (Dr. Öğr. Üyesi), Trakya Üniversitesi, İşletme ve İktisadi Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye.

Eposta: onurcetin@trakya.edu.tr

Atf: Çapacıoğlu, E., Özçakar, N. ve Çetin, O. (2018). Kamu kurumlarında toplam kalite yönetimi ile müşteri tatmini ilişkisi. *Istanbul Management Journal*, 29(85), 107-125. <http://dx.doi.org/10.26650/imj.2018.29.85.0008>

Extended Summary

Background

The Total Quality Management (TQM) can be regarded as one of the most important changes in management thought. The philosophy of public agency management has been changing over the last decades, and TQM has become an important part of this change as well. As TQM is originally planned for the private sector, implementation of TQM in the public sector is not as easy as it is in private sector. Some researchers assert that it is difficult to implement TQM in the public sector because it is not appropriate for this sector (Morgan and Murgatroyd, 1994; Madsen, 1995). For this reason, private agencies have been seeking appropriate TQM approaches for themselves.

Purpose

This research aims to implement the Deming Management Method in the Turkish public sector and to analyze the effects of TQM practices on customer satisfaction.

Method

The Deming Management Method is one of the approaches to be used in supposing a path analysis model including certain relationships among the TQM variables. According to this model, relationships among the TQM variables consequently affect customer satisfaction, which is also a TQM variable (Anderson et al., 1994). The model has been tested in the private as well as in the public sector. It is however used only partially in the Turkish public sector and has not been used appropriately in the Turkish public sector path analysis so far. A survey was conducted among employees of four public agencies. All agencies have quality management practices to some extent but only one of them has an ISO certification. Datas were obtained through a questionnaire which consists of three parts. The first part contains a TQM scale including seven variables (leadership, continuous improvement, employee fulfillment, learning, process management, teamwork, and customer satisfaction) each measured on a 5-point Likert scale. In the second part of the survey, respondents were asked about their familiarity with TQM and TQM practices prevalent in the agency. Additionally, attitudes of the respondents toward TQM were examined in the second part. The last part was regarding demographic variables.

Findings

Confirmatory Factor Analysis was conducted and fit indices showed good or acceptable form which means the factors obtained matched with the variables in the theoretical model. The structural equation model presented good or acceptable results

regarding fit indices. According to the results, most of the relationships supposed by the model are supported. However, the path between employee satisfaction and customer satisfaction was not supported. The results were compared with the literature and it was observed that the findings are consistent with the literature.

All of the variables in the structural regression model had scores between three and four which means that six practices were carried out to some extent and customer satisfaction was created. The results indicate that in an average 41% of respondents had attended quality practices in their agencies while 53% of them had completed TQM training in their agencies. Besides this, 83% of respondents believe that TQM is required to produce high quality services.

The differentiation of TQM variables among agencies and demographic characteristics of employees was also analyzed. No difference was observed among scores of the variables across the four agencies. This means that the perceptions of the respondents in the agency with regard to ISO certification are not statistically different from those of the respondents of other agencies. Attitudes of employees towards TQM were analyzed as well.

Conclusions

The public sector has made significant efforts for improving customer satisfaction. This research demonstrates that the Deming Management Method can be used as a way of improving customer satisfaction in the Turkish public sector. The model can be used in a larger sample to generalize the results.

Toplam Kalite Yönetiminin (TKY) özel sektördeki varlığı gerek akademik anlamda gerekse pratik uygulamalar anlamında çok eskilere dayanmaktadır. Özel sektör açısından TKY günümüzde bir zorunluluk olarak görülmektedir. Kamu sektörü açısından bakıldığında ise toplumsal değişimin şartlarına uyum sağlamak ve mutlak olarak, süreklilik arz edecek şekilde toplumun beklentilerine en yüksek düzeyli olarak cevap verebilmek adına TKY üzerinde daha çok odaklanması gerektiği belirtilmektedir (Güller, 2008, s: 27). TKY geçen zaman ve değişen evrensel yönetim şartları doğrultusunda, kamunun ister istemez ihtiyaç duyduğu faaliyetlerden biri haline gelmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerde devletin daha fonksiyonel olarak hareket etme arzusunun bulunduğu günümüzde TKY, kamu yönetimlerinin üzerine eğildiği hususlardandır (Peker, 1996, s: 54).

Kamuda Toplam Kalite Yönetimi

Kamu sektöründe TKY uygulamaları gelişmiş ülkelerce hızla benimsenerek uygulamaya konmuştur. Bunun da ötesinde, söz konusu ülkelerin bir kısmı, kamuda toplam kalite yönetimi uygulamalarının birer zorunluluk halini alması adına süreci tam anlamı ile kanunlaştırmışlardır. ABD hükümeti oluşturduğu “Federal Kalite Kurumu” ile birlikte konuya anayasal ve kanuni bir boyut katmıştır (Balcı, 2005b, s: 24). Benzer şekilde İngiltere’de de ABD’de olduğu gibi TKY, kamuda politika belirlemede etkili olmuştur (Morgan ve Murgatroyd, 1994, s: 42)

Kamuda Toplam Kalite Yönetimini Zorunlu Kılan Unsurlar

Özel sektörün toplam kalite yönetimi ile elde etmiş olduğu başarı ve karlılık oranları göz önünde bulundurulduğunda, kamunun da sürecin parçası olması adına genel olarak uygun bir yapının oluşturulduğu görülmektedir. Fakat bu yapının oluşmasında, kamunun kendi inisiyatifi ve tercihlerinden çok çevresel bir baskının varlığından, bir zorunluluktan bahsetmek mümkündür. Buna göre kamuda TKY’yi zorunlu kılan unsurları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Balcı, 2005a: 199-200):

- Değişimin zorunluluğu: Kamu yönetimlerinin çoğunlukla geçmişten gelen hiyerarşik algı ile hareket ettikleri düşünüldüğünde aslında ortaya çıkan tablo kalıplaşmış sistemlerin fazlası ile benimsenmiş olmasıdır. Fakat günümüzde toplum devletten daha güçlü hale gelmekte ve daha fazla beklenti içinde olmaktadır.

- Toplumsal çekinceler: Özel sektörden mümkün olduğunca yüksek kaliteli hizmet alma konusunda alışkanlıkları bulunan vatandaşlar için aynı beklenti, zaman içerisinde kamu hizmetleri üzerinde de oluşmaktadır.

- Özelleştirme baskısı: Özelleştirme ile kamunun yapısının küçültülerek kamunun kendisi için daha fazla odaklanma gerektiren konular üzerinde sistematik olarak ha-

reket etmesini öngören toplumsal değişimler söz konusudur. Buna göre vatandaşlar, kamu kurumlarının uzmanlık alanlarında daha kaliteli hizmet vermesi gerektiğine inanmaktadırlar.

- Finansal sebepler: Yoğun ve fazlası ile bürokrasi gerektiren işlemlerin kamu üzerine yüklemiş olduğu finansal ağırlık sistemin hantallaşmasına ve son derece yavaş, bir o kadar da fazla maliyetli olmasına sebebiyet vermektedir. Bu nedenle TKY odaklı olarak gerçekleştirilecek olan değişim ve modernlik içeren atılımlar kamu harcamalarının maliyetini düşürecek, daha az maliyet ile daha fazla işin gerçekleştirilmesine olanak tanıyacaktır.

Kamuda Toplam Kalite Yönetimi İlkeleri

TKY çeşitli uygulamalardan oluşan bir bütündür. TKY'nin uygulamaları TKY'nin ilkeleri olarak da ifade edilebilir. Dean ve Bowen (1994) TKY'nin TKY'nin, müşteri odaklılık, takım çalışması ve sürekli gelişme olmak üzere üç ilkesi olduğundan bahsederken, Anderson vd. (1994) ise Deming Yönetim Metoduna göre toplam yedi ilke belirlemiştir. Bu ilkeler; vizyoner liderlik, işbirlikleri, öğrenme, süreç yönetimi, sürekli gelişme, çalışan tatmini ve müşteri tatmini olarak sıralanabilir.

Kamuda Toplam Kalite Yönetimi İlkelerini sırası ile şu şekilde değerlendirmek mümkündür:

- Liderlik: TKY'nin gözetildiği bir kamu kurumunda öncelik, liderlik mekanizmasının algısının değişmesidir. Kararların gizlilik ile alınması ve fikirlerin çevre ile istişare edilerek alınmaması, sistemin önündeki ciddi ve tehlikeli engellerden biri olarak görülebilmektedir (Özsalmanlı, 2005, s. 145). Liderler paylaşımcı olmalı ve bu sayede de çalışanları ile liderliğin avantajlarını paylaşmaları gerekmektedir.

- Müşteri Tatmini: Kamu sektöründe müşteri tatmini özel sektöre göre daha farklıdır. Aslında vatandaşın kamuda daha etkin ve daha fazla hakkı bulunan bir aktör olması ona karşı sergilenecek tavrın daha olumlu olması gerektiği konusunda net bir görüntü ortaya koymaktadır. Vatandaşlar, kamu hizmetlerini sorgulayan, ondan sürekli olarak faydalanan ve onun gelişmesi adına da fikir beyanında bulunan aktif bir vatandaş konumunda bulunmaktadır (Çukurçayır ve Sipahi, 2003, ss. 42).

- İş Birlikleri: Kamu açısından, tıpkı özel sektörde olduğu lider konumundaki yöneticilerin çalışanlarını cesaretlendirmeleri ve ekip halinde hareket etme konusunda teşvik etmeleri büyük önem taşımaktadır. Buna göre çalışanlar birbirlerine daha fazla yaklaşırlarken ortaya koydukları toplu performans da yükselmektedir. Vatandaşlara karşı sorumlulukların tam olarak yerine getirilebilmesi adına ekip halinde yürütülecek çalışmalar hizmetlere zengin bir içerik kazandırabilecektir. (Kağınçioğlu, 2002, s. 87).

- **Öğrenme:** Kamu kuruluşlarında, toplam kalite yönetimi adına çalışan eğitimine ihtiyaç duyulan noktalardan bir diğeri de çalışanların kurum içi eğitimi ile birlikte kuruma dair performanslarının da artırılmasıdır. Çalışanların hem kendi gelişimleri hem kurumlarına daha verimli hizmet etmeleri hem de dolayısıyla vatandaşlara nitelikli hizmet edebilmeleri bu eğitim süreçleri ile mümkün olmaktadır (Ekinci, 2008, s.181).

- **Çalışanların İş Tatmini:** İş tatmini, işletme yönetimlerinin, çalışanlarından daha fazla verim elde etmek adına tetikleyici, destekleyici, verimlilik artırıcı ve ilerleyen zaman zarfı için bir bağlılık oluşturacak türdeki unsurların tümü olarak değerlendirilmektedir (Çetin 2007: 92).

- **Sürekli Gelişme:** Özellikle vatandaşların kamuya ve kamu kurumlarına güvenlerinin tahsisi açısından gelişim ve değişim odaklı hareket etme konusunda sürekli olarak adımlar atılmak durumundadır. Kamudaki belki de en önemli sorun, geliştirmeye ve iyileştirmeye dayalı adımların atılması konusunda, kökten bir değişimin yaşanmasına dair endişe ve çekinceler yer almaktadır. Bu nedenle kamuda yöneticiler ve çalışanlar, değişim ile konumlarını kaybedebilecekleri endişesi ile süreci olumlu şekilde değerlendirmemektedirler (Balcı, 2005, s. 206).

- **Süreç Yönetimi:** Kamu kurumlarındaki temel sorunların başında, çalışanların ortaya konan hizmetin yeterli düzeyde değerlendirilmemesi ve böylelikle de hizmete dair yeterli performans verisi elde edilememesi söz konusudur. Bu noktada önemli olan hem performans değerlendirmesi hem de performansın artırılmasına yönelik olan programların kamu çalışanları üzerinde uygulanmasıdır. Bunun yanı sıra performans odaklı verilerin değerlendirilmesi konusunda şeffaf olunması ve elde edilen verilerin kamu çalışanları ile paylaşılması gerekmektedir (Özçakar, 2010, s. 110).

Kamuda Toplam Kalite Yönetimine Dair Karşılaşılabilecek Sorunlar

Kamunun sistematik olarak yeniliklere ve gelişime özel sektörden daha kapalı olması sebebi ile modern döneme ait olan birçok uygulama ya daha geç kamuya uyarlanmakta ya da hiçbir zaman kamu ile ilintili hale getirilememektedir. Böylelikle kamu yönetimi, kendi kalıplaşmış sistemi üzerinden hareket etmeyi kendisine bir yöntem olarak belirlerken yenilikleri çoğunlukla geri planda bırakmayı tercih etmiştir. Bu nedenle de toplam kalite yönetimi, kamu yönetimi açısından kimi zaman çeşitli sorunları beraberinde getirebilmektedir. Morgan ve Murgatroyd (1994) TKY'nin kamu sektörünün doğasından ve çalışma kültüründen kaynaklanan nedenler ile başarılı bir şekilde uygulanamayacağını belirtmektedir. Madsen de (1995) TKY'nin kamu sektöründe uygulanmasının önünde bazı zorlukların olduğundan bahsetmektedir. Bunlar; politik güç, ekonomik kontrol, grup etkileri ve örgüt kültürü gibi engellerin olarak sıralanabilir. Powell, (1995) benzer şekilde TKY uygulamalarının kamu

personeli tarafından gereksiz görülerek TKY'ye karşı direç oluştuğunu belirtmektedir. Bunun yanında iş güvencesinin olmadığı özel sektörde başarı ile uygulanan TKY'nin iş güvencesinin olduğu kamu sektöründe aynı başarıyı elde edemeyeceği bir diğer tartışma konusudur.

Kamuda TKY uygulamasında ortaya çıkacak olası sorunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Balcı, 2005: ss. 201-203);

- Müşteri tanımının tam olarak yapılmaması,
- Kural ve kanunlara uyma gerekliliği,
- Kamunun çoğu hizmette tekel olması,
- Bürokrasinin girdi-çıkı sistemi üzerindeki etkisi.

Acar ve Sevinç (2013) ise TKY'nin kamuda uygulanmasının önündeki sorunların ikiye ayrıldığını, ilk sorun grubunun kamu sektörüne özel olmayan ve TKY ile ilgili olan genel sorunlar olduğunu, ikinci grubun ise kamu sektörüne özel sorunlar olduğunu belirtmektedir. Kamu sektörüne özel sorunlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır;

- Kamu sektörünün değişime direnç göstermesi,
- Başarı kriterinin belirsiz olması,
- Kurum yöneticisinin insiyatif kullanma şansının az olması,
- Büyüklük,
- Belirsizlik,
- Çıkar gruplarının etkisi.
- Çıkı miktarının mı ve kalitesinin mi daha önemli olduğu ikilemi.

Genel olarak kamunun toplam kalite yönetimine alışmak ve onu uygulamak noktasında çeşitli sorunları bulunmaktadır. Bu sorunların temelinde, kamunun kendi almış olduğu sistemin dışına çıkmak istememesinin büyük bir etkisi bulunmaktadır. Bunun yanı sıra kamunun dünya genelinde yenilikleri çok geriden takip etmesi ve toplumsal baskılar ile çoğunlukla süreçlerin değişmesi kamunun halen atması gereken çok sayıda adım olduğunu göstermektedir.

Kamu Kurumlarında TKY ile İlgili Literatür

Kamu sektörü ve TKY ile ilgili geniş bir yabancı literatür bulunmaktadır. Kamu sektörünün genelde hizmet sektörü olması dolayısı ile öncelikle TKY'nin hizmet sektörüne uygunluğu tartışılmıştır. Bu konuda TKY'nin hizmet sektöründe de başarılı sonuçları verebildiğine dair çalışmalar var iken (Hasan ve Kerr, 2003) aksi yönde de çalışmalar da bulunmaktadır (Boyne ve Walker, 2002). Hsieh Chou ve Chen (2002) kamu kurumunda gerçekleştirdikleri araştırmada yöneticilerin TKY'nin temel unsularından olan iş standardizasyonunun algılanan hizmet kalitesi ile ilişkili olduğu gözlenmiştir. Scharitzer ve Korunka (2010) kamuda TKY uygulaması sürecinin çalı-

şanlar ve müşteriler açısından farklı sonuçlarının olabileceğinin, müşteriler açısından sonuçların olumlu iken çalışanlar açısından sonuçların daha karmaşık olabileceğinden bahsetmektedir. Chang Chiu ve Chen (2010) gerçekleştirdikleri çalışmada kamu kurumlarında TKY uygulamalarının çalışan tatminine ve sadakatine etkisini incelemiştir. Sonuç olarak TKY uygulamalarının çalışan tatmini ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Fisher vd. (2005) daha önce Anderson vd.(1994) tarafından teorik yol analizi modeli oluşturulan ve daha sonra Anderson vd. (1995) tarafından imalat sektöründe test edilen Deming Yönetim Metodu isimli modeli imalat hizmet ve kamu sektörünü içerecek şekilde daha geniş bir örneklem ile test etmiştir.

Yerli literatürde kamuda TKY ilgili çalışmalar çoğunlukla sağlık sektöründe (Ayaz ve Soykan, 2002; Aslantekin vd, 2007; Can, 2008; Yaş, 2009; Yunus vd., 2016; Kazan vd., 2017) ve eğitim sektöründe yoğunlaşmıştır (Dağlı, 2014; Butün ve Aslanargun, 2016; Aslan, 2017). Bu iki sektördeki çalışmalara pek çok örnek verilebilir. Sağlık ve eğitim sektörleri dışında kamu kurumlarında TKY uygulamaları ile ilgili yapılan ampirik araştırmaların sayısı ise daha sınırlıdır (Üstüner ve Coşkun, 2004; Özçakar, 2010, Çetin ve Özçakar, 2014).

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın amacı, modeli hipotezleri, örnekleme yer almaktadır.

Araştırmanın Amacı

Araştırma Toplam Kalite Yönetimi (TKY) kavramının kamu kurumlarında incelenmesi ile ilgilidir. Araştırmanın amacı TKY uygulamaları ile performans kriteri olan müşteri tatmini arasındaki ilişkileri incelemektir. Bu amaca ulaşmak için Anderson vd. (1994), tarafından oluşturulan ve Deming Yönetim Metodu adı verilen model kullanılmıştır. Bu yol analizi modeli farklı araştırmacılarca test edilmiş olsa da (Anderson vd., 1995, Grandzol ve Gershon, 1998; Barfield vd., 2005) Türkiye'deki kamu kurumlarında test edilmemiştir. Bu araştırmanın temel amacı, bu modelin kullanılarak Türkiye'de kamu sektöründe TKY ile ilgili değişkenler arasındaki ilişkilerin ve dolayısı ile bu değişkenler ile müşteri tatmini ile ilişkisinin yapısal regresyon modeli ile analiz edilmesidir.

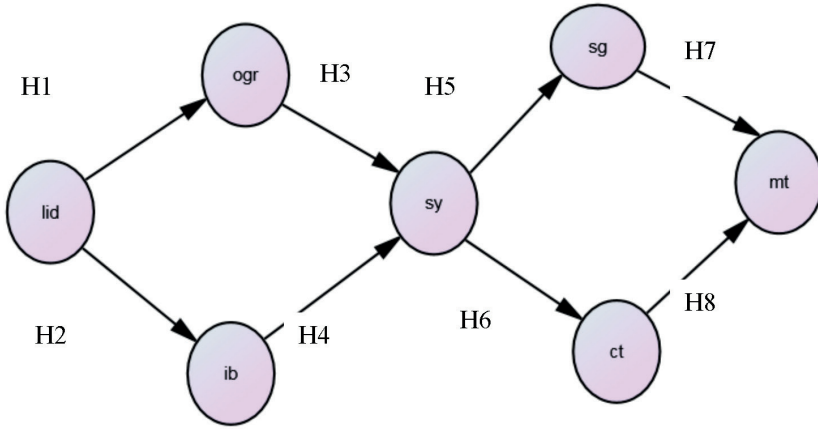
Araştırmanın bir diğer amacı TKY ile ilgili algılamaların kurumlara ve çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesidir.

Daha önce belirtildiği şekilde (Powell, 1995) kamu sektöründe TKY'nin gereksiz bulunması ya da ideolojik bulunması gibi bir durum olabilmektedir. Bu durum Türkiye kamu sektörü için Üstüner ve Coşkun (2004) ve Çetin ve Özçakar (2014) tarafından araştırılmıştır. Araştırmanın üçüncü amacı TKY'nin gerekli görülme durumunun

kurumda kalite ile ilgili eğitim almak veya kurumda kalite çalışmalarına katılmakla ilişkili olup olmadığının analiz edilmesidir.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma amaçları doğrultusunda Anderson vd., 1995, Grandzol ve Gershon, 1998; Barfield vd., 2005 tarafından oluşturulan yol analizi modelinin, yapısal regresyon modeli oluşturulmuştur ve bu model Şekil 1.'de görülmektedir. Buna göre aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur. Tüm hipotezler için yokluk hipotezleri ilişki yoktur veya farklılık yoktur şeklindedir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Buna göre araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H₁: Liderlik ile öğrenme arasında ilişki vardır.

H₂: Liderlik ile işbirlikleri arasında ilişki vardır.

H₃: Öğrenme ile süreç yönetimi arasında ilişki vardır.

H₄: İşbirlikleri ile süreç yönetimi arasında ilişki vardır.

H₅: Süreç yönetimi ile sürekli gelişme arasında ilişki vardır

H₆: Süreç yönetimi ile çalışan tatmini arasında ilişki vardır

H₇: Sürekli gelişme ile müşteri tatmini arasında ilişki vardır

H₈: Çalışan tatmini ile müşteri tatmini arasında ilişki vardır

Araştırmanın diğer amacı doğrultusunda TKY ile ilgili uygulamaların farklı kurumlarda farklı algılanıp algılanmadığı araştırılmıştır. Kurumların ve departmanların

kalite yönetimi açısından farklı yapıda olması nedeni ile kurumlarda TKY ile ilgili uygulamaların farklılaşacağı düşünülmektedir. Bu nedenle H_9 oluşturulmuştur.

H_9 : Farklı kurumlarda çalışan cevaplayıcıların TKY faaliyetlerini algılamaları arasında çalıştıkları kurum açısından bir farklılık vardır.

Farklı pozisyonlarda çalışan katılımcılar arasında da TKY faaliyetlerinin algılanması açısından bir farklılık olacağı öngörülmektedir. Bu nedenle H_{10} oluşturulmuştur.

H_{10} : Farklı kurumlarda çalışan cevaplayıcıların TKY faaliyetlerini algılamaları arasında çalıştıkları pozisyon açısından bir farklılık vardır.

Araştırmanın üçüncü amacı doğrultusunda TKY'nin kaliteli hizmet vermek için gerekliliği konusundaki düşünce ile kurumda TKY ile ilgili eğitim almış olmak ve kalite ile ilgili çalışmalara katılıp katılmamış olmak arasında bir ilişki olup olmadığının incelenmesi amacı ile aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H_{11} : TKY ile ilgili eğitim almış olmak ile TKY'yi kaliteli hizmet verebilmek için gerekli olarak algılamak arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H_{12} : Kurumda kalite ile ilgili çalışmalara katılmış olmak ile TKY'nin kaliteli hizmet verebilmek için gerekli olduğunu düşünüp düşünmemesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Anakütle ve Örneklem

Araştırma dört adet kamu kurumunda gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın gerçekleştirildiği kurumlar kalite uygulamalarının gerçekleştirildiği kamu kurumları arasında belirlenmiştir. Her kurum kalite ile ilgili çeşitli uygulamalarda bulunduğu için, kurum içinde farklı departmanlarda ve alt departmanlarda ve pozisyonlarda kalite uygulamaları ile ilgili farklı algılamaların olması beklenmektedir. Her kurumda her departmana anket uygulanmasına dikkat edilmiş, departmanlar içinde anketler tesadüfi olarak uygulanmıştır. Toplamda elde edilen kullanılabilir anket sayısı 187 adettir.

İncelenen ilk kamu kurumu (Kurum1) Genel Müdürlük seviyesinde bankacılık alanında hizmet vermektedir. Kurum1'de TKY ile ilgili çalışmalar yapıldığı üst yönetimce belirtmektedir. Kurum1, ISO 9001 ve ISO 27001 belgesine sahiptir ve kalite ile ilgili 2013 yılından bu yana çalışmalar yapılmaktadır. Kurumda TKY hakkında eğitimler de verilmektedir. Diğer kurumlar ile kıyaslandığında TKY uygulamaya en yakın kurumdur. Bu kurumda 150 çalışan vardır ve elde edilen kullanılabilir anket sayısı 88'dir. İkinci kamu kurumu (Kurum2) Genel Müdürlük seviyesinde vergi hizmetleri alanında hizmet veren bir kamu kuruluşudur ve kalite ile ilgili çeşitli uygu-

lamalar gerçekleştirilmektedir. Kurumda verilen ekip çalışması eğitimleri, müşteri memnuniyeti eğitimleri gibi eğitimler bu uygulamalara örnek olarak verilebilir. Kurumda çalışan sayısı 110 iken elde edilen kullanılabilir anket sayısı 51'dir.

Üçüncü kamu kurumu (Kurum3) Genel Müdürlük seviyesinde eğitim ve hizmet alanında hizmet veren bir kamu kuruluşudur. Kurum 3, ISO 9001 belgesine sahip değildir ancak kalite ile ilgili eğitimler verilmektedir. 3 kodlu kamu kurumunda 45 çalışan bulunmakla beraber bu kurumdan elde edilen kullanılabilir anket sayısı 20'dir.

Dördüncü kamu kurumu, (Kurum4) haberleşme ve ulaşım alanında hizmet veren bir kamu kuruluşudur. Bu kurumda müşteri odaklılık eğitimi verilmiştir. Kurumda 60 çalışan bulunmakla beraber elde edilen kullanılabilir anket sayısı 28'dir.

Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Araştırmada yüz yüze anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Anketler kamu kurumlarında çalışan personele uygulanmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, Anderson vd.'nin (1994) oluşturduğu modele göre Grandzol ve Gershon (1998) tarafından geliştirilen ve Çetin ve Özçakar (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve TKY ile ilgili faaliyetleri ölçmeyi amaçlayan TKY ölçeği yer almaktadır. Ölçekteki maddeler beşli Likert ölçeği ile ölçülmüştür (1:kesinlikle katılmıyorum, 5:kesinlikle katılıyorum) ve ölçekte yedi boyut bulunmaktadır. Bunlar; liderlik 5 madde (VL1-VL5), sürekli gelişme 4 madde (VSG1-VSG4, çalışan tatmini 5 madde (VCT1-VCT5), eğitim-öğrenme 5 madde (VO1-VO5), süreç yönetimi 8 madde (VSY1-VSY8), işbirlikleri 8 madde (VI1-VI8) ve müşteri odaklılık 4 madde (VMO1-VMO4) şeklindedir. Anket formunun ikinci bölümünde demografik özellikler, üçüncü bölümünde ise çalışanların TKY ile ilgili düşüncelerini içeren ve evet/hayır şeklinde cevaplanan maddeler yer almaktadır. Burada yer alan maddeler çalışanların TKY'ye ne kadar yakın olduklarını ve TKY'nin kurumlarında kaliteli hizmet vermek için gerekli olup olmadıklarını belirlemeye yönelik maddelerdir. Elde edilen veriler SPSS 23 programı ile analiz edilmiştir.

Bulgular

Araştırmaya katılan toplam 187 çalışanın demografik özellikleri ve iş ile ilgili bilgileri Tablo 1.'de görülmektedir. Tablo 1.'de F sütunu frekansları, %F sütunu kümülatif frekansları, Küm (%) sütunu ise kümülatif % frekansları göstermektedir. Katılımcılar arasında kadın erkek oranı aynı olmakla birlikte, evlilerin sayısı bekârlardan daha fazladır. Katılımcıların yarısı 33-40 yaş arasındadır ve yine yarısı lisans mezunudur. Katılımcıların çoğunluğu işletmede 4-6 yıldır çalışmaktadır ve yine çoğunluğu memur pozisyonunda çalışmaktadır.

Tablo 1.
Katılımcıların Bilgileri

		<i>F</i>	<i>F (%)</i>	<i>Küm (%)</i>					
		<i>F</i>	<i>F (%)</i>	<i>Küm (%)</i>	<i>F</i>	<i>F (%)</i>	<i>Küm (%)</i>		
Cinsiyet	Kadın	97	51,9	51,9	1 yıldan az	19	10,2	10,3	
	Erkek	90	48,1	100		1-3 yıl	42	22,5	33,2
Medeni durum	Evli	113	60,4	60,4	Tecrübe	4-6 yıl	58	31	64,7
	Bekâr	74	39,6	100		7-9 yıl	23	12,3	77,2
Yaş	32 ve altı	39	21	21	10-12 yıl	11	5,9	83,2	
	33-40	94	50,5	71,5	13 yıl ve üstü	32	16,6	100	
	41 ve üstü	53	28,5	100	Memur	88	47,1	47,3	
Eğitim	İlköğretim	29	16	16		Şef	37	19,3	66,7
	Lise	48	26,5	42,5	Pozisyon	Müdür	11	5,9	72,6
	Lisans	95	52	95		Hizmetli	20	10,7	83,3
	Lisansüstü	10	5,5	100		Diğer	31	16,6	100

Kurumlarında kalite eğitimi alanlar veya kalite ile ilgili çalışmalara katılanların oranı kurumlarda TKY ile ilgili faaliyetlerin ne aşamada olduğu konusunda ipucu vermektedir. Tablo 2.'de görüldüğü gibi, TKY ile ilgili eğitim almış olan katılımcıların oranları kurum bazında %55-%68 arasındadır. Kurumun kalite çalışmalarına katılanların oranı ise daha düşüktür ve %33-%45 arasındadır. Bu durum bize kurumda hem eğitim anlamında hem de fiili olarak kalite çalışmaları anlamında önemli çaba gösterildiğini kanıtlamaktadır.

Tablo 2.
Katılımcıların kurumlar bazında kalite ile ilgileri

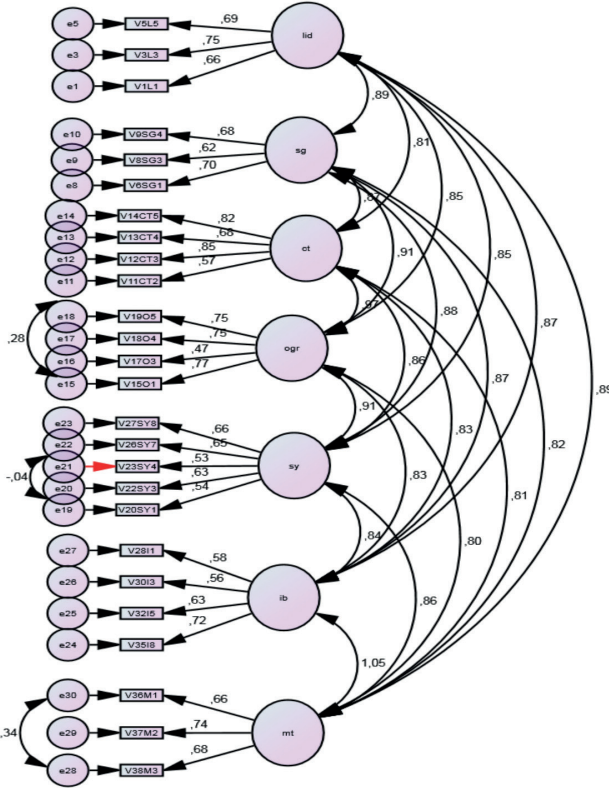
	<i>Kurum 1</i>	<i>Kurum 2</i>	<i>Kurum 3</i>	<i>Kurum 4</i>	<i>Toplam</i>
TKY ile ilgili eğitim alan	57%	55%	60%	68%	58%
Kurumun kalite çalışmalarına katılan	43%	33%	45%	43%	41%

Ölçeğin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması Sonuçları

Araştırmada kullanılan ölçeğin maddeleri ile ilgili tanımlayıcı istatistikler ve basıklık çarpıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık değerlerinin -1,35 ile 1,146 arasında olduğu, basıklık değerlerinin tümünün -1,27 ile +2,6 aralığında olduğu görülmüştür. Basıklık değerlerinde +1,5 in üzerinde sadece üç değer bulunmaktadır. Verilerin Basklık çarpıklık değerlerinin -1,5, +1,5 arasında olması normal dağıldığına işaretir (Tabachnick ve Fidell, 2014).

Araştırmada kullanılan yedi boyutlu ölçeğin geçerliliği doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile incelenmiştir. DFA, ölçme modellerinin geliştirilmesinde kullanılan ve araştırmacılar için önemli kolaylıklar sağlayan bir analiz yöntemidir. DFA, geçerlilik analizlerinde kullanılmakta veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasını amaçlamaktadır (Kline, 2011: 72). Bu çalışmada DFA, veri toplamak için kullanılan ölçme araçlarının var olan yapılarının korunup korunmadığını test etmek için kullanılmıştır. DFA analizi sonucunda bazı maddelerin faktör yüklerinin .33'ün altında

değerler aldığı anlaşılmıştır (L2, L4, SG2, CT1, O2, SY2, SY5, SY6, I2, I4, I6, I7 ve M4). Bu maddeler tek tek çıkarılarak DFA analizi tekrarlanmıştır. Nihai DFA sonunda elde edilen uyum değerleri incelenmiş ve uyum değerlerinden bazılarının kabul edilebilir düzeyde olmadığı anlaşılmıştır. Daha iyi uyum değerleri elde edilebilmek için modifikasyon indeks değerleri incelenmiş ve uygun maddelerin hataları arasındaki korelasyonlar serbest bırakılmıştır. Test edilen yedi faktörlü model Şekil 2.'de yer almaktadır.



Şekil 2. Yedi faktörlü modele ait DFA

Bu işlemden sonra DFA tekrar gerçekleştirilmiştir. Modelin uyum değerleri $C_{min}/df=1,67$, $GFI=0,84$, $CFI=0,92$, $RMSE=0,60$ ve $SRMR=0,50$ olarak elde edilmiştir. Test edilen yedi faktörlü modelin GFI dışında genel olarak kabul edilebilir düzeyde uyum değerlerine sahip olduğu anlaşılmıştır. GFI değeri de kabul edilebilir değer olan 0,85 değerine çok yakındır (Bollen, 1989; Browne ve Cudeck, 1993; Hu ve Bentler, 1999; Tanaka ve Huba, 1985). Modelin yedi faktörlü özgün yapısı korunmuştur. Modelde gösterilen tüm yollar istatistiksel olarak anlamlıdır ($p<0,01$). DFA sonucunda Liderlik, Sürekli Gelişim, Çalışan Tatmini, Öğrenme, Süreç Yönetimi, İşbirlikleri ve Müşteri Odaklılık boyutlarında bulunan maddelerin faktör yükleri sırası ile. 66-.75, .62-.71, .57-.82, .47-.77, .53-.66, .57-.72 ve .66-.74 arasında değerler almıştır.

Hipotezlerin Testi

Hipotezlerin testi için oluşturulan ve Şekil 1.'de görülen yapısal model için öncelikle uyum değerleri ve ilişkilerin anlamlılığı incelenmiştir. Modelin uyum değerleri $C_{min}/df=1,77$, $GFI=0,84$, $CFI=0,90$, $RMSE=0,65$ ve $SRMR=0,53$ olarak elde edilmiştir. Bu değerlerin GFI dışında uygundur, GFI'nın ise kabul edilebilir değer olan 0,85 değerine çok yakındır (Bollen, 1989; Browne ve Cudeck, 1993; Hu ve Bentler, 1999; Tanaka ve Huba, 1985). Elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin desteklenip desteklenmediği Tablo 3.'de görülmektedir. Çalışan tatmini müşteri tatmini ilişkisi ($p=0.152$) dışındaki tüm ilişkiler ($p=0.001$ düzeyinde) anlamlı bulunmuştur. Bir başka ifade ile H8 dışındaki bütün hipotezler desteklenmiştir. Sonuçlar literatürle tutarlıdır. Anderson vd.'nin (1995) gerçekleştirdiği yol analizinde öğrenme süreç yönetimi ilişkisi ve sürekli gelişme müşteri tatmini ilişkisi anlamsız olarak bulunurken diğer ilişkiler anlamlı olarak elde edilmiştir. Brfield vd.'nin (2005) yol analizi ile gerçekleştirdiği çalışmada ise süreç yönetimi çalışan tatmini ve çalışan tatmini müşteri tatmini ilişkisi anlamsız olarak elde edilmiştir. Bu çalışma yol analizi ile de YEM ile gerçekleştirildiğinden sonuçlar tam olarak kıyaslanabilir olmasa da yolların anlamlılığı açısından kıyaslama önemlidir.

Tablo 3.
Yapısal model ile ilgili hipotezlerin sonuçları

				Standardize Regresyon Katsayıları	Standart Hata	Kritik Oran
H ₁	öğrenme	←	liderlik	0,881	0,134	8,00**
H ₂	işbirlikleri	←	liderlik	0,911	0,104	7,50**
H ₃	süreç yönetimi	←	ogrenme	0,63	0,088	4,62**
H ₄	süreç yönetimi	←	işbirlikleri	0,428	0,113	3,49**
H ₅	sürekli gelişme	←	Süreçyönetimi	0,997	0,19	6,37**
H ₆	çalışan tatmini	←	süreçyönetimi	0,924	0,191	5,80**
H ₇	müşteri tatmini	←	sürekligelişme	0,913	0,106	7,85**
H ₈	müşteri tatmini	←	çalışantatmini	-0,478	0,308	1,43

**0,001 düzeyinde anlamlıdır.

Ölçeğinin güvenilirliği Cronbach Alfa iç tutarlık katsayıları hesaplanarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.'de gösterilmiştir. Tablo 4'e göre, ölçek faktörlülerinin iç tutarlıklarının yeterli düzeyde olduğunu anlaşılmıştır (Durmuş, 2011: 89).

Tablo 4.'de ayrıca faktör ortalamaları ve standart sapmaları da görülmektedir. Çalışanların en olumlu algıladıkları faktörler sırası ile; müşteri tatmini ve çalışan tatmini, öğrenme, süreç yönetimi, işbirlikleri, sürekli gelişme ve liderlik şeklindedir. Faktörler ile ilgili algılamaların kurum bazında değişip değişmediği (H₉) Kruskal-

Tablo 4.

TKY ile ilgili faaliyetleri ölçmeye yarayan TKY Ölçeğinin Faktörlerinin Tanımlayıcı İstatistikleri ve İç Tutarlık Katsayıları

Faktör	Madde Sayısı	Ortalama	Std. Sapma	Cronbach's α
Liderlik	3 madde	3,78	0,71	0,74
Sürekli Gelişme	3 madde	3,85	0,69	0,71
Çalışan Tatmini	4 madde	3,9	0,75	0,81
Öğrenme	4 madde	3,89	0,75	0,8
Süreç Yönetimi	5 madde	3,87	0,63	0,74
İşbirlikleri	4 madde	3,86	0,6	0,72
Müşteri Tatmini	3 madde	3,9	0,63	0,78

Wallis testi ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre anlamlılık düzeyleri sırası ile liderlik ($p=0,22$), sürekli gelişme ($p=0,36$), çalışan tatmini ($p=0,36$), öğrenme ($p=0,51$), süreç yönetimi ($p=0,43$), işbirlikleri ($p=0,66$) ve müşteri tatmini ($p=0,38$) şeklindedir ve hiçbir faktör için anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Dolayısı ile kurumlar arasında TKY uygulamalarının algılanması bakımından bir farklılık bulunmamaktadır. Katılımcıların yaklaşık yarısını oluşturan ve araştırma yapılan kurumlar içinde ISO 9001 ve ISO 27000 sertifikalarına sahip tek kurum olan Kurum 1.'de çalışanların algılamaları ile diğer kurumlarda çalışanların algılamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Kurumda çalışanların çalıştıkları pozisyon açısından faktörleri algılamaları arasında bir farklılık olup olmadığı (H_{10}) Kruskal-Wallis testi ile analiz edilmiştir. Tüm faktörler için pozisyonlar açısından %5 düzeyinde anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Farklılıkların hangi pozisyonlar arasındaki farklılıktan kaynaklandığını belirlemek için her faktör için tüm pozisyonlar arasında Mann-Whitney U testi gerçekleştirilmiştir. Memur şef ve müdürler arasında bir farklılık görülmez iken, bu üç pozisyondakiler ile hizmetliler arasında ve diğer sınıftaki çalışanlar arasında önemli farklılıklar gözlemlenmiştir. Burada hizmetlilerin ve diğer olarak yansıtılan taşeron çalışanların müdür şef ve memur grubu ile farklılaşması beklenen bir durumdur.

TKY'nin kamu kurumlarına uygun olup olmadığı konusunda ve TKY uygulamalarının kaliteli hizmet vermek için gerekli olup olmadığı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Üstüner ve Coşkun (2004) TKY'yi Türkiye kamu sektörü için gerekli görenlerin oranı iki farklı kamu kurumunda %85 ve %90 olduğunu belirtirken, Çetin ve Özçakar (2014) ise TKY'yi kurumunda kaliteli hizmet vermek için gerekli görenlerin oranı %60 olarak belirtmiştir. Bu çalışmada oran kurumlara göre %80 ile %88 arasında değişmekle beraber ortalama olarak %83 seviyesinde çıkmıştır.

TKY'nin kaliteli hizmet vermek için gerekliliği konusundaki düşünce ile Kurumda TKY eğitimi almış olmak arasında bir ilişki olup olmadığı Kendall tau- B ile test

edilmiştir (H11). Analiz sonucunda %5 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır ($p=0,074$). TKY'nin kaliteli hizmet vermek için gerekliliği konusundaki düşüncenin TKY eğitimi ile ilişkili olduğu söylenemez. Bu düşüncenin kalite çalışmalarına katılmış olmak ile ilişkili olup olmadığı incelenmiştir (H_{12}). Analiz sonucunda %5 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunamamakla birlikte değer %5'e çok yakındır ($p=0,053$).

Sonuç ve Tartışma

Literatürde TKY'nin kamu sektöründeki durumu üzerine yapılan çalışmalar özel sektördeki çalışmalara göre daha sınırlıdır. Bu çalışmada dört farklı kamu kurumundaki uygulamalar, TKY'nin Deming Yönetim Metodu perspektifinden değerlendirilerek analiz edilmiştir. Çalışmanın bulgularına göre öncelikle ölçek DFA ile analiz edilerek ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik açısından uygun olduğu görülmüştür. DFA sonunda yedi boyutlu orijinal ölçek yapısı bazı maddeler çıkarılarak korunmuştur. Modelin uygulanması sonucunda çalışan tatmini ile müşteri tatmini arasındaki yol dışında diğer tüm yollar anlamlı çıkmıştır. Bu durum literatür ile uyumludur aynı modeli kamu kurumlarının da içinde bulunduğu bir örnekleme kullanan Barfield vd.'nin (2005) yol analizi ile gerçekleştirdiği çalışmada süreç yönetimi çalışan tatmini ve çalışan tatmini müşteri tatmini ilişkisi anlamsız olarak elde edilmiştir. Buna göre Anderson vd. 'nin (1995) Deming Yönetim Metodu olarak değerlendirdikleri yol modeli, Türkiye Kamu sektöründeki dört kurum açısından DFA ve yapısal regresyon modeli ile incelenmiş ve anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Dolayısı ile liderlik ile başlayacak kalite yolculuğu eğitim öğrenme, işbirlikleri ile devam ederek, süreçlerle yönetim ve sürekli gelişme vasıtası ile müşteri tatmini sağlanabilecektir.

Çalışanların en olumlu algıladıkları faktörler sırası ile; müşteri tatmini ve çalışan tatmini, öğrenme, süreç yönetimi, işbirlikleri, sürekli gelişme ve liderlik şeklinde bulunmuştur. Boyutların algılanması açısından kurumlar arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

Çalışanların %83'ü TKY'nin kurumlarında kaliteli hizmet vermek için gerekli olduğunu düşünmektedirler. TKY'nin kaliteli hizmet vermek için gerekliliği konusundaki düşüncenin, kurumda TKY eğitimi almış olmak ya da kurumda kalite ile ilgili çalışmalara katılmış olmakla ilişkili olmadığı belirlenmiştir. Dolayısı ile eğitimlere ya da çalışmalar katılsın ya da katılmasın çalışanlar genel olarak TKY'nin kamu sektörü için gerekli olduğunu düşünmektedirler.

Modelin sadece dört adet kamu kurumunda gerçekleştirildiğinden sonuçların genellemesi mümkün değildir. Sonraki çalışmalar daha büyük örneklemler ile gerçekleştirilerek Türkiye Kamu Sektörü için genelleme yapılabilir.

Kaynakça/References

- Acar, A., Sevinç, İ. (2013), Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Sektörüne Uygulanmasına İlişkin Sorunla, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, (25), 1-16.
- Anderson, J. C., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. G. (1994), A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review*, 19(3), 472-509.
- Anderson, J. C. Rungtusanatham, M., Schroeder, R. G. and Sarvanan, D. (1995), A path analytic model underlying the deming management method: preliminary empirical findings. *Decision Sciences*, 26(5), 637-658.
- Aslan, C., (2017), Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde Eğitim ve Okul Kütüphanelerinin Organizasyonu Üzerine Bir İnceleme. *Türk Kütüphaneciliği*, 31(2), 251-258.
- Aslantekin, F., Göktaş, B., Uluşen, M., & Erdem, R., (2007), Sağlık hizmetlerinde kalite deneyimi: Dr. Ekrem Hayri Üstündağ kadın hastalıkları ve doğum hastanesi örneği. *Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi*, 2(6), 55-71.
- Ayaz, H., & Soykan, A. (2002), Toplam kalite yönetimi ve sağlık sektörü. *Türkiye Klinikleri Journal of Psychiatry*, 3(1), 19-26.
- Balcı, A. (2005a), Kamu örgütlerinde toplam kalite yönetimi uygulanması: Olumlu perspektifler ve olası zorluklar. *S.Ü. Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, ss.196-211.
- Balcı, A. (2005b). Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar ve kamu hizmet sunumuna etkileri, "Kamu yönetiminde ve kamu hizmetlerinde kalite" içinde, C.C. Aktan ve U. Saran (editörler), Ankara: Hizmet-İş Sendikası Yayını, ss. 19-38.
- Barfield, J., Fisher, C. M., Li, J., & Mehta, R. (2005). Retesting a model of the Deming management method. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(3), 401-412.
- Fisher, C. M., Barfield, J., Li, J., & Mehta, R. (2005). Retesting a model of the Deming management method. *Total Quality Management and Business Excellence*, 16(3), 401-412.
- Bollen, K. A. (1989), A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17(3), 303-316.
- Boyne, George A. ve Walker Richard M., (2002), Total quality management and performance, *Public Performance and Management Review*, 26(2), s. 394.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. *Sage Focus Editions*, 154, 136-136.
- Bütün, H., & Aslanargun, E. (2016), Mesleki ve teknik eğitim kurumlarında toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi. *Anatolian Journal of Educational Leadership and Instruction*, 4(1), 40.
- Can, A. (2008), Örgüt kültürünün hastanelerde toplam kalite yönetimi uygulamalarına uygunluğunun testine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13, s.293-307.
- Çetin, N. (2008), Kuramsal liderlik çözümlerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir dursal liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 74-84.
- Çetin, O. ve Özçakar, N. (2014), kamu sektöründe toplam kalite yönetimi: bir kamu kurumunda ampirik bir araştırma, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 36(1), ss. 351-372.
- Çukurçayır, M. A. ve Sipahi, E.B. (2003), Yönetim yaklaşımı ve kamu yönetiminde kalite. *Sayıştay Dergisi*, 50-51, ss. 35-66.

- Dağlı, Y. (2014), Toplam kalite yönetiminin eğitim sistemine uygulanabilirliği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2.
- Dean, J., W., Bowen, D. E. (1994), Management theory and total quality: Improving research and practice through theory development. *Academy of Management Review*, 19(3), s.392-418.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2011), *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, İstanbul, Beta.
- Ekinci, F. (2008), Kamu personel yönetiminden insan kaynakları uygulamasına geçişin çalışanların verimliliğine etkisi. *Maliye Dergisi*, 155, ss. 175-185.
- Grandzol, J., Gershon, M. (1998), A survey instrument for standardizing tqm research. *International Journal of Quality Service*, 3(1), s.80-105.
- Güller, H. (2008), Kamuda toplam kalite yönetiminin uygulanabilirliği: türkiye büyük millet meclisi'nde toplam kalite yönetimi perspektifiyle başlatılan çalışmaların incelenmesi (Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2008.
- Hasan, M., & Kerr, R. M. (2003), The relationship between total quality management practices and organisational performance in service organisations. *The TQM Magazine*, 15(4), 286-291.
- Hsieh, A. T., Chou, C. H., & Chen, C. M. (2002), Job standardization and service quality: a closer look at the application of total quality management to the public sector. *Total quality management*, 13(7), 899-912.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999), Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Kağncıoğlu, H., (2002), günümüz işletmelerinin yaşam anahtar: müşteri odaklılık. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), ss. 78-90.
- Kazan, H , Değermen, A , Yurtman, G . (2017), Toplam kalite yönetiminin iç ve dış müşterilerin performans değerlendirmesi üzerine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 43-65.
- Kline, R. (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*, Guilford Press.
- Madsen, O. N. (1995), Public enterprise and total quality management. *Total Quality Management*, 6(2), 165-174.
- Morgan, C., Murgatryod, S. (1994), *Total Quality Management in the Public Sector, USA*, Open University Press, 1994.
- Özçakar, N., (2010), Bir kamu kuruluşundaki toplam kalite yönetimi uygulamalarının değerlendirilmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39(1), ss. 106-124.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005), Türkiye'de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13, s. 137-146.
- Prajogo, D. (2005), The Comparative Analysis of TQM Practices and Quality Performance between manufacturing and service firms. *International Journal of Service Industry Management*, 16-3.
- Peker, Ö. (1996), Toplam kalite yönetimi ve kamu hizmetlerinde toplam kalite. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 5(2), ss. 41-57.
- Powell, T. (1995), Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16.

- Scharitzer, D. & Korunka, C. (2000), New public management: Evaluating the success of total quality management and change management interventions in public services from the employees' and customers' perspectives. *Total Quality Management*, 11(7), 941-953.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2014), *Using multivariate statistics*. Allyn ve Bacon/Pearson Education.
- Tanaka, J. S., & Huba, G. J. (1985), A fit index for covariance structure models under arbitrary GLS estimation. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 38(2), 197-201.
- Üstüner, Y., Coşkun, S. (2014), Quality Management in the Turkish Public Sector: A survey. *Public Administration Development*, 24, s. 157-171.
- Yaş, S. Z. (2009), Toplam kalite yönetimi anlayışının sağlık sektöründe uygulanması: Trakya Üniversitesi Sağlık Araştırma ve Uygulama Merkezi ile Edirne Devlet Hastanesi'nin karşılaştırılması. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Trakya Üniversitesi SBE.
- Yunus, T. A. Ş., AKPINAR, A. T., & Emre, İ. Ş. Ç. İ. (2016), The effects of quality management system on patient safety culture in hospitals. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2).



Davranış Teorilerinin Bireysel, Sosyal ve Normatif Açından Kavramlaştırılması: BSN Davranış Modeli Önerisi

Işıl Mendeş Pekdemir¹

Aygül Dönmez Turan²

Öz

Birey davranışlarının irdelenmesi ve anlamlandırılması milattan önceki çağlara kadar uzanmasına ve ilköğretim çağına kadar uzanmasına rağmen; endüstriyel psikoloji çerçevesinde birey davranışlarının örgüt bağlamında analiz edilmesi 19. yüzyılın sonlarına rastlamaktadır. Birey davranışlarının toplum veya daha sınırlı bir topluluk olan örgüt yönetiminde ne kadar önemli olduğu anlaşılmasıyla, gerek psikoloji gerek sosyoloji gerekse endüstriyel psikoloji alanlarında birey davranışlarını açıklayan birçok teori ve yaklaşım geliştirilmiştir. Bu teori ve yaklaşımlar farklı kapsam/bağlamalarda, belirli yönleriyle birbirini doğrulayan, belirli yönleriyle birbirinden ayrılan modeller sunmuştur. İlgili teori, yaklaşım ve modelleri bir çatı altında toplamak ve davranışın yapısını ortaya koyacak bir model oluşturmak amacıyla; üç aşamada gerçekleştirilen bu çalışmanın birinci aşamasında, birey davranışını farklı çerçevelerde değerlendiren 12 davranış teorisinin farklı bir bakış açısıyla incelenmesi sonucunda, birey davranışlarında yeni bir gruplamaya gitme ihtiyacı ortaya konulmuş ve birey davranışları bireysel, sosyal ve normatif açıdan üç ana kategoride gruplandırılmıştır. Bu gruplandırmanın ardından çalışmamızın ikinci aşamasında davranışları açıklayan, literatürde kabul görmüş 26 davranış teorisi, yaklaşım ve model, bireyin bireysel, sosyal ve normatif açıdan sergilediği davranışlar açısından incelenmiş ve bu davranışlar kavramsal bir çerçeveye oturtulmuştur. Üç grupta topladığımız bireyin davranışlarını açıklayan bir model önerisi geliştirmek bu çalışmanın temel motivasyonunu oluşturmuştur. Bu amaçla, çalışmamızın üçüncü aşamasında da, literatürde ilgili teoriler ve modeller ışığında bu üç grup birey davranışını açıklayan bir model, *BSN Davranış Modeli* (Bireysel, Sosyal ve Normatif Davranış Modeli) önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler

Davranış teorilerinin kavramlaştırılması • Teorik model önerisi • BSN davranış modeli (Bireysel, Sosyal ve Normatif Davranış Modeli)

Conceptualization of Behavioral Theories on the Basis of Individual, Social and Normative Perspective: ISN Behavioral Model Proposal

Abstract

On the industrial psychology framework, investigating human behavior in the organizational context dates from the 19th century. However, evaluations of individual and social behaviors trace back to the quotes of ancient philosophers, so considering and sensemaking the human behavior dates from the ancient age. Understanding the importance of human behavior in management of organizations as well as society, many different theories and approaches were developed in order to explain human behavior in the literature over the decades. The theories and approaches purposed specific models, and then some subsequent researches confirmed to previous models, but a number of other researches developed new models distinct from the formers. In order to illuminate the confusion of behavioral theories, approaches and models, we aimed to explore whether these theories, approaches and models could be gathered in different perspective in this study paper. Thus we developed a model to indicate the construction of behavior in three phases. In the first phase, 12 main behavioral theories, approaches and models evaluated human behavior on the different frameworks were examined from a unique/distinct points of view. Then present researchers identified the needs to develop a new classification for human behavior as individual, social and normative. In the second phase, other 26 behavioral theories, approaches and models in the literature were investigated in terms of individual, social as well as normative perspectives of behavior exhibited by human, and these behaviors were conceptualized. On that point, the main motivation of this study is to develop a model explaining the human behaviors which were classified into three groups mentioned. Accordingly, in the last phase of our study, Individual, Social and Normative (PSN) Behavioral Model which explains the three perspectives of the human behavior has been purposed on the basis of the theories as well as approaches in the literature.

Keywords

Conceptualization of behavioral theories • Theoretical model proposal • ISN behavioral model (Individual, Social and Normative Behavioral Model)

1 Işıl Mendeş Pekdemir (Prof. Dr.), İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Yönetimi ve Organizasyonu Ana Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye. E-posta: isilmp@istanbul.edu.tr

2 Sorumlu Yazar: Aygül Dönmez Turan (Dr. Öğr. Üyesi), Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Örgütsel Davranış Ana Bilim Dalı, İstanbul, Türkiye. E-posta: ayturan@yildiz.edu.tr

Atf: Mendeş-Pekdemir, I. ve Dönmez-Turan, A. (2018). Davranış teorilerinin bireysel sosyal ve normatif açıdan kavramlaştırılması: BSN davranış modeli. *Istanbul Management Journal*, 29(85), 127-186.
<http://dx.doi.org/10.26650/imj.2018.29.85.0010>

Extended Summary

Background

Understanding the significance or materiality of human behaviors in management in organizations and societies has become important. For this, over the decades, many different theories and approaches were developed to explain human behaviors in the literature. Earlier studies proposed specific models. Some subsequent researches confirmed previous models, whereas others led to the development of new models, different from the former ones.

Purpose

To clarify the confusion of behavioral theories, approaches, and models, this study aims to explore whether these theories, approaches, and models could be distinguished from each other based on their similarities and differences, and whether they could be categorized into different classes. To achieve this, the behavioral theories were analyzed in detail, and a model was developed to demonstrate the construction of behavior.

Methodology

Following this study's aim, the present researchers realized a three-phase model development process, which laid the groundwork for the exploration of the behavioral theories and development of the proposed model.

In the first phase (making decision to categorize human behaviors), 12 behavioral theories, approaches and models evaluating human behaviors on the different frameworks were examined from a unique and distinct perspective. This phase comprised determining the scope of behavior, based on the logic behind field theory, attitude- behavior-context theory, MARS model, intrinsic/extrinsic, learning theories [classical, operant (conditioning), cognitive, and social (social cognitive theory)], social exchange theory, idealism, rational choice, and against rational choice approach. Investigating these theories in detail, we obtained three main categories into which aspects of human behavior can be distinguished: individual, social, and normative. Then, the researchers identified the need to develop a new classification model for human behaviors based on these aspects.

In the second phase (investigating behavioral theories, approaches, and models in terms of individual, social and normative dimensions of behavior), other 26 behavioral theories, approaches, and models in the literature were investigated based on the individual, social, and normative perspectives of behaviors exhibited by humans. These include the ecological value theory, simple expectancy-value-

attitude theory, theory of reasoned action, theory of planned behavior, symbolic self completion theory, self-perception theory, cognitive dissonance theory, focus theory of normative conduct, social symbolic self theory, self-discrepancy theory, social identity theory, cultural theory, value belief norm theory, norm action model, cognitive effort-control, automaticity and heuristics, environmental self-identity, theory of interpersonal behavior, the motivation-opportunity-ability model, structuration theory, framing, priming and biasing approach, prosocial behavior, helping behavior, organizational citizenship behavior, voice behavior, organizational citizenship behavior for environment, and ethical behavior. Obtaining implications from these behavioral theories, approaches, and models, present researchers supported their claim by categorizing them under the three classes mentioned in the first phase. After elaborating on each behavioral theory, approach, and model regarding the individual, social, and normative perspective of human behaviors, we conceptualized the three different behaviors with their dimensions.

The main motivation behind the study was to develop a model explaining the human behaviors, which are classified into three main groups mentioned. Accordingly, *in the last phase (model proposal)* of this study, the individual, social, and normative (ISN) behavioral model, which explains the three perspectives of the human behavior, has been proposed based on the theories and approaches in the literature.

Conclusion

The individual aspect of behavior was defined for this study as behaviors, wherein one engages after making a cost-benefit analysis at an individual level sometimes. The rationale behind their individual behaviors could be that they want to acquire either monetary or spiritual gains, or they take pleasure or enjoy doing the act, feel content while doing or not doing them, or they have learned or have even developed a habit of doing them routinely.

The social aspect of behavior was defined for this study as behaviors one displays after making a cost-benefit analysis at a social level to be valued and accepted by others, avoid social exclusion, enjoy social conformity, expect something in return, or drive social benefits.

The normative aspect of behavior was defined as voluntary or idealist behaviors one shows when they act in line with their own correct principles and norms, consider the goodness and welfare of all living entities, evaluate events on moral grounds, and make a cost-benefit analysis on a normative level in the long-run.

Following our own definition, we assert that the individual dimension of behavior comprises “personal cost-benefit (personal interest)”, “emotional responses/

drives”, and “habits/routines”; the social dimension comprises “social cost-benefit (social interest)”, “reciprocity”, “acceptance”, and “conformity”; and the normative dimension consists of “normative cost-benefit (long term interest)”, “welfare of all living entities”, “altruism”, “voluntarism”, and “idealism”.

Based on the definition of ISN (individual, social, and normative) dimensions of behavior, we proposed a theoretical model developed from the elements of behavioral theories evaluated in the previous phases. The proposed model represented the link from attitude to behavior, which confirmed a number of research findings in organizational behavior literature. Furthermore, other researchers mentioned that goals acted as the mediator in the relationship between attitude and behavior, while conditions/situations acted as the moderator in this relationship. On the other hand, organizational behavior researches showed personal values related to the behavior of individuals. However, individuals do not always behave in line with their values because some situations do not favor following individual values. Apart from behaving in accordance with personal values, the researchers explained that humans behave in accordance with their goals. In this case, individuals have to be motivated to achieve their goals. Following these researchers, we propose the following theoretical model illustrated in Figure 1.

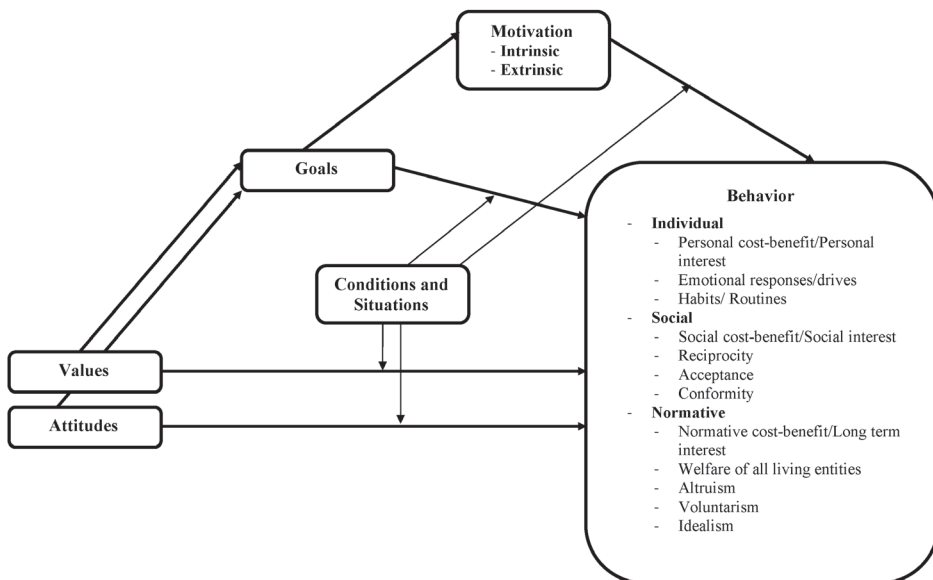


Figure 1: INDIVIDUAL, SOCIAL, AND NORMATIVE (ISN) BEHAVIORAL MODEL

Psikoloji, sosyoloji ve örgütsel psikoloji araştırmalarının çoğu deneysel çalışmalarla başlamıştır. Günümüze kadar gelmiş ve literatürde kabul görmüş çoğu teori, daha sonra hem deneysel hem de başka yöntemlerle yapılan çalışmalarla desteklenmiştir. 1927 yılında Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deney¹, bireylerin klasik koşullanma ile; Skinner'in (1948) güvercinler üzerinde yaptığı deney, bireylerin edimsel koşullanma (ödül/ceza) ile öğrendiğinin temelini atan çalışmalar olmuştur. Burada klasik ve edimsel koşullanma; bireyin daha önceden benimsediği tutumlar ve değer yargıları ile sahip olduğu alışkanlıkları doğrultusunda hareket etmesine göre, veya hangi davranışlarının ödül hangilerinin ceza ile sonuçlanacağına (önceden öğrenilenler, alışkanlık haline getirilenler, amaçlara ulaştıracak hareketler) göre davranışlarını düzenlemesini izah etmektedir (Schultz ve Schultz, 2001). Koşullanmanın yanında bireylerin düşünerek ve bilişsel/zihinsel süreçleri yardımıyla öğrendiği ise Tolman'ın (1951) labirent üzerinde yaptığı fare deneyleri temel alınarak açıklanır. Bilişsel öğrenme olarak bilinen bu teori ise, bireyin sadece koşullanarak değil, zihninde gerçekleştirdiği belirli analizler (fayda-maliyet, neyin doğru neyin yanlış olduğu) sonucunda davranışlarını düzenlediğini açıklanmaktadır (Şimşek, Çelik ve Akgemci, 2015). Bu öğrenme şekillerine ek olarak Bandura (1989), bobo oyuncuğu deneyi ile bebeklerin sosyal olarak nasıl öğrendiğini göstermiştir. Sosyal bilişsel teori olarak adlandırılan bu teori de, bireylerin davranışlarını buldukları sosyal ortamdan etkilenecek şekilde sergilediğini iddia etmektedir (Myers, 2015). Yine bilişsel teoride bahsi geçen zihinsel analizler söz konusudur ancak buradaki analiz sosyal bağlamdaki fayda-maliyet analizleri çerçevesinde değerlendirilebilecek bir analizdir.

Bahsi geçen her bir öğrenme deneyi ilerleyen yıllarda birçok araştırma ile doğrulanmış, birçok araştırmacı tarafından eklemeler yapılarak daha da genişletilmiştir. Birey davranışlarını açıklamada temel olarak görülen öğrenme teorilerinden (Şimşek vd., 2015) sonra, yine birçok araştırmacı birey davranışlarının farklı bir tarafını ele alarak davranış literatürüne farklı teori, yaklaşım ve modeller kazandırmıştır. Hatta bireyi belirli bir davranışa yönlendirme konusunda, örgüt düzeyinde öğrenme temelli bazı motivasyon teorileri geliştirilmiştir (Robbins ve Judge, 2013). Davranış literatüründe yapılan bu çalışmalar birey davranışlarını açıklamada yazına zenginlik katmış olmasına rağmen, davranışı açıklamada bir sistematikten uzaklaşılmasına neden olmuştur. Buna bir çözüm getirmek amacıyla çalışmamızda, birey davranışlarına açıklama getiren 12 ayrı teorinin, çıkış noktaları da dikkate alınarak, sistematik bir gruplandırma yapılabileceği fikri ile, öncelikle temel davranış teorileri kapsamında bir inceleme yapılmıştır. Bu incelemede birey davranışlarının; bireysel, sosyal ve normatif kapsamda incelenebileceği tespit edildikten sonra, literatürde kabul

1 Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı kasık koşullanma deneyi, 1977 yılında Watson tarafından 8 aylık bir bebek üzerinde denenmiş ve sonuçları doğrulanmıştır.

görmüş (daha spesifik) 26 ayrı davranış teori, yaklaşım ve modeli bu üç grup temel alınarak analiz edilmiş ve birey davranışının bireysel, sosyal ve normatif boyutları tanımlanmıştır. Son olarak çalışmamız kapsamında incelenen, gerek temel davranış teorileri gerekse bu temel teorilerin geliştirilmesiyle elde edilen teoriler çerçevesinde birey davranışının bireysel, sosyal ve normatif boyutlarını açıklayan Bireysel, Sosyal ve Normatif Davranış (BSN Davranış) Modeli olarak adlandırılan kavramsal bir model geliştirilmiştir.

Araştırmanın Amacı, Yöntemi ve Tasarımı

Birey davranışları ve nedenlerinin açıklanması, bu alanda çalışanların dikkatini çeken konular arasında yer almış ve düşünürler kendi birikim ve görüşleri doğrultusunda birçok teori ve model geliştirmiştir. Bu teoriler arasında birey davranışlarını ele alma açısından ortak noktalar olduğu kadar, farklı açılardan da birey davranışlarını inceleyen teoriler mevcuttur. Bu çalışmamızda, farklı bakış açılarıyla birey davranışlarını inceleyen davranış teori, yaklaşım ve modellerini inceleyerek, ortak oldukları ve farklılaştıkları hususları ortaya koyabilir miyiz, kısaca bu teorileri tek bir çatı/yapı altında toplayabilmeyiz sorusundan yola çıkarak ve bu doğrultuda teori, yaklaşım ve modellerin ayrıntılı bir analizini yaparak, birey davranışlarını yeniden gruplayarak davranışın yapısını ortaya koyma ve buna bağlı olarak da bir model oluşturma çabası güdülmüştür.

Çalışmamızın amacı doğrultusunda, davranışın yapısını oluşturmada temel oluşturabileceğini düşündüğümüz, model oluşturma süreci üç aşamada gerçekleştirilmiştir:

Birinci (birey davranışlarının gruplandırılması kararı) aşama, farklı bakış açılarıyla birey davranışlarını inceleyen teori, yaklaşım ve modellerin ortak oldukları ve farklılaştıkları hususlar ortaya konulabilir mi, bu teoriler tek bir çatı altında toplanabilir mi sorusuna cevap alabilmek için; ilk önce 12 temel davranış teorisinden yararlanarak birey davranışlarının yeni bir gruplamaya tabi tutulup tutulamayacağı araştırılmıştır. Bu doğrultuda bu aşama; Alan kuramı (Lewin, 1951), Tutum davranış bağlam teorisi (Stern, 2000), Mars modeli (McShane ve Von Glinow, 2016), içsel/dışsal motivasyon (Robbins ve Judge, 2013; Şimşek vd., 2015), öğrenme teorileri [klasik, edimsel, bilişsel, sosyal (sosyal bilişsel teori)] (Pavlov, 1927; Skinner, 1948; Tolman, 1951, Bandura, 1989) sosyal mübadele teorisi (Blau, 1964), idealizm (Forsyth, 1992), rasyonel seçim teorisi (Elster 1986, Homans 1961) ve rasyonellik karşıtı görüşler (Simon, 1957; Tversky ve Kahneman, 1974; Zey, 1992; Etzioni, 1988; 1999) temel alınarak birey davranışlarının gruplandırılması ve kapsamının belirlenmesi aşamasını oluşturmaktadır. Bu görüşler doğrultusunda, birey davranışları bireysel, sosyal ve normatif boyutta gruplanabileceği kararı verilmiştir.

İkinci aşamada (davranışların bireysel, sosyal ve normatif boyutu açısından teori, yaklaşım ve modellerin incelenmesi), birey davranışlarını açıklamak ve anlamlandırmak amacıyla, literatürde kabul görmüş çeşitli perspektiflerde birey davranışlarını değerlendiren 26 davranış teorisi, yaklaşım ve modeli ayrıntılı analiz edilmiş ve davranışın; bireysel, sosyal ve normatif yönünü içerecek şekilde, birey davranışları üç ayrı kategoriye indirgenmiştir. Sınırları çizilen bu çerçevede, birey davranışlarının bireysel, sosyal ve normatif boyutları kavramsallaştırılmış ve tanımlanmıştır. Özellikle bu boyutları oluşturan alt boyutların ortaya koyulmasıyla birlikte kavramsallaştırma basamağı tamamlanmıştır ve birey davranışlarının bireysel, sosyal ve normatif boyutta gerçekleştiği ortaya konulmuştur.

Araştırmamızın **üçüncü aşamasında (model önerisi)** ise, üç ayrı bakış açısıyla incelenen teori, yaklaşım ve modellerde bulunan ve davranışı açıklayan diğer değişkenler dikkate alınarak Bireysel, Sosyal ve Normatif Davranış (BSN Davranış) Modeli olarak adlandırılan kavramsal bir model oluşturulmuştur. Bu model birey davranışlarının bireysel, sosyal ve normatif boyutunu açıklayacak değişkenlerin bir arada değerlendirildiği teorik bir modeldir.

Birey Davranışlarının Gruplandırılması Kararı: Teorik Çerçeve

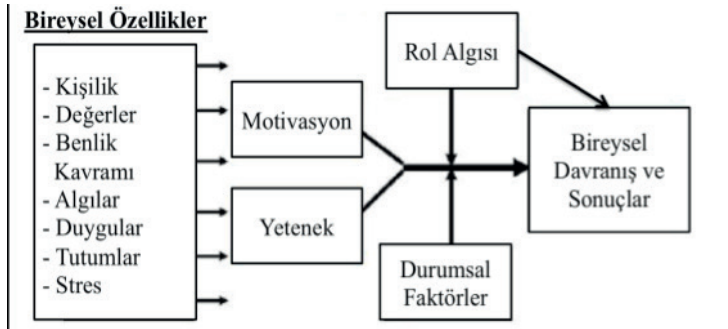
Davranış bir organizmanın bir ortamdaki hareket tarzı, belirli bir uyarıcıya karşı gösterdiği tepki şeklinde tanımlanmaktadır (Pavlov 1941, Eroğlu, 1997). Davranış insanların bütün eylemlerini (etki ve tepkilerini) kapsar dolayısıyla davranış insanların tek tek veya toplu olarak gösterdikleri faaliyetlerdir. Ayrıca davranış eylemi nedenli, güdülü ve amaca yöneliktir, içerisinde rastgelelik ile nedensizlik barındırmaz (Kolasa, 1979). Psikolojinin temel konusunu oluşturan birey davranışları çok nedenli ve karmaşıktır. Davranış açısından her olayın ondan önce gelen bir takım koşulların sonucu olduğu bir gerçektir (Şimşek vd., 2015). Dolayısıyla bu koşullar kişiden kişiye durumdan duruma değişeceğinden bireylerin davranışlarında da farklılıklar gözlemlenebilecektir.

Lewin (1951) fizikteki alan kavramından (manyetik, çekim alanı) yola çıkarak psikoloji temelinde alan (yaşam alanı) teorisini (field theory) ortaya atmıştır. Burada Lewin, bireyin karşılaştığı durumlar sonucunda belirli bir davranışı sergilediği ve bunun belirli bir psikolojik alanda gerçekleştiğinden bahsetmektedir. Psikolojik alan veya yaşam alanı olarak isimlendirdiği bu alan birey ve bireyin içinde bulunduğu çevreden oluşmaktadır. Yaşam alanını birey(B) ve çevrenin(Ç) etkileşimi ile oluştuğunu söylerken, birey davranışlarının(D) ise yaşam alanının(YA) bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır [$D = f(YA) = f(B,Ç)$]. Lewin (1951) alan teorisinde (field theory) birey davranışlarının içsel ve dışsal faktörler tarafından etkilenen dinamik bir alan fonksiyonu olduğunu savunmaktadır.

Stern (2000) alan teorisi temelinde birey davranışlarını organizmanın kendisi (tutum-attitude) ve çevresinin (bağlam-context) bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmüştür ve Tutum-Davranış-Bağlam teorisini (Attitude-Behavior-Context Theory) ortaya koymuştur. Jackson'ın (2005) da belirttiği gibi, tutum, bireylerin belirli bir doğrultuda hareket etmesini sağlayan bireysel inanç, değer ve genel yatkınlıkları içerir. Bağlam ise maddi teşvikler, kurumsal ve yasal zorunluluklar, bireyler arası etkileşim vb. gibi potansiyel etkiyi içeren durumlar ile ilgilidir. Tutum (içsel faktörler) ve bağlam (dışsal faktörler) arasındaki yapısal dinamikler tutum davranış bağlam modelinin kritik değişkenleridir. Bu doğrultuda tutum ve davranış arasındaki ilişki; bağlamsal faktörler zayıf olduğunda daha kuvvetlidir, bağlamsal faktörler güçlü olduğunda daha zayıftır.

Örgüt içerisindeki birey davranışlarının farklılığı örgütsel davranış alanının ana çalışma konusunu oluşturmaktadır. Örgütsel davranış disiplini örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarını belirleyen üç öge üzerinde çalışır: bireyin kendisi, gruplar ve yapı. Bu disiplin, üç ögenin davranışa etkisini açıklayarak örgütleri daha verimli hale getirmek için çalışır (Robbins ve Judge, 2013). Bireylerin neden farklı davranışlar sergilediklerini araştıran çalışmalardan bazıları kişilik ve değerleri (Ajzen, 2005; Rokeach 1973; Schwartz, 1977; Schwartz, 1994), bazıları algı, atıf ve tutumları (Lancaster 1966, Gutman 1982; Reynolds ve Gutman, 1988; Ajzen ve Fishbein, 1980), bazıları bulunulan ortam özelliklerini (Ajzen ve Fishbein, 1980; Cialdini, Reno, Kallgren, 1990; Ajzen, 1991; Cialdini, Kallgren, Reno, 1991), bazıları ise kural, kaide ve normları (Elliot ve Wattanasuwan 1998; Schwartz, 1992; Stern vd., 1999; Stern 2000) neden göstermişlerdir.

Geçtiğimiz yıllardaki örgütsel davranış çalışmalarının birçoğu birey davranışı ve performansının öncüllerini araştırmıştır. Bu araştırmalarda davranış; öncelikle kişi ve durum özellikleriyle daha sonra yetenek ve motivasyon ile açıklanmıştır. İlerleyen çalışmalarda ise, bireysel özelliklerin motivasyon ve yeteneği etkileyerek davranışları belirlediği savunulmuş ve sonrasında MARS (Motivation-Ability-Role-Situation) modeli ortaya konmuştur (McShane ve Von Glinow, 2016) (Şekil 1)



Şekil 1. Mars Modeli (McShane ve Von Glinow, 2016)

Bireysel özelliklerin bireylerin motivasyonunu etkilediği, motivasyon teorilerinden içsel faktörlere ağırlık veren kapsam teorilerinde de ele alınan bir durumdur. Kapsam teorileri davranış öncesini vurgular ve kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli yönlere sevk eden faktörleri anlamaya çalışarak davranışların yönlendirilebileceğini iddia eder (Robbins ve Judge, 2013; Şimşek vd., 2015). Bu iddia, Mars modelindeki bireysel özellik, motivasyon ve davranış nedensellik zincirini destekleyen ve davranışların nedenlerinin birey temelinde açıklanabileceğini gösteren bir yaklaşımdır. Motivasyon teorilerinden dışsal faktörlere ağırlık veren süreç teorilerinde ise; kişinin hangi amaçlar tarafından nasıl motive edildikleri araştırılmaktadır (Koçel, 2010). Bireye ait özellikler, kişiyi davranışa sevk eden faktörlerdendir ancak bu içsel faktörler haricinde birçok dışsal faktör de motivasyon üzerinde rol oynar (Robbins ve Judge, 2013; Şimşek vd., 2015). Bu iddia, Mars modelindeki motivasyon ve davranış arasındaki nedenselliği desteklemekle birlikte, bireyin bir toplum içerisindeki rol algısının davranışa yansımaları da açıklamaktadır. Rol algısı insanların kendilerinden beklenen görevleri yapmak konusunda bulunduğu topluluğa karşı sorumluluğunu ifade eder. Mars modelinde de, bu sorumluluğun bireyin davranışlarını belirli yönlere sevk etmeye neden olduğu ifade edilmektedir (McShane ve Von Glinow, 2016). Modele göre, birey topluluk içindeki rolünü; hem topluluğun beklentilerini karşılama konusunda hem de o topluluktaki normlara uyma konusunda düzenler. Özetle, birey davranışlarında içsel ve dışsal faktörlerin rolünün araştırıldığı çalışmalar (Lewin, 1951, Stern, 2000), örgütsel davranış çerçevesinde birey davranışlarını belirleyen öğelerin ayrımı (bireyin kendisi, gruplar ve yapı) (Robbins ve Judge, 2013), davranış farklılıklarının açıklandığı çalışmaların değerlendirilmesi sonucu ortaya atılan Mars Modeli, içsel ve dışsal motivasyon teorileri ve aynı zamanda klasik ekonomideki rasyonel ve rasyonelliğe aykırı seçim teorileri birey davranışının açıklanmasında bireyin kendisi, bulunduğu (sosyal) bağlam ve yapısal özelliklerin (ahlaki kurallar vb.) ele alınmasının uygun olduğunu göstermektedir. Mars modeli, birey davranışlarının bireysel düzeyde olduğu kadar sosyal ve normatif çerçevede de değerlendirilebileceği görüşümüzü desteklemektedir.

Organizmanın herhangi bir etkiye karşı gösterdiği tepki şeklinde davranışı tanımlayan Freud, bireyin herhangi bir davranışı daha önce aldığı bir uyarana karşı tepki şeklinde öğrendiğini iddia etmektedir. Freud'un klasik koşullanma olarak adlandırdığı bu öğrenme biçiminden sonra, Skinner davranışların sonucuna odaklanmış ve bireylerin davranış sonucunda elde ettikleri veya kaybettikleri (pekiştirici- ödül/ceza) ile bir değerlendirme yaparak sonraki davranışlarını düzenlediğini savunmuştur. Daha sonra Tolman bireylerin davranışlarının bir uyarana karşı tepki olarak kısıtlandırılmayacağını, bireyin uyarana tepki göstermesi esnasında zihinsel süreçlerini kullanarak davranışını belirlediğini vurgulamaktadır (Şimşek vd., 2015). Birey bazı davranışlarını önceki deneyimleri ve koşullamalar doğrultusunda (klasik koşullanma); bazılarını bu davranış sonucu elde edecekleri/

kaybedecekleri doğrultusunda (edimsel koşullanma); bazı davranışlarını ise, belirli zihinsel süreçlerden geçirerek yaptığı analizler doğrultusunda (bilişsel öğrenme) düzenlemektedir (Şimşek vd., 2015). Bireyin belirli davranışları ise sosyal çevresinden öğrendiği ilk defa Bandura'nın (1986) ortaya attığı sosyal bilişsel teori ile ortaya konmuştur. Sosyal öğrenme olarak da adlandırılan bu teori; bireylerin başkalarının tecrübelerinden öğrenerek davranışlarını buna göre düzenleyeceklerini savunmaktadır. Dolayısıyla bireylerin içinde buldukları topluluklar kişinin davranışlarında etkili olmaktadır. Davranışın sosyal boyutunu açıklayan bir diğer teori ise Blau (1964)'nin Sosyal Mübadele Teorisidir. Bu teori bireyin belirli davranışları, karşıdakilerden aynı/benzer davranışı beklediğinden dolayı sergilediğini savunmaktadır. Dolayısıyla bireylerin etrafındakilere kendisine nasıl davranılmasını istiyorsa o şekilde davranacağını iddia etmektedir. Birey davranışlarının normatif boyutunda ise, bireyin doğru olanı yapma konusundaki idealist davranışları da bulunmaktadır. İdealizmde bireylerin diğer bireylerin refahına yönelik bir eğilimi bulunmaktadır (Forsyth, 1992). Ayrıca idelist bireylerde her durum veya koşulda doğru davranış biçiminin herkesin yararına olacağı inancı bulunmaktadır (Kleiser, Sivadas, Kellaris ve Dahlstrom, 2003). Bu inançla davranışlarını düzenler, diğer bireylere zarar vermektan kaçınır ve tüm paydaşların sonuçlardan tatmin olması gerekliliğini savunurlar.

Birey davranışlarını bilişsel bir süreçte inceleyerek başka bir perspektifte açıklayan bir diğer teori de, rasyonel seçim teorisidir (rational choice theory). Bu teori, bireyin davranışlarını kendi kişisel çıkarları temelinde fayda ve maliyet analizi yaparak düzenlediğini iddia etmektedir (Homans, 1961; Elster, 1986). Davranışı bireysel düzeyde değerlendiren rasyonel seçim teorisinin üç varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan ilki seçimin rasyonel olduğu, ikincisi bireyin analiz birimi olarak seçildiği ve üçüncüsü de seçimin bireysel çıkarı izler şekilde yapıldığıdır. Bu teoriden sonra birçok araştırmacı bireyin rasyonelliği konusunu tartışarak rasyonellik karşıtı teoriler (against rational choice) geliştirmiş ve bireyin her zaman rasyonel davranmadığını, belirli zamanlarda rasyonelliğe aykırı davranışlarda bulunduğunu savunmuştur (Simon, 1957; Tversky ve Kahnemann, 1974; Zey, 1992; Etzioni, 1988). Rasyonellik aykırı görüşlerde rasyonel seçim teorisinin üç varsayımı eleştirilmiştir. İlk varsayım olan bireyin her zaman rasyonel hareket etmediği; davranışın alışkanlık (habit), duygular (emotions) gibi bireye ait özellikler ile rasyonel bir seçim sürecinden geçmeyerek de sergilenebileceği fikriyle eleştirilmektedir (Tversky ve Kahnemann, 1974; Etzioni, 1988). İkinci varsayım olan birey analiz düzeyi ise; bireyin sosyal çevresinden bağımsız bir şekilde davranışlarının değerlendirilmesinin eksikliği konusunda bir eleştiri almıştır (Elster, 1986; Gronovetter, 1985; Zey, 1992). Seçimin bireysel çıkarlar izlenerek yapıldığı varsayımı ise; davranışın ahlaki boyutunu değerlendirmemesi konusunda eleştirilmektedir (Hamilton, 1970; Wright, 1994). Görüldüğü gibi, birey davranışını rasyonel seçim teorisi bireysel düzeyde,

rasyonelliğe aykırı seçim teorileri ise bireysel, sosyal ve normatif düzeyde ele alıp değerlendirmiştir. Rasyonel ve rasyonel seçim karşıtı teorilere göre, çalışmamızın temelini oluşturan birey davranışlarındaki bu ayrım teroik gerekçeleri ile birlikte Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1.

Rasyonel Seçim Teorisi ve Rasyonellik Karşıtı Fikirlerin Birey/ Sosyal/ Normatif Davranış Eşleşimi (Homans (1961) ve Elster'in (1986) rasyonel seçim; Simon (1957), Tversky ve Kahnemann (1974), Zey (1992) ve Etzioni'nin (1988) rasyonellik karşıtı fikirlerinin uyarlanmasıyla oluşturulmuştur)

	Özellik	Eleştiri Temeli	Öğrenme Bakış Açısı	Açıklama	Davranış Boyutu
Rasyonel Seçim Teorisi					
1. Varsayım	Seçimin Rasyonel Olması	Bilişsel olarak eleştiri (Cognitive Grounds)	Tolman Bilişsel Öğrenme Yaklaşımı	Kişi her uyarıcıya aynı tepkiyi göstermez. Zihinsel süreçlerden geçirek belirli davranışlar sergiler. Pekıştireç (Ödül/ Ceza) → Davranış	BİREYSEL
2. Varsayım	Birey Analiz Birimi	Sosyal bağlamda eleştiri (Social Grounds)			BİREYSEL
3. Varsayım	Seçimin bireysel çıkarlar izlenerek yapılması	Ahlaki boyutta eleştiri (Moral/ Epistemological Grounds → Normative Grounds)			BİREYSEL
Rasyonel Seçim Karşıtı Teoriler					
1. Varsayım Eleştiri	Seçimin Rasyonel Olması	Birey sınırlı rasyoneldir, her zaman rasyonel bir şekilde davranmaz	Alışkanlık , Duygusal, Sınırlı Rasyonellik (Habitual, Emotional, Bounded Rationality)	Bilinçaltı, İçgüdüler, Uyarılar → Davranış	BİREYSEL
2. Varsayım Eleştiri	Birey Analiz Birimi	Sosyal yapılar birey davranışları üzerinde etkilidir.	Sosyal Bilişsel Teori (Social Cognitive Theory)	Bireyler sosyal yapının etkisi altında davranışlarını düzenler.	SOSYAL
3. Varsayım Eleştiri	Seçimin bireysel çıkarlar izlenerek yapılması	Toplumun çıkarları ve kuralları birey davranışını belirleyebilir.	Ahlaki (Moral)		NORMATİF

Çalışmamızın bu aşamasında, yukarıda açıklanan alan kuramı (Lewin, 1951), tutum davranış bağlam teorisi, Mars modeli, içsel/ dışsal motivasyon teorisi, öğrenme teorileri (klasik, edimsel (Ödül/ceza), bilişsel, sosyal – sosyal bilişsel teori), sosyal

mübadele teorisi, idealizm, rasyonel seçim teorisi ve rasyonellik karşıtı görüşler temel alınarak başka bir ifadeyle bu 12 davranış teorisinden yararlanarak, birey davranışları bireysel, sosyal ve normatif boyutlarda gruplandırılması tarafımızdan uygun görülmüştür.

Davranışların Bireysel, Sosyal ve Normatif Boyutu Açısından Teori, Yaklaşım ve Modellerin İncelenmesi

Yukarıdaki teorik alt yapıda yapılan açıklamalardan hareketle, bu çalışma kapsamında literatürde ayrı şekillerde ele alınıp değerlendirilmiş davranış teorileri, bireyin davranışının bireysel, sosyal ve normatif boyutları olarak üç ayrı majör kategoride kavramsallaştırılmıştır. Jackson (2005) sürdürülebilir tüketim hakkında yapmış olduğu kapsamlı çalışmada, literatürdeki birçok davranış teorisini müşterilerin tercih ve seçimlerini açıklamak için sınıflandırmıştır. Birey davranışlarının boyutlarını araştırdığımız çalışmamızın bu aşamasında, hem Jackson'ın (2005) çalışmasında değerlendirdiği teoriler² hem de literatürde kabul görmüş davranış teorileri, yaklaşım ve modelleri dikkate alınarak ayrıntılı analizleri yapılmış ve bu teori, yaklaşım ve modellerde incelenen davranışlar bireysel, sosyal ve normatif düzeyde gruplandırılmış (Tablo 2) ve çalışmanın ilerleyen kısımlarında bu gruplama ayrıntılı olarak verilmiştir. Bu amaçla incelenen teori, yaklaşım ve modeller: Ekolojik Değer Teorisi (Jackson, 2005), Basit Beklenti Değer Tutum Teorisi (Fishbein, 1973), Nedenli Eylem Teorisi (Ajzen ve Fishbein 1980), Planlanmış Davranış Teorisi (Ajzen 1991), Sembolik Benlik Tamamlama Teorisi (Wicklund ve Gollwitzer, 1982; Elliott ve Wattanasuwan, 1998), Benlik Algısı Teorisi (Bem, 1972), Bilişsel Uyumsuzluk Teorisi (Festinger, 1957), Normatif Davranışa Odaklanma Teorisi (Cialdini vd. 1990; 1991). Sosyal sembolik benlik teorisi (Mead, 1934), Benlik Farklılığı Teorisi (Higgins, 1987), Sosyal kimlik teorisi (Tajfel ve Turner, 1979), Kültürel Teori (Thompson, Ellis ve Wildavsky, 1990; Douglas, 1997), Değer İnanç Norm Teorisi (Stern vd., 1999; Stern 2000), Norm Aksiyon Modeli (Schwartz, 1977; 1992), Çevreci Kimlik Teorisi (Van der Werff, Steg ve Keizer, 2013), Bireylerarası Davranış Teorisi (Triandis, 1977), Motivasyon Fırsat Yetenek Modeli (Ölander ve Thøgersen 1995), Yapılandırma Teorisi (Giddens, 1979; 1984), Bilişsel Çaba – Kontrol, Otomatikleşme ve Sezgisel Yaklaşım (Jager, 2003), Çerçeveleme, Önceliklendirme ve Yanlılık Yaklaşımı (Tversky ve Kahneman, 1974), Prososyal Davranış (Berkowitz, 1972; Krebs, 1982; Eisenberg, Cameron, Tryon ve Dodez, 1981), Örgütsel Yardım Etme Davranışı (Podsakoff, MacKenzie, Paine ve Bachrach, 2000), Örgütsel Vatandaşlık

2 Rasyonel Seçim Teorisi, Rasyonel Seçim Karşıtı Teoriler, Basit Beklenti Değer Tutum Teorisi, Nedenli Eylem Teorisi, Planlanmış Davranış Teorisi, Sembolik Benlik Tamamlama Teorisi, Benlik Algısı Teorisi, Bilişsel Uyumsuzluk Teorisi, Normatif Davranışa Odaklanma Teorisi, Sosyal sembolik benlik teorisi, Benlik Farklılığı Teorisi, Sosyal kimlik teorisi, Kültürel Teori, Değer İnanç Norm Teorisi, Norm Aksiyon Modeli, Çevreci Kimlik Teorisi, Bireylerarası Davranış Teorisi, Motivasyon Fırsat Yetenek Modeli, Yapılandırma Teorisi, Bilişsel Çaba – Kontrol, Otomatikleşme ve Sezgisel Yaklaşım, Çerçeveleme, Önceliklendirme ve Yanlılık Yaklaşımı.

Davranışı (Organ, 1990), Fikrini Açıkça Söyleme Davranışı (Hirschman, 1970), Çevreci Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Boiral, 2009); Etik Davranış Teorisidir (Taylor, 1975; Ferrell ve Skinner, 1988).

Davranışın Bireysel Boyutu

Dış çevreden gelen uyarılar, içgüdüler ve doğuştan gelen özellikler (Pavlov, 1941; Watson 1958) yanında, sonraki deneyimlerinden öğrenilenler (Skinner, 1953) ve bu öğrenilenlerden alışkanlık haline getirilenler (Johnson ve Hasher, 1987) bireylerin davranışlarını düzenlemede etkilidir. Rasyonel seçim teorisine göre de (rational choice theory), birey davranışlarını kendi kişisel çıkarları temelinde fayda ve maliyet analizi yaparak düzenlemektedir. Birey maddi (ödül, ceza, terfi vb.) veya manevi (kendi mutlu, iyi, değerli hissettiren) çıkarının maksimum olduğu noktaya ulaşmak için çaba harcamaktadır (Homans, 1961; Elster, 1986). Bireylerin kendi çıkarları kapsamında her bir davranışın sonucunu irdeleyerek davranışlarını düzenlediği, (Sen, 1984) diğer taraftan irdeleyemeyecek kadar karmaşık durumlarda alışkanlıkları, rutinler ve duygularıyla hareket ettiği (Bargh, 1994) davranışın bireysel çerçevede açıklanmasına olanak sağlamaktadır.

Yukarıda yapılan açıklamalar doğrultusunda davranışın bireysel boyutu değerlendirildiğinde, bireysel boyutta; bireyin kendisine yönelik olarak yaptığı fayda-maliyet analizi söz konusudur. Birey bu analiz sonucunda kendi çıkarı doğrultusunda davranışlarını düzenleyecektir. Bu çıkarın maddi olduğu kadar manevi bir boyutu da bulunmaktadır. Yani birey duygusal olarak kendini mutlu ve tatmin eden veya kendini iyi hissettiği, değerli bulduğu sonuçlar doğrultusunda da hareket edecektir. Hatta birey bazen kendini görmek istediği gibi, kişisel norm ve değer yargılarının yönlendirmesiyle davranışlarını sergileyecektir. Ancak bazı durum ve koşullar bireyin analiz yapmasını gerektirmeyecek kadar sıradandır. Bu durumda birey rutin ve alışkın olduğu davranışları sergilemeye meyilli olacaktır. Diğer taraftan, birey her durum ve koşulda bir fayda maliyet analizi yapamayabilir. Sınırlı rasyonel olarak kabul edilen birey kendi düşünce alanını aşan durumlarda sezgileri, önceden öğrendikleri, hatta duyguları ile davranışlarını düzenleyebilir. Bu kısımda ele alınan teori, yaklaşım ve modellerde davranışın bireysel boyutu yukarıda bahsi geçen kapsamda incelenip değerlendirilmiştir.

Rasyonel seçim teorisi (rational choice theory) temelde Adam Smith, John Stuart Mill ve Jeremy Bentham tarafından ortaya atılan çıkarıcı ekonomik insan (self-interested economic person) modeline dayanır (Sen, 1984; Russell 2000) ve bu teorinin yukarıda belirtildiği gibi üç varsayımı bulunmaktadır. Bunlardan ilki seçimin rasyonel olduğu, ikincisi sosyal bağlamdaki bireyin analiz birimi olarak seçildiği ve sonuncusu da seçimin bireysel çıkarı izler şekilde yapıldığıdır. Davranışların nedenlerini birey temelinde açıklayan bu teori bireyin beklediği fayda ve maliyet

değerlendirmesi yaparak davranışlarını düzenlediğini iddia etmektedir (Homans, 1961; Elster, 1986). Bireyin kendisi açısından yaptığı bu değerlendirme, davranışın ortaya çıkmadan zihinsel bir süreçten geçtiğinin bir göstergesidir. Bilişsel öğrenmenin (Tolman) aktif rol aldığı bu süreçte, davranışın sonucunda elde edilecekler cinsinden bir irdeleme yapması nedeniyle pekiştirmenin (Skinner) de etkili olduğu söylenebilir³. Klasik ekonomideki çıkarıcı ekonomik insan (self-interested economic person) bakış açısıyla geliştirilmiş rasyonel seçim teorisinde, bireysel çıkarlar insan davranışlarını açıklamada en uygun çerçeve olarak görülür. Jackson'ın (2005) Şekil 2'deki gibi görselleştirdiği rasyonel seçim teorisi, bireylerin kendi çıkarlarını koruyacak şekilde davranışlarını düzenlediğini iddia etmektedir.



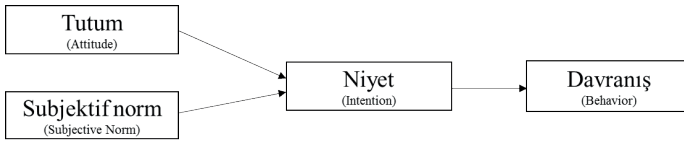
Şekil 2: Rasyonel Seçim Teorisi (Jackson, 2005)

Bazı sosyal psikolojik modeller birey davranışını rasyonel seçim teorisinden daha ayrıntılı kavramsallaştırmaktadır. Rasyonel seçim teorisinde bireyin herhangi bir davranışının fayda ve maliyet açısından değerlendirmesi sonucu ortaya çıktığı iddia edilmiştir. Ancak basit – beklenti - değer tutum teorisi (Simple Expectancy-Value Attitude Theory) bireyin davranışlarını açıklamada beklenti⁴ ve değerler gibi psikolojik unsurları da modele dahil ettiği için rasyonel seçim teorisinin ötesinde bir teoridir (Fishbein, 1973). Dolayısıyla rasyonel seçim varsayımlarından başka birey davranışlarının psikolojik öncülleri bu teori kapsamında incelenmiştir. Basit beklenti – değer – tutum teorisinde tercihlerin beklenen çıktılar temelinde oluştuğundan bahsedilmektedir. Jackson'ın (2005) ifade ettiği gibi, beklenen çıktılar, bu çıktıya verilen değere göre analiz edilerek tutum/davranışa yansıtacaktır.

3 Organizmanın herhangi bir etkiye karşı gösterdiği tepki şeklinde davranışı tanımlayan Freud, bireyin herhangi bir davranışı daha önce aldığı bir uyarana karşı tepki şeklinde öğrendiğini iddia etmektedir. Freud'un klasik koşullanma olarak adlandırdığı bu öğrenme biçiminden sonra, Skinner davranışların sonucuna odaklanmış ve bireylerin davranış sonucunda elde ettikleri veya kaybettikleri (pekiştiric- ödül/ceza) ile bir değerlendirme yaparak sonraki davranışlarını düzenlediğini savunmuştur. Daha sonra Tolman bireylerin davranışlarının bir uyarana karşı tepki olarak kısıtlanılamayacağını, bireyin uyarana tepki göstermesi esnasında zihinsel süreçlerini kullanarak davranışını belirlediğini vurgulamaktadır.

4 Beklenti kavramı bilişsel öğrenme teorisini ortaya atan Tolman tarafından amaçlı davranışçılık kapsamında açıklanmaktadır. Tolman'dan önce davranış, bireylere verilen bir uyarı karşısında bireyin gösterdiği tepki olarak tanımlanmaktadır (Davranışçı Yaklaşım - Pavlov, Skinner). Daha sonra Tolman bireylere dış çevreden verilen bir uyarı karşısında bireyin kendisinde oluşan bir beklenti olarak davranışı tanımlamıştır. Davranışçı yaklaşıma göre kapı zili çaldığında bireyin kapıyı açması uyarana karşı tepki şeklinde davranışı açıklamaktadır. Tolman ise kapı zilinün çalması bireyde misafir geldiğine yönelik bir beklenti oluşturduğundan dolayı uyarana başka bir uyarana etkileyerek davranışı şekillendireceğini iddia eder. Bu temelde davranışçı yaklaşımdan sonra amaçlı davranışçılık yaklaşımını başlatmıştır. Amaçlı davranışçılığa organizmanın çevrede kendini amaçlarına ulaştırarak işaretleri öğrendiğine odaklanılır.

Literatürde bireylerin davranışlarını açıklamak için ortaya konan teorilerden bir diğeri ise Nedenli Eylem Teorisi (Theory of Reasoned Action) (Ajzen ve Fishbein, 1980) ve onun biraz daha gelişmiş olan Planlanmış Davranış Teorisidir (Theory of Planned Behavior) (Ajzen, 1991). Nedenli eylem teorisinde bireyin belirli inançları temelinde geliştirdiği tutumlarının niyetlerine ve dolayısıyla davranışa yansıtacağı iddia edilmektedir. Bu nedenle nedenli eylem teorisi (Şekil 3) ve onun gelişmiş olan planlanmış davranış teorisinin (Şekil 12) ,birey davranışlarını bireysel düzeyde açıklayan bir tarafı bulunmaktadır. Tudor ve diğeri (2007) planlanmış davranış teorisinde, ev ve çalışma ortamında sergilenen çevreci davranışı ayrı ayrı değerlendirmiş, evinde geri dönüşümü esas alan uygulamalarda bulunan bireylerin, iş yerinde de bu davranışı sürdürme konusunda pozitif tutum içerisinde oldukları sonucuna ulaşmıştır.



Şekil 3: Nedenli Eylem Teorisi (Ajzen ve Fishbein, 1980)

Bireylerin davranışlarını bireysel çerçevede açıklayan teorilerden bir diğeri Bem'in (1972) ortaya attığı Benlik Algısı teorisidir (Self-Perception Theory). Bir yönüyle bu teoriye göre bireylerin kendi davranışlarını izleyerek edindikleri kendileri (self-concept) hakkındaki algıları, bireyleri belirli bir şekilde davranmaya motive etmektedir. Bu kapsamda benlik algısı teorisi, kendisinin nasıl olduğunu düşünüyorsa, kişinin belirli bir konudaki niyet ve davranışları da o şekilde gerçekleşeceğini iddia etmektedir.

Benlik algısı teorisini destekler nitelikte, Festinger (1957) tarafından ortaya atılan bilişsel uyumsuzluk teorisi (Cognitive Dissonance Theory) de, kişilerin kendileri konusunda çelişen tutum ve davranışları olduğunda, bu çelişkiyi ortadan kaldırmak için içsel veya dışsal gerekçeye ihtiyaç duyduklarını iddia eder. Bilişsel uyumsuzluk teorisine ilgili en çok bilinen iki deney (duvarda vida sıkma deneyi ve polisler hakkındaki tutum deneyi⁵) tutum ve davranışlar arasındaki uyumsuzluk karşısında

5 1. Vida deneyi: Bir duvarda yüzlerce vida vardır ve denek onları teker teker sıkmak durumundadır. Bu eylem 1 saat sürmektedir. Denek deneyin bittiğini sanar ama deney daha yeni başlamıştır. Denek deney ortamından ayrılırken, psikologlar asistan öğrencinin şu anda orda olmadığını söylerler ve mümkünse bir sonraki deneye içeri çağırmasını ve deneye performansını yüksek tutması için "az önce ben de deneyden çıktım çok eğlenceliydi" demesini isterler. Bazı deneklere bunu yapması için 10\$ verirler bazılarına ise hiç para vermezler. Denek gider, bir sonraki deneye "çok eğlenceli bir deneydi" diye bir yalan söyler ve onu çağırır. Kapıdan çıkarken her deneye deneyden ne kadar zevk aldığına dair gerçek bir anket yaparlar. Sonuçlar oldukça şaşırtıcıdır. 10\$ alanlar deneyin çok sıkıcı olduğunu, hiçbir şey almayanlar deneyin fena olmadığını hatta zevkli olduğunu söylerler.

2. Polis deneyi: Berkeley'de öğrenciler polise karşı gösteri yaparken, polis bu öğrencileri şiddet uygulayarak dağıtmıştır. Gösteri yapan bu öğrencilerden rastgele 50 öğrenci seçilir ve bunlardan polis neden haklıydı sorusuna cevap verecekleri bir mektup yazmalarını istenir. Öğrencilerin yarısına bu mektubu yazmaları için 30\$

bireylerin bu uyumsuzluğu ortadan kaldırma çabalarını göstermektedir. Deneyde deneklerden sıkıcı bir iş yaptıktan sonra bu işin sıkıcı olmadığını belirtmeleri istenmiş ya da polise karşı olumsuz tutumları varken polisin lehine bir makale yazmaları istenmiştir. Deneklerin tutum ve davranışları arasında oluşturulan bu uyumsuzluk bireyler tarafından dışsal veya içsel faktörlerle açıklanmaya çalışılmıştır. İstenen davranışı sergilemeleri için para (dışsal gerekçe) alan denekler, tutumlarından farklı bu davranışı kendi çıkarları için para karşılığında yaptıklarını düşünerek uyumsuzluğu ortadan kaldırmışlardır. Bu yönüyle deneklerin bu davranışı bireysel boyutta değerlendirilmiştir.

Higgins'in (1987) benlik farklılığı teorisi (self-discrepancy theory), birey davranışını bireysel boyuttaki içsel farklılıklar ile de açıklayan bir diğer davranışsal teoridir. Bu teori bir yönüyle, bir bireyin kendisi ile ilgili algısını (self-concept) gerçekte nasıl olduğu, nasıl olması gerektiği, ve idealde nasıl olması gerektiği ile kıyaslamakta ve buna göre bireyin davranışlarını düzenlediğini iddia etmektedir. Higgins'in (1987) geliştirdiği benlik farklılığı teorisi Jackson (2005) tarafından Şekil 4'teki gibi gösterilmiştir.

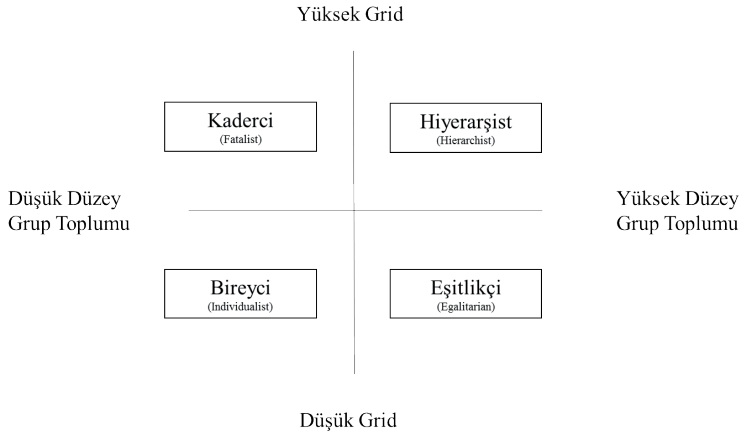
Gerçek Kendi (Actual-Own)	Gelecekteki Kendi (Ought-Own)	İdeal Kendi (Ideal-Own)
Gerçek Diğerleri (Actual-Other)	Gelecekteki Diğerleri (Ought-Other)	İdeal Diğerleri (Ideal-Other)

Şekil 4: Benlik Farklılığı Teorisi (Jackson, 2005)

Birey davranışlarını sosyal kapsamda açıklayan diğer bir teori Douglas'ın (1997) ortaya attığı kültürel teoridir (Cultural Theory). Sosyal farklılıklar, kültürel farklılıklardan kaynaklanan davranış değişikliğini açıklamada önemlidir. Rasyonel bir bireyin temel seçimi ne tür bir toplum içerisinde yaşayacağı tercihidir. Oysa bireyler yaşayacağı toplumu seçme şansına çoğu zaman ilerleyen yaşlarda erişebilirler. Douglas (1997) sosyal organizasyonlarda 4 temel kültür yapısı olduğunu ve bu kültürel yapılarının birey davranışlarını etkilediğini iddia etmiştir. Mevcut toplumdaki bireyler arasındaki ilişkilerin bağımsızlığı (free) ve kısıtlama (constraint) düzeyine göre (düşük-yüksek) ve toplumdaki bireylerin topluma zıt olma koşullarının önemine göre (düşük-

verilmiş diğer yarısına herhangi bir ücret verilmemiştir. Mektup yazdıktan sonra 50 öğrenciye yaptıkları eylem hakkındaki görüşleri sorulur. Mektup yazmak için 30\$ alanlar öğrenci polisin haklı olmadığını belirtirken, ücret almayanların polisin haklı olduğunu söyledikleri tespit edilmiştir. Herhangi bir para almayan denekler, tutum ve davranışları arasındaki uyumsuzluğu dışsal bir nedenle açıklamadıkları için, bilişsel uyumsuzluğu ortadan kaldırmak amacıyla, davranışlarını değiştiremediklerinden tutumlarını değiştirmişlerdir. Yani gerçekten sevmedikleri bir işin aslında çok da kötü olmadığını ya da polisin aslında haklı olabileceği konusunda tutumları (içsel gerekçe) geliştirmişlerdir.

yüksek) bir grid oluşturulmuş ve 4 ayrı kültürel düzey tanımlanmıştır; kaderci (fatalist), bireyci/ egoist (individualist), hiyerarşist (hierarchist), eşitlikçi (egalitarian). (Şekil 5).



Şekil 5: Kültürel Teori (Douglas, 1997)

Douglas'ın (1997) kültürel teorisi (Cultural Theory), bireyin içinde bulunduğu kültürün, birey davranışlarını belirleyeceği görüşünü savunmakta ve ortaya koyduğu bu kaderci (fatalist), bireyci/ egoist (individualist), hiyerarşist (hierarchist), eşitlikçi (egalitarian) olarak tanımlanan kültürlerden, kaderci ve bireyci olanlar bireylere kendi davranışlarını kendi düzenleyebilme imkanı sağlamaktadır⁶. Burada kaderci (fatalist) kültür, bireyler arası izolasyonun yüksek olduğu, seçilerek veya zorunlu olarak bir sistem içerisinde tecrit edilmiş (Çalışkan, 2016) bir kültür yapısıdır. Bu kültürde kurallar başkası tarafından belirlenmekte, bireyin bu kurallara müdahale etme şansı bulunmamaktadır. Örgüt düzeyindeki kaderci kültürde benzer şekilde, kural koyucular tarafından yönetilen ve manipüle edilen, bir kültürde bireyin sistemin ilerleyişine (kaderine) razı olduğu ve bu sistem içerisinde kendi çıkarını düşünerek hayatta kalmaya, varlığını sürdürmeye çalıştığı bir kültürdür (Thompson, 2018). Bireyci (individualist) kültür ise, büyük çaplı girişimlerin yapıldığı, açık ağ sistemine sahip olan, bireylerin birbirleriyle iletişim halinde olduğu ancak rekabet, inovasyon, bireysel seçim kişisel özgürlüğün bulunduğu kültürlerdir. Bireyci kültürlerde bireyler materyalistik bir bakış açısına sahiptir ve kendi kişisel stratejileri ile zenginlik ve refaha ulaşmayı amaçlarlar (Thompson, 2018). Dolayısıyla bireyci

6 **Yüksek Grid (High Grid):** Bu düzeyde bireylerin birbiri ile ilişkilerini ve değişimlerini sınırlandıracak bireyler arası izolasyon vardır. Bireyler arası ilişkiler yasaklanmıştır ve bireyler arası asimetrik ilişkiler bulunur. **Düşük Grid (Low Grid):** Bireyler arasında izolasyonun olmadığı, bireyler arası ilişkilerin özgürce ve sınırsızca kurulduğu durumlardaki simetrik ilişkilerin öne çıktığı düzeydir.

Yüksek Düzey Grup Toplumu (High Group): Grup değerlerinde uzlaşmanın yaşandığı, birey hareketleri grup normları tarafından kısıtlandığı ve toplumun grup ilişkileri etrafında organize edildiği grup düzeyidir.

Düşük Düzey Grup Toplumu (Low Group): Grup üzerinde bireylerin baskınlığının olduğu, rekabet engeli olmayan bir hakimiyetle birey çıkarlarının ön plana alındığı, grup değer ve normlarının ikinci planda tutulduğu grup düzeyidir.

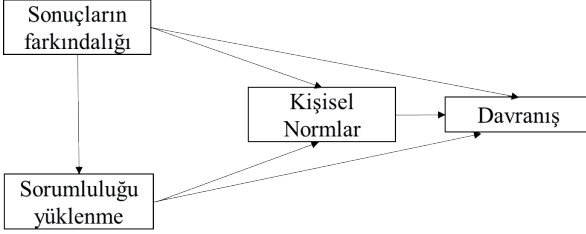
kültürlerin bireylere kendi istekleri veya çıkarları doğrultusunda kendi davranışlarını düzenleyebilme imkanı tanınmasından ötürü kültürel teorinin bireyci/egoist boyutu, kaderci boyut ile birlikte bireysel boyutta değerlendirilmesine olanak tanımaktadır.

Şekil 16'da gösterilen, Stern vd.'nin (1999) değer-inanç norm teorisinde, kişinin değer yargıları temelinde yeni çevre paradigmasının bireyler tarafından kabulünün değiştiği belirtilmiştir (Dunlap, Van Liere, Mertig, ve Jones, 2000). Burada yeni çevre paradigması; insan ve doğa arasındaki ilişkiyi ve insanın varoluşunun doğanın bir parçası olması fikrini temel alan bir inanıştır. Buna göre, yüksek derecede egoist bireyler, muhtemelen diğer yaşayan varlıkları kendi benlik kavramları içerisinde tanımlamayacakları için, yeni çevre paradigmasını destekleme ihtimalleri düşük olacaktır. Yeni çevre paradigmasını kabul eden bireylerin ise, çevreci davranış gösterme ihtimallerinin daha yüksek olduğu bu teorinin kapsamında savunulan bir görüştür. Dolayısıyla bireyin çıkarını (egoism) göz önünde bulunduran bir değer yargısının yeni çevre paradigmasının kabulünü güçleştireceği ve bunun da çevreci davranışa yansımalarının kayda değer olmayacağı söylenebilir. Diğer taraftan değer inanç norm teorisi; bireylerin belirli değerleri çerçevesinde, özellikle farkında olduğu ve kendini sorumlu hissettiği konularda kişisel (personal) normlar geliştirdiğinden, bu normların ise bireyin davranışlarına yansıdığından bahsetmektedir. Burada bahsi geçen bireysel normlar bireyin çıkarları ile ilgili olmayıp, kişinin kendi için geliştirdiği içsel kurallardır (Doran ve Larsen, 2016; Onwezen, Antonides ve Bartels, 2013). Birey bu kurallar çerçevesinde hareket ettiğinde duygusal bir tatmin, aksi yönde hareket ettiğinde ise rahatsızlık hissettiği için, değer inanç norm teorisinin egoist değerler yanında kişisel normlara uyum nedeniyle bireysel boyutta incelenebileceği söylenebilir.

Değer-inanç norm teorisine benzer şekilde, Jackson'ın (2005) geliştirdiği ekolojik değerler teorisinde de bireylerin sahip oldukları değer yargıları doğrultusunda hareket ettiğinden bahsedilmektedir. Şekil 15'te gösterilen ve normatif boyutta açıklanan ekolojik değer teorisinin; prososyal değerlerin tüm insanların refahını gözeten değerler olarak davranışı etkilediği görülmektedir. Ancak prososyal davranışın analizde de belirtildiği gibi, bireyin başkalarını düşünerek davranışlarını düzenlemesinin altında duygusal bir tatmin hissetmek veya bu şekilde davranmadığında rahatsızlık hissetmek gibi nedenler yatabilir. Bu çerçeveden bakıldığında; ekolojik değerler teorisinde bahsi geçen prososyal değerlere sahip olan bireylerin davranışlarının, bireysel düzeyde incelenecek bir yönünün olduğu söylenebilir.

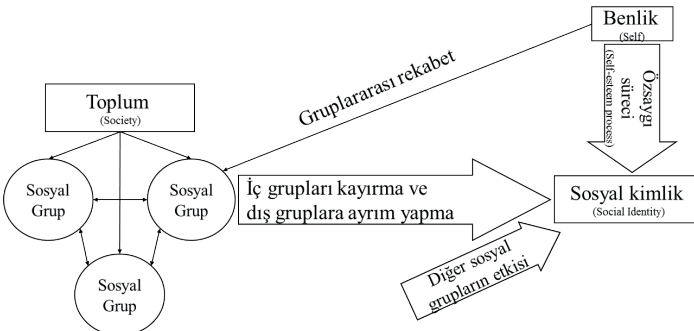
Kişisel normların bireyin özgecil davranışlarında etkili olduğunu savunan Schwartz (1977; 1992)'in çalışmaları temelinde, Steg ve De Groot (2010) Şekil 6'da görülen norm aksiyon modelini geliştirmiştir. Bu modelde; birey kendi davranışlarının getirdiği sonuçların ne kadar çok farkındaysa, kendini o kadar sorumlu hissedeceği ve bu doğrultuda kişisel normlar geliştireceği, sonuçta da bu normlar çerçevesinde

hareket edeceğinden bahsetmektedir (Steg ve De Groot, 2010). Bireylerin kendince doğru olan çerçevesinde kendi geliştirdikleri normlara uyduğunda bir duygusal tatmin uymadığında ise bir rahatsızlık (Onwezen vd., 2013) duyacaktır. Bireyler bazen bu rahatsızlıktan kaçınmak için belirli davranışlar sergiledikleri göz önünde bulundurulduğunda, norm aksiyon modelinin bireysel bir yönünün olduğu söylenebilir.



Şekil 6: Norm Aksiyon Modeli (Steg ve De Groot, 2010)

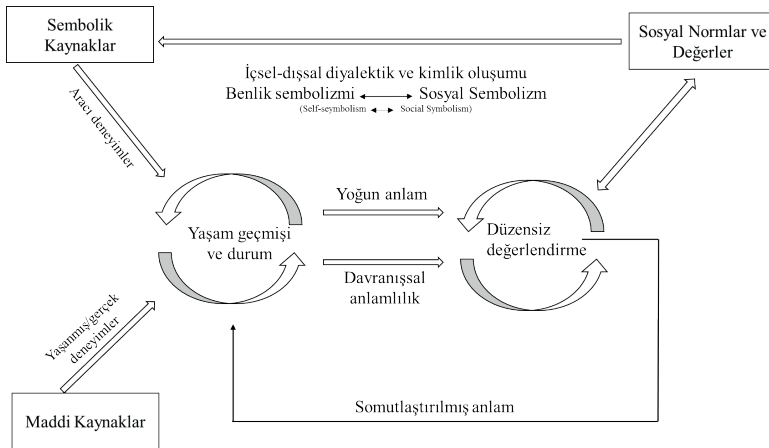
Sosyal kimlik teorisi; bireylerin kendi kimliklerini mensup oldukları grup veya içinde bulunduğu topluluklardan etkilenerek oluşturduğunu iddia etmektedir. Bu çerçevede kimlik bireyin kendini tanımlama biçimi veya başkalarına tanıtmaya biçimi olarak tanımlanabilir (Tajfel ve Turner, 1979). Sosyal ve örgütsel bağlamda yapılan çalışmalar, bireylerin içinde buldukları topluluğa göre benimsenen/ gösterilen kimliğin değişebileceğini göstermektedir (Roccas ve Brewer; 2002; Mendeş Pekdemir ve Turan, 2014; Turan, 2015). Bunun nedeni ise, bireyin bazı duygular ve değerler bakımından, mevcut grubun üyesi olmaktan dolayı kendini memnun hissetmesi (Tajfel ve Turner, 1979) ve bu memnuniyeti bildirmesinin uygun olduğu ortamlarda bunu kimliği ile özdeşleştirmesidir. Bu kimlik geliştirme süreci Jackson (2005) tarafından Şekil 7'deki gibi gösterilmiştir. Dolayısıyla sosyal kimlik teorisinde birey kendi kimliğini oluştururken ve o kimlik ile kendini başkalarına tanıtırken, duygusal olarak onu tatmin edecek şekilde bir kimlik geliştirecektir. Bu kapsamda sosyal kimlik teorisinin birey davranışlarını açıklamada sosyal yönünün yanında bir de bireysel bir tarafı bulunduğu söylenebilir.



Şekil 7: Sosyal Kimlik Teorisi (Jackson, 2005)

Çevreci kimlik teorisine göre çevreci kimlik bireylerin kendilerini çevreyi koruyan ve zarar vermeyen ve çevre konusunda hassas biri olarak görmeleri ve tanımlamaları ile oluşmaktadır (Van der Werff vd., 2013). Dolayısıyla bireyde bu kimliğin gelişimi ve bireyin bu kimlikle kendini tanımlaması birey davranışlarının da bu yönde gelişmesini sağlayacaktır. Kişi kendini çevreci olarak gördüğü için bu kimliğe paralel davrandığında duygusal bir tatmin, kimliğe aksi davrandığında rahatsızlık hissedecektir. Dolayısıyla çevreci kimliğin bireysel bir yönü bulunmaktadır.

Sembolik benlik tamamlama kavramı ilk kez Gollwitzer, Wicklund, Hilton (1982) tarafından, Lewin (1951)'in teorisi genişletilerek ortaya atılmış ve davranışsal bir kapsamda açıklanmıştır. Daha sonra Elliott ve Wattanasuwan (1998) bu teoriyi Şekil 8'de gibi modelleyerek pazarlama alanında test etmişlerdir. Bu modelde bireylerin kendi kimliklerini geliştirirken maddi (material) ve sembolik (symbolic) kaynakları birleştirdiğinden bahsetmektedir⁷. Birey kendi yaşamında önemli olarak gördüğü bazı maddi kaynaklara ulaştığında kendini başarılı olarak görmektedir (iyi bir ev, araba, iş vb.). Bu maddi kaynaklar ile ilgili belirli tecrübeler yaşandıkça (lived experince), bunlar kişinin kendisinin (self-concept) bir parçası haline gelecektir. Mevcut maddi kaynakların kişinin hayatından aniden çıkması, kişinin kendini psikolojik olarak engelli olarak hissetmesine neden olacaktır. Çünkü kişinin kendini (self-concept) oluşturduğu yaşam deneyimleri bu maddi kaynaklar üzerine kurulmuş bir şekildedir. Bu teoride; kişinin sahip olduğu maddi ve oluşturduğu sembolik kaynaklar arasındaki etkileşim ile, kendini irdeleyip, izleyip ve onaylayıp kimliğini oluşturduğu iddia edilmektedir (Jackson, 2004). Bu bağlamda sembolik benlik tamamlama teorisindeki maddi kaynaklar, kişisel kimlik oluşumunda etkilidir, dolayısıyla bu teorinin bireysel düzeyde incelenmesine olanak tanımaktadır.



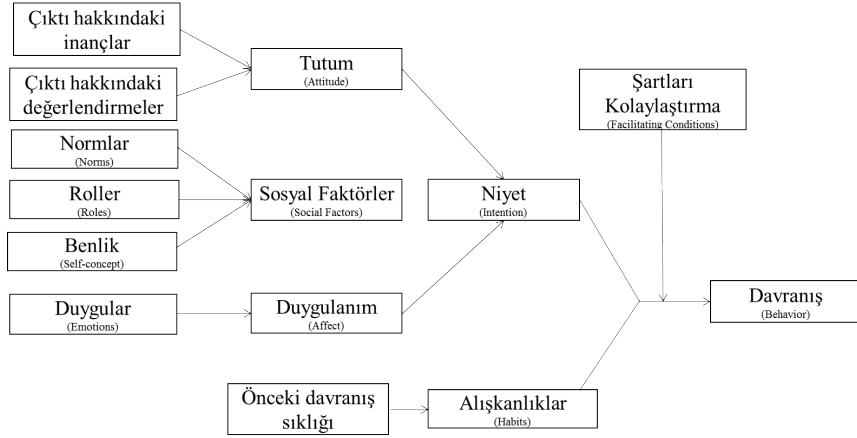
Şekil 8: Sembolik Benlik Tamamlama Teorisi (Elliott ve Wattanasuwan, 1998)

7 Tüketim psikolojisi ve sosyolojisine göre maddi mallar (material goods) kimlik oluşumunda çok ciddi rol oynamaktadır.

Rasyonel seçim karşıtı teoriler kapsamında, Simon (1957) rasyonel seçim varsayımlarından ilki olan seçimin rasyonel olmasını, bireyin zihinsel kısıtları nedeniyle, sağlanması mümkün olmayan bir varsayım olarak değerlendirmektedir. Bireyin sınırlı rasyonelliğinden başka, bireyin her davranışını sistematik bir karar verme sürecinden geçirerek düzenlediğini varsaymanın mümkün olmadığını iddia etmektedir. Tversky ve Kahneman (1974) ise, bireyin bazı seçim ve davranışlarının rasyonel olmaktan öte tamamen rutin ve alışkanlıklarının etkisiyle şekillenebileceği eleştirisinde bulunmaktadır. Ancak bu rutin ve alışıldık davranışların da öncesinde bir bilişsel değerlendirme sürecinin yer alması, bu davranışların da bu çalışma kapsamında birey temelinde değerlendirilmesine olanak tanımıştır.

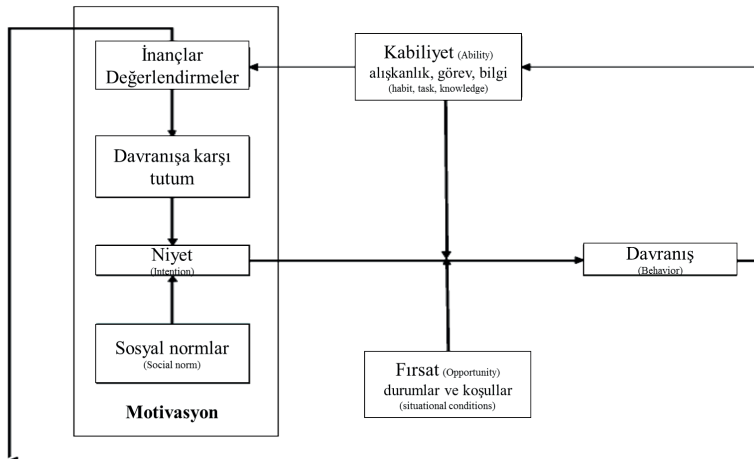
Etzioni (1988) duyguların bazen rasyonel seçimin önüne geçeceğini belirterek seçimin rasyonel olmasını eleştirmiştir (Evinde kedi besleyen birinin zahmet ve maliyetine rağmen bu davranışı sürdürmeye devam etmesi gibi.) Duygusal bir tatmin için sergilenen davranışın da yine fayda maliyet analizi sonucu olduğu söylenebilir. Sadece burada fayda somut değil soyut bir nitelik taşımaktadır. Dolayısıyla duyguların rasyonel seçimin önüne geçebileceği ancak içerisinde yine bireyin kendi konusundaki analizi içermesinden dolayı bireysel davranış temelinde incelenmesi uygun görülmektedir. Bireylerin sınırlı rasyonelliği, kimi zaman alışkanlıklarıyla, kimi zaman ise duygularıyla hareket etmesinden dolayı her zaman rasyonel davranış gösteremeyeceği Tablo 1’de rasyonel seçim teorisinin birinci varsayımına eleştiri olarak gösterilmiştir.

Bireylerarası Davranış Teorisi (Theory of Interpersonal Behavior), Triandis (1977) tarafından literatüre kazandırılmış olup, hem rasyonel seçim teorisi kapsamında (bireylerin kendi çıkarları temelinde davranışlarını düzenlediğine) hem de rasyonellik karşıtı teoriler çerçevesinde (bireylerin duyguları ve alışkanlıkları doğrultusunda davranışlarını düzenlediğine yönelik) bir model sunmaktadır. Bu yönüyle her iki kapsamda da birey davranışı bireysel çerçevede incelenebileceği için davranışın bireysel boyutunda ele alınıp değerlendirilmiştir. Nedenli eylem teorisindeki (Ajzen ve Fishbein, 1980) bireylerin çıktı konusundaki inançları ve bu çıktının değerlendirilmesi sonucundaki bireydeki önemi boyutları, bireylerarası davranış teorisi kapsamında bulunmakta olup, bu boyutların bireyin tutum ve davranışlarına yansıtacağından bahsedilmektedir. Diğer taraftan bu teoride, bireyin sıklıkla tekrarladığı önceki davranışlarının, alışkanlığa dönüşmesiyle, bireyin davranışlarını düzenleyeceğinden bahsedilmiştir. Ayrıca yine rasyonellik karşıtı teoriler başlığı altında incelenebilecek duyguların da davranışları etkilediğine yönelik duygu boyutunu modelde görmek mümkündür (Şekil 9).



Şekil 9: Bireylerarası Davranış Teorisi (Triandis,1977)

Ölander ve Thogersen'in (1995) Motivasyon Fırsat Yetenek Modeli (The Motivation-Opportunity-Abilities Model), Ajzen ve Fishbein'in (1980) Nedenli Eylem Teorisine kabiliyet ve fırsatların dahil edilmesiyle ortaya çıkmıştır. Ölander ve Thogersen'in (1995) bu model ile tüketicilerin çevre dostu davranışlarını açıklayı amaçlamışlardır. Dolayısıyla bu model, hem bireylerin kendi çıkar ve faydaları doğrultusunda, hem de alışkanlıkları doğrultusunda davranışlarını belirleyeceklerini iddia ederek, birey davranışlarını açıklamada bireysel bir perspektif oluşturmaktadır. Modelde nedenli eylem teorisi ve planlanmış davranış teorisine benzer şekilde bireylerin inançları hakkındaki değerlendirmelerinin tutum ve davranışlarına yansyacağı gösterilmiştir. Bununla birlikte bireyin sahip olduğu yeteneklerinde, bireyin ilgili konudaki bilgi düzeyi ve alışkanlıklarının davranışsal niyetlerin davranışa dönüşmesinde düzenleyici etkisinin olduğundan bahsedilmiştir. (Şekil 10).



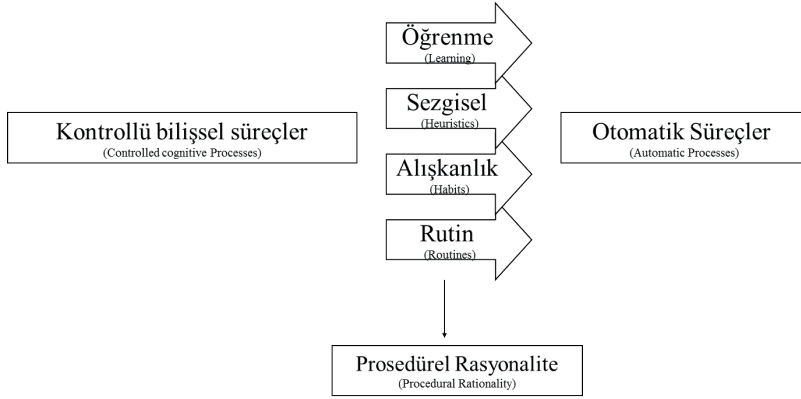
Şekil 10: Motivasyon Fırsat Yetenek Modeli (Ölander ve Thogersen 1995)

Bilişsel Çaba – Kontrol, Otomatikleşme ve Sezgisel Yaklaşım (Jager, 2003) bireylerin davranışlarını bireysel çerçevede ele alan ve bireylerin alışkanlıkları temelinde davranışlarını düzenleyeceğini iddia eden bir yaklaşımdır. Önceki sosyal psikoloji uzmanları bireylerin zihinsel süreçlerini “otomatik” veya “kontrollü” olarak tanımlamıştır (Johnson ve Hasher, 1987). Kontrollü süreç, niyet, kontrol ve dikkat kaynaklarının en verimli şekilde kullanılmasındadır ve bilişsel çaba ile farkındalık gibi süreçleri içerir (Bargh, 1994). Otomatik sürecin ise, bu tip özellikleri içermediği iddia edilir. Otomatik ve kontrollü sürecin bilişsel süreçleri konusunda açık bir ayrım yoktur. Kontrollü sürecin öğrenmeyle otomatik sürece dönüştüğü kabul edilmektedir. Temelde zihinsel bir sürecin hem kontrollü hem de otomatik bir şekilde oluştuğu gerçektir (Kahneman ve Treisman, 1984; Logan ve Cowan, 1984; Bargh, 1994). Kontrol ve otomatikleşme arasında bir yerde deneyimlerle öğrenme bulunur. Deneyimlerle öğrenme bilişsel düşüncelerin yayılımına izin veren basit bilişsel işaretlerdir. Müşterilerin basit sinyaller temelinde (fiyat veya marka) seçim yapması, rutin ve alışkanlıklar temelinde açıklanır ve deneyimlerden öğrenmeye örnek olarak gösterilebilir⁸. İşe gitmek için yola çıkmak, aynı marka kahveyi içmek, ışıkları açmak, televizyonu kapamak vb. gibi rutin aktiviteler az bilinçli düşünce sonrası ortaya çıkarlar. Rutin davranışların özelliği yüksek düzeyde otomatikleşmesidir (Jager, 2003). Rasyonel seçim teorisinin karşısında yer alan alışkanlık davranışları ise Simon’ın (1975) prosedürel rasyonalite⁹ kavramı kapsamında açıklanmaktadır. Rasyonel seçim teorisi kararın içeriğine ve bunun kişiye olan fayda ve maliyetine odaklanırken, prosedürel rasyonalite karar verme sürecine odaklanmaktadır (Ayyıldız Ünnü N.A. 2014). Jackson (2005) prosedürel rasyonaliteyi, bireylerin bilişsel yetenek ve kısıtları ışığında davranışları seçmede kullandıkları prosedürler olarak tanımlar ve bilişsel çaba–kontrol-otomatikleşme yaklaşımını Şekil 11’deki gibi gösterir. Dolayısıyla organizmanın benzer bir davranışı defalarca yapması sonucu oluşan alışkanlık temelli davranışlar kısa süreli bir bilişsel süreçten geçerek sergilenen davranışlar olarak tanımlanabilir.

8 Burada bilişsel çaba ve otomatikleşme arasındaki dengiyi sağlayan 3 temel faktör vardır (Jackson, 2006)

- Kontrol derecesi: Karar verenin karara katılma düzeyi arttıkça kontrol derecesi artacaktır.
- Kararın karmaşıklığı arttıkça bilişsel çabada artış gözlenir. Bu karmaşıklık karşılaştığımız fırsatların büyüklüğü ile ilişkilidir. Fırsatın özellikleri arttıkça sonucu tahmin etmek o kadar güçleşir, farklı kişisel amaçlar arasındaki denge değişir.
- Kararın sınırlarının genişliği bilişsel çabada artışa neden olacaktır. Zaman, bilişsel kapasite, bilgiye erişim karar almada tamamen bilişsel bir kontrol sağlamayı kısıtlayacaktır. Zaman baskısı altında bireyler basit ve daha önce tecrübe ettiği kararları almaya meyilli olacaklardır.

9 ** Prosedürel rasyonalite sınırlı rasyonelliğin temelini oluşturan bir kavramdır.



Şekil 11: Bilişsel Çaba – Kontrol, Otomatikleşme ve Sezgisel Yaklaşım (Jackson, 2005).

Tversky ve Kahneman'ın (1974) çerçeveleme, önceliklendirme ve yanlılık yaklaşımı (Framing, Priming and Biasing Approach); rasyonellik karşıtı teorilerin “bireyin her zaman kendi çıkarları doğrultusunda analiz yaparak davranışlarını düzenleyemeyeceği, belirli zamanlarda bilinçsizce belirli davranışlar sergileyeceği” fikrini doğrular şekilde, davranışı bireysel temelde değerlendirerek açıklayan bir yaklaşımdır. Jackson'ın (2005) ifade ettiği gibi, bireyler belirli olay ve durumları, farklı bakış açılarına dayandırarak belirli çerçevelere sokarak açıklamaktadır. Bu çerçeveleme faktörü çoğu zaman bir dizi bilinçsiz işaretler oluşturur. Bu işaretler ise belirli bir seçimi yapmak veya yapmamak konusunda bilişsel tepkilerin oluştuğu yanlılığın fonksiyonudur. Yapılması gereken seçimde neyin seçileceği ne kadar açık olursa olsun, her birey bu seçimi seçeneklere karşı oluşturduğu tepkileri çerçeveleyerek yapacaktır. Çerçeveleme kavramı prosedürel rasyonellik kavramı çerçevesinde incelenebilir. Prosedürel rasyonelliğin amacı karar vermede bilişsel çabayı en aza indirmektir. Bu yaklaşım, başarmak konusundaki kararların kaybetmek konusundaki kararlardan daha farklı şekilde önceliklendirildiğini ve çerçvelendiğini göstermiştir (Tversky ve Kahneman, 1974).

Rasyonellik karşıtı teoriler çerçevesinde davranışı birey düzeyinde açıklayacak teorilerden bir tanesi Giddens'in (1976, 1984) yapılandırma teorisidir. Şekil 14'de Jackson'ın (2005) tarafından da gösterildiği gibi, Giddens bireylerin davranışlarını günlük/pratik (practical) ve düzensiz (discursive) bilinç temelinde açıklamaktadır. Bu teorideki günlük/pratik bilinç, insanların neyi nasıl yapacaklarına yönelik günlük bilgileridir. Bu tür bilinç bireylerin neyi nasıl yapacağına yönelik kabul edilmiş bilginin içeriğine bağlıdır. Giddens (1979) birçok bireyin pratik bilincini kullanarak rutin durumdaki davranışlarını düzenlediğini öne sürmektedir.

Prososyal davranış; davranışı sergileyen bireyin (aktör), başka bir bireyi odak alarak veya ona faydası dokunacağı beklentisiyle gerçekleştirdiği davranışlar

olarak tanımlanmaktadır (Sorrentino ve Rushton, 1981). Oldukça genel yapılan bu tanımın yanında prososyal davranışı; davranışı sergileyenin motivasyonuna göre sınırlandırarak tanımlayanlar da mevcuttur (Berkowitz, 1972; Krebs, 1982). Prososyal davranış bazı araştırmacılar tarafından farklı bağlam ve durumlarda farklı kapsamlarda incelenmiştir. Örneğin Eisenberg vd. (1981) yardıma ihtiyacı olan birinin bizden yardım istediğinde spontane bir şekilde yardım ettiğimizi iddia etmektedir. Carlo vd. (1991) ise, durumun duygusal yönden bizi etkilemesine göre bireylere yardım ettiğimizden bahsetmektedir. Fabes ve Eisenberg (1998), bireylerin diğer bireylere karşı olan pozitif davranışlarını; belirli içsel (kişisel normlar, prensipler veya sempati duyulanlar) ve dışsal (diğer insanlardan onay almak vb.) motivasyonlarla yaptığını göstermektedir. Örgüt düzeyinde prososyal davranış, başkalarının refahı ve bütünlüğünü sağlamak ve sürdürmek için yürütülen olumlu sosyal eylemler biçiminde tanımlamak mümkündür (Öcal ve Sarnıç, 2017). Bu tanımlardan da görüldüğü gibi, prososyal davranış kavramının ele alındığı kapsamlar prososyal davranışın farklı boyutlar içerdiğini göstermektedir. Myers (2015) de, karşılık beklentisiyle ve koşulsuz yardımseverlik ile sergilenen olmak üzere prososyal davranışı iki şekilde sınıflandırmıştır. Koşulsuz yardımseverliğin getirdiği manevi tatmin açısından değerlendirildiğinde, prososyal davranışı bireysel boyutta görmek mümkündür. Walster ve Piliavin'in (1972) prososyal davranışı, karşılığında herhangi bir maddi veya sosyal ödül beklemeden tamamen gönüllü olarak sergilenen davranış olarak tanımlaması doğrultusunda, prososyal davranışın yine bireye manevi tatmin sağlaması, kendini iyi hissettirmesi açısından bireysel yönünün olduğunu söylemek mümkündür. Diğer taraftan, Carlo ve Randal (2002), önceki çalışmalarda ayrı ayrı değerlendirilen dört ayrı prososyal davranışa iki tane daha ekleyerek, prososyal davranışı altı boyut ile açıklamıştır. Bunlar; özgeci (altruistic), itaatkar (compliant), duygusal (emotional), kamusal (public), gizli (anonymous) ve acil (dire) prososyal davranışlardır. Duygusal (emotional) prososyal davranış, duygusal olarak etkilenmiş (arousal effect) veya yardım edilmesi gerektiğini hissettiren durumlarda olan bireylere yardımı içerir. Diğer taraftan her durum her bireyde aynı duygu durumunu oluşturmayabilir. Bu durum bireylerin kendi duygularını dengeleme/düzenleme kabiliyetlerine, kendilerini veya başkalarını ne kadar düşündüklerine bağlı olarak değişecektir (Fabes ve Eisenberg, 1998). Bireyin yardıma ihtiyacı olan kişiye yardım etmediğinde, bu durum bireye stres unsuru olabilir veya bundan rahatsızlık duyabilir. Yardım ettiğinde duygusal bir tatmin de hissedebilir, çünkü birey duygusal olarak yardıma ihtiyacı olan kişiden etkilenmiştir. Ancak burada bireyin kendi duygu durumunu dengelemesi nedeniyle yardımı söz konusudur ve dolayısıyla duygusal prososyal davranış bireysel düzeyde değerlendirilebilecek bir davranıştır. Sadece yardıma ihtiyacı olan bireyi düşünerek yardım edilmesi, prososyal davranışın özgecilik boyutunu açıklamaktadır. Ancak araştırmacılar aşağıda bahsi geçen 3 farklı durumdaki davranışın, özgecil prososyal davranış olup olmadığı hakkında bir karara

varamamıştır. Bunlardan ilki genetik geçiş temelli sempatidir (heritability of of sympathy) ve bireylerin genetik olarak devamlılığının sağlanması için, kendi akraba ve yakınlarına yardımını içerir (evrimsel psikoloji temelinde açıklanan) (Matthews vd, 1981). İkincisi çocukluktan beri süregelen bir prososyal tutum içinde olmanın, bu davranışı ileri yaşlarda da sergileme konusunda eğilimli olmayı getirmektedir (Franzoi ve Davis, 1994; Eisenberg vd., 1981). Üçüncüsü ise, bireylerin kişilik özelliklerinin etkisiyle prososyal davranışlar sergilemesidir (Carlo vd., 1991; Staub, 1978). Bu tartışmadaki 3 davranışın kendi neslini devam ettirme, alışkanlık ve kişisel özellikler içermesi nedeniyle tarafımızdan bireysel düzeyde ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Ancak genel olarak özgecil prososyal davranışta bulunan bireyin motivasyonu, buradaki yardım davranışını bireysel boyutunun yanında sosyal ve normatif boyutta da inceleyebileceğimizi göstermektedir. Çünkü prososyal davranışın ortaya çıkmasındaki iki temel motivasyon sempati (sympathy) ve içsel normlar/ prensiplerdir (internalized norms/ principles). Empati başka birinin duygusal durumu nedeniyle bireyde oluşan duygusal bir tepkidir ve bu tepki bu durumla uyumludur (Fabes ve Eisenberg, 1998). Teorisyenler empatinin, ya sempatiye (diğerlerinin duygusal durumlarını algılamak ve anlamak temelinde diğerlerini düşünmek ve onlar için endişelenmek – odak yönelim diğerlerinde) ya da kişisel strese (diğerlerinin duygusal durumlarını algılamak ve anlamak temelinde olan itici/ zıt bir duygusal tepki- odak yönelim kişinin kendisinde) neden olacağını belirtmektedir (Fabes ve Eisenberg, 1998). Araştırmacılar sempatinin; diğer bireylerin streslerini azaltmak veya ortadan kaldırmak amaçlı bir motivasyon olduğunu, kişisel stresin ise; bireyin kendi stresini azaltmak veya ortadan kaldırmak amaçlı bir motivasyon olduğunu belirtmektedirler (Batson ve Shaw, 1991; Hoffman, 1991). Dolayısıyla empati gösteren birey, yardıma ihtiyacı olan biri karşısında, kendi stresini azaltma nedeniyle o kişiye yardım ediyorsa, bu tip bir davranış özgecil prososyal davranışın bireysel düzeyde incelenmesine olanak tanıyacaktır. Gizli (anonymous) prososyal davranış, yardım edenin ve yardım edilenin birbirini bilmemesi durumudur (Carlo vd., 2003). Burada yardım eden kişinin iç huzuru, birine yapılan yardımın yerini bulması ve onun gururun kırılmaması önemlidir. Prososyal davranışın diğer bir türü olan acil (dire) prososyal davranış, acil ve kriz durumlarında bireylere yardım etme davranışını açıklar (Carlo ve Randal, 2002). Birey aynı acil durumun kendisinin de bir gün başına gelebileceğini düşünerek kurduğu empatik bağlarla yardıma ihtiyacı olan bireylerin yardımına koşabilir. Bununla birlikte, acil durumda yardım etmemenin verdiği stres kişiyi rahatsız edebilir. Benzer şekilde birey, acil bir duruma müdahale ettiğinde kendini değerli hissedebilir. Diğer taraftan, başka insanların gözü önünde, başkalarına fayda sağlamak için yapılan ve sosyal boyutu olan kamusal prososyal davranış kapsamında seyirci etkisi (bystander effect) bireysel boyutta irdelenebilir (Myers, 2015), birey bu zahmete katlanacağına (fayda-maliyet analizi yapılarak) başkalarından bu davranışı göstermesini bekleyebilir, başkaları yapsın diye düşünebilir. İtaatkar

(compliant) prososyal davranış ise, yardıma ihtiyacı olan bireyin sözlü veya sözsüz isteğine karşı bir cevap niteliğinde olan spontane bir yardım davranışıdır (Eisenberg vd., 1981). Bu durumda yardım ihtiyacının geri çevrilmesinin verdiği rahatsızlık veya yardım etmenin verdiği bir duygusal tatmin nedeniyle bireyler prososyal bir şekilde davranmış olabilir. Prososyal davranışın bireyin stresini azaltmak, kendini iyi hissetmek ve değerli görmek gibi bireysel boyutu söz konusudur.

Birey davranışlarını bireysel çıkar ve tatmin temelinde açıklayan bir diğer kavram örgüt düzeyindeki yardım etme (helping behavior) davranışıdır. Yardım etme davranışı, *“bireyler arası uyumun teşviği için sergilenen ve iş arkadaşlarının iş ile ilgili sorunları çözmeye yardımcı olacak gönüllü davranışlar olarak tanımlanır”* (Podsakoff vd., 2000). Tanımdan da anlaşılacağı üzere birey bu davranışı, kendi isteğiyle diğer bireylerin yararına sergilemektedir. Ancak yardım etme davranışı gösteren kişiyi bu davranışa iten motivasyonu çok iyi analiz etmek gerekir. Bu davranış her ne kadar gönüllü olarak sergilenen bir davranış olarak görülse de, özellikle örgüt düzeyinde sergilendiği için, bireyin yardım etmesinin altında yatan nedenleri irdelemekte fayda vardır. Tanımda bahsedilen ‘bireyler arası ilişkilerinin geliştirilmesi’ amaçlanan bu davranışta; birey sosyal bağlamda parmakla gösterilen biri olmak, ya da bilgisinin yeterliliğini göstermek veya birilerinin gözüne girmek amacıyla başkalarına yardım ediyor olabilir. Diğer taraftan örgütte çalışma arkadaşlarına yardımcı olan birinin elde ettikleri ve yardım etmeyenlerin kaybettiklerini değerlendirerek de örgütte kendi çıkarını düşünerek de yardım etme davranışını sergileyebilir. Hangi durumlarda yardım edeceği hangi durumlarda etmeyeceğini önceki tecrübelerinden de öğrenmiş olabilir. Birey önceki tecrübe edilen olayda yardım etmenin faydası, etmemenin ise maliyetini veya hissettiği rahatsızlığı (Myers, 2015) defalarca tecrübe etmesi ile, benzer durumlar karşısında kişilere yardım etme/etmemeyi alışkanlık haline getirmiş de olabilir. Ya da yardım etmemenin kendisine neye mal olacağını değerlendirip ona göre yardım etme davranışında bulunabilir. Diğer taraftan, Aristo bireyin doğasından gelen bir iyilik halinin olduğundan bahseder ve yardım eden kişilerin, edilenlerden daha çok pozitif duygular hissettiğini iddia eder¹⁰. Bu bakış açısına göre, birey yardım etmekten bireysel bir haz duyduğu veya duygusal bir tatmin hissettiği için yardım etmeyi tercih edebilir.

İlk olarak Hirschman (1970) tarafından ortaya atılan fikrini açıkça söyleme davranışı, organizasyon bünyesinde iyi işlemeyen herhangi bir konuyu kabul etmek yerine her türlü baskıya rağmen bu konuda fikrini beyan etmek anlamına gelir (Parker, Collins ve Grant, 2008). Birey fikrini söylediğinde kendini mutlu hissediyorsa, bu davranışı kişisel/ duygusal tatmin sağladığından ötürü sergilediği için bireysel fayda temelinde değerlendirilebilecek bir davranıştır. Birey fikrini söylediğinde bir takım menfaatler elde edeceğini düşünüyorsa ya da kendini ispat etmek, önemli

10 <https://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/prosocial-behavior/helping-behavior/>

göstermek istiyorsa fikrini söyleme davranışı bireysel boyutu olan bir davranış olarak nitelendirilebilir.

Hem bireysel (organizational citizenship behavior for individual-OCBI) hem de örgüt (organizational citizenship behavior for organization-OCBO) boyutlarında değerlendirilen örgütsel vatandaşlık davranışı (organizational citizenship behavior) da incelememize dahil edilebilir. Çalışanların birey veya örgüt yararına, iş tanımıda bulunmayan pozitif davranışlarda bulunması şeklinde Organ (1990) tarafından tanımlanan örgütsel vatandaşlık davranışı özgecilik, centilmenlik, sivil erdem, vicdanlılık ve nezaket boyutlarıyla açıklanmıştır. Centilmenlik, örgütte karşılaşılan güçlükler ve sıkıntılar karşısında şikayet etmeden ve olumlu bir tutum içerisinde çalışmaya istekli olmayı ifade eder. Bu boyutta, sorunları problem etmeme anlayışı vardır (Allison, Voss ve Dryer, 2001; Schnake ve Dumler, 2003). Sivil erdem ise, örgütün çıkarlarını en üst düzeyde gözeterek, mesleki ve sosyal anlamda örgütün işlevlerini destekleme, örgüte gönüllü olarak katılma gibi örgütle ilgili olan davranışları içermektedir (Allison vd., 2001). Sivil erdem boyutu, örgütün politik yaşamına katılım göstermeye dönük etkinlikleri içerir (Deluga, 1994). Nezaket, örgütte diğer işgörenlerin işlerini etkileyecek problemlerden sakınmalarına yardımcı olacak davranışları anlatır (Podsakoff ve MacKenzie, 1994). Ayrıca, bu boyut, bireylere işlerini etkileyecek davranışlarda bulunmadan önce düşünceli davranmaları ve kontrollü hareket etmeleri için yardımcı olmayı içermektedir (Allison vd., 2001). Örgütsel vatandaşlık davranışı her ne kadar örgüt yararına ve isteğe bağlı bir davranış olarak değerlendirilse de; birey bu davranışları öne çıkmak, kendini göstermek amacıyla gerçekleştiriyorsa, örgüt yararına gibi görünen bu davranışlar, bireyin kendi çıkarlarına hizmet etmesi nedeniyle bireysel düzeyde değerlendirilebilir. Örgütün politik yaşamına katılım göstermeye dönük faaliyetler (Deluga, 1994) (sadece örgütün yararını düşünmek), kimi zaman etik kuralların ihlali veya çevresel duyarlılığın ikinci plana atılması gibi sonuçlar doğurabilmesine rağmen, kişisel fayda maliyet analizi yapıldığında bireysel bir boyut içerdiği düşünülmektedir. İşe devam etme, çalışma zamanını etkili kullanma ve iş ortamında belirlenen çeşitli kurallara bağlılık gibi davranışlara öncelik vermek ise; örgütün biçimsel kurallarına uygun davranmak olup aksi halde bireyin çıkarlarının zedeleneceği düşüncesiyle bireysel düzeyde incelenmesi uygun görülmüştür. Diğer taraftan daha önce prososyal davranışta açıklandığı gibi, örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik tarafı da birey yönelimli olarak açıklanabilir. Her ne kadar özgecilik kavramı hiçbir karşılık beklemeden yardımı içeriyorsa da, birey çalışma arkadaşlarına yardım etmesinden duyduğu duygusal bir tatmin hissiyle bu davranışı sergiliyor olabilir. Başka bir bakış açısı ile; birey yardım etme davranışını önceki deneyimlerinden öğrenmiş ve belirli durumlar için bunu alışkanlık haline getirmiş olabilir. Diğer taraftan, birey, örgüt içinde her şeyi sorun edinen biri olarak görünmek istemeyebilir, örgütün faaliyetlerinin destekleyerek örgüt içinde geleceğini teminat altına almayı düşünebilir. Bu yönleriyle

değerlendirildiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışının bireysel boyutundan söz etmek mümkün görünmektedir.

Daha sonra örgütsel vatandaşlık davranışı, çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı (çevreci ÖDV) kapsamında Boiral (2009) tarafından değerlendirilmiştir. Çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı (Organizational citizenship behavior for environment) ise *“biçimsel görev tanımlarında belirtilmeyen, çalışanların örgütü ve/veya toplumu daha sürdürülebilir hale getirmek için sergiledikleri bireysel çabaların ve gönüllü davranışların toplamı”* şeklinde tanımlanan bir kavramdır (Lamm, Tosti-Kharas ve Williams, 2013). Boiral (2009), Organ’ın (1990) ortaya koyduğu örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını çevreci perspektifte ele alarak çevreci örgütsel vatandaşlık kavramını tanımlamış ve çevreci örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını tekrar belirlemiştir. Buna göre çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı eko-girişim, eko-sivil katılım ve eko-yardım olmak üzere 3 boyut ile açıklanmıştır. Çevreci ÖVD’nin, bireyi çevreci davranış sergilediğinde duygusal olarak tatmin ettiği bir gerçektir. Çünkü birey insanlık ve doğa için iyi davranışta bulunmuştur ki bu da bireyin kendisini iyi hisedeceği bir davranıştır. Diğer taraftan, Ones ve Dilchert (2012) ise, çalışanların tüm çevreci davranışlarının (pro-environmental behavior) isteğe bağlı olmadığını %13-29 luk kısmının kendi yerine getirdiği görevin yükümlülüğü olduğunu iddia etmektedir. Bu sonuç, çevreci vatandaşlık davranışının bireylerin kendi görevlerini yerine getirmediğinde o işe devam edemeyeceği kaygısıyla da sergilenebileceğini göstermektedir. Başka bir açıdan da, bireylerin çevre duyarlılıkları önceden öğrendikleri ile oldukça ilişkilidir. Sürekli kağıtları geri dönüşüm kutusuna atan bir kişi bu davranışı rutin ve alışkanlıkları doğrultusunda gerçekleştirmiş olabilir. Hem görev yükümlülükleri hem de alışkanlıklar açıdan bakıldığında çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı bireysel düzeyde incelenebilir.

Etik davranışın da bireysel düzeyde incelenebilecek yönleri mevcuttur. Örneğin makyavelist kişilikli bireyler etiğin mutlak değil durumsal yönünün olduğunu savunur (Leary, Knight ve Barnes, 1986). Yani bireyler kendi çıkarları ile uyumlu durumlarda etik davranabilirler. Ayrıca bireyin etik davrandığında kendini iyi hissetmesi veya önceki öğrendiklerinden etik dışı davranışın uzun dönemli fayda getirdiği vb düşünceler, bireyi kendini düşünerek etik davranmaya itebilir. Çünkü bireyin kişiliği ve geçmişteki öğrendikleri kendi etik felsefesini ve modellerini oluşturmasına olanak tanımaktadır (Stead, Worrell ve Stead, 1990). Bu durumda etik davranmamayı birey kendisine yakıştıramaz ve etik davranmakla da gurur duyar.

Bireylerin kendi çıkarlarını düşünerek belirli fayda-maliyet analizleri sonucu davranışlarını düzenlemeleri, bu çalışma kapsamında, davranışın bireysel boyutta ele alınıp değerlendirilmesine olanak tanımıştır. Özellikle rasyonel seçim teorisinde belirtilen çıkarıcı ekonomik insan modeli davranışın birey temelli boyutunu

oluşturmuştur. Diğer taraftan rasyonellik karşıtı bazı teoriler, bireyin her zaman belirli analizlerle davranışlarını belirlemediği, çoğu zaman alışkın ve rutin olan davranışları tercih ettiğini veya duygularıyla hareket ettiğini savunmaktadır. Ancak bu alışkanlıkların da bireyin sergilediği önceki davranışlar ile ilintili olması, daha önce bilişsel süreçten geçirilerek sergilenen davranışların alışkanlığa dönüşmesi nedeniyle, birey temelinde açıklanabilecek davranışlardır. Bireyin duygularıyla hareket etmesinde ise bireyin mevcut davranışında duygusal bir tatmin hissetmesi nedeniyle ilgili davranışı göstermesi söz konusudur. Bu noktada birey kendini görmek istediği yere göre geliştirdiği kişisel norm ve değerler çerçevesinde de hareket edebilir. Benzer şekilde burada da bireyin duygusal bir tatmini bulunmaktadır. Kısaca çalışmamızda *davranışın bireysel boyutu; bireyin maddi veya manevi çıkar elde etmek için kimi zaman bireysel düzeyde fayda maliyet analizi sonucu sergilediği, kimi zaman haz aldığı, yapmaktan mutlu olduğu veya rahatsızlık ve huzursuzluk duymamak için ya da kendini iyi ve değerli hissettiği için yaptığı, kimi zaman ise önceden öğrendiği hatta alışkanlık veya rutin haline getirdiği davranışlar olarak tanımlanmıştır.*

Davranışın Sosyal Boyutu

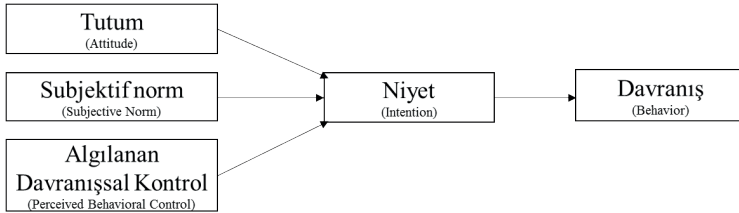
Herhangi bir davranışın bireyin kendisine bağlı olarak değişeceği, önceki kısımda literatürdeki belirli çalışmalarla açıklanmıştır. Diğer taraftan, literatürde ilgili davranışın belirli bir yerde sergilenmesinin kişiye bağlı olduğu kadar bulunulan ortama da bağlı olduğunu belirten birçok çalışma bulunmaktadır (Ajzen ve Fishbein, 1980; Cialdini vd., 1990; Ajzen, 1991; Cialdini vd., 1991). Bu düşüncenin temeli sosyal psikoloji alanının temelini oluşturan sosyal bilişsel teoriye dayanmaktadır. Sosyal psikoloji “*insanların birbiri hakkında neler düşündüğü, birbirini nasıl etkilediği ve birbiri ile nasıl ilişki kurduğunu inceleyen bilim dalıdır*” (Myers, 2015:4) Benzer şekilde, Bandura sosyal bilişsel teori ile bireylerin koşullama veya önceki tecrübelerinden öğrendiği gibi, başkalarının tecrübelerinde de öğrenerek davranışlarını buna göre düzenlediğini savunmaktadır. Blau (1964) ise, ortaya attığı sosyal mübadele teorisi ile bireylerin belirli davranışları karşıdakilerden aynı/benzer davranışı beklediğinden dolayı sergilediğini iddia etmektedir. (Burada bireyin bulunduğu topluluk tarafından onaylanmak veya dışlanmamak istemesi söz konusudur. Çoğu zaman bulunulan topluma uyum sağlamayı temel alan bu davranışların temelinde bireyin gözettiği bir sosyal çıkar vardır ve birey sosyal düzeyde bir fayda-maliyet analizi sonucunda hangi davranışın sergilemesi gerektiğine karar vermektedir. İzlendiğini, gözlendiğini düşünen ya da farkında olan birey sosyal ortama uyum sağlayacak, sosyal normlara uygun davranmaya çalışacaktır. Sonuç olarak, bireylerin içinde buldukları topluluklar kişinin davranışlarını belirlemede etkili olacağı söylenebilir. Aşağıda ele alınan teori, yaklaşım ve modellerde davranışın sosyal boyutu bu kapsamda incelenip değerlendirilmiştir.

Bandura'dan sonra daha birçok çalışma bireylerin bulunduğu sosyal ortamın davranışa yansımaları araştırmıştır. Örneğin, sosyal bağlam (social context) ve toplumun (bireye karşı olan) (society-against individual), rasyonel olmayan seçimler yapmada etkili olduğu, rasyonel seçim teorisi çerçevesinde incelenmiştir (Homans, 1961; Elster, 1986).

Yukarıda değinildiği gibi, rasyonel seçim teorisinde; bireyin kendi fayda ve maliyetlerini değerlendirerek yaptığı seçimlerden bahsedilmiş, davranış sadece birey analiz biriminde incelenmiştir. Birey davranışlarını açıklamada birey analiz biriminin yetersizliği, bireyin bulunduğu sosyal ortamın da analiz çerçevesine alınması gerektiği eleştirisi, Tablo 1'de rasyonel seçim teorisinin ikinci varsayımına eleştiri olarak gösterilmiştir. Bu teorinin birey analiz birimi varsayımı Elster (1986), Gronovetter (1985), Zey (1992), Tajfel (1982) ve Giddens (1984) gibi yazarlar tarafından eleştirilmiştir. Jackson (2005), birey analiz birimi varsayımını, "*klasik yönetim yaklaşımı çerçevesinde yalnızca birey ele alınarak sonuçların değerlendirilmesine*" benzeterek eleştirmektedir. Zey (1992) zihinsel alışkanlıklar (habits of mind) ve davranışların sosyal kültürel bağlamda ortaya çıktığını iddia etmiştir. Ayrıca bireyin sosyal psikolojik bir kimliğinin olduğunu ve bireylerin kendi (self) kavramını şekillendirirken kendini sosyal olarak konumlandığını belirtmiştir. Birey analiz birimi varsayımına ikinci bir eleştiri, bireylerin karar verme süreçlerinde, buldukları sosyal ortamın belirleyici olduğu iddiası oluşmuştur (Tajfel, 1982). Bireyler kendi içinde buldukları ortama göre farklı sosyal roller ve kimlikler edinmektedir. Aynı şekilde grup kimliği de grup davranışlarını belirleme ve grup içindeki varlığı devam ettirme sürecinde önemlidir. Dolayısıyla bu grup içi ve gruplar arası süreçler bireysel rasyonellik ihtimalini azaltan süreçler olarak değerlendirilebilir. Rasyonel seçim teorisinin birey analiz birimi varsayımı bir de sosyolojik yaklaşım - sosyal hareketler, sosyal yapılar - temelinde eleştirilmektedir. Bu eleştirilerden biri de, "*Sosyal yapılar insanların davranışlarına indirgenebilseydi, ancak o zaman birey analiz birimi davranışı açıklamada yeterli olabilirdi*" şeklindedir (Giddens, 1984). Sosyolojistler sosyal yapının var olmasına odaklanır ve bu yapının bireyin davranışlarını etkileyeceğini iddia eder, bireyin sosyal yapıyı etkileyeceği ile daha az ilgilenir (Polanyi, 1944; Bourdieu, 1990; Reckwitz, 2002). Sosyolojik yaklaşım, birey hareketlerine aşırı sosyallik (over-socializing) getirdiği, rasyonel seçim teorisi ise bireylerin seçimlerinde sosyallığı elimine ettiğinden (under-socializing) dolayı eleştirilmektedir.

Birçok sosyal psikolojik model insan davranışlarına bireysel bir şekilde yaklaşmıştır. Oysa deneyimler diğerlerinin ne düşündüğü, söylediği ve yaptığı ile bireyin kendini sınırlandırdığını göstermektedir. Bazı sosyal teoriler birey davranışlarının sosyal olarak yapılandırıldığını, dolayısıyla bireylerin davranışlarının bireysel çerçevenin ötesinde sosyal boyutu ile değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Jackson, 2005). Bu teorilerden bazılarında aşağıda yer verilecektir.

Şekil 3’te görülen Nedenli Eylem Teorisi (Theory of Reasoned Action) (Ajzen ve Fishbein, 1980) bireyin, diğer bireylerin ne düşündüğü konusundaki inançları ile ilgili bir değerlendirme yaparak, kendilerine özgü bir (subjektif) norm oluşturacakları ve böylece sosyal süzgeçten geçmiş bir davranış geliştireceklerinden bahsetmiştir. Bireyin kendine özgü bu normları içinde bulunduğu sosyal topluluk tarafından onay almak veya dışlanmamak için geliştirdiği söylenebilir. Nedenli Eylem Teorisinin biraz daha geliştirilmiş versiyonu olan Planlanmış Davranış Teorisinde ise; subjektif normlar sadece bireyin etrafındaki diğer kişilerin ne düşündüğü konusundaki inancı tarafından belirlenmemektedir (Madden, Ellen ve Ajzen, 1992). Subjektif normlarla birlikte, bireyin öz yeterliliğinin (bireyin herhangi bir şeyi yapabileceği konusunda kendine inancı) sonucu davranışsal kontrolüne (bireyin bir davranışı sergileme konusundaki yeteneğini değerlendirmesi, bireyin gerekli fırsat ve kaynaklara ulaşabileceği algısı) yansımalarıyla, bireyin niyetini belirleyeceği ve bunun da davranışa dönüşeceği, bu teoride iddia edilmektedir (Ajzen, 1991). Yani birey herhangi bir davranışı sergilemede, hem diğer kişilerin düşünceleri konusundaki inancı, hem de o davranışı sergileyebileceğine (kendine) inancı etkilidir (Şekil 12). Dolayısıyla nedenli eylem teorisi ve planlanmış davranış teorisinin, birey davranışlarını bireysel perspektifte açıklamasının yanında, sosyal perspektifte de değerlendirdiği söylenebilir.

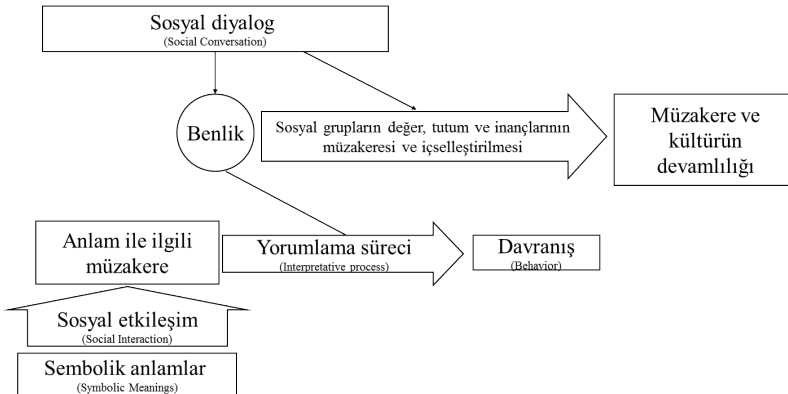


Şekil 12: Planlanmış Davranış Teorisi (Ajzen, 1991)

Bireylerin sosyal bağlama (context) göre davranışlarını düzenlediğini savunan bir diğer teori Ciladi (1990; 1991) tarafından ortaya atılan Normatif Davranışa Odaklanma teorisidir (Focus Theory of Normative Conduct). Bu teoride, sosyal normlar, davranışları algılanan sosyal fayda ve maliyetlerine göre değerlendirmektedir. Cialdini vd. (1990), sosyal normların bireylerin geri dönüşüm konusundaki niyetleri üzerine etkisini araştırdığı çalışmasında, sosyal normları tanımlayıcı ve önleyici normlar olmak üzere iki ayrı kavram olarak ele almıştır. Tanımlayıcı normlar (descriptive norms), spesifik bir durumda, diğer bireylerin genel olarak göstereceği davranışlar konusunda bireylerin kendi algısıdır. Bu algı doğrultusunda birey; olduğu sosyal ortamdan dışlanmamak veya diğer bireylerden kabul görmek için diğerlerinin davranışlarıyla uyumlu davranışlar geliştirecektir. Bu spesifik durumlarda, hangi davranışların daha etkin ve duruma uyarlanabilir olduğunu göstermesi vasıtasıyla tanımlayıcı normlar davranışları etkiler. Önleyici normlar (Injunctive Norms) ise, herhangi bir davranışın bireyin kendi etrafındaki bireyler tarafından onaylanması veya

onaylanmaması konusundaki algısı ile ilgilidir. Önleyici normlar, hangi davranışların sosyal ödül veya yaptırım davranışları ile karşılanacağına göre davranışlarda etki yaratır. Buradaki sosyal ödül diğer bireylerden kabul görmek, övgü almak şeklinde, sosyal yaptırım ise dışlanmak veya eleştirilmek şeklinde örneklendirilebilir. Cialdini vd. (1990) bu çalışma sonucunda; her iki normun da bireylerin geri dönüşüm niyetleri üzerine pozitif etkide bulunduğunu bulmuştur. Örneğin organizasyonda herkesin görebileceği bir yerde işyerinden ayrılırken çalışanların %75'inin ışıkları söndürüp gittiği ile ilgili bir afiş asılması, geri kalan %25'in çevreci tanımlayıcı normlarını değiştirmede etkili olacaktır (Ruepert, Steg ve Keizer, 2015). Enerji kısıtlama politikası güden bir organizasyonda, çalışanların önleyici normlara uyum sağlaması ihtimali, bir çalışma arkadaşını enerji tasarrufu odaklı bir davranışı yaparken görmesiyle artacaktır (Cialdini, 2003).

Sosyal sembolik benlik (social sybolic self) teorisi, bireylerin davranışlarını sosyal kapsamda değerlendiren teorilerdendir. Şekil 13'de Jackson (2005) tarafından şematize edilen bu teori, Mead'ın (1934) "her bir hareket sosyal bir duruma verilen yanıttır ve bu hareketler birleştiğinde iletişim ortaya çıkar" savı üzerine kurgulanmıştır. İletişim sosyal diyalog (social conversation) olarak adlandırılmıştır. Sosyal diyalog ise; sosyal grupların değer, tutum ve inançlarının müzakere edilmesi veya içselleştirilmesiyle bir mekanizma yaratır. Kültürel normlar da bireylerin müzakere ettiği veya içselleştirdiği diyaloglar yoluyla oluşur. Diğer taraftan birey sosyal çevresindeki sembolik anlamlar (symbolic meanings) ile diğer kişilerle etkileşim (social interaction) sağlayabilecektir. Burada kişi sembolik anlamları yorumlayarak bu anlamlar ile kendi davranışları konusunda bir mutabakat (negotiation) oluşturacaktır. Sonuç olarak birey sosyal diyaloglarla topluluktan dışlanmamak ve sembolik anlamları yorumlayarak toplum tarafından kabul görece davranışları sergileme konusunda sosyal sembolik bir benlik oluşturacaktır. Bu benlik de, bireyin sembolik anlamları yorumlaması süreci boyunca davranışlarını etkileyecektir.



Şekil 13: Sosyal Sembolik Benlik Teorisi (Jackson, 2005)

Bireylerin davranışlarının sosyal bağlamda açıklandığı diğer bir teori Elliott ve Wattanasuwan'ın (1998) ortaya attığı Sembolik Benlik Tamamlama teorisidir (Symbolic Self Completion). Bu teori bireyin kendisi (self) ile kimliği (identity) arasındaki müzakerenin kavramsallaştırılmasından bahsetmektedir. Literatürde bireylerin kendi kimliklerini maddi (material) ve sembolik (symbolic) kaynakları birleştirerek oluşturduğu iddia edilmektedir^{11*}. Mead'e (1934) göre kimlik oluşumu sosyal bir süreçtir ve sosyal diyaloglar ile oluşur. Elliott ve Wattanasuwan (1998) ise maddi ve sembolik olmak üzere iki tür kaynağın bireysel ve sosyal olmak üzere iki tür süreçte rol alarak kimlik oluşumunun gerçekleştiğini savunmaktadır (Şekil 8). Dolayısıyla çalışmamızda sosyal sembolik benlik teorisi davranışın hem bireysel hem de sosyal boyutu olarak ele alınmıştır. Sembolik benlik tamamlama teorisi'sine göre, sosyal ve kültürel olarak kişi, bazı maddi kaynaklara (material resources) ulaşabiliyorsa kendini başarılı olarak algılamaktadır (Wicklund ve Gollwitzer, 1982; Elliott ve Wattanasuwan, 1998). Maddi kaynaklara ulaşan birey kişisel kimliğini bu maddi kaynaklar üzerine kurduğundan davranışın bireysel boyutunda bahsedilmiştir. Diğer taraftan, bireyler belirli maddi kaynakları elde edemediklerinde, bu kaynakların sembolik olarak onlarda olduğunu gösterecek sembolik kaynaklar (symbolic resources) aracılığıyla yaşadığı deneyimler (mediated experinence) temelinde kendi kimliklerini oluşturur. Kişi kendi hayatının sosyal sembollerini kendini tanımlamada kullanır (İş yerinde güçlü bir yönetici olmadığı ancak güçlü olduğunu göstermesi için, bir yöneticinin araba seçiminde ortalamadan büyük, çok çabuk hızlanan, yüksek hacimli silindirli araba tercih etmesi). Bu teorideki kimlik oluşumu bakış açısı, sosyal sembolik diyalog yoluyla kişinin kendini irdelediği, izlediği ve onayladığını varsayar. Bu durum maddi malların sembolik anlam oluşmasındaki gücü ve bunun kimlik oluşumdaki rolünü açıklamakta olduğu davranışın bireysel düzeyinde bahsedilmiştir. Sembolik anlam tartışması süreci ise sosyal bir süreçtir. Kişi kendini, sadece gördüğü gibi değil aynı zamanda diğer kişilerle girdiği sosyal diyaloglar yoluyla ve diğer kişilerden onay alması temelinde tanımlar. Bu sosyal etkileşimdeki en önemli kısım ise bireyin kimliğinin kaynaklar aracılığı ile oluşmasıdır (Jackson, 2005).

Bem'in (1972) ortaya attığı benlik algısı teorisi (Self-Perception Theory) birey davranışlarını bireysel bakış yanında sosyal çerçevede de açıklayan bir bakış sunmaktadır. Bu yönüyle bu teoride bireyin kendi hareketlerini diğerlerinin hareketlerini yorumladığı gibi yorumlayacağını savunulmaktadır. Yani birey hareketlerini beklenildiği gibi kendisinin özgürce seçtiği doğrultuda değil, sosyal olarak etkilendiği doğrultuda düzenleyecektir (Bem, 1972).

Daha önce bireysel boyutta değerlendirilen bilişsel uyumsuzluk teorisinin (Cognitive Dissonance Theory) (Festinger (1957), kişilerin kendileri konusunda

11 Tüketim psikolojisi ve sosyolojisine göre maddi mallar (material goods) kimlik oluşumunda çok ciddi rol oynamaktadır.

çelişen tutum ve davranışlarını uyumlaştırma çalışmaları konusu sosyal boyutta da irdelenebilir. Daha önce bahsedilen vida deneyi ve polis hakkındaki tutum deneyinde; birey tutumlarına ters bir hareketi, başkası istediği için yapması (sıkıcı bir iş yaptıktan sonra bu işin sıkıcı olmadığını belirtmeleri, polise karşı olumsuz tutumları varken polisin lehine konuşmaları) nedeniyle tutum ve davranışları arasında farklılık oluşuyordu. Birey kendi tutumlarına aykırı bu davranışı, başkasının isteği ile ve karşılığında hiçbirşey almayarak gerçekleştirdiği (para almayan denek) için tutum-davranış farklılığını ortadan kaldırmak amacıyla tutumlarını değiştiriyordu. Dolayısıyla tutum-davranış değişiminin nedeni dışarıdaki bir etkinin olması bilişsel uyumsuzluk teorisinin sosyal boyutta ele alınmasını sağlamaktadır.

Şekil 4’teki gösterilen Higgins’in (1987) benlik farklılığı teorisi (self-discrepancy theory), birey davranışını bireysel boyut yanında, sosyal boyuttaki içsel farklılıklar ile de açıklayan bir teoridir. Bu teori, bir bireyin başkasının gözünden gerçekte nasıl olduğu, nasıl olması gerektiği ve idealde nasıl olması gerektiği konusunda da tahminler yürüterek davranışlarını düzenlediğini savunmaktadır.

Sosyal kimlik teorisi (social identity theory), bireylerin kimliklerini bireysel bilişsel rasyonalite ile sosyal ve sembolik yaklaşımlar çerçevesinde diğer kişilerden etkilenerek oluşturduklarını iddia eder. Dolayısıyla oluşan bu sosyal kimlik birey davranışlarını etkileyecektir. Sosyal kimlik bireyin belirli bir sosyal gruba mensubiyeti konusundaki bilgisidir. Bireyin bazı duygular ve değerler bakımından, bir grubun üyesi olmaktan dolayı kendini memnun hissetmesi olarak da sosyal kimlik tanımlanmaktadır (Tajfel ve Turner, 1979). Bu teori, bireyin içinde bulunduğu grubun dayanışmasını arttıracak, gruplar arası rekabeti güçlendirecek davranışların ortaya çıkmasına neden olduğunu iddia etmektedir (Şekil 7). Sosyal kimlik teorisi bu yönüyle birey davranışının bireysel boyutu yanında sosyal boyutunu da değerlendirmektedir.

Douglas’ın (1997) ortaya attığı kültürel teori (Cultural Theory), (Şekil 5) bireyin içinde bulunduğu kültürün, birey davranışlarını belirleyeceği görüşünü savunmaktadır. Birey davranışlarını sosyal boyutta değerlendiren bu teori; belirli kültürlerdeki bireylerin bireylerarası ilişkileri ve sınırlanmalarına göre 4 çeşit kültür tipi ortaya koymaktadır. Bu dört düzeyin keşimi ile birlikte ortaya çıkan kültür türlerinden bireyci (individualist) ve kaderci (fatalist) kültür davranışın bireysel düzeyinde ele alınıp değerlendirilmiştir. Hiyerarşist (hierarchist) ve eşitlikçi (egalitarian) kültür türleri ise davranışın sosyal düzeyinde değerlendirilmesi uygun görülmüştür. Bu bağlamda hiyerarşist kültür geleneklere bağlılığın çok önemli olduğu, bir aile veya network içindeki tanımlanmış sosyal ilişkilerin bulunduğu, bireylerin bu sosyal yapının dışına çıkmasının zor olduğu ve bu doğrultuda sosyal değişime direncin çok yüksek olduğu bir kültürdür (Douglas, 1997; Offermans, 2010). Bireyler arası ilişkinin serbest olduğu ve bireyler arası uzlaşmanın yüksek olduğu kültür olan eşitlikçi kültür

ise; bireyleri içinde buldukları topluluk içinde eşit bir şekilde değerlendiren, bu topluluk içerisinde bireylere basit, görünür ve samimi arkadaşlık kurmalarına olanak tanıyan, ilham verici değerler temelinde oluşmuş bu topluluğun diğer topluluklardan ayrılmasını sağlayan (erdem duvarı ile içerdekileri dışarıdakilerden ayıran) bir kültürdür. Burada eşitlik evrensel değerler ışığında tüm bireylere tanınan eşitlikten çok bir topluluğa mensup olan bireylere tanına bir eşitlik olduğundan dolayı bu tipteki kültürün sosyal boyutta değerlendirilmesi uygun görülmüştür (Douglas, 1997; Thompson, 2018). Dolayısıyla Douglas'ın (1997) ortaya attığı bu teoride; bahsi geçen hiyerarşik ve eşitlikçi kültür tipleri, bireyin içinde bulunduğu kültürün, birey davranışlarını belirleyeceği göstermesi açısından davranışın sosyal boyutunda ele alınması gereken teorilerdendir.

Giddens (1979, 1984) yapılandırma teorisi ile temsilci (birey nasıl hareket eder) ve yapı (sosyal/ kurumsal bağlam) arasında bir model sunmaktadır. Şekil 14'de Jackson (2005) tarafından da gösterildiği gibi, modeldeki sosyal etkileşim (social interaction) bireylerin dil, subjektif yorum, anlam ve bilgiye ulaşımı olarak tanımlanmaktadır. Sosyal etkileşimin doğası ise 3 temel anlayış temelinde açıklanır. Bunlardan ilki süregelen sosyal yaşamın gözlenen özellikleri olarak tanımlanan yansıtma (reflexivity), ikincisi sosyal aktörlerin içinde bulunduğu sosyal uygulamaların tekrar tekrar üretilmesi olarak tanımlanan yinelenme (recursiveness) ve sonuncusu sosyal yaşama giden sosyal süreçteki zaman/mekan farklılığı olarak tanımlanan bölgesellik (regionalization). Dolayısıyla bir sosyal etkileşim ne kadar sosyal yaşamın etkilerini yansıtıyor, sosyal uygulamaların sürekli yinelenmesini sağlıyor ve zaman/mekana göre değişiyorsa o kadar bireysel subjektifliğe (individual subjectivity) etki edecektir. Bireylerin subjektifliği ise bilinç düzeylerini etkileyecektir. Dolayısıyla birey, sosyal etkileşim, sosyal yaşam ve sosyal uygulamaların etkisinde davranacaktır. Giddens pratik/günlük (practical) ve düzensiz (discursive) bilinç temelinde yapılandırma teorisini açıklamaktadır. Pratik bilinç davranışın bireysel kapsamında değerlendirilip açıklanmıştır. Düzensiz bilinç (discursive consciousness) ise, aktör kendi hareketlerinin sosyal durumları hakkında fikir beyan edebilir. Sosyal aktörün hareketin farkında olduğunu ve bu farkındalığın belirsiz bir biçimde gerçekleştiğini varsayar. Bireyin hareketi ile ilgili devam eden rasyonel düşünme süreci bu şekil bilinç için gerekli değildir. Bu iki bilinç düzeyi sosyal etkileşimi etkileyecek bu da sosyal kurumların işleyişine yön verecektir (Giddens, 1979; 1984).



Şekil 14: Yapılandırma Teorisi (Jackson, 2005)

Şekil 9’da görülen Triandis (1977)’in Bireylerarası Davranış Teorisi (Theory of Interpersonal Behavior), birey davranışlarını bireysel unsurların yanında, sosyal kapsamda inceleyen boyutlar içermektedir. Bireylerin niyetlerini belirleyen sosyal faktörler altında roller (roles), normlar (norms) ve bireyin kendisi hakkındaki algısı (self-concept) bulunmaktadır. Triandis’in (1977) modelinde, bireylerin buldukları sosyal grupların beklentisini karşılayacak sosyal rolleri (social roles) benimseyerek, içinde bulunduğu grup tarafından oluşturmuş normlara uyarak ve kendini grubun ondan beklediği yönde tanımlayacak (self-concept) bir kimlik geliştirerek davranışlarına yön vereceği iddia edilmektedir.

Daha önce içerisinde bireysel unsurların varlığı nedeniyle bahsi geçen Motivasyon Fırsat Yetenek Modeli (Ölander ve Thogersen, 1995), bireylerin niyetlerini sosyal normların da belirlediğini iddia etmektedir. Bu çerçevede sosyal bağlamda daha önceden var olan normlara uyum için birey kendi davranışlarını düzenleyecektir. Daha sonra bu niyetler belirli yetenek ve fırsatlar ile birlikte davranışa dönüşecektir (Şekil 10). Teori bu yönüyle birey davranışının bireysel boyutu yanında sosyal boyutuyla da ele alınabilir.

Prososyal davranış bireysel boyutta olduğu kadar sosyal boyutta da birey davranışlarını açıklamaya yardımcı olmaktadır. Fabes ve Eisenberg (1998)’in çalışmalarında, bireylerin diğer bireylere karşı olan pozitif davranışlarını; belirli içsel (kişisel normlar, prensipler veya sempati duyulanlar) ve dışsal (diğer insanlardan onay almak vb.) motivasyonlarla yaptıklarını vurgulamaktadır. Bu açıklamaya göre, başkalarına gösterilen bu pozitif davranışların kaynağı dışsal motivasyon ise, başkalarından onay görmek ise, bu durumda prososyal davranış, davranışın sosyal boyutu olarak ele alınabilir. Örgüt düzeyinde prososyal davranış (prosocial organizational behavior); örgütteki bir üye tarafından, örgütteki rolünü gerçekleştirirken etkileşim içerisinde olduğu birey, grup ve organizasyona karşı ve bu birey, grup veya organizasyonun refahını desteklemek amaçlı sergilenen davranış

şeklinde tanımlanmaktadır (Brief ve Motowidlo, 1986). Kamusal (public) prososyal davranış; başka bireyler önünde, yardıma ihtiyacı olan birine yardım etmedeki motivasyonu açıklar. Burada yardım eden bireyin amacı; etrafındakilerin onayını veya saygısını kazanarak, değerli biri olarak görülmesini sağlamak ise, bu durumda bu davranışı sosyal boyutta değerlendirmek mümkündür. Özellikle yardım eden bireyin benzer durumdaki yardım vakalarına, bir topluluğun önündeyken veya yalnız başınayken tabi tutulması şeklinde yapılan deneyler, yardım eden bireyin iki ayrı durumdaki davranışlarında farklılıklar olduğunu göstermiştir (Buhrmester, Goldfarb ve Cantrell, 1992). İzlendiğini bilen bireyin davranışı genellikle olumlu olacaktır. Başkalarının gözü önünde, başkalarına fayda sağlamak için yapılan ve sosyal boyutu olan kamusal prososyal davranış kapsamında bireysel boyutta farklı bir açıdan değerlendirdiğimiz seyirci etkisi (bystander effect) (Myers, 2015) ile, özellikle kalabalık ortamda yardıma ihtiyacı olan birine daha çok yardım edebilecek kişi olduğu varsayımı ile bireyler yardım etme konusunda daha çekingen davranabilir ya da toplum içinde kendini gösterme ya da yardım etmedi dedirtirmemek için yardım etmek isteyebilir. İtaatkar (compliant) prososyal davranış, yardım isteyen birine yardım etmek olarak tanımlanmış ve davranışın bireysel boyutunda incelenmiştir ancak bu davranışın bir de sosyal boyutu bulunmaktadır. Carlo ve Randal (2002), yardım isteme ve buna cevap verme davranışının çocukluk yaşlarında oldukça sık görülen bir davranış olmasına rağmen, ilerleyen yaşlarda itaatkar prososyal davranışın gerçekleşmesi konusunda ayrıntılı araştırmalar yapılmasına ihtiyaç bulunduğundan bahsetmektedir. Ayrıca ileriki yaşlardaki itaatkar prososyal davranışın daha çok onaylanma temelindeki bir tavır (approval-oriented modes) nedeniyle sergilendiği belirtilmektedir. Örgütte de rica edilen yardım isteğini geri çevirmemek yine sosyal ortamın bir sonucudur. Örgütte acil bir durumda ya da kriz anında duruma müdahale ederek sorunun çözümüne katkıda bulunmak ve diğerleri gözünde kişiyi değerli kılmak ve onamak yine prososyal davranışın sosyal boyutunu göstermektedir. Myers (2015), karşılık beklentisiyle ve koşulsuz yardımseverlik ile sergilenen olmak üzere prososyal davranışı iki şekilde sınıflandırmasından hareketle, prososyal davranış tartışılırken, burada hatırlanılması gereken bir konu da, bunun sosyal mübadele unsuru olarak da değerlendirilebileceğidir. Bu durum, yardım edenin bir karşılık bekleme veya yardımı kabul edenin kendini borçlu hissetmesi gibi bir sonuç doğurabilmektedir.

Prososyal değerlerin birey davranışlarında etkili olduğunu iddia eden ekolojik değerler teorisinin (Jackson, 2005) de bireyin davranışı açısından, sosyal bir yönü bulunmaktadır. Bireyin değer sistemi içerisinde bulunan prososyal (prosocial), ahlaki (moral) ve biyosferik (biospheric) değerlerin, özellikle bireyin davranışlarına yansıtacağı ekolojik değer teorisinin temelini oluşturmaktadır. Bu değer sistemine göre, bireyler diğer bireyleri, gelecek nesilleri veya doğadaki tüm canlıları göz önünde bulundurarak davranışlarını düzenlemektedir. Bu doğrultuda, bireylerin

başkalarını, diğer canlıları ve doğayı gözeterek davranmalarının sosyal çevrede kabul görmeyi/saygı görmeyi kolaylaştırması gibi sosyal fayda temelinde ele alındığında, ekolojik değerler teorisi kapsamında birey davranışının sosyal yönünden söz etmek mümkündür.

Birey davranışını bireysel fayda-maliyet temelinde değerlendirdiği gibi, sosyal fayda maliyet analizi ile de değerlendiren davranış şekillerinden biri de örgüt düzeyindeki yardım etme davranışdır. Örgüt düzeyinde yardım etme davranışı, *“bireyler arası uyumun teşviki için sergilenen ve iş arkadaşlarının iş ile ilgili sorunları çözmeye yardımcı olacak gönüllü davranışlar olarak tanımlanır”* (Podsakoff vd., 2000). Diğer çalışanlar yararına gösterilen bir davranış biçimi olan yardım etme davranışı, bireyler arasındaki ilişkilerin gelişimini sağlayarak organizasyon yararına sergilenen davranışlar kapsamında incelenmektedir (Wolfson, 1981; Van Dyne ve LePine, 1998). Yardım etme davranışının bir diğer sosyal düzeydeki açıklaması da, bireyin kendisi de yardım beklediğinden dolayı yardım etmesidir. Sosyal mübadele teorisi temelinde bahsi geçen karşılıklılık normları (norms of reciprocity) bireyin bir davranışı karşılıklerinden de beklediğinden dolayı göstermesinden bahseder (Thibaut ve Kelley, 1959). Birçok çerçeveden bireyin örgütteki arkadaşlarına kendi isteğiyle yardım etme davranışı sosyal kapsamda değerlendirilecek bir davranıştır.

Daha önce bireysel boyutta ele alınıp değerlendirilen fikrini açıkça söyleme davranışının bir de sosyal boyutu bulunmaktadır. Fikrini açıkça söyleme davranışı değişen çevre koşullarında sürekli gelişimi sağlayıp organizasyon içinde açık bir iletişime olanak tanıyacak bir ortam yaratır (Gorden, 1988; Van Dyne, Cummings ve Parks, 1995). Organizasyon çerçevesindeki bu tip bir davranış; bireyin kendisini sosyal ortamda kabul ettirmek, veya övgü almak amacıyla sergilenbildiği için sosyal boyut temelinde irdelenebilir.

Davranışı sosyal boyutta inceleyen teoriler kapsamında Organ (1990) tarafından ortaya atılan örgütsel vatandaşlık davranışı (organizational citizenship behavior) sosyal boyutta da değerlendirilebilir. Çalışanların birey veya örgüt yararına iş tanımında bulunmayan pozitif davranışlarda bulunması olarak bilinen örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütte karşılaşılan güçlükler ve sıkıntılar karşısında şikayet etmeden ve olumlu bir tutum içerisinde çalışmaya istekli olmayı da içinde barındırır. Ayrıca çalışanların düşünceli davranışları ve kontrollü hareket etmeleri için diğerlerine yardımcı olmayı içermektedir (Allison vd., 2001). Bireyin olumlu tutum içinde olması veya şikayet etmemesinin nedeni; örgütte uyumlu bir birey olarak görünmek istemesi, dolayısıyla örgüt tarafından kabul görmesi ve dışlanmaması sonucuna ulaşmak istemesi olabilir. Yine örgütsel vatandaşlık davranışının kapsamında, bireyin kendi çıkarlarından öte, örgüt çıkarlarını ön planda tutmaları vardır. Sosyal çıkar temelinde açıklayabileceğimiz bu davranış biçimi, bireyin sosyal

olarak kabul görmesi veya övgü alması nedeniyle sergileniyor olabilir. Diğer taraftan örgütün politik yaşamına katılım göstermeye dönük etkinlikler içeren (Deluga, 1994) bu kapsam (sadece örgütün yararını düşünmek), kimi zaman etik kuralların ihlali veya çevresel duyarlılığın ikinci plana atılmasına rağmen bu davranışları sergilemek, kişisel fayda maliyet analizi ile hem bireysel hem sosyal baskı nedeniyle sosyal boyut içermektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışının bir de iş arkadaşlarına işle ilgili yardım etmeyi içeren bir tarafı bulunmaktadır. Ancak örgüt düzeyinde sergilenen bu yardımın, (sosyal mübadele teorisi çerçevesinde açıklanan) ona da yardım edilmesini beklediğinden ötürü sergileniyor olması da muhtemeldir.

Çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı (Boiral, 2009) bireysel boyutta incelendiği kadar, sosyal boyutta da değerlendirilmesi gereken bir davranıştır. Burada çalışanlar, doğal çevrenin yararına davranışlar sergileyerek, kendi çalıştıkları işletme ve o işletmenin üyeleri ile işbirliği içerisinde olma konusunda gönüllü davranırlar. Dolayısıyla çevreci bir işletmede çalışmak, bireyi çevreci davranışa itecektir.

Etik davranış bireysel boyutta değerlendirilebileceği gibi sosyal boyutta da ele alınabilecek bir davranıştır. Bandura'nın ortaya koyduğu sosyal öğrenme teorisinde; bireylerin uygun davranışları önemli olduğunu düşündüğü kişileri modellenmesi sonucu öğrendiğini vurgulamaktadır (Jones, 1989; Luthans ve Kreitner, 1985). Yöneticilerin etik davranış göstermeleri bu yöneticiye bağlı çalışanların da etik davranış göstermelerini sağlayacaktır (Stead, Worrell ve Stead, 1990). Etik davranışın örgüt kültürü haline geldiği bir organizasyonda bireyin etik davranmaması dışlanmasına ve eleştirilmesine neden olabilecektir. Özellikle sosyal normlar bireyin etik davranış göstermesinde etkilidir. Bireylerin bu normları ne zaman ve nasıl uygulayacakları buldukları ortama bağlı olarak değişir. Dolayısıyla, bireylerin etik davranışı onaylanma, kabul görme veya dışlanmamak için sergilemeleri nedeniyle bu çalışmamızda etik davranışın sosyal boyutu da olduğu şeklinde değerlendirilmiştir.

Bireylerin sadece kendi çıkarları doğrultusunda davranışlarını düzenleyeceklerini savunan rasyonel seçim teorisine karşı geliştirilen teoriler, bireyin davranışlarının bireysel çerçevenin ötesinde değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Birey, içindeki bulunduğu toplumdaki dışlanmamak, onay almak veya kabul görmek, sosyal ortama uyumlu olmak için belirli davranışlar sergilendiğine yönelik bu kısımda anlatılan çalışmalar, davranışın sosyal boyutta incelenmesine olanak tanımıştır. Belirli zamanlarda toplumda oluşmuş sosyal normlara uyum sağlamak veya toplumdan dışlanmamak için ya da daha sonra karşılık verileceği düşünülerek sergilenen bu davranışlar, bireyin davranışlarını sosyal ortamın yönlendirilebildiğinin kanıtıdır. Bu açıklamalardan hareketle, çalışmamızda *davranışın soysal boyutu; başkaları tarafından değer görme, onaylanma, kabul görme, dışlanmama, sosyal ortama uyum sağlama, karşılık bekleme veya sosyal bir çıkar elde etme için bireyin sosyal*

düzeyde yaptığı bir fayda maliyet analizi sonucu ortaya çıkan davranışlar olarak tanımlanmıştır.

Davranışın Normatif Boyutu

Birey davranışları belirli yer ve zaman için doğru kabul edilen kural, normlar vb. gibi normatif unsurların etkisiyle farklılıklar göstermektedir. Çünkü birey, doğru ve iyiye yönelme konusunda geliştirdiği kişisel norm ve değer yargıları ile benzer tutumdadır ve bu tutumlar bireyin davranışlarını yönlendirmektedir. Dolayısıyla daha önce belirtilen bireysel ve sosyal değerlendirmeler yanında, bireyler davranışlarını normatif bir fayda ve maliyet değerlendirmesi yaparak da düzenlerler. Bu aslında davranışlara ahlaki çerçeveden yaklaşımı da içine alan bir bakış açısıdır. (Ruepert, vd. 2005). Diğer taraftan normatif boyutta idealizmin de etkisi bulunmaktadır. İdealizmde bireylerin, diğer bireylerin refahına yönelik bir eğilimi söz konusudur (Forsyth, 1992) ve doğru davranış biçiminin her zaman herkes için istenilen sonuçlar getireceğine olan inançları vardır (Kleiser vd., 2003). Ayrıca bu bireyler, diğer bireylere zarar vermekten kaçınır ve tüm paydaşların sonuçlardan tatmin olması gerekliliğini savunur. Aşağıda ele alınan teori, yaklaşım ve modellerde davranışın normatif boyutu bu kapsamda incelenip değerlendirilmiştir.

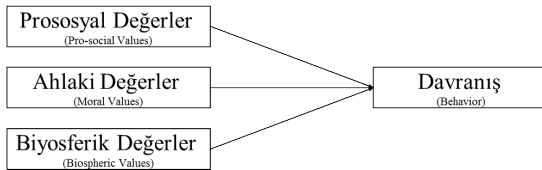
Bireyin davranışının bireysel ve sosyal ortam boyutları açısından değerlendirirken de söz edildiği gibi, rasyonel seçim teorisi varsayımlarından bir tanesi bireyin kişisel çıkarlarını izler şekilde seçim yaptığı veya davranışlarını düzenlediği varsayımdır. Bu varsayım, ekonomik insanın kişisel çıkarlarını, birey davranışlarının ahlaki boyutu ve bireylerin sosyal yapı içerisindeki bu ahlaki boyutları kabulü açısından eleştirilmektedir (Bakınız Tablo 1, rasyonel seçim teorisinin üçüncü varsayımına eleştiri). Yani insan hem davranışlarının ahlaki boyutuna hem de insanların sosyal yapının ahlaki boyutlarını kabulüne odaklanarak davranışlarını düzenler. Bu iki durum bireyin sadece kendi çıkarlarına göre hareket etmesini engelleyecektir. Bu bakış açısıyla, birey hareketlerinde davranışın ahlaki boyutunu ele almak mümkündür. Bir diğer rasyonel bakış açısı da, yardım etme davranışının (altruistic behavior) kendini değerli hissetme veya diğerlerinden de aynı şekilde yardım görme amacıyla yapıldığını iddia ederek fayda-maliyet dengesinden bahsetmektedir (Jackson, 2005). Ancak her ne kadar bu girişimler ahlaki kapsamda subjektif beklenen fayda¹² sınırını genişletse de, rasyonel seçim teorisi tarafından sürekli irdelenir. Uygulamada açıkça tanımlanmış ve ölçülebilen prososyal ve çevreci (pro-environmental) davranışların varlığı, bireylerin kendi çıkarları ötesindeki değerlere sahip olmaları ile ilişkilendirilir ve her ahlaki davranışın rasyonel seçim teorisinin kapsamında olmayacağını gösterir

¹² Subjektif beklenen fayda(subjective expected utility), belirli çıktılar konusunda farklı bireylerin farklı inançlara sahip olduğu ve bu çıktıların fayda fonksiyonlarını farklı değerlendirdiklerine yönelik bir yaklaşımdır.

(Schwartz, 1977; Stern ve Dietz 1994; Schultz, 2001).

Yukarıda da değinildiği gibi, rasyonel seçim teorisi bireysel çıkar bakış açısını yansıttığı gerekçesiyle davranışın ahlaki ve normatif boyutunu değerlendirmemektedir. Hatta bireylerin bazı ahlaki davranışlarını tamamen bireye hizmet etmesinden dolayı sergilediklerini iddia etmektedir (Jackson, 2005). Örneğin kişi normatif bir davranış olarak değerlendirilen çevreci davranışı (pro-environmental behavior) temiz bir çevrede yaşamak için sergilediğinde, dolaylı olarak diğer insanların da temiz bir çevrede yaşamasına olanak tanımaktadır, dolayısıyla bazı davranışların bireysel çıkarlar için mi yoksa toplumun uzun vadeli refahı için mi sergilendiği belirlenemeyebilir. Kişi çıkarları için olsa bile, hatta bunun çalışmamızda sosyal boyutu olduğu da kabul edilse, toplumun uzun vadede yararına bir davranış sergilemesi durumunda davranışın bir de normatif veya ahlaki bir boyutunun olduğunu göstermektedir.

Davranışı normatif boyutta inceleyen bir diğer teori Jackson'ın (2005), Schwarz'ın (1973; 1977; 1994) evrensel değerler (universal values) çalışmasını temel alarak geliştirdiği ekolojik değerler (ecological values) teorisidir (Şekil 15). Evrensel değerlerden özellikle prososyal (prosocial), ahlaki (moral) ve biyosferik (biospheric) değerlerin normatif davranışların ortaya çıkmasında etkili olduğu bu teoriler kapsamında irdelenmektedir. Prososyal değerler, tüm düzeydeki tüm insanların refahını gözetten değerlerdir. Ahlaki değerler ise her zaman tüm insanlar için doğru ve iyi olanı yapma konusundaki değerlerdir. Nihayet biyosferik değerler ise tüm canlıları ve doğayı koruma ve gözetme ile ilgili değerlerdir. Bireyin değer sistemi içerisinde bulunan bu üç değer, bireylerin davranışlarına yansıtacağı ekolojik değer teorisinin temel savını oluşturmaktadır. Bu değer sistemindeki bireylerin diğer bireyleri, gelecek nesilleri veya doğadaki tüm canlıları göz önünde bulundurarak uzun dönemli ve geniş çaplı bir normatif fayda maliyet analizi sonrasında kendi davranışlarını düzenlediği söylenebilir.



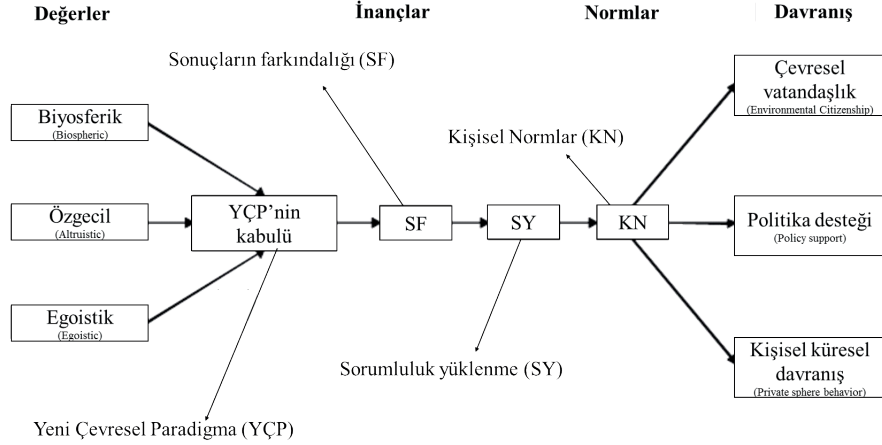
Şekil 15: Ekolojik Değer Teorisi (Jackson, 2005)

Şekil 4'te gösterilen benlik farklılığı teorisi (self-discrepancy theory), birey davranışını normatif boyuttaki içsel farklılıklar ile açıklayan bir teoridir. Bu teori bir bireyin gerçekte nasıl olduğu ile idealde nasıl olması gerektiği konusunda tahminler yürüterek davranışlarını düzenlediğini savunmaktadır. Burada ideal bireyin kendine veya başkalarına göre doğru ve iyi olan konusundaki algısını göstermektedir.

Bazı yazarlar ahlaki ve pro-sosyal davranış boyutlarını ve öncüllerini anlamak için araştırmalar yapmışlardır. Örneğin Schwartz ve Howard (1984) önerdikleri norm aksiyon modelinde; ahlaki davranışların (moral behaviors) belirli yollarla kişisel normların sonuçları şeklinde ortaya çıktığını iddia etmektedir. Kişisel normlar (personal norms) ise bir kişinin hareketleri sonucu elde edecekleri sonuçlar hakkındaki farkındalığı (awareness of consequences) ve bu sonuçlar konusundaki sorumluluğu (ascription of responsibility) ile ortaya çıkar. Modelin ilerleyen kısmında bu kişisel normların davranışa direkt etkisi gösterilmiştir (Şekil 6). Herhangi bir problem/durumun farkında olan ve bu problem/durumla ilgili kendini sorumlu hisseden bireyler, mevcut konudaki yapması doğru olanlar hakkında normlar geliştirecekler, bu normlar da davranışlarına yansiyacaktır. Davranışın bireysel yönü olan bu teori, çevreci davranış bakış açısıyla değerlendirildiğinde; bireyler kendi davranışlarının sebep olduğu çevre problemlerinin ne kadar çok farkındaysa, kendilerini o kadar çok bu konuda sorumlu hissedecekler ve kendi davranışlarının bu problemleri azaltmak için o kadar çok dikkate değer olduğuna inanacaklardır. Bu durum, kişisel normların ortaya çıkmasını sağlayacak, dolayısıyla çevreci davranış ihtimalini arttıracak ve kişileri harekete geçirecektir (Steg ve De Groot, 2010).

Bireylerin ahlaki ve normatif davranışları (moral and normative conduct) değer-inanç norm teorisi (value belief norm theory) ile açıklanabilir. Norm aksiyon modelinden sonra, Stern vd. (1999) ‘sonuçların farkındalığı’ boyutunun sabit kişisel değişkenler (değerler ve ekolojik dünya görüşü) tarafından etkilendiğini iddia ederek, norm aksiyon modelini genişletmiş ve değer-inanç- norm teorisini ortaya atmışlardır. Aslında değer-inanç- norm teorisi; değerlerin yeni çevre paradigmasının (new environmental paradigm) bir yansıması olan ekolojik dünya görüşünü güçlendirme yoluyla, sonuçların farkındalığını (awareness of consequences) etkilediğini iddia etmektedir. Burada yeni çevre paradigması; insan ve doğa arasındaki ilişkiyi ve insanın varoluşunun doğanın bir parçası olması fikrini temel alan bir inanıştır. Sonuçların farkındalığı boyutu önceki norm aksiyon modelinde belirtildiği gibi bireylerin kendi isteğiyle sorumluluğu yüklenmesini (ascription of responsibility) etkileyecek bu da kişisel normlara (personal norms) yansiyacaktır. Oluşan bu normlar ise çevreci vatandaşlık davranışı (environmental citizenship behavior) veya isteğe bağlı çevreci davranışı (pro-environmental behavior) belirleyecektir. Stern vd.’nin (1999) değer inanç norm teorisinde asıl odaklandıkları kısım, kişinin değer yargılarına bağlı olarak yeni çevre paradigmasının bireyler tarafından kabulünün değiştiğidir (Dunlap vd., 2000). Yüksek düzeyde özgecil ve biyosferik değerlere sahip olan bireyler; diğer bireyler ile bitki ve hayvanları kendi değerleri çerçevesinde tanımladıklarından, yeni çevre paradigmasını destekleme ihtimalleri çok yüksektir (Schultz, 2001). Stern ve diğerleri (1999) değer-inanç-norm teorisini sistematik olarak organizasyonlarda test etmemiştir. Ancak, Scherbaum, Popovich ve Finlinson (2008), değer-inanç-norm teorisini temel alarak iş yerindeki bireylerin enerji tasarrufu davranışlarını araştırmıştır. Bireysel normlar ve

dünya görüşlerinin enerji tasarrufu davranışına olan etkisinin anlamlı bulunduğu bu çalışmada, yeni çevre paradigması¹³ ne kadar güçlü desteklenirse, işyerindeki enerji tasarrufu davranışının o kadar artacağı sonucuna ulaşılmıştır (Şekil 16).



Şekil 16: Değer-inanç norm teorisi (Stern vd., 1999; 2000)

Normatif bakış açısının en genel şekli ve kapsamlısı niyet ve davranışları açıklamaya yardımcı olan çevreci kimlik teorisi (environmental self-identity). Çevreci kimlik “*bireylerin kendilerini çevreye duyarlı şekilde hareket eden biri olarak görmeleri*” şeklinde tanımlanır (Van der Werff vd., 2013). Güçlü çevreci kimliğe sahip olan bireyler, kendilerini çevreye duyarlı bir birey olarak görür ve gönüllü olarak çevre yararına davranışlar sergiler (Manetti, Pierro ve Livi, 2004).

Boiral ve Paille (2012:431), çevreci örgütsel vatandaşlık davranışını “*biçimsel ödüllendirme sistemi tarafından açık bir şekilde tanımlanmamış ancak organizasyonların daha etkin çevre yönetimine katkı sağlayan bireyin isteğe bağlı davranışları*” şeklinde bir tanımlama getirmiştir. Ones ve Dilchert (2012), çalışanların tüm çevreci davranışlarının (pro-environmental behavior) isteğe bağlı olmadığını belirtmiştir. Ancak bunlardan yaklaşık %70-85’in isteğe bağlı çevreci örgütsel vatandaşlık davranışından kaynaklandığı sonucu oldukça dikkat çekicidir. Bu örnek de bireylerin aslında gelecek nesillere yaşam hakkı sunmak veya çevreyi korumak amacıyla çevreci örgütsel vatandaşlık davranışında bulunduğunu göstermektedir. Sonuç olarak Çevreci ÖVD’nin bireysel ve sosyal boyutta değerlendirilmediği gibi bir de normatif boyutta ele alınması gerekmektedir.

13 ‘İnsanın dünya üzerindeki diğer tüm yaratıklardan köklü bir biçimde farklı ve diğerleri üzerinde egemen olduğu’ görüşü “İnsanın İstisnalığı Paradigmasının “(Human Exceptionalism Paradigm)” temel düşüncesidir. 1970’lerden itibaren bu paradigma yerini “Yeni Çevre Paradigmasına “(New Ecological Paradigm)” bırakmıştır. Yeni çevre paradigmasının ana fikri ise; ‘kültür ve teknoloji gibi ayırıcı özellikleri olmakla birlikte, küresel eko sistem içinde insanoglu, diğer türlerle bağımlılık içindedir ve ekolojik yasalar hiçbir zaman yok farz edilemez’ şeklindedir. Bu bağlamda yeni çevresel paradigma bireylerin ekolojik dünya görüşlerini göstermektedir.

Myers (2015)'in, karşılık beklentisiyle ve koşulsuz yardımseverlik ile sergilenen olmak üzere prososyal davranışı iki şekilde sınıflandırması doğrultusunda, karşılık beklentisi ile sosyal boyutta ele aldığımız prososyal davranışı, koşulsuz yardım etmek ve bundan manevi haz almak açısından bireysel boyutta incelediğimiz gibi, bu teori, yine koşulsuz yardım etme yönüyle normatif boyutta da değerlendirilebilir. Walster ve Piliavin'in (1972) prososyal davranışı, karşılığında herhangi bir maddi veya sosyal ödül beklemeden tamamen gönüllü olarak sergilenen davranış olarak tanımlaması doğrultusunda yine prososyal davranışın normatif yönünün olduğunu söylemek mümkündür. Carlo ve Randal'in (2002) orataya koyduğu prososyal davranış tiplerinden özgecil ve gizli olanlar normatif düzeyde ele alınıp değerlendirilebilir. Özgecil prososyal davranış; diğerlerine yardımın kişisel norm ve prensiplerle tutarlı olduğu veya yardım etmeye karşı sempati duyan bireylerin, öncelikli olarak diğerlerinin ihtiyaç ve refahlarını düşünerek sergiledikleri gönüllü yardım etme davranışdır (Fabes ve Eisenberg, 1998). Özgecil prososyal davranışın ortaya çıkmasındaki iki temel motivasyon sempati (sympathy) ve içsel normlar/prensiplerdir (internalized norms/ principles). Sempati diğerlerinin duygusal durumlarını algılamak ve anlamak temelinde diğerlerini düşünmek ve onlar için endişelenmek anlamına gelir. Burada asıl düşünülen kişi yardım edilendir (Fabes ve Eisenberg, 1998). Özgecil davranışın ortaya çıkmasındaki diğer bir motivasyon yardım ile ilgili içsel norm ve prensiplerdir. Birçok çalışma içsel norm ve prensiplerin bireyin ahlaki düzeyde bir sorgulaması (moral reasoning) sonucu olduğundan bahsetmektedir (Blasi, 1980; Colby ve Kohlberg, 1987; Rest, 1983). Bu prensipler üst düzeyde içselleştirildiği için (bireyin kendi hakkındaki algı ve inançları), yardım konusunda prensip sahibi bireyler, bu davranışı öncelikli olarak yardıma ihtiyacı olan diğer bireyleri düşündükleri için sergileyeceklerdir. Ayrıca üst düzey bir ahlaki sorgulama yapan bireyler, kendi prensiplerine uyum konusunda sorumluluk duydukları için, yüksek ihtimal kendi sorgulamaları ile tutarlı davranışlar sergileyecekler (Kohlberg ve Candee, 1984) ve dışsal motivasyon unsurlarından daha az etkileneceklerdir (Rholes ve Bailey, 1983). Birçok araştırmacı üst düzey ahlaki sorgulamanın (içsel normlar, prensipler ve empati temelinde sorgulama), prososyal davranışın içerisinde var olduğunu göstermektedir (Blasi, 1980; Colby ve Kohlberg, 1987; Eisenberg vd., 1981). Özellikle ahlaki sorgulamalar içermesi özgecil prososyal davranışın normatif boyutta incelenmesine olanak sağlamıştır. Gizli (anonymous) prososyal davranış, yardım edenin kime yardım ettiğini bilmediği, yardım edilenin de ona kimin yardım ettiğini bilmediği yardımdır (Carlo vd., 2003). Bu davranışta taraflar birbirlerini bilmedikleri için, yardım edenin bir karşılık bekleme veya yardımı kabul edenin kendini borçlu hissetmesi gibi bir durum söz konusu değildir. Bu durumda, gizli prososyal davranışın; herhangi bir maddi, manevi veya sosyal bir ödül beklemeden sergilenen ahlaki ve normatif boyutta incelenebilecek bir davranış olduğu söylenebilir.

Organizasyonda içindeki problemleri kabul etmek yerine, her türlü aksi fikir ve güce rağmen bu problemin çözümü konusunda fikrini beyan etmek anlamına gelen, fikrini açıkça söyleme davranışı (Parker vd., 2008) bireysel ve sosyal boyutta analiz edildiği gibi, normatif boyutta da değerlendirilebilecek bir davranıştır. Bu davranış tamamen organizasyonun iyiliği düşünülerek sergilenen bir davranıştır. Dolayısıyla bireyin dışlanma, hatta organizasyondan ayrılmak zorunda kalma gibi risklere rağmen, hala organizasyonun ya da dünya ve toplumun iyiliğini düşünerek sergilediği bu davranış normatif boyutta değerlendirilebilecek bir davranıştır. Çünkü birey bu bağlamda bireysel ve sosyal çıkarları aksine olması gereken, doğru olan şeyi yapmakta, idealist bir davranış sergilemektedir.

Etik “*ahlaki temelde doğal bir sorgu*” (Taylor, 1975:1) olarak tanımlanır ve buradaki ahlaki kelimesi “*ahlaki yargılama, ahlaki standartlar ve ahlaki davranış kuralları*” (Ferrell ve Skinner, 1988: 103) olarak açıklanır. Trevino, Weaver ve Reynolds (2006) etik davranışı bazı minimum düzeydeki ahlaki standartlara ulaşacak şekilde davranış göstermek, etik dışı davranışı ise dürüst olmamak ve kanunlara uymamak olarak tanımlamıştır. Monin, Pizarro ve Beer (2007) etik olmanın; yanlışın değil doğru olanın arkasından koşmak ve ahlaki olarak doğru olmayan cezbedici birçok şey karşısında kendini sınırlandıracak içsel bir dayanıklılığa sahip olmak olduğunu belirtmektedir. Davranışların ahlaki bir süzgeçten geçirilerek, doğru olanın yapılmasını vurgulayan etik davranışın -önceki kısımlarda içerisinde bireysel ve sosyal amaçlar karıştığından dolayı bireysel ve sosyal çerçevelerde incelenirse de- aslında saf halinin normatif çerçevede incelenmesinin uygun olduğu bir davranıştır.

Bu kısımda incelenen teorilerden de görüldüğü üzere, bireylerin herkes için en iyi ve en doğru olanın ne olduğu konusundaki normatif düzeyde yaptığı fayda maliyet analizi sonucu davranışlarını düzenlediği söylenebilir. Bu normatif analiz kimi zaman kişinin kendi geliştirdiği bireysel normlar ve değer yargıları temelinde, kimi zaman ise belirli yer ve zaman için doğru kabul edilen kurallar ve normlar temelinde yapılmaktadır. Burada, bireylerin kendi geliştirdikleri kişisel normları idealizm bakış açısıyla (bireylerin diğer bireylerin refahını da düşünme meyili ve doğru davranış biçiminin her zaman herkes için istenilen sonuçlar getireceği inancı) değerlendirilip geliştirilmesi söz konusu olabilir. Belirli yer ve zaman için doğru kabul edilen kural ve normlar çerçevesinde hareket ise, davranışın ahlaki çerçevede değerlendirilmesine de olanak sağlamaktadır. Bu kapsam çerçevesinde araştırmamızda *davranışın normatif boyutu; bireyin doğru olduğunu düşündüğü prensip ve normları doğrultusunda, dünyadaki tüm canlıların iyilik ve refahını düşünerek, ahlaki bir çerçevedeki değerlendirmeleri ve hatta uzun dönemli normatif düzeydeki fayda maliyet analizleri sonucu sergilediği gönüllü, idealist davranışlar olarak tanımlanmıştır.*

Tablo 2.

Davranış Teorileri Taksonomisi

<i>Bireysel</i>	<i>Sosyal</i>	<i>Normatif</i>
Basit Beklenti Değer Tutum Teorisi (Fishbein, 1973)	Nedenli Eylem Teo (Ajzen ve Fishbein, 1980)	Ekolojik Değerler Teorisi (Jackson, 2005)
Nedenli Eylem Teorisi (Ajzen ve Fishbein, 1980)	Planlanmış Davranış Teo (Ajzen 1991)	Benlik Farklılığı Teorisi (Higgins, 1987)
Planlanmış Davranış Teorisi (Ajzen 1991)	Normatif Davranışa Odak Teo(Cialdini vd. 1990; 1992)	Norm Aksiyon Modeli(Schwarz 1977, 1992)
Benlik Algısı Teorisi (Bem, 1972)	Sosyal Sembolik Benlik (Mead, 1934)	Değer İnanç Norm Teorisi (Stern vd., 1990; Stern 2000)
Bilişsel Uyumsuzluk Teorisi (Festinger, 1957)	Sembolik Benlik Tamamlama (Wicklund ve Gollwitzer, 1982; Elliott ve Wattanasuwan, 1998)	Çevreci Kimlik Teorisi (Van der Werff vd., 2013)
Benlik Farklılığı Teorisi (Higgins, 1987)	Benlik Algısı Teorisi (Bem, 1972)	Çevreci Örg. Vatandaşlık Davranışı (Boiral)
Kültürel Teori (Thompson vd., 1990; Douglas, 1997)	Bilişsel Uyumsuzluk Teorisi (Festinger, 1957)	Prososyal Davranış (Berkowitz, 1972; Krebs, 1982; Eisenberg vd., 1981)
Değer İnanç Norm Teorisi (Stern vd., 1990; Stern 2000)		
- Egoistic değerler	Benlik Farklılığı Teorisi (Higgins, 1987)	Fikrini Açıkça Söyleme Davranışı (Hirschman, 1970)
Ekolojik Değerler Teorisi (Jackson, 2005)	Sosyal Kimlik Teorisi (Tajfel ve Turner, 1979)	Etik davranış (Taylor, 1975; Ferrel ve Skinner, 1988)
NormAksiyon Modeli (Steg ve De Groot (2010)	Kültürel Teori (Thompson vd., 1990; Douglas, 1997)	
Sosyal Kimlik Teorisi (Tajfel ve Turner,1979)	Yapılandırma Teorisi (Giddens, 1979;1984)	
Çevreci Kimlik Teorisi (Van der Werff vd., 2013)	Bireylerarası Davranış Teorisi (Triandis, 1977)	
Sembolik Benlik Tamamlama (Wicklund ve Gollwitzer, 1982; Elliott ve Wattanasuwan, 1998)	Motivasyon Fırsat Yetenek Modeli (Ölander ve Thogersen 1995)	
Bireylerarası Davranış Teorisi (Triandis, 1977)	Prososyal Davranış (Berkowitz, 1972; Krebs, 1982; Eisenberg vd., 1981)	
Motivasyon Fırsat Yetenek Modeli (Ölander ve Thogersen 1995)	Ekolojik Değerler Teorisi (Jackson, 2005)	
Bilişsel Çaba – Kontrol, Otomatikleşme ve Sezgisel Yaklaşım (Jager, 2003)	Yardım Etme Davranışı (Podsakoff, vd., 2000)	
Çerçeveleme, Önceliklendirme ve Yanlılık Yaklaşımı (Tversky ve Kahneman, 1974)	Fikrini Açıkça Söyleme Davranışı (Hirschman, 1970)	
Yapılandırma Teorisi (Giddens, 1979;1984),	Örg. Vatandaşlık Davranışı (Organ, 1990)	
Prososyal Davranış (Berkowitz, 1972; Krebs, 1982; Eisenberg vd., 1981)	Çevreci Örg. Vatandaşlık Davranışı (Boiral, 2009)	
Yardım Etme Davranışı (Podsakoff vd., 2000)	Etik Davranış (Taylor, 1975; Ferrel ve Skinner, 1988)	
Fikrini Açıkça Söyleme Davranışı (Hirschman, 1970)		
Örg. Vatandaşlık Davranışı		
Çevreci Örg. Vatandaşlık Davranışı (Boiral, 2009)		
Etik Davranış (Taylor, 1975; Ferrel ve Skinner, 1988)		

Özetle, araştırmamızın ikinci aşamasında incelenen 26 davranış teori, yaklaşım ve modeli sonucunda, bireyin kendi maddi ve manevi çıkarları, duyguları, alışkanlıkları ve kişisel norm ve değer yargıları doğrultusunda **bireysel**, toplumun beklentilerine uyum sağlama, onaylanma, kabul görme ve sosyal normlara uyma konusunda **sosyal** bağlamda davranışlarını düzenlediği, diğer taraftan doğru ve iyiye yönelme konusundaki kişisel norm/değer yargıları ve tutumu ile davranışlarını **normatif ve ahlaki** bir süzgeçten geçirerek düzenlediği ve idealistçe davrandığı söylenebilir. Bu aslında davranışlara ahlaki çerçeveden yaklaşımı da içine alan bir bakış açısıdır. Bu doğrultuda normatif davranışın, bireyin kendi isteği ile karşılık beklemeden idealist bir bakış açısıyla diğer birey, canlılar ve doğayı düşünerek ortaya çıktığı ifade edilebilir.

Bireysel, Sosyal ve Normatif Davranış (BSN Davranış) Modeli Önerisi

Yukarıda açıklanan teori ve yaklaşımlar farklı kapsam/bağlamlarda, belirli yönleriyle birbiriyle örtüşen, belirli yönleriyle birbirinden ayrılan modeller sunmuşlardır. Farklı zamanlarda farklı kişilerin görüşlerini yansıtan bu teori, yaklaşım ve modelleri ortak bir çatı/yapı etrafında toplamak ve bir modele ulaşmak mümkün mü düşüncesiyle yola çıktığımız bu çalışmamızda, araştırmalarımız bize bunun mümkün olabileceğini göstermiştir. Üç aşamalı gerçekleştirdiğimiz çalışmamızın birinci aşamasında; 12 temel davranış teori ve yaklaşımının analizi sonucunda birey davranışları bireysel, sosyal ve normatif açıdan gruplanabileceği kanaatine varılmıştır. İkinci aşamasında, literatürde kabul görmüş 26 davranış teori, yaklaşım ve modeli incelenerek, birey davranışları üç majör kategoride bireysel, sosyal ve normatif açıdan gruplandırılmış ve bu üç boyutun tanımları yapılmıştır. Çalışmamızın üçüncü aşamasında da teorik çalışmalar ve modeller ışığında bu üç birey davranışını açıklayan kavramsal bir model ortaya konulmuştur (Şekil 17).

Literatürdeki bazı teori ve yaklaşımlar davranışı birey odak noktası ile, bireysel fayda maliyet analizi sonucu gerçekleşen bir hareket olarak tanımlamışlardır. Rasyonel seçim teorisinin (Elster, 1986; Homans 1961) öncülüğünü yaptığı bu bakış, bireyin tamamen kendi kişisel çıkarları doğrultusunda davranışlarını düzenlediğini iddia etmektedir. Yani burada birey maddi (ödül, ceza, terfi vb.) veya manevi (kendi mutlu, iyi, değerli hissettiren) çıkarının maksimum olduğu noktaya ulaşmak için çaba sarfetmektedir. Ancak bireyin sınırlı rasyonel olduğu, her zaman fayda maliyet analizi yapabilecek kadar basit durumlarla karşılaşmadığı da bir gerçektir. Bu durumlarda birey yine kendi çıkarları odak noktasında sezgileri veya duygularıyla hareket etmektedir. Diğer taraftan, birey fayda maliyet analizi yapmaya gerek duymayacak kadar alışıldık bir durumla da karşılaşabilir. Bu tip durumlarda ise, bireyler önceden öğrendikleri, alışkanlık veya rutin haline getirdikleri davranışlar herneyle o şekilde davranmaktadır. Davranışı birey odak noktasıyla inceleyen bu

bakış açısı, davranışın bireysel düzeyde incelenmesine olanak tanımaktadır. Bu noktadan hareketle çalışmamızda analiz edilen 26 teoriden 24’ü (Tablo 2) davranışın bireysel boyutta ele alınabileceğini ve tanımlanabileceğini bize göstermiştir. Bu doğrultuda **davranışın bireysel boyutu tarafımızdan ‘bireyin maddi veya manevi çıkar elde etmek için kimi zaman bireysel düzeyde fayda maliyet analizi sonucu sergilediği, kimi zaman haz aldığı, yapmaktan mutlu olduğu veya rahatsızlık ve huzursuzluk duymamak için ya da kendini iyi ve değerli hissettiği için yaptığı, kimi zaman ise önceden öğrendiği hatta alışkanlık veya rutin haline getirdiği davranışlar’ olarak tanımlanmıştır.** Bu tanıma göre, birey maddi/manevi çıkarları doğrultusunda veya kendini görmek istediği şekilde, kendini mutlu, iyi hissetmek veya huzursuzluk duymamak için, bazen önceden öğrenerek alışkanlık ya da rutin haline getirdiği, bazen de duygularıyla hareket ettiği için o şekilde davranmaktadır. Tanımdan hareketle, davranışın bireysel boyutu **“bireysel fayda-maliyet (bireysel çıkar)”, “duygusal tamin” ve “alışkanlık/ rutin”** olmak üzere üç alt boyuttan oluştuğu ortaya konulmuştur.

Davranışın bireysel düzeyde ele alındığı şekliyle birey, her zaman kendi maddi ya da manevi çıkarları ya da alışkanlıkları veya duyguları doğrultusunda hareket etmemektedir. Özellikle bireyin bulunduğu sosyal ortam/ bağlam bireyin davranışlarını düzenlemesinde etkili olmaktadır. Bu kapsamda çalışmamızda analiz edilen 26 teoriden 21’i (Tablo 2) davranışın sosyal boyutu ile açıklanabileceğini göstermiştir. Bu incelemeler sonucunda, davranışın sosyal boyutu tarafımızdan **‘başkaları tarafından değer görme, onaylanma, kabul görme, dışlanmama, sosyal ortama uyum sağlama, karşılık bekleme veya sosyal bir çıkar elde etme için bireyin sosyal düzeyde yaptığı bir fayda maliyet analizi sonucu ortaya çıkan davranışlar’ olarak tanımlanmıştır.** Bu tanıma göre birey, davranışlarını içerisinde bulunduğu sosyal ortama uyum sağlamak veya oluşmuş sosyal normlara uymak, diğer bireyler tarafından kabul görmek veya dışlanmamak için kendi davranışlarını sosyal bir fayda maliyet analizine tabi tutarak düzenlemektedir. Ya da davranışları sonucunda karşı taraftan bir karşılık veya sosyal bir çıkar beklemektedir. Bu açıklama ışığında çalışmamızda davranışın sosyal boyutu; **“sosyal fayda-maliyet (sosyal çıkar)”, “karşılık bekleme”, “kabul görme” ve “uyum sağlama”** olmak üzere dört alt boyuttan oluşmaktadır.

Son olarak, bu çalışma kapsamında davranışın bireysel ve sosyal boyutları ile birlikte normatif boyutu da teoriler bazında incelenmiştir. 26 teoriden 9 davranış teorisinin (Tablo 2) normatif kapsam dahilinde incelenebileceğinden hareketle, davranışın normatif boyutu tarafımızdan **‘bireyin doğru olduğunu düşündüğü prensip ve normları doğrultusunda, dünyadaki tüm canlıların iyilik ve refahını düşünerek, ahlaki bir çerçevedeki değerlendirmeleri ve hatta uzun dönemli normatif düzeydeki fayda maliyet analizleri sonucu sergilediği gönüllü, idealist davranışlar’** olarak

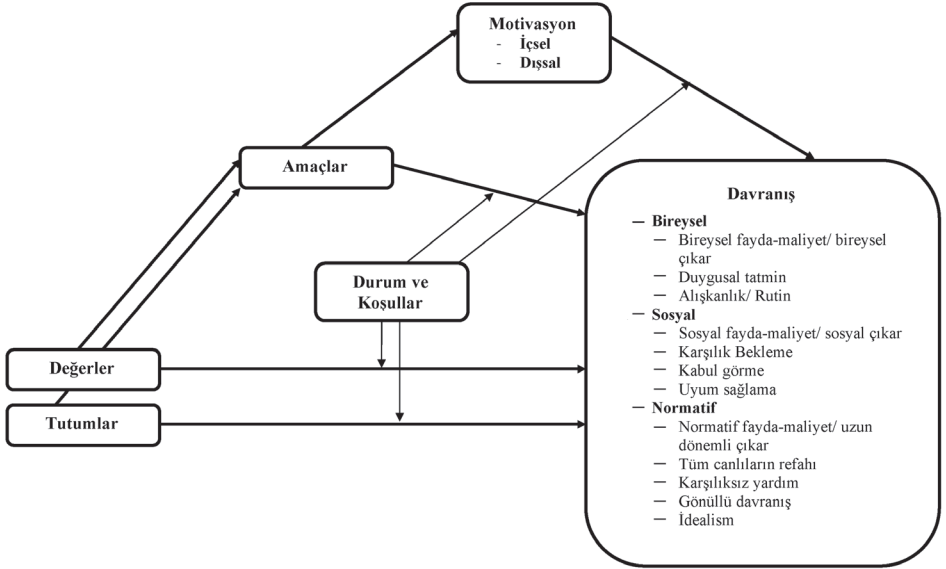
tanımlanmıştır. Bu davranışlar, bireyin uzun dönemli normatif bir fayda-maliyet analizi ile, doğru ve ahlaki olanın ne olduğu sorgusu sonrası geliştirilmiş, idealist, kişisel prensip ve normlar ışığında, tüm canlıların refahı ve iyiliğini düşünerek sergilediği gönüllü davranışlardır. Normatif davranış tanımından da görüleceği üzere davranışın normatif boyutu **“normatif fayda-maliyet/ uzun dönemli çıkar”**, **“tüm canlıların refahı”**, **“karşılıksız yardım”**, **“gönüllü davranış”** ve **“idealism”** olmak üzere beş alt boyuttan oluşmaktadır.

Davranış teori, yaklaşım ve modellerinin bireysel, sosyal ve normatif boyutlar temelinde ayrıştırılmasından sonra, çalışmamızın üçüncü aşamamızda; literatürdeki ilgili teoriler bünyesinde geliştirilmiş modeller de dikkate alınarak söz konusu bireysel, sosyal ve normatif boyutta ele aldığımız birey davranışlarının nedenlerinin açıklanması arayışı, çalışmamızın nihayetinde bir kavramsal model önerisine dönüştürülmesini sağlamıştır. Davranışın tanımında da nedenli, güdümlü ve amaca yönelik olduğu belirtilmektedir (Kolasa, 1979). Önerdiğimiz bu modelde tutumların davranışlara yansıdığını gösteren örgütsel davranış literatüründeki birçok çalışmanın (Ajzen ve Fishbein, 1980; Triandis,1977; Ölander ve Thogersen 1995; Ajzen 1991) sonucuna göre kabul görmüş bir nedensellik bulunmaktadır. Bu nedensellikte, bireyin tutumlarının amaçlar tarafından nasıl aracı edildiği ve durum ile koşullar tarafından nasıl düzenlendiği gösterilmiştir (Stern vd., 2000; Ölander ve Thogersen 1995; McShane ve Von Glinow, 2016). Buna göre birey her zaman kendi tutumları doğrultusunda hareket etmemekte, özellikle ulaşmak istediği amaçlar tutumun davranışa dönüşümünde etkili olmaktadır (Triandis,1977; Ölander ve Thogersen 1995; Ajzen 1991). Diğer taraftan bulunulan durum ve koşullar da bireyin her zaman tutumları doğrultusunda davranışlarını düzenlemelerine izin vermemektedir (Stern vd., 2000). Yine de bireyin tutum ve davranışları arasında bir uyum sağlama isteği daha önce Benlik algısı teorisinde (Festinger, 1957) de açıklanmıştır.

Örgütsel davranış çalışmalarının birçoğu, birey davranışlarının bireylerin sahip olduğu değer yargıları ile yakından ilgili olduğunu iddia etmektedir (Lancaster, 1966; Ajzen, 2005; Rokeach 1973; Schwartz, 1977; Swartz, 1994). Bireyin kendi değerleri çerçevesinde davranması ise, her koşul ve durumda meydana gelen bir durum olmamaktadır. Bazen birey belirli amaçlara ulaşmak için (Gutman, 1982; Reynolds ve Gutman 1988) kendi değerlerinden çok aksi bir yönde davranabildiği gibi, bazı durumlarda kendi değerlerine uyumlu, bazı durum ve koşullarda ise kendi değerleriyle çelişen davranışlar gösterebilmektedir (Schwartz, 1973; 1977). Diğer taraftan, Lindenberge ve Steg’in (2007) ortaya koyduğu amaç çerçeveleme teorisinde; bireylerin sahip olduğu değerlerin yanında, ulaşmak istedikleri amaçların da davranışı belirlediğini iddia edilmiştir. Hiç şüphesiz ki bireyleri bu amaçlara ulaşmak konusunda davranmaya iten belirli motivasyonları söz konusudur (Taberbero ve Hernández, 2011; McShane ve Von Glinow, 2016). Amaç çerçeveleme teorisini

bireylerin amaçlarının haz (hedonic), kazanç (gain) ve normatif (normative) temelde farklılaştığından bahsetmektedir (Lindenberg ve Steg, 2007). Örneğin Lindenberg (2001) çevreye duyarlı davranışın bazı bireylerde gereklilik ve zorunluluklara uymak amacıyla, bazılarında ise çevreye yararlı bir davranış sergilenmesinin verdiği hazı hissetmek amacıyla sergilediği, dolayısıyla bireyden bireye amaçlara ulaşmadaki motivasyonun değiştiğine değinmektedir. Bu çerçevede bazı amaçların dışsal, bazı amaçların ise içsel motivasyon unsurlarıyla desteklendiği söylenebilir.

Çalışmamızın bütün aşamalarında literatürün bize sağladığı bu tespit, çalışmamızın araştırma modelini resmetmekte olup, modelin ortaya çıkışını özetlemektedir. Özetle, çalışmamızın üçüncü ve son aşamasında, araştırmanın birinci ve ikinci aşamalarının sonucunda ortaya koyduğumuz bireyin bireysel, sosyal ve normatif boyuttaki 3 davranışını açıklayan **BSN Davranış Modeli (Bireysel, Sosyal ve Normatif Davranış Modeli)** önerilmektedir (Şekil 17).



Şekil 17: BSN DAVRANIŞ MODELİ (Bireysel, Sosyal ve Normatif Davranış Modeli)

Sonuç

Birey davranışlarının irdelenmesi ve açıklanmaya çalışılması milattan önceki yıllara dayanacak kadar eskidir. MÖ 300'lü yıllarda yaşadığı bilinen Aristo ve Platon gibi filozofların birey ve toplum davranışlarını açıklamaya yönelik düşünceleri günümüze kadar ulaşmıştır. Her ne kadar Aristo'nun mantık çerçevesinde nesnelere nedenselliği ile ilgili fikirleri bir temel teşkil etse de, psikoloji alanının bir bilim olarak kabul edilmesi, davranışla ilgili çalışmaların daha sistematik olarak değerlendirilmesine ve pozitif bilimler çerçevesinde incelenmesine olanak tanımıştır. Psikoloji ve sosyoloji

biliminin örgüt çerçevesinde değerlendirilmesi ise, bireyin çalıştığı örgüt içinde hem bireysel hem de topluluk olarak davranışlarının incelenmesine olanak tanımıştır.

Örgütsel davranış disiplini bireyin kendisi, gruplar ve yapı olmak üzere birey davranışlarını etkileyen üç öge temelinde gelişmiştir (Robbins ve Judge, 2013). Burada amaç bu öğelerin bireylerin davranışlarına yansımaları ile birlikte, örgütün etkinlik ve verimliliğinin nasıl değiştiğinin tespitidir. Bu ana amaç çerçevesinde; psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji alanında geliştirilmiş birçok teori, örgüt düzeyindeki bireylerin davranışlarını açıklamada kullanılmıştır, hatta bu düzeyde yeni davranış teorileri de geliştirilmiştir. Bu teoriler altı görmeyen adamın fili tasviri metaforunda¹⁴ olduğu gibi, her bir araştırmacının birey davranışlarının belirli bir bölümünü alıp incelediği çalışmalardır.

Ayrı ayrı kapsam ve bağlamlarda ortaya atılmış görüşler doğrultusunda, literatürde kabul görmüş 26 davranış teorisi, yaklaşım ve modelleri tek bir çatı/yapı altında toplamaya ve model oluşturmaya yönelik 3 aşamalı araştırmamızın ilk iki aşaması kapsamında bu görüş, teori, yaklaşım ve modellerin ayrıntılı olarak incelenmesi sonucunda birey davranışlarını ele alış şekline göre davranışların belirli çerçevelerde gruplandırılabilirliği tespit edilmiştir. Bu gruplandırma; bireyin **bireysel, sosyal ve normatif düzeydeki davranışları** şeklindedir. Bireyin bireysel boyutta ele alınan davranışları; bireysel düzeyde bir fayda maliyet analizi sonucu ortaya çıkan, bireyin kendi çıkarını düşünerek, maddi ve manevi kazanç sağlayacağı düşüncesiyle ya da duyguları doğrultusunda sergilediği davranışlar veya alışkanlıklardır. Buradaki kazanç ile elle tutulur bir getiri, duygusal bir tatmin veya haz hissedilmesi kastedilmektedir. Bireyin sosyal boyutta ele alınan davranışları; sosyal bir topluluk içerisinde o topluluk tarafından kabul görmek için sergilenen, o topluluğun bir üyesi olmanın getirdiği kurallara veya normlara uymak amacıyla, sosyal düzeydeki bir fayda-maliyet analizi sonucu ya da karşılık bekleyerek sergilediği davranışlarıdır. Bireyin normatif boyuttaki davranışları ise, normatif bir fayda maliyet analizi ile tüm canlıların refahını düşünerek, neyin en doğru davranış olduğu sorgulaması ile, karşılık beklemeden sergilediği idealist bir tarafı bulunan davranışlarıdır.

Çalışmamızın birinci aşamasında bireyin davranışlarının bireysel, sosyal ve normatif boyutta gruplandırılabilirliği kaanatinden sonra ikinci aşamasında literatürde ele alınan 26 davranış teorisi, yaklaşım ve modelleri bu üç ayrı boyutta değerlendirildiğinde, bu teorilerin daha çok bireysel ve sosyal boyutta birey davranışlarını açıkladığı gözlenmiştir. İncelenen 26 davranış teorisi, yaklaşım ve

14 Altı görmeyen adamın fili tasviri metaforu: Altı görmeyen adam filin farklı bir tarafına getirilir ve kendi taraflarındaki dokundukları alanlara göre fili tarif etmeleri istenir. Hepsinin oldukları yerin özelliklerine göre fili tarif etmelerine rağmen, yerel olarak doğru olsada filin bütününi hiçbiri tasvir edememektedir. Bu bütüncül bakış açısını (holizm) açıklamak amaçlı kullanılan bir metafordur. Burada birey davranışlarının açıklanmasında her bir teorisinin davranışın bir kısmını açıklayabileceği ancak bütünü açıklamakta eksik kalacağına atıf bulunmaktadır.

modelinden 24'ünün bireysel boyutu, 20'sinin sosyal boyutu ve 9'unun normatif boyutu ele almış oldukları tespit edilmiştir. Bu durum, araştırmacıların bireylerin daha çok kendi çıkarlarını göz önünde bulundurarak veya sosyal açıdan bulunulan ortamın değerlendirmesi sonucu davranışlarını düzenlediklerini ortaya koyma çabasını göstermektedir. Diğer taraftan birey davranışını normatif boyutta ele alan teorilerin azınlıkta olmasının bir nedeni, ilgili davranış teorilerinin örgüt çerçevesinde incelenmesi olabilir. Sosyolojik düzlemde (sosyal hayatta) bir davranış normatif kapsamda ele alınabiliyorken, örgüt düzleminde aynı davranışın (örgütte çalışmaya devam etmek, çıkarlarını dikkate almak, kendini göstermek, öne çıkmak uyum sağlamak, kabul görmek ve uyum sağlamak gibi) bireysel veya sosyal formdaki davranışlara dönüşebileceği öngörülmektedir.

Davranışının sosyal boyutu da olsa normatif boyutu da olsa aslında insan kendini düşünen bir varlıktır. Ya maddi ve manevi çıkarları, duyguları, alışkanlıkları ile hareket eden ya da başkalarına kendini kanıtlamak, dışlanmamak, onay görmek, uyum içinde yaşayarak ya da bir gün davranışının karşılığını görmek için hareket ediyor ya da uzun vadede temiz bir dünyada yaşamak, nesline ve canlılara ve doğaya zarar vermemek ve toplumun uzun vadede yararı için davranıyor olabilir, davranışlarının ahlaki ve idealist bir yönü de bulunabilir. Bireyin bu bireysel, sosyal ve normatif düzeydeki davranışlarının ortaya çıkmasında; kimi zaman bireyin tavır ve tutumları kimi zaman ise geçmişten beri var olan değer yargıları etkili olabilmektedir. Ancak bazı değer ve tutumlar her durum ve koşulda davranışa yansımayaabilir. Bu bağlamda, kişilerin ulaşmak istedikleri amaçları ve bu amaca ulaşmak için onları motive eden unsurlar yine davranışı belirlemede oldukça önemlidir. Birey davranışlarını açıklamada değerler, amaçlar, tutum, durum ve koşullar ile motivasyon öğeleri farklı roller üstlense de, bu öğelerin birbirini etkileyecek şekilde davranışı açıkladığı bu çalışmada ulaşılan sonuçlardandır. Bu çerçevede bireyin niçin bu şekilde davrandığını, davranışlarının bireysel, sosyal ve normatif boyutunu açıklamak üzere bu çalışmada bir model önerilmiştir.

Davranışın yapısını açıklamak ve bir model geliştirmek arayışı ile tasarlanan bu çalışmada, taranan literatür ve değerlendirilen davranış teori, yaklaşım ve modelleri sonunda önerilen, **BSN Davranış Modeli (Bireysel, Sosyal ve Normatif Davranış Modeli)** sadece bu çalışma kapsamında analiz edilen teoriler ile sınırlı olup bu çalışmanın kısıtını oluşturmaktadır. Ayrıca teorik olarak önerilen bu modelin doğruluğunun ampirik olarak sınanması gerekmektedir.

Kaynakça/References

- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, personality, and behavior*. Poland: Open University Press.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.

- Ajzen, I., ve Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*; Prentice Hall.
- Allison, B. J., Voss, R. S., ve Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-288.
- Ayyıldız-Ünnü, N. A. (2014). Rasyonel Perspektif Işığında Karar Verme Eylemi: Nitel Bir Analiz. *Journal of Management and Economics Research (Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi)*, 24, 91-116.
- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175.
- Bargh, J (1994). The Four Horsemen of Automaticity: awareness, intention, efficiency, and control in social cognition. In Wyer R and T Skrull (eds) *Handbook of Social Cognition* (2nd edition) Vol 1: Basic Processes. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Batson, C. D., ve Shaw, L. L. (1991). Evidence for altruism: Toward a pluralism of prosocial motives. *Psychological Inquiry*, 2(2), 107-122.
- Bem, D. (1972) *Self-perception Theory*. In Berkowitz, L (ed) *Advances in Experimental Social Psychology* 6, London: Academic Press, 1-62.
- Berkowitz, L. (1972) *Social norms, feelings and other factors affecting helping and altruism*. In L. Berkowitz, *Advances in Experimental Social Psychology* 6, New York: Academic Press.
- Blasi, A. (1980). Bridging moral cognition and moral action: A critical review of the literature. *Psychological bulletin*, 88(1), 1-45.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206.
- Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87, 221–236.
- Boiral, O. ve Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: Measurement and validation. *Journal of Business Ethics*, 109, 431–445.
- Bourdieu, P. (1990). *In other words: Essays towards a reflexive sociology*. California: Stanford University Press.
- Brief, A. P., ve Motowidlo, S. J. (1986). Prosocial organizational behaviors. *Academy of management Review*, 11(4), 710-725.
- Buhrmester, D., Goldfarb, J., ve Cantrell, D. (1992). Self-presentation when sharing with friends and nonfriends. *The Journal of Early Adolescence*, 12(1), 61-79.
- Carlo, G., Eisenberg, N., Troyer, D., Switzer, G., ve Speer, A. L. (1991). The altruistic personality: In what contexts is it apparent?. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61(3), 450-458
- Carlo, G., Hausmann, A., Christiansen, S., ve Randall, B. A. (2003). Sociocognitive and behavioral correlates of a measure of prosocial tendencies for adolescents. *The Journal of Early Adolescence*, 23(1), 107-134.
- Carlo, G., ve Randall, B. A. (2002). The development of a measure of prosocial behaviors for late adolescents. *Journal of Youth and Adolescence*, 31(1), 31-44.
- Cialdini, R. B. (2003). Crafting normative messages to protect the environment. *Current Directions in Psychological Science*, 12, 105–109.
- Cialdini, R. B., Kallgren, C. A., ve Reno, R. R. (1991). A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and reevaluation of the role of norms in human behavior. In *Advances in experimental social psychology* (Vol. 24, pp. 201-234). Academic Press.

- Cialdini, R. B., Reno, R. R., ve Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1015.
- Colby, A., ve Kohlberg, L. (1987). *The measurement of moral judgement: Theoretical foundations and research validation*. Vol:1, New York: CambridgeUniversity Press.
- Çalışkan, K. (2016). Siyasal kültür: Yeni yaklaşımlara genel bir bakış, *Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, 4(2), pp 23-46.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of occupational and Organizational Psychology*, 67(4), 315-326.
- Doran, R., ve Larsen, S. (2016). The relative importance of social and personal norms in explaining intentions to choose eco-friendly travel options. *International Journal of Tourism Research*, 18(2), 159-166.
- Douglas, Mary 1997. *In Defence of Shopping*, In Falk, Pasi and Colin Campbell (eds) *The Shopping Experience*, London: Sage, 15-30.
- Dunlap, R. E., Van Liere, K. D., Mertig, A. G., ve Jones, R. E. (2000). New trends in measuring environmental attitudes: measuring endorsement of the new ecological paradigm: A revised NEP scale. *Journal of Social Issues*, 56(3), 425-442.
- Eisenberg B.N., Cameron, E., Tryon, K., ve Dodez, R. (1981). Socialization of prosocial behavior in the preschool classroom. *Developmental Psychology*, 17(6), 773.
- Elliott, R., ve Wattanasuwan, K. (1998). *Consumption and the Symbolic Project of the Self*. ACR European Advances.
- Elster, J. (Ed.). (1986). *Rational choice*. Chicago: NYU Press.
- Eroğlu, Feyzullah. *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Etzioni, A. (1999). Normative-affective factors: Toward a new decision-making model. In A Etzioni (eds) *Essays in Socio-Economics* (pp. 91-119). Berlin Heidelberg: Springer.
- Etzioni, A. (2010). *Moral dimension: Toward a new economics*. Cambridge: Simon and Schuster Press (1988 yılında yayınlanan kitabın tekrar basılmış şeklidir).
- Fabes, R. A., ve Eisenberg, N. (1998). Meta-analyses of age and sex differences in children's and adolescents' prosocial behavior. *Handbook of Child Psychology*, 3, 1-29.
- Ferrell, O. C., ve Skinner, S. J. (1988). Ethical behavior and bureaucratic structure in marketing research organizations. *Journal of Marketing Research*, 103-109.
- Festinger, L 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*, California: Stanford University Press.
- Fishbein, Martin 1973. The prediction of behaviour from attitudinal variables. In Mortensen, C and K Sereno (eds) *Advances in Communications Research*. New York: Harper and Row, 3-31.
- Forsyth, D. R. (1992). Judging the morality of business practices: The influence of personal moral philosophies. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 461-470.
- Franzoi, S. L., Davis, M. H., ve Vasquez-Suson, K. A. (1994). Two social worlds: Social correlates and stability of adolescent status groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(3), 462-473.
- Giddens, A 1979. *Central Problems in Social Theory*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A 1984. *The Constitution of Society – outline of the theory of structuration*. Berkeley and Los Angeles: University of California Press.

- Gollwitzer, P. M., Wicklund, R. A., ve Hilton, J. L. (1982). Admission of failure and symbolic self-completion: Extending Lewinian theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 43(2), 358-371.
- Gorden, W. I. (1988). Range of employee voice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 1(4), 283-299.
- Gronovetter, M. (1985). Economic action and social structure: the problem of embeddedness. *American Sociological Review*, 91, 481-510.
- Gutman, J. (1982). A means-end chain model based on consumer categorization processes. *The Journal of Marketing*, 46(2), 60-72.
- Hamilton, C. (2003). *Growth Fetish*. London and Melbourne: Berg Publishers.
- Higgins, T. (1987). Self-discrepancy: A theory relating self to affect. *Psychological Review* 94, 319-340.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states* (Vol. 25). Cambridge: Harvard University Press.
- Hoffman, M. L. (1991). Empathy, social cognition, and moral action. In *William L. Kurtines, Jack L. Gewirtz: Handbook of moral behavior and development*, New York :Psychology Press, 275-301.
- Homans G.C. (1961) *Social Behavior: Its Elementary Forms*, New York: Harcourt
- Jackson, T. (2005). Motivating sustainable consumption. *Sustainable Development Research Network*, 29, 1-135.
- Jager, W. (2003) Breaking Bad Habits: A dynamical perspective on habit formation and change, in L Hendrick, Wander Jager, L Steg (eds), *Human Decision- Making and Environmental Perception - Understanding and Assisting Human Decision-Making in Real Life Settings*. Libor Amicorum for Charles Vlek, Groningen: University of Groningen.
- Johnson, M. ve Hasher L. (1987). Human learning and memory. *Annual Review of Psychology*, 38, 631-668.
- Jones, J. W. (1989). Personality and epistemology: Cognitive social learning theory as a philosophy of science. *Zygon*, 24(1), 23-38.
- Kahneman, D. ve Treisman A. (1984) *Changing views of attention and automaticity*. In R Parasuraman (ed) *Varieties of Attention*. New York: Academic Press.
- Kleiser, S. B., Sivadas, E., Kellaris, J. J., ve Dahlstrom, R. F. (2003). Ethical ideologies: Efficient assessment and influence on ethical judgments of marketing practices. *Psychology & Marketing*, 20(1), 1-21.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım..
- Krebs, D. (1982). Prosocial behavior, equity, and justice. In J. Greenberg ve R.L. Cohen (eds) *Equity and Justice in Social Behavior* (pp. 261-308), New York: Academic Press.
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., ve Williams, E.G. (2013). Read this article, but don't print it: Organizational citizenship behavior toward the environment. *Group & Organization Management*, 38(2), 163-197.
- Lancaster, K. J. (1966). A new approach to consumer theory. *Journal of Political Economy*, 74(2), 132-157.
- Leary, M. R., Knight, P. D., ve Barnes, B. D. (1986) Ethical ideologies of the Machiavellian. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 12(1), 75-80.

- Lewin, K. (1951). Field theory in social science, in D.Cartwright(eds) *Selected theoretical papers*. New York: Harper & Row.
- Lindenberg, S. (2001). Social rationality versus rational egoism. In J. Turner (Ed.), *Handbook of Sociological Theory* (pp. 635–668). New York: Kluwer Academic/Plenum.
- Lindenberg, S., ve Steg, L. (2007). Normative, gain and hedonic goal frames guiding environmental behavior. *Journal of Social Issues*, 63(1), 117-137.
- Logan, G. ve Cowan W. (1984) On the Ability to Inhibit Thought and Action: a theory of an act of control. *Psychological Review* 91, 295-327.
- Luthans, F., ve Kreitner, R. (1985). *Organizational Behaviour Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Madden, T. J., Ellen, P. S., ve Ajzen, I. (1992). A comparison of the theory of planned behavior and the theory of reasoned action. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18(1), 3-9.
- Manetti, L., Pierro, A., ve Livi, S. (2004). Recycling: Planned and self-expressive behaviour. *Journal of Environmental Psychology*, 24, 227–236.
- Matthews, K. A., Batson, C. D., Horn, J., ve Rosenman, R. H. (1981). Principles in his nature which interest him in the fortune of others: The heritability of empathic concern for others. *Journal of Personality*, 49(3), 237-247.
- McShane S.L. and Van Glinov M.A. (2016) *Örgütsel Davranış* (Çeviren: Ayşe Günsel and Serdar Bozkurt – 2. Basımdan Çeviri), İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Mead, G. (1934) *Mind Self and Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mendeş-Pekdemir, I., ve Turan, A. (2014). The mediating role of organizational identity complexity/ congruence on the relationship between perceived organizational prestige and in-role/extra-role performance. *International Journal of Business and Social Science*, 5(9-1), 119-131.
- Monin, B., Pizarro, D.A., ve Beer, J.S. (2007). Deciding versus reacting: Conceptions of moral judgment and the reason-affect debate. *Review of General Psychology*, 11(2), 99-111.
- Myers D.G. (2015) *Sosyal Psikoloji* (Social Psychology'den çeviren: Serap Akfırat), İstanbul: Nobel Yayınevi
- Offermans, A. G. E. (2010). *History of Cultural Theory: A summary of historical developments regarding Cultural Theory*. Maastricht, ICIS Report.
- Ones, D. S., and Dilchert, S. (2012). Employee green behaviors. In S. E. Jackson, D. S. Ones, and S. Dilchert (Eds.), *Managing HR for environmental sustainability* (pp. 155–186). San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.
- Onwezen, M. C., Antonides, G., ve Bartels, J. (2013). The Norm Activation Model: An exploration of the functions of anticipated pride and guilt in pro-environmental behaviour. *Journal of Economic Psychology*, 39, 141-153.
- Organ, D. W. (1990). The motivational basis of organizational citizenship behavior. *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 43-72.
- Öcal H. ve Sarıç, A. (2017). Dönüştürücü Liderliğin Prososyal Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkileri ve İmalat Endüstrisinde Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 107-125.
- Ölander, F. and Thøgersen J. (1995) Understanding Consumer Behaviour as Prerequisite for Environmental Protection. *Journal of Consumer Policy* 18, 345-385.

- Parker, S. K., Collins, C. G., ve Grant, A. M. (2008). The role of positive affect in making things happen. In *Annual SIOP Conference, San Francisco, USA*.
- Pavlov, I. P. (1941). *Lectures on Conditioned Reflexes*. Vol. II. Conditioned reflexes and psychiatry, New York: International Publishers (<http://psycnet.apa.org/record/1941-04246-000>)
- Pavlov, P. I. (2010). Conditioned reflexes: an investigation of the physiological activity of the cerebral cortex. *Annals of Neurosciences*, 17(3), 136. (1927 yazılan makalenin çevirisidir.)
- Podsakoff, P.M., ve MacKenzie, S.B. (1994). An examination of the psychometric properties and nomological validity of some revised and reduced substitutes for leadership scales. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 702.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., ve Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Polanyi, K., ve MacIver, R. M. (1944). *The great transformation*(Vol. 2). Boston: Beacon Press.
- Reckwitz, A. (2002). The status of the “material” in theories of culture: From “social structure” to “artefacts”. *Journal for the theory of social Behaviour*, 32(2), 195-217.
- Rest, J. R. (1983). Morality. *Handbook of child psychology*, 3, 556-629.
- Reynolds, T. J., ve Gutman, J. (1988). Laddering theory, method, analysis, and interpretation. *Journal of Advertising Research*, 28(1), 11-31.
- Robbins S.P. and Judge T.A. (2013) *Örgütsel Davranış – Organizational Behavior* (Çeviren: İnci Erdem, 14.Basımdan çeviri), İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Roccas, S., ve Brewer, M. B. (2002). Social identity complexity. *Personality and Social Psychology Review*, 6(2), 88-106.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free press.
- Ruepert A.M., Steg L. ve Keizer K. (2015) The Nature an Umbrella and Multifacet Concept, In J.L. Robertson ve J. Barling (Eds) *The Psychology of Green Organizational Behavior*, New York: Oxford Press, s. 12-32.
- Russell, B. (2000) *A History of Western Philosophy*, London: Routledge.
- Scherbaum, C. A., Popovich, P. M., ve Finlinson, S. (2008). Exploring individual-level factors related to employee energy-conservation behaviors at work. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 818–835.
- Schnake, M. E., ve Dumler, M. P. (2003). Levels of measurement and analysis issues in organizational citizenship behaviour research. *Journal of occupational and organizational psychology*, 76(3), 283-301.
- Schultz, W. P. (2001). The structure of environmental concern: concern for self, other people, and the biosphere. *Journal of Environmental Psychology*, 21, 327–339.
- Schultz, D. P., ve Schultz, S. E. (2001). *Modern Psikoloji Tarihi*, çev. Yasemin Aslay, Kaknüs Yayınları, İstanbul.
- Schwartz, S. H. (1973). Normative explanations of helping behavior: A critique, proposal, and empirical test. *Journal of Experimental Social Psychology*, 9(4), 349-364.
- Schwartz, S. H. (1977). Normative influences on altruism. In L. Berkowitz (eds) *Advances in experimental social psychology* (Vol. 10, pp. 221-279). Academic Press.

- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. In M.P. Zanna (eds) *Advances in experimental social psychology* (Vol. 25, pp. 1-65). Academic Press.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of social issues*, 50(4), 19-45.
- Schwartz, S. H., ve Howard, J. A. (1984). A Normative Decision-Making Model of Altruism. in JP Rushton., & RM Sorrentino (Ed.) *Altruism and Helping Behavior Social, Personality, and Development a Perspective* (p.189-211). Nilsdale: NJ:Erlbaum.
- Sen, A. (1984) The Living Standard, *Oxford Economic Papers* 36, 74-90.
- Simon, H. (1957). *Models of Man*, New York: JohnWiley.
- Skinner, B. F. (1948). ‘Superstition’ in the pigeon. *Journal of Experimental Psychology*, 38(2), 168.
- Sorrentino, R. M., ve Rushton, IJ. P. (1981) Altruism and helping behavior: Current perspectives and future possibilities. In J. P. Rushton ve R. M. Sorrentino (Eds.), *Altruism and helping behavior: Social, personality, and developmental perspectives* (pp. 425-439). Hillsdale, NJ: Erlbaum
- Staub, E. (1978). *Positive social behavior and morality: Social and personal influences*, New York: Academic Press.
- Stead, W. E., Worrell, D. L., ve Stead, J. G. (1990). An integrative model for understanding and managing ethical behavior in business organizations. *Journal of Business Ethics*, 9(3), 233-242.
- Steg, L., Bolderdijk, J. W., Keizer, K., ve Perlaviciute, G. (2014). An integrated framework for encouraging pro-environmental behaviour: The role of values, situational factors and goals. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 104-115.
- Steg, L., ve De Groot, J. (2010). Explaining prosocial intentions: Testing causal relationships in the norm activation model. *British Journal of Social Psychology*, 49, 725–743
- Stern, P. (2000). Toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3), 407-424.
- Stern, P. C., ve Dietz, T. (1994). The value basis of environmental concern. *Journal of social issues*, 50(3), 65-84.
- Stern, P. C., Dietz, T., Abel, T., Guagnano, G. A., ve Kalof, L. (1999). A value-belief-norm theory of support for social movements: The case of environmentalism. *Human Ecology Review*, 6(2), 81-97.
- Şimşek M.Ş., Çelik A. ve Akgemci T. (2015) *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*, Konya: Eğitim Yayınevi (9.Baskı).
- Tabernero, C., ve Hernández, B. (2011). Self-efficacy and intrinsic motivation guiding environmental behavior. *Environment and Behavior*, 43(5), 658-675.
- Tajfel, H. (1982) *Social Identity and Intergroup Relations*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Tajfel, H. ve Turner J. (1979) An Integrative Theory of Inter-Group Conflict. In Austin, W and S Worchel (eds) *The Social Psychology of Intergroup Relations*. Monterey,CA: Brooks/Cole, 33-47.
- Taylor, P. W. (1975). *Principles of ethics: An introduction*. (The Dickenson series in philosophy):Wadsworth Pub.
- Thibaut, J. ve Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: Wiley

- Thompson, M., Ellis, R., ve Wildavsky, A. (1990). *Political cultures*. Oxford:West View.
- Thompson, M. (2018). *Cultural theory*. New York: Routledge.
- Tolman, E. C. (1951). *Purposive behavior in animals and men*. California: Univ of California Press.
- Tudor, T. L., Barr, S. W., ve Gilg, A. W. (2007). A tale of two locational settings: Is there a link between pro-environmental behavior at work and at home? *Local Environment: The International Journal of Justice and Sustainability*, 12, 409–421
- Turan, A. (2015). Satisfaction with Organization and Intention to Retain: The Mediating Role of Organizational Identity Complexity/Congruence of Outsourcing Labors. *The Anthropologist*, 21(1-2), 300-310.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., ve Reynolds, S. J. (2006). Behavioral ethics in organizations: A review. *Journal of management*, 32(6), 951-990.
- Triandis, Harry 1977. *Interpersonal Behaviour*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Tversky, A., ve Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: Heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- Unsworth, K. L., Dmitrieva, A., and Adriasola, E. (2013). Changing behaviour: Increasing the effectiveness of workplace interventions in creating pro-environmental behaviour change. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 211-229.
- Walster, E. ve Piliavin, J.A. (1972) Equity and the Innocent Bystander1. *Journal of Social Issues*, 28(3), 165-189.
- Watson, J.B. ve Meazzini, P. (1977) John B. Watson (http://self.gutenberg.org/articles/john_b_watson)
- Wicklund, R. ve Gollwitzer P. (1982) *Symbolic Self-Completion*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Wright, R. (1994) *The Moral Animal – Why we are the way we are: The new science of evolutionary psychology*. London: Abacus.
- Wolfson, S. L. (1981). Effects of Machiavellianism and communication on helping behaviour during an emergency. *British Journal of Social Psychology*, 20(3), 189-195.
- Van der Werff, E., Steg, L., ve Keizer, K. (2013). The value of environmental self-identity: The relationship between biospheric values, environmental self-identity and pro-environmental preferences, intentions and behaviour. *Journal of Environmental Psychology*, 34, 55–63.
- Van Dyne, L., ve LePine, J. A. (1998). Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity. *Academy of Management journal*, 41(1), 108-119.
- Van Dyne, L., Cummings, L. L., ve Parks, J. M. (1995). Extra-role behaviors-in pursuit of construct and definitional clarity (a bridge over muddied waters). *Research in Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical Reviews*, 17, 215-285.
- Zey, M. (1992). *Criticisms of rational choice models*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.