

E-ISSN: 2651-2610

BEMAREJ

**Business, Economics &
Management Research
Journal**



Year: 2020 Volume: 3 Issue: 2

BEMAREJ

Business, Economics
&
Management Research Journal

E-ISSN 2651-2610

PERIOD Bi-annual

Founded 2018

Volume: 3 / Issue: 2 / Year: 2020



Online Publication Date: 30 December 2020

Volume: 3 / Issue: 2 / Year: 2020

E-ISSN

2651 - 2610

Founder & Owner

Editor in Chief

Dr. Engin ÇAKIR

Co-Editors

Dr. Ayşe Cansu GÖK KISA

Dr. Gülşah SEZEN AKAR

Foreign Language Editor

Dr. Gökhan AKEL

Secretary

Ümit KACIR

Correspondence

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

E-Mail

bemarej@gmail.com

Web Page

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

SCIENTIFIC ADVISORY BOARD

(Ordered by names)

Dr. Adil BAYKASOĞLU	Dokuz Eylül University
Dr. Ahmet ŞEKERKAYA	İstanbul University
Dr. Ali Ender ALTUNOĞLU	Muğla Sıtkı Koçman University
Dr. Ali ÖZDEMİR	Dokuz Eylül University
Dr. Arzu ORGAN	Pamukkale University
Dr. Aşkİner GÜNGÖR	Pamukkale University
Dr. Aykut Hamit TURAN	Sakarya University
Dr. Cemal İYEM	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Erman COŞKUN	İzmir Bakırçay University
Dr. Ferhan ÇEBİ	İstanbul Technical University
Dr. Hadi GÖKÇEN	Gazi University
Dr. Hakan SARITAŞ	Pamukkale University
Dr. Hür Bersam BOLAT	İstanbul Technical University
Dr. Hüseyin ŞENKAYAS	Aydın Adnan Menderes University
Dr. İbrahim Halil SUGÖZÜ	Şırnak University
Dr. İlhan KÜÇÜKKAPLAN	Pamukkale University
Dr. İrfan ERTUĞRUL	Pamukkale University
Dr. İsmet ATEŞ	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Marina E. JOHNSON	University of Dayton
Dr. Md Abdul WADUD	University of Rajshahi
Dr. Mehmet Erdemir GÜNDOĞMUŞ	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Mehmet TANYAŞ	Maltepe University
Dr. Mehpare TİMOR	İstanbul University
Dr. Muhsin ÖZDEMİR	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Onur ÖZVERİ	Dokuz Eylül University
Dr. Pınar Süral ÖZER	Dokuz Eylül University
Dr. Ralf WAGNER	University of Kassel
Dr. Sacit Hadi AKDEDE	İzmir Bakırçay University
Dr. Selçuk PERÇİN	Karadeniz Technical University
Dr. Serkan DİLEK	Kastamonu University
Dr. Süleyman BARUTÇU	Pamukkale University
Dr. Şevkinaz GÜMÜŞOĞLU	Yaşar University
Dr. Taylan URKMEZ	SolBridge International School of Business
Dr. Tuncay Ercan SEPETÇİOĞLU	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Türkay DERELİ	Gaziantep University
Dr. Veysel YILMAZ	Eskişehir Osmangazi University
Dr. Yetkin BULUT	Ondokuz Mayıs University
Dr. Yusuf KADERLİ	Aydın Adnan Menderes University

REVIEWERS OF THE ISSUE

(Ordered by names)

Dr. Ahmet PEKCAN	Manisa Celal Bayar University
Dr. Başak DOĞAN	Kırklareli University
Dr. Berat ÇİÇEK	Muş Alparslan University
Dr. Dilşad TEKİN	Anadolu University
Dr. Ebru GÜNLÜ	Dokuz Eylül University
Dr. Ece ARMAĞAN	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Ece ÖMÜRİŞ	Akdeniz University
Dr. Esmâ DURUKAL	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Funda ÇONDUR	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Gökhan AKEL	Antalya Akev University
Dr. Gökhan ÖZKUL	Süleyman Demirel University
Dr. H. Senem GÖL BEŞER	Yeditepe University
Dr. Hüseyin Önlem ERSÖZ	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Musa İKİZOĞLU	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Mustafa DOĞANER	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Necmiye CÖMERTLER	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Şefik ÖZDEMİR	Aksaray University
Dr. Sema OĞLAK	Aydın Adnan Menderes University
Dr. Serkan DİLEK	Kastamonu University
Dr. Utku ALTUNÖZ	Sinop University

CONTENTS

İŞLE BÜTÜNLEŞMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE İŞLE
BÜTÜNLEŞMENİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ÇIKTILARI

Mehmet YILDIRIM 91-100

THE IMPACT OF TOXIC LEADERSHIP ON ORGANIZATION PRISONIZATION
AND THE PSYCHOLOGICAL CAPITAL OF THE EMPLOYEES

Necmiye Tülin İRGE, Vildan BAYRAM 101-116

KUR RİSKİNİN YÖNETİLMESİNDE MERKEZ BANKASI'NIN POLİTİKA VE
UYGULAMALARININ ETKİLERİNİN VE REEL SEKTÖRE YANSIMALARININ
ANALİZİ: BİR ÜLKE UYGULAMASI TÜRKİYE

İbrahim YILDIRIM 117-128

İŞGÜCÜNÜN DEĞİŞEN YÜZÜ Z KUŞAĞI VE KUŞAĞIN LİDER ALGISİ

Deniz PALALAR ALKAN 129-140

ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN İŞSİZLİK KAYGISI ALGILARININ
İNCELENMESİ

Fuat KORKMAZER 141-152

INDEXES

INDEX  COPERNICUS
INTERNATIONAL
[Index Copernicus](#)

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

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


[Google Scholar](#)

 Academic
Resource
Index
ResearchBib
[Research Bible](#)



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

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


Journal TOCs
The latest Journal Tables of Contents

[JournalTOCs](#)

İŞLE BÜTÜNLEŞMEYİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE İŞLE BÜTÜNLEŞMENİN BİREYSEL VE ÖRGÜTSEL ÇIKTILARI

Mehmet YILDIRIM¹

Özet

Bu çalışma, bireysel ve örgütsel faktörlerin yanı sıra liderlik tarzlarının, çalışanların işle bütünleşme düzeylerini nasıl etkilediğini ve işi ile bütünleşmiş çalışanların hem bireysel hem de örgütsel anlamda hangi çıktılara öncülük ettiğini tartışan bir makaledir. Bunun için ilk olarak bireyin işle bütünleşme düzeyinin hangi faktörlerden etkilendiği yerli ve yabancı literatür taranarak belirlenmeye çalışılmış ve işle bütünleşmeyi etkileyen faktörler, bireysel, örgütsel ve liderlik tarzları kategorileri altında incelenmiştir. Daha sonra işle bütünleşmenin örgütler ve bireyler açısından ne tür sonuçlara öncülük ettiği incelenmiştir. Böylelikle işle bütünleşme kavramı daha geniş bir kapsamda ele alınarak kavramın, birçok olumlu iş çıktısına öncülük ettiği ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İşle Bütünleşme, Azim, Adanma, Benimseme, Pozitif Psikoloji

JEL Kodları: M10, M13, M14, M19

FACTORS AFFECTING WORK ENGAGEMENT AND INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL OUTCOMES OF WORK ENGAGEMENT

Abstract

This study is an article that discusses how individual and organizational factors, as well as leadership styles, affect employees' work engagement, and which outcomes lead to both individual and organizational outcomes of employees who are engaged to their work. For this purpose, firstly, the factors affecting work engagement were tried to be determined by scanning the domestic and foreign literature, and the factors affecting work engagement were examined under the categories of individual, organizational and leadership styles. Then, the results of work engagement for organizations and individuals are examined. Thus, the concept of work engagement has been handled in a broader scope and it has been revealed that the concept leads to many positive work outcomes.

Keywords: Work Engagement, Vigor, Dedication, Absorption, Positive Psychology

JEL Codes: M10, M13, M14, M19

1. GİRİŞ

Bilişim teknolojileri ve internet ile ilgili çok hızlı değişim ve gelişimlerin yaşandığı günümüzde, örgütler açısından sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün ürün kalitesi, tedariki, pazarlaması, üretim süreçleri ve kapasitesi gibi alanlarda yapılacak olan farklılaşmalarla elde edilmesi daha da güç hale gelmektedir. Bu nedenle örgütlerin, özellikle yoğun rekabetin yaşandığı sektörlerde yaşam sürelerini uzatmak için teknolojik ve ekonomik boyutları ile taklit edilmesi güç olan başka farklılaşma alanlarına ihtiyaçları olabilmektedir. Bu alanlardan en önemlisi ve taklit edilmesi oldukça güç olan ise örgütlerin sahip olduğu insan kaynağıdır.

Motivasyonu yüksek, çalışırken yüksek enerjiye sahip olan, kendisini işine adanmış ve çalışırken zamanın nasıl geçtiğini anlamayacak şekilde işini seven çalışanlar, örgütlerin amaçlarına ve hedeflerine ulaşması ve rakiplerine karşı bir üstünlük sağlaması açısından önemlidir. Birçok olumlu iş çıktısının ortaya çıkmasında önemli bir yere sahip olan işle bütünleşme kavramı da çalışanların sahip oldukları fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarını işlerine yansıtması olarak tanımlandığından, işle bütünleşme düzeyi yüksek olan çalışanların örgütler açısından önemli bir farklılaşma alanı olabileceği düşünülmektedir. Böylelikle işle bütünleşme düzeyi yüksek çalışanlara sahip olan işletmeler, rakiplerinden farklılaşarak sektördeki yaşam sürelerini uzatabilirler.

Bu çalışmada işle bütünleşme kavramının teorik çerçevesi ve gelişimi ele alınarak yerli ve yabancı literatürde bu kavrama ilişkin yapılan çalışmalar incelenmiştir. Çalışmada ilk olarak işle bütünleşmenin ortaya çıkmasında etkili olan faktörler bireysel, örgütsel ve liderlik tarzları kategorileri altında tartışılmış

¹ Dr., İstanbul, Türkiye, mehmet.yildirim@hotmail.com,  ORCID ID: orcid.org/0000-0001-7627-0945

ve özellikle uygulayıcılar açısından bu kavramın örgütlerde hangi bireysel veya örgütsel sonuçların ortaya çıkmasında etkili olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır.

İşle bütünleşme üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde yapılan birçok araştırma, işle bütünleşmenin öncüllerini ve ardıklarını belirlemeye yönelik farklı değişkenlerin incelendiği çalışmalar olup, bu araştırma sonuçlarının belirli kategoriler halinde derlendiği çok az çalışmaya rastlanmıştır. Özellikle ülkemizde işle bütünleşme kavramına daha geniş bir açıdan bakılabilmesi ve dağınık halde bulunan işle bütünleşme kavramının öncülleri ve ardıklarını belirlemeye yönelik yapılan araştırmaların belirli kategoriler altında toplanması, bu çalışmanın uygulayıcılar ve araştırmacılar tarafından kavramın daha net anlaşılmasına yardım ederek literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. İŞLE BÜTÜNLEŞME KAVRAMI

Azım, adanma ve benimseme ile karakterize edilen işle ilgili olumlu, tatmin edici zihinsel bir durum olarak ifade edilen (Schaufeli vd., 2002) işle bütünleşme kavramının akademik anlamdaki ilk kavramsallaştırması Kahn (1990) tarafından yapılmıştır. İşle bütünleşme kavramını bireyin fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak benliğini işine aktarması çerçevesinde ele alan Kahn (1990), kişinin işi ile bütünleşmesini etkileyen üç psikolojik durumdan bahseder: [1] sergilenecek performansın anlamlılığı, [2] performansı sergilemenin güvenilirliği, [3] performansın nasıl sergileneceği. Tanımlanan bu üç psikolojik duruma göre kişinin işle bütünleşme düzeyinin değişeceği belirtilmektedir. Bu üç psikolojik durumun varlığı işle bütünleşmeyi ifade ederken yokluğu ise işle bütünleşmeden uzaklığı ifade etmektedir.

İşle bütünleşme kavramı tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalarda tükenmişlik ile ilişkili bir kavram olarak incelenmeye başlanmıştır. Bitkinlik, sinizm ve etkisizlik olarak kavramsallaştırılan tükenmişlik kavramının aksine, bu kavram enerji, katılım ve etkililik boyutları ile tükenmişliğin zıttı olarak ele alınmıştır. Bitkinlik yerine, enerji, sinizm yerine katılım ve etkisizlik yerine ise etkililik boyutları kullanılarak çalışanların işle bütünleşme düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır (Maslach & Leiter, 1997). Ancak daha sonra işle bütünleşme kavramı pozitif psikoloji ekolünün de etkisi ile tükenmişlikten ayrı bir kavram olarak ele alınmaya başlanmıştır. He ne kadar bu yeni kavramsallaştırma tükenmişlik kavramı ile negatif yönlü olarak ele alınsa da kavramın tükenmişlikten bağımsız olarak ele alınması ve ölçülmesi bu yeni kavramsallaştırmayı tükenmişlikten ayırmıştır. İşle bütünleşmeyi tükenmişlikten bağımsız ancak negatif ilişkili olarak ele alan Schaufeli ve arkadaşları (2002) kavramı azım, adanma ve benimseme olmak üzere üç boyutlu bir yapı olarak tanımlamışlar ve boyutları şu şekilde açıklamışlardır: Azım boyutu, işle ilgili yüksek düzeyde enerji, zorluklar karşısında çabalama ve zihinsel esneklik eğilimini ifade etmektedir. Adanma boyutu, çalışanın işine güçlü bir şekilde katılımını ve işi ile ilgili anlamlılık, coşku ve meydan okuma duygularını deneyimlemesini ifade etmektedir. Son olarak işle bütünleşmenin üçüncü boyutu, zamanın hızlı bir şekilde geçtiği ve kişinin işten ayrılmasında zorluk çektiği, kişinin tamamen konsantre olması ve mutlu bir şekilde işiyle meşgul olması ile karakterize edilen benimsemedir. Yapılan son araştırmalar, azım ve adanmanın işle bütünleşmenin temel boyutlarını oluşturduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, azım ve adanmanın sırasıyla bitkinlik ve sinizmin tükenmişlik boyutlarının zıt kutupları olduğu görülmektedir. Böylelikle, azım ve bitkinlik süreklilik arz eden bir enerjiyi, adanma ve sinizm ise süreklilik arz eden bir özdeşleşmeyi kapsamaktadır (Baker vd., 2014: 391; Hakanen vd., 2006: 498).

2.1. İşle Bütünleşmeyi Etkileyen Faktörler

İşle bütünleşme, tanımı gereği çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarını işlerine yansıtmasını kapsadığından birçok olumlu iş çıktısını doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilecek bir kavram olarak düşünülmektedir. Çok uzun bir geçmişe sahip olmasa da, bu işle ilgili zihinsel durumun ortaya çıkmasında etkili olan faktörler üzerine birçok araştırma yapılmaktadır. Yapılan çalışmalar incelendiğinde çalışmaların genellikle örgütsel faktörler, bireysel faktörler ve yapılan işle ilgili faktörlere ilişkin olduğu görülmüştür. Bu çalışmada da işle bütünleşmenin öncüllerini belirlemek için yapılmış çalışmalar bu kategoriler çerçevesinde ele alınmıştır.

2.1.1. Örgütsel Faktörler

Sosyal mübadele teorisi açısından incelendiğinde çeşitli örgütsel uygulamaların, çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirebileceği düşünülmektedir. Diğer bir ifade ile örgütlerin çeşitli uygulamalarına ilişkin çalışanlarda oluşan algılamalar çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir (Aracay & Pelenk: 2018: 169). Dolayısıyla çalışanların işle bütünleşme düzeyleri de, örgütsel uygulamalardaki adalet, örgütte hâkim olan iklim, insan kaynakları uygulamaları, örgütteki manevi ortam, örgüt liderlerinin davranışları, çalışanlara sunulan destek, çalışanların örgütlerine karşı duydukları güven, çalışanların psikolojik olarak güçlendirilmesi gibi birçok örgütsel faktörden etkilenebilmektedir. Örneğin, Kerse ve Naktiyok (2019: 13) yaptıkları bir çalışmada, yöneticilerin karar alırken adil davranıp davranmadığına ilişkin çalışanların sahip olduğu algılarının onların işle bütünleşme düzeyini etkilediğini bulmuşlardır. Yöneticilerin karar alırken adil olduğunu düşünen çalışanların işle bütünleşme düzeyi artmakta ve çalışanlar iş rollerini yerine getirirken daha istekli olmaktadır.

Acaray ve Pelenk (2018:169) ise yaptıkları çalışmada, güçlendirme ikliminin hakim olduğu örgütlerde çalışanların fiziksel, duygusal ve bilişsel kaynaklarını daha fazla işlerine yansıttıklarını göstermişlerdir. Elde edilen bulgulara göre, örgütlerin çalışanlarına uygulamalarda daha fazla özerklik tanınması, takım çalışmalarını ön planda tutması ve çalışanlara bu düzlemde sorumluluk vermesi, çalışanların işle bütünleşme düzeylerinin de artmasına etki etmektedir. Ayrıca bir örgütün değer ve normlarının yeniliği vurgulayıp vurgulamadığına yönelik çalışanların bilişsel yorumu da işle bütünleşme düzeyini etkileyen önemli bir örgütsel etken olabilmektedir.

Özeren ve arkadaşları (Özeren vd., 2019: 220) tarafından yapılan bir çalışmada ise eğitim, ödül sistemleri, kadrolama, performans değerlendirme ve katılımı esas alan etkin İKY uygulamalarının, çalışanların işleri ile daha çok bütünleşmesini sağladığı ve bunun sonucunda işle bütünleşme düzeyi yüksek olan çalışanların, diğerlerine oranla daha yüksek performans sergilediği görülmüştür.

Robiento ve arkadaşları (Robiento vd., 2020: 744) tarafından yapılan bir başka araştırmada ise kariyer geliştirme, ücret ve çalışma ortamı gibi örgütsel faktörlerin işle bütünleşmeyi nasıl etkilediği incelenmiş ve elde edilen sonuçlar işle bütünleşmenin bu üç faktörden de pozitif yönde etkilendiğini göstermiştir.

İşle bütünleşme düzeyini etkileyen örgütsel faktörlerden biri de çalışanların örgütlerine ilişkin algıladıkları destektir. Yapılan araştırmalar çalışanların örgütlerine yaptıkları katkıların ve refahların örgüt tarafından değerli görülmesi, yani olumlu veya olumsuz her türlü durumda çalışanlarını destekleyip onların beklentilerini karşılaması ve çalışanların bu yöndeki çabaları algılama derecesinin çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarını işlerine daha fazla aktarmasında etkili olabileceğini göstermiştir (Işık & Kama, 2018; Meriç vd., 2019; Özdemir vd., 2019; Kerse ve Karabey, 2018).

Çalışanların ve örgütlerin yapılan işi, toplumu geliştirmek ve topluma katkıda bulunmak adına bir fırsat veya manevi bir yol olarak gördükleri manevi örgütsel iklim, çalışanların işleri ile bütünleşme derecesini etkileyen örgütsel faktörler arasında sayılabilir. Örgütlerin manevi değerlerini, çalışanların deneyimlerini ve başkaları ile bağlantı kurma isteklerini kolaylaştıran örgütsel kültür öğeleri, çalışanların işle bütünleşme düzeyini arttırmaktadır (Singh & Chopra, 2018; Baykal, 2019, Walt, 2018).

Çalışanlar ücret belirleme, görevlendirme, atama ve performans değerlendirme gibi kriterler ile ilgili bütün süreçlere ilişkin her türlü bilgiye erişim imkanı bulduklarında, her sabah işe gelirken daha azimli olacağı, işleri ile daha fazla gurur duyacakları ve derin bir yoğunlaşma ile işlerine dalıp gidecekleri tahmin edilmektedir (Yıldırım, 2020). Dolayısıyla, örgütlerin demokratik unsurları uygulama derecesi, çalışanların işle bütünleşme düzeyini etkileyen önemli bir faktör olarak düşünülmelidir.

İşle bütünleşme düzeyini etkileyen faktörler üzerine yapılan araştırmalar, örgütsel faktörlerin işle bütünleşmeyi açıklamada oldukça önemli bir yerinin olduğunu göstermektedir. Özellikle birçok olumlu iş çıktısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olan işle bütünleşme düzeyinin artırılması, örgütsel amaçlara ulaşılması açısından önemle üzerinde durulması gereken bir alan olarak düşünülmelidir.

2.1.2. Liderlik Tarzları

Örgütlerin, insan kaynağını değişen çevre koşulları ile uyumlu bir şekilde yöneterek amaçlarına ulaşması için örgüt ortamındaki insan davranışlarının anlaşılması, yorumlanması ve bu davranışların arzu edilen doğrultuda değiştirilebilmesi gerekir. Bunun için ise, örgütlerde liderlik ve yöneticilik becerilerine ihtiyaç duyulmaktadır (Sığı & Gürbüz, 2015: 21). Liderler, örgütü meydana getiren gruplar tarafından hissedilen ancak tam anlamı ile açıklığa kavuşturulmamış olan ortak düşünce ve arzuların, benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyellerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kişilerdir (Eren, 2009: 501). Örgütler, kendilerine rekabet avantajı sağlayacak olan liderlik eğitimine büyük önem vermektedir çünkü çalışanların verimliliklerinin artırılmasında liderliğin büyük bir etkisi vardır. Bu bağlamdan bakıldığında özellikle pozitif psikolojinin örgütsel davranış alanındaki hızlı yükselişinden sonra birçok örgütsel çıktıyı olumlu etkileyen davranışların çalışanlara kazandırılması için liderlik tarzlarının önemli bir faktör olduğu görülmektedir.

Dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik, etik liderlik ve otantik liderlik gibi pozitif liderlik biçimlerinin kendilerine has kavramsallaştırmaları olsa da iş yaşamı düzleminden bakıldığında pozitif liderlik tarzı ile karakterize edilen liderlerin benzer davranışlar sergileyerek işle bütünleşme gibi olumlu iş davranışlarına etki ettikleri görülmektedir (Decuyper & Schaufeli, 2020).

Yapılan araştırmalarda, iş ve iş dışı yaşamda astını önemseyen paternalistik liderliğin (Kılıç vd., 2020; Bekmezci & Yıldız, 2019) ve örgütte etik farkındalığın oluşumunda etkili olan (Alkan, 2016) etik liderliğin (Demir vd., 2018; Naeem vd., 2020), çalışanların işle bütünleşme düzeyini arttırdığı görülmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderliğin çalışanların işle bütünleşme düzeyini arttırdığı yapılan bazı araştırmalarda tespit edilmiştir. Böylelikle çalışanlara yüksek düzeyli amaçlar için yol gösteren, çalışanlarına moral kaynağı olan, sorunların çözümünde farklı yöntemleri teşvik eden ve çalışanların ihtiyaçlarına önem veren liderlerin, izleyenlerinin işle bütünleşme düzeyini arttırdığı görülmektedir (Raja, 2012; Coşkun & Şentürk, 2017). Dönüşümcü liderliğe ek olarak, astlarının performanslarını arttırmak ve onların yetişmelerine katkıda bulunmak için onlara bilgi, beceri ve fırsatlar sağlayan geliştirici liderliğin de çalışanların işle bütünleşme düzeyini arttırdığı görülmüştür (Ryu & Shim, 2020). Liderin kendisinin ve diğerlerinin düşüncelerinin, değerlerinin, güçlü yanlarının farkında olması ve bunların başkaları tarafından nasıl algılandığını bilmesine atıfta bulunan otantik liderlik de çalışanların işle bütünleşme düzeylerini arttıran bir başka liderlik tarzı olarak görülmektedir (Hassan & Ahmed, 2011). Dolayısıyla araştırma sonuçları liderlik tarzlarının çalışanların işle bütünleşmelerinde önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

2.1.3. Bireysel Faktörler

İşle bütünleşmenin öncülleri üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde bireysel faktörler kişilik özelliklerine göre işle bütünleşme düzeyinin farklılaşp farklılaşmadığı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Kişilik özellikleri kapsamında daha çok beş büyük kişilik faktörü modelinden yararlanılmaktadır (Akhtar vd., 2015). Beş faktör kişilik modeli, dışadönüklük, nevrotiklik, yumuşak başlılık, deneyime açıklık ve sorumluluk alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu model, özellik yaklaşımına dayanmakta ve kişiliğin ölçülmesinde bireylerin kendilerini ve diğerlerini tanımlamada kullandıkları sıfatlardan yararlanmaktadır (Doğan, 2012). Yapılan çalışmalar nevrotiklik dışında, dışadönüklük, uyumluluk, sorumluluk ve deneyime açıklığın, çalışanların işle bütünleşme düzeyini pozitif yönde etkilediğini göstermektedir (Kim vd., 2009; Zaidi vd., 2013). Ancak işle bütünleşme düzeyini etkileyen bireysel özellikler sadece bu beş boyut altında toplanan kişilik özellikleri değildir. İşle bütünleşmeyi etkileyen daha başka bireysel özellikler veya kişiden kişiye değişen yetenekler de bulunmaktadır.

Çalışanların duygusal zeka düzeyi (Zhu vd., 2015; Zampau vd., 2017), işlerini daha anlamlı hale getirmek için işi yeniden dizayn etme becerileri (Akçakanat vd., 2019; Uysal vd., 2018; Devotto vd., 2020), hem içsel hem dışsal bir uyuma atıfta bulunmaları, işleri ile kendilerini özdeşleştirerek tutku ve heyecanlarını dışa vurdukları çalışma aşkı (Erum vd., 2020) işle bütünleşmeyi etkileyen bireysel farklılıklar olarak değerlendirilmektedir.

Ayrıca diyet, düzenli egzersiz, yeterli uyku, sigaradan kaçınma faktörlerini içeren bireysel yaşam biçimi (Nishi vd., 2016), işin kişide uyandırdığı anlam (Seçkin, 2016; Jung & Yoon, 2016), çalışanın işine duyduğu tatmin düzeyi (Ali & Farooqi, 2014; Yalabik vd., 2017), çalışanların psikolojik sermaye düzeyi (Tösten vd., 2018; Wardani & Anwar, 2019), bireyin tam potansiyelinin işte olmasını sağlayan zihinsel durumu (Erben, 2019), farkındalık düzeyi (Aldrin & Merdiaty, 2019, Liu vd., 2020) ve ahlaki sıkıntılardan rahatsızlık duyma düzeyi yani etik bir ikilem ortaya çıktığında, ahlâkî açıdan doğruyu yapmak isterken örgütsel veya yasal kısıtlamalardan dolayı istenen davranışların uygulanmasının mümkün olmaması (Kayar & Erdem, 2019) gibi bireysel farklılıklar da işle bütünleşmeyi etkileyen diğer bireysel faktörler olarak değerlendirilebilir.

2.2. İşle Bütünleşmenin Sonuçları

İşle bütünleşmenin muhtemel sonuçları incelenirken çalışanların bireysel algıları üzerindeki etkilerine atıfta bulunan bireysel sonuçlar ve örgütsel verimliliğe doğrudan etkisine atıfta bulunan örgütsel sonuçlar olmak üzere iki kategoride ele alınmış ve bu alanda yapılan çalışmalar incelenmiştir.

2.2.1. Bireysel Sonuçlar

Çalışanların, sahip oldukları fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarını işlerine yansıtma derecesi yükseldikçe çalışanların iş performansları önemli oranda artmaktadır (Acaray & Pelenk, 2018; Ghazawy vd., 2019). Bu tür çalışanların işlerinde daha iyi şeyler yapmak için istekli olduğunu ve kendi rol tanımlarının ötesinde pozitif davranışlar sergilediğini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Moliner vd., 2008; Çankır, 2016; Kaplanseren & Örucü, 2018). Çünkü işleri ile yüksek düzeyde bütünleşmiş çalışanların iç dünyasında hedefe ulaşma arzusu oluşmakta ve işine karşı daha fazla motive olmaktadır (Polat vd., 2018).

Çalışanların işle ilgili beklentileri ve işten elde ettiği beklentileri arasındaki fark olarak tanımlanan işten tatmin olma durumu çalışanların işleri ile bütünleşme düzeyinden etkilenmektedir (Emeksiz, 2015, Arslan ve Demir, 2017). İşle bütünleşme düzeyi çalışanların iş tatmin düzeyine ek olarak, çalışmanın, çalışma koşullarının ve çalışma çevresinin, insana uygun duruma getirilmesi, çalışanların ekonomik, psikolojik ve toplumsal ihtiyaçlarının, özlem ve beklentilerinin karşılanması, çalışma yaşamından kaynaklanan sorunların en aza indirgenmesi olarak tanımlanan iş yaşam kalitesine yönelik algıyı da pozitif yönde etkilemektedir (Şahin, 2019). Ayrıca işle bütünleşme düzeyi yüksek çalışanlar, çalışmayı bir zorunluluk olarak görmediklerinden, bireyin iş ve aile rolleriyle benzer düzeyde ilgilenip bu rollerden benzer düzeyde tatmin olması olarak tanımlanan iş aile dengesini diğerlerine göre biraz daha rahat yönetebilmektedirler (Karadeniz, 2019).

İşle bütünleşme düzeyi yüksek olan çalışanlar, paylaşım yapabilecek bir gruba dâhil olmama, kendisini iş yerindeki sosyal yaşantının bir parçası olarak görmeme ve iş yerindeki diğer çalışanlarla yakın bağlılığın olmaması açısından iş yerinde daha az yalnızlık hissetmektedir. Ek olarak, işle bütünleşme düzeyi, doğru yönetilemediği taktirde bir çok olumsuz iş çıktısına neden olabilecek ve işle ilgili faktörlerin etkisi ile ortaya çıkabilecek psikolojik bir durum olarak ifade edilen iş yeri stresini de azaltmaktadır (Akyol, 2019).

İşle bütünleşme düzeyi sadece iş tatmini, iş yükü algısı, iş yaşam kalitesi, iş yerinde yalnızlık hissi ve iş yeri stresi gibi değişkenler üzerinde etkili değildir. Aynı zamanda olumsuz iş çıktıları ile ilişkili olan tükenmişlik düzeyini düşürmekte (Gündüz vd. 2013), bireyin zihinsel ve fiziksel sağlığını da pozitif yönde etkilemektedir (Garg & Singh, 2019).

2.2.2. Örgütsel Sonuçlar

İşle bütünleşme, bireyin fiziksel, zihinsel ve duygusal dünyasında bir çok değişikliğe etki etmesinin yanında, doğrudan veya dolaylı yollardan çalışanın içinde bulunduğu örgüt açısından da bir çok değişikliğe öncülük edebilmektedir. Örgütler çalışanlarının işle bütünleşme düzeylerini arttırmanın yollarını zorlayarak veya işe alım süreçlerinde işle bütünleşme düzeyine etki eden bireysel faktörleri göz önünde bulundurarak kendileri açısından birçok olumlu çıktının elde edilmesini sağlayabilirler.

Çünkü yapılan araştırmalar işle bütünlüşmenin örgütler açasından doğrudan veya dolaylı olarak performans başta olmak üzere örgütsel bazı çıktılarına öncülük ettiğini göstermiştir.

Enerjilerini işlerine daha çok yansıtabilen, kendilerini işlerine adayın, işleri ile daha çok gurur duyan ve çalışırken işlerinden kopmakta zorlanacak kadar kendilerini işlerine kaptıran çalışanlar, örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmesi için önemli bir araç olan değişim karşısında daha az direnç göstermekte ve değişimi daha çabuk kabullenmektedirler (Çelik, 2019). Ayrıca, işle bütünlüşe düzeyi, örgütlerin iş gücü devir oranı üzerinde etkili olan ve çalışanların gönüllü olarak yeni iş fırsatlarını arama eğilimleri olarak ifade edilen çalışanların işten ayrılma eğilimini düşürmektedir (Agin, 2010; Akgün, 2017; Akın, 2019). Yine, işle bütünlüşe, örgütün başarısı için çalışanların çaba göstermesi, örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi ve bunları içselleştirmesi olarak tanımlanan örgütsel bağlılık düzeyini arttırmaktadır (Üryan, 2015; Özkeskin, 2019). Bunlara ek olarak işle bütünlüşe örgütün verimliliğine katkıda bulunan biçimsel iş tanımlarının ötesinde bireysel iş davranışları olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırmakta (Çankır, 2016; Kaplanseren & Örcü, 2018; Öztürk, 2019) ve çalışanların örgütleri için sergiledikleri performanslarına yönelik algılarını pozitif yönde etkilemektedir (Güler, 2019).

3. SONUÇ

Çalışanların işle bütünlüşe düzeyi, işe karşı uzun süreli bir zihinsel durumu ifade etse de bu durumu şekillendiren bireysel ve örgütsel birçok faktörün olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalar, birçok olumlu bireysel ve örgütsel çıktı üzerinde pozitif yönde etkili olan işle bütünlüşmenin, örgütler açasından önemle üzerinde durulması gereken bir konu olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada işle bütünlüşe kavramı ile ilgili olarak geniş bir literatür taraması yapılarak işle bütünlüşmeye etki eden faktörler ve işle bütünlüşmenin hangi sonuçlara etki ettiği incelenmiştir. Yapılan incelemeler neticesinde, bireysel özelliklerin ve farklılıkların işle bütünlüşe düzeyine etki ettiğini gösteren araştırma sonuçları bireysel faktörler altında; örgütsel yapı ve uygulamaların işle bütünlüşmeyi etkileyip etkilemediğini gösteren araştırma sonuçları örgütsel faktörler altında; liderlik sürecinde sergilenen liderlik davranışlarının işle bütünlüşmeyi etkileyip etkilemediğini gösteren araştırma sonuçları ise liderlik tarzı altında kategorileştirilmiştir. Ayrıca işle bütünlüşe düzeyinin, çalışanların motivasyon ve tatmin düzeyi gibi bireysel algıları üzerindeki etkisini inceleyen araştırma sonuçları bireysel sonuçlar altında; direk veya dolaylı olarak örgütsel performans ya da örgütsel verimliliğe etkisini inceleyen araştırma sonuçları ise örgütsel sonuçlar altında kategorileştirilmiştir. Böylelikle dağınık halde bulunan işle bütünlüşe, daha holistik bir şekilde ele alınarak açıklanmaya çalışılmıştır.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde hem işe alım süreçlerinde, çalışanların yapılacak işle bütünlüşmesini sağlayacak bireysel özelliklere sahip olup olmadığının göz önünde bulundurulması, hem de mevcut çalışanların işle bütünlüşmelerini etkileyen faktörlerin örgüt tarafından göz önünde bulundurulması doğru şekilde yönlendirilmesi, örgütlerin verimliliği ve etkililiği açasından önemle üzerinde durulması gereken konulardır.

Özellikle işle bütünlüşe gibi gelişme evresinde bulunan kavramların somut sonuçlarının belirlenmeye çalışıldığı araştırmaların varlığı, bu tür değişkenlere etki eden faktörlerin örgütsel uygulamalarda dikkate alınmasını kolaylaştırmaktadır. Ayrıca bu somut ve bilimsel sonuçlar örgütler için cesaret verici olmaktadır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde pozitif liderlik olarak adlandırılan liderlik tarzlarının çalışanların işleri ile bütünlüşe düzeyine etki ettiği görülmektedir. Araştırma sonuçları göz önünde bulundurulması örgütlerin içinde bulunduğu koşullar göz önüne alınıp yönetim tarzı olarak bu liderlik davranışlarını benimsemesi, çalışanların işe gelirken daha enerjik olmalarını, kendilerini işlerine daha çok adanmalarını ve çalışırken işlerine dalıp gitmelerini sağlayacaktır. Böylelikle örgütsel performansta da bir artış elde edilmiş olacaktır. Aynı durum işle bütünlüşmeyi etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler için de geçerlidir.

Bu çalışma, işle bütünlüşmenin incelenmediği veya çok az incelendiği örgütsel iletişim tarzı, örgütsel demokrasi uygulamaları, iş güvencesi(zliği), iş becerikliliği, örgütsel güven, örgütsel destek, lider üye etkileşim gibi değişkenlerin işle bütünlüşe ile ilişkisini ele alan çalışmalar literatüre daha fazla katkı

sağlayacak ve örgütler tarafından işle bütünleşmeyi ortaya çıkaracak faktörlerin uygulamada kullanılması için cesaret verici olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acaray, A., & Pelenk, S. (2018). İşe adanmışlığın güçlendirme iklimi ve bireysel performans ile ilişkisinin incelenmesi: Hizmet sektöründe bir araştırma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 154-177. <http://www.itobiad.com/issue/41845/465929>.
- Agin, Ö. (2010). *İşe bağlanma düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerine etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, Türkiye.
- Akçakanat, T., Uzunbacak, H. H., & Acar, O. K. (2019). İnsan kaynakları yöneticilerinin iş becerikliliklerinin işe adanmışlıkları üzerine etkisi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(17), 395-419.
- Akgün, M. (2017). *Çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide iş-aile çatışmasının biçimlendirici rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Akhtar, R., Boustani, L., Tsivrikos, D., & Chamorr o-Premuzic, T. (2015). The engageable personality: Personality and trait EI as predictors of work engagement. *Personality and Individual Differences*, 73, 44-49.
- Akın, Ö. (2019). İş özellikleri ve işe adanmışlığın çalışanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Journal of Politics Economy and Management*, 2(2), 1-18.
- Akyol, A. (2019). *İşkoliklik ve işe cezbolma ile işyeri yalnızlığı ve stres arasındaki ilişkilerin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Aldrin, N., & Merdiaty, N. (2019). Effect of job crafting on work engagement with mindfulness as a mediator. *Cogent Psychology*, 6(1), 1684421.
- Ali, S., & Farooqi, Y. A. (2014). Effect of work overload on job satisfaction, effect of job satisfaction on employee performance and employee engagement (A case of public sector University of Gujranwala Division). *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 5(8), 23-30.
- Alkan, D. (2016). *Etik Liderlik*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Arslan, E. T., & Demir, H. (2017). İşe angaje olma ve iş tatmini arasındaki ilişki: Hekim ve hemşireler üzerine nicel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 371-389.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD-R approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389-411.
- Bekmezci, M., & Yıldız, B. (2019). Babacan liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide kolektif şükranın aracı etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 52-73.
- Coşkun, M., & Şentürk, F. K. (2017). Dönüşümcü ve istismarcı liderlik davranışlarının işe adanmışlık üzerine etkisi: AVM çalışanları örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 165-195.
- Çankır, B. (2016). *Çalışmaya tutkunluk ve tükenmişliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve bir uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.

- Çelik, S. (2019). *Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri ile değişime dirençleri arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu, Türkiye.
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95.
- Demir, B., Akduman, G., & Hatipoğlu, Z. (2018). The role of ethical leadership perception in the relationship between organizational trust and work engagement. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 7(2), 107-125.
- Devotto, R. P. D., Machado, W. D. L., Vazquez, A. C. S., & Freitas, C. P. P. D. (2020). Work engagement and job crafting of brazilian professionals. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 20(1), 869-876.
- Doğan, T. (2012). Beş faktör kişilik özellikleri ve öznel iyi oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.
- Emeksiz, E. (2015). *İş doyumunun yordayıcısı olarak çok boyutlu örgütsel kimliklenme: işle bütünleşmenin aracılık rolü*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Erben, G. S. (2019). *Mindfulness as an Antecedent of Work Engagement: Impact of Demographic Factors in the Relationship Between Mindfulness and Work Engagement*. In Management Techniques for Employee Engagement in Contemporary Organizations (pp. 126-141). .
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon (Çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*, (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Erum, H., Abid, G., & Contreras, F. (2020). The calling of employees and work engagement: the role of flourishing at work. *Business, management and education*, 18(1), 14-32.
- Garg, N., & Singh, P. (2019). Work engagement as a mediator between subjective well-being and work-and-health outcomes. *Management Research Review*, 43(6), 735-752.
- Ghazawy, E. R., Mahfouz, E. M., Mohammed, E. S., & Refaei, S. A. (2019). Nurses' work engagement and its impact on the job outcomes. *International Journal of Healthcare Management*, 1-8. <https://doi.org/10.1080/20479700.2019.1644725>
- Güler, B. (2019). *Psikolojik iklimin çalışan performansına etkisinde öğrenilmiş güçlülük ve işe adanmışlığın aracılık rolü üzerine bir araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, Türkiye.
- Gündüz, B., Çapri, B., & Gökçakan, Z. (2013). Mesleki tükenmişlik, işle bütünleşme ve iş doyumları arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 29-49.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Hassan, A., & Ahmed, F. (2011). Authentic leadership, trust and work engagement. *International Journal of Human and Social Sciences*, 6(3), 164-170.
- Işık, M., & Kama, A. . (2018). Algılanan örgütsel desteğin işgören performansına etkisinde işe adanmışlığın aracı etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 395-403.
- Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2016). What does work meaning to hospitality employees? The effects of meaningful work on employees' organizational commitment: The mediating role of job engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53, 59-68.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

- Kaplanseren, S., & Örucü, E. . (2018). İşe tutkunluğun örgütsel vatandaşlığa etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 1-19.
- Karadeniz, M. (2019). *İşe tutkunluk ve işkolikliğinin iş yükü, iş otonomisi ve iş-aile dengesi değişkenleri ile ilişkileri üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Kayar, Z., & Erdem, R. (2019). (2019). Hemşirelerde ahlâkî sıkıntının işe adanma davranışı üzerine etkisi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 77-103.
- Kerse, G., & Karabey, C. N. (2019). Örgütsel Sinizm ve özdeşleşme bağlamında algılanan örgütsel desteğin işe bağlanma ve politik davranış algısına etkisi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 83-108.
- Kerse, G., & Naktiyok, A. (2019). The effect of interactional justice on work engagement through conscientiousness for work. *Journal of Economy Culture and Society*, 61(1), 65-84.
- Kılıç, K., Toker, I. D., Karayel, D., Soyman, T., & Zengin, G. (2020). Paternalist ve dönüşümsel liderlik tarzlarının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde, sıklık-esneklik değişkeninin aracılık rolü. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 15(23), 1-1.
- Liu, S., Xin, H., Shen, L., He, J., & Liu, J. (2020). The influence of individual and team mindfulness on work engagement. *Frontiers in Psychology*, 10, 2928.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. ABD: Jossey-Bass.
- Meriç, E., Çiftçi, D. Ö., & Yurtal, F. (2019). Algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlık arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(1), 65-74.
- Moliner, C., Martinez-Tur, V., Ramos, J., Peiró, J. M., & Cropanzano, R. (2008). Organizational justice and extrarole customer service: The mediating role of well-being at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17(3), 327-348.
- Naeem, R. M., Weng, Q., Hameed, Z., & Rasheed, M. I. (2020). Ethical leadership and work engagement: A moderated mediation model. *Ethics & Behavior*, 30(1), 63-82.
- Nishi, D., Suzuki, Y., Nishida, J., Mishima, K., & Yamanouchi, Y. (2016). Personal lifestyle as a resource for work engagement. *Journal of Occupational Health*, 59(1), 17-23.
- Özdemir, B., Özcan, H. M., & Yalçınkaya, A. (2019). Algılanan örgütsel destek ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracı rolü: Akademisyenler üzerine bir araştırma. *Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(2), 706-724.
- Özeren, E., Arslan, A., & Demirtaş, Ö. (2019). İKY uygulamalarının işe adanmışlık ve iş yaşam dengesi üzerindeki etkisi: Örgütsel adalet algısının aracı, kayırmacılığın düzenleyici rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, BOR Özel Sayısı, 211-228.
- Özkeskin, M. (2019). *Öğretmenlerin işle bütünleşme düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kastamonu, Türkiye.
- Öztürk, Ü. (2019). *İşe adanmışlığın örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde politik yetinin önemi: türkiye’de bölgesel kalkınma ajansları üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Polat, Ö., Tuysuz, M., & Yener, R. . (2018). Çalışmaya tutkunluğun motivasyona etkisi: Türkiye’deki Vakıf Üniversitesi kütüphaneleri örneği. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 191-206.

- Robianto, F., Masdupi, E., & Siyahrizal. (2020). *The effect of career development, compensation, work environment and job satisfaction on work engagement*. In 4th Padang International Conference on Education, Economics, Business and Accounting (PICEEBA-2 2019)
- Ryu, G., & Shim, D. C. (2020). Developmental leadership, skill development, and work engagement. *International Review of Public Administration*, 25(1), 1-16.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Sıgı, Ü., & Gürbüz, S. (2015). *Örgütsel davranış* (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Singh, J., & Chopra, V. G. (2018). Workplace spirituality, grit and work engagement. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 14(1-2), 50-59.
- Şahin, H. (2019). *Çalışmaya tutkunluk ve iş yükünün işte yaşam kalitesi üzerine etkisi: 112 acil sağlık hizmetleri çalışanları örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Sakarya, Türkiye.
- Tösten, R., Arslantaş, H. İ., & Şahin, G. (2018). Öğretmenlerin Pozitif Psikolojik Sermayelerinin Çalışmaya Tutkunlukları Üzerine Etkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 27(3), 1073-1079.
- Uysal, B., Özçelik, G., & Uyargil, C. B. (2018). Bireysel iş yapılandırmanın sonuçları: Bireysel iş yapılandırmanın psikolojik sermaye ve işe adanmışlık üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 651-666.
- Üryan, E. (2015). *The role of distributive justice and work engagement as the antecedents of affective commitment and job performance: An empirical study in a bank*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Van der Walt, F. (2018). Workplace spirituality, work engagement and thriving at work. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44(1), 1-10.
- Wardani, L. M. I., & Anwar, M. S. (2019). The role of quality of work life as mediator: Psychological capital and work engagement. *Humanities & Social Sciences Reviews*, 7(6), 447-463.
- Yalabik, Z. Y., Rayton, B. A., & Rapti, A. (2017). Facets of job satisfaction and work engagement. In Evidence-based HRM: A global forum for empirical scholarship. *Emerald*, 5(3), 248-265
- Yıldırım, M. (2020). *Çalışanların Örgütsel Demokrasi Algularının Örgütsel Muhalefet Davranışı ve İşle Bütünleşme Düzeyine Etkisi: Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya, Türkiye.
- Zaidi, N. R., Wajid, R. A., Zaidi, F. B., Zaidi, G. B., & Zaidi, M. T. (2013). The big five personality traits and their relationship with work engagement among public sector university teachers of Lahore. *African Journal of Business Management*, 7(15), 13.
- Zhu, Y., Liu, C., Guo, B., Zhao, L., & Lou, F. (2015). The impact of emotional intelligence on work engagement of registered nurses: The mediating role of organisational justice. *Journal of clinical nursing*, 24(15-16), 2115-2124.

THE IMPACT OF TOXIC LEADERSHIP ON ORGANIZATION PRISONIZATION AND THE PSYCHOLOGICAL CAPITAL OF THE EMPLOYEES

N. Tülin İRGE¹

Vildan BAYRAM²

Abstract

This study aims to reveal the effects of employees' organizational convictions and psychological capital by measuring their perceptions of toxic leadership behaviors about senior managers.

Data from 527 employees working in different sectors was collected through a convenience sampling method (such as online surveys and hand-out surveys) and analyzed. The study focuses on correlation and regression analysis to put forward the relationship between the variables and the impacts.

The model can be said to be significant based on the ANOVA test results showing the influence of toxic leadership on prisonization. It has been determined that a self-promoting leader from the lower dimensions of toxic leadership does not create any impact on the prisonization whereas one can refer to a certain influence on the prisonization for the organizations with unpredictable abusive leaders and the ones with narcissistic and authoritarian leaders. The results point out that toxic leadership has a negative influence on organizational prisonization.

However, ANOVA test results also point out that the model is not significant for the impact of toxic leadership on the psychological capital. Toxic leadership has, indeed, no influence on psychological resilience, hope, self-sufficiency, and positivity. Therefore, it can be inferred that toxic leadership does not have a meaningful influence on psychological capital.

This research presents a discussion on all the results within the body of literature.

Keywords: Toxic Leadership, Organizational Prisonization, Psychological Capital


JEL Codes: M1, M10, M12


1. INTRODUCTION

Leadership has a significant role in helping organizations achieve success and attain their goals. When it comes to choosing a leader; organizations have always chosen leaders with different qualities so that he can lead them in a way that is most suitable to the financial, social, political, and technological conditions in their organization.

To achieve its goal, an organization must ensure that its leader has the leadership quality. Leadership is defined as a collection of knowledge and skill to lead a group of people to certain goals in a way to make them take action to achieve these goals (Eren, 2011: 129). However positive and constructive leadership can be considered, it can also be quite destructive when it is not done properly or when the leader has some personality flaws. It is seen that the leaders' decisions do not always lead to positive outcomes for the led and can be quite destructive although the led expects the leader to achieve the company goals and objectives.

The leader is the most important person in a society and in a relationship since he has the power to make the led thrive or fall. Therefore, scholars have always been interested in defining the most accurate leadership approach while dealing with man and management. That is why there have always been various approaches and theories. These researches reveal that in addition to many effective and successful leadership types; there are also plenty of others that can be defined as non-functional, selfish, narcissistic, unsuccessful, ill, autocratic, abusive, destructive, and toxic. In so doing, such leaders create a negative influence on the organization, the followers, and relevant organizations. Toxic leaders are

¹Asst. Prof., Istanbul Aydın University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Business Administration, necmiyeirge@aydin.edu.tr,  ORCID ID: 0000-0001-9936-6229

²Lecturer, Istanbul Aydın University, Anadolu Bil Vocational School, vildanbayram@aydin.edu.tr,  ORCID ID: orcid.org/0000-0001-7526-6485

generally bullying, swearing, moody people shouting at others, looking down on their inferiors, and making wrong decisions. They have poor interpersonal skills and therefore they cause the employees to gossip about them. With their negative attitudes and behaviors, toxic leaders harm their followers most (Çelebi, 2015; Çetinkaya & Ordu, 2018; İzgüden Et al, 2016; Reed, 2014).

Psychological capital is seen as a kind of motivation needed to boost personal performance. Employees are seen to be more optimistic and hopeful when the psychological capital is high, which leads them to have more faith in their own skills and to show more resilience against the negativities (Keleş, 2011; Çetin et al, 2013).

Organizational prisonization refers to a sense of being under pressure, feeling obligated, restricted, desperate, and imprisoned under the negative influence of working conditions in which the employees are not capable of feeling free within the organization (Erbay, 2018: 1-16). Therefore, it can be said that toxic leadership and organizational prisonization have an interactive influence on one another.

Employees are an indispensable source for the organizations and their significance improves considerably day by day. Accordingly, the know-how, skill, talent of the employees as well as their personal qualities and psychological states are also important. Their positive psychological capital influences the organization's efficiency, effectiveness, and success.

So far, there has been no research on "The impact of toxic leadership on organizational prisonization and the psychological capital of the employees". Therefore, the authenticity of the results hereby shall contribute significantly to the literature, society, and the sector. It shall contribute positively to the efficiency and happiness of the employees and thus to the success of the organizations in terms of organizational performance.

The collected data has been evaluated in terms of confirmatory factor analysis and exploratory factor analysis as well as demographic data.

2. CONCEPTUAL FRAMEWORK

2.1. Toxic Leadership

The term "toxic leadership" was first coined by Whicker (1996) as a leadership approach. It is defined as a negative type of leadership with a negative impact on the employees – which leads to an overall degradation in the performance (Reyhanoğlu & Akın, 2016:442-459).

Toxic leadership has named by Goldman as "destructive", "tyrant", "cruel" and "toxic" (2011: 235-241). Celebi Et al. also study its lower dimensions such as "unappreciation", "sordidness", "negative mood" (2015:249-268). In wider terms, toxic leadership can be defined as the negative leadership behaviors and attitudes of bullying, rude and disruptive nature (Yavaş, 2016: 229-276).

The most undesirable impact of such toxic leadership behaviours is that it can be exhausting for the employees (Çetinkaya & Ordu: 2018: 15-28). There have been many studies on toxic leadership. Schmidt (2008: 3-5), states that toxic leadership has five dimensions: abusive behaviours, authoritarian leadership, narcissism, airs and graces, and unpredictable behaviours. Referring to the "dark" side of toxic leadership; Schmidt and Hanges determine that it should be more accurate to create a definition that shall also include narcissistic leadership and authoritarian leadership. The basic elements of toxic leadership include destructive behaviours, the use of offensive language while supervising, abuse, and selfishness. Toxic leaders neglect the well-being of their employees. They do not care for others and focus on their desires. They exhaust, criticize, and threaten their employees and make the employees do their biddings with the use of authority (Schmidt&Hanges, 2009).

It has been found that toxic military leaders assume that they shall not be defied by the member units due to the chain of military command. Abusive toxic leaders with ill intentions shall resort to malfeasance. The inferiors usually react to toxic leadership behaviour with the violation of rules, disobedience, and indiscipline (Gallus et al, 2013: 588-601). İzgüden et al studied the toxic leadership

behaviours in a hospital environment (2016: 262-276); Kasalak and Aksu carried out researches on the perception of toxicity within the organization, the impact of the perceived toxicity and the strategies to cope with organizational toxicity (2016: 676-694).

Today, the use of such terms as toxic leaders, toxic managers, toxic culture, and the toxic organization has become quite widespread in the fields of business, leadership, and management. According to Reed (2004: 67-71), toxic leadership is a syndrome consisted of three elements. These include those who are not interested in the well-being of their inferiors, those who have negative personal and interpersonal relations, and those who maximize their own interests over the interest of their inferiors. Toxic leaders are transformed into bullying, threatening, shouting, aggressive managers if their moods change on any business day. It is suggested that this leadership has a significant impact on the lack of motivation and lack of spirit within the organization, which eventually affects the organizational culture.

Toxic management style has a direct influence on despair, anger, low spirit, poor communication, exhaustion, lack of security, lack of employee efficiency and thus it negatively affects cost-benefit relation, and directly leads to an increase in absenteeism, employee rotation, work assignment and organizational cynicism (Eğinli & Bitirim, 2008: 124-140).

2.2. Organizational Prisonization

The term “prisonization” is usually defined as the reaction against the state of deprivation resulting from imprisonment (Smith & Hepburn, 1979: 251-262). The imprisoned person can develop either assimilation or adaptation as a reaction to this state of deprivation.

The employee who feels imprisoned within the organization isolates himself from the other employees, complies with the corporate rules and norms, and performs attitudes favored by the management, which is defined as “the reaction of assimilation”. It is defined as “the reaction of dissociation” when the employee defies the corporate rules and norms and acts as an opponent together with his co-workers (Berry, 1997: 5-68).

This phenomenon known as the sense of prisonization or imprisonment does not merely account for the restrictions on physical freedoms. It is rather the outcome of a perception when the individual is not allowed to go out and is confined within an existing physical environment and not allowed to realize his business-related goals (Erbay, 2018: 158).

The individuals' socio-demographic features are also thought to play a role in prisonization (Irwin and Cressey, 1962: 142-155). However, organizational prisonization is a sense of feeling resulting from oppressive management applications. Furthermore, over-monitoring, lack of autonomy, and lack of support also help the sense of prisonization develop. Individual-based reasons include financial obligations, acceptance, normalization, and silence. The emergence of prisonization can be influenced by the fact that the employees may face financial difficulties and desperation in case they decide to leave the organization. When the employees are obstructed and deprived by the organization; they feel restricted, trapped, desperate, and imprisoned. That the employees work for an organization ripping them off their autonomy and their physical connection with the outside world via its over-monitoring and over-controlling structure will transform the organization into a certain prison for the employees (Erbay & Turgut, 2018: 1-16).

It can also be stated that the employees who do not feel satisfied enough by the company conditions or who do not have enough support from the family and social life cannot show enough devotion (Hatam et al, 2016:107-118; Siu, 2014: 37-46). At this point, the sense of prisonization at the workplace and the employee gets imprisoned within the organization can be defined as a restriction on his professional freedom, lack of professional development, and a sense of desperation due to financial liabilities. Organizational prisonization occurs when the employee spends more time within the organization and thus feels more deprived (Erbay, 2018:157-158).

2.3. Psychological Capital

With the advent of globalization, the concept of classic management was forced to change and as a result, the way people compete and carry out business has also changed. Man is no longer the clog of a machine. He has rather become the most significant component of the manufacturing process. This wind of change has led to the emergence of a notion called “psychological capital” which has been widely studied since it has been considered incredibly important to boost human efficiency and motivation (Erkuş & Fındıklı, 2013; Zhao & Hou, 2009). The emerging positive approach in psychology also had an impact on the management of human resources, which eventually gave birth to the concepts of positive organizational behaviour and positive psychological capital (Akçay, 2011: 73-98).

Unlike its financial, human, and social counterparts; psychological capital is rather about who the individual is and what he can be (Çetin et al, 2013: 95-108). In other words; psychological capital is defined as the positive psychological development state of the individual. The term ‘psychological capital’ was first coined by Fred Luthans et al (2006; 2) and was associated with the positive strength of the individual. Assuming that it will boost the performance and efficiency of the employees by ensuring that they are happy and at peace within the organization; it was studied whether the positive organizational behaviour will help developing positive behaviour within the organization (Erkuş & Fındıklı, 2013: 302-318). Luthans et al analyzed financial capital, social capital and human capital-based upon positive psychology and positive organizational behaviour. Psychological capital does not focus on the problematic and flawed sides of the employees; instead, it rather focuses on what is right and good for the employees (Zhao & Hou, 2009: 35-40).

Organizational psychological capital refers to a unity of features that can be changed and improved through experience and education. Positive psychological development state causes individuals to perform positive workplace behaviour and to work hard enough so that he may succeed in challenging tasks (Luthans et al, 2007: 8). Positive organizational behaviour is a notion about underlining and encouraging the strengths of the individual instead of his weaknesses (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000:5-14). It has been determined that the psychological capital at the workplace is about attitudes, behaviors, and performance (Norman et al, 2010: 380-391).

Luthans and Youssef suggested four dimensions of positive psychological capital. These include efficiency /trust, hope, optimism, and resilience. It has been argued that the more improved the dimensions of the psychological capital become, the more contribution shall be made to the physical and mental well-being at work. Therefore, positive psychological capital is interested in “making people’s lives more productive and valuable as well as in realizing human potential” (2004: 8). They concluded that low levels of psychological capital are related to lack of job satisfaction, which eventually leads to absenteeism, a tendency to resign and poor performance.

Self-sufficiency, one of the dimensions of psychological capital, is used to express the self-confidence of the individual in revealing his whole potential and skills to achieve his goal. In other words, it refers to a state of not feeling intimidated by trying new methods due to his faith in his skills. Hope refers to a will to achieve goals and to come up with different methods to achieve that goal (Luthans & Youssef, 2004:143-160). Hope is a motivational state including (the willpower) to set valuable goals and (the strength to succeed) by believing that one can overcome the obstacles to achieve those goals ((Snyder, 2003:122-139). Besides, it is put forward that efficient leaders with hope for the future create an atmosphere of hope around themselves and this makes them even much stronger to think about alternatives (vicarious thinking), to find solutions, and to set goals. Thus, hope is considered as a factor with a positive outcome on the employee performance and thus adds value to the psychological capital within the organization (Shorey et al, 2003:322-331).

Resilience refers to the self-recovery and reformation capacity of the individuals when they encounter an unexpected state such as failure or more responsibility (Keleş, 2011: 343-350). In brief, it refers to a state of resilience to achieve his goal. Optimism is used to express an individual’s positive opinion on being successful either now or in the future due to his self-confidence (Çetin et al, 2013: 95-108).

The term “psychological capital” does not refer to “a stable personality feature” but to “a conditional” state. This is because each of these four dimensions is also conditional. The positive psychological state of the individuals is indicated to have a positive impact on the workflow, as well (Avey et al, 2010: 430-452).

Psychological capital deriving from the positive organizational behaviour and emphasizing the strengths of the individuals is seen as an element of motivation to increase individual performance (Özkan et al, 2019: 113-126). On an individual level, psychological capital creates more job interviews, more offers, and more recruitment for job seekers (Georgiou & Nikolaou, 2019: 91-103).

Employees with high job satisfaction and organizational devotion allow the organization to achieve its goals and objectives more easily; furthermore, they also decrease absenteeism and intentions to resign in the workplace and boost customer satisfaction. Within that scope, every organization should develop and manage its own psychological capital and make it a company’s product (Ocak, Güler, & Basım, 2016: 113-130). It is seen that employees are more positive and hopeful when their psychological capital is high. Besides, they believe more in their own skills and have a more resilient attitude towards negative developments (Roberts, Scherer, & Bowyer, 2011: 449-458).

Literature search puts forward that leadership has a considerable impact on organizational outcomes and makes the human resource happier and more successful, which is of utmost importance for the business. This research examines the impact of toxic leadership on organizational prisonization and psychological capital. The relevant research model and hypothesis are listed below.

2.4. Intervariable Correlation

In overall literature, toxic leadership is said to have 4 lower dimensions. These are selfishness, self-interest, unappreciation, and negative emotional state (Tepe & Yılmaz, 2020: 3360-3381). In case the leader has toxic behaviour, this shall have a considerable impact on the dedication, efficiency, and efficacy of the employees and thus will profoundly change the organizational climate filled with negative emotions. Goldman (2011) and Tepe & Yılmaz (2020) indicate that toxic leaders negatively influence the loyalty, motivation, well-being, happiness of the workers and the climate. According to a study conducted by Kasalak and Aksu (2016), toxic behaviours lead to negative emotions in the workers and it can even have a permanent impact in case it persists. Reyhanoğlu and Akın (2016) also concluded that toxic leadership behaviours can create a negative climate within the organization.

Toxic leadership boosts conflict within an organization. And the impact of toxic behaviour enhances as the working period lasts longer (Çiçek & Almalı, 2020:214-235). Toxic leadership behaviours should be decreased to empower the social environment within the organizations and to restore the wellbeing and productivity of the employees (Zengin, 2019: 2754-2766). According to research conducted by Erbay and Turgut (2018: 1-16); it is determined that organizational imprisonment has a negative impact on the employee’s being assimilated within the organization and a positive impact on such responses as differentiation from the organization.

The psychological state is considered as a motivational element to boost individual performance. Psychological capital helps organizations be sustainable and to maintain their success; besides, it also creates positive business outcomes, positive attitudes, behaviours (Özkan & Omay, 2019: 743-757). With the advent of globalization, the business enterprises in the modern world look for ways to stand out among their rivals and thus to gain an advantage in the competition. And the psychological capital has significant importance in making this advantage sustainable (Çalışkana & Pekkan, 2017: 17-33).

This research has studied the correlation between toxic leadership and organizational imprisonment, and it has been concluded that toxic leadership partially affects organization imprisonment. This finding is consistent with the previous findings stating that toxic leadership has a negative impact on the organizational environment and on employees. Besides, the research has also studied whether toxic leadership influences psychological capital within an organization and no such effect has been found.

3. METHOD

3.1. Research Objective

This research measures the toxic leadership behaviour of the superiors and aims at determining to what extent the leadership in self-promoting, abusive, and unpredictable leaders with narcissistic and authoritarian leadership style influences the organizational prisonization and psychological resilience, hope and self-sufficiency, and optimism of the employees. The application made to the Istanbul Aydın University Ethics Committee for the ethics committee permission required for the study has been approved by following the decision dated 31.08.2020 and numbered 2020/07.

3.2. Population and Sampling

The research data was collected from March 15 to June 15 in 2020. The population accounts for 4 million 137 thousand 618 people with insured employment in Istanbul, according to TUIK (Turkish Statistical Institute) and SGK (Turkish Social Security Institution). The formula used to determine the number of employees for this sampling is given below:

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$

n= Sample size

N= Universe (population) (4 million 137 thousand 618)

p=accrual probability (0,5)

q= nonaccrual probability (0,5)

t= t-test level (1,96)

d=error margin (%5)

With this formula, it is concluded that the sample size to represent the population with a 5% margin error should be 384 employees, at least. By using a convenience sampling method, 527 employees working for various sectors in Istanbul such as education, health, tourism, accommodation, food, finance, entertainment, and textile were asked to participate in a survey.

3.3. Research Model and Hypothesis

According to the objective of this research, the following model was designed.

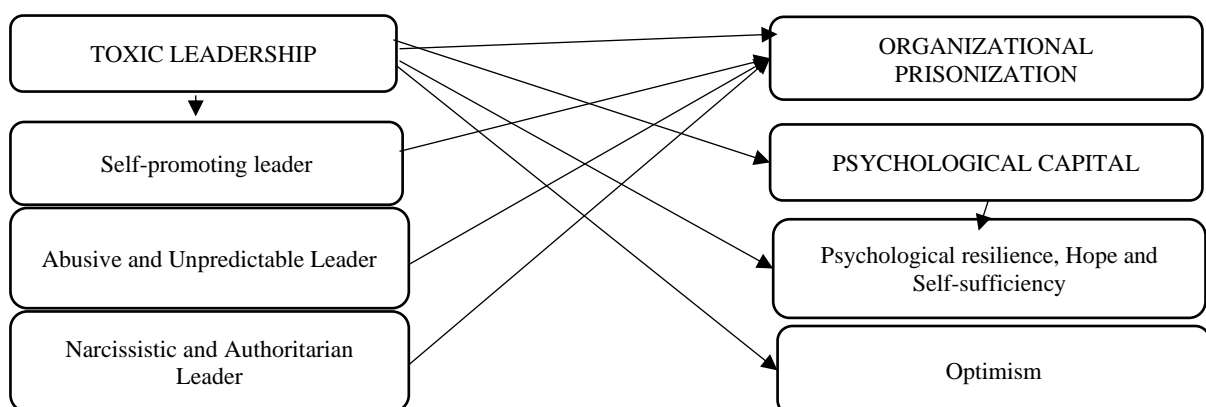


Figure 1. Research Model

The main and sub hypothesis of the research is given below.

Hypothesis 1: Toxic leadership affects organizational prisonization.

Hypothesis 1a: Self-promoting leader affects organizational prisonization.

Hypothesis 1b: Abusive and unpredictable leader affects organizational prisonization.

Hypothesis 1c: Narcissistic and authoritarian leader affects organizational prisonization.

Hypothesis 2: Toxic leadership affects psychological capital.

Hypothesis 2a: Toxic leadership affects psychological resilience, hope, and self-sufficiency.

Hypothesis 2b: Toxic leadership affects optimism.

3.4. Research Measurement Tools

In this research, the data collection tool has been “The Toxic Leadership Scale” developed by Schmidt (2008) and adapted into Turkish by İzgüden, Eroymak, and Erdem (2016). Toxic leadership scale is a Likert scale of 5 points with the following options (1) Strongly disagree; (2) Disagree; (3) Neither agree nor disagree; (4) Agree; (5) Strongly agree. İzgüden, Eroymak, and Erdem (2016) confirmed the validity and reliability of the scale. The dimensions of the original scale are an abusive leader (first three factors; $\alpha=0,74$), unpredictable leader (the next three factors; $\alpha=0,82$), self-advertising leader (the following three factors; $\alpha=0,74$); narcissistic leader (the following three factors, $\alpha=0,76$) and authoritarian leader (the following three factors; $\alpha=0,61$).

In this research, the second data collecting tool is the “Organization Prisonization Scale” developed by Erbay (2018). Erbay (2018) performed the validity and reliability studies of the scale. He determined four dimensions (four items, $\alpha=0,94$) for the scale. The organizational imprisonment scale is a Likert scale of 5 points with the following options (1) Strongly disagree; (2) Hardly Disagree; (3) Partially Agree; (4) Fairly Agree; (5) Strongly agree.

In this research, the final data collecting tool is the “Psychological Capital Scale” developed by Luthans et al (2007) and adapted into Turkish by Basım and Çetin (2012). Basım and Çetin (2012) performed the validity and reliability studies of the scale. The dimensions of the original scale are optimism, positive resilience, hope, and self-sufficiency. The scale has 24 items in total. ‘Optimism’ is measured with 1*, 9, 11*, 14, 18, 19; ‘psychological resilience’ is measured with 5, 7, 8*, 10, 13, 22; ‘hope’ is measured with 2, 6, 12, 17, 20, 24; and ‘self-sufficiency’ is measured with 3, 4, 15, 16, 21, 23 (items marked with * have reverse codes). The psychological capital scale is a Likert scale of 5 points with the following options (1) Strongly disagree; (2) Disagree; (3) Neither agree nor disagree; (4) Agree; (5) Strongly agree.

3.5. Validity and Reliability Analysis

After analyzing the factors for this research, abusive leaders, and unpredictable leaders (four items) are combined and narcissistic leaders and authoritarian leaders (four items) are combined and these two became two factors. And self-promoting leader became the third factor (three items). All items with a factor load less than 0.50 and all items combined under different factors are not included in the analysis and the final version after the analysis is shown in Table 1.

Table 1. Validity and Reliability Results of Toxic Leadership Scale

		Factor Loads	Variance Percent	Cronbach's Alpha (α)	<i>n</i>
Abusive and Unpredictable Leader	8. He gets angry at his inferiors for no apparent reason.	0,819	27,335	0,851	4
	6.He reminds his inferiors about their past failures and mistakes.	0,789			
	5.He clearly mocks his inferiors.	0,787			
	7. He allows his current mood to influence the whole work environment.	0,734			
Narcissistic and Authoritarian Leader	10.He is interested in his own personal rights.	0,810	22,420	0,813	4
	11.He believes that he is more talented than others.	0,795			
	12.He believes that he is extraordinary.	0,758			
	15.He personally makes every decision, whether it is major or minor.	0,564			
Self-promoting Leader	2.He only offers help to those who may contribute to his own development.	0,802	18,183	0,738	3
	1. The supervisor starts to act differently when his supervisor is around	0,750			
	3. He takes credit for the success that does not belong to him.	0,716			

To measure the validity of the toxic leadership scale, exploratory factor analysis was used. To measure the factor analysis of the scale, the KMO test was used, and “Bartlett’s Test of Sphericity” was used to measure the consistency between the items. Principle Component Analysis was used to determine the factors and Varimax was chosen for rotation to take the variance to the highest level and Cronbach alpha coefficient is determined to analyze the reliability of the scale.

KMO test value for toxic leadership scale is 0.879 ($KMO=0,90 < 87,9 \leq 0,80$). This rate shows that the scale is quite appropriate for the factor analysis. “Bartlett’s Test of Sphericity”, which took place later, was also found to be meaningful ($X^2=2527,31$, $p=0,000 \leq 0,01$). Thus, it has been determined that there is no correlation between the items of the scale. In other words, all 11 items on the scale are significant.

Then, it was detected that the scale consists of three factors. The first factor consists of four items and is called *an abusive and unpredictable leader*. The percent variance of abusive and unpredictable leader factors is 27,3% and the Cronbach alpha coefficient is found to be 0,851, which proves the reliability of the items in this factor. The second factor consists of four items and it is called a *narcissistic and authoritarian leader*. The percent variance of this factor is 22.4% and its Cronbach alpha coefficient is determined to be 0,813, which makes the items in this factor reliable. The third factor consists of three items and it is called a *self-promoting leader*. The percent variance of this factor is 18,2% and its Cronbach alpha coefficient is determined to be 0,738, which makes the items in this factor reliable.

The total percent variance of the toxic leadership scale is 67,9% and the Cronbach alpha coefficient for the overall reliability of the scale is 0,879 and this result shows us that the scale has a fine level of reliability.

Upon conducting a factor analysis for this article, a single factor (four items) was measured. The factor analysis results are shown in Table 2.

Table 2. Validity and Reliability Results for Prisonization Scale

	Factor Loads	Variance	Cronbach's Alpha (α)	<i>n</i>
2. In the organization I work for, I feel like being deprived of my freedom.	0,927	79,361	0,912	4
3.In the organization I work for, I feel under pressure.	0,897			
1.In the organization I work for, I feel trapped.	0,894			
4. I feel obliged to work for this institution.	0,843			

KMO test value for organization prisonization scale is 0.828 ($KMO=0,90 < 82,8 \leq 0,80$). This rate shows that the scale is quite appropriate for the factor analysis. “Bartlett’s Test of Sphericity”, which took place later, was also found to be meaningful ($X^2=1516,72$, $p=0,000 \leq 0,01$). Thus, it has been determined that there is no correlation between the items of the scale. In other words, all 4 items on the scale are significant. The total percent variance of the organizational prisonization scale is 79,4% and the

Cronbach alpha coefficient for the overall reliability of the scale is 0,912 and this result shows us that the scale has a high level of reliability.

After analyzing the factors for this research psychological resilience, hope, and self-sufficiency (12 items) are combined into one factor. Optimism (3 items) is determined to be the second factor. The factor analysis is carried out again once all items with factor loading below 0.50 and other factors are excluded from the analysis and the latest version is formed as seen in Table 3.

Table 3. Validity and Reliability Results of Psychological Capital Scale

		Factor Loads	Variance Per cent	Cronbach's Alpha (α)	n
Psychological Resilience, Hope and Self-sufficiency	4. I am confident while setting goals and objectives in my field of work.	0,806	48,477	0,946	12
	24.I can come up with many ways to achieve my business goals.	0,794			
	15.I am quite self-confident when it comes to explaining my own field of work in meetings attended by the executives.	0,786			
	23.I am quite self-confident while getting in touch with third parties (suppliers, consumers) to discuss the problems.	0,784			
	16.I am confident when I am trying to find a solution to a long-term problem.	0,783			
	3.I am confident when I am giving information to a group of colleagues.	0,782			
	5. I can cope with times of difficulties at work as I have been through challenges before.	0,775			
	12. If I find myself in a conundrum, I can think of many ways to get out of it.	0,763			
	13. I feel that I can deal with many things at work.	0,748			
	22.In general, I somehow cope with difficulties at work.	0,737			
	6. There are many ways to solve any problem.	0,697			
	21.I am confident when it comes to contributing to the strategy discussions within the organization.	0,679			
Optimism	19.I always see the goodwill in everything when something goes wrong at work.	0,852	14,600	0,627	3
	18. I am quite optimistic about my future at the workplace.	0,647			
	14. I always see the good things about my job.	0,609			

KMO test value for psychological capital scale is 0.953 ($KMO=0,90 < 95,3 \leq 0,80$). This rate shows that the scale is perfectly appropriate for the factor analysis. "Bartlett's Test of Sphericity", which took place later, was also found to be meaningful ($X^2=55159,51, p=0,000 \leq 0,01$). Thus, it has been determined that there is no correlation between the items of the scale. In other words, all 15 items on the scale are significant.

Then, it was detected that the scale consists of two factors. The first factor consists of twelve items and is called *psychological resilience, hope, and self-sufficiency*. The percent variance of this factor is 48,5% and the Cronbach alpha coefficient is found to be 0,946, which proves the high level of reliability for the items in this factor. The second factor consists of three items and it is called *optimism*. The percent variance of this factor is 14.6% and its Cronbach alpha coefficient is determined to be 0,627; that is to say, the items in this factor have a medium level of reliability.

The total percent variance of the psychological capital scale is 63,1% and the Cronbach alpha coefficient for the overall reliability of the scale is 0,935 and this result shows us that the scale has a high level of reliability.

4. FINDINGS

4.1. Distribution of Demographic Features

A frequency and percentage analysis of the demographic features of the participants is conducted in terms of sex, age, level of education, marital status, business sector, the period of work at the current organization, total work period, and position. The results of this analysis are given in Table 4.

Table 4. Distribution of Employees' Demographic Features

		Frequency (n)	Percentage (%)
Sex	Female	289	54,8
	Male	238	45,2
	Total	527	100,0
Age	less than 20	25	4,7
	20-29	176	33,4
	30-39	245	46,5
	40-49	81	15,4
	Total	527	100,0
Education	Elementary School Graduate	18	3,4
	High school Graduate	96	18,2
	University Graduate	252	47,8
	Post-Graduate	103	19,5
	PhD	58	11,0
Total	527	100,0	
Marital Status	Married	246	46,7
	Single	281	53,3
	Total	527	100,0
Business Sector	Education	131	24,9
	Health	125	23,7
	Tourism	33	6,3
	Accommodation	8	1,5
	Food	26	4,9
	Finance	30	5,7
	Entertainment	12	2,3
	Textile	28	5,3
	Others	134	25,4
Total	527	100,0	
Period of Work at The Current Organization	1 year or less	100	19,0
	2-5 years	215	40,8
	6 years or more	212	40,2
	Total	527	100,0
Total Work Period	1 year or less	39	7,4
	2-5 years	124	23,5
	6 years or more	364	69,1
	Total	527	100,0
Position	Employee	387	73,4
	Manager	140	26,6
	Total	527	100,0

Females account for 54,8% while males account for 45,2%. The ones between 30 and 39 years-old account for most of the target audience with 46,5% and it is followed by the age group 20-29 with 33,4%. 47,8% of these people are university graduates and 30,5% of them have either a post-graduate degree or a Ph.D. 53,3% of the employed are single and 46,7% of them are married. When their business sector is taken into consideration; 24,9% of them are in the education sector and 23,7% of them are in the medical sector. When the period of work at their current organization is considered, 40,8% of them have an experience of 2 to 5 years and 40,2% of them have an experience of 6 years or more; which means 69,1% represents the total work period for the ones with 6 or more years of experience. 73,4% of the participants are employees and 26,6% are managers.

4.2. Linear Regression Analysis

Regression analysis is conducted to determine if toxic leadership affects organizational imprisonment and if such leadership affects the psychological flexibility, hope, self-sufficiency, and optimism of the employees.

The results of this impact analysis are shown in Table 5.

Table 5. The Impact of Toxic Leadership on Organizational Prisonization

		B	S.E.	β	t	p	R ²	Revised R ²	F	p
Organizational	(Fixed)	0,872	0,175		4,998	0,000				
Prisonization	Toxic Leadership	0,545	0,055	0,398	9,952	0,000	0,159	0,157	99,050	0,000

Toxic leadership explains 15,7% (Revised R²=0,157) of the organizational prisonization. According to ANOVA test results, fixed variate, and independent variables (toxic leadership) have an impact on a dependent variable (organizational prisonization) – which makes the model significant (F=99,050, p=0,000≤0,01). It is concluded that toxic leadership ($\beta=0,398$) affects organizational prisonization. Therefore, *Hypothesis 1* is partially accepted. The basic linear regression model is presented below:

$$\text{Toxic leadership} = 0,872 + 0,545 * \text{Organizational Prisonization}$$

Table 6. The Impact of Toxic Leadership Dimensions on Organizational Prisonization

		B	S.E.	β	t	p	Tolerance	VIF	R ²	Revised R ²	F	p	Durbin Watson
Organizational Prisonization	(Fixed)	1,019	0,180		5,664	0,000							
	Self-promoting leader	0,030	0,056	0,027	0,544	0,587	0,661	1,513					
	Abusive and Unpredictable leader	0,351	0,053	0,326	6,571	0,000	0,643	1,556	0,175	0,170	36,934	0,000	1,716
	Narcissist and Authoritarian leader	0,142	0,059	0,120	2,417	0,016	0,638	1,568					

Self-promoting leader, abusive and unpredictable leader, narcissist, and authoritarian leader explain 17,0% (Revised R²=0,170) of the organizational prisonization. According to ANOVA test results, fixed variate, and independent variables (toxic leadership) have an impact on the dependent variable (organizational prisonization) – which makes the model significant (F=36,934, p=0,000≤0,01).

DW statistics of the model is between 1.5 and 2.5, which suggests no autocorrelation. VIF value is less than 10 and its tolerance value is above 0,2, which proves that there are no multiple linear connections between the independent variables. It has been concluded that the abusive and unpredictable leader ($\beta=0,326$) and narcissistic and authoritarian leader ($\beta=0,120$) all combined have an impact on organizational prisonization. As a result, *Hypothesis 1a* is refuted whereas *Hypothesis 1b* and *Hypothesis 1c* are accepted. The multiple linear regression model is shown below.

$$\text{Organizational Prisonization} = 1,019 + 0,0351 * \text{Abusive and Unpredictable Leader} + 0,142 * \text{Narcissist and Authoritarian Leader}$$

Table 7. The Impact of Toxic Leadership on Psychological Capital

		B	S.E.	β	t	p	R ²	Revised R ³	F	p
Psychological Capital	(Fixed)	4,064	0,123		33,097	0,000				
	Toxic Leadership	-0,026	0,039	-0,029	-0,667	0,505	0,001	-0,001	0,444	0,505

According to ANOVA test results showing the impact of the fixed variate, and independent variable (toxic leadership) on the dependent variable (psychological capital), the model is insignificant (F=0,444, p=0,505≥0,05). No impact of toxic leadership on psychological capital is found.

Table 8. The Impact of Toxic Leadership on the Psychological Resilience, Hope and Self-Sufficiency Known as Psychological Capital Dimensions

		<i>B</i>	<i>S.E.</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	R^2	<i>Revised R</i> ³	<i>F</i>	<i>p</i>
Psychological resilience, hope, and self-sufficiency	(Fixed) Toxic Leadership	4,157	0,132		31,405	0,000				
		0,022	0,042	-0,023	-0,532	0,592	0,001	-0,001	0,288	0,592

According to ANOVA test results showing the impact of the fixed variate, and independent variable (toxic leadership) on the dependent variable (psychological resilience, hope, and self-sufficiency), the model is insignificant ($F=0,288$, $p=0,592 \geq 0,05$). No impact of toxic leadership on psychological resilience, hope, and self-sufficiency are found.

Table 9. The Impact of Toxic Leadership on the Optimism Known as Psychological Capital Dimension

		<i>B</i>	<i>S.E.</i>	β	<i>t</i>	<i>p</i>	R^2	<i>Revised R</i> ³	<i>F</i>	<i>p</i>
Optimism	(Fixed) Toxic Leadership	3,692	0,136		27,160	0,000				
		-0,039	0,043	-0,040	-0,921	0,357	0,002	0,000	0,849	0,357

According to ANOVA test results showing the impact of the fixed variate, and independent variable (toxic leadership) on the dependent variable (optimism), the model is insignificant ($F=0,849$, $p=0,357 \geq 0,05$). No impact of toxic leadership on optimism is found.

5. RESULT AND EVALUATION

In business literature, there are several studies on the negative impacts of toxic leadership within the organization. Toxic leadership behaviours influence the employees' commitment to and efficiency within the workplace and unveil negative emotions within the organization with its profound impact on the organizational climate (Tepe & Yılmaz, 2020; Goldman, 2011; Reyhanoğlu & Akın, 2016). It has been detected that toxic leadership may result in permanent damage to the employees in case it sustains Kasalak & Aksu, 2016).

Toxic leadership enhances the conflict within the organization (Çiçek & Almalı, 2020) and organization imprisonment causes employees to feel under pressure and results in such responses as differentiation from the organization (Erbay & Turgut, 2018). Psychological capital leads to positive behaviours and positive business outcomes and therefore contributes greatly to the sustainability of the organizations and their success (Çalışkana & Pekkan, 2017).

This research finds that toxic leadership has a partial impact on organizational imprisonment and this finding is consistent with those of previous researches in the field, stating that toxic leadership has a negative impact on the organizational environment and employees. Another finding of this research is that toxic leadership does not influence psychological capital.

The research data was collected from March 15 to October 10 in 2020. This coincides with the global pandemic which had a profound influence on Turkey, as well. The employees, who are also the target audience for this research, might assume that top managers with toxic leadership behaviour might not change the employee's psychological resilience, hope, and self-sufficiency due to pandemic conditions.

Toxic leadership results in organizational prisonization of the employees, which eventually creates an impact on the employee's motivation and efficiency. Toxic leaders act without the boundaries of their goals and responsibilities and create a lack of motivation by tyrannizing their employees with certain remarks, cruel inhuman degrading treatment to force them to follow the company rules and norms. However, such leadership behaviour harms the employees. Employees either feel assimilated against the corporation or isolate themselves. Or in some cases, they feel obliged to stay close to the management and act warmly towards the members of the management. They can not oppose these rules and norms, to form an opponent view in coordination with their colleagues, or even to express their own opinions, clearly.

Although it is quite normal and necessary to have certain rules in a workplace; restricting and controlling the employee's freewill, exerting over-controlling management for office check-in and check-out or day-off requests make the employees feel disturbed and cause them to develop feelings of prisonization. And organizational prisonization occurs when the employees would like to do something in their business but not allowed to do it. Organizational prisonization and imprisonment restrict not only physical freedoms but also the intellectual freedom of the employees, which makes the individual feel restricted and imprisoned.

Human resources need to be enhanced to help the business enterprises adjust to improvements in the changing industry so that success can be achieved; therefore, executive leaders have a great responsibility to ensure the well-being of their employees as well to make sure they manage without causing any trouble. Leaders with positive attitudes increase the efficiency and the will to work within an organization. Toxic leaders have negative impacts both on the employees and on the organization's itself. They negatively influence company operations and efficiency due to their ill behaviour. The leader is supposed to determine the objectives for the group and should motivate them, coordinate them, and control them accordingly to attain these common goals and objectives.

It is thought that when the organization sets strict working conditions for the employees, when it keeps them under constant supervision and control and when the employees are not included in the decision-making process and are not allowed to take initiative; their intellectual skills cannot be used to develop new and original ideas; thus the intellectual manufacturing will remain restricted and confined within an enclosed space.

The fact that the research is carried out in a particular city with a particular number of people poses a limitation. For further analysis, future researches can be carried out in different cities and with different sample groups. Further evaluation can be conducted on the public and private sectors. Researches to be carried out under post-pandemic conditions may put forward comparative results. It is thought that the findings hereby will create positive contributions to the executives and employees by enlightening them so that the companies and employees can ensure sustainable success.

REFERENCES

- Akçay, V. H. (2011). Pozitif psikolojik sermaye kavramı ve işletmelerde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamadaki rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 13(1), 73-98.
- Avey, J., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviours. *Journal of Management*, 430-452.
- Basım, N., & Çetin, F. (2012, Mart). Örgütsel psikolojik sermaye: bir ölçek uyarlama çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Berry, J. (1997). Immigration acculturation and adaptation. *Applied Psychology: An International Review*, 46(1), 5-68.
- Çalışkana, A., & Pekkan, N. Ü. (2017, Nisan). Psikolojik sermayenin işe yabancılaşmaya etkisinde örgütsel desteğin aracılık rolü. *İş ve İnsan Dergisi The Journal of Human and Work*, 4(1), 17-33.
- Çelebi, N., Güner, H., & Yıldız, V. (2015). Toksik liderlik ölçeğinin geliştirilmesi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4(1), 249-268.
- Çetin, F., Şeşen, H., & Basım, H. N. (2013). Örgütsel psikolojik sermayenin tükenmişlik sürecine etkileri: kamu sektöründe bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(3), 95-108.

- Çetinkaya, H., & Ordu, A. (2018). Okul Yöneticilerinin Toksik (Zehirli) Liderlik davranışları ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(31), 15-28.
- Çicek, B. & Almali, V., (2020). The effect of toxic leadership on conflict in the workplace. *equinox, Journal of Economics, Business & Political Studies*, VII (2), 214-235
- Eğimli, A. T., & Bitirim, S. (2008). Kurumsal başarının önündeki engel: zehirli (toksik) iletişim. *Selçuk İletişim*, 5(3), 124-140.
- Erbay, E. Ö. (2018). Investigation of organizational prisonization as a new conception and an examination of its antecedents and consequences. *T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İngilizce İşletme Anabilim Dalı Örgütsel Davranış (İng) Bilim Dalı*. İstanbul, 157-158.
- Erbay, E. Ö., & Turgut, T. (2018). Organizational prisonization as a new conception. *Journal of Behaviour at Work*, 3(1), 1-16.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve organizasyon: çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayıncılık. 129.
- Erkuş, A., & Fındıklı, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 42(2), 302-318.
- İzgüden, D., Eroymak, S., & Erdem, R. (2016, Aralık). Leadership to be toxic behavior in health institutions: example of a university hospital. *BJSS Balkan Journal of Social Science International Congress of Management Economy and Policy*, 262-276.
- Gallus, J., Walsh, B. M., Driel, M. V., Gouge, M., & Antolic, E. (2013). Intolerable cruelty: A multilevel examination of the impact of toxic leadership on U.S. Military Units and Service members. *Military Psychology*, 26(6), 588-601.
- Georgiou, K., Gouras, A., & Nikolaou, I. (2019). Gamification in employee selection: The development of a gamified assessment. *International Journal of Selection and Assessment*, Wiley, 27, 91– 103.
- Goldman, A. (2011). Demagogue: An alternative to toxic leadership in corporate downsizings. *Organizational Dynamics*, 40, 235-241.
- Hatam, N., M.T. Jalali, M. A., & Karazmi, E. (2016). Relationship between family-work and work-family conflict with organizational commitment and desertion intention among nurses and paramedical staff at hospitals. *International Journal of Community Based Nursing and Midwifery*, 4(2), 107-118.
- Irwin, J., & Cressey, D. R. (1962). Thieves, convicts and the inmate culture. *Oxford University Press on behalf of the Society for the Study of Social Problems*, 10(2), 142-155.
- İzgüden, D., Eroymak, S., & Erdem, R. (2016). Sağlık kurumlarında görülen toksik liderlik davranışları. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 262-276.
- Kasalak, G., & Aksu, M. B. (2016). Örgütler nasıl zehirlenir? öğretim elemanlarının örgütsel toksisite algıları. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 31(4), 676-694.
- Keleş, H. (2011). Pozitif psikolojik sermaye: tanımı, bileşenleri ve örgüt yönetimine etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350.

- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management. *Organizational Dynamics*, 33(2), 143-160.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). Psychological capital: developing the human competitive edge. USA: Oxford University Press, 2.
- Luthans, F., Youssef, C., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital. New York: Oxford University Press, 8.
- Norman, S., Avey, J., Nimnicht, J. L., & Pigeon, N. (2010). The interactive effects of psychological capital and organizational identity on employee organizational citizenship and deviance behaviours. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 17(4), 380-391.
- Ocak, M., Güler, M., & Basım, H. N. (2016). Psikolojik sermayenin örgütsel bağlılık ve iş tatmini tutumları üzerine etkisi: bosnalı öğretmenler üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 113-130.
- Özkan, O. S., & Omay, T. (2019, 2). Psikolojik sermayenin bireysel performans üzerindeki etkisinde birey-örgüt uyumunun aracılık rolü: vakıf üniversitelerindeki öğretim üyelerine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*(11), 743-757.
- Özkan, O. S., Omay, T., & Akyüz, G. A. (2019). Psikolojik sermaye, bireysel performans ve birey-örgüt uyumu: bir literatür taraması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(41), 113-126.
- Reed, C. G. (2004). Toxic leadership. *Military Review*, 67-71.
- Reyhanoğlu, M., & Akın, Ö. (2016). Toksik liderlik örgütsel sağlığı olumsuz yönde etkiler mi? *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi Ekonomi & İşletme Özel*, 5(3), 442-459.
- Roberts, S. J., Scherer, L. L., & Bowyer, C. J. (2011). Job stress and incivility: what role does psychological capital play? *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 449-458.
- Schmidt, A. A. (2008). Development and validation of the toxic leadership scale. *Faculty of the Graduate School of the University of Maryland*, 3-5.
- Schmidt, A. A., & Hanges, P. J. (2009). My boss is killing me! developing and validating a measure of toxic leadership. *Manuscript Submitted for Publication*. Paper presented at the Society for Industrial and Organizational Psychology Conference, New Orleans, LA.
- Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *Amerikan Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Shorey, H. S., Snyder, C. R., Rand, K. L., & Hockemeyer, J. R. (2003). Somewhere over the rainbow: hope theory weathers its first decade. *Psychological Inquiry*, 13, 322-331.
- Siu, Y. (2014). Work- Family conflict and organizational commitment in Malaysia. *Unpublished Master's Thesis, University of Waikato, Hamilton, New Zealand*, 37-46.
- Smith, J. F., & Hepburn, J. R. (1979). Alienation in prison organization. *Criminology*(17), 251-262.
- Snyder, C. R., Lopez, Shane J., Shorey, Hal S., Rand, Kevin L., Feldman, David B. (2003). *Hope theory, measurements and applications to school psychology*. *School Psychology Quarterly*, 18(2), 122-139

Tepe, N., & Yılmaz, G. (2020). Öğretmenlerin okul iklimi algılarının yordayıcısı olarak okul yöneticilerinin toksik liderlik davranışları. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 3360-3381.

Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: when organizations go bad*. eBook: Westport, Conn: Quorum Books.

Yavaş, A. (2016). Sectoral differences in the perception of toxic leadership. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 229-276.

Zengin, M, 2019. Toksik liderlik: Kavramsal bir çözümleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, (4), 2754-2766.

Zhao, Z., & Hou, J. (2009). The study on psychological capital development on intrapreneurial team. *International Journal of Psychological Studies*, 1(2), 35-40.

<http://www.sgk.gov.tr/wps/portal/sgk/tr/kurumsal/istatistik> erişim tarihi: 14.07.2020

<https://emlakkulisi.com/guncel/istanbul-calisan-sayisi/630927> erişim tarihi: 14.07.2020

KUR RİSKİNİN YÖNETİLMESİNDE MERKEZ BANKASI'NIN POLİTİKA VE UYGULAMALARININ ETKİLERİNİN VE REEL SEKTÖRE YANSIMALARININ ANALİZİ: BİR ÜLKE UYGULAMASI TÜRKİYE

İbrahim YILDIRIM¹

Özet

Altın yerine geçecek uluslararası bir para birimi ve sabit kur sistemi ilk kez Bretton Woods antlaşması ile hayata geçirilmiştir. O dönemden günümüze kadar geçen sürede, neoliberal ekonomi politikaları Amerika Birleşik Devletleri ulusal para birimi doların kullanımını küreselleştirmiştir. Dalgalı döviz kuru sisteminin 1980'li yıllarda daha fazla ülke tarafından benimsenmesi sonucunda küresel sermaye hareketleri yaygınlaşmıştır. Bu gelişme az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeleri ekonomik açıdan olumsuz etkilemiş, kur farklılıkları kaynaklı finansal risklere sebep olmuş ve sektörleri döviz kuru, faiz oranı ve kredi riskleri ile karşı karşıya bırakmıştır. Belirtilen sorunlara karşı merkez bankaları bazı araçlar kullanarak mücadele etmektedir. Yabancı kur üzerine kurgulanmış ve doların etkili olduğu bu ekonomik model zayıf ülkeleri ellerindeki kısıtlı olanakları kullanarak finansal riskler ile mücadele etmeye zorlamaktadır. Bu çalışmada, kur riski yönetiminde merkez bankası politikaları ve uygulamalarının reel sektöre etkilerinin analizi ve Türkiye açısından durumun incelenmesi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kur Riski, Merkez Bankası, Para Politikası, Reel Sektör

JEL Kodları: M10, P00, E52, E58

ASSESSMENT OF THE EFFECTS OF CENTRAL BANK'S POLICIES AND PROCEDURES FOR FOREIGN CURRENCY RISK MANAGEMENT ON REAL ECONOMY: A CASE STUDY OF TURKEY

Abstract


The Bretton-Woods Agreement firstly established an international monetary system and fixed exchange rate system that get the gold out of use in the economy. Since that time until now, the neoliberal policies have globalized the use of the official currency unit, dollar, of the United States of America throughout the world. Because the floating exchange rate was accepted in the 1980s by many countries, the global capital flows have therefore become widespread. This situation has adversely affected in the underdeveloped and developing countries on their economy, as well as resulting in the financial risks based on currency differences, and encountering the sectors with currency rate, interest rate, and credit risks. The central banks combat this sort of issues by using some financial policies. Eventually, this economic model based on foreign currency rate, in particular, based on dollar; always stress the countries having weaker economy to respond to the financial risks occurring from currency differences with their limited sources. In this study, we aimed to assess the effects of central bank's policies and procedures for foreign currency risk management on real economy, particularly in Turkey.

Keywords: Currency Risk, Central Bank, Monetary Policy, Real Economy

JEL Codes: M10, P00, E52, E58

1. GİRİŞ

Altın yerine geçecek uluslararası para birimi ve sabit kur sistemini ilk kez sunan anlaşma Bretton Woods (1944-1973) anlaşmasıdır. Amerika Birleşik Devletleri'nin gözden uzak ufak bir kasabasında imzalanan Bretton Woods Antlaşması 1973 yılına gelindiğinde işlerliğini kaybetmiştir. Yerine, yeni bir iktisadi model olan "dalgalı kur rejimi" kullanılmıştır. Neoliberal ekonomi anlayışının doğal bir sonucu olarak ABD ulusal para birimi doların (\$) uluslararası kullanımı yaygınlaşmıştır. Diğer taraftan, bu yeni kur sistemi ve oranı, sermaye hareketlerinin 1980'li yıllardan itibaren gelişmekte olan ülkeler arasında yaygınlaşması neticesinde, kur farklılıkları kaynaklı finansal risklerin doğmasına yol açmıştır. Rekabetçilik, yaygınlaşan sermaye hareketleri, devletçilik anlayışının terk edilmesi, denetim ve yönetimin özel sektör ile uluslararası finans kuruluşlarına devredilmesi ve özelleştirme hareketleri dünya piyasalarını etkisi altına almıştır. Bu gelişmelerden en çok ekonomileri kırılgan ve zayıf ülkeler etkilenmiş; bu gibi ekonomiler faiz oranı, kredi riskleri ve döviz kuru riskleri ile karşı karşıya kalmıştır. Kur değişimleri, ülke ve ülkeler arası ilişkileri, işletmelerin rekabet gücünü, fiyat politikalarını,

¹ Öğr. Gör., İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye, ibrahim.yildirim@turkconsultant.com,  ORCID ID: orcid.org/0000-0001-5009-8366

maliyetleri, piyasalarda arz ve talep değişimlerini, öz kaynakları ve döviz endeksli kredilerin durumunu ciddi biçimde etkilemektedir. Ülkeler, kur riskini en aza indirebilmek için farklı müdahale yöntemleri tercih etmektedirler. Müdahale yöntemlerinden birisi de ülkelerin merkez bankalarının devreye girmesi ile sağlanmaktadır. Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB), Türkiye’de kur değişimlerinden kaynaklı finansal riskleri ve olumsuz sonuçlarını asgariye indirebilmek için çeşitli enstrümanlar ile işlevsellikler göstermektedir. Türk Lirası’nda (TL) değer kaybına yol açan etmenlerin başlıcaları arasında politik belirsizlikler, jeopolitik sorunlar, iktisadi politikaları meydana getiren alt politik unsurlar, uluslararası arenadaki değişimler ve gelişimler sayılabilir. Ülke ekonomisinin büyümesini, yatırımlarını, yeni iş alanlarını, işsizliği, ödemeler dengesini, dış borcu, cari açığı, alım gücünü, refahı önemli derecede etkileyen döviz kurunu belirleyen faktörlerin başında merkez bankası politika ve uygulamaları gelmektedir.

Bu çalışmada, kur riski yönetiminde merkez bankası politikaları ve uygulamalarının reel sektöre etkilerinin analizi ve Türkiye açısından durumun incelenmesi amaçlanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Merkez bankaları (MB), kuruluşlarından günümüze ulaşana kadar kendilerine özgü değişimler geçirmiştir. Amacı ilk başlangıçta yetkili para basma birimi olan MB, dünyada iktisadi gelişmeler kaynaklı olarak para politikalarını yürütmekten de sorumlu olmuştur. MB; ticaret ve iş bankalarının banknot ihraç edebilme inisiyatiflerinin kaldırılması sonrası, yetkilerin devredildiği tek banka olmuştur. Batı ülkelerinde merkez bankalarını para ihracında yetkilendirmek 1700’lü yıllarda başlamıştır. MB kuruluşu ve geçmişi 1668 yılına kadar uzanmaktadır. İsviçre’de kurulan “Riskbank” bu konuda atılmış ilk adım olarak kabul edilmektedir. Riskbank’ı, 1694 yılında İngiltere’de tesis edilen “Bank of England” ile hemen hemen aynı dönemlerde Almanya, İskoçya, Fransa ve Japonya izlemiştir. Amerikan Merkez Bankası (Federal Reserve System-FED) 1914 yılında faaliyete geçmiştir. Emisyon hakkını elinde tutan özel girişim bankaları ise yetkilerini merkez bankalarına devretmişlerdir. MB başlangıçta hükümetin bankası şeklinde hareket etmekteydi ve özellikle 1850’li yıllardan önce savaş amaçlı kurulduğu ileri sürülmektedir (Öztürk, 2012: 72-73).

MB’nın esas amacı, ait olduğu ülkenin ulusal para biriminin iç ve dış değerini korumak, ekonominin istikrarı için gerekli likiditeyi piyasaya arz etmek, döviz kuru ve faiz oranları gibi araçları kullanarak ülkede fiyat istikrarını sağlamaktır (Bayraktutan & Özkaya, 2009: 334). MB’nın dört temel işlevi bulunmaktadır. Bunla:

- Para piyasalarında istikrarı sağlamak,
- Bankaların bankası olarak hizmet vermek,
- Likidite son kaynağı olarak görevlerini yerine getirmek,
- Devletin bankacılığını ifa etmektir.

MB, kur uygulamalarını, ülkenin para politikası hedefleri ile uyumlu olacak şekilde belirlemektedir. Ülkede para politikasının değişmesi durumunda, kur politikasında da değişime gidilmektedir. MB, ülke açısından en uygun kur rejimine karar vermekte ve seçimini yaparken ülkenin ekonomik sorunları ve sebeplerine dikkat etmektedir. MB, özellikle dalgalı veya esnek kur politikaları kaynaklı bazı durumlar ve koşullarda piyasaya beklenmeyen biçimde dâhil olabilmektedir. Döviz kuru müdahaleleri; açık veya gizli, yalnız ya da müşterek ile zıt ve aynı yönlerde gerçekleştirilir (Altay, 2007: 693; TCMB, 2017: 2; Aysoy, 2017: 50).

Türkiye, MB yolunda ilk somut adımı 1923 yılında düzenlenen İzmir İktisat Kongresi’nde atmıştır. 1928 yılında TCMB’nin kurulmasına dair çalışmalar başlatılmış ve destek vermesi için Hollanda Merkez Bankası’ndan Dr. Vissering çağrılmıştır. İş Bankası’nın MB’ne dönüştürülmesi fikrine Dr. Vissering’in karşı çıkması ile bu karardan vazgeçilmiştir. Lozan Üniversitesi’nden Prof. Morf’un çabalarıyla MB yasa tasarısı hazırlanmış ve tasarı 1931 yılında kabul edilerek yasalaşmıştır (Gediz & Sağın, 2015: 96; GazeteBilkent, 2016).

Ülkelerin merkez bankaları, "para otoritelerinin kullanımına açık ve kontrol edebildiği altın ve yabancı para karşılığı olan varlıklar" şeklinde tanımlanan resmi rezervleri tutmaktadır. Bu rezerv, o ülkenin sahip olduğu varlıklar, borçları ve yükümlülüklerini karşılayabileceğine dair garanti olarak kabul edilmektedir. Dünyada var olan MB sayısı Avrupa Merkez Bankası (ECB) katılımıyla birlikte 173 adettir. MB'nın belirtilen açıklanan esas vazifeleri dışında başkaca görevleri de vardır. Bu görevler arasında başlıcaları, hazine adına bankacılık işlemleri yapmak, mali sistemin istikrarını korumak, parayı dağıtmak, devlet hazinedarlığı, iktisadi hususlarda hükümete danışmanlık desteği sunmak ve ülkenin uluslararası ödeme enstrümanlarının yönetimidir (Öztürk, 2012: 71-73; Günaydın, 2019).

Merkez bankalarının iktisadi politikaları yönlendirmek, denetlemek ve yeri geldiğinde müdahale etmek için aktif oldukları piyasalar bulunmaktadır. Piyasa, alış-veriş yapmaya istekli tarafları (alıcı ve de satıcı) bu sebeple bir araya gelmelerine olanak veren kurum ya da mekanizmadır. MB'nın açık piyasaları şu şekilde listelenebilir (Eruygur, 2011: 1; TCMB, 2019):

- Depo,
- Repo,
- Ters Repo,
- Doğrudan Alım,
- Doğrudan Satım,
- Likidite Senedi İhracı,
- Ulusal Para Birimi Depo Alım İhalesi İşlemleri.

MB'nın mali piyasalarda faaliyet gösteren ticari bankalara karşı işleyiş ilkeleri bulunmaktadır (Öztürk, 2012: 74-77; Tutar & Altınöz, 2017: 229). Bunlar:

- Bankaların kredi verme işlemlerinin kanunda belirtilen esaslar ve kurallar içinde yürütülmesi,
- Mevduat, vade ve türleri ile bunların yürürlükteki zamanlarının belirlenmesi,
- Para ve kredi konusunda görev ve yetkilerini icra etmesi,
- Disponibilitenin nitelik ve oranının tespiti,
- Olağanüstü mevduat hareketlerini izlemek ve nedenlerini tespit etmek,
- Bankalara uygulanacak ceza faizinin belirlenmesi.
- Elektronik Fon Transferi (EFT) sistemlerinin işleyişi,
- Bankalar arası para piyasası Interbank'ın işleyişi.

MB'nın işleyiş ilkeleri kurumsal ve bankalara yönelik işleyiş ilkeleridir. MB'nın kurumsal işleyiş ilkeleri; şeffaflık, hesap verebilirlik, adil olma ve sosyal sorumluluk tur. Bu ilkeler sayesinde merkez bankalarının para politikaları kamuoyu ve para piyasalarındaki taraflar tarafından net ve açık şekilde anlaşılabilir. Sayılan ilkeler çağdaş ve modern bir merkez bankası için gereklerindedir.

3. PARA POLİTİKASI KAVRAMI VE TÜRKİYE'DE PARA POLİTİKASI UYGULAMALARI

Globalleşme, ulus devletlerin ekonomi üzerindeki rolleri ve etkilerinin sorgulanmasına yol açmıştır. Liberal ekonomi modeli ulusal iktisat politikalarının baştan düzenlenmesini ve çoğunlukla değiştirilmesini gerektirmiştir. Özellikle kısa dönemli sermaye hareketlerinin yoğun olduğu ekonomiler için, küreselleşmenin etkilerinden korunabilmek amacıyla ekonomi politikaları zaman zaman yeniden düzenlenmektedir.

3.1. Kur Politikası Kavramı

Globalleşme, ulus devletlerin ekonomi üzerindeki rolleri ve etkilerinin sorgulanmasına yol açmıştır. Liberal ekonomi modeli ulusal iktisat politikalarının baştan düzenlenmesini ve çoğunlukla değiştirilmesini gerektirmiştir. Özellikle kısa dönemli sermaye hareketlerinin yoğun olduğu ekonomiler için, küreselleşmenin etkilerinden korunabilmek amacıyla ekonomi politikaları zaman zaman yeniden

düzenlenmektedir. Para politikası, merkez bankalarının bazı finansal enstrümanları kullanarak piyasalara sürdüğü paranın istikrarını sağlamak için uygulamış olduğu politikaların tamamına verilen addır (Eğilmez, 2012).

Para politikaları, tarihi seyrine bakıldığında, en çok ülkelerin iktisadi durumlarına göre biçimlenmiş, değişimler geçirmiş ve elbette sonuç olarak merkez bankalarının görevleri ve rollerinin değişmesine sebep olmuştur. Para politikasının oluşturulmasında etkileri olan başlıca faktörler; enflasyon beklentisi, enflasyonu etkileyen her türlü gelişmeler ile fiyatlandırma davranışıdır (Yılmaz, 2015: 4; TCMB, 2019: 1).

Para politikası uygulamalarının esas amacı; para biriminin devalüe olmaması, fonksiyonu bakımından fiyatlandırma tayin edicisi ve hesap birimi olmasıdır. Bu sebeple, bir para politikasını teşkil eden başlıca faaliyetler arasında merkez bankası, devlet veya para otoritelerinin ekonomi içinde faiz oranları, para arzı ve yabancı döviz kurularına karşı aldıkları kararlar vardır (Özkan, 2007: 1; Yılmaz, 2015: 2). İktisadi gelişmelere ve değişimlere bağlı olarak, Dünya’da para politikası amaçları ve araçları geliştirilmiş ve biçimlendirilmiştir. Para politikası, fiyat istikrarını sağlamak, büyüme hızını artırmak ve finansal istikrarı korumayı amaçlamaktadır. Günümüz para piyasalarında önemli roller oynayan para politikaları; istihdam, iktisadi büyüme, ödemeler bilançosu dengesi ve fiyat istikrarıdır (Yılmaz, 2015: 15-16; Çetin, 2016: 68). Para politikasının birincil amacı fiyat istikrarı ve ikinci amacı ise varlık ve kredi piyasalarında çevrimlere karşı dayanmaktır. Merkez Bankasının temel görevleri arasında likiditenin sürekliliğini garantilemek, ödeme sistemi performansını yüksek tutmak ve parasal aktarım sürecini gözetmek bulunmaktadır. Bu vazifeler merkez bankalarını para politikaları ve finansal istikrar konularında son derece önemli bir pozisyona koymaktadır (Atılğan, 2016: 252-253).

Merkez bankaları tarafından sıklıkla kullanılan para politikası enstrümanları iktisadi yapının ve sonucu olarak merkez bankacılığı kavramındaki değişimlerden payını alarak gelişme göstermiştir ve farklılıklar meydana gelmiştir. Merkez bankalarının para politikalarını korumak için kullandığı para politikası araçları bulunmaktadır. Para politikası araçları, doğrudan (direkt) ve dolaylı (endirekt) olmak üzere başlıca iki alt başlıkta toplanabilir (Alexander vd., 2005: 126; Serel & Özkurt, 2014: 59):

- Doğrudan araçlar fiyat (faiz oranı) veya miktara (kredi, mevduat) etki ederler. Diğer taraftan, dolaylı araçlar ise piyasadaki arz ve talebe göre etkileşirler.
- Doğrudan araçlar, finansal piyasalar içindeki örneğin bankalar gibi kuruluşların bilançolarına müdahale etmek amaçlıyken, dolaylı araçlar ise merkez bankasının bilançosunu hedeflemektedir.

İki yabancı ülkenin kendi paralarının değiş tokuş edilmesi oranına döviz kuru denilmektedir. Döviz kuru, ticareti gerçekleştiren ülkelerin gerçek gelir seviyeleriyle ülkeler arası faiz oranları ve fiyat farklılıklarına göre oluşturulmaktadır. Kur riski ya da bilinen diğer ifadeyle kambiyo riski ise, yabancı ve yerli paraların döviz piyasalarından birbirlerine karşı değer kazanmaları ya da kaybetmeleri neticesinden gelişen risktir. Ulusal para biriminin yabancı para birimleri karşısında değerinin değişmesi ihtimali kur riskinin doğmasına yol açmaktadır. Genel olarak, döviz kur riski demek, döviz kurunda öngörülmeleyen değişimler veya belirsizlikler biçiminde de tanımlanabilir. Bu ekonomik gerçek döviz kurunu modern ekonomi yaklaşımının en önemli performans göstergelerden birisi kılmaktadır (Ünal & Altın, 2010: 278).

Ülkeler farklı kur politikaları uygulayabilmektedir. Kur politikalarını, ülkelerin kendi ekonomik anlayışları ve politikaları tayin etmektedir. Dünyada en sık karşılaşılan kur politikasından ilki sabit kur sistemi ve ona yakın diğer rejimlerdir. Bu rejimlere bilinen en iyi örnekler ise, I. Dünya Savaşı öncesi altın standardı sistemi ve II. Dünya Savaşı sonrası yürürlüğe giren dolara endeksli yeni altın kur sistemi olan Bretton-Woods ’tur. Serbest döviz kuru rejimleri, daha çok ABD, Japonya ve İngiltere gibi liberal ekonomiler tarafından tercih edilmektedir. Bu sistem, Türkiye’de dalgalı kur sistemini ifade etmek için kullanılmaktadır. Günümüzde, sabit ve esnek kur yaklaşımları aşırı uçlar olarak algılanmakta, ekseriyetle dünya ülkeleri bu iki sistemden türetilmiş olan karma rejimleri kullanmayı tercih etmektedirler (Bağış, 2016: 372-398). Özellikle, son dönemlerde, yabancı sermaye hareketlerinin serbest olduğu ülkelerde, serbest dalgalanma veya para kurulu gibi rejimlere doğru bir geçiş olduğu görülmektedir. Kur rejimi; ülkelerin ulusal parasını diğer ülkelerin paralarına karşı değeri açısından nasıl

ve ne şekilde ilişkilendireceğini belirleyen yöntemle denilmektedir. Sabit kur rejimi ve dalgalı kur rejimi başlıca iki kur politikalarıdır. Diğer kur rejimleri ise bu iki temel rejimden farklı koşullarda türetilmiştir (Eğilmez, 2018).

Uluslararası Para Fonu (IMF), 189 üye ülkeyi dâhil ettiği araştırmasına göre; ara kur tercih eden ülkeler %42 ve esnek kur tercih eden ülkelerin oranı ise %39 olarak belirlenmiştir. Sabit kur ise %12'si tarafından tercih edilmektedir (Terzi, 2019). Tercih edilen kur rejimlerinin birbirlerine göre üstünlükleri ve zayıflıkları üzerinde uluslararası ortak bir görüş birliği olduğu söylenemez. Sabit döviz kuru ekonomik büyüme üzerinde pozitif etki bırakırken, esnek döviz kurunun para politikasının etkinliğini büyüttüğü bir gerçektir. Benzer biçimde, sabit döviz kuru enflasyonun kontrolünde destek verirken, ticaret ve yatırımların artışını mümkün kılmakta, yabancı döviz kurlarına karşı değer kaybı veya aşırı değerlenmenin önüne geçmektedir. Ancak, sabit döviz kuru, bağımsız para politikalarını belirlemeyi zorlaştırmaktadır. Serbest döviz kuru ise, bankacılık sektöründeki krizlerin olasılığının düşmesine olanak tanımaktadır (Yanar, 2008: 258-259).

Döviz kuru riskine sebep olan faktörler net açıklanamamaktadır. Özellikle, siyasi gelişmeler, uygulanan kur rejimi, enflasyon, cari işlemler ve de faiz oranları döviz kurlarında oynaklığa yol açabilir. Bir örgüt kur riskinden korunmak için koşullara göre farklılaşan; işletme içi koruma yöntemleri (netleştirme, nakit işlem zamanlaması, döviz sepetleri, eşleştirme ve faturalamada tercih edilen döviz cinsi), finansal türev ürünler (opsiyonlar, forward işlemler, swap (takas), taban-tavan anlaşmalar ve futures sözleşmeler), finansal teknikler (factoring, leasing, varlığa dayalı menkul kıymet ihracı ve forfaiting) ile stratejik yöntemleri (pazarlama, üretim, yatırım kararları) kullanmaktadır. Diğer taraftan, parasal otorite, örneğin merkez bankası, yerli para karşılığı yabancı döviz alışverişi yaparak ya da hareketli döviz cinsi üzerinde yorumlarda bulunarak kur riskini kontrol etmeye çalışır (Aysoy, 2017: 42-50). Döviz kuru riski çok yönlü özellikleri olan ve döviz kurlarındaki dalgalanmalar kaynaklanan bir risktir. Kur riskleri; muhasebesel, işlevsel ve iktisadi riskler olmak üzere üç başlıkta toplanmaktadır (Arslan, 2005: 91).

Günümüzde zorlaşan ve gittikçe birbirleriyle ilişkilerin arttığı iktisadi koşullar döviz kurlarında tahmin yapma durumunu zorlaştırmakta ve adeta zorunlu kılmaktadır. Sabit döviz kuru modelinin dünyada terk edilmesi ve esnek kur modeline geçilmesi, kur risklerinin ülkeler ve ticari kuruluşlar ile finansal kurumlar için öngörülmesini ve tedbirler almalarını mecburi kılmıştır. Döviz kuru oynaklıklarından kaynaklı kur riskinin ölçülmesinde kullanılan başlıca yöntemler; parite koşullarından faydalanma, teknik analiz yaklaşımı, temel analiz yöntemi ve yapay sinir ağları kullanımındır (Tetik & Kanat, 2016: 125).

3.2. TCMB'nin Kullandığı Araçlar

TCMB, belirlediği ve uyguladığı para politikaları yoluyla piyasaların tamamında kontrol etme gücü ve yetkisine sahiptir. Para arzını kullanarak piyasaların likiditesini düzenlemek için açık piyasa işlemleri yürütür. Aynı zamanda bankacılık sisteminde TL likiditesinin dağılımını da gerçekleştirmektedir. TCMB 'sının kullandığı işlemlerden TL ile ilgili araçlar, yabancı para ile ilgili işlemler, TL uzlaşmalı vadeli döviz işlemleri ve vadeli işlemler borsasında yapılan işlemlerdir (Yalçınkaya & Tunali, 2019:24).

3.3. Kur Değişiklikleri Karşısında TCMB Para Politikaları Uygulamalarına Örnekler

Kurlar, ekonomik faaliyetleri etkileyen önemli göstergelerden birisidir. Bu ekonomik göstergenin istikrarlı olmayan seyri, ekonomik faaliyetlerin olumsuz biçimde etkilenmesine ve sonuç olarak ekonomik istikrarsızlığa yol açmaktadır. Türkiye 2001 Şubat krizinin ardından, güçlü ekonomiye geçiş politikası çerçevesinde, dalgalı döviz kuru modeline geçiş yapmıştır. Dövizdeki dalgalanmalar ise piyasaların arz ve talep durumuna göre belirlenmektedir. Türkiye'de 2001 yılından itibaren uygulanmakta olan dalgalı kur rejimine, 2002-2005 yılları arasında örtülü enflasyon ve 2006 yılından geçerli olarak açık enflasyon hedeflemesi eşlik etmiştir. Bu bağlamda, döviz kuru politikaları "hedef" ya da "politika aracı" olarak kullanılmıştır (Aldemir, 2011: 140).

Türkiye'de kurlar, döviz arz ve talebi ile serbest piyasa koşullarında belirlenmektedir. TCMB tarafından herhangi bir kur için piyasada belirlenmiş bir fiyat bulunmamaktadır. Bunun yerine, kurların aşırı

hareketli veya değişkenliği olduğu durumlarda, TCMB piyasalara dolaylı dâhil olmaktadır. Müdahalesi ise, döviz alım veya satım ihalesi düzenlemek ve döviz piyasasının daha istikrarlı hale gelmesini sağlamak için yapılmaktadır (Altın, 2017: 102). Bu sebeple, gösterge kurun belirlenmesinde ekonomik ve sosyal faktörlerin çeşitliliği ve karşılıklı etkileşimlerinden daha fazla, gelişmişlik seviyesinin neden olduğu farklılıklar ile yer ve zaman faktörleri de tayin edici olmaktadır (Cengiz, 2018: 14). Dalgalı kur rejimi, döviz kuru politika aracı olarak kullanmadığı için TCMB, nominal ya da reel kur hedefi belirlememektedir. Diğer taraftan, banka, mali istikrara dönük riskleri düşürmek için TL'nin fazla değer kazanması ya da kaybetmesine karşı önlemler alır (Ay, 2001: 127). Örneğin, Türkiye 2001 yılından itibaren dalgalı döviz kuru uygulamasına geçmiştir. Bu tip kur rejiminde, döviz kurlarını “uygulanan para ve maliye politikaları”, “ekonomik altyapı”, “uluslararası gelişmeler” ve “beklentiler” gibi piyasaların arz ve talep koşulları belirlemektedir (TCMB, 2017: 2). Bu sebeple, Türkiye gibi üretimde kullandığı girdilerde ithalata bağımlı bir ülke için, döviz riski ve kur ayarlamalarıyla birlikte ithal hammadde ve ara malların yerel fiyatlarının artması üretim maliyetlerini arttırmaktadır.

TL değer kaybının başlıca sebepleri arasında politik istikrarsızlık, jeopolitik, iktisat politikasındaki çelişkiler ve küresel boyutta yaşanan farklı gelişmeler sayılabilir. Türkiye, IMF'nin ülkelerin GSYİH verilerini baz alarak oluşturduğu dünyanın” en büyük ekonomileri sıralamasında, 2019 yılında toplam 744 milyar A.B.D dolarlık milli geliri ile 19'uncu sırada bulunmaktadır. Ancak 2018 yılında süren döviz kuru krizi, büyümede ciddi yavaşlamaya yol açmış, enflasyon uzun zaman sonra %20'leri aşmıştır. Bu durum, Türkiye'nin 2018 yılı sonunda ulusal gelirinde fevkalade kayıplar yaşaması ile sonuçlanmıştır (Euronews, 2020). Nobel ödüllü ünlü iktisatçı Krugman, TL'nin tarihinin en düşük seviyelerine inmesini ve yaşananları 1998 yılındaki Asya Krizi'ne benzetmiştir. Türkiye'nin dalgalı döviz kuru rejimine geçişinden bugüne kadar, piyasaların dalgalı kura intibakının arttığı görülmektedir. Ancak, döviz kurundaki ayarlamaların ise, Türkiye gibi ithalata bağımlı olan bir ülke ve reel sektör açısından ciddi olumsuz etkileri ortaya çıkmaktadır. Sonuç olarak, Türkiye'de 2001-2018 yılları arasında kur ayarlamalarında merkez bankasının etkin ve önemli rolü olduğu görülmekle birlikte, sık müdahalelerin piyasalarda olumsuz tesirlere yol açtığı da anlaşılmaktadır. TCMB'nin döviz kurlarına çoğunlukla alım yönünde gerçekleştirdiği ihaleler ve kriz zamanlarında yaptığı müdahaleler fiyat istikrarını gerçekleştirme yolunda etkin araçlar olarak görünmektedir (Yalçiner vd., 2017: 268).

Türkiye, 2000'li yıllarda fiyat istikrarına önem vermiş, ancak diğer bazı reel faktörler (ekonomik büyüme, istihdam ve gelir dağılımı) ihmal edilmiştir. Küresel krizler ve artan riskler, kısa vadeli sermaye hareketlerindeki oynaklıklar gibi etmenler nedeniyle, TCMB finansal istikrarı sağlamak için yeni politika araçlarına yönelmiştir. Küreselleşen dünya ekonomisi içinde Türkiye'nin de makro istikrarını koruyabilmesi için faiz, kur ve enflasyon değişim düzeylerinin düşük ve de birbirlerine yakın olmaları iç ve dış iktisadi istikrar açısından son derece önemlidir (Sever & Mızrak, 2007: 280). Bu bağlamda, TCMB 2006 yılından itibaren uyguladığı enflasyon hedeflemesi rejimini, 2010 yılının sonlarından itibaren aşamalı olarak yenilemiştir. Yeni para politikası fiyat istikrarından ödün vermeden finansal istikrarı da içerecek şekilde düzenlemiş, iki hedefi birlikte amaç olarak kabul etmiştir. Eski para politikasında araç faiz silahı iken, yeni para politikasında ise bazı yapısal araçlar (politika faizi, likidite yönetimi, faiz koridoru) kullanılmaya başlamıştır (Çetin, 2016: 86). TCMB, 2002-2009 AK Parti iktidarının ilk döneminde sıkı para politikası uygulamasına geçmiş ve reel faiz oranları yüksek seyretmiştir. 2010 yılı sonuna gelindiğinde, mali istikrar hedefini öne çıkmış ve TCMB para politikası araçlarını zenginleştirmiştir. Bu durumun etkisi ise mali istikrar hedefinde başarılı sonuçlar alması şeklinde gerçekleşmiştir (Tatlıyer, 2016: 18-20). Türkiye için 2009-2017 dönemi aylık verileri bazında döviz kuru, enflasyon ve faiz oranları arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmaya göre; Türkiye için enflasyon ve faiz oranları üzerindeki en önemli makroekonomik etkenin döviz kuru olduğu ortaya konulmuştur (İşcan & Kaygısız, 2019: 601). Döviz kurunda yaşanan iniş ve çıkışlar Türkiye gibi dışa bağımlı olan ve ihracatın ithalatı karşılama oranının düşük olduğu ülkelerde temel makroekonomik değişkenleri (dış ticaret ve enflasyon) etkilemektedir. Türkiye'de 2006-2018 yılları arasındaki nominal döviz kuru ve nominal faiz oranı arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğu görülmüştür (Sarı, 2018: 218).

2018 yılında yaşanan hızlı değer kaybının esas sebebi özellikle dış politikadaki çıkmazlardır. Resmi söyleme göre Türkiye ‘sıkı para’ ile ‘genişletici maliye’ politikaları izlemektedir. Ancak, elimizdeki veriler Merkez Bankasının aslında genişletici maliye politikasıyla uyumlu bir para politikası uyguladığını göstermektedir (Eğilmez, 2018). 24 Haziran 2018 tarihinde gerçekleştirilen Türkiye Cumhurbaşkanlığı seçimi sonrası, Cumhurbaşkanlığının para politikaları ve TCMB üzerinde otoritesini artırdığı, faiz oranlarına karşı tutumun para merkezlerinde kaygıya yol açtığı görülmüştür. Merkez Bankası’nın yaptığı ‘siyasi müdahale olmadan faaliyet gösterdikleri ve faiz oranlarını sabit tutma kararı’ açıklaması ise, yatırımcıları ikna edememiştir. Bu gelişmelerin üzerine, ABD ile yaşanan Rahip Brunson gerilimi ve iki Türk bakana ABD tarafından konulan ambargo sıkıntıları derinleştirmiş, TL’si bir gün içinde %3 değer kaybetmiştir (BBC News, 2018). Bu konuda ise, krizin ve döviz kurunda yaşanan gelişmelerin esas sebebinin güvenin yok olması ve piyasa ekonomisi kurallarının hiçe sayılması olduğu ifade edilmiştir. Tedbir alınmaması durumunda ‘enflasyon-kur-enflasyon’ sarmalından çıkabilmek için büyümede büyük bedel ödeneceği uyarısında bulunulmuştur (Euronews, 2018). 2018 yılı krizinde TL, dolar karşısında %35-44 devalüe olmuştur. Türkiye’nin 2019 yılı ortasına kadar GSYH’nin ¼’üne karşılık gelen 153 milyar Euro borç ödemek durumunda olduğu ve 2019 yılı ortasına kadar vadesi gelen 93 milyar Euro kredinin finansmanını nasıl sağlayacağı gündemi işgal etmiştir (Sputnik, 2018). TCMB, yaşanan bu olumsuz gelişmelere karşı finansal istikrarın desteklenmesi için çok sayıda yeni tedbirler almıştır. TL’ye ve dövize yönelik alınan tedbirleri şu şekilde sıralayabiliriz (Stratejik Ortak, 2018; Onay & Korkmaz, 2019):

TL’ye yönelik tedbirler:

- Merkez Bankası, bankalara ihtiyaç duydukları tüm likiditenin sağlanacağını duyurmuştur.
- Bankacılık sektörünün TL karşılığı teminat döviz depo limitleri 20 milyar Euro’ya çıkarılmıştır.
- TL işlemler karşılığında alınan teminatların iskonto oranlarının tür ve vadeleri değiştirilmiş; teminat yönetiminde esneklik sağlanmıştır. Bu düzenleme sayesinde mevcut serbest teminatlarının iskonto edilmiş değerinin 3.8 milyar TL artması öngörülmüştür.
- Temel fonlama aracı olan 1 hafta vadeli repo ihalelerine ek olarak, gerek duyulduğunda geleneksel yöntemle 91 güne kadar vadeli repo ya da depo satım ihalesi açabilme yetkisi verilmiştir.
- Fonlama gereksiniminin yüksek olduğu zamanlarda vadeleri 6-10 gün arasında olmak şartıyla değişik vadelerde birden fazla repo ihalesi açabilme imkânı sağlanmıştır.
- Teminat yönetiminde esneklik sağlanması için bir hafta vadeli repo ihalelerinde kazanan tekliflerin bir kısmı ya da tümünün bankalarca talebi durumunda repo işlemi yapmak yerine aynı faiz oranı ve vade ile Bankalar arası Para Piyasası’nda depo işlemi olarak sonuçlandırılmasına olanak sağlanmıştır.
- Döviz kuruna yönelik tedbirler:
 - Bir hafta vadeye ek olarak bir ay vadeyle döviz depo imkânından istifade edebilme;
 - MB’nin döviz depo piyasasındaki aracılık faaliyetlerine yeniden başlaması,
 - Bankaların döviz deposu almak üzere de kullanabilecekleri yaklaşık 50 milyar dolar düzeyindeki mevcut limitlerinin ihtiyaç duyulması durumunda yükseltilmesi ve kullanım koşullarının iyileştirilmesi,
 - Bankaların döviz ve efektif piyasalarda kendilerine tanınan limitler içinde döviz karşılığı efektif işlemler yoluyla TCMB’den efektif temin edebilmeleri

USD/TL kurunun 2019 yılı baharı aylarında zirve yapması analiz edildiğinde başlıca iki etkinin olduğu görülmektedir. Bu etkilerden ilki; Merkez Bankası’nın faizi artırması iken, ikincisi ise Türk bankalarının 1 milyar dolar satarak TL’nin değer kazanmasının sağlandığıdır. İstanbul ilinin belediye seçimlerinin yenilenmesi kararının yükselttiği USD/TL kurunu düşürmek için Merkez Bankası’nın faizi arttırmış ve kamu bankaları ise piyasaya 4,5 milyar dolar satmıştır (Eğilmez, 2019). TCMB’de 2019-2021 dönemini kapsayan yeni stratejik planında para politikası hedefi fiyat istikrarını sağlayarak ve destekleyerek toplumsal refaha katkıda bulunmak şeklinde belirtilmiştir (TCMB, 2019). TCMB, 2019 yılında parasal duruşunu enflasyonun ana eğilimine dair göstergeleri dikkate alarak belirlemiş; parasal sıkılık düzeyini, enflasyondaki düşüşün sürekliliğini ve hedeflenen patika ile uyumunu sağlayacak şekilde oluşturmuştur.

TCMB, TCMB, 2020 yılında fiyat istikrarının sağlanması hedefi doğrultusunda elindeki politika araçlarını en etkin şekilde kullanarak 2019 yılında olduğu gibi piyasa şartları gereğince dengeleyici ve finansal istikrarı destekleyici bir rol oynamayı sürdürmeyi ve rezervleri artırma politikasına devam etmiştir (TCMB, 2019).

3.3.1. Reel Sektöre Etkileri

Türkiye’de reel sektörün aktif büyüklüğü yıllık milli gelirin iki katıdır. Bu değerın takriben yarısı Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler (KOBİ) sınıfı dışında kalan büyük ölçekli firmalardan oluşmaktadır. MB’ları açısından para politikası kararlarının ekonomiyi etkilediği kanallar ve aktarım mekanizması önemlidir. Merkez bankalarının tercih ettikleri araçlar politika kararlarının kısa dönemli faiz oranlarına yansıma gücünü belirlemektedir (Güngör & Sümer, 2017; Talaslı, 2018). Para politikalarının reel sektöre etkileri aktarım mekanizması ile meydana çıkmaktadır. Bu sebeple, Bu bağlamda, TCMB, 2019 yılının ilk yarısında, bir hafta vadeli repo ihale faiz oranını yüzde 24 düzeyinde sabit tutarken likidite yönetimine ilişkin destekleyici adımlar atmıştır. Enflasyon görünümündeki iyileşmeye bağlı olarak Temmuz, Eylül ve Ekim aylarında kademeli olarak politika faizini yüzde 14 seviyesine düşürmüştür (TCMB, 2019). Para politikası reel sektör için başlıca “borçlanma maliyeti” ve “öngörülebilirlik” açılarından önem taşımaktadır. Para piyasalarında uzun vadeli kredi faizleri, TCMB tarafından tayin edilen politika faizinin üzerine enflasyon ile vade ve kredi riski primlerinin eklenmesiyle oluşmaktadır. Bu sebeple, enflasyonist dönemlerde TCMB politika faizini artırırsa, bankalar açısından kısa dönemli maliyetler artmakla birlikte, risk primi ve enflasyon beklentisi düştüğü ölçüde uzun dönemli faizler bu durumdan olumlu etkilenecektir. Bir diğer ifadeyle, reel sektörün borçlanması daha kolaylaşmaktadır. Para politikalarının reel sektör bağılıları için bir diğer önemi ise, özellikle yüksek volatil dönemlerinde ileri vadelerde enflasyonun seyrinin öngörülmesinde önemli bir gösterge olmasıdır. Çünkü reel sektörün girdi maliyetlerinin azaltılması, gelecek fiyatlandırma politikasının netleşmesi, yatırım ve üretim aşamalarının planlanması bu gibi önemli faaliyetler enflasyon beklentisinin kontrol altına alınması ile mümkün olmaktadır. Bu sebeple, TCMB para politikaları kararlarını alırken orta ve uzun dönemli perspektifle fiyat istikrarı ile sürdürülebilir büyümeyi devam ettireceği bir anlayışı benimsemektedir. Enflasyonun ve döviz kuru üzerinde değer kaybı baskılarının ve oynaklığın yüksek olduğu zamanlarda, sıkı para politikasının reel sektörün uzun dönemli borç bulmasında olumlu etkisi olmakta ve firmaların rahatlamasını sağlamaktadır (Uysal, 2019: 4).

Para politikasında TCMB tarafından yapılan herhangi bir değişiklik piyasalarda arzı ve talebi etkilemektedir. Arz ve talebin bir şekilde etkilendiği durumda reel sektörde bu değişimlerden etkilenmektedir. Bu sebeple, para politikası, reel sektör bağılılarının ürettikleri mallar veya hizmetlere yönelik talebi etkilediği sürece, reel etkilerin farklı sektörlerde etkileri farklı boyutlarda gerçekleşmektedir. Bir reel sektör firmasının TCMB’nin para politikasında yaptığı değişikliğe gösterdiği reaksiyonunu biçimlendiren faktörler ilgili firma ya da bağılı olduğu reel sektörün kendine özgü yapılarıdır. Bir diğer ifadeyle, bir reel sektör firmasının para politikasına veya değişimine gösterdiği tepkisi yapılanmasındaki kendilerine özgü farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Bu konuda yürütülmüş çalışmaların odaklandıkları yapısal farklılıkların “geleneksel faiz karakteristiği” ile “kredi kanalı karakteristiği” olarak başlıca iki alt grupta toplandıkları görülmektedir (Arslan & Ergeç, 2011: 90).

Reel ekonomi üzerinden etkili bir para politikası ilk olarak politika faizinin mali piyasaları etkilemesine bağılıdır. Örneğin, politika faizi değişikliğinin bono tahvil faiz oranlarını etkilediği bilinmektedir. Güçlü para politikası makroekonomik istikrarı sağladığı için, kuruluşların değerlerine ve de özellikle hisse senetleri üzerinde pozitif tesir etmektedir (Aktaş vd., 2009: 16-17). Bu konuda Türkiye ile ilgili yapılan bazı analizler bulunmaktadır. Örneğin, parasal aktarım mekanizmaları olan banka kredileri ve hisse senedi kanallarının etkin olmadıklarını; diğer taraftan döviz kuru ve faiz kanallarının çok daha etkili iş gördüklerini göstermektedir (Örnek, 2009: 123). Benzer şekilde, İMKB’de kota olan on farklı sektörden toplam 113 kuruluşun çeyrek bazlı verileri incelendiğinde, yaşanan krizlerden haberleşme, gıda, teknoloji, tekstil ve ticaret sektörlerinin daha çok etkilendikleri görülmüştür (Tanrıöven & Aksoy, 2009). Diğer taraftan, Türkiye sanayi sektörü ve bağılı kuruluşları arasında faiz oranlarında artışta en sert

reaksiyonu gösteren sektörün imalat sektörü içinde dayanıklı ürünler üreten işletmeler olduğu bilinmektedir. Bu sonuçlar ışığı altında, farklı tepkilerin görülmesinin muhtemel nedeni, sektör çıktılarının ve çıktılara olan talebin yapısındaki farklılıktır. Ancak, banka kredilerinin kullanımı ve faiz yükleri gibi para politikasına sektörlerin gösterdiği tepkilerin şiddetini belirleyen unsurların değerlendirilmesi gerekmektedir (Arslan & Ergeç, 2011: 02-103). Para politikası değişiklikleri, faiz oranları da değişmekte ve dolayısıyla milli gelir bu durumdan bir şekilde etkilenmektedir. Genişletici para politikaları uygulamak demek, faiz oranını azaltarak yatırım maliyetlerinin düşmesine katkıda bulunmak anlamına gelmektedir. Sonuç olarak kişisel harcamalar ve yatırım kararları artmakta, doğal olarak ekonomi daha canlanmaktadır. Türkiye’de kısa ve uzun dönemde para politikası faiz oranları, reel sektörün yatırımlarını ve hasılayı etkilemektedir. Bu da Türkiye’de uygulanan para politikasının ekonomik büyüme üzerinde etkili ve güçlü olduğunun kanıtıdır (Duman, 2016: 81).

Türkiye’de para politikası reel üretim ilişkisini inceleyen çalışmalar genellikle para politikasının makro değişkenler üzerindeki etkileri üzerinde odaklanmış olup; para politikasının sektörel etkileri ile ilgili çıkarım yapılmamıştır. Bu konuda en güncel çalışmalardan birisi Cengiz ve Öruç (2018) tarafından gerçekleştirilmiş olan Türkiye’de çeşitli sektörlerin para politikasına tepkilerinin analiz edildiği incelemedir. Sonuçlar artan faizlerin genellikle imalat sanayi sektörlerindeki üretimin azalmasına yol açtığını göstermektedir. Para politikasında meydana gelen bir birimlik pozitif şoka, yani daraltıcı para politikasına ağaç, ana metal, basım, deri, elektrik teçhizatları, gıda, imalat sanayi, kâğıt, kimya, makine teçhizatları, metal, mineral maden, plastik, taşıt sektörleri ile ÜFE negatif tepki göstermiştir. Maden, mobilya, tekstil ve tütün sektörlerinin tepkisi ise başlangıçta negatif iken daha sonraları pozitif dönüşmüştür. Para politikası sadece petrol ve giyim sektörünü pozitif yönde etkilemiştir. Bu analize göre, sektörler para politikasındaki değişikliklere asimetri sektörel yapılardaki veya endüstrilerin karakteristik özelliklerindeki farklılıklardan kaynaklanan faiz oranına karşı farklı duyarlılıklar gösterdikleri anlaşılmıştır (Cengiz & Öruç, 2018: 51).

4. SONUÇ

Bu çalışmada döviz kurundaki değişikliklerin olumsuz durumuna karşı TCMB kararları ve uygulamalarının reel sektöre olumsuz yansıdığı, genel ekonomik göstergeleri reel sektör aleyhine etkilediği ve toplumsal refah açısından sıkıntı yarattığı sonucuna ulaşılmıştır. TCMB tarafından TL ve döviz kuruna karşı alınan tedbirlerin tek başına yeterli olmadıkları fark edilmektedir. Bu sebeple, eğer bu ekonomik yaklaşım ile devam edilmesi düşünülüyorsa, özellikle reel sektörü koruyacak biçimde ek tedbirler alınmasının gerekliliği anlaşılmaktadır. Bu sebeple, döviz kurunda yaşanan olumsuz gelişmelerin MB’nin geleneksel kararlar dışında yeni araçları kullanarak finansal istikrarı sürdürme açısından zor duruma düşürdüğü tespit edilmiştir. Ülkede herkesin aynı gemide olduğu gerçeği unutulmaz ise salt finans sektörünü korumaya dönük tedbirlerin tek başına işe yaramayacağı için, tüm kesimlerin ekonomik büyüme amaçlı uygulanabilir ve dış etkilere en az derecede açık bir ekonomik yaklaşımda mutabakat sağlamaları sağlanmalıdır. Dünyada jeopolitik gerginliklerin tırmandığı bir dönemde küresel enflasyondan kaynaklanabilecek olası baskının TCMB ve para politikalarını köşeye sıkıştırdığı fark edilmektedir. Bu sebeple, siyasi irade ve TCMB’nin özellikle reel sektörün korunacağı bir para politikasına ağırlık vermesi gereklidir. Bu noktadan hareketle bazı çözüm önerileri şu şekilde sıralanabilir: (1) para politikasının istikrarlı ve etkili olmasında siyasi istikrarın tesisi ve devamlılığı sağlanmalıdır, (2) Türkiye’nin 1 serbest piyasa ekonomik modelini gözden geçirmesi ve cari açığa dayalı ekonomik büyüme yaklaşımını düzenlemesi gereklidir, (3) TCMB’nin döviz rezervlerinin yeterli olması lazımdır. Bu ise üretken bir ekonomik ortamda mümkün olabilir ve (4) neoliberal ekonomik modelde ülke ekonomilerinde tasarrufların neden azaldığı ve bu sonuca yol açan faktörlerin neler oldukları araştırılmalıdır.

KAYNAKÇA

Aktaş, Z., Alp, H. Gürkaynak, R., Kesriyeli, M., & Orak, M. (2009). Türkiye’de Para Politikasının Aktarımı: Para Politikasının Mali Piyasalara Etkisi. *İktisat, İşletme ve Finans*, 24(278), 9-24.

- Aldemir, S. (2011). Türkiye’de Dalgalı Kur Rejimi ve Değişen Döviz Kuru Dinamikleri. *Business and Economics Research Journal*, 2(3), 139-159.
- Alexander, W. E., Balino, T. J. T., & Enoch, C. (1995). The Adoption of Indirect Instruments of Monetary Policy. *IMF Çalışma Tebliği No: 126*, Washington DC, USA.
- Altay, O. (2007). Döviz Kuru Rejimi Tercihini Belirlemeye Yönelik Yaklaşımlar. *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 691-706.
- Altın, H. (2017). Türkiye’de Döviz Piyasalarında Yaşanan Fiyat Hareketlerinin Ölçülmesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 95-104.
- Arslan, B. G., & Ergeç, E. H. (2011). Türkiye Ekonomisinde Para Politikasının Sektörel Etkileri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 89-104.
- Arslan, C. (2005). Döviz Kuru Riski ve Yönetimi” (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Atılğan, M. H. (2016). Yeni Para Politikası Anlayışı ve Finansal İstikrar. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 249-268.
- Ay, A. (2001). Döviz Kurlarının Belirlenmesinde Parasal Modellerin Başarısını Etkileyen Faktörler. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1-2, 125-146.
- Aysoy, D. (2017). *Türkiye’de Merkez Bankası Müdahaleleri ile Döviz Kuru Arasındaki İlişki (1 Ocak 2004 – 30 Haziran 2015)*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bağış, B. (2016). *Döviz kuru sistemleri*. Nadir Eroğlu, Hasan Dinçer ve Ümit Hacıoğlu (Ed.). Uluslararası Finans Teori ve Uygulama, ss. 361-407.
- Bayraktutan, Y., & Özkaya, H. (2009). Ekonomik büyüme ve enflasyon sonuçları bakımından farklı kur rejimleri. *ODTÜ Gelişme Dergisi*, 36 (Haziran), 51-70.
- BBC News. (2018). *Financial Times: TL Türkiye’deki krizin keskin ucunda*, (08.08.2018).
- Cengiz, Ç. (2018). Döviz Kurunun Belirlenmesine Yönelik Teorik Yaklaşımlar. *Sakarya İktisat Dergisi*, 7(4), 1-17.
- Cengiz, V., & Öruç, O. (2018). Para Politikasının Etkilerinde Sektörel Asimetri: Türkiye İçin VAR Analizi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 55(635), 51-64.
- Çetin, M. Ö. (2016). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) Para Politikası Uygulamalarının Gelişimi. *Finansal Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 8(14), 67-101.
- Duman, Y. K. (2016). Türkiye Ekonomisinde Para Politikasının Ekonomik Büyüme Üzerinde Uzun ve Kısa Dönemli Etkisi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 53(617), 73-83.
- Eğilmez, M. (2012). *Güncellenmiş Para Politikası Uygulamaları*. Erişim tarihi: 29 Eylül 2012, <http://www.mahfiegilmez.com/2012/09/guncel-para-politikas.html>
- Eğilmez, M. (2018). *TL’deki Hızlı Değer Kaybının Nedeni*, <http://www.mahfiegilmez.com/2018/04/tldeki-hzl-deger-kaybnn-nedeni.html>, (10.04.2018).
- Eğilmez, M. (2019). *Dolar TL Kurunun Yükselişi ve Düşüşü*. Erişim tarihi: 12 Mayıs 2019, <http://www.mahfiegilmez.com/2019/05/dolar-tl-kurunun-yukselisi-ve-dusus.html>.
- Eryugur, O. (2011). Piyasa-Talep ve Arz Kavramları – Piyasa Dengesi. Erişim tarihi: 03 Ekim 2011, http://www.ozaneruygur.com/DERS_IKTI101_1112_01/?download=IKTI101_DersNotu_02_1112_01.pdf.

- Euronews. (2018). *Enflasyon-kur sarmalina önlem alınmazsa bedeli büyük olur*, <https://tr.euronews.com/2018/08/10/-turkiye-de-kriz-bankacilik-sektorune-sicrayabilir->, (10.08.2018).
- Euronews. (2020). *Türkiye'nin dünya ekonomileri sıralamasındaki yeri ne, ik qo'a en yakın noktada mı?*, <https://tr.euronews.com/2020/06/21/turkiye-nin-dunya-ekonomileri-s-ralamas-ndaki-yeri-ne-ilk-10-a-en-yak-n-noktada-m>, (21.06.2020).
- GazeteBilkent. (2016). *Merkez Bankaları: Geçmişten Günümüze Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası*. Erişim tarihi: 19 Ağustos 2016, <http://www.gazetebilkent.com/2016/08/19/merkez-bankalari-gecmisten-gunumuze-turkiye-cumhuriyet-merkez-bankasi/>
- Gediz, D., & Sağın, A. (2015). Merkez Bankası Bağımsızlığı Kavramı. *İktisat Politikası Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 95-112.
- Günaydın, E. (2019). *Hangi ülkenin merkez bankasında ne kadar rezervi var?* Erişim: <https://tr.euronews.com/2019/05/04/rezerv-nedir-hangi-ulkenin-merkez-bankasinda-ne-kadar-rezervi-var>
- Güngör, G. Y., & Sümer, T. P. (2017). *Reel Sektörün Temerrüt Olasılığı ve Bankacılık Sektörü Aktif Kalitesine Yansıması*. Erişim tarihi: 22 Aralık 2017, http://tcmbblog.org/wps/wcm/connect/blog/tr/main%20menu/analizler/reel_sektorun_temerrut_olasiligi.
- İşcan, H., & Kaygısız, A. D. (2019). Türkiye'de Döviz Kuru, Enflasyon ve Faiz Oranı İlişkisi: 2009-2017 Uygulaması. *İğd Üniv Sos Bil Der.*, 17, 581-604.
- Onay, Y., & Korkmaz, H. İ. (2019). Gelişmekte Olan Ülkelerde Kur Risk Primi Belirleyicileri. Erişim tarihi: 03 Ocak 2019, http://tcmbblog.org/wps/wcm/connect/blog/tr/main%20menu/analizler/gelismekte_olan_ulkeler_de_kur_risk_primi_belirleyicileri.
- Örnek, İ. (2009). Türkiye'de Parasal Aktarım Mekanizması Kanallarının İşleyişi. *Maliye Dergisi*, 156, 104-125.
- Özkan, F. Ö. (2007). Kurumsal Yapının Politika Başarımına Etkisi: Enflasyon Hedeflemesini Uygulayana Ülkeler Üzerine Bir İnceleme (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı, Adana.
- Öztürk, S. (2012). Merkez Bankacılığında Bağımsızlık Şeffaflık Ve Hesap Verebilirlik Açısından Üç Merkez Bankası: FED, ECB ve TCMB. *KAÜ İİBF Dergisi*, 3(4), 69-88.
- Sarı, S. (2018). Döviz Kuru ile Faiz Oranları Arasındaki Nedensellik İlişkisi: 2006-2018 Dönemi. *Social Sciences Research Journal*, 7(4), 218-230.
- Serel, A., & Özkurt, İ. C. (2014). Geleneksel Olmayan Para Politikası Araçları ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 22, 56-71.
- Sever, E., & Mızrak, Z. (2007). Döviz kuru enflasyon ve faiz oranı arasındaki ilişkiler: Türkiye uygulaması. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7(13), 265-283.
- Sputnik. (2018). *TL'deki kriz gelişmekte olan ülkelere sıçırıyor*, <https://tr.sputniknews.com/analiz/201809021035012112-turkiye-tl-ekonomik-kriz/>, (02.09.2018).
- Stratejik Ortak. (2018). *Dolar Krizi: Yaşananlar "Küresel Ekonomik Savaş" mı?* <https://www.stratejikortak.com/2018/08/abd-turkiye-dolar-yaptirimi.html>, (18.08.2018).
- Talashı, İ. A. (2018). *Öngörülebilir Para Politikası: Sapma Endeksi Ne Söylüro?*. Erişim tarihi: 23 Mart 2018, http://tcmbblog.org/wps/wcm/connect/blog/tr/main+menu/analizler/ongorulebilir_para_pol.

- Tanrıöven, C., & Aksoy, E. E. (2009). Krizlerin Yerel Sektör İşletmeleri Üzerine Etkileri: İMKB’de Sektörel Bazda İnceleme. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11/2, 79-114.
- Tatlıyer, M. (2016). Enflasyon Hedeflemesini Aşmak. *SETA*, 168, 1-24.
- TCMB. (2017). *2018 Yılı Para ve Kur Politikası*, <http://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/6a7bcb27-bf545f875be3/2018parakur.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-6a7bcb27-bf545f875be3-m3fB7u3>, (05.12.2017).
- TCMB. (2019). *2019 Yılı Para ve Kur Politikası*. Erişim tarihi: 05 Aralık 2018, <https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/e8681e26-e3e6-4476-b79d-b2aa9e8f34d2/2019ParaKur.pdf?MOD=AJPERES&CVID>.
- TCMB. (2020). *2020 Yılı Para ve Kur Politikası*. Erişim tarihi: 5 Aralık 2019, <https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/db313731-8689-4eaf-bca4-4824f2b799d2/2020+Y%C4%B1%C4%B1ParaKurMetni.pdf?MOD=AJPERES>
- Terzi, N. (2019). *Döviz Kurları ve Seçimi*, erişim: <https://www.nurayterzi.com/doviz-kurlari-ve-secimi/>.
- Tetik, N., & Kanat, E. (2016). Döviz Kuru Riskinin Ölçülmesinde Garch Yönteminin Uygulanması. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 17(37), 122-139.
- Tutar, H., & Altınöz, M. (2017). Hesap Verebilirlik Bağlamında İç Denetim ve Sorun Alanları: Eleştirel Bir Analiz. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(15), 225-248.
- Uysal, M. (2019). *Ekonomik Görünüm ve Merkez Bankasının Reel Sektör Çalışmaları*, erişim: https://www.tcmb.gov.tr/wps/wcm/connect/231a5b7a-6284-415e-96d6-e5fb0ba9e769/KonusmaB25_09_2019.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=ROOTWORKSPACE-231a5b7a-6284-415e-96d6-e5fb0ba9e769-mRDChNk.
- Ünal, O. & Altın, H. (2010). Döviz Kur Riski İle Şirket Değeri Arasındaki İlişkinin İMKB Otomotiv Sektöründe Analizi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 26, 277-287.
- Yalçın, K., Çetinkaya, M., & Çevik, Y. E. (2017). Türkiye’nin ‘De Facto’ Döviz Kuru Rejiminin Belirlenmesi. *Selçuk Ün. Sos. Bil. Ens. Der.*, 37, 265-272.
- Yalçınkaya, Y., & Tunalı, H. (2019). 2017-2018 Döviz Kuru Türbülansı ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’nın Yeni Para Politikası Araçları. *Ekonomi, Politika & Finans Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 17-36.
- Yanar, R. (2008). Gelişmekte Olan Ülkelerde Döviz Kuru Rejim Tercihinin Makro Ekonomik Performans Üzerine Etkileri. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 255-270.
- Yılmaz, H. D. (2015). *Para Arzının Makroekonomik Faktörler Üzerine Etkisinin Analizi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.

İŞGÜCÜNÜN DEĞİŞEN YÜZÜ Z KUŞAĞI VE KUŞAĞIN LİDER ALGISI

Deniz PALALAR ALKAN¹

Özet

Kuşak çalışmaları yönetim literatüründe de ilgi gören bir kavramdır. Bunun temel sebeplerinden biri modern işletmelerde görev alan kuşakların farklı değer yargıları ve bakış açılarına sahip olmalarına rağmen ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi adına birlikte iş görme zorunluluğu ile karşı karşıya kalmalarından kaynaklıdır. Literatürde liderliğin bilimsel bir yaklaşım çerçevesinde değerlendirilmesi alan yazını genişleterek; pratiğe önemli bir destek sağlamaktadır. Ancak farklı kuşakların aynı anda birlikte iş görmeleri nedeni ile hangi liderlik tipolojisinin örgütün genel amaç ve hedeflerine ulaştırmada benimsenmesi gerekliliği ise önemli bir araştırma sorunsalıdır. Alan yazında farklı kuşakların liderliğe yönelik algıları ve beklentileri arasında önemli varyanslar gözlemlenmiştir. Bu durum, yakın bir dönemde iş gücüne giren/girecek olan Z kuşağının liderlik beklentisinin ne olduğu hususunun anlaşılması gerekliliğinin altını çizmektedir. Bu yönde gerçekleştirilen çalışmanın amacı, Yüksek öğrenim kurumunda müfredatta yer alan "Liderlik" dersine kayıtlı olan Z kuşağı öğrencilerinin liderliğe ilişkin algılarının belirlenmesidir. Çalışmada Z kuşağının lider algısı ve lider profilinin belirlenmesi, kendilerinin seçtiği bireyler ile gerçekleştirdikleri mülakatlar aracılığıyla incelenmesine yöneliktir. Araştırma 2018 Bahar ve 2019 Güz yarıyılında "Capstone Project" kapsamında 56 adet yarı yapılandırılmış mülakatı içermektedir. Araştırmanın amacı seçilen liderler ile Z kuşağının lideri kimdir sorusuna ışık tutmaktır. Katılımcıların çoğunluğunun (%87) erkek olduğu gözlemlenmekle birlikte, büyük bir çoğunluğunun bankacılık ve finans, üretim, teknoloji, ithalat ve ihracat, yapı-inşaat ve enerji sektörlerinde görev aldıkları gözlemlenmiştir. Katılımcılardan sadece 3'nün yüksek öğrenim kurumunda görev alması özellikle ilgi çekici bir durumdur. Literatürde Z kuşağının iş hayatına daha yeni gireceği hususu ile birlikte literatürde mevcut yapılan çalışmaların temel kısıtlılığı araştırmanın önemini vurgulamaktadır. Kuşak ve liderlik ilişkisinin ele alındığı çalışmalarda Z kuşağı üzerine yapılan çalışmaların ampirik çalışmadan ziyade yoğunlukla kavramsal bir bakış açısı ile ele aldığı gözlemlenmektedir. Bu çalışmada, Z kuşağının liderinin kim olduğu üzerine ışık tutabilmeyi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kuşak Çalışmaları, Z Kuşağı, Liderlik

JEL Kodları: M00, M10


CHANGING FACE OF THE WORKFORCE: GENERATION Z AND ITS' PERCEPTION OF LEADERSHIP

Abstract

Generation cohort studies attracts attention in the management literature. One of the main reasons for this interest is that the generations working in modern enterprises possess different values and perspectives, even though they are obliged to achieve common goals while working in collaboratively. Evaluating the concept of leadership within the framework of a scientific approach facilitates to enriching the existing literature; while providing vital insight to management practitioners. Since different generations work together simultaneously in organizations, which leadership typology should be adopted in achieving the general goals and objectives of the organization is an important research problem. In the literature, significant variances have been observed between the perceptions and expectations of different generations towards leadership. This situation underlines the necessity of understanding the leadership expectation of Generation Z, who will enter the workforce shortly. The purpose of the study carried out in this direction aims to determine the leadership perceptions of the generation Z students enrolled in the "Leadership" course in the curriculum of the higher education institution. In the study, the leader perception and leader profile of the generation Z is analyzed and examined through the interviews they have made with the individuals of their preferred leaders. The research includes 56 semi-structured interviews within the scope of the "Capstone Project" conducted in the Spring 2018 and Fall 2019 semesters. The research aims to shed light on the question of "who is the leader of Generation Z" with the leaders they have chosen. Although it is observed that the majority of the participants (87%) are men, it has been observed that the vast majority of the leaders work in banking and finance, manufacturing, technology, import and export, building-construction, and energy sectors. It is a particularly interesting fact that only 3 of the participants work in a higher education institution. The main limitation of the existing studies in the literature, together with the issue that Generation Z will enter the business world shortly, emphasizes the importance of the research. The existing studies, researching the relationship between Generation Z's perception of leadership, commonly are constructed from a conceptual perspective rather than empirical work. Thus, the study aimed to shed light on who is the leader of generation Z.

Keywords: Generation Cohort, Generation Z, Leadership

JEL Codes: M00, M10

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Yeditepe Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye, deniz.alkan@yeditepe.edu.tr,  ORCID ID: orcid.org/0000-0002-2204-7024

1. GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler, küreselleşme gibi etkenlerin ışığında toplum yapıları dönüşmekte; bireylerin tutum, beklenti ve davranışları da söz konusu dönüşüme paralel bir biçimde değişim göstermektedir. Bu değişim sonucu organizasyonlar da sahip olduğu işgücüne uyumcul nitelikte yapılara dönüşme zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadır. Yirminci yüzyılın özellikle son çeyreğinde yaşanan değişimlerin etkisi işletmelerde dört farklı kuşağın bir arada iş görmesine ortam yaratmış, bu durum kuşak kavramı ile ilintili çalışmalara yönelik ilginin artmasına yol açmıştır (Haynes, 2011). Her bir kuşağın kendini bir diğerinden ayıran ortak sosyal, politik, tarihi ve ekonomik karakteristiği bulunmaktadır (Williams ve Page, 2011). Kuşaklar çerçevesinde değerlendirilen bireyler ise, içinde bulunduğu çevresel etkenlerin biçimlendirmesiyle, farklı karakteristik özellikler ortaya koymakla birlikte farklı değer sistemi ile şekillenen amaç ve hedeflere sahip olabilmektedir. Kuşak kuramına ilişkin ilk çalışma Alman sosyolog Karl Mannheim tarafından geliştirilmiştir. Mannheim, bireyin, belirli bir toplumsal ya da tarihsel süreç tarafından önemli derecede etkilendiğini ve şekillendiğini ifade etmiştir. Mannheim'ın tanımlamasında sosyal ve tarihsel değişimlerin bir sonucu olarak toplumda paylaşılan deneyimlerin artışı gözlemlendiğini; bu deneyimlerin beraberinde belirli bir sosyal gruplaşmanın ortaya çıkmasına sebep olduğunu belirtmiştir. Oluşan sosyal grupların da bireyin davranışlarını büyük bir ölçüde şekillendirdiğini ifade etmiştir (Mannheim, 1952).

Mevcut literatürdeki çalışmalardan farklılaşan çalışmanın amacı, Z kuşağının özgürce seçtikleri lider olarak algıladıkları kişilerle görüşmelerin yapılması böylelikle Z kuşağının liderinin özelliklerini, davranışlarını ve lider profilini incelemektir. Bu bağlamda araştırmanın temel varsayımı, Z kuşağının liderlik algısının seçtikleri liderler aracılığı ile incelenmesi ile birlikte daha objektif bir değerlendirme yapılabileceğinin düşüncesidir. Metodolojinin arkasındaki rasyonelite, bireylerin rol model aldıkları liderlerle daha yoğun özdeşleşme ve benzerlik gösterdikleri Rol modelleme olgusuyla açıklanabilir. Bandura'nın (1977) belirttiği gibi birey, rol model aldığı kişiyi gözlemleyerek ve taklit ederek öğrenme eğilimindedir. Böylelikle çalışma, Z kuşağının rol model aldığı liderlerin incelenmesi ile Z kuşağının lider beklentilerine ışık tutmaya çalışmayı ve Z kuşağının liderliğe yönelik algısını seçtikleri liderin bakış açısıyla incelemeyi hedeflemiştir. Çalışmada yakın bir gelecekte iş dünyasına giren ve girecek olan Z kuşağının etkin bir biçimde yönlendirilmesi adına bir öneri sunulmakla birlikte yönetim geliştirme programları adına da bir çerçeve sunma amaçlanmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kuşak Çalışmaları

Kuşak çalışmaları yönetim literatüründe de ilgi gören bir kavramdır. Bunun temel sebeplerinden biri modern işletmelerde görev alan kuşakların farklı değer yargıları ve bakış açılarına sahip olmalarına rağmen ortak hedeflerin gerçekleştirilmesi adına birlikte iş görme zorunluluğu ile karşı karşıya kalmalarından kaynaklıdır. Evrensel bir kuşak sınıflamasının olmaması, kavrama ilişkin genel kabul gören bir tipolojinin oluşumunu zorlaştırmaktadır. Örneğin Cogan (2012) kuşaklara atfedilen karakteristik özelliklerin popülist bir perspektif ile ele alındığını savunmaktadır. Kuşak olgusuna yöneltile eleştiriler söz konusu olsa da iş hayatında kuşaklar arası belirgin farklılıkların gerçekliği, konu üzerine yapılan çalışmaların temellendirilmesinde önemli bir husustur.

Ryder (1965) bir kuşağı, “aynı zaman diliminde benzer tarihsel olgular yaşayan grup” olarak betimlendirirken; Carlsson ve Karsson (1970) kuşak olgusunu; doğum, evlilik ve ilk istihdam gibi bireyin hayatını önemli derecede şekillendiren ve etki eden sosyal ve tarihsel olguları aynı zaman diliminde yaşayan birey topluluğu olarak ifade etmektedir. Söz konusu tanımlara paralel olarak Lancaster ve Stillman (2002) ile Kotler ve Keller (2006)'ın çalışmaları kuşak olgusunu benzer nitelikler çerçevesinde tanımlamış ve literatürde yaygın biçimde ele alınan 4 temel kuşak sınıflandırmasını alan yazınına kazandırmışlardır. Bu kuşaklardan bebek patlaması kuşağını (Baby Boomer) 1946-1964 yılları arasında doğanlar, X Jenerasyonunu ise 1965 ile 1980 yılları arasında doğmuş bireyler oluşturmaktadır. Sınıflandırmada bir diğer kategori olan Y jenerasyonunu oluşturan bireylerin doğum yıl aralığı 1981 ile 1994 iken; Z jenerasyonu ise 1995 ile 2002 yılları arasında doğan bireyler olarak sınıflandırılmaktadır.

Kuşak gruplarının karakteristik özelliklerinin belirtildiği Tablo 1’de, farklı kuşak bireyleri arasında belirgin farklılıkların olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 1. Kuşak Gruplarının Karakteristik Özellikleri

Kuşak Adı (Cohort)	Kuşak Özellikleri
Bebek patlaması (BabyBoomer)	Girişimcilik özellikleri ile ön plana çıkan bu grup, ne kadar hedonistik davranışlar ortaya koysa da davranışlarına değer odaklılık kılavuzluk etmektedir.
X Jenerasyonu	Alaycı bir yapıya sahip olmaları ile birlikte X jenerasyonu iletişimde pozitif bir etki yaratabilmede oldukça etkilidir. Kendinden önceki bebek patlaması jenerasyonuna oranla bireyselci bir yaklaşıma sahiptir.
Y Jenerasyonu	Y kuşağı, X kuşağına nazaran daha idealist profil ortaya koymaktadır.
Z Jenerasyonu	Z jenerasyonu, çok kültürlü ve yüksek derecede teknoloji kullanan karakteristik özelliklere sahiptir.

Kaynak: Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Bebek patlaması kuşağı sınıflandırmasında yer alan bireylerin, işyerinde güvenliği önceliklendirdiği (Loomis, 2000; Becton vd., 2014), üyesi buldukları işletmenin emeklilik dönemine değin çalışana güven vermesi gerektiğine inandıkları belirtilmektedir (Raths, 1999). Kottler ve Keller’in (2006) de belirttiği üzere Bebek Patlaması kuşağının belirgin bir özelliği hedonistik davranışlardır. Bu davranışlar söz konusu kuşağın rekabetçi yapısını ortaya koymakla birlikte, iyi para kazanma, büyük ofis ve özel park yeri ayrıcalığı gibi ödüllendirme mekanizmalarına ilişkin beklentilere sahip olma nedenlerini açıklamaktadır (Kim, 2008). Özgürlük ve bireysellik özellikleri ile karakterize edilen X kuşağı, ebeveynleri olan Bebek Patlaması kuşağı kadar yoğun biçimde çalışmaya düşkün değildir. Loysk (1997) X kuşağının önemli bir özelliğinin, iş aile dengesini kurma motivasyonu olduğunu belirtmektedir. X kuşağında bir diğer özellik, çok kültürlülük ile küresel düşünce sisteminin benimsemesidir. Yaratıcı, bireysel ve teknolojiye adapte olan bireyler olarak tanımlanan X kuşağı üyeleri yüksek bir öğrenim seviyesine sahiptir ve genel kabul gören olguları sorgulama eğilimi sergilemektedir (Williams & Page, 2011). X kuşağı ile benzer nitelik gösteren Y kuşağı değişimi kucaklayan; otorite figürünü sorgulayan özellikler ile donanmıştır. Teknolojiyi kendinden önceki kuşaklara oranla daha fazla benimseyen Y kuşağı, birden fazla işi aynı anda yapabilen (multitask), hırslı bireyler olarak tanımlanmaktadır. Z kuşağı ise literatürde gerçekçi, küresel ve teknoloji yerlisi (native) şeklinde nitelendirilmektedir.

2.2. Liderlik

Liderlik farklı disiplinler tarafından ele alınan bir kavramdır. Liderlik olgusu sistematik bir biçimde değerlendirildiğinde, kavrama yönelik farklı odak noktasına sahip çalışmaların ortaya konulduğu gözlemlenmektedir. Bu durum kavramın tanımlanmasına yönelik farklı perspektiflerin alan yazına kazandırılmasına katkıda bulunmuştur. Ancak literatürde bu çalışmaları kapsayan ve genel kabul gören belirli sınıflandırmaların varlığı gözlemlenmektedir. Bu çalışmalardan, liderin karakteristik özellikleri ile sahip olduğu yeteneklere odaklanılan çalışmaları “lider-odaklı (leader-centric)”; liderliği, lider ve üyeler arasında bir ilişki ve süreç olarak açıklayan çalışmaları “ilişkisel” ve son olarak liderliğin kompleks bir süreç şeklinde ifade edildiği ve dinamik bir bakış açısı ile incelendiği çalışmaları ise “sistem-yaklaşım” şeklinde değerlendirilmiştir.

Liderlik sürecini lider odaklı yaklaşım çerçevesinden değerlendiren çalışmaların büyük bir bölümü Darvinci bir anlayış ile kavramı açıklamaya çalışmakta; araştırmalar genellikle belirgin bir ayrıcalığa sahip “büyük liderlere” odaklanmaktadır. Büyük Adam Teorisi (Great Men Theory) olarak da ifade edilen bu yaklaşımın temel prensibi, bir lideri ayrıcalıklı kılan özelliklerin ne olduğunun açıklanması olup; bu özelliklerin doğuştan gelen bir nitelik olduğu varsayımına dayanmaktadır (Bass, 1990). Joseph Rost (1991) ise lider odaklı yaklaşımlar çerçevesinde değerlendirilen çalışmaları “endüstriyel paradigma” betimlemesi ile açıklamakta; liderlik sürecinin salt lider özelliklerine odaklanıldığı, yukarıdan aşağı akış gösteren hiyerarşik bir niteliğe sahip olduğunu ifade etmiştir.

Kavram üzerine Burns'un (1978) "Leadership-Liderlik" adlı eseri, liderlik çalışmalarında önemli bir paradigma değişimine yol açmıştır. Burns, kendinden önce gelen çalışmalarda sıklıkla eşanlamli kullanılan "güç" ve "liderlik" kavramını yeniden değerlendirmiş; liderliğin birden fazla farklı güç kaynakları olabileceğini ileri sürmüştür. Burns'un (1978) tanımında liderlik ilişkisel, kolektif ve amaca yönelik gerçekleştirilen bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bu durum, liderlik üzerine geliştirilen bir diğer sınıflandırma olan ilişkisel yaklaşımın doğmasına; liderliğin aynı zamanda lider-üye ilişkilerine odaklanılarak açıklanması gerekliliğinin ortaya konulmasına yol açmıştır. Burns (1978), literatürde sıklıkla ele alınan bir liderlik yaklaşımını, "Dönüşümcü Liderlik" tarzını ortaya koymuş; liderliğin dönüşümcü ve işlemler (transactional) nitelikte iki temel tarzı olduğunu belirtmiştir. Liderlik çalışmalarına ilişkin geliştirilen sınıflandırmada son olarak ele alınan sistem perspektifi ise özellikle organizasyonların canlı bir organizma olarak sürekli olarak öğrenen yapılar şeklinde nitelendirilmesini takiben ortaya atılmıştır (Senge vd., 2004). Şebeke yapıların yaygınlaşması, değişimin hızının katlanan biçimde artışı, globalleşme ve benzeri etkenler liderliğin de paralel biçimde yeniden tanımlanmasını gerektirmiştir. Sistem yaklaşımının yönetsel düşünceye ilişkin etkisi ile birlikte organizasyonlarda öğrenme ön plana çıkmış; yapılarda entegrasyonun önemi vurgulanmış ve "bütün, parçaların toplamından daha büyüktür" inancını yaygınlaştırmıştır (Senge, 2006). Lider ise bu süreçte değişimi benimseyen, koşullara uyumlu (adaptive) yaklaşan bir tarz olarak betimlenmiştir.

2.3. Kuşaklar ile Liderlik Algısı İlişkisi

İlgili literatürde belirtildiği üzere liderliğin bilimsel bir yaklaşım çerçevesinde değerlendirilmesi alan yazını genişleterek, pratiğe önemli bir destek sağlamaktadır. Ancak farklı kuşakların aynı anda birlikte iş görmeleri nedeni ile hangi liderlik tipolojisinin örgütün genel amaç ve hedeflerine ulaştırmada benimsenmesi gerekliliği önemli bir araştırma alanıdır. Literatürde, kuşaklar ile liderlik ilişkisi üzerine hem ulusal hem de uluslararası çalışmalar mevcuttur. Ancak alan yazında yaygın olarak X ve Y kuşaklarının liderlik algıları üzerine çalışmalar ortaya konulduğu gözlemlenmektedir. Bu durumun temel sebeplerinden birinin, işgücünün büyük bir çoğunluğunun söz konusu kuşakları içermesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Örneğin Yılmaz (2017) çalışmasında, Y kuşağının liderlik tarzının dönüşümcü lider olduğu sonucunu ampirik çalışması ile desteklemiş; babacan/paternal bir liderliğin ise Y kuşağı tarafından en az tercih edilen bir liderlik tarzı olduğunu ifade etmiştir. Akdemir vd. (2013) ise Y kuşağının liderlik algısının demokratik lider olduğu ifade edilmiştir.

İlic ve Yalçın (2017) ise çalışanların iş değerleri ve lider algısına yönelik X ve Y kuşaklarını karşılaştırmalı olarak ele aldığı çalışmasında, X ve Y kuşaklarının beklentilerinin farklı olduğunu vurgulamıştır. Çalışma bulguları, X kuşağının "başarılı bir liderin karakteristik özelliklerini" tanımlamaları istenilen sorularda lideri güvenilir, güçlü iletişim becerisi olan, yenilikçi ve adil gibi özellikler ile tanımladıkları belirtilirken; Y kuşağının aynı sorulara ilişkin başarılı lider algısının ise zeki, pozitif, vizyoner, cesur ve takım odaklı olduğunu ortaya koymaktadır. Buna ek olarak çalışmada X jenerasyonun benimsediği lider tipolojisinin demokratik liderler olduğu ifadesi belirtilse de gerekli koşullarda otokratik lider davranışlarının uygulanmasına yönelik algıları bulunduğu araştırma sonuçlarında vurgulanmıştır. Çalışmada Y kuşağının beklentilerinin ise güçlü iletişime sahip, karşılıklı fikirlere değer veren, birey odaklı ve geliştirme odaklı bir lider tarzı olduğu şeklindedir.

Literatürde, Z jenerasyonunun liderlik algısı üzerine yapılan çalışmalarda özellikle son yıllarda bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Laudert (2018) Z jenerasyonunun liderlik üzerine algılarını ele aldığı kavramsal çalışmasında, Z jenerasyonunun etkinliğinin artırılması için adaptif-uyumlu ve otantik liderliğin harmanlanması gerekliliğini vurgulamıştır. Bako (2018) dört farklı jenerasyonun (Baby boomer, Jenerasyon X, Y ve Z) liderlik algılarına ilişkin değerlendirmelerini incelediği çalışmasında, Z jenerasyonun "etkin bir liderin sahip olması gereken özellikler" in risk alma ve inandırıcılık olduğunu belirtirken; aynı değerlerin X jenerasyonunda gözlemlenmediğini ifade etmektedir. Bu farklılığın temel sebebinin Z jenerasyonunun kariyer odaklılığı ile bireysel (individualist) yaklaşıma sahip olduğu temeline dayandırılmıştır (Levine & Dean, 2012). Çalışmanın bir başka bulgusu Z jenerasyonunun liderin normatif ve iç grup rekabetini destekleyici davranışlarının değerlendirilmesine ilişkin olup; Z jenerasyonunun, kendinden önceki X ve Y jenerasyonuna kıyasla farklı bir algıya sahip olduğunu ortaya

koymaktadır. Çalışmada X ve Y jenerasyonu, liderin belirli konularda paylaşımcı davranmamasının, kabul gören bir davranış olmadığını vurgularken; benzer bir algı Z jenerasyonda bulunmamaktadır. Bu durumun Z jenerasyonunun karakteristik özellikleri olarak belirtilen edilgenlik durumu (Gardner & Davis, 2013) ve izole yaşam biçiminden (Twenge & Foster, 2010) kaynaklandığı öne sürülmektedir. Al-Asfour ve Lettau (2014) ise Bako ile benzer olarak dört farklı jenerasyonu ele aldığı çalışmada, X ve Y jenerasyonlarının liderlik algılarına yönelik benzerlikleri ortaya koyarken; Z jenerasyonuna yönelik bir değerlendirme yapılamamıştır. Araştırmacılar bu durumun başlıca sebebinin, çalışmanın gerçekleştirildiği zaman diliminde söz konusu jenerasyonun iş gücüne katılım göstermemesinden kaynaklı olduğunu belirtmişlerdir.

Çalışmalardan da anlaşılacağı üzere farklı kuşakların liderliğe yönelik algıları ve beklentileri önemli varyanslar göstermektedir. Bu durum, yakın bir dönemde iş gücüne giren/girecek olan Z kuşağının anlaşılması gerekliliğinin altını çizmektedir. Bu sorunsaldan hareketle çalışmanın temel amacı Z kuşağının liderlik olgusuna bakış açısını açıklamak yönündedir.

3. YÖNTEM

Çalışmanın gerçekleştirilmesinin temel sebebi, Z jenerasyonun liderlik üzerine algılarının değerlendirilmesidir. Bu bağlamda çalışmada, literatürdeki çalışmalardan farklı olarak Z jenerasyonun liderlik üzerine algıları, çalışmayı gerçekleştiren Z kuşağı üyesinin seçtiği ve lider özelliklerine sahip olduklarına inandıkları bir lider/yönetici ile öğretim elemanı tarafından kendisine iletilen açık uçlu yarı yapılandırılmış mülakatın uygulanması ile gerçekleştirilmiştir.

Çalışma, literatürde var olan araştırmalardan farklı bir biçimde, Z kuşağının lider algısı ve lider profilinin belirlenmesi, kendilerinin seçtiği bireyler ile gerçekleştirdikleri mülakatlar aracılığıyla incelenmesine yöneliktir. Diğer bir ifade ile çalışmanın temel varsayımı, Z kuşağının kendi seçtikleri liderlerin incelenmesi ile birlikte söz konusu kuşağın liderlik algısının daha objektif biçimde değerlendirileceği düşüncesidir. Bu düşünce literatürde ele alınan rol modelleme olgusu ile açıklanabilmektedir. Bireyler, rol model olarak aldıkları liderler ile özdeşleşme ve benzeşme göstermektedirler. Bandura (1977)'nin ifade ettiği üzere birey rol model aldığı bireyi gözlemleyerek, taklit ederek öğrenme eğilimi göstermektedir. Çalışmada Z kuşağının liderliğe yönelik algısını belirlemede kendisine rol model olarak aldığı lider perspektifinden incelenmesini öncelikli olarak Z kuşağının lidere yönelik beklentilerine ışık tutmakla birlikte pratik hayata da bir öneri sunma niyeti taşımaktadır.

Çalışma, liderlik dersi kapsamında “Capstone Project” olarak belirtilen, ders müfredatında liderlik kavramı üzerine gerekli kuramların anlatılmasını takiben öğrenci tarafından gerçekleştirilmektedir. Projenin dönem sonu olarak öğrencilere iletilmesinin temel nedeni, öğrencilere liderlik konusuna ilişkin gerekli kuramsal çerçevenin kazandırılması ve böylelikle tercih edilen liderin seçilmesinde öğrencinin kavrama ilişkin yeterli bilgiye sahip olmasının sağlanmasıdır. Çalışma, 2018 yılı Bahar ve 2019 yılı Güz yarıyıllarını kapsamaktadır.

Araştırmada seçilen lider ile mülakatı yapacak olan öğrenci arasında bir aile bağının bulunmaması, sektörde ortalama 5 yıllık bir deneyiminin bulunması ve mülakat yapılacak olan bireyin nezdinde en az 3 kişilik bir ekibin bulunması gerekliliği mülakatı yapacak olan öğrencilere aktarılmıştır. Araştırma kapsamında 56 adet mülakat gerçekleştirilmiştir. Z kuşağının kendine lider olarak seçtiği bireylere yönelik sorular 3 farklı tema altında sınıflandırılmış; mülakat sonucu elde edilen tüm bilgilerin, harfi harfine (verbatim) olacak şekilde aktarılması istenmiştir.

Görüşme verilerini analiz etmek için tematik analiz uygulanmıştır. Tematik analizde izlenen prosedür, deneysel materyalin metodik olarak kodlanmasını gerektirmektedir. Nitel verilerin açık kodlar (explicit) kullanılarak kodlanması ile oluşturulan temalar, araştırma kapsamında elde edilen ifadelerdeki örüntülerin tanımlanmasına yöneliktir (Boyatzis,1998). Mülakatlar tematik analizi doğrultusunda, veriye dayalı bir yaklaşım uygulanarak; tümevarımsal olarak kodlanmış ve temalar oluşturulmuştur. Güvenilirlik için, liderlik konusunda iki farklı araştırmacı verileri bağımsız olarak kodlamıştır. Araştırmacılar arasında kodlama hususunda bir anlaşmaya varılamadığında, tema analizden çıkarılmış

veya araştırmacılar arasında tam bir anlaşmaya varılıncaya kadar yeniden yapılandırılmıştır. Analiz Maxqda 12 programı kullanılarak içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir.

3. BULGULAR

Araştırmaya katılım gösteren liderlerin demografik bilgileri incelendiğinde büyük bir çoğunluğunun (%87) erkek olduğu gözlemlenmektedir. Katılımcıların çalıştıkları sektörler farklılık göstermekle birlikte büyük bir çoğunluğunun bankacılık ve finans, sağlık, teknoloji, ithalat ve ihracat ve enerji sektörlerinde görev aldıkları gözlemlenmiştir. Katılımcılardan sadece 3'nün yüksek öğrenim kurumunda görev alması özellikle ilgi çekici bir durumdur. Ancak, çalışma kapsamındaki Z kuşağı örnekleminin işletme öğrencileri olması söz konusu seçimi açıklamaktadır. Öğrenciler, liderlere ilişkin seçimlerini genellikle zorunlu staj kapsamında görev aldıkları işletmelerden seçme eğilimi göstermiştir. Ayrıca, lider seçimi ile öğrencinin müfredatta yer alan alan (core) ilgisi arasında bir ilişkinin var olduğu düşünülmektedir. Liderlik dersini alan öğrencilerin müfredatta yer alan finans, muhasebe, insan kaynakları, pazarlama ve benzeri alanlara yönelmesi de söz konusu durumu açıklamaktadır. Yarı yapılandırılmış mülakat içerik analizinde lider özellikleri ile etkili liderin tanımına ilişkin frekans analizi Tablo 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2. Z kuşağı Liderinin Lider Özellikleri ile Etkili Lider Tanımına İlişkin İfadeleri

Ana Tema	Frekans	Alt Tema	Frekans
Kişilik Odaklı Özellikler	319	Duygusal zeka	10
		Doğuştan gelen bir özellik (Karizma)	8
		Güvenirlilik	18
		Dürüstlük	21
		Bütünlük	23
		Adaletli olma	38
		Şeffaflık	4
		Saygı duyulma	5
		Enerjik olma	4
		Risk alma ve yenilikçi	16
		İlham veren	49
		Vizyoner olma	51
		Sosyal odak	6
		Çözüm odaklılık	9
		Sorumluluk alma	5
Yaratıcılık	37		
Duygu kontrolü	15		
İlişki Odaklı Özellikler	108	Ortak amaç oluşturma ve katılımcılığın teşvik edilmesi	43
		Rol modelleme	7
		Bireysel ilgi	24
		Öz yetkinlik kazandırma	24
Güçlendirme	10		
Toplam	427		

Araştırma bulguları sonucu kodlama grupları incelendiğinde, liderlere yöneltilen sorular 3 tema grubu altında toplanmıştır. Bunlardan ilki Tablo 2'de belirtildiği üzere liderin özellikleri ve etkili bir liderliğin ne olduğu sorusu üzerine yoğunlaşmıştır. Yapılan mülakatlar kapsamında liderlerin “bir lider özellikleri en olmalıdır?” ile “lideri sizce etkili kılan nedir” sorularına yoğun bir biçimde lider odaklı unsurlar bazında cevap verdikleri gözlemlenmektedir. Bu durum araştırmaya katılım gösteren liderlerin, liderliği öncelikli olarak lider perspektifinden değerlendirmeleri, lideri etkili kılan unsurların bireyin karakteristik özellikleri ile ilişkilendirmelerinden kaynaklanabilmektedir.

Katılımcıların lider kimdir sorusuna yönelik cevapları incelendiğinde liderliğin “duygusal bir mesele, kurallara bağlı değil, yakın temas kuran” gibi yorumları belirttikleri gözlemlenmiştir. Bununla birlikte en yüksek frekansta vizyoner olma, ilham verme ve adaletli olma kavramları lider kimdir sorusuna yönelik verilen ifadeleri oluşturmaktadır. Katılımcılardan E.Ö.'nün mülakatı gerçekleştirdiği finans alanında görev alan lider tanımında “*Lider olarak en önemli unsur adaletli olmaktır. Buradaki adalet*

mutlak eşitlik değil yani adalet ve eşitlik kavramları ayrı olarak ele alınmalıdır. Lider, verilen görevi farklı performansta sergileyen iki takım üyesini farklı derecelendirmelidir” şeklinde betimlerken; D.B.’nin lider olarak mülakatı gerçekleştirdiği sağlık sektöründe görev alan yönetici ise liderliği “lider, özellikle çalışanlar arasında adaleti sağlayandır, her daim adaleti sağlamak adına yeni yöntemler geliştiren ve organizasyonda adaletsizliğe karşı dik duruş sergileyendir” şeklinde tanımlamıştır.

Liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu vurgulayan M.P.’nin mülakatı gerçekleştirdiği teknoloji sektöründe görev alan katılımcı ise “Lideri tanımlamak aslında kolay bir iş değil, lider doğuştan gelir ve doğal bir olgudur. Lider doğal olarak lider özelliklerine sahiptir ve sahip olduğu özellikler ile diğerlerinden ayrılır ve diğerleri (çalışanlar) ona saygı duyarlar” şeklinde tanımlamıştır. D.T.’nin mülakatı gerçekleştirdiği teknoloji alanında üst düzey yönetici olan katılımcı ise lideri “Liderlik doğuştan gelen bir yetenektir, eğitim ile ancak yönetici olunabilir ancak lider olmak diğerlerinin seni takip etmesidir. Eğer takipçilerin birinin davranışlarını örnek alır ise ancak liderdir” tanımlamıştır.

Tablo 2 incelendiğinde yoğunlukla; ilişkisel olarak lideri etki kılan davranışın ise ortak amaç oluşturma olduğunu gözlemlenmiştir. E.İ.’nin mülakatı gerçekleştirdiği üretim sektörü üst düzey yöneticisi ise lideri “bir lider ayrıştırıcı değil birleştirici, toparlayıcı benliği ile biz olmayı öğretendir. Çalışana karşı samimiyet duygusuna sahip, ortak çıkarları gözetir, organizasyonun kimliğine ve diline sahip çıkandır” şeklinde ortak vizyon ve amaç vurgusu ile betimlemiştir. V.E.’nin mülakatında global bir organizasyonda satış direktörlüğü görevini üstlenen katılımcı ise liderliği “lider, katılımı teşvik edendir. Benim hayat felsefem bu yöndedir ve her bir bireyin katkısı önemlidir. 17 yıllık çalışma tecrübem çalışanların kendilerini rahat ve kendinden emin hissedecek bir ortamda çalışmalarını sağlamam gerektiğini öğretti ve liderin yöneticiden farkı bence budur” şeklinde ifade etmiştir. A.İ.’nin gerçekleştirmiş olduğu mülakatta finans ve bankacılık alanında üst düzey lider ise liderliği etkin kılan davranışı “Etkili bir lider adaletli, karakterli, cesaretli olmakla birlikte beraber çalıştığı kişiler ile iyi bir iletişime sahip olmalıdır. Bu ilişki sağlam temellere dayanmalıdır bu da ancak şeffaflık ile gerçekleşebilir” şeklinde tanımlamıştır. C.K.’nin yine benzer bir şekilde finans ve bankacılık alanında Kurumsal İlişkiler departmanı direktörü katılımcı ise etkin lider davranışını “liderin etkinliği ancak çalışanlarının fikirlerini açık ve rahat bir biçimde ifade edebildiği bir ortam sağlaması ile gerçekleşebileceğine inanıyorum. Bireyi dinleme, anlama ve ona destek olma aslında liderliğin doğru bileşenidir” olarak ifade etmiştir.

Tablo 3. Z Kuşağı Liderlerinin Karşılaştığı Zorluklar ve Çözüm Metodolojileri

Tema Grubu	Frekans	Alt Tema	Frekans
Liderin Karşılaştığı Zorluklar			
Lider-odaklı (Leader-centric)	35	Zaman Baskısı	12
		Hedef Baskısı (KPI)	3
		Üst yönetim Desteği	3
		Duygu kontrolü	5
		Deneyimden kaynaklı (organizasyona yeni katılma, göreve yeni atanma)	12
İlişki Odaklı (Relational)	25	Yapısal değişim kaynaklı	2
		Güven	16
		Değer uyumsuzluğu	2
Sistem Odaklı (System Approach)	48	Ekonomik Dalgalanma kaynaklı (kur değişiklikleri, krizler, küçülme, rekabet artışı)	38
		Regülasyon Değişikliği kaynaklı	10
Toplam	108		
Karşılaşılan Zorluklarla Mücadele Yöntemleri			
Lider-odaklı	34	Danışma, fikir alışverişi	8
		Yeni risk analizi yöntemleri geliştirilmesi ve planlama fonksiyonu değişiklikleri	14
		Lider becerilerin gelişimi	12
İlişki Odaklı	80	Çalışan motivasyonu artırmaya yönelik uygulamalar (yetkilendirme, bireysel ilgi, yeni İK metotların uygulanması, katılımçılığın desteklenmesi)	35
		Çatışma kaynaklı problemlere yönelik uygulamalar (ortak vizyon vurgusu, ikna becerilerin kullanımı ve arabuluculuk, açık iletişim)	45
Toplam	114		

Tablo 3’te liderlere yöneltilen diğer sorular (a) liderin karşılaştığı zorlukların belirlenmesi; (b) liderin karşılaşılan zorluklar ile mücadele etmede sıklıkla kullandığı metodolojilerin saptanmasına yöneliktir. Tablo 3’te belirtilen lider davranışlarına yönelik sınıflandırmalar, literatürde yaygın olarak kabul edilen ve çalışma kapsamında ele alınan liderlik çalışmaları sınıflandırmaları çerçevesinde kodlanmıştır. Bu durum lider davranışlarının daha anlaşılır bir biçimde kategorize edilmesini mümkün kılmasından kaynaklıdır.

Tablo 3’te belirtilen Lider odaklı zorluklar incelendiğinde yoğunlukla zaman baskısı ve kurum kültürüne yeni olma benzeri olguların liderleri zorlayıcı etkenler olduğu gözlemlenmiştir. Zaman baskısı konusunda Y.D’nin finans ve bankacılık sektöründe Şube müdürlüğü görevini yürüten katılımcı en önemli zorluğu tanımlamada “*benim açımdan hedeflerin tutturulamaması ve satışların üst seviyeye zamanında çıkarılmamasıdır. Benim için en büyük başarısızlık budur. Bir performans döneminde (6 aylık dönem) şubede genel ekonomik konjonktürden kaynaklı bir daralma yaşandı, ancak istenilen hedeflerin yönetim tarafından kısa dönemde gerçekleştirilmesi gerekliliği ve baskısı aktarıldı. Karşılaştığım en zorlu durum budur*” şeklinde tanımlamıştır. B.N’nin mülakatı gerçekleştirmiş olduğu çok uluslu bir yapı-inşaat sektörü direktörü ise karşılaştığı en zorlu koşulu “*çok dar bir zamanda karşı karşıya kalındığında ve bilgilendirme akışının sağlam olmadığı koşullarda sonuç istenilen ve hedeflenenin aksi yönde gelişir. Bu durum çalışanın değil liderin sorumluluğundadır ve bu yüzden zaman planlaması çok iyi olmalı çünkü sektör hızlı hareket edebilmeyi ve hızlı tepki vermeyi gerektiriyor*” şeklinde belirtmiştir.

Z kuşağı liderinin karşılaştığı ve frekansı ağırlıklı olan zorluk ise sistem odaklı zorluklar olarak tanımlanmıştır. Bu noktada liderler özellikle ekonomik dalgalanmalar ve bu volatilité sonucu karşı karşıya kalınan birleşme ve satın almalar, krizler benzeri durumları önemli zorluklar olarak değerlendirmiştir. Bazı liderler ise sektörün yapısından kaynaklı hiper rekabetin lider üzerine olumsuz etkilerini belirtmiştir. R. B’nin Avusturya merkezli bir üretim şirketinin Türkiye üst düzey yöneticisi karşılaştığı en önemli zorluğu “*büyüme hedefleri gerçekten önemli bir stres faktörü, kar marjının ön planda olduğu işletmemizde diğer işletmeler gibi bütçeler yıllık olarak düzenlenir ve hedef her zaman kar yapmak üzerine kuruludur. Ülkede kur değişikliği alçalma-yükselme sürekli bir oynaklık var ve üretim dışarıda yapıyor. Bu durum üretimin maliyetini bizler için çok yükseltiyor bu durum zaten var olan rekabeti zorlaştırıyor. Piyasanın beklentisi fiyatı ucuz ancak yüksek kalite ürünler, ancak kur dalgalanmalarına karşı bazı önlemler alsak da bu durumu her zaman yönetebilmek mümkün değil*” şeklinde ifade etmiştir. O.E.’nin mülakatında global perakende lideri işletmede finans departmanında bütçe direktörlüğü yapan katılımcı “*biz bütçe yaparken ürünler yurtdışından geldiği için kurları yakından takip ediyoruz. Geleceğe yönelik yapılan bütçede ABD dolarının 7 bandına yaklaştığı gün işe geri dönüp bütçeyi revize etmek durumunda kaldık. Belirli bir dolar öngörüsü vardı ancak beklenilenin çok üzerinde bir durumla karşı karşıya kalındı*” şeklinde bir lider olarak karşılaştığı zorluğu aktarmıştır.

Araştırma kapsamında ele alınan bir diğer konu liderlerin karşılaştığı zorluklar karşısında ele aldığı yöntemlerdir. Tablodan da görüldüğü üzere karşılaşılan zorluklar ile mücadelede liderlerin yoğunlukla ilişki odaklı metodolojileri tercih ettikleri gözlemlenmiştir. Özellikle çalışan motivasyonunun artırılması ve olası çatışmaların etkin yönetimi önemli mekanizmalar olarak liderler tarafından ele alınmaktadır. E.Ö’nün gerçekleştirmiş olduğu yapı-inşaat sektörü lideri karşılaşılan zorlukları yenmede en etkin yöntemle ilişkin açıklamasında “*Projelerin uzun soluklu olması kaynaklı kimi zaman ekip içi ve ekip dışı sebeplerle demotive olunuyor. Burada liderin görevi edip uyumunu ve inancını yüksek tutup aksayan noktalara müdahale etmektir. Lider olarak sorun çözme becerisi hayati öneme sahiptir, gerektiğinde proje sürecinde aksayan süreçlerde gerekli rotasyonların sağlanması ve B veya hatta C planları ile stratejik değişiklikler en başından planlanmalıdır*” şeklinde ifade belirtmiştir. A.E.’nin mülakatında lider 2013 yılında yaşadığı bir deneyimi paylaşarak zorluklarla mücadelede en etkin yöntemin “*...çalışanlar ile iyi bir diyalog kurulmalıdır, onlar ile açık bir iletişim benimsemeli lider. Yaşanan hatalarda davranışa odaklanmalı ve çalışanların inisiyatif almaları için desteklenmelidir. Çatışmada her iki tarafın dinlenmesi gerekir ve bu objektif olmalıdır.... çatışmada önceliklerin belirlenmesi uygun bir çözümün bulunmasında atılması gereken önemli bir adımdır*” olduğunu ifade etmiştir.

4. SONUÇ

Araştırma sonuçlarına bakıldığında katılımcıların büyük bir çoğunluğunun, bir lideri etkili kılan nedir ile lider özellikleri nedir sorularına yönelik verdikleri cevapların yoğunlukla etik değerler olduğu gözlemlenmektedir (%32,6). Bu durum liderlerin karakteristik özelliklerinde etik değerlerin önemini vurguladıklarını; lideri etkili kılan özelliklerin dürüstlük, güvenilir olma, şeffaflık ve bütünlük gibi değerler olduğunu göstermektedir. Bu durumu, vizyoner olma (%16) ve ilham verme (%15,3) takip etmektedir. Araştırmaya katılım gösteren liderlerin büyük bir bölümü, “bir lideri etkili kılan özellikler” hususunda ifade ettikleri betimlemeler sonucunda, dönüşümcü liderlik özelliklerini belirttikleri gözlemlenmektedir. Liderler, etkili liderlik sürecinde ilişkisel bağlamda ön plana çıkan davranışların, çalışanlara örnek olarak bireysel ilgi ile çalışana öz yetkinliğin kazandırılması (entelektüel teşvik) olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca liderler etkililiği, ortak amaçların oluşturulması şeklinde betimlemişlerdir. Bu durum, dönüşümcü liderliğin idealize edilmiş etki ile paralel bir nitelik olup; liderin izleyicileri ortak amaç ve vizyon doğrultusunda motive etme özelliği ile paralellik göstermektedir.

Çalışmaya katılım gösteren liderlerin ortak özelliğinin dönüşümcü liderlik olduğu sonucu, karşılaştığı zorluklara ilişkin açıklamaları ile de desteklenmektedir. Liderler karşılaştıkları zorlukları ifade ederken yoğunlukla (%44,5) kriz, kur değişikliği, regülasyon değişiklikleri kaynaklı yaşanan zorlukları dile getirmişlerdir. Çalışmada liderlik sürecinde bir diğer önemli bir özelliğin “sabır etmek, paniklememek” gibi düşük nevroitik davranışlar olması gerekliliği mülakatlarda sıklıkla kullanılmıştır. Bu durum dönüşümcü liderliğin özellikle belirsizlik ortamlarında ön plana çıktığını, güven telkini sağlayarak gerekli dönüşümü gerçekleştirdiklerini destekler niteliktedir.

Çalışma bulguları, Z jenerasyonunun kendine lider olarak rol model aldığı kişilerin literatürde var olan çalışmalar ile farklılıklarını ortaya koymaktadır. Koulopoulos ve Keldson (2014) Z jenerasyonun büyük ölçüde Y kuşağı ile benzerlik gösterdiğini ifade etmekte ve Z kuşağının liderlerinin de Y kuşağında olduğu gibi otantik liderlik tarzı olacağı düşüncesini öne sürmektedir. Laudert (2018) ise Z kuşağının iş hayatına entegrasyonunda liderlerin uyumcul (adaptiv) ve otantik liderlik stilini benimsemelerini önermektedir. Halisdemir (2016) çalışmasında Z kuşağının okul yöneticilerinden beklentilerini ele almış; liderlerin demokratiklik ve mentorluk benzeri ihtiyaçları karşılama yetersiz olduğunu vurgulamış ve liderlerin daha fazla demokratik davranışlar sergilemesi gerekliliğini tartışmıştır. Literatürde Z kuşağının iş hayatına daha yeni gireceği hususu, yapılan çalışmaların temel kısıtlılığını oluşturmaktadır. Kuşak ve liderlik ilişkisinin ele alındığı çalışmalar Z kuşağı üzerine ampirik çalışmadan ziyade yoğunlukla kavramsal bir bakış açısı ile ele aldığı gözlemlenmektedir. Çalışmalar incelendiğinde Z kuşağının liderlik algısına yönelik genel kabul gören bir fikir birliğine sahip olmadığı gözlemlenmektedir. Bu çalışma, bulguları ile Z kuşağının liderinin kim olduğu üzerine ışık tutabilmekte ancak, analiz sonuçları genelleştirilememektedir.

Dijitalleşmenin geniş tabana yayıldığı ve neredeyse işletmeler adına bir zorunluluk haline dönüştüğü günümüz iş dünyasında, teknolojik yerli olan Z jenerasyonunun kendinden önceki jenerasyonlar ile ilişkiselliği bir diğer ifade ile insan becerilerinin betimlenmesi ve geliştirilmesi hususu da ayrı bir çalışma alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Konu üzerine geliştirilebilecek çalışmalar yüksek düzeyde teknoloji kullanımına sahip olan Z jenerasyonunun duygusal ve sosyal becerilerine odaklanarak; liderlik çalışmalarına katkıda bulunabilir. Bu durum özellikle bir süreç olarak nitelendirile liderlik olgusunun değişen jenerasyon ihtiyaç ve gerekliliklerine cevap verebilecek düzeyde öncül olabilecek lider geliştirme program içeriklilerinin oluşturulması adına da önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Al-Asfour, A., & Lettau, L. (2014). Strategies for leadership styles for multi-generational workforce. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 11*(2), 58-69.
- Bako, M. (2018). Different Leadership Style Choices, Different Generations. *Prizren Social Science Journal, 2*(2), 127-143.
- Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.

- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 175-189.
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming qualitative information: Thematic analysis and code development*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. NY: Harper & Row Publishers.
- Carlsson, G., & Karlsson, K. (1970). Age, cohorts and the Generation of Generations. *American Psychological Review*, 35(4), 710-718.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
- Gardner, H., & Davis, K. (2013). *The App Generation: How today's youth navigate identity, intimacy, and imagination in a digital world*. New Haven, CT: Yale University Press. [Çevrim-içi https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2982119], Erişim Tarihi: 05.02.2020.
- Halisdemir, M. (2016). *Okul Yöneticilerinin Z Kuşağına Yönelik Tutumları ve Z Kuşağının Okul Yöneticisi Algısı*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Haynes, B. (2011). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Estate*, 13(2), 98-108.
- İlic, D. K., & Yalçın, B. (2017). Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları. *Journal of Yasar University*, 12(46), 136-160.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Marketing Management, 12th Edition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When generations collide: traditionalists, baby boomers, generation xers, millennials: Who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work*. New York: Harper Business.
- Laudert, E. (2018). *Generation Z: Utilizing Adaptive and Authentic Leadership to Promote Intergenerational Collaboration at Work*. M.A. Leadership Studies: Capstone Project Papers: 30. [Çevrim-içi: <https://digital.sandiego.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1031&context=solesmascap>], Erişim Tarihi: 04.02.2019.
- Levine, A., & Dean, D. R. (2012). *Generation on a tightrope: A portrait of today's college student*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Loomis, J. E. (2000). *Gen X*. Indianapolis, IN: Rough Notes Co.
- Loysk, B. (1997). How to manage an X'er. *The Futurist*, 31, 43-44.
- Mannheim, K. (1952). *The Problem of Generations*. Kecskemeti, P. (ed.), *Essays on the Sociology of Knowledge: Collected Works: 276-322*. New York: Routledge. New York, NY: Doubleday Currency.
- Raths, D. (1999). Bridging the generation gap. *InfoWorld*, 21(45), 84-85.
- Rost, J. C. (1991). *Leadership for the twenty-first century*. New York: Praeger.
- Ryder, N. B. (1965). The Cohort as a Concept in the Study of Social Change. *American Sociological Review*, 30(1), 843-861.

- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.
- Senge, P. M., Scharmer, C. O., Jaworski, J., & Flowers, B. S. (2004). *Presence: Human purpose and the field of the future*. New York, NY: Society for Organization Learning.
- Twenge, J. M., & Foster, J. D. (2010). Birth cohort increases in narcissistic personality traits among American college students 1982-2009. *Social Psychological and Personality Science, 1*(1), 99-106.
- Williams, K., & Page, R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business, 3*(3), 1-17.
- Yılmaz, E. (2017). *Y Kuşağının İki Farklı Döneminin Tercih Ettiği Liderlik Tarzı Üzerine Görgül Bir Araştırma: Seyhan Belediyesi Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN İŞSİZLİK KAYGISI ALGILARININ İNCELENMESİ

Fuat KORKMAZER¹

Özet

Toplumun ekonomik problemlerinin başında yer alan işsizlik sorunu günümüz üniversiteli gençleri arasında artmaktadır. Yükselen işsizlik oranlarında genç nüfusun çoğunlukta olması, eğitim sürecini devam ettiren gençlerde mezuniyet sonrası döneme ilişkin kaygı oluşturmaktadır. Özellikle alanda yetişmiş mezun sayısının sektörde iş bulma imkânlarıyla aynı doğrultuda artmadığı bölümlerde okuyan öğrenciler, işsizlik sorunuyla daha fazla karşı karşıya kalmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, sağlık alanında üniversite okuyan öğrencilerin işsizlik kaygısı algısını tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda Muş Alparslan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesinde okuyan 335 öğrenciye kolayda örnekleme yöntemiyle anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, öğrencilerin işsizlik kaygısına sahip oldukları ve öğrencilerin işsizlik kaygısı algısında cinsiyet ve medeni durum açısından anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür. Bunun yanında okudukları bölüm ve not ortalaması açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kaygı, İşsizlik Kaygısı, Üniversite Öğrencileri

JEL Kodları: M10, M19

ANALYSIS OF UNIVERSITY STUDENTS 'PERCEPTIONS OF UNEMPLOYMENT ANXIETY

Abstract

The unemployment problem, which is one of the economic problems of the society, is increasing among the university students today. The fact that the young population is in the majority in the rising unemployment rates raises concerns about the post-graduation period for the young people who continue their education process. Particularly, students studying in departments where the number of graduates trained in the field does not increase in line with the opportunities to find a job in the sector are faced with the problem of unemployment more.

The aim of this study is to determine the perception of unemployment anxiety of students studying in the field of health. For this purpose, a questionnaire was applied to 335 students studying at the Faculty of Health Sciences of Muş Alparslan University by using easy sampling method. As a result of the research, it was seen that students have unemployment anxiety and there is no significant difference in terms of gender and marital status in students' perception of unemployment anxiety. In addition, a statistically significant difference was found in terms of their department and grade point average.


Keywords: Anxiety, Unemployment Anxiety, University Students

JEL Codes: M10, M19

1. GİRİŞ

Ülkemizde eğitim hayatı süresince pek çok faktör öğrencilerin kaygılarını etkilemektedir. Üniversiteye yerleşen öğrencilerin bu kaygıları sınav öncesinden başlayarak üniversiteli olmalarıyla devam etmektedir. Üniversite öğrenimi boyunca öğrenimin görüldüğü şehirden, sosyo-ekonomik seviyeye, öğrenim görülen ortamdaki ilişkilerden, barınma sorununa değin pek çok faktör öğrencilerin kaygılarını etkilemektedir. Ancak üniversite öğrencilerinde öğrenim hayatının sonlarında, geleceğe yönelik endişe en yüksek kaygı kaynaklarından biri olmaktadır. Buna bağlı olarak bir işe sahip olma başka bir deyişle "işsizlik kaygısı" baş göstermektedir. İşsizliğin özellikle gençlerde ve üniversite mezunlarında yaygın olması da bu kaygı düzeyini daha da arttırmaktadır. Dökmen' in 1989 yılında yaptığı araştırmada, üniversiteye yeni başlayan 1.sınıf öğrencilerinde daha çok üniversite ve barınma hayatına uyum sorunları ön plana çıkmakta, son sınıf öğrencilerinde ise geleceğe yönelik kaygı ve istihdam endişesi ön plana çıkmaktadır (Koç & Polat 2006: 3).

Üniversite öğrenimi, farklı sektörlerde çalışacak elemanları belirli bir eğitim sürecinden geçirerek iş hayatına hazırlamaktadır. Ancak günümüzde üniversitelerin sayılarındaki hızlı artış, sayıları hızla artan

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Muş Alparslan Üniversitesi, Muş, Türkiye, f.korkmazer@alparslan.edu.tr,  ORCID ID: orcid.org/0000-0002-2734-7309

mezunların, işe girme önceliği konusunda daha fazla kişi ile rekabet edebilecek düzeyde kendilerini yetiştirmesinin önemi daha iyi kavratmıştır.

Üniversite dönemi, öğrencilerin hayatlarının en önemli dönemlerindedir. Mezun olmak, iş hayatı veya işsizlik hayatına başlangıç teşkil etmektedir. Meslek tercihi, gerçek hayattaki rolün alınmasına yönelik planlar, üniversite öğrenimi sırasında yaşanan arkadaşlıklar, işsiz kalma endişesi ve çeşitli sorumluluklar kişinin kaygı yaşama sebeplerinden bazılarıdır (Çakmak & Hevedanlı, 2005: 115).

Dünya Bankasının 2005 yılında Türkiye ile ilgili hazırladığı bir rapora göre; Türkiye'deki eğitimli gençlerde işsizlik önemli bir sorun olmakta ve 20-24 yaşlarındaki üniversite veya yüksekokul mezunlarının %39'u iş aramaktadır (Ercan, 2007: 32). Genç işsizliği yalnızca ülkemizin değil, tüm dünyanın önemli bir sorunu olmaktadır. Dünyada 15-24 yaş aralığındaki gençlerin nüfusu yaklaşık 1 milyar civarındadır. Bu gençlerin % 89'u gelişmekte olan ülkelerde yaşamaktadır. Söz konusu gençlerin yaklaşık 657 milyonu bir işte çalışırken 85 milyonu ise işsiz kalmaktadır (Yentürk & Başlevent, 2007: 2). Türkiye'deki genç işgücü yetişkin işgücüne nazaran daha yüksek eğitim düzeyine sahiptir. Başka bir deyişle işgücü pazarının yeni üyelerinin eğitim düzeyinde yükseliş görülmektedir. Bu gelişme ile kalifiye işgücü gerektiren sektörlerle doğru yönelme altyapısı sağlanacaktır. Bu sektörlerin istihdam sağlayamadığı durumdaysa kalifiye-eğitilmiş işgücü işsizliğinin oranı yükselecektir (Yentürk & Başlevent, 2007: 10). Gençlerin işsizliği ülkemizde bir sorun alanı oluşturduğunda, öğrenim gören gençlerde daha öğrenim hayatı tamamlanmadan bir kaygı yaşamaya sebep olmaktadır. Özellikle üniversiteli öğrencilerde, mezuniyet sonrasında iş bulamayacağına dair endişe, kaygı düzeylerinde artmaya sebep olmaktadır. Kaygı düzeyindeki bu artış, gençlerin ruhsal açıdan yıpranmasına sebep olmaktadır. Okul hayatından iş hayatına geçiş sürecinde olan gençler işsizlik karşısında ruhsal çöküntü yaşamakta, işsizlik süreci uzadıkça zihinsel hastalıklar ve kalp-damar rahatsızlıklarında şikâyetler artmakta beraber hapis yatma, intihar eğiliminde olma, intihar meyli gibi sosyal sorunlar da artmaktadır (Statt, 1994: 21).

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kaygı

Kaygı; bireyin yaşamış olduğu deneyim sonucunda oluşan tehlike ya da tehlikesizlik korkusu veya beklentisinin bireyde meydana getirdiği psikolojik davranış travmasını ifade etmektedir (Çoban & Karaman, 2013: 79). Kaygı; bu durumda bireye oluşturduğu bunalma ya da tedirgin olma korku duygusunu oluşturmaya sebep olmaktadır. Kaygı; nesnesi ya da genellikle nedeni belirlenemeyen belirli olmayan ve anlamı olmayan korku anlamına gelmektedir (Seyyar, 2014: 86).

Bireyin kendi varlığı açısından esas önem arz eden değerler, varoluş hissi ve kimliği tehdit edildiğinde yaşadığı doğal olay kaygıyı ifade etmektedir (Çifter, 1986: 313 Akt: Tekin Tayfun & Korkmaz, 2016: 536). Günümüz gençlerinin yaşadığı sorunlardan biri olarak karşılaştığımız kaygı, bireyin tehdit edildiği bir ortamda kendisini yeterli görmemesi, içinin sıkılması, korku veya kuruntular sonucu oluşan huzursuz olma hali, olumsuz bir duygulanma durumu ve olası tehlikeler karşısında gösterilen tepki şeklinde tanımlanabilir (Eroğlu, 2000: 308; Yüksel & Kurt, 2003: 33-45; Karataş, 2009: 32-35 Akt: Tekin Tayfun & Korkmaz, 2016: 536). Yüksek kaygıya sahip olan bireyin öğrenmesi, düşünmesi, yargılaması, karar vermesi ve problem çözmesi bu durumdan olumsuz etkilenmektedir (Öz, 2004: 157-178). Bununla birlikte kaygı, genellikle bireyin varoluşu için gereken hayatı bir güç olarak uyaran, koruyan ve motive eden özelliklere de sahiptir (Akgün vd., 2007: 284-296).

Spielberg, kaygıyı iki başlık altında ele almıştır. Bunların ilki durumluk kaygı ikincisi de sürekli kaygıdır. Durumluk kaygı; birey tarafından özel durumların tehlikeli olarak yorumlanması sonucunda oluşmaktadır (Özusta, 1995: 34-36). Bireyin karşılaştığı olaylara yüklediği anlamlar genellikle kalıcı olmayan ve kısa sürelik yaşadığı durumlar karşısında geliştirdiği tepkidir (Kartopu, 2013: 239). Sürekli kaygı; bireyin içerisinde bulunduğu durumları genel olarak stresli şekilde algılaması veya stresli olarak yorumlamasıdır. Kişinin olayları tehlikeli ve kendisi tehdit edici olarak algılaması sonucunda meydana gelen mutlu olmama ve hoşnut olmama duygusudur. Bu kaygıyı yüksek seviyede yaşayan bireyler kolaylıkla incinmekte ve karamsarlığa düşmektedir (Öner & Le Compte, 1983: 180).

2.2. İşsizlik

İşsizlik; bireyin kendi mesleki gelişim düzeyi üzerine yaptığı eğitim yatırımının karşılığını alamama ve beklentisinin dışında kalan görevsiz pozisyonda kalması durumudur. Çalışma istek ve yeterliliğine sahip olduğu halde, düzenli ve sürekli gelir elde edebilecek bir işe sahip olmayan kişilere işsiz denmektedir (Işığışık, 2014: 44).

Üniversite öğrencilerinde görülen kaygının düzeyini etkileyen faktörlerin başında işgücü piyasasıyla ilgili tecrübe ile işsizlik ve işe ilişkin algılar yer almaktadır.

Tablo 1. Son 10 Yılın Üniversite Mezunu İşsizlik Oranları (15-24 yaş grubu) (%)

Yıl	İşsizlik oranı (%)
2019	35,6
2018	30,6
2017	34,4
2016	30,8
2015	29,5
2014	28,3
2013	29,2
2012	28,5
2011	30
2010	32,5

Kaynak: <http://www.tuik.gov.tr>

Türkiye’de işsizlik, bireylerin almış oldukları eğitim durumuna göre farklılık arz etmektedir. Tablo 1 de, 15-24 yaş grubundaki üniversite mezunu genç nüfusun yıllara göre işsizlik oranları gösterilmektedir. Tabloda, 15-24 yaş grubunda yüksekokul ve fakülte mezunu işsizlik oranı 2019 yılında en yüksek seviyeye ulaştığı görülmektedir. Tabloda yer alan tüm yıllarda işsizlik oranının % 30 bandına yakın veya üstü seyretmesi dikkat çekmektedir.

Türkiye’de son yıllarda fakülte veya yüksekokul mezunları işsizlik rakamları içerisinde giderek yükselen oranlara sahiptir. OECD verilerine göre 15-24 yaş grubunda 2018 yılı genç işsizlik oranı %21,6 iken bu oran 2019 yılında %26,1 olarak gerçekleşmiştir (Soylu & Turalıoğlu, 2020: 130). Ayrıca TÜİK’ in Temmuz 2020 istatistikleri 15-24 yaş grubunda olan her 4 kişiden en az birinin (%25,9) iş sahibi olmadığını göstermektedir (TÜİK, 2020).

2.3. İşsizlik Kaygısı

İşsizlik kaygısı; bireyin iş sahibi olamama korku ve beklentisi ile hayata atılarak yaşamını sürdüreceği bir gelir elde edememesi durumuna ilişkin korkusudur. Birey bu durumla ilişkili olarak kararsız ve çaresiz hislere sahip olduğunda sonuçta doğal olarak işsizlik kaygısı ortaya çıkmaktadır (Gurney, 1980; Tiggemen, 1993, Rodriguez, 1997; Miller, 2008; Akt: Özder vd., 2018: 46). Toplumlarda meydana gelen geleceğe dair kaygılar eğitim hayatının son aşaması olan üniversite sürecinde daha sık görülmektedir. Üniversite öğrencilerinde meslek seçimi, meslekten ayrılma ya da meslek sahibi olmaya dair çevresel faktörlerin baskısı işsizlik kaygısına yol açmaktadır. Bu durumda öğrencilerde işsizlik kaygısının yüksekliğinde çevresel veya ailesel faktörlerin önemli bir payının olduğu literatürde görülmektedir (Tümekaya, Aybek & Çelik, 2007; Dursun & Aytacı, 2012; Aydın & Tenekeci, 2013 Akt: Özder vd., 2018: 46).

Küreselleşen dünyada gençlerde istihdama dair sorunlar sebebiyle önemli bir kaygı oluşmaktadır. Küreselleşme, neoliberal politikaların uygulamaya konulmasını da yaygınlaştırmıştır. Türkiye’de özel üniversitelerin ve 2007 den sonra yeni üniversitelerin açılması sonucunda üniversite mezunu sayısının hızlı bir artış göstermesi bu kaygıyı daha da arttırmıştır. Yaşadığımız toplumda küçük yaşlardan itibaren aileler ve geleneksel kültür tarafından memurluğun bir hedef olarak gösterilmesi, öğrencileri eğitim hayatları boyunca bu doğrultuda hedefler belirlemeye yöneltmiş ve bu öğrenciler memur olmak dışındaki alternatif iş seçeneklerini dikkate almamışlardır. Devletin bu beklenti içerisinde olan öğrencilerin tamamı ya da büyük bir kısmını istihdam etmesi mümkün değildir (Özdemir, 2019: 102). Neoliberal politikaların ekonomiyi piyasa güçlerine bırakmayı, devletin ekonomideki rolünü

küçültülmeyi öngördüğü ve aynı zamanda özelleştirmenin artmasını teşvik edici bir yaklaşıma sahip olduğu (Çondur & Bölükbaş, 2014: 77) gerçeği de bu kaygının yaşanmasına katkı sunmaktadır.

Fakülte veya yüksekokul mezunlarının işsizlik oranında artan yükselme, üniversiteyi bitirmenin artık iş garantisi sağlamadığını ve istihdam imkânlarının yetersiz kaldığını göstermektedir (İncekara, 2010: 102). İşsizlik kaygısı yaşayan üniversite öğrencilerinde depresyon yaşandığı ve ayrıca özsaygılarında düşüş yaşandığı söylenebilir (Kıdır, 2010 Akt: Özder vd., 2018: 47).

İlkokul yıllarında iyi bir eğitim kurumunda okuma ile başlayıp lise yıllarında üniversiteye hazırlık aşamasıyla devam eden sınav kaygısı üniversite yıllarında da farklı kaygılarla sürmektedir. Özellikle üniversitenin son yılında bu kaygının daha da arttığı görülmektedir. Adaylarının atanabilmek için girdikleri KPSS kendileri için önemli bir kaygı oluşturmaktadır (Özder vd., 2018: 47). Üniversite öğrencilerinin mesleklerine yönelik beklenti kaygıları, geleceğe dair endişe ve buna bağlı olarak bir işe sahip olma veya olmama kaygısı, diğer bir ifadeyle işsizlik kaygısını yaşadığı söylenebilir.

2.3.1. İşsizlik Kaygısının Nedenleri

İşsizlik kaygısının esas nedeni, bireyin her an işsiz kalabileceği korkusudur. Çünkü işsizlik sadece işini kaybetme veya iş sahibi olamama gibi kısıtlı bir etkiye sahip değildir. İşsizlik birey üzerinde olası bazı etkilere sahiptir. Bunlar (Aytaç & Keser, 2002);

- Birey, yaşamını sürdürmek için gereken gelirini,
- Ailesi veya bakmakla yükümlü olduğu kişilere karşı itibarını,
- Öncelikle özgüveni ve kendisine olan saygısını,
- Hayatında merkezi bir role sahip olan işini, dolayısıyla çalışma arkadaşlarını ve sosyal çevresini,
- Bir iş yapıyor olmasına bağlı olarak topluma karşı var olan sorumluluk duygusunu,
- Yaşam kalitesinin en önemli unsurlarından birisi olan işini kaybetmiş olmaktadır.

İşsizlik, kişide umutsuzluk ve çaresizlik gibi duygular oluşturmaktadır. Araştırmalarda sonucunda elde edilen veriler işsiz kalan kişilerde hayatın anlamını kaybetme ve kendisine duyduğu saygının azalması düşüncelerinin varlığı görülmektedir (Aytaç & Keser, 2002).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Bu çalışma, Muş Alparslan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi'nde okuyan öğrencilerin işsizlik kaygısı düzeyini belirlemek ve sosyo demografik özelliklerin işsizlik kaygıları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmanın hipotezleri;

H1- Öğrencilerin okuduğu bölüme göre işsizlik kaygısı algısı farklılık göstermektedir.

H2- Demografik bilgilere göre (Yaş, cinsiyet, medeni durum, okuduğu sınıf, not ortalaması, gelir durumu ve anne babanın çalışma durumu) işsizlik kaygısı algısı farklılık göstermektedir.

Çalışmaya katılan katılımcılara, çalışmanın amacı açıklanarak gönüllü ve istekli olmalarına özen gösterilmiştir. Araştırmanın yürütülebilmesi için 28.01.2020 tarihinde Muş Alparslan Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan etik kurul kararı alınmıştır (Karar No: 3). Araştırmaya katılacak öğrencilere, araştırmaya başlanmadan önce araştırmanın yapılma amacı, yöntemi, araştırma için ayrılmaları istenen zaman ve katılımın tamamen gönüllülük ilkesine dayandığı konularında bilgi verilerek izinleri alınmıştır. Araştırma verileri, öğrencilere araştırma ile ilgili bilgiler verildikten sonra, yüz yüze görüşülerek anket formu dağıtılıp toplanmıştır. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde SPSS 21 istatistik paket programından yararlanılmıştır. Bu değerlendirmeler için; sayı, ortalama, yüzdelik dağılımlar, t testi ve Anova testi yapılmıştır.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni Muş Alparslan Üniversitesi'nde 2019-2020 bahar yarıyılında 17 Şubat-10 Mart 2020 tarihleri arasında Sağlık Bilimleri Fakültesi'nde derslere devam eden öğrencilerden oluşmaktadır. Söz konusu dönemde kayıtlı öğrenci sayısı 433 öğrenciden oluşmaktadır. Belirlenen örneklemin tümüne

ulaşmak amaçlanmıştır. Ancak öğrencilerin uygulanan ankete katılmak istememeleri, devamsızlık ve anketlerin boş verilmesi nedeniyle dağıtılan 350 adet anket formunun 342'si geri dönmüş, geri dönen anketlerden 7 tanesi eksik veya yanlış doldurulduğu için değerlendirme dışında bırakılmış ve geriye kalan anketlerin 335'i analize uygun görülmüştür.

3.3. Veri Toplama Araçları

Uygulanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kişisel bilgiler yer alırken, ikinci bölümde ise işsizlik kaygısı ölçeği yer almaktadır.

İşsizlik Kaygısı Ölçeği: katılımcıların işsizlik kaygısının belirlenmesi amacıyla Özder ve arkadaşlarının (2018) geliştirdiği ölçek kullanılmıştır. İşsizlik kaygısı ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliği yapılmış, ölçek 14 sorudan ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. İşsizlik kaygısı algıları ile ilgili ankette yer alan ifadelerde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

4. BULGULAR

Tablo 2. Katılımcıların Tanımlayıcı Özellikleri (N=335)

Özellikler	Sayı	Yüzde	
Yaş	17-20	130	38,8
	21-24	190	56,7
	25 ve üstü	15	4,5
Cinsiyet	Kadın	216	64,5
	Erkek	119	35,5
Medeni durum	Evli	8	2,4
	Bekâr	327	97,6
Okuduğu Bölüm	Sağlık Yönetimi	118	35,2
	Hemşirelik	210	62,7
	İş Sağlığı ve Güvenliği	7	2,1
Sınıf	1	143	42,7
	2	63	18,8
	3	70	20,9
	4	59	17,6
Not Ortalaması	0-1,99	43	12,8
	2,00-2,99	206	61,5
	3,00-4,00	86	25,7
Anne Baba Çalışma Durumu	Sadece baba	209	62,4
	Sadece Anne	7	2,1
	Anne ve Baba	11	3,3
	İkisi de çalışmıyor	108	32,2
Gelir Durumu	Asgari ücret altı	121	36,2
	Asgari ücret-5000	179	53,4
	5000 TL üstü	35	10,4

Araştırma örneklemini yaş itibariyle incelendiğinde, katılımcıların yarısından fazlasının (%56,7) 21-24 yaş aralığında, %38,8'inin 27-20 yaş aralığında, %4,52'nin ise 25 ve üstü yaş aralığında yer aldığı tespit edilmiştir.

Örnekleme dâhil edilen öğrencilerin %64,5'i bayan öğrencilerden oluşmaktadır. Erkek katılımcıların oranı ise %35,5 seviyesinde kalmıştır. Araştırma örnekleminin %2,4'ünü evli katılımcılar, bekâr katılımcıların ise örneklemin %97,6'sını oluşturduğu gözlenmiştir.

Katılımcıların okuduğu bölüm durumları incelendiğinde %62,7'si hemşirelik, %35,2'sinin sağlık yönetimi, %2,1'inin iş sağlığı ve güvenliği bölümünde kayıtlı öğrenci olduğu gözlenmiştir. İş sağlığı ve güvenliği bölümü 2018-2019 eğitim öğretim yılında açıldığı, sadece 1. ve 2. sınıfa kayıtlı öğrenci olduğu ve kontenjanı dolmadığı için bu yüzdeleri ulaşılmıştır.

Katılımcıların %42,7'sinin 1. sınıf öğrencisi, %20,9'unun 3. sınıf öğrencisi, %18,8'inin 2. sınıf öğrencisi, %17,6'sının ise son sınıf öğrencisi olduğu gözlenmiştir. 2019-2020 eğitim döneminde bölüm kontenjanları önceki yıllara nazaran arttırıldığı için 1. Sınıf öğrenci sayısı bu oranlarda çıkmıştır.

Katılımcıların not ortalamasına bakıldığında, 00-1,99 not ortalamasına sahip olanların %12,8; 2,00-2,99 not ortalamasına sahip katılımcıların %61,5'lik kısmını teşkil ettiği ve 3,00-4,00 not ortalamasına sahip katılımcıların ise %25,7'lik kısmı oluşturduğu gözlenmiştir.

Araştırmanın örneklemini anne ve babanın çalışma durumu itibarıyla dağılımı incelendiğinde katılımcıların ekseriyetle %62,4'ünün sadece babasının çalıştığı, katılımcıların %32,2'sinin anne ve babasının çalışmadığı görülmüş ve sadece anne ya da anne ve baba ikisinin çalışma oranının çok düşük %5,4 olduğunu söylemek mümkündür. Bu bulgular doğrultusunda çalışmaya katılan öğrenci annelerinin işgücüne katılım durumlarının çok düşük olduğu söylenebilir.

Araştırmanın örneklemini gelir durumu itibarıyla dağılımı incelendiğinde katılımcıların yarısından fazlasının %53,4 asgari ücret-5000 gelir aralığında olduğu, %36,2'sinin asgari ücretin altında bir gelire sahip olduğu ve %10,4'ünün de 5000 TL üstü gelir düzeyine sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 3. Ölçeğin ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Sonuçları

	Cronbach's Alpha	N of Items
İşsizlik Kaygısı Genel	,824	14
İşgücü	,847	7
Sürekli Kaygı	,667	2
Çevre	,638	3
Eğitim	,620	2

Anketin güvenilirliği, iç tutarlılık katsayıları değerlendirilerek ölçek ve alt boyutlar için ayrıca hesaplanmıştır. İşsizlik kaygısı ölçeğinin geçerliliği alt boyutlarda incelendiğinde işgücü alt boyutunda güvenilirlik katsayısının en büyük (=,847), eğitim alt boyutunda ise güvenilirliğin en düşük (=,620) olduğu tespit edilmiştir. İşsizlik kaygısı ölçeğinin tüm alt boyutları ile birlikte değerlendirildiğinde anketin güvenilirliğinin (=,824) olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar anketin oldukça güvenilir olduğunu göstermiştir.

Tablo 4. İşsizlik kaygısı Ölçeği Alt Boyut ve Toplam Puan Ortalaması

İşsizlik Kaygısı Alt Boyutları	Min	Max	Mean± SD	Range
İşgücü	9,00	24,00	18,69±2,54	7-14
Sürekli Kaygı	3,00	10,00	8,27±2,17	2-14
Çevre	5,00	14,00	11,40±2,46	3-14
Eğitim	4,00	12,00	6,32±2,12	2-14
İşsizlik Kaygısı Toplam Puan Ortalamaları	21,00	60,00	43,16±2,35	14-70

Tablo 4 incelendiğinde; Sağlık ile ilgili bölümlerde okuyan öğrencilerin işsizlik kaygısı puan ortalamasının 43,16±2,35 olduğu görülmektedir. Katılımcıların işsizlik kaygısı ölçeğinde işgücü ve çevre alt boyut puan ortalamaları sırası ile 18,69±2,54; 11,40±2,46 dır. Katılımcıların sürekli kaygı ve eğitim alt boyutları ile ilgili puan ortalaması diğer alt boyutlara nazaran daha düşüktür.

Tablo 5. İşsizlik Kaygısı Ölçeği Maddelerine Verilen Yanıtların Alt Boyutlara Göre Dağılımı

İfadeler	Kesin	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesin
	Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Katılıyorum
İşgücü	N/ %	N/ %	N/ %	N/ %	N/ %
1. Mesleğime ilişkin işgücü ihtiyacının azalması beni kaygılandırıyor.	17(5,1)	55(16,4)	37(11)	99(29,6)	127(37,9)
2. Ülkemizde okuduğum bölümden mezun olanlara duyulan ihtiyaç azdır.	87(26)	72(21,5)	46(13,7)	44(13,1)	86(25,7)
3. Okuduğum bölüm mezunu arkadaşlarımın halen işsiz olması benim de işsiz kalabileceğimi düşündürüyor.	26(7,8)	69(20,6)	54(16,1)	93(27,8)	93(27,8)
4. Memuriyete giriş sınavları (KPSS vb.) işsizlik hayatımın başlangıcıdır.	45(13,4)	74(22,1)	83(24,8)	66(19,7)	67(20)
5. Ülkemizde okuduğum bölüm mezunları ile ilgili atama kadrolarının mezun sayısından az olması atanmam konusunda beni endişelendiriyor.	16(4,8)	43(12,8)	70(20,9)	89(26,6)	117(34,9)
6. İleride çalışabileceğim kamu ya da özel kuruluşların personel ihtiyacının gittikçe daraldığını görmekteyim.	20(6)	59(17,6)	88(26,3)	81(24,2)	87(26)
7. Mezuniyet sonrası yakın zamanda (0-3 yıl) iş bulamamak benim için bir travmadır.	29(8,7)	59(17,6)	69(20,6)	84(25,1)	94(28,1)
Sürekli Kaygı					
8. Hayattan beklediğim şeyleri elde edebileceğimi ummuyorum.	44(13,1)	80(23,9)	74(22,1)	79(23,6)	58(17,3)
9. Yetkililer alanımdaki ihtiyaca göre planlama yapmadığı takdirde yakın gelecekte önümü göremiyorum.	33(9,9)	65(19,4)	76(22,7)	84(25,1)	77(23)
Çevre					
10. Bölümümünden mezun olanların iş bulma ile ilgili karamsar tutum, beni bölümümünden vazgeçmemi düşündürmektedir.	57(17)	93(27,8)	66(19,7)	52(15,5)	67(20)
11. Ailemden yakın gelecekte meslek sahibi olmak için bir baskı görmekteyim.	59(17,6)	93(27,8)	52(15,5)	82(24,5)	49(14,6)
12. İşsiz kaldığımda çevremde itibarımı yitireceğimden ve gittikçe içime kapanacağımdan endişe ederim.	39(11,6)	54(16,1)	96(28,7)	79(23,6)	67(20)
Eğitim					
13. Lisansüstü eğitim almanın iş bulmak için bir avantajı olabilir.	24(7,2)	53(15,8)	51(15,2)	112(33,4)	95(28,4)
14. Ülkemizdeki koşullardan dolayı yeni bir bölüm daha okumam gerekecek.	29(8,7)	85(25,4)	82(24,5)	54(16,1)	85(25,4)

Tablo 5'te katılımcıların İşsizlik kaygısı ölçeği sorularına verdikleri cevapların alt boyutlara göre dağılımı bulunmaktadır. Ölçeğin İşgücü alt boyutundaki ülkemizde okuduğu bölümden mezun olanlara duyulan ihtiyacın az olduğuna (hemşirelik hariç) yönelik madde ile çevre alt boyutundaki daha önce bölümden mezun olanların iş bulma konusundaki karamsar tutumunun öğrenciyi bölümünden vazgeçmeyi düşündürdüğüne ve aileden yakın gelecekte meslek sahibi olunmasına yönelik bir baskı görmeye yönelik maddelere en düşük oranda katılım sağlandığı tespit edilmiştir.

Bu çalışmada ölçeğin eğitim alt boyutunda yer alan lisansüstü eğitim almanın iş bulmak için bir avantaj olabileceğine katılımcıların %61,8'i katılıyorum veya tamamen katılıyorum yanıtı vermiştir. Katılımcılar, sürekli kaygı alt boyutunda yetkililerin alandaki ihtiyaca göre planlama yapmamasının yakın gelecekte önünü göremeyeceğine (%48,1) ve işgücü alt boyutunda mezuniyet sonrası yakın zamanda (0-3 yıl) iş bulamamanın kendileri için bir travma olduğuna (%53,2) yönelik maddelerine diğer maddelere nazaran daha yüksek oranda katılım sağlamışlardır.

Katılımcıların işsizlik kaygısına ilişkin algılarının cinsiyet ve medeni durum değişkenine göre farklı olup olmadığını belirlemek için t testi yapılmıştır. Ayrıca yaş, okuduğu bölüm, sınıf, not ortalaması, annenin eğitim durumu, babanın eğitim durumu, anne baba çalışma durumu ve gelir durumu değişkenlerine göre farklılık bulunup bulunmadığını tespit etmek için de tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi yapılmıştır.

Tablo 6. Cinsiyet ve Medeni Durumu İçin Yapılan T Testi

		N	Ort±SS	T	P
Cinsiyet	Kadın	216	3,32±0,88	,202	,071*
	Erkek	119	3,30±0,73		
Medeni Durum	Evli	8	3,33±0,71	,051	,562*
	Bekâr	327	3,31±0,83		

*p<0.05

Tablo 6'ya göre; katılımcıların, cinsiyet ve medeni durum grupları arasında işsizlik kaygısına ilişkin algıları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır (p>0,05).

Tablo 7. Yaş, Bölüm, Sınıf, Not Ortalaması, Anne Baba Çalışma Durumu ve Gelir Durumu İçin Anova Testi

		N	Ort±SS	F	P
Yaş	17-20	130	3,54±0,89	8,240	,000*
	21-24	190	3,16±0,74		
	25 ve üstü	15	3,19±0,92		
Bölümü	Sağlık Yönetimi	118	4,01±0,80	107,567	,000*
	Hemşirelik	210	2,91±0,55		
	İş sağlığı ve Güvenliği	7	3,50±0,33		
Okuduğu Sınıf	1	143	3,53±0,89	7,625	,000*
	2	63	3,26±0,79		
	3	70	2,99±0,73		
	4	59	3,20±0,69		
Not Ortalaması	0-1,99	43	3,44±0,61	4,365	,013*
	2,00-2,99	206	3,38±0,87		
	3,00-4,00	86	3,09±0,78		
Gelir Durumu	Asgari Ücret Altı	121	3,41±0,90	3,655	,027*
	Asgari Ücret-5000 TL	179	3,31±0,78		
	5000 TL Üstü	35	2,98±0,77		
Anne Baba Çalışma Durumu	Sadece baba	209	3,37±0,80	1,831	,141
	Sadece anne	7	3,21±0,81		
	Anne ve baba	11	3,64±0,69		
	İkisi de çalışmıyor	108	3,18±0,88		

(P<0,05)

Tablo 7'ye göre; katılımcıların yaş, okuduğu bölüm, okuduğu sınıf, not ortalaması ve gelir durumu grupları arasında işsizlik kaygısına ilişkin algıları açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır (p<0,05). Katılımcıların, anne babanın çalışma durumu grupları arasında işsizlik kaygısına ilişkin algıları açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık yoktur (p>0,05).

Öğrencilerin işsizlik kaygısı yaş, okuduğu bölüm, okuduğu sınıf, not ortalaması ve gelir durumuna göre farkın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için ileri analizlerden Post Hoc Tukey testi yapılmıştır. Bunun sonucunda gelir durumu 5000 TL Üstü olan öğrencilerin puan ortalamaları asgari ücret altı ve asgari ücret-5000 TL arasında olanlardan düşük olduğu tespit edilmiştir. Not ortalaması 3,00-4,00 olan öğrencilerin puan ortalamaları 0-1,99 ve 2,00-2,99 arasında olanlardan düşük olduğu tespit edilmiştir. 1. Sınıf öğrencilerinin işsizlik kaygısına yönelik puan ortalamalarının 2. sınıf, 3. Sınıf ve 4. sınıf öğrencilerinden daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Hemşirelik bölümünde okuyan öğrencilerin işsizlik

kaygısı puan ortalamalarının sağlık yönetimi ile iş sağlığı ve güvenliği bölümünde okuyan öğrencilerin puan ortalamasından daha düşük olduğu tespit edilmiştir. 17-20 yaş gurubundaki öğrencilerin işsizlik kaygısı puan ortalamalarının 21-24 ile 25 yaş ve üstü öğrencilerin puan ortalamasından daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar doğrultusunda: gelir durumu yükseldikçe işsizlik kaygısının daha düşük olduğu, not ortalaması daha iyi olan öğrencilerin işsizlik kaygısının daha düşük olduğu, mezuniyeti yaklaşan öğrencilerin işsizlik kaygısını daha yoğun yaşadığı, mezuniyet sonrası atanma ihtimali daha yüksek olan hemşirelik bölümü öğrencilerinin diğer iki bölüme nazaran daha az işsizlik kaygısına sahip olduğu ve öğrencilerin yaşı ilerledikçe gelecek ile ilgili kaygılarının yoğun hissedildiği ve işsizlik kaygılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Bu sonuçlara göre; hipotezlerin durumu (0,05 anlamlılık düzeyinde) aşağıdaki gibidir.

- H1: “Öğrencilerin okuduğu bölüme göre işsizlik kaygısı algısında farklılık vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

- H2: “Demografik bilgilere göre (Yaş, cinsiyet, medeni durum, okuduğu sınıf, not ortalaması, gelir durumu ve anne babanın çalışma durumu) işsizlik kaygısı algısı farklılık göstermektedir.” hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

5. SONUÇ

Akademik hayat bireyin günlük yaşantısında oldukça önemli bir yere sahiptir. Günün önemli bir kısmını eğitim kurumunda geçirmekle birlikte, genellikle öğrenim, bireyin düşüncelerini meşgul etmekte, günlük programını belirlemekte, sosyal kimliğine katkıda bulunmakta ve hatta bazı durumlarda bir mesleğe sahip olup olamayacağı kararını bile etkileyebilmektedir.

Bireyin toplumda saygı kazanması için eğitimi olması gerekir. Eğitim sonrasında mutlu ve refah içerisinde bir hayata öncülük etmesi nedeniyle de önem arz etmektedir. Ayrıca eğitim insanın yaşamında başarılı olması ve güzel işler çıkarması için fırsat sağlamaktadır. Başka bir deyişle eğitim, bireyin mükemmel bir konum sahibi olarak itibar kazanmasına yardımcı olmaktadır.

Eğitim bireye hayatında ihtiyaç duyduğu temel ihtiyaçlarını karşılaması için yardımcı olmaktadır. Eğitim bireylerin kariyerlerini büyüme ve hayallerini gerçekleştirebilmede olumlu katkılar sağlamaktadır. Her insan için eğitim, kendisine bağımsız yaşamayı sağladığı ve özgürlük kazandırdığı için önem arz etmektedir. Eğitim, bir bireyi hem maddi açıdan korumaya hem de yaşamı boyunca kendi ayakları üzerinde durmasına imkân sağlamaktadır.

Araştırma sonucunda Sağlık bilimleri fakültesinde okuyan öğrencilerin işsizlik kaygısına yönelik algılarının tanımlayıcı özelliklere göre farklılık gösterdiği, işsizlik kaygısı ortalamasının 3,89 çıktığı görülmüştür. Turaç & Bayın Donar (2017) tarafından sağlık yönetimi bölümünde okuyan öğrenciler üzerinde yapılan çalışmada öğrencilerin işsizlik kaygısı genel puan ortalamasının 2,65 olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar bu ortalamanın orta düzeyde olduğunu ifade etmiştir. Bu bulgunun Çınar ve arkadaşları (2012) tarafından belirlenen değerlendirme aralığına göre yüksek olduğu söylenebilir (Güney & Çelik, 2019).

Araştırma verilerinin değerlendirilmesi sonucunda; işsizlik kaygısının yaş, okuduğu bölüm, okuduğu sınıf, gelir durumu ve not ortalamasından etkilendiği görülmüştür. Deveci vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada üniversite öğrencilerinin kaygı düzeylerinin öğrenim görülen bölüme göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Şahin Kutlu vd. (2019) tarafından üniversite son sınıf öğrencileri üzerinde işsizlik kaygısının ölçülmesine yönelik yapılan çalışmada, kaygı düzeyinin cinsiyet, ailenin gelir durumu ve bölümlere göre farklılık göstermediği görülmüştür. Çakmak ve Hevedanlı (2005) tarafından yapılan çalışma ile Tekin Tayfun & Korkmaz (2016) tarafından yapılan çalışmada işsizlik kaygısının akademik başarı düzeyine göre farklılık göstermediği, Şahin Kutlu, Çetinbakış ve Kutlu (2019) tarafından yapılan çalışmada ise işsizlik kaygı düzeyinin not ortalamasına göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Şahin Kutlu vd. (2019) tarafından yapılan çalışma sonuçları çalışmamızda tespit ettiğimiz kaygı düzeyinin not ortalamasına göre farklılık gösterdiği bulgusu ile örtüşmektedir. Ayrıca Tekin (2015) tarafından yapılan çalışmada öğrencilerin işsizlik kaygısının yaş değişkeninden etkilenmediği tespit edilmiştir. Bu bulgu,

çalışmamızda tespit ettiğimiz yaşın işsizlik kaygısı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu bulgusu ile örtüşmemektedir.

Araştırma sonucunda cinsiyet, medeni durum ve anne babanın çalışma durumunun ise işsizlik kaygısı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde, işsizlik kaygısı ile ilgili çalışmalarda cinsiyet değişkeni önemli bir faktör olarak görülmektedir. Kız öğrenciler ile erkek öğrencilerin kaygı düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark görülmektedir (Çakmak & Hevedanlı, 2005; Dursun & Aytaç, 2009; Durukan & Öncel, 2013; Tekin Tayfun & Korkmaz, 2016; Taşkın, Bozgeyikli & Boğazlıyan, 2017; Turaç & Bayın Donar, 2017; Güney & Çelik, 2019). Bu çalışmalarda elde edilen bulgular, çalışmamızda tespit ettiğimiz cinsiyetin işsizlik kaygısı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı bulgusu ile örtüşmemektedir. Ayrıca Tekin (2015) tarafından yapılan çalışmada öğrencilerin işsizlik kaygısının medeni durum değişkeninden etkilenmediği tespit edilmiştir. Bu bulgu, çalışmamızda tespit ettiğimiz medeni durumun işsizlik kaygısı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı bulgusu ile örtüşmektedir.

Elde edilen bulgular sonucunda, üniversite yöneticilerine öğrencilerin işsizlik kaygısını azaltmaya yönelik çabalar içine girmesi önerilebilir. Öğrencilerin işsizlik kaygısını azaltmaya yönelik olarak;

- Eğitim kurumlarında verilen eğitimin içerik ve eğitim metodunun kalitesi artırılmalıdır.
- Öğrencilerin mesleki çalışma alanları ile iletişimlerini güçlendirmelerini sağlayacak mekanizmalar (staj, kısmi çalışma vb.) oluşturulmalıdır.
- Üniversitelerde öğrencilerin mesleki teknik bilgi ve becerilerini elde edecekleri motivasyonu sağlayacak eğitim programları düzenlenmelidir.
- Gerekirse eğitimin zevkli hale geleceği sosyal ortamların ve etkinliklerin sayısının artırılması sağlanmalıdır.
- Öğrencilerin belirli aralıklarla işsizlik kaygısı algılarını ölçme ve bu algıları olumsuz yönde etkileyen faktörler ile ilgili araştırmaların yapılması sağlanmalıdır.
- Plansız ve ihtiyaç fazlası mezunların yetiştirilmesi yerine planlı ve ihtiyaca uygun sayıda bölüm ve kontenjanlar belirlenmelidir. Bu konuda paydaşlar arasında etkili bir koordinasyon sağlanmalıdır. Bölüm ve kontenjan belirlenirken işgücü piyasası ihtiyaçları göz önünde bulundurulurken hareket edilmelidir.
- Mesleki alanlarda öğrenim gören öğrencilerin istihdamının sağlanması konusunda yaşanan sıkıntılar azaltılmalıdır.
- Öğrencilerin meslek tercihi ile ilgili çevresel faktörler veya ailesel faktörlerin baskısı azaltılmalıdır. Öğrencilerin meslek tercihinde çevre baskısı yaşamaması için toplumun geneline ve özelde ailelere yönelik gerekli eğitsel çalışmalar yapılmalıdır.
 - İstihdam konusunda liyakat ve ehliyet kavramları çerçevesinde hareket edilmelidir. Böylece öğrencilerin mezuniyet sonrası liyakat sahibi oldukları alanlarda istihdam olanaklarının daha fazla olacağına inancı artacaktır.

Bu çalışmanın ileride yapılacak olan çalışmalara yol göstermesi beklenmektedir. Yapılan bu çalışmadan elde edilen bulgular, bir üniversitenin fakültesinde okuyan öğrenciler ile sınırlı olduğu için genelleme yapılmamalıdır. Çalışma, sadece sağlık alanında öğrenim gören öğrenciler üzerinde yapıldığından, sağlık dışındaki alanlara da uygulanması konunun gelişimine katkı sağlayacaktır. Bu çalışma Türkiye’de kamuya bağlı bir üniversitede okuyan öğrencilere uygulanmıştır. Bu çalışma referans alınarak bundan sonra yapılacak çalışmalarda, diğer kamu, vakıf dernek ve özel sektör üniversitelerinde okuyan öğrencilerin de dâhil edildiği daha büyük bir evrende yapılması, konuyu bir adım daha öteye taşıyacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Akgün, A., Gönen S., & Aydın, M. (2007). İlköğretim fen ve matematik öğretmenliği öğrencilerinin kaygı düzeylerinin bazı değişkenlere göre incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(20), 283-299
- Aydın, A., & Tenekeci, E. (2013). Zihin engelliler öğretmenliği öğrencilerinin öğretmenlik mesleğine yönelik tutumları ile kaygı düzeyleri. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 3(2), 1-12.
- Aytaç S., & Keser, A. (2002). (19 Ağustos 2002). İşsizlik kaygısı, <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/issizlik-kaygisi-92333>, Erişim tarihi: 19.10.2020
- Çakmak, Ö., & Hevedanlı, M. (2005). Eğitim ve fen-edebiyat fakülteleri biyoloji bölümü öğrencilerinin kaygı düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 115-127.
- Çınar, O., Yavuz, S., & Aslan, İ. (2012). Akademisyenlerin internet bankacılığı hakkındaki tutum, düşünce ve davranışları: Erzurum Üniversitesi örneği. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23, 103-124.
- Çoban, E. A., & Karaman, N. G. (2013). Üniversite öğrencilerinin umutsuzluk, kaygı ve ilişkilerle ilgili bilişsel çarpıtmaları. *Bilişsel Davranışçı Psikoterapi ve Araştırmalar Dergisi*, 2(2), 78-88.
- Çondur, F., & Bölükbaş, M. (2014). Türkiye’de işgücü piyasası ve genç işsizlik-büyüme ilişkisi üzerine bir inceleme. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(2), 79-95.
- Deveci S. E., Çalmaz, A., & Açık, Y. (2012). Doğu Anadolu’da yeni açılan bir üniversitenin öğrencilerinde kaygı düzeylerinin sağlık, sosyal ve demografik faktörler ile ilişkisi. *Dicle Tıp Dergisi*, 39(2), 189-196.
- Dursun, S., & Aytaç, S. (2012). Üniversite öğrencilerinin işgücü piyasasına yönelik beklentileri ve iş deneyimleri ile umutsuzluk ve kaygı düzeyleri arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(1), 373-388.
- Durukan, K. A., & Öncel, S. Y. (2013). Üniversite öğrencilerinde işsizlik kaygısı durumunun değerlendirilmesi, *Kırıkkale Üniversitesi Bilimde Gelişmeler Dergisi*, 2(1), 108-117.
- Ercan, H. (2007). *Türkiye’de gençlerin istihdamı*. Uluslararası Çalışma Ofisi, Ankara. (www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/.../genclerinstihdami.pdf).
- Guney, A., & Celik, E. (2019). Sosyal sermaye ile işsizlik kaygısı arasındaki ilişki: Atatürk Üniversitesi İİBF son sınıf öğrencileri üzerine bir uygulama. *İstanbul İktisat Dergisi*, 69(1), 103-131.
- Işığçok, Ö. (2014). *İstihdam ve işsizlik* (2. Baskı). Bursa: Dora Yayıncılık.
- İncekara, B. (2010). *Gelişmekte olan ülkeler ve Türkiye’de işsizlik*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Kartopu, S. (2013). Kaygının kader algıları ile ilişkisi: Kahramanmaraş örneği. *Gümüşhane Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 2(3), 221-245.
- Kıcır, B. (2010). *Üniversite son sınıf öğrencilerinde işsizlik kaygısı: Psikolojik etmenler açısından bir inceleme*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Koç, M., ve Polat, Ü. (2006). Üniversite öğrencilerinin ruh sağlığı. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 3(2), 1-22.
- Öner, N., & Le Compte, A. (1983). *Durumluk-sürekli kaygı envanteri el kitabı*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Matbaası.
- Öz, F. (2004). *Sağlık alanında temel kavramlar*. Ankara: Kendisi Yayınevi.

- Özdemir, Ş. (2019). Memurluğa odaklanmış üniversite öğrencilerinin girişimcilik eğitimi hakkındaki görüşlerine yönelik nitel bir araştırma. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 21(37), 101-114.
- Özder, H., Birinci, M., Zaifoğlu, P., & Işıktaş, S. (2018). Okulöncesi ve sınıf öğretmeni adaylarının işsizlik kaygılarına ilişkin bir ölçek geliştirme çalışması. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 20(2), 39-56
- Özusta, Ş. (1995). Çocuklar için durumluk-sürekli kaygı envanteri uyarlama, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 10(34), 32-44.
- Seyyar, A. (2014). *Davranış bilimleri terimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Soylu, Ö. B., & Turalıoğlu, M. (2020). İşgücü piyasasındaki gelişim süreci AB-OECD-Türkiye karşılaştırması. *Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 129-139
- Statt, D. A. (1994). *Work, non-work and in-between in psychology and the world of work*. Great Britain: Antony Rowe Ltd.
- Şahin Kutlu Ş., Çetinbakış, M., & Kutlu, M. (2019). Üniversite son sınıf öğrencilerinde işsizlik kaygısı: Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğrencileri üzerine bir uygulama. *Ekev Akademi Dergisi*, 23(78), 511-522
- Taşgın, Ö., Bozgeyikli, H., & Boğazlıyan, E. E. (2017). Üniversiteli gençlerin işsizlik kaygıları ile psikolojik dayanıklılıkları arasındaki ilişki. *Emek ve Toplum*, 6(16), 551-567
- Tekin Tayfun, A. N., & Korkmaz, A. (2016). Üniversite öğrencilerinde işsizlik kaygısı: Süleyman Demirel üniversitesi öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(17), 534-558.
- Tekin, A. N. (2015). *Üniversite öğrencilerinde işsizlik kaygısı: Süleyman Demirel Üniversitesi öğrencileri üzerinde bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, Türkiye.
- Turaç, İ. S., & Bayın Donar, G. (2017) Sağlık yönetimi öğrencilerinin işsizlik kaygılarını ve yaşam doyumlarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi. *Research Journal of Politics, Economics and Management*, 5(4), 119-127.
- Tümerdem, R. (2007). Dicle Üniversitesi Eğitim Fakültesi ve Fen Edebiyat Fakültesi kimya son sınıf öğrencilerinin kaygılarını etkileyen etmenler. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(20), 32-45.
- Tümekaya, S., Aybek, B., & Çelik, M. (2007). KPSS'ye girecek öğretmen adaylarındaki umutsuzluk ve durumluk-sürekli kaygı düzeylerini yordayıcı değişkenlerin incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 7(2), 953- 974.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2020). <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Temmuz-2020-33791>, Erişim tarihi: 11.08.2020
- Yentürk, N., & Başlevent, C. (2007). *Türkiye'de genç işsizliği, gençlik çalışmaları birimi araştırma raporu*. No:2. İstanbul Bilgi Üniversitesi, <http://genclik.bilgi.edu.tr/Default.asp?pageID=5>

E-ISSN: 2651-2610

BEMAREJ

Business, Economics & Management Research Journal

**<http://dergipark.org.tr/bemarej>
bemarej@gmail.com**