

E – ISSN: 2148-2497  
Yıl/Year: 2023  
Cilt/Volume: 14  
Sayı/Issue: 28

# BARTIN ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

Uluslararası Hakemli Dergi



AYDINLIK YARINLARA

**BARTIN UNIVERSITY  
JOURNAL OF FACULTY OF  
ECONOMICS AND  
ADMINISTRATIVE SCIENCES**

Peer Reviewed International Journal

28

ISSN Online : 2148-2497  
Yıl/Year : 2023  
Cilt/Volume : 14  
Sayı/Number : 28

# BARTIN ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

## Uluslararası Hakemli Dergi

Dergimiz ASOS INDEX, GOOGLE SCHOLAR, SOBIAD ve 06.04.2015 tarihinden itibaren EBSCO Host'ta taranmaktadır. DergiPark'ta da yayımlanan dergimizin TR DİZİN' de taranması için girişimlerde bulunulmuş olup değerlendirilme süreci devam etmektedir.



## BARTIN UNIVERSITY JOURNAL OF FACULTY OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES

Peer Reviewed International Journal





## BARTIN ÜNİVERSİTESİ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

BARTIN UNIVERSITY JOURNAL OF FACULTY OF  
ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES

Yılda iki defa yayımlanan uluslararası hakemli bir dergidir.  
*A peer reviewed international journal published two issues per year*  
Yıl/ Year: 2023 Cilt/ Volume: 14 Sayı/ Number: 28  
ISSN Online: 2148-2497

### **Sahibi / Owner:**

Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi adına  
Prof. Dr. ŞABAN ESEN (Dekan)

### **Baş Editör / Chief Editor :**

Prof. Dr. ŞABAN ESEN

### **Editör / Editor:**

Dr. Öğr. Üyesi İsmail Fatih CEYHAN

### **Alan Editörleri/ Associate Editor:**

Prof. Dr. Alper AYTEKİN  
Doç. Dr. Ayhan KARAKAŞ  
Doç. Dr. Aybegüm GÜNGÖRDÜ BELBAĞ  
Doç. Dr. Said CEYHAN

Prof. Dr. Mahmut BOZAN  
Doç. Dr. Ahmet ÖZTEL  
Doç. Dr. Sabahattin ÇETİN  
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Said KÖSE

### **Editing for papers in English Language:**

Res. Asst. Onur COMBA

### **Redaksiyon:**

Arş. Gör. Ferhat DEMİRCİ

### **Bilim Kurulu**

Prof. Dr. Anarkül URDALETOVA  
Prof. Dr. Erdal Tanas KARAGÖL  
Prof. Dr. İsmail CERİTLİ  
Prof. Dr. Jorge GUILLÉN UYEN  
Prof. Dr. Kahraman ÇATI  
Prof. Dr. Mahmut BOZAN  
Prof. Dr. Mahmut KARTAL  
Prof. Dr. Mehmet ASUTAY  
Prof. Dr. Metin SABAN  
Prof. Dr. Mohamad SEPEHRI  
Prof. Dr. Oğuz TÜRKAY  
Prof. Dr. Said KINGİR  
Prof. Dr. Selman KARAYILMAZLAR  
Prof. Dr. Cengiz TORAMAN  
Prof. Dr. Ekrem ERDEM  
Prof. Dr. Stanislav IVANOV  
Prof. Dr. Oğuz TÜRKAY  
Prof. Dr. Aziz KUTLAR  
Prof. Dr. Hamza ÇEŞTEPE  
Prof. Dr. Sait AŞGIN  
Prof. Dr. İhsan ALP  
Prof. Dr. Asuman AKDOĞAN  
Prof. Dr. Hasan BAL  
Prof. Dr. Mark Anthony CAMİLLERİ  
Prof. Dr. Kashif HUSSAİN  
Prof. Dr. Ahmet Vecdi CAN

Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi  
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi  
Bartın Üniversitesi  
Universidad ESAN, Peru  
İnönü Üniversitesi  
Bartın Üniversitesi  
Cumhuriyet Üniversitesi  
Durham University, İngiltere  
Bartın Üniversitesi  
Jacksonville University, ABD  
Sakarya Üniversitesi  
Sakarya Üniversitesi  
Bartın Üniversitesi  
Gaziantep Üniversitesi  
Erciyes Üniversitesi  
Varna Üniversitesi  
Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi  
Sakarya Üniversitesi  
Bülent Ecevit Üniversitesi  
Karabük Üniversitesi  
Gazi Üniversitesi  
Durham University, İngiltere  
Gazi Üniversitesi  
University of Malta  
UCSI University  
Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Fariz AHMADOV	Devlet İktisat Üniversitesi, Azerbaycan
Doç. Dr. Asiman GULİYEV	Devlet İktisat Üniversitesi, Azerbaycan
Doç. Dr. Mehmet ALTINÖZ	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Yaşar ÖZ	Bartın Üniversitesi
Doç. Dr. Mahirah KAMALUDİN	Universiti Malaysia Terengganu
Doç. Dr. Ramazan ARSLAN	Bartın Üniversitesi
Doç. Dr. Erdoğan EKİZ	King Abdulaziz University
Doç. Dr. Ahmet KAMACI	Bartın Üniversitesi
Doç. Dr. Yaşar AKÇA	Bartın Üniversitesi
Doç. Dr. Melih BAŞKOL	Bartın Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Oqtay QULİYEV	Devlet İktisat Üniversitesi, Azerbaycan
Dr. Öğr. Üyesi Hande KÜÇÜKÖNDER	Bartın Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Hande UYAR OĞUZ	Bartın Üniversitesi
Dr. Jaharudin bin Padli	Universiti Malaysia Terengganu
Dr. Marhanum Che Mohd Salleh	International Islamic University Malaysia
Dr. Mohamad Yaziz Ali Basah	Universiti Sains Islam Malaysia
Dr. Nor Ermawati Binti Hussam	Universiti Malaysia Terengganu
Dr. Norasibah binti Abdul Jalil	Sultan Idris Education University
Dr. Zainizam bin Zakariya	Sultan Idris Education University

### **Dergidemizde Yayımlanan Makaleler İçin Gözetilen Yayın Etik İlkeleri**

Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi'ne Makale Gönderen Yazar(lar), Aşağıda Belirtilen Etik Kuralları (Hususları) Açık Bir Şekilde ve Kendi İradeleriyle Taahhüt/kabul Etmiş Sayılmaktadırlar:

Yayımlanması amacıyla değerlendirilmek üzere Dergi-Park sistemi aracılığıyla Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi'ne yüklenmiş çalışma(da); yer alan ve kullanılan tüm kaynaklara, bilimsel araştırma yöntemleri ve etik ilkeler doğrultusunda atıf yapılmıştır.

Eğer çalışma, birden fazla kişiye aitse çalışmada tüm yazarların akademik-bilimsel olarak doğrudan ve ortak katkısı vardır.

Bu çalışma, yazar(lar)ın özgün bir çalışmasıdır.

Bütün yazarlar gönderilen makalenin son halini görmüş ve sonuçlarını onaylamıştır.

Çalışma makale olarak daha önceden hiçbir şekilde yayımlanmak üzere bir yere gönderilmemiş ve/veya yayımlanmak üzere kabul edilen ve/veya başka bir dergide yayımlanmak üzere bekletilen bir çalışma olmayıp, "Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi"nin değerlendirme süreci sonuçlanıncaya kadar başka bir bilimsel dergide yayımlanması için değerlendirme sürecine gönderilmeyecektir.

Çalışmada kullanılan denek/deneklere ilişkin herhangi bir etik ihlal yapılmamış, kullanılan tüm veri toplama yöntemlerinde bilimsel etik ilkelere göre hareket edilmiştir.

Çalışmanın değerlendirilmesine ilişkin tüm süreçler (hakem raporları, editör notları vb.) üçüncü kişilerle paylaşılmamış/paylaşılmayacaktır.

Yayımlanmak üzere kabul edilen yazıların her türlü yayını hakkı dergiyi yayımlayan kuruma aittir.

Yazılardaki düşünce ve öneriler tümüyle yazarların sorumluluğundadır.

Çalışma daha önceden bilimsel bir toplantıda sunulan özet veya bu çalışmanın daha kısa hali ise, makalede bu durum belirtilmiştir.

Yazar(lar); bu çalışma üzerindeki mali hakları, özellikle işleme, çoğaltma, temsil, basım, yayım, dağıtım ve internet yoluyla iletim de dâhil olmak üzere her türlü umuma iletim haklarını "Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi"ne sınırsız olarak kullanılmak üzere devretmeyi kabul ve taahhüt eder(ler).

Çalışmayla ilgili olarak, telif hakkı ihlali nedeniyle üçüncü şahıslarca istenecek hak talebi veya açılacak davalarda "Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi" ve ilgili kurullarının hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk yazar(lar)a aittir.

Çalışmada, hiçbir suç unsuru veya kanuna aykırı ifade bulunmamakla birlikte, araştırma yapılırken kanuna aykırı herhangi bir yöntem kullanılmamış olup, çalışma ile ilgili tüm yasal izinler alınmış ve etik kurallara uygun hareket edilmiştir.

**Yazışma Adresi / Communication Address:**

Bartın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 3. Kat,  
Fakülte Dekanlığı, 74100 Kutlubeyyazıcılar / Merkez / BARTIN  
Telefon: 0 378 501 10 00  
E-posta: iibfdergi@bartin.edu.tr  
Web: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/bartiniibf>

**Yasal Sorumluluk / Legal Responsibility**

Dergide yayımlanan yazıların sorumluluğu yazarlarına ve çevirmenlerine aittir.  
*The authors and translators are responsible for the content of their papers.*

**Yayın Hakları / Copyright and Permissions**

Tüm yayın hakları saklıdır. Bu derginin hiçbir bölümü yazılı ön izin olmaksızın hiçbir biçimde ve hiçbir yolla yeniden üretilemez ve dağıtılamaz, ancak atf yapılabilir.  
*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced and disseminated in any means without the prior written permission of Bartın University Faculty of Economics and Administrative Sciences.*  
*No citation can be made without reference.*

**İndeks / Indexing**

Dergimiz 06.04.2015 tarihinden itibaren EBSCO da taranmaktadır.  
*This journal has been indexed within EBSCO since 06.04.2015.*

**Yayın Tarihi:**

30.11.2023

## 28. Sayının Hakem Kurulu/ Referee Board of Issue 28

Prof. Dr. Alaeddin YALÇINKAYA	Marmara Üniversitesi
Prof. Dr. Ali ASKER	Karabük Üniversitesi
Prof. Dr. Hikmet KAVRUK	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet ALTINÖZ	Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Prof. Dr. Oytun MEÇİK	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi
Prof. Dr. Salih DURSUN	Karadeniz Teknik Üniversitesi
Prof. Dr. Sait AŞGIN	Karabük Üniversitesi
Doç. Dr. Abdulkadir GÜMÜŞ	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Doç. Dr. Ali KONAK	Karabük Üniversitesi
Doç. Dr. Devran ŞANLI	Bartın Üniversitesi
Doç. Dr. Emel İŞTAR IŞIKLI	Düzce Üniversitesi
Doç. Dr. Kamil ÇELİK	Bartın Üniversitesi
Doç. Dr. Muharrem Tuncay GENÇOĞLU	Fırat Üniversitesi
Doç. Dr. Süleyman AĞRAŞ	Düzce Üniversitesi
Doç. Dr. Yahya Can DURA	İstanbul Nişantaşı Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Aylin AKYOL	Adıyaman Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Banu AÇIKGÖZ	Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Burçin ÇETİN KARABAT	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif Peçe	Bartın Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Koray ERENTÜRK	İstanbul Aydın Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Mohammed Rashad BAKER	University of Kirkuk
Dr. Öğr. Üyesi Pınar ERKAL	Balıkesir Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Yasin AKKUŞ	Trakya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Yusuf ALACA	Hitit Üniversitesi

## İÇİNDEKİLER

**Banu AÇIKGÖZ - Ahmet Ferda ÇAKMAK****Çalışan Annelerin İş-Aile Çatışmasıyla Başa Çıkma Stratejileri Üzerine Bir Alan Araştırması***A Field Study on Coping Strategies of Working Mothers for Work-Family Conflict*

Gönderim Tarihi: 04.07.2023; Kabul Tarihi: 10.08.2023,

DOI: 10.47129/bartiniibf.1322440

- Araştırma Makalesi -

71-97

\*\*\*

**Mertkan SİNOPLU - Eyüp Burak CEYHAN****COVID-19-Related Cyberattacks and Precautions Taken by Countries***COVID-19 Bağlantılı Siber Saldırıları ve Ülkelerin Aldıkları Önlemler*

Gönderim Tarihi: 18.05.2023; Kabul Tarihi: 13.08.2023,

DOI: 10.47129/bartiniibf.1299156

- Araştırma Makalesi -

98-116

\*\*\*

**Uğur YAZICI****Kamuda Kişi-İş Uyumunun Tükenmişliğe Etkisi: Bartın Üniversitesi Örneği***The Effect of Person-Job Fit on Burnout in Public Sector: The Case of Bartın University*

Gönderim Tarihi: 08.08.2023; Kabul Tarihi: 20.09.2023,

DOI: 10.47129/bartiniibf.1339683

- Araştırma Makalesi -

117-141

\*\*\*

**Ertuğrul TEKİN - Adnan ÇELİK****Yönetim Bilişim Sistemlerinin Bilgi Paylaşım Davranışına Etkisinde Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinin Rolü***The Role of High Performance Operating Systems in the Effect of Management Information Systems on Information Sharing Behavior*

Gönderim Tarihi: 19.07.2023; Kabul Tarihi: 29.09.2023,

DOI: 10.47129/bartiniibf.1329976

- Araştırma Makalesi -

142-167

\*\*\*

**Kamil ÇELİK - Ahmet TAŞ****Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü Öğrencilerinin ve Mezunlarının Girişimcilik Niyetini Etkileyen Faktörlerin Araştırılması***Investigation of the Factors Affecting the Entrepreneurial Intention of the Students and Graduates of the Department of Management Information Systems*

Gönderim Tarihi: 22.09.2023; Kabul Tarihi: 09.10.2023,

DOI: 10.47129/bartiniibf.1364922

- Araştırma Makalesi -

168-184

\*\*\*



**Kadriye YOLCU**

**TR81 Bölgesi Belediyelerinin Stratejik Plânlarının Mukayesesi**

*Comparison of Strategic Plans of Municipalities in TR81 Region*

Gönderim Tarihi: 02.08.2023; Kabul Tarihi: 03.10.2023,

DOI: 10.47129/bartiniibf.1335460

- Derleme Makale -

185-206

\*\*\*

**Sibel ÖZDEMİR**

**Sanayisizleşme: Türkiye ve Doğu Asya Ülkeleri**

*Deindustrialization: Turkey and The East Asian Countries*

Gönderim Tarihi: 09.08.2023; Kabul Tarihi: 15.10.2023,

DOI: 10.47129/bartiniibf.1339982

- Derleme Makale -

207-228

\*\*\*

**Esra EROĞUZ**

**Uluslararası Hukukta Kuvvet Kullanımı Çerçevesinde Rusya'nın Gürcistan, Kırım ve Ukrayna Müdahaleleri**

*Russia's Interventions in Georgia, Crimea and Ukraine in the Framework of the Use of Force in International Law*

Gönderim Tarihi: 25.07.2023; Kabul Tarihi: 15.10.2023,

DOI: 10.47129/bartiniibf.1332479

- Araştırma Makalesi -

229-245

\*\*\*

**Ayhan KARAKAŞ- Enise AYTAR**

**Tekstil Sektörü Çalışanlarının Memnuniyetlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi:**

**Bartın İli Örneği**

*The Effect of Textile Sector Employee Satisfaction on Organizational Commitment: Bartın Province Example*

Gönderim Tarihi: 29.09.2023; Kabul Tarihi: 20.11.2023,

DOI: 10.47129/bartiniibf.1368749

- Araştırma Makalesi -

246-267

\*\*\*

**Zeynep BALOĞLU-Serkan DİLEK**

**Environmental and Productivity Perceptions Affecting The Female Labour Force Participation Rate**

*Kadınların İşgücüne Katılım Oranını Etkileyen Çevresel ve Verimlilik Algıları*

Gönderim Tarihi: 11.10.2023; Kabul Tarihi: 27.11.2023,

DOI: 10.47129/bartiniibf.1374492

- Araştırma Makalesi -

268-283

\*\*\*

**Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi Yayın İlkeleri ve Yazım Kuralları**

284-292

\*\*\*



Araştırma Makalesi, Gönderim Tarihi: 04.07.2023; Kabul Tarihi: 10.08.2023  
DOI: 10.47129/bartiniibf.1322440

## Çalışan Annelerin İş-Aile Çatışmasıyla Başa Çıkma Stratejileri Üzerine Bir Alan Araştırması<sup>1</sup>

**Dr. Öğr. Üyesi Banu AÇIKGÖZ**

Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri  
banuacikgoz@gmail.com, Orcid ID: 0000-0003-4642-5090

**Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK**

Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, İİBF, İşletme  
cakmak@beun.edu.tr, Orcid ID: 0000-0002-5686-716X

### Öz

Bu çalışma, iş hayatında ücret eşitsizliği, cam tavan sendromu, işyerinde psikolojik yıldırma ve iş-aile çatışması gibi çok sayıda sorun yaşayan çalışan kadınlar arasında özellikle çocuk sahibi olan çalışan annelerin deneyimlediği iş-aile çatışmasının yönetiminde kullanılan başa çıkma stratejilerinin etkisini ölçmeyi amaçlamaktadır. Çalışmada sırasıyla temel kavramlardan yola çıkılarak iş-aile çatışmasının tanımı yapılmakta, iki-yönlülüğü, nedenleri ve sonuçları irdelenmektedir. Ardından Carver, Scheier ve Weintraub'un geliştirdiği başa çıkma modeli açıklanarak çalışan annelerin uyguladığı başa çıkma yöntemlerinin iş-aile çatışmasını ve aile-iş çatışmasını yönetmedeki etkileri incelenmektedir. Bu amaçla 326 katılımcıyla gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizi sonuçları literatürle paralellik sergileyen sonuçlar içermektedir. Örneğin iş-aile çatışması (İAÇ) ve aile-iş çatışması (AİÇ) arasındaki karşılıklı ilişki ve AİÇ'in İAÇ üzerindeki etkisinin İAÇ'm AİÇ üzerindeki etkisinden fazla oluşu, uluslararası literatürde elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Çalışan annelerin kullandığı başa çıkma yöntemleri de çatışmanın türüne göre farklılık göstermektedir. İAÇ'm yönetiminde etkili olduğu görülen tek strateji boyutu fonksiyonel olmayan stratejilerdir. AİÇ'in yönetiminde ise problem-odaklı, duygu odaklı ve fonksiyonel olmayan stratejilerin hepsi anlamlı azalışlar sağlamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** İş-Aile Çatışması, Aile-İş Çatışması, Başa Çıkma Stratejileri, Çalışan Anne.

**JEL Sınıflandırması:** D23, M10, L290

<sup>1</sup> Bu çalışma, Açıkgöz'ün yazdığı ve Çakmak'm danışmanlığını yaptığı "Çalışan Annelerde Başa Çıkma Stratejilerinin İş-Aile Çatışması Üzerindeki Etkileri: Zonguldak Örneği" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir. Tezin yazıldığı tarihte etik kurul onay şartı bulunmamaktadır.

## A Field Study on Coping Strategies of Working Mothers for Work-Family Conflict

### Abstract

This study aims to measure the effect of coping strategies used in the management of work-family conflict experienced by working women who have many problems such as wage inequality, glass ceiling syndrome, psychological mobbing and work-family conflict in business life, especially among working mothers with children. In the study, based on the basic concepts, the definition of work-family conflict is made and its duality, causes and consequences are examined. Next, the coping model developed by Carver, Scheier and Weintraub is explained and the effects of coping methods applied by working mothers on managing work-family conflict and family-work conflict are examined. The results of hierarchical regression analysis performed with 326 participants contain results that are in line with the literature. For example, the interrelationship between work-family conflict (WFC) and family-work conflict (FWC) and the fact that the effect of FWC on WFC is greater than the effect of WFC on FWC is similar to the results obtained in the international literature. Coping methods used by working mothers also differ according to the type of conflict. The only strategy dimension that appears to be effective in the management of WFC is dysfunctional strategies. Problem-focused, emotion-focused, and dysfunctional strategies all provided significant reductions in the management of FWC.

**Keywords:** Work-Family Conflict, Family-Work Conflict, Coping Strategies, Working Mother.

**JEL Classification:** D23, M10, L290

### Giriş

Çalışanların iş ve aile yaşam alanları arasındaki bağlar, 1980'lerden beri üzerinde araştırma yapılan ve yakından incelenen konulardan biridir. Kadınların toplam işgücü içindeki oranının yükselmesi, çift kazançlı ailelerin, kadın girişimcilerin ve çalışan annelerin sayısının artması, konunun örgütsel davranış ve endüstriyel psikoloji disiplinleri tarafından hala ele alınmasını sağlamaktadır. 1980'lerde iş ve aile yaşamları birbirinden ayrı iki dünya olarak ele alınırken, günümüzde bu iki dünya arasındaki karşılıklı ve sarmal ilişki, olumlu olduğu kadar olumsuz sonuçlar da doğurmakta ve hem işten eve hem de evden işe doğru iki yönlü bir etkileşimi içermektedir. Çatışma söz konusu olduğunda, çatışmayla başa çıkma yöntemleri örgütsel program ve politikalar (esnek iş saatleri, kısmi zamanlı çalışma olanakları, işini evden yürütme) ve bireysel çözüm teknikleri (başta çıkma stratejileri) olmak üzere iki grupta toplanmaktadır.

Bu çalışmada öncelikle iş-aile çatışmasının genel çerçevesine değinilmekte, sonrasında iş-aile çatışmasına yol açan faktörler, çalışan anneler açısından iş-aile çatışması ve başa çıkma stratejileri açıklanmaktadır. Ardından uygulama kısmında

hiyerarşik regresyon analizi kullanılarak problem-odaklı, duygu-odaklı ve fonksiyonel olmayan başa çıkma stratejileri gibi bireysel çözüm tekniklerinin çalışan annelerin deneyimlediği iş-aile ve aile-iş çatışmaları üzerindeki etkileri incelenmekte ve sonuçlar doğrultusunda önerilerde bulunmaktadır.

İş-aile çatışmasının başa çıkma stratejileri aracılığıyla önlenmesi bireysel, örgütsel ve toplumsal ölçekte psikolojik açıdan sağlıklı bireylerin sayısının artmasını sağlayacak bir faktördür. İşinde ve yaşamında doyuma ulaşmış, stres ve anksiyete düzeyi en aza indirgenmiş, ailesi ve işi arasında bir tercih yapmak zorunda bırakılmamış çalışanlar ile hem bireysel, hem de örgütsel düzeyde bir kazan-kazan durumunun yaratılmasının faydaları tartışılmazdır.

### 1. İş-Aile Çatışmasının Genel Çerçevesi

Günlük yaşantılar esnasında canlandırılan roller, bireyleri sosyal ve maddi kaynaklarla sosyal grup ve kurumlara bağlayarak bireylere dışsal ödül ve fırsatlarla birlikte içsel bir anlam ve amaç belirleme olanağı sağlamaktadır (Reitzes ve Mutran, 1994: 313). Rol, ait olduğu gruplardaki pozisyon ve statüsü dolayısıyla hem başkalarının bireyden beklediği, hem de bireyin kendisinde görmeyi arzu ettiği eylem ve davranışları içermektedir. Bireyin yaşamında canlandığı (eş, anne/baba, ev hanımı, çocuk, torun, gelin/damat, ast, üst, meslektaş, arkadaş, öğrenci, komşu, müşteri, vatandaş gibi) pek çok rol söz konusu olduğunda, ona rol yükleyen iki temel grup işyeri ve ailedir. Yaşam boyunca canlandırılan rollerin birbiri ardına eklenmesiyle sürekli bir rol döngüsü meydana gelmektedir. *Rol döngüsü*, rolün nasıl oluştuğunu, yorumlandığını ve role ilişkin ne tür bir tepkinin verildiğini, oluşan geribildirim sonucu yeni rol beklentilerinde ne gibi değişimler olduğunu açıklayan sarmal bir modeldir. Sosyal yaşamda sahip olunan statüler gereği bireyin canlandırmak zorunda olduğu çok sayıda rolden hangisine ne zaman öncelik vereceği konusu ağırlıklı olarak bireyin değer sistemine bağlıdır. Birden fazla rol, aynı zamanda çoklu kimlik anlamına gelmektedir.

Roller, yükleyici adı verilen kişilerle kurulan ilişkiler nedeniyle veya rolü canlandıran kişi kaynaklı olarak çatışma yaşanmasına neden olabilir. Rol çatışması türleri dört başlık altında toplanmaktadır. *Yükleyici içi rol çatışmaları*, rol yükleyicinin çelişkili veya aykırı taleplerde bulunması halinde yaşanan bir çatışmadır. *Yükleyiciler arası rol çatışmalarında* birden fazla rol yükleyicinin aynı anda ortaya çıkan beklenti ve taleplerinin çatışması söz konusudur. *Rol içi çatışmalar*, rol gereklerinin bireyin tutum, değer, inanç ve davranışlarına aykırı olması durumunda ortaya çıkmaktadır. *Roller arası çatışma* ise iki veya daha fazla role sahip olan bireyin oynadığı rollerden kaynaklanan ve eş anlamlı ortaya çıkan rekabetçi, çelişkili ya da tutarsız beklenti ve talepleri gerçekleştirmeye çalışması esnasında kendini göstermektedir. İki veya daha fazla rolden kaynaklanan farklı amaçlar, amaçlardan birinin veya daha fazlasının birden gerçekleştirilme hızını düşürmekte, bireyin gerilim yaşamasına neden olmaktadır (Carver ve Scheier, 1990: 20-24).

İş-aile çatışması, roller arası çatışmanın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Wharton ve Erickson (1993: 460) iş-aile çatışmasını bireyin iş ve aile yapılarından kaynaklanan beklentiler sonucu ortaya çıkan duygusal gelgitlerin yönetilme türü ve derecesi ile ilgili bireysel bir sonuç olarak tanımlamakta ve bu çatışmanın iki yönlü bir ilişkiyi içerdiğini ifade etmektedir. İş yaşamıyla ilgili zaman, davranış ve gerilim sorunlarının aile yaşantısını etkilemesi ve aile yaşamıyla ilgili sorumlulukların iş yaşamında sorunlara yol açması, iş-aile çatışmasının iki yönlü etkileşim içinde olduğunu göstermektedir. Her iki kavram da aslında birbirinden bağımsız şekilde incelenemeyecek kadar birbirinin içine girmiş durumdadır. Örneğin Matthews vd. (2010: 87) ve Burke ve Greenglass (2001) iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması arasında pozitif yönlü ilişki bulunduğunu belirtmektedir.

MacDermid (2004: 23) iş-aile çatışmasına ilişkin teorilerin gelişiminin Goode ile başladığını ileri sürmektedir. Goode (1960: 483)'nin "rollerden kaynaklanan zorunlulukların yerine getirilmesinde hissedilen zorluk" tanımı ile öne sürdüğü kıtlık hipotezi bir araya geldiğinde iş-aile çatışmasını açıklayıcı teorik bir temel olmaktadır. Kıtlık hipotezinin varsayımına göre, bireyin sahip olduğu katılım (Greenhaus vd., 2003: 512), zaman, dikkat ve enerji gibi kaynaklar sabit olduğundan (Edwards ve Rothbard, 2000: 181), bir rol için sarf edilen daha fazla kaynak, diğer rol için harcanacak kaynakların miktarını azaltmakta veya kalitesini düşürmektedir. Bu durumda etkinlik gösterilen iş ve aile gibi farklı yaşam alanlarının bireye yüklediği roller, bireyin yaşam kalitesini olumsuz yönde etkileyen çatışmalara ve strese neden olmaktadır (Greenhaus ve Powell, 2006: 72).

Günümüzde işletmelerin iş-aile çatışması kavramına odaklanmasına ve söz konusu çatışmanın örgütsel psikoloji disiplini tarafından derinlemesine incelenmesine yol açan başlıca demografik trendler arasında çalışan kadın ve annelerin toplam işgücü içerisindeki oranının artması (Dizaho vd., 2016), çift gelirlili ve çift kariyerli aile yapısının yaygınlaşması (Byron, 2005: 170; Goodstein, 1994: 354; Haar, 2006: 146; Milliken vd., 1998: 581), yaşanan boşanma oranlarının (Brief ve Nord, 1990'dan aktaran Campbell Clark, 2000: 749) ve tek ebeveynli ailelerin sayısının artması (Morgan ve Milliken, 1992: 227; Reimann vd., 2019), çalışma yaşamındaki hareketliliğe bağlı olarak bireylerin çekirdek veya geniş ailelerinden, ailelerinin sağladığı sosyal destekten uzaklaşması, çalışanların beklentilerindeki değişimlerle birlikte iş dışı yaşamlarının kalitesini artırma isteği, çalışan babaların evleriyle daha fazla ilgilenmesine verilen artan değer (Campbell Clark, 2000: 749), çalışanların yaşadığı serbest zaman kısıtlılığı (Nomaguchi, 2009: 15) ve çocukları ile anne-babalarının ihtiyaçlarını karşılama zorunluluğu arasında sıkışıp kalması ifade eden sandviç nesil olgusu (Neal ve Hammer, 2007'den aktaran Greenhaus, 2008: 343) yer almaktadır. Söz konusu gelişmeler, bir yandan işgücünün temel özelliklerini kökünden değiştirirken, bir yandan da çalışan kadın ve erkek için hayatı daha karmaşık, stresli ve çatışmalarla dolu bir duruma getirmektedir.

## 1.1. İş-Aile Çatışmasına Yol Açan Faktörler

İş, ev ve çocuklu aileler için söz konusu olan çocuk bakımı sorumlulukları artık cinsiyet ayrımı gözetmeksizin hem kadının hem de erkeğin eskiye göre daha fazla rol üstlenmesine yol açmaktadır. Rollerdeki sayısal artış, rollerin gerektirdiği zaman, davranış ve neden olduğu gerilim aracılığıyla bireyleri kaçınılmaz olarak çatışma yaşamaya sevk etmektedir. Voydanoff (2005) da bir rolün zamansal, davranışsal veya psikolojik gereklerindeki aşırılaşmanın diğer role taşması durumunda rol çatışmalarının doğduğunu ileri sürmektedir. Bunun üzerine bireyin kendisine anlam atfetmek ve amaç belirlemek için canlandırdığı roller itibarıyla kendisine yüklediği beklentiler de eklenince birey roller arasında önem ve merkezilik derecesine göre bir hiyerarşi oluşturmak zorunda kalmaktadır (Thoits, 1991: 105).

Literatürde aile ve iş yaşamında yürütülen roller arası çatışmanın nedenlerine ilişkin en çok kabul gören sınıflandırmanın Greenhaus ve Beutell (1985)'e ait olduğu görülmektedir. Onlara göre roller arası çatışmaların ortaya çıkmasına yol açan ana nedenler farklı rollere ayrılan zaman, rollerin birinde yaşanan gerilim ve bir role uygun olan ama diğer rol için uygun olmayan davranışlardır.

*Zaman kaynaklı rol çatışması*, A rolü ile ilgili faaliyetlere harcanan zaman nedeniyle B rolü ile ilgili faaliyetlere zaman ayıramamasıdır. Bir başka anlatımla, iş yerinde daha fazla zaman harcayan çalışanın evine ayıracak zamanı daha az olacaktır (Haar vd., 2003: 99). Zaman kaynaklı rol çatışması kendini iki şekilde göstermektedir (Bartolomé ve Evans, 1979). Birinci durumda, A rolünün gereklerinin yerine getirilmesi o kadar çok zaman almaktadır ki, B rolünün gereklerinin yerine getirilmesi için zaman artmadığından zaman kaynaklı rol çatışması ortaya çıkmaktadır (Edwards ve Rothbard, 2004: 232). İkinci durumda ise B rolünün gereklerini yerine getirmeye çalışan bireyin zihni, A rolü kaynaklı baskılarla meşgul olduğu için rol çatışması yaşamaktadır. Diğer rol çatışması türlerinden farklı olarak zaman kaynaklı rol çatışmasının yönü, ancak birey bir seçim yapıp davranış sergilediğinde belirginleşmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 80).

*Gerilim kaynaklı rol çatışmasında*, A rolünün neden olduğu gerilim B rolünde sergilenecek performansı olumsuz etkilemek veya B rolünün gereklerine uyum sağlamada sorun yaratmak suretiyle çatışmaya neden olmaktadır. İşyerindeki stres faktörleri bireyde gerginlik, anksiyete, yorgunluk, bitkinlik, depresyon, duyarsızlık ve sınırlılık haline yol açabilmekte (Greenhaus ve Beutell, 1985: 80) ve bu tür negatif duygulanım ve fizyolojik sonuçlar ev yaşamına taşabilmektedir.

*Davranış kaynaklı rol çatışmaları* A rolüne özgü belirli davranış kalıpları B rolüyle ilgili olarak beklenen davranışlarla uyumsuz olduğunda ortaya çıkmaktadır. İşyeri kaynaklı A rolü bireyin kendine güvenli, duygusal açıdan dayanıklı, rekabetçi açıdan saldırgan ve nesnel davranmasını gerektirirken; aile kaynaklı B rolü ile ilgili davranışsal beklentiler bireyin ılımlı, merhametli, duygusal ve hassas olmasını gerektirebilir. Bu

noktada birey, rol davranışları arasındaki geçişi ve uygun ayarlamaları yapamadığı takdirde, roller arası çatışma yaşayacaktır (Greenhaus ve Beutell, 1985: 82).

## 1.2. Çalışan Anneler ve İş-Aile Çatışması

Kadınlar ve erkekler stresi farklı düzeylerde yaşamakta ve farklı başa çıkma yöntemlerini kullanmaktadır. Bunun temel nedeni rollere ilişkin toplumsal cinsiyet kaynaklı bakış açısı ve toplumsal beklentilerdir (Long, 1989: 308; Steiner vd. (2019). Örneğin kadınların iş-aile çatışması yaşamasına neden olan öncülleri Reimann vd. (2022) bakım sorumlulukları, çocuk sayısı, çocukların yaşları, aile türü, ev işleri, eşin istihdam durumu, aile içi psikolojik gerginlikler, ailenin finansal durumu, aile ve eşin desteği şeklinde sıralamaktadır. Buna bağlı olarak kadın ve erkeklerin amaç ve aktivitelere verdikleri önem dereceleri de farklılık göstermektedir (Eccles, 1987: 137). Örneğin kadınlar çocuk sahibi olduktan sonra iş hayatından çekilmek ve çocuğun bakımını ağırlıklı olarak üstlenmeyi seçmek durumunda kalabilmektedir. Bir başka açıdan bakıldığında ise toplumlarda daha çok eril özellikler olarak kabul edilen nitelikler arasında rekabetçilik, rasyonellik, ketumluk, duyguları kolay incinmeme, saldırganlık, duygularını gizleme bulunurken; dişil özellikler temsil eden unsurlar arasında duygusallık, konuşkanlık, nezaket, tertiplilik, güvenlik ihtiyacı hissetme, empati kurabilme ve planlı davranma gelmektedir (Broverman vd., 1972: 63). Eril ve feminen olmak üzere iki farklı cinsiyete atfedilen bu özellikler rollere ayrılacak zaman ve her bir rol canlandırılırken sergilenecek davranış açısından farklılıklar yaratmaktadır.

Aycan (2008)'ın Türkiye'de cinsiyetlere göre iş-aile çatışmasının ortaya çıkma nedenleri ve sonuçlarını içeren çalışması incelendiğinde, kadınlar ile erkeklerin iş-aile çatışması yaşamasına neden olan en önemli etkenin işteki aşırı iş yükü olduğu ve kadınların çatışma yaşamasına neden olan sayıca daha fazla etken bulunduğu görülmektedir. Azalan önem sırasında, kadınlar açısından diğer faktörler eşin duygusal desteğinin azlığı, çocuklarla geçirilen zamandan hem annenin hem de çocukların memnun kalmayışı, iş-aile çatışmasının çözümüne ilişkin olarak kadının çalıştığı örgütün verdiği desteğin azlığı ve anne isteyken çocuklara sunulan bakımdan memnun olmayışıdır. İş-aile çatışmasının sonuçları incelendiğinde, kadınlar açısından en önemlisi çalışmak zorunda olan kadının bir yandan da suçluluk duymasıdır (Bayramoğlu, 2018; Maclean vd., 2021; Sousa vd., 2018; Timurturk, 2020). Evine ve çocuklarına istediği zamanı ayıramayan ve gereken ilgiyi gösteremeyen annenin bu duyguyu yaşaması neredeyse kaçınılmazdır.

**Tablo 1. İş-Aile Çatışmasının Bireysel, Ailevi ve Örgütsel Sonuçları**

Bireysel Sonuçlar:	Ailevi Sonuçlar:	Örgütsel Sonuçlar:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zihinsel ve fiziksel sağlığın bozulması</li> <li>- Genel iyilik halinin zarar görmesi</li> <li>- Hayattan duyulan tatminsizlik</li> <li>- Stres</li> <li>- Psikosomatik semptomlar</li> <li>- Depresyon</li> <li>- Genel psikolojik gerginlik</li> <li>- İlaç kullanımı</li> <li>- Sigara ve içki tüketiminde artış</li> <li>- Madde bağımlılığı</li> <li>- Klinik ruhsal bozukluklar</li> <li>- Klinik anksiyete bozuklukları</li> <li>- Duygusal tükenmişlik</li> <li>- Çoklu kronik sağlık sorunları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aile yaşamından duyulan tatminde düşüş</li> <li>- Aile rolü performansında düşüş</li> <li>- Aile faaliyetlerine katılmada artan devamsızlık</li> <li>- Ebeveynlik yükünde artış</li> <li>- Aile üyelerinden sağlanan duygusal destek ve yardımda azalış</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İş tatmininde düşüş</li> <li>- İşyeri stresinde artış</li> <li>- Özbildirim dayalı iş performansında düşüş</li> <li>- Artan işe devamsızlık oranları</li> <li>- İşten ayrılma niyeti</li> <li>- İşgücü devir hızının artması</li> <li>- Örgütsel bağlılığın zayıflaması</li> </ul>

**Kaynak:** Bellavia ve Frone, 2005, 127-129'dan derlenerek oluşturulmuştur.

Genel anlamda iş-aile çatışmasının sonuçlarına ilişkin bir sınıflandırma yapma amacı güden çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bellavia ve Frone (2005) iş-aile çatışmasının sonuçlarını üçlü bir sınıflandırmaya tabi tutmaktadır. Bunlar iş-aile çatışmasının yol açtığı bireysel, ailevi ve örgütsel sonuçlardır ve Tablo 1'de yer almaktadır.

## 2. Başa Çıkma Stratejileri

Bireyler yaşadıkları iş-aile çatışmasının olumsuz sonuçlarını en aza indirmek için başa çıkma stratejilerinden faydalanabilmektedir. Başa çıkma faaliyetleri, bireyin kendisini zorlayan veya bunaltan, uyarlanabilir kaynaklarını aşan (Monat ve Lazarus, 1977: 3) belirli rol gereklerini eylemsel ve düşünsel olarak yönetme süreci (Lazarus, 1993: 8) olarak tanımlanmakta ve söz konusu faaliyetlerin zamandan zamana ve farklı ortamlara göre nitelik değiştirebileceği ileri sürülmektedir. Başa çıkma stratejilerinin uygulanması temelde, karşılaşılan çatışma kaynağını elemek, yok saymak, ortadan kaldırmak için aşırı çaba sarf etme veya soruna müdahalede bulunma gibi değişik çözüm yollarının kullanılmasıyla çatışmanın birey açısından çözüme ulaştırılması sürecini ifade etmektedir.

Gowan vd. (1999: 77) başa çıkma stratejilerini, bireyin bir stresörün neden olduğu, doğası gereği sıklıkla karşılaşılmayan ve belli bir önem derecesine sahip dışsal ve içsel talepleri yönetme çabası olarak tanımlamaktadır. Bir diğer tanıma göre başa çıkma, yaşam kaynaklı gerilimlerin vereceği zararlardan kaçınmak, korunmak ve söz konusu gerilimlerin duygusal etkilerini kontrol edebilmek için bireyin gerçekleştirdiği eylemlerdir (Pearlin ve Schooler, 1978: 2-3). Kohn ve O'Brien (1997: 85) ise başa çıkmayı yaşanan endişeler, travmalar ve başka önemli olumsuz olaylar gibi stresörlere bilinçli bir biçimde adapte olma olarak ele almakta; bu süreçte bilinçli eylem olmazsa, başa çıkma değil savunmanın söz konusu olacağını ileri sürmektedir.

Baş çıkma kavramına atfedilen teorik içerikler incelendiğinde, başa çıkmanın ilk önce bir savunma mekanizması olarak kavramsallaştırdığı görülmektedir. Bu açıdan en önemli fonksiyonu gerilimi azaltmak ve bireyin dengesini sağlamaktır. Bir sağlık unsuru



olarak başa çıkma ise bireyin zararlı çevresel koşulları en aza indirgemesini, olumsuz olayları tolere edip düzeltilmesini, kendine ilişkin olumlu imajını, duygusal dengesini ve çevresindekilerle tatmin edici düzeydeki ilişkilerini sürdürmesini sağlamaktadır (Folkman, 1982: 98).

Başa çıkma stratejileri arasında “evrensel bir en iyi model” bulunduğunu söylemek yanlıştır. İş-aile çatışmasına yol açan kimi stresörlerle başa çıkmada bazı yöntemler diğerlerine kıyasla daha iyi sonuç vermektedir (Collins, 2020; Rotondo vd., 2003: 277). Bir başa çıkma stratejisinin etkililiğinden bahsedebilmek için yöntemin algılanan iş-aile çatışmasını azaltıp azaltmadığını incelemek gerekmektedir (Aryee vd., 1999: 264). Stratejilerin birbirlerine göre üstünlüklerini kıyaslamaktansa, sağladıkları uzun ve kısa vadeli faydalar açısından bir değerlendirme yapmanın daha mantıklı olacağı düşünülmektedir (Folkman, 1982: 99).

Başa çıkma stratejilerinin ölçümünde, 1989 yılında Carver, Scheier ve Weintraub tarafından geliştirilen ve kısaca COPE (Coping Orientations to Problems Experienced) olarak adlandırılan Başa Çıkma Tutumlarını Değerlendirme Ölçeği sıklıkla kullanılmaktadır. Ölçek 3 ana boyut ve her ana boyut altında 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Her bir alt boyut için düzenlenmiş dört soru sonucunda 60 soruluk bir ölçek elde edilmiş, uygulamada daha kısa bir model ihtiyacı görüldüğünde ise ölçeğin kısaltılmış versiyonu oluşturulmuştur. Kısaltılmış COPE Ölçeği 14 faktörü ikişer soru ile ölçmektedir (Carver, 1997: 94-95). Kısaltılmış ölçeğin Estonca (Kallasmaa ve Pulver, 2000), İtalyanca (Sica vd., 1997; Bongelli vd., 2022), Fransızca (Muller ve Spitz, 2003), Almanca (Knoll vd., 2005), Yunanca (Kapsou vd., 2010), Korece (Kim ve Seidlitz, 2002) ve Türkçeye (Ağargün vd., 2005) uyarlanmış versiyonları da bulunmaktadır. Bir ölçeğin uyarlanması esnasında, güvenilirliği düşüren soruların elenmesi ve kültürel farklılıkları yansıtmaması amacıyla soru eklenmesi sıkça karşılaşılan bir durumdur. Örneğin Folkman ve Lazarus (1980)’ün geliştirmiş olduğu Başa Çıkma Yolları Anketi’nin (Ways of Coping Checklist) Türkçeye tercümesinde, Siva (1991) Türk halkında sıklıkla görülen batıl inançlara ve kaderciliğe inanma eğilimini içeren sorular eklemiştir (Gençöz vd., 2006: 526). Brambila-Tapia vd. de (2023) Kısaltılmış COPE Ölçeği’nde tekrar kısaltmaya giderek Mini COPE ölçeğini kullanmıştır.

COPE modelinde üç ana boyut altında 15 alt boyut, başa çıkma sürecini üç açıdan ele almaktadır (Carver vd., 1989: 268-270):

#### *Problem-Odaklı Başa Çıkma Stratejileri:*

- *Aktif başa çıkma:* Karşılaşılan sorunu yok etmek, alt etmek veya sorunun neden olduğu etkileri düzeltmek için aktif olarak harekete geçmeyi ifade etmektedir.
- *Plan yapma:* Bir stresörle nasıl başa çıkılacağına düşünülmesidir. Sorunu ele almadan önce, en uygun adımı atmak için düşünme sürecini içermektedir.
- *Diğer aktiviteleri bastırma:* Ortaya çıkan soruna tam anlamıyla yoğunlaşıp stresörle başa çıkabilmek için diğer faaliyetlerle ilgilenmeyi bir kenara bırakmaktır.

- *Kendini tutma*: Stresörle etkin bir şekilde başa çıkabilmek için uygun anın gelmesini beklemeyi ve erken davranmamayı ifade etmektedir.
- *Araçsal sosyal destek arama*: Sorunla başa çıkabilmeyi kolaylaştıracak tavsiye, yardım ve bilgi almayı kapsamaktadır.

#### *Duygu-Odaklı Başa Çıkma Stratejileri:*

- *Duygusal sosyal destek arama*: Karşılaşılan sorunun ardından çevredekilerden manevi destek alma, çevredekilerin sempatisini ve hoşgörüsünü kazanma çabasıdır.
- *Pozitif yeniden yorumlama ve gelişme*: İçinde bulunulan durumun üstesinden gelebilmek için duygusal açıdan kendini yönetebilmeyi ifade etmektedir.
- *Kabullenme*: Sorunla başa çıkmak için gereken “stresli durum gerçeği”ni ve “stres faktörüne uyum sağlanması gerektiği gerçeği”ni kabul etme sürecidir.
- *İnkar*: Bir yandan ek sorunlara yol açabilecek, stres yaratan durumun başlangıcında kullanıldığında ise gerilimi en aza düşürebilecek, gerçeğin yadsındığı bir stratejidir.
- *Dine sığınma*: Pozitif yeniden yorumlama ve büyümeyi sağlayacak bir araç veya duygusal destek kaynağı olarak ele alınmaktadır.

#### *Fonksiyonel Olmayan (Kaçış-Odaklı) Başa Çıkma Stratejileri:*

- *Soruna odaklanma ve duyguları dışa vurma*: Yaşanan altüst edici ve gerginlik yaratıcı soruna odaklanıp sorunun bireye yaşattığı duyguları açıkça ifade etmektir.
- *Davranışsal boş verme*: Stresör karşısında başa çıkma aktivitelerini azaltma veya sona erdirmektir.
- *Zihinsel boş verme*: Davranışsal boş verme stratejisinin uygulanmasının olası olmadığı durumlarda, bireyin uyumak, televizyon seyretmek veya hayal kurmak gibi çeşitli aktiviteler aracılığıyla sorunu aklından uzak tutma çabalarıdır.
- *Alkol-ilaç kullanımı*: Sorunu düşünmemek için alkol veya ilaç kullanımını kapsamaktadır.

#### *Daha Sonra Eklenen Başa Çıkma Stratejisi:*

- *Şakaya vurma*: Sorunu hafife almayı ifade etmekte olup 1989 tarihli makalede yer almamaktadır.

Carver, Scheier ve Weintraub (1989) ölçeği oluşturdukları makalede üç ana boyuttan bahsetmekte ancak ölçümlerde ana boyutlardan bağımsız, 14 boyutlu bir değerlendirme yapmaktadır.

### **3. Uygulama**

Bu bölüm, ikinci ve üçüncü bölümlerdeki teorik temeller üzerine kurgulanan ampirik çalışmayı içermektedir.

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzde ülkelerin istihdam yapısı incelendiğinde kadın çalışan sayısının çeşitli kriterlere bağlı olarak ülkeden ülkeye farklılık gösterdiği görülmektedir. Çalışma hayatına atılan kadınlar birtakım sorunlar da yaşamaktadır. Örneğin işyerinde erkekler kadar zaman ve emek harcayan kadınlar aleyhine gelişen ücret eşitsizliği (Dayıoğlu ve Kırdar, 2010: 8; Dünya Bankası, 2006: 55; Ercan, 2011: 12-13; TÜSİAD-KAGİDER, 2008; United States Department of Labor, 2013), cam tavan sendromu (Akpınar-Sposito, 2013; Biagetti ve Scicchitano, 2011; Christofides vd., 2013; Hoobler vd., 2009), işyerinde psikolojik yıldırma (Acar ve Dündar, 2008; Carnero vd. 2010; Tomić, 2012) ve iş-aile çatışması (Bilodeau vd., 2020) bu sorunlardan yalnızca birkaçıdır. Bu çalışmada özellikle çalışan annelerin yaşadığı iş-aile çatışması iki yönlü olarak ele alınmaktadır.

Çalışan annelerle ilgili bir çalışma yapmanın temelinde, söz konusu kadınların yaşamlarında en az iki rolü canlandırmaları yer almaktadır. Bu roller, işyerinde bir çalışan/yönetici, evde ise anne olmaktır. Bunun yanı sıra ev hanımı ve (katılımcı evli ise) eş rolleri de çatışmayı artırma olasılığı bulunan diğer rollerdir. İş-aile çatışmasının iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş stresi, işe bağlılık ve tükenmişlik gibi pek çok örgütsel sonuç üzerinde belirleyici olması bu çatışmayla başa çıkılabilmesi gerekliliğini doğurmaktadır. Çalışmanın literatüre katkı yapmayı amaçladığı nokta da budur. Çalışmanın temel amacı, başa çıkma stratejilerinin iş-aile çatışmasının yönetiminde ne derece etkili olduğunu belirlemek ve söz konusu çatışmanın daha etkin bir şekilde yönetilebilmesine katkıda bulunmak amacıyla öneriler sunmaktır. Ayrıca Aycan ve Eskin (2005: 454)'in de belirttiği üzere iş-aile çatışmasına ilişkin çalışmalar incelendiğinde, uygulamaların ağırlıklı olarak gelişmiş ülkelere yapıldığı, gelişmekte olan ülkelere ilişkin bulgu ve yorumların çok kısıtlı kaldığı görülmektedir. Çalışmanın bir diğer amacı da literatüre bu yönde bir katkı sağlamaktır.

### 3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Zonguldak Merkez ilçede Zonguldak Belediyesi sınırları dahilindeki okul öncesi, ilk ve orta öğretim düzeyindeki okullarda kayıtlı olan çocukların annelerine ilişkin sayısal ve kalitatif detaylı bilgi bulunmaması, evrenin büyüklüğünü belirlemede bir kısıt yaratmıştır. Çalışmanın evrenini kantitatif açıdan belirlemek mümkün olmadığı için konuyla ilgili benzer çalışmalarda yararlanılan örneklem büyüklükleri incelenmiştir. Ayrıca çalışmanın yapılması için Zonguldak İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nün tanıdığı iki haftalık süre de çalışma için zamansal bir kısıt yaratmıştır.

### 3.3. Araştırma Hakkında Genel Bilgiler

Bu çalışmada Zonguldak'ın Merkez ilçesinde Zonguldak Belediyesi sınırları dahilinde yer alan Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda öğrenim görmekte olan çocukların çalışan annelerinin yaşadığı çatışmayla başa çıkma stratejileri ile iş-aile çatışması arasındaki ilişki incelenmektedir. İş-aile çatışmasıyla başa çıkma konusunda yapılan çalışmaların çoğu kadınları konu edinmektedir. Çünkü iş yaşamında yer alsalar

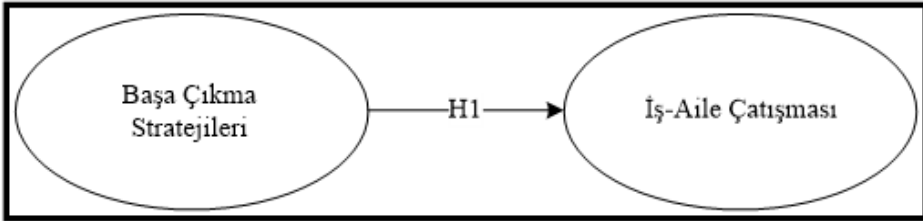
da, kadınların ev işleri ve çocuk bakımı konusunda birincil düzeyde sorumluluk taşımaları gerektiği şeklindeki geleneksel toplumsal cinsiyetçi görüş pek çok toplumda hala egemendir (Fine, 2011: 101; Kergoat, 2009: 9-15; Pelizzon, 2009: 377-381; Uluocak ve Aslan, 2011: 26; Yaman Öztürk, 2010: 61-65; Zetkin vd., 1996: 15-16). Bu bağlamda, çalışmada Zonguldak Merkez ilçede, Zonguldak Belediyesi sınırları dâhilinde, çocuğu İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı okul öncesi kurum, ilköğretim veya orta öğretim okuluna devam eden çocukların çalışan annelerine çocukları aracılığıyla ulaşılmıştır.

“Çalışan anneler” kavramı herhangi bir sosyal güvencesi olsun veya olmasın, evinde veya evinden başka bir yerde zaman ve emek harcayarak gelir kazanan veya eşinin işlerine yardımcı olarak evin gelirine katkı sağlayan tüm çalışan anneleri kapsamaktadır. Bir başka anlatımla, katılımcılar arasında doktor, öğretmen, akademisyen, satış sorumlusu, bankacı gibi sosyal güvenlik şemsiyesi altında çalışanlar bulunmakla birlikte, apartmanların hizmetlerini yerine getiren, eşine yardım eden, çocuk bakarak aile bütçesine katkıda bulunan veya gündelik temizlik işlerinde çalışan enformel kadın çalışanlar da yer almaktadır.

### 3.4. Araştırmanın Hipotezleri

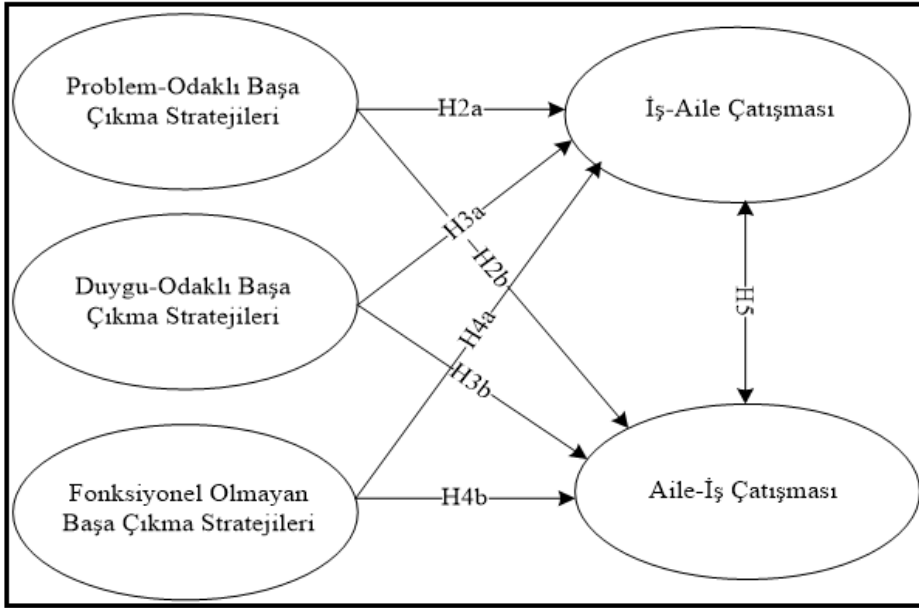
Çalışma, hipotetik olarak Şekil 1’de yer alan modeldeki değişkenlerin faktörlerinin tek tek ele alınmasıyla detaylandırılmıştır. Başa çıkma stratejileri ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkiye dayalı olarak model geliştirilmektedir. Buna göre detaylı modelin üzerine yapılandırılacağı ilk hipotez aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

Şekil 1. Çalışmanın Modeli



H<sub>1</sub>: Başa çıkma stratejileri ile iş-aile çatışması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Şekil 2. Çalışmanın Detaylandırılmış Modeli



Şekil 2’de ampirik çalışmanın detaylandırılmış modeli yer almaktadır. Modelin hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H<sub>2a</sub>: Problem-odaklı başa çıkma stratejileri ile iş-aile çatışması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>2b</sub>: Problem-odaklı başa çıkma stratejileri ile aile-iş çatışması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3a</sub>: Duygu-odaklı başa çıkma stratejileri ile iş-aile çatışması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>3b</sub>: Duygu-odaklı başa çıkma stratejileri ile aile-iş çatışması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4a</sub>: Fonksiyonel olmayan başa çıkma stratejileri ile iş-aile çatışması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>4b</sub>: Fonksiyonel olmayan başa çıkma stratejileri ile aile-iş çatışması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

H<sub>5</sub>: İş-aile ve aile-iş çatışmaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.5. Araştırmanın Metodolojisi

Bu çalışmada 635 anket tesadüfi bir şekilde dağıtılmış ve toplam 351 anket geri toplanmıştır. Anketin önemsenmediğini düşündüren ve yanlış işaretlenen anketler toplam sayıdan çıkartıldığında, geriye kalan 326 anket ile analizler yürütülmüştür. Anketlerin geri dönüş oranı %51,34'tür. Çalışmaya ilişkin sınırlılıkların açıklandığı başlık altında da belirtildiği üzere çalışmanın evrenini tespit etmek mümkün olmamıştır. Öğrenim görmekte olan çocuklar Merkez ilçedeki bir okula devam etmekle birlikte farklı bir ilçede ikamet edebilmektedir. Evreni tespit edebilmek için çalışmanın yapıldığı yıl itibarıyla ilçe ve il bazında çalışan annelerin sayısına ilişkin bir veri bulunmamaktadır.

Ankette ilk grup sorular, katılımcılardan sosyo-demografik bilgi edinme amaçlı sorulmuştur. İkinci grupta iş-aile ve aile-iş çatışmasını ölçmek amacıyla Netemeyer vd. (1996) geliştirmiş olduğu ölçek izin alınarak kullanılmıştır. Netemeyer vd. geliştirmiş olduğu iş-aile çatışması ölçeği, literatürde sıklıkla tercih edilmekte, öz anlatımlara yer vermekte ve cevaplandırma süresi açısından katılımcıları sıkmayacak biçimdedir. Verilen cevaplar 5'li Likert tipi ölçek çerçevesinde (1) "Kesinlikle katılmıyorum" ve (5) "Kesinlikle katılıyorum" arasında değişmektedir. Başa çıkma stratejilerinin ölçümü için COPE Ölçeği'ni Türkçeye çevirerek ilgili analizleri yapan Ağargün vd. (2005) ile iletişim kurularak kullanma izni alınmıştır. COPE Ölçeği'nin tercih edilme nedeni, ölçeğin uluslararası akademik çevreler tarafından genel kabul görmesi ve İtalyanca, Estonca, Lehçe, Fransızca, Almanca, Korece gibi dillere çevrilerek farklı kültürlerle uygulanabilir olmasıdır. COPE Ölçeği'nde verilen cevaplar (1) "Pek kullanmam" ve (4) "Çok sık kullanırım" arasında değişmektedir. Anketlerin toplanmasının ardından SPSS 15.0 programında bir veri tabanı oluşturularak toplam 326 katılımcıya ilişkin verinin girişi yapılmış ve testler uygulanmıştır.

#### 3.5.1. Güvenilirlik Analizleri

37 katılımcı ile gerçekleştirilen pilot çalışmanın ve 326 çalışan annenin katılımıyla gerçekleştirilen uygulamanın güvenilirlik analizi sonuçları ve Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) değerleri Tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2. Ölçeklerin Güvenilirliğine İlişkin Karşılaştırmalı Sonuçlar**

Güvenilirlik Analizleri	$\alpha$ Değeri	
	Pilot Çalışma	Nihai Anket Sonuçları
İş-Aile Çatışması Ölçeği	0,91	0,89
COPE Başa Çıkma Ölçeği	0,77	0,77

Tablo 2'ye göre pilot çalışmada iş-aile çatışmasının Cronbach's  $\alpha$  değeri 0,91 iken, nihai ankette bu değer 0,89 olmuştur. COPE başa çıkma ölçeğinin Cronbach's  $\alpha$  değeri ise pilot çalışmada da, nihai anket sonuçlarında da 0,77 olarak bulunmuştur. Tüm

ölçeklerin güvenilirlik değerleri, kabul edilebilir düzeyin üstündedir (Aguinis vd., 2009: 45).

### 3.5.2. Korelasyon Analizleri

Çalışmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri arasındaki korelasyonlar ele alındığında (Tablo 3), değişkenler arasındaki en yüksek ve güçlü ilişkinin İAÇ ve AİÇ arasında olduğu görülmektedir ( $p < 0,01$  iken  $r = 0,584$ ). Bu değer, bir yandan literatürde sıkça ileri sürülen iki değişken arasındaki karşılıklı pozitif yönlü ilişkiyi destekler nitelikte olmakla birlikte, diğer yandan da  $H_5$ 'in kabul edilmesi anlamına gelmektedir. Ardından problem-odaklı ve duygu-odaklı stratejiler arasındaki ilişki ( $p < 0,01$  iken  $r = 0,539$ ) ve duygu-odaklı ve fonksiyonel olmayan stratejiler arasındaki ilişki ( $p < 0,01$  iken  $r = 0,421$ ) var olan ilişkiler arasındaki en güçlü olanlar olarak görülmektedir.

**Tablo 3. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Faktörleri Arasındaki Pearson Korelasyon Değerleri**

	Ortalama	Standart Sapma	İş-Aile Çatışması	Aile-İş Çatışması	Problem Odaklı Başa Çıkma Stratejileri	Duygu Odaklı Başa Çıkma Stratejileri
İş-Aile Çatışması	2,8975	1,04646				
Aile-İş Çatışması	2,3380	0,85630	<b>0,584**</b>			
Problem Odaklı Başa Çıkma Stratejileri (POBÇS)	3,0409	0,52529	-0,080	<b>-0,155**</b>		
Duygu Odaklı Başa Çıkma Stratejileri (DOBÇS)	2,6169	0,45240	-0,063	<b>-0,146**</b>	<b>0,539**</b>	
Fonksiyonel Olmayan Başa Çıkma Stratejileri (FOBÇS)	2,1677	0,36392	<b>-0,172**</b>	<b>-0,223**</b>	<b>0,322**</b>	<b>0,421**</b>

$n = 326$

\*\* 0,01 düzeyinde korelasyon anlamlıdır.

Başta çıkma stratejileri irdelendiğinde, iş-aile çatışmasıyla arasında anlamlı ilişki bulunan tek strateji türü fonksiyonel olmayan stratejilerdir. Aile-iş çatışması ise her üç strateji türü ile istatistiksel açıdan anlamlı, negatif yönlü ilişki içindedir. Bir başka anlatımla, katılımcıların her üç strateji türünü kullanım sıklığı arttığında, yaşadıkları aile-iş çatışmasında azalma görülmektedir. Tablo 3'te gözlemlenen bir diğer bulgu, geçmiş çalışmalarla (Burke ve Greenglass, 2001; Eagle vd., 1997; Frone vd., 1997; Somech ve Drach-Zahavy, 2007) da tutarlılık sergilemektedir. Bu bulgu katılımcıların İAÇ algısının AİÇ algısından yüksek oluşudur. Katılımcıların iş-aile çatışması için hesaplanan ortalama değer 2,8975 iken, bu değer aile-iş çatışması için 2,3380'de kalmıştır. İki ortalama arasındaki fark ise istatistiksel açıdan ( $p < 0,01$  iken  $r = 0,421$ ) anlamlıdır.

### 3.5.3. Regresyon Analizleri

Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiler, yapılan regresyon analizleri çerçevesinde yorumlanmaktadır. Tablo 4 ve Tablo 5'te doğrusal regresyon analizleri

yapılarak elde edilen beta katsayıları, korelasyon analizi sonucu elde edilen değerlerle aynıdır. Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiler açısından İAÇ-AİÇ, İAÇ-FOBÇS, AİÇ-İAÇ, AİÇ-POBÇS, AİÇ-DOBÇS ve AİÇ-FOBÇS arasında  $p<0,01$  ve  $p<0,001$  iken anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

**Tablo 4. İAÇ Bağımlı Değişkeni için Regresyon Analizleri**

		Standardize Katsayılar	t	p.	Standardize Olmayan Katsayılar	
		Beta			B	Standart Hata
<b>Model 1</b> <b>İAÇ</b>	Sabit		8,958	<b>0,000***</b>	1,229	0,137
	AİÇ	0,584	12,947		0,714	0,055
<b>Model 2</b> <b>2İAÇ</b>	(Sabit)		14,343	0,150	3,209	0,224
	POBÇS	-0,080	-1,442		-0,159	0,110
<b>Model 3</b> <b>3İAÇ</b>	(Sabit)		10,430	0,257	3,244	0,311
	DOBÇS	-0,063	-1,135		-0,146	0,128
<b>Model 4</b> <b>4İAÇ</b>	(Sabit)		9,565	<b>0,002**</b>	4,298	0,449
	FOBÇS	-0,172	-3,142		-0,495	0,157

\*\* 0,01 düzeyinde doğrusal regresyon ilişkisi anlamlıdır.

\*\*\* 0,001 düzeyinde doğrusal regresyon ilişkisi anlamlıdır.

Tablo 4'te İAÇ bağımlı değişkeni üzerinde AİÇ ve başa çıkma stratejilerinin tek başlarına etkileri ayrı ayrı ölçülmüştür. İAÇ'ı etkileyen en önemli değişken AİÇ'tir ( $p<0,001$  iken  $B=0,714$ ). İAÇ ile POBÇS ve DOBÇS arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Çalışma kapsamında ele alınan stratejilerden yalnızca fonksiyonel olmayan stratejiler ile İAÇ arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki ( $p<0,01$  iken  $B=-0,495$ ) tespit edilmiştir.

**Tablo 5. AİÇ Bağımlı Değişkeni için Regresyon Analizleri**

		Standardize Katsayılar	t	p.	Standardize Olmayan Katsayılar	
		Beta			B	Standart Hata
<b>Model 1</b> <b>1AİÇ</b>	Sabit		8,388	<b>0,000***</b>	0,954	0,114
	İAÇ	0,584	12,947		0,478	0,037
<b>Model 2</b> <b>2AİÇ</b>	(Sabit)		15,613	<b>0,005**</b>	2,883	0,181
	POBÇS	-0,155	-2,824		-0,253	0,089
<b>Model 3</b> <b>3AİÇ</b>	(Sabit)		11,876	<b>0,008**</b>	2,997	0,252
	DOBÇS	-0,146	-2,656		-0,276	0,104
<b>Model 4</b> <b>4AİÇ</b>	(Sabit)		10,510	<b>0,000***</b>	3,824	0,364
	FOBÇS	-0,223	-4,118		-0,525	0,127

\*\* 0,01 düzeyinde doğrusal regresyon ilişkisi anlamlıdır.

\*\*\* 0,001 düzeyinde doğrusal regresyon ilişkisi anlamlıdır.

Tablo 5'te AİÇ bağımlı değişkeni için regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. AİÇ için kurulan dört modelde de bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmüştür. AİÇ ile en güçlü ilişkisi olan değişken FOBÇS ( $p=0,000$  ve  $B=-0,525$ ) iken, ardından sırayla İAÇ ( $p=0,000$  ve  $B=0,478$ ), DOBÇS ( $p=0,008$  ve  $B=-0,276$ ) ve POBÇS ( $p=0,005$  ve  $B=-0,253$ ) gelmektedir.



### 3.6. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

İş-aile ve aile iş çatışmalarının yönetiminde başa çıkma stratejilerinin etkisinin incelendiği bu çalışmada, iş-aile çatışmasını çözme bağlamında problem-odaklı veya duygu-odaklı başa çıkma stratejilerinin anlamlı bir etkisinin bulunmaması, çalışan annelerin bu çatışmayla ve çatışmaya neden olan rolleri canlandırdıkları yaşam alanlarındaki bireylerle aktif olarak yüzleşmekten (problem-odaklı stratejiler) ve hatta kendi içlerinde bir çıkış yolu aramaktan (duygu-odaklı stratejiler) bile kaçındıklarını, sadece durumu kabullendiklerini (fonksiyonel olmayan stratejiler) göstermektedir. Bir başka anlatımla, çalışan anneler iş yaşam alanından aile yaşam alanlarına yönelmiş işyeri kaynaklı çatışma nedenlerini sorunun kaynağına inerek veya kendi duygu dünyalarını düzenleyerek elimine etme çabası göstermemekte veya bundan vazgeçmiş bulunmaktadırlar. İAÇ ile ilişkili olarak tercih edilen var olan sorunu inkar etme, aklını başka şeylerle meşgul edip sorunu yok sayma, kendini suçlama ve kendini olayların akışına bırakma gibi fonksiyonel olmayan başa çıkma stratejileri aracılığıyla çatışmayı anlık olarak savuşturmanın çalışanın işyerine karşı algı, tutum ve davranışlarında yabancılaşma ve uzaklaşmaya neden olabileceği dikkate alınmalıdır. Problem-odaklı stratejilerin tercih edilebilmesi için bireylerin içinde buldukları yaşam alanı üzerinde kontrol güçlerinin bulunması gerekmektedir. Dolayısıyla elde edilen sonuçlar, katılımcıların iş yaşam alanlarında kontrol güçlerinin bulunmadığını düşündürmektedir. Problem-odaklı stratejileri kullan(a)mayan çalışanların bu yönde cesaretlendirilmesinde yönetici ve liderlere büyük görev düşmektedir (Anand ve Vohra, 2020; Keouboualapheth vd., 2017). Kadının çalıştığı ortam üzerinde kontrol elde edebilmesi konusunda örgütsel destek sağlanmalıdır (Su ve Jiang, 2023).

İAÇ-AİÇ algıları arasındaki farklılık çalışan annelere yönelik örgütsel destek ile destekleyici politika ve uygulamaların yetersiz olduğunu düşündürmektedir. Eğer kadınlar aile sorumluluklarının iş yaşamına müdahalesine engel olmaya çalıştığı için İAÇ algısı daha yüksekse, bu noktada aile içinde baskılanan kadın, işyerini daha fazla yaşamsal motivasyon ve tatmin sağlayacağı bir alan olarak görüyor ve kaynaklarının tükenmesini önlemek için aile sorumluluklarının işyerine yansımaları engellemeye çalışıyor olabilir. Bir başka noktadan ele alındığında ise aile yaşam alanının sınırları iş yaşam alanınıninkine kıyasla daha geçirgen olduğu için İAÇ algısı, AİÇ algısından daha yüksek değer almış olabilir. Ayrıca kent yaşamında, genişten çekirdeğe dönüşen aile yapıları, ev işlerinin ve çocuk bakımının sadece eşler arasında paylaşılmasına yol açtığından, işyeri kaynaklı sorumlulukların aile yaşamına daha fazla zaman ayırmayı engellemesi de İAÇ algısının yüksek olmasını açıklayabilir.

AİÇ'in yönetimi için çalışan annelerin her üç strateji türünü de kullandığı ve üç strateji grubunun da AİÇ ile istatistiksel açıdan anlamlı ilişki içinde olduğu görülmektedir. Bu noktada çalışmaya katılan bireylerin %76,23'ünün yüksek öğretim mezunu olması etkili olabilir. Ancak Türkiye genelinde çalışan annelerin aile yaşamından iş yaşamına taşabilecek çatışmaları yönetirken dikkate alması gereken akrabalık ilişkileri (akrabaların "çalışan kadın"a bakışı), sosyal bir kurum olan aileyi oluşturan bireylerin oynadığı roller (erkeğin kadının çalışmasını desteklememesi ancak maddi zorluluktan

ötürü kabul etmesi) ve enformel sektörde istihdam edilen kadınların eğitim durumu ve eğitim olanaklarına erişimde yaşadıkları eşitsizlikler gibi faktörler göz önüne alındığında bu çalışmada elde edilen bulguların ülke çapına genellenmeyip ayrı bir çalışma konusu olarak ele alınması daha doğru olur.

Regresyon analizi ile yapılan modelleme sonucuna göre, iş yaşam alanından kaynaklanıp aile yaşam alanına doğru taşan çatışmanın yönetimi açısından İAÇ ile anlamlı ve negatif yönlü ilişki içinde bulunan tek strateji grubu fonksiyonel olmayan stratejilerdir. Dolayısıyla katılımcıların iş-aile çatışmasıyla başa çıkmak için sorunu inkar etmek veya çözmeye çabalarına boş vermek, duygularını dile getirmek, sorunu daha az düşünmek için kendini başka faaliyetlere vermek ve olanlar yüzünden kendini suçlamak gibi sorunun kaynağına inmeden, yalnızca içinde bulunduğu anı daha katlanılabilir kılmak amacıyla fonksiyonel olmayan stratejilerden faydalandığı anlaşılmaktadır. Bu durumda, katılımcıların iş yaşam alanı üzerinde kontrol gücüne sahip ol(a)madığı için çatışma yaratan sorunları çözme amacıyla sorunun kaynağına inmeyip ilgili bireylerle iletişim kur(a)madığı veya kendi duygu dünyasını bile düzenleme ihtiyacı duymadığı veya bundan vazgeçtiği anlaşılmaktadır.

Aile-iş çatışması kapsamında ise katılımcıların her üç strateji türünü de kullanarak yaşadıkları çatışmayı azaltmayı başardığı anlaşılmaktadır. Çünkü AİÇ ve strateji türleri arasında anlamlı negatif yönlü ilişkiler bulunmaktadır. Dolayısıyla, katılımcıların ev yaşam alanını kontrol edilebilir bulduğu, duygu dünyalarını düzenleme yoluyla çatışmayı zayıflattığı veya yerine göre yaşananları olurlarına bıraktığı anlaşılmaktadır. Aile yaşam alanında yaşanan çatışmayı azaltmak için harekete geçme, yakınlarından yardım isteme ve sorunu çözme yolunda strateji geliştirme inisiyatifi gösteren katılımcıların, söz konusu problem-odaklı başa çıkma stratejilerini iş yaşam alanında da sergileyebilmesi olanaklı kılındığında, işe bağlılık, iş ve kariyer memnuniyeti, işe duyulan ilgi, işle ilgili sorumluluk alma ve performans gibi örgütsel çıktılarının daha olumlu düzeylere yükselmesi; iş yerinde stres, işten ayrılma niyeti veya mesleki tükenmişlik gibi olumsuz örgütsel çıktılarının ise minimize edilmesi beklenmektedir.

### **3.7. Araştırmanın Hipotezlerinin Değerlendirilmesi**

Uygulanan analizler sonucu, çalışmada ileri sürülen hipotezlerin kabulü veya reddine ilişkin bilgiler Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6. Çalışmanın Hipotezlerine İlişkin Sonuçlar

HİPOTEZLER		SONUÇ
H <sub>1</sub>	Başa çıkma stratejileri ile iş-aile çatışması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>2a</sub>	Problem-odaklı başa çıkma stratejileri ile iş-aile çatışması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H <sub>2b</sub>	Problem-odaklı başa çıkma stratejileri ile aile-iş çatışması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>3a</sub>	Duygu-odaklı başa çıkma stratejileri ile iş-aile çatışması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	RED
H <sub>3b</sub>	Duygu-odaklı başa çıkma stratejileri ile aile-iş çatışması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>4a</sub>	Fonksiyonel olmayan başa çıkma stratejileri ile iş-aile çatışması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>4b</sub>	Fonksiyonel olmayan başa çıkma stratejileri ile aile-iş çatışması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H <sub>5</sub>	İş-aile ve aile-iş çatışmaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL

Sonuç olarak, çalışmanın temelini oluşturan sekiz hipotezin altısı, yapılan analizler sonucu destek bulmuş ve kabul edilmiştir. Bu durumda, iş-aile çatışmasının yönetiminde katılımcıların problem- ve duygu-odaklı stratejileri değil de, yalnızca fonksiyonel olmayan stratejileri kullandığını, aile-iş çatışmasıyla başa çıkarken ise her strateji grubundan faydalandığını söylemek mümkündür.

### Sonuç

İş-aile çatışması, genel olarak bir çalışan için çok önemli iki yaşam alanı olan iş ve aile hayatlarının davranış, gerginlik ve zaman bazında birinin diğerine ket vurması şeklinde ortaya çıkan roller arası bir çatışma türüdür. Çatışmanın başa çıkma stratejileri aracılığıyla önlenmesi bireysel, örgütsel ve toplumsal ölçekte psikolojik açıdan sağlıklı bireylerin sayısının artmasını sağlayacak bir faktördür. İşinde ve aile yaşamında doyuma ulaşmış, stres ve anksiyete düzeyi en aza indirgenmiş, ailesi ve işi arasında bir tercih yapmak zorunda bırakılmamış çalışanlar ile hem bireysel, hem de örgütsel düzeyde bir kazan-kazan durumunun yaratılmasının faydaları tartışılmazdır.

Bu çalışmanın amacı iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması arasındaki karşılıklı ilişki ve başa çıkma stratejilerinin her iki çatışma türü üzerindeki etkilerini ölçmektir. Gerçekleştirilen ampirik analizler, bir yandan literatürle paralellik sergileyen bulgular açığa çıkarmakla birlikte, diğer yandan da anket çalışmasının yapıldığı ülkeye özgü sosyo-ekonomik ve kültürel nedenlerden ötürü farklılaşmaktadır. Örneğin Greenhaus ve Beutell (1985), Frone vd. (1992: 74) ile Rotondo vd. (2003) çalışmalarında da ileri sürüldüğü üzere iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması arasında karşılıklı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bununla birlikte AİÇ'in İAÇ üzerindeki etkisi, İAÇ'ın AİÇ üzerindeki etkisinden daha fazladır.

Literatürde genelde bu çalışmada da olduğu gibi, katılımcıların İAÇ algısının ( $p < 0,01$  ve  $\bar{x} = 2,8975 \pm 1,04646$ ) AİÇ algısına ( $p < 0,01$  ve  $\bar{x} = 2,3380 \pm 0,85630$ ) kıyasla daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulguyu, iş sorumluluklarının aile yaşam alanına müdahalesine izin vermekle veya katılımcıların bu müdahaleyi engellemekten kaçınmalarıyla açıklamak mümkündür. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların İAÇ algısı, AİÇ algısından istatistiksel olarak anlamlı ölçüde yüksektir. Çalışan annelerin güçlendirilmesi adına yapılacak iyileştirmeler ile iş yaşam alanında çalışanların yetki ve güç sahibi olması sağlanabilir. Çalışanların yaşadıkları sıkıntıları aşabilmeleri için örgüt içi iletişim kanallarının açık, iletişim sonucu elde edilecek çıktının ise yapıcı olması gerekmektedir. Ast-üst ilişkilerinin konuşmayı, öneri sunmayı, sorununu dile getirmeyi destekleyecek ve cesaretlendirecek nitelik taşınması da çok önemlidir. Ayrıca gelir, otonomi, kariyer yolları gibi araçlarla iş rolünün kalitesinin artırılması da iş tatmini yaratarak uzun çalışma saatlerinin veya iş yükünün aile yaşam alanına yönelik olumsuz etkilerini azaltabilir.

Başta çıkma stratejileri açısından, iş-aile çatışması ile problem-odaklı ve iş-aile çatışması ile duygu-odaklı stratejiler arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bunda iş yaşam alanının çalışanlar tarafından kontrol edilebilir bulunmaması, kontrol altına alınmaya çalışılsa bile çatışmanın kaçınılmaz bir şekilde yaşanacağına inanılması ve işyeri kaynaklı stres faktörlerinin neden olduğu duygusal sonuçların yönetilmesinin bir fayda sağlamayacağına düşünülmesi etkili olabilir. İşyeri kaynaklı ve aile yaşam alanına taşan çatışmanın yalnızca fonksiyonel olmayan stratejilerle akışına bırakılıp sorunun kaynağına inilmemesi örgütler için zarar verici sonuçlar yaratabilir. İş tatmini zayıflayan veya iş tatminsizliği yaşayan bir çalışanın bu tutumunun zamanla öfke, işyerine karşı zarar verici davranışlar, hizmet verilen müşterilere karşı tahammülsüzlük, çalışılan örgütün itibarının zedelenmesi, çalışanda tükenmişlik, güvensizlik, işe geç gelme veya işten kaytarma gibi geniş bir yelpaze oluşturacak pek çok olumsuz örgütsel sonuca yol açabileceği göz önüne alınmalıdır. Bu nedenle örgütler, çalışanlarını sonuca ulaştıracak alternatif başa çıkma yollarını öğrenip deneyecekleri bir kültür yaratmayı tercih etmelidir. Çalışanlara verilecek düzenli eğitimlerin ve sağlanacak tartışma gruplarının bu konuda faydası olabilir.

Aile-iş çatışması ile başa çıkmada, problem-odaklı, duygu-odaklı ve fonksiyonel olmayan stratejilerin tümü etkilidir. Bu durumda kadınların ev yaşam alanını kontrol edilebilir bulduğu ve bu alanda yaşadığı çatışmayı çözme veya azaltma amacıyla müdahale ettiği (problem-odaklı başa çıkma stratejileri), zaman baskısı ile belki suçluluk, pişmanlık gibi duyguların yol açtığı gerilimle başa çıkmak için iç dünyasını düzenlemeye çalıştığı (duygu-odaklı başa çıkma stratejileri) ve bunların yanı sıra çeşitli aktivitelerle olan biteni zamanın akışına bıraktığı (fonksiyonel olmayan başa çıkma stratejileri) görülmektedir. Kültürel açıdan ele alındığında, toplumsal cinsiyet rolleri gereği ağırlıklı olarak kadının omuzladığı ev işlerini yapma ve annelik rollerinin problem-odaklı stratejiler aracılığıyla ev içinde eşle ve çocuklarla paylaşılması, anketin uygulandığı katılımcıların %76,23'ünün yükseköğretim mezunu olmasıyla ilgili olabilir.

Gelecekte iş-aile çatışmasının yönetilmesine katkı sağlamak için yapılacak çalışmalarda aile-iş çatışmasının ev yaşam alanında yol açabileceği sorunların büyüyen uzun vadede iş yaşam alanına yansıtılabileceği veya tam tersi bir döngünün ortaya çıkabileceği dikkate alınarak farklı sektör çalışanları açısından ölçümler yapılabilir. Diğer yandan, eğer kadınlar iş sorumluluklarının aile yaşamına müdahalesine bilinçli olarak engel olmaya çalıştığı için İAÇ algısı daha yüksekse, bu noktada örgütsel politika yapıcılara ve politikaların uygulanması aşamasında yöneticilere büyük görevler düşmektedir. Çalışan annelerin ve onlara destek verecek iş arkadaşlarının örgüt içinde kendini daha rahat ifade etme cesaretini bulabildiği, iletişimin desteklendiği, kararların çalışanların katılımıyla alındığı bir örgüt kültürünün yaratılması İAÇ sorununun çözümü için bir başlangıç olacaktır.

Toplumsal ve kültürel yapı göz önüne alındığında, örnekleme yer alan katılımcıların aile içinde kendini ifade edebildiği, çatışmayla başa çıkmak için taleplerini diğer aile bireylerine iletmede başarılı olduğu anlaşılmaktadır. Ancak Türkiye çapında, kadın olmanın zorlukları ve farklı toplumsal alt kültürlerin kadınlar üzerinde yarattığı baskı dikkate alındığında, örneklem aracılığıyla ulaşılan aile yaşam alanı bazı sonuçların ülke çapına genellenmesi yanlış kanılara varmaya neden olabilir. Ancak sonuçların Zonguldak benzeri kent merkezleri için genellenebilir nitelikte olup olmadığının başka çalışmalarda da test edilmesi, literatüre katkı sağlayacaktır. Bu açıdan, konuyla ilgili çalışmaların farklı bölgelerde de yapılması, kadın çalışanların yaşadığı iş-aile ve aile-iş çatışmalarını azaltmaya yardımcı olacaktır.

**Etik Kurul Beyanı: Tezin yazıldığı üniversitede 2014 yılında etik kurul onay şartı olmadığından makaleye ait etik kurul belgesi bulunmamaktadır.**

**Katkı Oranı Beyanı: Çalışmadaki her bir yazarın makalenin hazırlanmasında, geliştirilmesinde ve yayınlanmasında yaptığı katkılar eşittir.**

**Çıkar Çatışması: Makalenin yazar/yazarlarının, çalışma kapsamında herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.**

### **Kaynakça**

- Acar, A. B. ve Dündar, G. (2008). İşyerinde Psikolojik Yıldırmaya (Mobbing) Maruz Kalma Sıklığı ile Demografik Özellikler Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 111-120.
- Ağargün, M. Y., Beşiroğlu, L., Kıran, Ü. K., Özer, Ö. A. ve Kara, H. (2005). COPE (Başa Çıkma Tutumlarını Değerlendirme Ölçeği): Psikometrik Özelliklere İlişkin Bir Ön Çalışma. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 6(4), 221-226.
- Aguinis, H., Henle, C. A. ve Ostroff, C. (2009). Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Ölçüm. Editörler: Anderson, N., Öneş, D. S., Kepir Sinangil, H. ve C. Viswesvaran, *Endüstri, İş ve Örgüt Psikolojisi El Kitabı I. Cilt: Örgüt Psikolojisi*, (ss. 35-61), İstanbul: Literatür Yayınları.

- Akpınar-Sposito, C. (2013). Career Barriers for Women Executives and the Glass-ceiling Syndrome: The Case Study Comparison between French and Turkish Women Executives. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 75(3), 488-497.
- Anand, A. ve Vohra, V. (2020). Alleviating Employee Work-Family Conflict: Role of Organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(2), 313-332.
- Aryee, S., Luk, V., Leung, A. ve Lo, S. (1999). Role Stressors, Interrole Conflict, and Well-being: The Moderating Influence of Spousal Support and Coping Behaviors among Employed Parents in Hong Kong. *Journal of Vocational Behavior*, 54(2), 259-278.
- Aycan, Z. (2008). İş ve Özel Yaşam Dengesi. 17. Kalite Kongresi. <http://www.kalder.org/Images/etkinliklerimiz/17kksunumlar/PROF.DR.ZEYNE%20AYCAN.pdf>. 24-26 Kasım 2008. İstanbul. (Erişim tarihi: 11.08.2010).
- Aycan, Z. ve Eskin, M. (2005). Relative Contributions of Childcare, Spousal Support, and Organizational Support in Reducing Work-Family Conflict for Men and Women: The Case of Turkey. *Sex Roles*, 53(7/8), 453-471.
- Bartolomé, F. ve Evans, P. A. L. (1979). Professional Lives versus Private Lives: Shifting Patterns of Managerial Commitment. *Organizational Dynamics*, 7(4), 3-29.
- Bayramoğlu, G. (2018). İş/Aile Sınırı Teorisi Bağlamında Kadın Akademisyenlerin İş/Yaşam Dengesinin Sağlanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1722-1744.
- Bellavia, G. M. ve Frone, M. R. (2005). Chapter 6: Work-Family Conflict. Editörler: Barling, J., Kelloway, E. K. ve M. R. Frone, *Handbook of Work Stress*, (ss. 113-147), California: Sage Pub.
- Biagetti, M. ve Scicchitano, S. (2011). A Note on the Gender Wage Gap among Managerial Positions Using a Counterfactual Decomposition Approach: Sticky Floor or Glass Ceiling? *Applied Economics Letters*, 18(10), 939-943.
- Bilodeau, J., Marchand, A. ve Demers, A. (2020). Psychological Distress Inequality between Employed Men and Women: A Gendered Exposure Model. *SSM-Population Health*, 11, 100626.
- Bongelli, R., Fermani, A., Canestrari, C., Riccioni, I., Muzi, M., Bertolazzi, A. ve Burro, R. (2022). Italian Validation of the Situational Brief Cope Scale (I-Brief Cope). *Plos One*, 17(12), e0278486.
- Brambila-Tapia, A. J. L., Martínez-Arriaga, R. J., González-Cantero, J. O., González-Becerra, V. H., Reyes-Domínguez, Y. A., Ramírez-García, M. L. ve Macías-Espinoza, F. (2023). Brief COPE Short Version (mini-COPE): A Proposal of Item and Factorial Reduction in Mexican Population. *Healthcare*, 11(8).
- Brief, A. P. ve Nord, W. R. (1990). Work and the Family. Editörler: Brief A. ve W. Nord, *Meanings of Occupational Work*, (ss. 203-232), Lexington: Lexington Books.

- Broverman, I. K., Vogel, S. R., Broverman D. M., Clarkson, F. E. ve Rosenkrantz, P. S. (1972). Sex-Role Stereotypes: A Current Appraisal. *Journal of Social Issues*, 28(2), 59-78.
- Burke, R. J. ve Greenglass, E. R. (2001). Hospital Restructuring, Work-Family Conflict and Psychological Burnout among Nursing Staff. *Psychology and Health*, 16(5), 583-594.
- Byron, K. (2005). A Meta-analytic Review of Work-Family Conflict and Its Antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198.
- Campbell Clark, S. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Carnero, M. A., Martinez, B. ve Sanchez-Mangas, R. (2010). Mobbing and Its Determinants: The Case of Spain. *Applied Economics*, 42(29), 3777-3787.
- Carver, C. S. (1997). You Want to Measure Coping but Your Protocol's Too Long: Consider the Brief COPE. *International Journal of Behavioral Medicine*, 4(1), 92-100.
- Carver, C. S. ve Scheier, M. F. (1990). Origins and Functions of Positive and Negative Affect: A Control-Process View. *Psychological Review*, 97, 19-35.
- Carver, C. S., Scheier, M. F. ve Weintraub, J. K. (1989). Assessing Coping Strategies: A Theoretically Based Approach. *Journal of Personality and Social Psychology*, 56(2), 267-283.
- Collins, C. (2020). Who to Blame and How to Solve It: Mothers' Perceptions of Work-Family Conflict across Western Policy Regimes. *Journal of Marriage and Family*, 82(3), 849-874.
- Christofides, L. N., Polycarpou, A. ve Vrachimis, K. (2013). Gender Wage Gaps, 'Sticky Floors' and 'Glass Ceilings' in Europe. *Labour Economics*, 21, 86-102.
- Dayıoğlu, M. ve Kırdar, M. G. (2010). *Türkiye'de Kadınların İşgücüne Katılımında Belirleyici Etkenler ve Eğilimler. Türkiye Cumhuriyeti Devlet Planlama Teşkilatı ve Dünya Bankası Refah ve Sosyal Politika Analitik Çalışma Programı Çalışma Raporu.* Sayı: 5, Ankara. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/403561468311115746/pdf/754670NWP0Box300Participation0Women.pdf>. (Erişim tarihi: 26.01.2012).
- Dizaho, E. K., Salleh, R. ve Abdullah, A. (2016). The Impact of Work-Family Conflict on Working Mothers' Career Development: A Review of Literature. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 10(11), 328-334.
- Dünya Bankası. (2006). *Turkey Labor Market Study, Poverty Reduction and Economic Management Unit, Europe and Central Asia Region.* Report No. 33254-TR. [http://siteresources.worldbank.org/INTTURKEY/Resources/361616-114320150009/Labor\\_Study.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTTURKEY/Resources/361616-114320150009/Labor_Study.pdf). (Erişim tarihi: 09.09.2013).

- Eagle, B. W., Miles, E. W. ve Icenogle, M. L. (1997). Interrole Conflicts and the Permeability of Work and Family Domains: Are There Gender Differences? *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 168-184.
- Eccles, J. S. (1987). Gender Roles and Women's Achievement-related Decisions. *Psychology of Women Quarterly*, 11(2), 135-172.
- Edwards, J. R. ve Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *The Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.
- Edwards, J. R. ve Rothbard, N. P. (2004). Chapter 11: Work and Family Stress and Well-being: An Integrative Model of Person-Environment Fit within and between the Work and Family Domains. Editörler: Kossek, E. E. ve S. J. Lambert, *Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives*, (ss. 211-242), London: Lawrence Erlbaum.
- Ercan, H. (2011). *Türkiye'deki Mesleki Görünüm*. Ankara: ILO Yayınları. <http://www.ilo.org/public/turkish/region/eurpro/ankara/areas/turkiyedeslekigo/runum.pdf>. (Erişim tarihi: 13.02.2013)
- Fine, C. (2011). *Toplumsal Cinsiyet Yanılsaması: Zihnimiz, Toplum ve Nörocinsiyetçilik Nasıl Fark Yaratıyor?* Çev.: Tanrıyar, K., İstanbul: Sel Yayıncılık.
- Folkman, S. (1982). An Approach to the Measurement of Coping. *Journal of Occupational Behavior*, 3(1), 95-107.
- Folkman, S. ve Lazarus, R. S. (1980). An Analysis of Coping in a Middle-aged Community Sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21(3), 219-239.
- Frone, M. R., Russell, M. ve Cooper, M. L. (1992). Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65-78.
- Frone, M. R., Yardley, J. K. ve Markel, K. S. (1997). Developing and Testing an Integrative Model of the Work-Family Interface. *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 145-167.
- Gençöz, F., Gençöz, T. ve Bozo, Ö. (2006). Hierarchical Dimensions of Coping Styles: A Study Conducted with Turkish University Students. *Social Behavior and Personality*, 34(5), 525-534.
- Goode, W. J. (1960). A Theory of Role Strain. *American Sociological Review*, 25, 483-496.
- Goodstein, F. D. (1994). Institutional Pressures and Strategic Responsiveness: Employer Involvement in Work-Family Issues. *The Academy of Management Journal*, 37(2), 350-382.

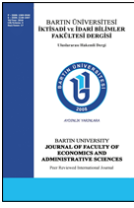


- Gowan, M. A., Riordan, C. M. ve Gatewood, R. D. (1999). Test of a Model of Coping with Involuntary Job Loss Following a Company Closing. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 75-86.
- Greenhaus, J. H. (2008). Innovations in the Study of the Work-Family Interface: Introduction to the Special Section. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(3), 343-348.
- Greenhaus, J. H. ve Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J. H. ve Powell, G. N. (2006). When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. ve Shaw, J. D. (2003). The Relation between Work-Family Balance and Quality of Life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Haar, J. M. (2006). The Downside of Coping: Work-Family Conflict, Employee Burnout and the Moderating Effects of Coping Strategies. *Journal of Management and Organization*, 12(2), 146-159.
- Haar, J. M., Spell, C. S., O'Driscoll, M. P. ve Dyer, S. L. (2003). Examining the Relationship between Work-related Factors and Work-family-related Factors on Work-Family Conflict. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 8(3), 98-114.
- Hoobler, J. M., Wayne, S. J. ve Lemmon, G. (2009). Bosses' Perceptions of Family-Work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects. *Academy of Management Journal*, 52(5), 939-957.
- Kallasmaa, T. ve Pulver, A. (2000). The Structure and Properties of the Estonian COPE Inventory. *Personality and Individual Differences*, 29(5), 881-894.
- Kapsou, M., Panayiotou, G., Kokkinos, C. M. ve Demetriou, A. G. (2010). Dimensionality of Coping: An Empirical Contribution to the Construct Validation of the Brief COPE with a Greek-speaking Sample. *Journal of Health Psychology*, 15, 215-229.
- Keoboualapheth, S., Sabil, S. ve Wah, T. K. (2017). Mediating Effects of Coping Strategies on the Relationship between Organizational Support and Work-Family Conflict. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*, 3(1), 22-40.
- Kergoat, D. (2009). Cinsiyete Dayalı İşbölümü ve Cinsiyetin Toplumsal İlişkileri. *Praksis*, 20(2), 9-16.
- Kim, Y. ve Seidlitz, L. (2002). Spirituality Moderates the Effect of Stress. *Personality and Individual Differences*, 32, 1377-1390.

- Knoll, N., Rieckmann, N. ve Schwarzer, R. (2005). Coping as a Mediator between Personality and Stress Outcomes: A Longitudinal Study with Cataract Surgery Patients. *European Journal of Personality*, 19, 229-247.
- Kohn, P. M. ve O'Brien, C. (1997). The Situational Response Inventory: A Measure of Adaptive Coping. *Personality and Individual Differences*, 22(1), 85-92.
- Lazarus, R. S. (1993). From Psychological Stress to the Emotions: A History of Changing Outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44, 1-21.
- Long, B. C. (1989). Sex-role Orientation, Coping Strategies, and Self-efficacy of Women in Traditional and Nontraditional Occupations. *Psychology of Women Quarterly*, 13(3), 307-324.
- MacDermid, S. M. (2004). Chapter 2: (Re)considering Conflict between Work and Family. Editörler: Kossek, E. E. ve S. J. Lambert, *Work and Life Integration: Organizational, Cultural, and Individual Perspectives*, (ss. 19-40), London: Lawrence Erlbaum.
- Maclean, E. I., Andrew, B. ve Eivers, A. (2021). The Motherload: Predicting Experiences of Work-interfering-with-family Guilt in Working Mothers. *Journal of Child and Family Studies*, 30, 169-181.
- Matthews, R. A., Bulger, C. A. ve Barnes-Farrell, J. L. (2010). Work Social Supports, Role Stressors, and Work-Family Conflict: The Moderating Effect of Age. *Journal of Vocational Behavior*, 76(1), 78-90.
- Milliken, F. J., Martins, L. L. ve Morgan, H. (1998). Explaining Organizational Responsiveness to Work-Family Issues: The Role of Human Resource Executives as Issue Interpreters. *Academy of Management Journal*, 41(5), 580-592.
- Monat, A. ve Lazarus, R. S. (1977). *Stress and Coping: An Anthology*. New York: Columbia University Press.
- Morgan, H. ve Milliken, F. J. (1992). Keys to Action: Understanding Differences in Organizations' Responsiveness to Work-and-Family Issues. *Human Resource Management*, 31(3), 227-248.
- Muller, L. ve Spitz, E. (2003). Multidimensional Assessment of Coping: Validation of the Brief COPE among French Population. *Encephale*, 29(6), 507-518.
- Neal, M. B. ve Hammer, L. B. (2007). *Working Couples Caring for Children and Aging Parents: Effects on Work and Well-being*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S. ve McMurrian, R. (1996). Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400-410.
- Nomaguchi, K. M. (2009). Change in Work-Family Conflict among Employed Parents between 1977 and 1997. *Journal of Marriage and Family*, 71(1), 15-32.

- Pearlin, L. I. ve Schooler, C. (1978). The Structure of Coping. *Journal of Health and Social Behavior*, 19(1), 2-21.
- Pelizzon, S. M. (2009). *Kadının Konumu Nasıl Değişti? Feodalizmden Kapitalizme*. Çev.: Sadi, İ. E. ve C. Somel, İstanbul: İmge Kitabevi.
- Reimann, M., Marx, C. K. ve Diewald, M. (2019). Work-to-family and Family-to-work Conflicts among Employed Single Parents in Germany. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(5), 513-531.
- Reimann, M., Schulz, F., Marx, C. K. ve Lükemann, L. (2022). The Family Side of Work-Family Conflict: A Literature Review of Antecedents and Consequences. *Journal of Family Research*, 34(4), 1010-1032.
- Reitzes, D. C. ve Mutran, E. J. (1994). Multiple Roles and Identities: Factors Influencing self-esteem among Middle-aged Working Men and Women. *Social Psychology Quarterly*, 57(4), 313-325.
- Rotondo, D. M., Carlson, D. S. ve Kincaid, J. F. (2003). Coping with Multiple Dimensions of Work-Family Conflict. *Personnel Review*, 32(3), 275-296.
- Sica, C., Novara, C., Dorz, S. ve Sanavio, E. (1997). Coping Strategies: Evidence for Cross-cultural Differences? A Preliminary Study with the Italian Version of Coping Orientations to Problems Experienced (COPE). *Personality and Individual Differences*, 23(6), 1025-1029.
- Siva, N. A. (1991). *İnfertilitede Stresle Baş Etme, Öğrenilmiş Güçlülük ve Depresyonun İncelenmesi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Nörolojik Bilimler ve Psikiyatri Enstitüsü, Ankara.
- Somech, A. ve Drach-Zahavy, A. (2007). Strategies for Coping with Work-Family Conflict: The Distinctive Relationships of Gender Role Ideology. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 1-19.
- Sousa, C., Kuschel, K., Brito, A. ve Gonçalves, G. (2018). Work-oriented Men and Women: Similar Levels of Work-Family Conflict and Guilt Yet Different Coping Strategies. *Psychological Thought*, 11(2), 195-211
- Steiner, R. S., Krings, F. ve Wiese, B. S. (2019). Remember the Children, Honey! Spouses' Gender-role Attitudes and Working Mothers' Work-to-family Conflict. *Applied Psychology*, 68(2), 250-275.
- Su, Q. ve Jiang, M. (2023). "Ideal Employees" and "Good Wives and Mothers": Influence Mechanism of Bi-directional Work-Family Conflict on Job Satisfaction of Female University Teachers in China. *Frontiers in Psychology*, 14, 1166509.
- Thoits, P. A. (1991). On Merging Identity Theory and Stress Research. *Social Psychology Quarterly*, 54(2), 101-112.
- Timurturkan, M. (2020). Özel Sektörde Çalışan Yönetici Kadınların Annelik Anlatıları: Deneyimler, Beklentiler ve Annelik İdeolojileri. *İnsan ve Toplum*, 10(1), 107-143.

- Tomič, M. (2012). Mobbing: The Incidence of Mobbing Activities and Differences Regarding Workplace and Gender. *Megatrend Review*, 9(1), 243-252.
- TÜSİAD-KAGİDER. (2008). *Türkiye’de Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği: Sorunlar, Öncelikler ve Çözüm Önerileri (“Kadın-Erkek Eşitliğine Doğru Yürüyüş: Eğitim, Çalışma Yaşamı ve Siyaset” Raporunun Güncellenmesi)*. <http://akgul.bilkent.edu.tr/Tusiad/KADINRAPOR.pdf>. (Erişim tarihi: 09.09.2013).
- Uluocak, Ş. ve Aslan, C. (2011). *Kadın Bakış Açısından Toplumsal Cinsiyet Rollerini*. Çanakkale: Çanakkale Kitaplığı.
- United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. (2013). *Labor Force Statistics from the Current Population Survey*. <http://www.bls.gov/cps/cpsaat39.htm>. (Erişim tarihi: 09.09.2013).
- Voydanoff, P. (2005). Consequences of Boundary-spanning Demands and Resources for Work-to-family Conflict and Perceived Stress. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 491-503.
- Wharton, A. S. ve Erickson, R. J. (1993). Managing Emotions on the Job and at Home: Understanding the Consequences of Multiple Emotional Roles. *Academy of Management Review*, 18(3), 457-486.
- Yaman Öztürk, M. (2010). Ücretli İş ve Ücretsiz Bakım Hizmeti Ekseninde Kadın Emeği: 1980’lerden 2000’lere. Editörler: Dedeoğlu, S. ve M. Yaman Öztürk, *Kapitalizm, Ataerkillik ve Kadın Emeği: Türkiye Örneği*, (ss. 25-78), İstanbul: Sosyal Araştırmalar Vakfı Yayınları.
- Zetkin, C., Krupskaya, N. ve Pieck, W. (1996). *Kadın Sorunu Üzerinde Seçme Yazılar ve Clara Zetkin Üzerine*. 3. Baskı, Çev.: Yarkın, İ., Ankara: İnter Yayınları.



Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,  
BÜİİBFD, 2023, Cilt 14, Sayı 28

Bartın University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences,  
BUJFEAS, 2023, Volume 14, Issue 28

E-ISSN: 2148-2497

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/bartiniibf>

Araştırma Makalesi, Gönderim Tarihi: 18.05.2023; Kabul Tarihi: 13.08.2023  
DOI: 10.47129/bartiniibf.1299156

## COVID-19-Related Cyberattacks and Precautions Taken by Countries

Mertkan SİNOPLU

Bartın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Bilgisayar Teknolojisi ve Bilişim Sistemleri  
mertkansinoplu@gmail.com, Orcid ID: 0000-0003-4642-5090

**Ass. Prof. Dr. Eyüp Burak CEYHAN**

Bartın Üniversitesi, Mühendislik, Mimarlık ve Tasarım Fakültesi, Bilgisayar Mühendisliği  
eyupburak@gmail.com, Orcid ID: 0000-0002-5005-968X

### Abstract

The coronavirus pandemic, which occurred at the end of 2019, started being seen worldwide in early 2020. Later, the number of deaths due to this pandemic increased rapidly in almost all countries. Since it has reached significant dimensions, the desire of people to learn about this pandemic and the decisions taken regarding the pandemic has increased. As a result, the number of cyberattacks has increased. Stealing user information via e-mails sent as if they are related to coronavirus, and attacks on the systems of health institutions and organizations are the leading coronavirus-related cyberattacks. In this study, a brief description of the coronavirus was made, the types of cyberattacks were mentioned, the cyberattacks originating from coronavirus and the precautions taken by the countries against these attacks were comprehensively examined, and the inferences obtained were presented.

**Keywords:** Cyberattack, cybersecurity, coronavirus, COVID-19, precaution

**JEL Classification:** L86, O50

# COVID-19 Bağlantılı Siber Saldırıları ve Ülkelerin Aldıkları Önlemler

## Öz

2019 yılının sonlarında ortaya çıkan koronavirüs pandemisi, 2020 yılının başlarında tüm dünyada görülmeye başlanmıştır. Daha sonra bu pandemi nedeniyle ölenlerin sayısı hemen hemen tüm ülkelerde hızla artmıştır. Ölüm sayıları önemli boyutlara ulaştığı için insanların bu pandemiye ve pandemiyle ilgili alınan kararları öğrenme isteği artmıştır. Sonuç olarak, siber saldırıların sayısı artmıştır. Koronavirüs ile ilgiliymiş gibi gönderilen e-postalar yoluyla kullanıcı bilgilerinin çalınması ve sağlık kurum ve kuruluşlarının sistemlerine yönelik saldırılar, koronavirüs bağlantılı siber saldırıların başında gelmektedir. Bu çalışmada koronavirüsün kısa bir tanımı yapılmış, siber saldırı türlerinden bahsedilmiş, koronavirüs kaynaklı siber saldırılar ve bu saldırılara karşı ülkelerin aldığı önlemler kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve elde edilen çıkarımlar sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Siber saldırı, siber güvenlik, koronavirüs, COVID-19, önlem

**JEL Sınıflandırması:** L86, O50

## 1. Introduction

A new virus that could be transmitted to humans emerged in China towards the end of 2019 (Akbaba et al, 2014). This virus was first defined as a case of pneumonia (McIntosh, 2020). It is acknowledged that there were similar viruses before; however, they were identified not to be as fatal as the new virüs (Van der Hoek et al., 2004: 368). That the virus is fatal and encountered all around the world has caused cyberattacks to increase in number (Habertürk, 2020). Upon the emergence of the virus, the rates of fraud in March 2020 increased by 400%, which made the coronavirus the greatest cyber threat ever (ActionFraud, 2020). Since the number of cyberattacks has increased with coronavirus, the things to do against these two threats are presented in Table 1 (Arc, 2020).

**Table 1: Coronavirus-related Cyberattacks**

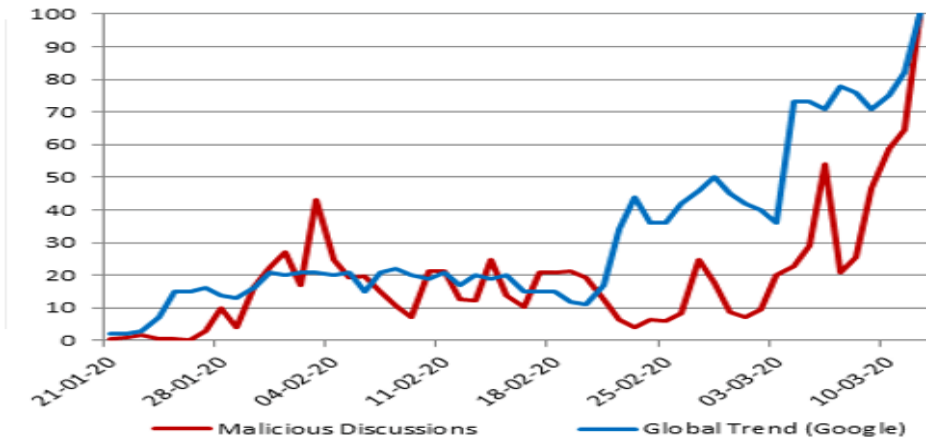
		Coronavirus	Cybersecurity
Avoiding Entry	<b>Raising Awareness</b>	Travel consultants encouraging citizens to avoid high-risk areas to decrease the chance of getting infected	Security awareness training and tools to prevent people from risking personal information and passwords
	<b>Interference</b>	Border tests or those entering the country Quarantine of those with symptoms	DMZ, perimeter firewalls, virtual spaces, software for protection from malware
<b>Red</b>	<b>Protection</b>	Restrictions regarding schools and social activities in regions	Network segmentation

		with active cases	
	<b>Hygiene</b>	Hand-washing and regional sanitation	Security hygiene – Vulnerability, policy and concession management
<b>Managing Infections</b>	<b>Early Detection</b>	Encouraging those with symptoms to get medical help in time	Detecting abnormalities and violations, and SIEM
	<b>Rapid Diagnosis and Treatment</b>	Distributing test kits – special response teams and facilities - vaccines	SOAR and other tools to help defenders identify, isolate and fix concessions
<b>Reducing Future Threats</b>	<b>Prevention</b>	Distributing vaccines	Developing malware signatures and IOCs
	<b>Advanced Warning</b>	Continuous monitoring of health warnings	Threat intelligence

Source: (Arc, 2020)

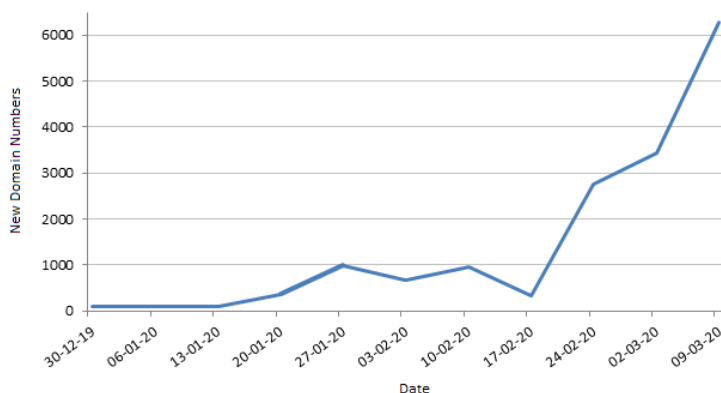
After the coronavirus pandemic got around the world, cyber criminals used the internet to benefit from this chaos. When Figure 1 is examined, it is observed that malicious discussions and cybercrimes increase as the number of Google search on coronavirus increases (Checkpoint, 2020a).

**Figure 1: Coronavirus-related Malicious Discussions and Trends**



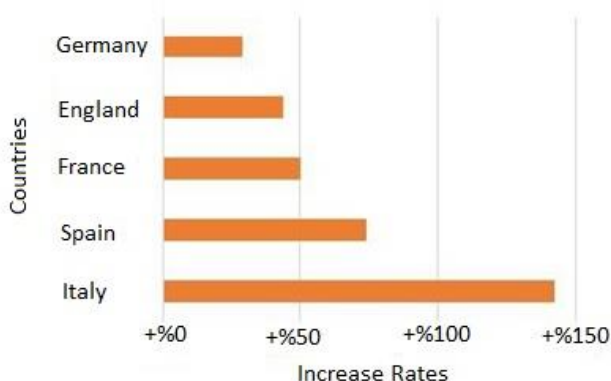
Source: (Checkpoint, 2020a)

Along with the increase in Figure 1, a substantial increase in the number of coronavirus-related domain names is observed in Figure 2 (Checkpoint, 2020a).

**Figure 2. Weekly Change in the Number of Coronavirus-related Domains**

**Source:** (Checkpoint, 2020a)

Moreover, individuals' desire to receive information about the coronavirus and visits to news sources on the Internet have increased dramatically in number. For instance, the increase in visits to news websites and applications in Europe between 5 January 2020 and 15 March 2020 is presented in Figure 3 (Statista, 2020).

**Figure 3: Increase Rates of Visits to News Websites and Applications in Some Countries After the Coronavirus**

**Source:** (Statista, 2020)

Cyberattacks are generally used to hack personal information or systems (Aslay, 2017: 25). The hacked personal information or systems can also affect the things that they interact as well as the target itself. For example, as a result of an attack on an electronic shopping website, both the website and its users may get harmed.



It can be stated that cybersecurity has become more important with the developing technology. Consequently, it can be observed that cybersecurity and cyberattack analyses are increasing day by day. For instance, in the study by Case (2016), an analysis on the cyberattack against an electric network in Ukraine was conducted. It was identified that system computers were attacked through a virus preventing computers from restarting. Due to the attack, 700 thousand people had no electricity for hours.

Cybersecurity precautions are taken by governments as well as companies. In her study, Halchin (2004) revealed the effects of attacks on the websites of public institutions. In addition, she investigated the countries' security capacity in the electronic environment and the precautions that they took.

As an example of the studies in the literature dealing with cyberattacks on healthcare institutions, Wright et al. (2016) discussed studies conducted in US health institutions in their study. In the study, they focused on explaining phishing attacks. The difference of the study from this study is that it deals with the cyberattacks that took place during the coronavirus period.

The difference of this study from literature is that scope of this study is coronavirus-related cyberattacks that took place at the time of the coronavirus pandemic. Within the scope of this comprehensive study, only cyberattacks that took place during the coronavirus pandemic were discussed and reviewed. In this purpose, the cyberattacks were examined in terms of different criteria as the target, purpose, method and result of the attack.

The purpose of this study is to compare the coronavirus-related cyberattacks between 2020 and 2023 and the precautions that governments have taken against these attacks. In addition, the types of cyberattacks and how to act against these attacks are explained. In the second section of the study, a brief description of coronavirus was made. In the third section, the types of cyberattacks were mentioned. In the fourth section, the coronavirus-related cyberattacks and the precautions taken by the governments against these attacks were investigated comprehensively, and in the last section, the inferences obtained were presented.

## 2. Coronavirus

Coronavirus is a type of virus that can cause illness in humans and animals, and it was first encountered in China in 2002 (Van der Hoek et al, 2004). However, the coronavirus discussed in this study is a different member of the same family, was first identified in the last days of 2019, and is called COVID-19 or 2019-nCoV (Lu et al., 2020: 566). After being identified in China, this virus soon began to be encountered all around the world, and caused a great number of deaths (World Health Organization, 2020a).

The most prominent symptoms of the virus are respiratory diseases including high fever, cough and shortness of breath; however, in serious cases, there can be renal failure

and severe respiratory tract infection, and these symptoms are known to be followed by the risk of death (Til, 2020).

The best ways for protection from the coronavirus are washing your hands, wearing a mask, keeping your hands away from your eyes and nose, and attending to social distance rules (Alicilar and Meltem, 2020).

### 3. Cyberattacks

Cyberattacks can be classified as attacks on systems and attacks on individuals. They are generally used to shut down or get in systems and steal or change data (Öztürk, 2018: 211). Types of cyberattacks used for these purposes are as follows:

- **Infiltration:** It is the type of cyberattack usually known as hacking. It aims at obtaining data by infiltrating into systems (Değirmenci, 2006).
- **Virus:** Viruses are mostly used to harm systems and steal information (Arc, 2020).
- **Super Zapping:** These are the attacks to lock systems with failures (Turhan, 2006).
- **Data Diddling:** These are the attacks in which data are incorrectly inserted into computer or changed while saving (Çubukçu and Bayzan, 2013: 154).
- **Phishing:** It is mostly used for fraud through fake websites, which are generally composed of the same themes as the original websites. In this way, it is difficult for users to differentiate (Çubukçu and Bayzan, 2013: 154).
- **Logic Bombs:** They are usually used to wipe out the data on a system (Arc, 2020).
- **Spam:** It includes sending a huge number of emails without recipient request (Yetim, 2014).
- **DOS/DDOS:** DOS/DDOS (Denial of Service/Distributed Denial of Service) attacks are used to disable systems and servers by inundating the bandwidth of the target systems (Öztürk, 2018: 211).

It can be said that the biggest effects of cyberattacks are the disruption of systems, the seizure of private information such as database, identity and bank information, and the blackmailing of this information. The security of visited web pages and downloaded resources plays an important role in preventing these attacks. In addition, it can be stated that these are the most frequently encountered cyberattacks.

### **3.1. Cyberattacks on Systems**

Cyberattacks on systems generally include super zapping, logic bombs, data diddling, DOS/DDOS and infiltration.

As an example, Can and Şahingöz (2015) in their study focused on developing a system that could detect infiltration attacks on systems. They aimed that the system would work faster by making use of artificial neural networks while developing the system. At the end of the study, they could detect the incoming attacks by 98.64%.

As another example regarding attacks on systems, Karaarslan and Akbaş (2017) focused on blockchain-based cybersecurity systems in their study. They presented the advantages and disadvantages of using blockchain technology in the field of cybersecurity systems. Furthermore, they emphasized that these systems could be utilized in banking, smart city systems and computer networks.

It is observed that cyberattacks targeting systems can be against public institutions as well as private companies. It is possible to see that public institutions take precautions against these attacks. In their study, Abrams and Weiss (2008) identified what kind of cyberattacks that the institution of Maroochy Water Services situated on Maroochy river in Australia could encounter and made suggestions on what kind of precautions could be taken against these attacks and what could be done to improve cybersecurity

### **3.2. Cyberattacks on Individuals**

Cyberattacks on individuals generally include phishing, spam, infiltration and DOS/DDOS attacks.

There is a great deal of research on cyberattacks launched against individuals. For instance, Buber et al. (2017) focused in their study on a system to detect phishing attacks from website extensions. With this system, they planned to increase user security against phishing attacks. As a result of the study, they could develop a system to identify the URLs used in phishing attacks.

In their study, Uysal et al. (2012) focused on a system to identify spam texts sent to individuals' phones. While developing this system, they made use of the decision tree algorithms. They also proved which decision tree algorithm worked better in terms of performance. Accordingly, they decided that the best algorithm to be used in the system was k-Nearest Neighbors algorithm.

## **4. Coronavirus Related Cyberattacks**

With coronavirus encountered throughout the world and the number of infected people increasing, cyberattacks have also increased in number (Yeni Şafak, 2020). To set an example, the 4 possible cybersecurity threats related to the coronavirus include attacks

on ventilation and life support devices, phishing attacks via email, attacks on cloud systems due to homeworking, and attacks on remote healthcare services (AHA, 2020).

These attacks can be examined in two categories as attacks on systems and attacks on individuals.

#### **4.1. Coronavirus-related Cyberattacks on Individuals**

Phishing can be stated to be the most frequently used method for coronavirus-related cyberattacks on individuals. That Pakistan-related hackers sent phishing emails to citizens as if they were from the Indian Government and stole user information can be presented as an example (T. Print, 2020). In this attack, hackers used a mail extension quite similar to that of the Indian government, and sent users a link directing them to an informative website about coronavirus. They directed users who clicked on this link to a fake website and stole their personal information such as passwords, credit card information and location. When the Indian Government realized this attack, they consulted to Subex, an Indian-based cybersecurity company. Subex started to work on the emails to see what kind of harm that the attack did to users' computers. At the end of their work, Subex explained those individuals what needs to be done.

Another case is that the website of the World Health Organization was replicated by hackers, and personal information of the users visiting this website was stolen (Hürriyet, 2020). It was stated that the documents with information on coronavirus in these websites contained malicious software and were used to spread malware. Besides, on the same websites, they tried to raise a fund by bitcoin for coronavirus-related health expenses under the title of "COVID-19 Solidarity Response Fund". Sophos security company identifying some of these websites stated that users should check the extensions while visiting websites and not rely on information except for that coming from reliable sources. In addition, they emphasized that those requesting bitcoin for donation should not be believed.

In their statement regarding coronavirus-related cyberattacks, the World Health Organization indicated that the number of cyberattacks on their staff increased dramatically due to coronavirus (World Health Organization, 2020b). The Organization stated that their 450 email addresses and passwords were hacked within the week of the statement. It was also notified to be possible that, with the hacked email addresses, personal data of the users could be stolen by sending them emails as sent by the staff of the World Health Organization. People were requested to be alert against this kind of emails and to make use of reliable sources for health issues. As a precaution, the Organization switched to a more advanced system.

#### **4.2. Coronavirus-related Cyberattacks on Systems**

Coronavirus-related cyberattacks on systems generally involve infiltration and virus attacks. Virus attacks on healthcare institutions and organizations can be an example of these attacks (Threat Post, 2020). The purpose of these attacks was to prevent

institutions and organizations conducting studies on coronavirus from working. These attacks affected the United States of America defense research companies, Turkish Ministry of Foreign Affairs, German industrial firms and Korean chemical production firms as well as medical research companies in Japan and Canada. The attacks were determined to be performed via email containing a kind of virus called AgentTesla in the attachment.

The cyberattack on the computer systems of the US Department of Health and Human Services can be presented as another example for these attacks (Bloomberg, 2020). The attack is known to have been performed through infiltrating into the computer systems of the US Department of Health and Human Services, stealing and changing important data. The government who started an investigation about this attack stated that its source could be extraterritorial but it had not been confirmed yet. With DDOS attacks launched in the meantime, it was aimed to slow down and disable the systems. However, according to the statement, the impacts of DDOS attack were not felt.

Another cyberattack against government websites was that Vietnamese hackers attacked on China Department of Emergency Management and Wuhan government (Reuters, 2020). In this attack, a hacker group called APT32 stole the email accounts of officials working for China Department of Emergency Management and Wuhan government. In the statement made by FireEye Security Company, it was indicated that this hacker group could be working with the Vietnamese government, and the previous attacks of the group were presented as the reason. The Vietnamese government remained unresponsive to this statement.

In another case, cyberattacks targeted the hospitals and airports situated in Czech Republic (Washington Post, 2020). The attacks aimed at wiping out the systems and important data that they contained. According to the statement by the Czech government, these attacks were suppressed successfully, and precautions were required against greater cyberattacks in the future. Besides, Czech authorities gave no names regarding the attacks but stated to be worried that the attacker was a hacker supported by the government rather than a criminal.

Cyberattackers are observed to launch attacks against institutions conducting studies on the coronavirus. For instance, Russian spies carried out cyberattacks on institutions researching the coronavirus in England, the USA and Canada (BBC News, 2020a). It was indicated that, in these attacks, the attackers aimed at stealing the studies to develop a vaccine against the coronavirus. The institutions exposed to the attacks were not revealed in the statement but it was announced that the attackers failed to obtain the studies. The Russian government declared not to assume responsibility for this issue.

In another cyberattack against institutions conducting research on the coronavirus, Japanese vaccine producers were the targets (Anadolu Agency, 2020). Japanese vaccine producers indicated to have been exposed to these attacks starting from April 2020. According to the American CrowdStrike security company, the attack was carried out in Japan for the first time, and the attackers were Chinese. The attack was also stated to be

performed by sending the vaccine producers emails containing viruses. Scott Jarkoff, the Asia-Pacific regional manager of the company declared that the cyberattacks were on Japan that could be the first country to produce vaccine against the coronavirus, and it was to slow down the vaccine production. According to the statement, no data was stolen during the attack.

As a result of the attack on Indian-based Dr. Reddy's Medicine Company developing a vaccine for the coronavirus (BBC News, 2020b); England, Russia, Brazil, India and the USA websites of the company were stated to be affected. The company indicated to isolate all the data center services in order to bring the attack under control, and refused to comment on whether their manufacturing facilities were affected by the attack or not. On the other hand, the local press in India reported that production was interrupted in some facilities of Dr. Reddy's company.

In the attack by North Korean hackers on Pfizer Company developing and producing the coronavirus vaccine, the hackers attempted to steal the vaccine data (Computer Weekly, 2020). According to the intelligence service of South Korea, the attack was carried out by North Korea. Since the attack was detected in time, no harm was done. Nevertheless, Pfizer Company made no statement about this attack.

Coronavirus-related cyberattacks have been against communities as well as countries. The cyberattack on the United Nations health agency can be given as a relevant example (ZDNet, 2021b). It was declared that data related to the coronavirus treatment and vaccine were stolen in this attack. It was also announced that vaccine-related data of third-party companies were leaked. No statement was made regarding who or which country conducted the attack.

It is observed that coronavirus-related cyberattacks are mostly against public institutions. In addition, universities have also been targeted in coronavirus-related cyberattacks. In the attack on COVID-19 laboratory of Oxford University (We Live Security, 2021), it was aimed to obtain the studies on COVID-19. In the statement, it was indicated that there was no data regarding the patients and vaccine development in the system attacked. Even though the impacts of the attack were not revealed, those who wanted to buy the stolen data were indicated to be rich people and even some governments. In Table 2, a summary of coronavirus-related cyberattacks is presented

Another cyberattack was the attack on the Brazilian Ministry of Health (ZDNet, 2021a). Hackers acquired and deleted the COVID-19 vaccination data of millions of citizens from government's databases. International hacker group called "Lapsus\$" has claimed responsibility for the attack. Less than a week later, they leaked the data of millions of Brazilians online. The Brazilian government is still investigating this issue.

Another method of cyberattack is hacking mobile apps. Chinese Shanghai government had the same issue in their COVID-19 health app called "Suishenma" (Reuters, 2022). Chinese hackers with the username "XJP" hacked the health app and

acquired 48.5 million user's personal data and offered to sell it for \$4000. Shanghai government has yet to make a statement on the matter.

As another example of attacks on systems is the cyber attack on the St. Margaret hospital (SC Media, 2023). In this attack, the attackers attacked the hospital's network services such as email and patient portal. As a result of this attack, the hospital suffered a enterprise network outage that lasted several weeks but patient care continued uninterrupted, thanks to the previously applied closure procedures.

Cyberattack on Johnson Memorial Health hospital (NPR, 2023) is one of the another coronavirus related cyberattack on hospitals. Hackers attack the hospital's servers and left a ransom note on every server. They demand three million dollars in Bitcoin in the next few days. As a result, hospital's personel have to use paper and pen for medical reports for weeks. In the end, hospital did not pay the ransom and rebuild new servers for the records and fortified the security of the systems.

As seen, there have been many coronavirus-related cyberattacks against systems and individuals. Details of all the above-mentioned coronavirus-related cyberattacks are given in Table 2.

**Table 2: Coronavirus-related Cyberattacks**

ID	Attack	Target	Purpose	Method	Result
1	Stealing user information by pretending to be Indian government (T. Print, 2020)	Individuals	Obtaining user information such as passwords, credit card numbers etc.	Phishing	Attackers obtained users' personal information. Indian government started investigation.
2	Stealing personal information by replicating the World Health Organization website (Hürriyet, 2020)	Individuals	Obtaining user information such as passwords, credit card numbers etc. Requesting Bitcoin as if donation	Phishing	It was stated that users should check the extensions while visiting websites and not rely on any information other than that of reliable sources.
3	Cyberattacks on the World Health Organization staff (Word Health	Individuals	Obtaining users' personal information	Phishing	450 active email accounts of the World Health Organization staff were hacked. As a result, World Health Organization switched to a more advanced

	Organization, 2020b)				system, and also warned users against scammers.
4	Attacks on healthcare organizations (Threat Post, 2020)	Systems	Preventing the studies conducted	Virus, Infiltration	As a result of the attack, studies on health were disrupted. The attacks were determined to be via mail by using a virus called AgentTesla.
5	Cyberattack on computer systems of the US Department of Health and Human Services (Bloomberg, 2020)	Systems	Stealing and changing important information	Infiltration, Data Diddling, DDOS	The source of the attacks could not be identified. Also, the DDOS attack failed.
6	Attack of Vietnamese hackers on Wuhan government (Reuters, 2020)	Systems	Stealing email accounts of the staff working for the institutions	Infiltration, Virus	Attackers were stopped before they could harm the system.
7	Attacks on hospitals and airports in Czech Republic (Washington Post, 2020)	Systems	Destroying the data and the system	Infiltration, Virus, Super Zapping	The attacks were successfully suppressed, and it was stated that precautions should be taken against greater attacks in the future.
8	Attacks on institutions conducting studies on coronavirus (BBC News, 2020a)	Systems	Hacking the data	Infiltration, Virus	Works of health institutions were slowed down and data about treatment were stolen.
9	Cyberattacks on Japanese vaccine producers (Anadolu Agency, 2020)	Systems	Disrupting works, data theft	Infiltration, Virus	Vaccine studies were disrupted. No information was stolen. The attackers were identified to be Chinese. After the attack, system security has been increased.
10	Cyberattack on India-based Dr. Reddy's	Systems	Disrupting works	Infiltration, Virus	The company websites were deactivated. It was also announced that production was disrupted in some



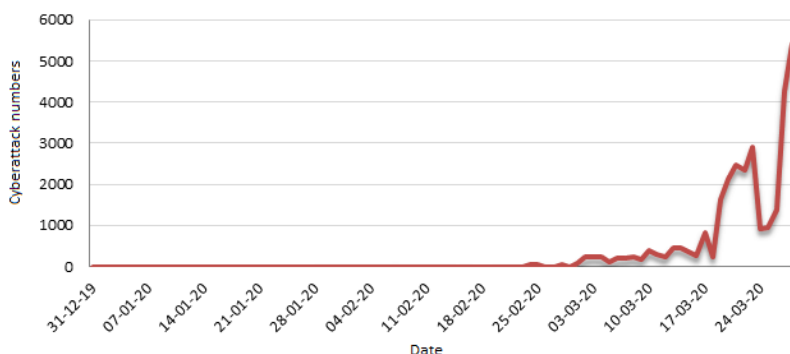
	medicine company BBC News, 2020b)				manufacturing plants of the company in India.
11	Cyberattack on Pfizer company (Computer Weekly, 2020)	Systems	Data theft	Infiltration	There was no harm due to early detection of the attack.
12	Cyberattack on the United Nations health agency (ZDNet, 2020b)	Systems	Data theft	Infiltration	Information about coronavirus treatment and vaccines was leaked.
13	Attack on Oxford University COVID-19 laboratory (We Live Security, 2021)	Systems	Data theft	Infiltration	Even though the effects of the attack were not disclosed, it was indicated that those who wanted to pay for the stolen data were rich people and even governments.
14	Attack on Brazilian Ministry of Health (ZDNet, 2020a)	Systems	Data theft, destroying data	Infiltration	Millions of citizen's vaccination data deleted from databases. Also, citizen's data is leaked and shared online.
15	Attack on Chinese health app (Reuters, 2022)	Systems	Data theft	Infiltration	48.5 million citizen's data was stolen. Hacker offered to sell the data. Government has yet to comment about attack.
16	Attack on St. Margeret hospital (SC Media, 2023)	Systems	Data theft	Infiltration	The hospital suffered a enterprise network outage that lasted several weeks.
17	Attack on Johnson Memorial hospital (NPR, 2022)	Systems	Data theft	Infiltration	Hospital's personel have to use paper and pen for medical reports for weeks and need to rebuilt servers. They have also increased the security of the systems.

## Conclusions

Regarding the coronavirus-related cyberattacks, it is observed that phishing method is generally used against individuals, and infiltration and DOS/DDOS methods against systems. It can be stated that the purpose of attacks on individuals is usually to steal personal information whereas the purpose of coronavirus-related cyberattacks on systems is usually to steal data and deactivate the systems.

As a result of the study, it was seen that cyberattacks increased with the coronavirus pandemic. Increasing number of cyberattacks related to the coronavirus can be seen in Figure 4 (Checkpoint, 2020b) that supports this result.

**Figure 4: Increasing Numbers of Coronavirus Related Cyberattacks**



**Source:** (Checkpoint, 2020b)

As a result of the coronavirus-related cyberattacks both on individuals and systems, it is observed that governments have tried to identify the sources of these attacks through state-owned or other companies. Moreover, following these attacks, government officials and cybersecurity companies have informed users about what kind of precautions that they need to take to protect themselves from this kind of attacks.

Against the cyberattacks related to coronavirus, it is recommended that information should be received only from official sources, extensions in the emails should be checked, and attention should be paid that the donations requested for coronavirus are from the right sources.

It is foreseeable that the majority of coronavirus-related cyberattacks can be avoided mainly by taking the aforementioned criteria into account. As a similar suggestion to this suggestion, Alawide et al. (2022) emphasized that the government and companies should take more measures to inform people about these attacks, as a result of their studies examining the cyberattacks related to the coronavirus.

In future studies, it is anticipated that a more comprehensive cyberattack review study can be made by including other attacks against health institutions as well as coronavirus-related cyberattacks. With help of more comprehensive study, what has been done and what can be done against cyberattacks can be specified more comprehensively.

### References

- Abrams, M., and Weiss, J. (2008). Malicious Control System Cyber Security Attack Case Study–Maroochy Water Services, Australia, McLean, VA: The MITRE Corporation.
- ActionFraud (2020). Coronavirus-Related Fraud Reports Increase by 400% in March. Available: <https://www.actionfraud.police.uk/alert/coronavirus-related-fraud-reports-increase-by-400-in-march> (Accessed 16.05.2023).
- AHA (2020). 4 Possible Cybersecurity Risks Related to COVID-19. Available: <https://www.aha.org/sites/default/files/inline-images/cyber%20corona%20blog.jpg> (Accessed 16.05.2023).
- Akbaba, M., Kurt, B. ve Nazlıcan, E. (2014). Yeni Coronavirus Salgını", *Turk J Public Health*, 12(3), 217-227.
- Alawida, M., Omolara, A. E., Abiodun, O. I., and Al-Rajab, M. (2022). A deeper look into cybersecurity issues in the wake of Covid-19: A survey. *Journal of King Saud University-Computer and Information Sciences*, 34(10), 8179-8026.
- Alıcılar, H. E. ve Meltem, Ç. (2020). Yeni Koronavirüs Salgını: Korunmada Etkili Yaklaşımlar", Available: <https://korona.hasuder.org.tr/yeni-koronavirus-salgini-korunmada-etkili-yaklasimler/> (Accessed 16.05.2023).
- Anadolu Agency (2020). Japanese Vaccine Producers Under Cyber Attacks: Reports. Available: <https://www.aa.com.tr/en/asia-pacific/japanese-vaccine-producers-under-cyber-attacks-reports/2011306> (Accessed 16.05.2023)
- Arc (2020). Coronavirus Lessons for Industrial Cybersecurity. Available: <https://www.arcweb.com/blog/coronavirus-lessons-industrial-cybersecurity> (Accessed 16.05.2023)
- Aslay, F. (2017). Siber Saldırı Yöntemleri ve Türkiye'nin Siber Güvenlik Mevcut Durum Analizi. *International Journal of Multidisciplinary Studies and Innovative Technologies*, 11, 24-28.
- BBC News (2020a). Coronavirus: Russian Spies Target Covid-19 Vaccine Research. Available: <https://www.bbc.com/news/technology-53429506> (Accessed 16.05.2023).

- BBC News (2020b). Dr Reddy's: Covid Vaccine- Maker Suffers Cyber-Attack. Available: <https://www.bbc.com/news/technology-54642870> (Accessed 16.05.2023).
- Bloomberg (2020) . Cyber-Attack Hits U.S. Health Agency Amid Covid-19 Outbreak. Available: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-03-16/u-s-health-agency-suffers-cyber-attack-during-covid-19-response> (Accessed 16.05.2023).
- Buber, E., Diri, B., and Şahingöz Ö. K. (2017). Detecting Phishing Attacks from URL by Using NLP Techniques, *International Conference on Computer Science and Engineering (UBMK)*, 337-342.
- Can, O., and Şahingöz, Ö. K. (2015). An Intrusion Detection System Based on Neural Network. *23rd Signal Processing and Communications Applications Conference (SIU)*, 2302-2305.
- Case, D. U. (2016). Analysis of the Cyber Attack on the Ukrainian Power Grid. *Electricity Information Sharing and Analysis Center (E-ISAC)*, 388, 1-29.
- CheckPoint (2020a). COVID-19 Impact: As Retailers Close their Doors, Hackers Open for Business – Check Point. Available: <https://cyberriskleaders.com/covid-19-impact-as-retailers-close-their-doors-hackers-open-for-business-check-point/> (Accessed 16.05.2023).
- CheckPoint (2020b). Coronavirus update: In the cyber world, the graph has yet to flatten. Available: <https://blog.checkpoint.com/security/coronavirus-update-in-the-cyber-world-the-graph-has-yet-to-flatten/> (Accessed 20.07.2023).
- Computer Weekly (2020). North Korea Accused of Pfizer Covid Vaccine Cyber Attack. Available: <https://www.bbc.com/news/technology-54642870> (Accessed 16.05.2023)
- Çubukcu, A. ve Bayzan, Ş. (2013). Türkiye’de Dijital Vatandaşlık Algısı ve bu Algıyı İnternetin Bilinçli, Güvenli ve Etkin Kullanımı ile Artırma Yöntemleri. *Middle Eastern & African Journal of Educational Research*, 5, 148-174.
- Değirmenci, O. (2002). Bilişim Suçları. Unpublished Master Thesis. Marmara University, İstanbul.
- Habertürk (2020). Koronavirüs Salgınıyla Beraber Siber Saldırıları Arttı. Available: <https://www.haberturk.com/koronavirus-salginiyla-beraber-siber-saldirilar-artti-2626969-teknoloji> (Accessed 16.05.2023)
- Halchin, L. E. (2004). Electronic Government: Government Capability and Terrorist Resource. *Government Information Quarterly*, 21(4), 406-419.

- Hürriyet (2020). Koronavirüs Odaklı Yeni Siber Saldırı Tekniklerine Dikkat!. Available: <https://www.hurriyet.com.tr/teknoloji/koronavirus-odakli-yeni-siber-saldiri-tekniklerine-dikkat-41472847> (Accessed 16.05.2023).
- Karaarslan, E. ve Akbaş, M. F. (2017). Blokzinciri Tabanlı Siber Güvenlik Sistemleri. *Uluslararası Bilgi Güvenliği Mühendisliği Dergisi*, 3(2), 16- 21.
- Lu, R. et al. (2020). Genomic Characterisation and Epidemiology of 2019 Novel Coronavirus: Implications for Virus Origins and Receptor Binding. *The Lancet*, 395 10224, 565-574.
- McIntosh, K. (2020). Coronaviruses. Available: <https://www.uptodate.com/contents/coronaviruses> (Accessed 16.05.2023).
- NPR (2022). Cyberattacks on health care are increasing. Inside one hospital's fight to recover. Available: <https://www.npr.org/sections/health-shots/2023/05/08/1172569347/cyberattacks-on-health-care-are-increasing-inside-one-hospitals-fight-to-recover> (Accessed 16.05.2023)
- Öztürk M. S. (2018). Siber Saldırılar, Siber Güvenlik Denetimleri ve Bütüncül bir Denetim Modeli Önerisi. *Journal of Accounting & Taxation Studies (JATS)*, Special Issue of the 10th Year, 208-232.
- Reuters (2020). Vietnam-linked Hackers Targeted Chinese Government Over Coronavirus Response: Researchers. Available: <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-cyber-vietnam/vietnam-linked-hackers-targeted-chinese-government-over-coronavirus-response-researchers-idUSKCN2241C8> (Accessed 16.05.2023)
- Reuters (2022). Hacker offers to sell data of 48.5 million users of Shanghai's COVID app. Available: <https://www.reuters.com/world/china/hacker-offers-sell-data-485-mln-users-shanghais-covid-app-2022-08-12/> (Accessed 16.05.2023)
- SC Media (2023). Citing cyberattack, COVID-19 impacts, Illinois hospital suspends operations. Available : <https://www.scmagazine.com/analysis/ransomware/citing-cyberattack-covid-19-impacts-illinois-hospital-suspends-operations> (Accessed 16.05.2023)
- Statista (2020). Coronavirus Drives European Hunger For News. Available: <https://www.statista.com/chart/21215/increase-in-news-consumption-europe-covid19/> (Accessed 16.05.2023)
- T. Print (2020). Pakistan-linked Hackers Pose as Indian Govt. Carry Out Cyberattacks Under Covid-19 Cover. Available: <https://theprint.in/tech/pakistan-linked-hackers-pose-as-indian-govt-carry-out-cyberattacks-under-covid-19-cover/407366/> (Accessed 16.05.2023)

- Threat Post (2020). Cyberattacks Target Healthcare Orgs on Coronavirus Frontlines. Available: <https://threatpost.com/cyberattacks-healthcare-orgs-coronavirus-frontlines/154768/> (Accessed 16.05.2023)
- Til, U. D. A. (2020). Yeni Koronavirüs Hastalığı Hakkında Bilinmesi Gerekenler. *Ayrıntı Dergisi*, (8 85, 53-57).
- Turhan, O. (2006). Bilgisayar Ağları ile İlgili Suçlar (Siber Suçlar). State Planning Organization Undersecretariat of Legal Counsel, Planning Specialization Thesis, Ankara.
- Uysal, A. K., Günal, S., Ergin, S., and Günal, E. Ş. (2012). Detection of SMS Spam Messages on Mobile Phones. *20th Signal Processing and Communications Applications Conference (SIU)*, 1-4.
- Van der Hoek, L. et al. (2004). Identification of a new human coronavirus. *Nature medicine*, 10(4), 368-373.
- Washington Post (2020). The Cybersecurity 202: Coronavirus Pandemic has not Stopped Cyberattacks on Hospitals and Other Vital Infrastructure. Available: <https://www.washingtonpost.com/news/powerpost/paloma/the-cybersecurity-202/2020/04/20/the-cybersecurity-202-coronavirus-pandemic-has-not-stopped-cyberattacks-on-hospitals-and-other-key-targets/5e9caee2602ff10d49ae8640/> (Accessed 16.05.2023)
- We Live Security (2021). Oxford University COVID-19 Lab Hacked. Available: <https://www.welivesecurity.com/2021/02/26/oxford-university-covid19-laboratory-hack/> (Accessed 16.05.2023)
- World Health Organization (2020a). Coronavirus Disease 2019 (COVID-19): Situation Report 73. Available: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/331686> (Accessed 16.05.2023)
- World Health Organization (2020b). WHO Reports Fivefold Increase in Cyber Attacks, Urges Vigilance. Available: <https://www.who.int/news-room/detail/23-04-2020-who-reports-fivefold-increase-in-cyber-attacks-urges-vigilance> (Accessed 16.05.2023)
- Wright, A., Aaron, S., and Bates, D. W. (2016). The big phish: cyberattacks against US healthcare systems. *Journal of General Internal Medicine*, 31, 1115-1118.
- Yeni Şafak (2020). "Koronavirüs, Siber Saldırıları Tetikliyor." Available: <https://www.yenisafak.com/teknoloji/koronavirus-siber-saldirilar-tetikliyor-3534225> (Accessed 16.05.2023)

Yetim, S. (2014). Siber Suçlar, Yargılama Yetkisi ve Yeni bir Model Önerisi. *Türkiye Adalet Akademisi Dergisi*, 17, 177 – 230.

ZDNet (2021a). Brazilian Ministry of Health suffers cyberattack and COVID-19 vaccination data vanishes. Available: <https://www.zdnet.com/article/brazilian-ministry-of-health-suffers-cyberattack-and-covid-19-vaccination-data-vanishes/> (Accessed 16.05.2023).

ZDNet (2021b). Hackers have Leaked the COVID-19 Vaccine Data They Stole in a Cyberattack. Available: <https://www.zdnet.com/article/hackers-have-leaked-the-covid-19-vaccine-data-they-stole-in-a-cyberattack/> (Accessed 16.05.2023)



Araştırma makalesi, Gönderim Tarihi: 08.08.2023; Kabul Tarihi: 20.09.2023  
DOI: 10.47129/bartiniibf.1339683

## Kamuda Kişi-İş Uyumunun Tükenmişliğe Etkisi: Bartın Üniversitesi Örneği<sup>1</sup>

Arş. Gör. Uğur YAZICI

Milli Savunma Üniversitesi, Deniz Harp Okulu, Beşerî ve Sosyal Bilimler Bölümü  
uyazici@dho.edu.tr, Orcid ID: 0000-0003-0485-265X

### Öz

Kişi-iş uyumu ve sosyal bir problem olarak ortaya çıkan tükenmişlik konuları sosyal bilimlerde önemli bir çalışma alanı bulmuştur. Bu çalışmanın amacı, bir kamu üniversitesindeki idari personel örneğinde kamu personelinin işleriyle uyum düzeylerinin, tükenmişlik düzeyleri üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemektir. Araştırmada ilişkisel tarama modelinden yararlanılmıştır. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmada üç bölümden oluşan anket bataryası kullanılmış ve örneklem seçiminde basit tesadüfî örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Kavramlar arasındaki ilişkiyi ve yordama durumunu araştırmak amacıyla korelasyon ve çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Araştırma bulgularında, katılımcıların yaptıkları işle uyumsuz olmaları ile tükenmişlik alt faktörleri olan; duygusal tükenmişlik arasında orta düzeyde pozitif anlamlı, duyarsızlaşma arasında zayıf düzeyde pozitif anlamlı ve kişisel başarı arasında zayıf düzeyde negatif anlamlı ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşle uyumlu olma ile duygusal tükenmişlik arasında orta düzeyde negatif ve anlamlı, duyarsızlaşma arasında zayıf düzeyde negatif ve anlamlı, kişisel başarı arasında ise zayıf düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. İki bağımsız değişken olan uyumluluk ve uyumsuzluğun tükenmişlik üzerindeki yordayıcılığını araştırmak için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlara göre; hem uyumluluk hem de uyumsuzluk duygusal tükenmeyi istatistiki olarak yordarken, duyarsızlaşma sadece uyumsuzluk tarafından yordanmaktadır. Sonuçlara göre, örneklem bağlamında, kamuda kişi-iş uyumu olmamasından kaynaklı bir tükenme eğilimi olduğu değerlendirilebilir. Tükenmişliğin sonuçları göz önünde bulundurulduğunda kamunun personel temininde bu konuya önem vermesi gerektiği söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Kişi-İş Uyumunu, Tükenmişlik, Kişisel Başarı, Duyarsızlaşma

**JEL Sınıflandırması:** M12, M51, M54

<sup>1</sup> Çalışma için Bartın Üniversitesi Etik Kurulu'nun 06.11.2018 tarih ve 2018-104 protokol numaralı etik kurul onay belgesi alınmıştır.



## The Effect of Person-Job Fit on Burnout in Public Sector: The Case of Bartın University

### Abstract

Person-job fit and burnout, which emerged as a social problem, have found an important field of study in social sciences. This study aims to investigate the predictive effect of the level of job fit on burnout levels in a sample of administrative staff at a public university. The relational screening model, and quantitative research method were utilized, Correlation and multiple regression analyses were conducted to investigate the relationship and prediction status between the concepts. The findings suggest that there is moderate positive significant relation between participants' maladaptation with work and emotional exhaustion, and weak positive significant relation with depersonalization, and weak negative significant relation with personal accomplishment, all sub factors of burnout. The results also display that there is moderate significant relation between job-fit and emotional exhaustion, and weak negative significant relation with depersonalization, and weak positive significant relation with personal accomplishment. The multiple regression analysis was carried out to investigate the predictive nature of the two independent variables, compatibility and maladaptation on burnout. The results demonstrated that; while both compatibility and maladaptation predict emotional exhaustion statistically, the depersonalization is predicted by maladaptation only. According to the results, within the context of the sample, it can be evaluated that there is a tendency to burnout due to the lack of person-job fit in the public sector. Considering the consequences of burnout, it can be said that the public sector should give importance to this issue in recruiting personnel.

**Keywords:** Person-Job Fit, Burnout, Depersonalization, Personal Accomplishment

**JEL Classification:** M12, M51, M54

### Giriş

Yönetim alanında, çalışanlardan kurumuna bağlı, motivasyonu yüksek, yeniliğe açık, yaptığı işi bilen ve işini seven bir işgören olmaları beklenmektedir. Bu hususlara yalnızca çalışan aısından bakmak doğru bir yaklaşım olmayabilir. İşverenlere de bu konuda sorumluluklar düşmektedir. Örneğin işverenin iyi bir iş analizi ve tasarımı yaparak doğru işi için doğru kişiyi tanımlaması ve bu kişiyi işe almasına imkân sağlayacak yol, yöntem ve politikalar geliştirmesi beklenirken, örgütte de onların motivasyonlarını artırmak için uygulamalara yer vermesi gerekmektedir. Bu noktada kişi-iş uyumu ve tükenmişlik konuları ön plana çıkmaktadır. Çalışanların yaptıkları işle uyumlu olmaları, onların işe katılımlarını ve yenilikçi davranışlarını teşvik ederken (Huang ve diğ., 2019: 3-7) işe bağlılıklarını da artırmaktadır (Cai ve diğ., 2018: 10). Çalışanın bir alandaki bilgi ve becerisi ile yaptığı işten beklentisinin, işiyle uyumlu olduğu durumlarda çalışan daha iyi performans sergilemektedir (Cindiloğlu Demirer, 2019: 284-302). Ayrıca kişi-iş uyumu personel devir oranının düşürülmesinde de etkili olan önemli bir unsurdur. Bu

nedenle kişilerin yaptıkları işle uyumlu olmaları örgütlerin üzerinde durması gereken önemli bir husustur.

Kişi-iş uyumu ve sosyal bir problem olarak ortaya çıkan tükenmişlik durumu kendilerine sosyal bilimlerde önemli bir çalışma alanı bulmuştur. Örgütlerdeki yönetici çalışan ilişkisi, yoğun iş temposu, sürekli öğrenme, yüksek performans beklentisi, örgüt kültürü ve kişilerin yaptıkları işle uyumlu olmamaları gibi birçok etmen tükenmişliği etkileyebilmektedir (Doğan, 2018: 1-14; Telli ve diğ., 2012: 136-150). Bu nedenle çalışanlarından bu beklentilerinin karşılanmasını isteyen örgütlerin kişi-iş uyumu ve tükenmişlik konularına dikkat etmesi gerekmektedir. Özel sektörde işletmeler açık pozisyonlar için hangi özelliklerin, deneyimin ve iş gerekliliklerinin istendiğini açık bir şekilde ifade etmekte, çalışacak kişi de bu durumu bilerek ve isteyerek işe başvurmuştur. Fakat kamu kurumlarındaki istihdam çalışmaları kapsamında ise durum biraz farklıdır. Kamuda sadece kamu personeli seçme sınavı (KPSS) gibi sınav sonuçlarına göre merkezi atama veya benzer mülakat teknikleri kullanılmaktadır. Bu durum işin gereklerine uygun çalışanların seçilememesi ihtimalini artırmaktadır. Böyle bir şeyin yaşanması hem kuruma zarar vermekte hem de çalışan kişinin, süreç içerisinde performansının ve kendisine olan saygısının azalmasına, işe ve kişilere karşı duyarsızlaşmasına, kısaca tükenmesine neden olabilmektedir. Literatüre bakıldığında doğrudan bu iki değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmanın az olduğu söylenebilir. Özellikle tükenmişlik ile ilgili çalışmaların birçoğunun öğretmenlik ve hemşirelik gibi bir meslek grubu ile yapıldığı görülmektedir (Chan, 2004: 1042; Çevik ve Özbalcı, 2020: 1773; Lee vd., 2003: 534-545; Ergin, 1992: 143). Avcı ve diğerlerinin (2022) tükenmişlik ile ilgili 2005-2020 yılları arasında yapılan çalışmaları kapsayan analizinde bu durum görülebilmektedir.

Bu çalışmanın daha önce yapılan çalışmalardan farkı üniversitede çalışan idari personel ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu çalışmanın örneklemini diğer çalışmalarda seçilen örneklem gruplarından ayıran özellik, iş hayatı bağlamında bir meslek grubu gibi yapacağı işle ilgili çerçevesi tam olarak belirlenmemiş bir örneklem olmasıdır. Ayrıca kamudaki verimsizliğin nedenlerinden biri olarak kişi-iş uyumu ve tükenmişlik konularını ön plana çıkaracak olması çalışmanın bir diğer farklı yönünü oluşturmaktadır. Çünkü çerçevesi belli olan mesleklerde kişi kendisinden nelerin beklendiği konusunda fikir sahibidir ve beklentisi de bu doğrultuda olmaktadır. Fakat KPSS gibi bir yöntemle işe alınacak idari personel ise kamuda hangi pozisyonda veya birimde hangi şartlar altında çalışacağını tam olarak bilememektedir. Örneğin kamu üniversitelerine KPSS ile alınacak bir kişi için hazırlanan ilanda, halkla ilişkiler, işletme, muhasebe, pazarlama, finans gibi alanlardan herhangi birinden lisans veya önlisans mezunu olma şartı aranabilmektedir. Bu durum bazı ilanlarda ise herhangi bir lisans veya önlisans mezunu olma şartı olabilmektedir. Ayrıca ilanda alınacak kişinin hangi birimde çalışacağı da çoğu zaman belirtilmemektedir.

Üniversitede görev yapan idari personel; fakülte, enstitü, personel işleri, strateji geliştirme, idari ve mali işler veya öğrenci işleri gibi farklı birimlerde bilgi birikimi, yeteneği ve tecrübesi gibi hususlar dikkate alınmadan görevlendirilebilmektedir. Bu

görevlendirmede mezuniyet, yetenek ve kişinin beklentisi gibi hususlar dikkate alınmayabilmektedir. Ayrıca her birimin çalışma şartları ve gereklilikleri farklılık arz etmektedir. Bu durumda alınan kişi ile kişinin yapacağı iş arasında arz ve talep bağlamında boşluklar oluşabilmekte, bu boşluklar da tükenmişliğe yol açabilmektedir. Buradan hareketle çalışmanın amacı, bir kamu üniversitesindeki idari personel örneğinde kamu personelinin işleriyle uyum düzeylerinin, tükenmişlik düzeyleri üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemektir. Bu amaçla, kişi-iş uyumu ve tükenmişlik arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmada veri toplamak için nicel araştırma tekniklerinden anket kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, konular ile ilgili çalışmalarla karşılaştırılarak hem literatüre katkıda bulunulmuş hem de kişi- iş uyumu ve tükenmişlik ilişkisi farklı bir örnekleme incelenmiştir.

## 1. Literatür Taraması

### 1.1. Tükenmişlik

Tükenmişlik, çalışanların işyerleri ile olan sorunlu ilişkilerinden kaynaklanan, çalışma hayatında olumsuzluklara neden olan bir sendromdur. Tükenmişlik sendromu Freudenberger tarafından 1974 yılında “bireyin yapılan işlerde başarısız olması, bir bütün olarak yıpranması, enerjisi ve gücünün azalması veya isteklerinin tatmin olmaması sonucunda sahip olduğu içsel kaynaklarda meydana gelen tükenme durumu” şeklinde ifade edilmiştir. Tükenmişliğin günümüz için genel kabul gören tanımı ise Maslach ve Jackson tarafından 1981 yılında ortaya konulmuştur. Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği “kişinin uzmanlaşmış olduğu çalışma hayatında ve sürekli olarak beraber çalıştığı diğer insanlarla olan ilişkilerinde problemlere neden olan özsaygı yitimi, uzun süreli yorgunluk, bitkinlik, çaresizlik ve ümitsizlik duygularının gelişimi ile seyreden fiziksel, duygusal ve entelektüel tükenmeyle ortaya konulmuş olan bir sendrom” olarak tanımlamışlardır.

Tükenmişlik denildiğinde genelde akla duygusal enerjinin azalmasıyla yorumlanan duygusal tükenmişlik kavramı gelmektedir. Fakat tükenmişlik kişilerde yalnızca duygusal bir azalmaya neden olmamaktadır. Onlarda fiziksel bir düşüşün yaşandığı da gözlemlenmektedir. Bunların sonucunda ise kişide yorgunluk ve bitkinlik hasıl olurken kişisel başarısında da azalma yaşanabilmektedir. Bir süreç olarak ele alınan bu durumun bütününe tükenmişlik denilmektedir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 399). Tükenmişlikle birlikte kişinin motivasyonunda düşüş yaşanırken kendisinde bir çaresizlik ve kontrol eksikliği de hasıl olur (Maslach ve Jackson, 1981: 100-112).

İşgörenler tükenmişlik konusunda kendilerini ifade ederken veya kendilerini açıklarken daha çok duygusal tükenmişliği merkeze koyup bu kavram üzerinden durumlarını ifade ederken Maslach ve diğerleri tükenmişliğin tanımında bunun yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği inceledikleri çalışmalarında konuyu üç ayrı faktör olarak ele almışlardır. Bunlardan ilki ve tükenmişliğin ilk belirtisi olan duygusal tükenmedir. Tükenmişlik konusu incelenirken ilk akla gelen bu faktördür (Maslach ve Jackson, 1981: 100-112). Duygusal tükenme,

kişinin duygusal açıdan kendisini yıpranmış ve kendisine aşırı yüklenilmiş hissetmesi durumunu belirterek tükenmişliğin bireysel stres kapsamını göstermektedir. Tükenmişliğin ilk ve en net belirtilerini gösterdiği safhadır. İyi olarak tasarlanmamış, iş analizi ve tasarımının tam olarak yapılmadığı ortamlarda kişilerin aşırı iş yüküne maruz kalmaları duygusal tükenmeyi tetiklemektedir. Ayrıca kişiler arası çekişme ve ergonomik olmayan iş ortamları da duygusal tükenmişliği etkileyen diğer etmenler olarak gösterilebilir (Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001: 398-20).

İkinci faktör duyarsızlaşmadır. Duyarsızlaşma başkalarına karşı katı ve olumsuz tutum sergilenmesi ile işe karşı da tepkisizleşmeyi ifade etmektedir. Bu yönüyle tükenmişliğin bireyler arasındaki kapsamını ele almaktadır. İşine ve kişilere karşı duyarsızlaşmış kişiler idealist olarak başladıkları işlerde bu ideallerinden vazgeçebilirler. Duyarsızlaşma safhasında kişiler yaptıkları işe ve birlikte çalıştıkları kişilere karşı bir soğukluk hissedebilir. Aslında kişinin bu tutumu sergilemesindeki neden ileride yaşayabileceği büyük bir yıkıma karşı kendini hazırlamaktır. Bu nedenle insanlara mesafeli davranmaktadır. Özellikle müşterilere karşı katı ve duyarsız davranarak onları sadece birer obje olarak görebilmektedir. Ayrıca bu aşamada kişi diğer çalışanlarla iletişimini asgariye indirerek onlardan gelen rica ve talebi görmezden gelebilir (Budak ve Sürgevil, 2005: 97-105).

Önceki iki faktör arasında aracı role de sahip olduğu belirtilen üçüncü faktör olan kişisel başarı faktörü ise çalışanın karşılaştığı sorunlarla başa çıkabilmesi ve bu sorunlar karşısında kendini yeterli görmesi durumudur (Maslach ve diğ., 2001: 397-422). Başarısızlık ise “Kişinin kendisini olumsuz değerlendirme eğiliminde olması” olarak tanımlanmıştır. Bu iki durum tükenmişliğin kişisel başarı faktörünün kapsamını oluşturmaktadır (Wright ve Bonett, 1997: 491-499). Bu durumda çalışan diğer çalışanlar hakkında oluşturduğu olumsuz yargılarından yola çıkarak zamanla kendisi hakkında da olumsuz yargıda bulunabilmektedir. Kendisini çaresiz hissederek sorunlarla başa çıkmada yetersiz olduğu fikrine kapılabilir (Polatlı ve diğ., 2014: 284).

Maslach ve diğerleri (2001) tükenmişliğin genellikle birbirini takip eden safhalardan oluştuğunu belirtmişlerdir. Bu safhalar önceki çalışmalarında belirttikleri gibi sırasıyla duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve bunlara bağlı olarak gelişen kişisel başarıda düşüşün yaşandığı safhalardır. Çalışma hayatında tükenmişlikten bahsedebilmemiz için önemli olan nokta yaşanan yorgunluk, sinirlilik ve işe karşı soğuma hissini sürekli hale gelmiş olmasıdır (Hayes ve Weathington, 2007: 566-575).

Tükenmeyi anlamayı kolaylaştırmak açısından tükenmişlik dört evrede incelenmektedir. (Kaçmaz, 2005: 30-31). Bu evrelerden birincisi istekli bir şekilde iş yapılan, şevk ve coşku evresidir. Bu evrede artan umutlu olma hali, enerjide yükselme ve gerçeklikten uzak hale gelen mesleki beklentiler görülmektedir. Birey çalışma ortamındaki gerginlik ve uykusuzluk gibi problemlerin üstesinden gelebilmek için kendisine ve hayatın aksayan diğer yönlerine harcayacağı zamanı işi için sarf etmektedir. Birey için mesleği her şeyin önündedir. İkinci evre durağanlaşma evresidir. Bu evrede kişinin umutlu ve istekli olma hallerinde bir azalma görülebilmektedir. Kişi mesleğini icra ederken karşı karşıya olduğu zorluklardan ve önceden göz ardı ettiği bazı

durumlardan giderek rahatsız olmaya başlamıştır. Kişinin mesleği artık kuramsal ve pratik yönlerden varoluşunu dolduramamaktadır. Bu evrede “işten başka bir şey yapmıyor olmak” durumu sorgulanmaya başlamıştır.

Üçüncü evre engellenme evresidir. Bu evrede işgören kendisinin engellendiğini düşünmektedir. Bunun nedeni ise başka insanlara hizmet etmek için çalışmaya başlayan kişi, olumsuz çalışma şartlarını, birlikte çalıştığı insanları ve alışlagelmiş sistemi değiştiremeyeceğini anlamasıdır. Burada kişinin karşısına üç seçenek çıkmaktadır. Bunlardan ilki adaptif savunmadır. Bu seçenekte kişi yaşanan zorluklara karşı nasıl başa çıkacağı üzerine stratejiler belirlemekte ve bunları uygulamaya koymaktadır. İkinci olarak maladaptif savunmaların devreye girmesi sonucunda tükenmişliğin uzatıldığı seçenek devreye girer. Yani kişi yaşadığı sorunlara karşı uygun olmayan veya işlevsiz olan zihinsel ve davranışsal faaliyetlerde bulunarak sürecin uzamasına neden olabilmektedir. Son seçenek ise işgörenin kendisini işten çekmesidir (Kayabaşı, 2008: 191-212).

Son olarak dördüncü evre umursamazlık evresidir. Ağır ve hızlı bir duygusal kopmanın yaşandığı son evredir. Bu evrenin özelliği kişide inançsızlık ve umutsuzluk hallerinin görülmesidir. Kişi mesleğini yalnızca sosyal ve ekonomik güvencesini sürdürmek olarak görmekte, ayrıca mesleğinden zevk almamaktadır. Bu nedenle kişi için mesleği artık bir haz ya da kendini gerçekleştirme alanı olmaktan çıkıp mutsuzluk ve sıkıntı meydana getiren bir alan haline gelmektedir (Kaçmaz, 2005: 30-31). Görüldüğü üzere tükenme, bireyin bir evreden diğerine sıçradığı kesikli bir süreç değildir. Aksine çalışanlarda zihinsel ve fiziksel sorunlar ortaya çıkaran, sundukları hizmetin nitelik ve niceliğinde bozulma veya azalmaya neden olan ve süreklilik arz eden bir süreçtir.

## 1.2. Kişi-İş Uyumu

Oldukça eski bir geçmişe sahip olan birey-çevre uyumu (person-environment fit) konusu özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra önem kazanmıştır. Konu daha çok etkileşimci psikoloji perspektifinden bakılarak ortaya konulmuştur. Bu perspektife göre bireyin tutum ve davranışları yalnızca kişinin kendisinden veya yalnızca çevreden gelen etkilere göre şekillenmemektedir. Her ikisinin etkileşiminden oluştuğu savunulmaktadır (akt, Aktaş, 2011: 15). Çevresiyle uyumlu personelin çalışma hayatında daha verimli ve mutlu olduğu belirtilmiştir (Muchinsky ve Monahan, 1987: 275). Çalışmalarda her ne kadar kişi-çevre uyumunun gerek çalışana gerekse örgüte olumlu etkilerinin olduğu belirtilse de kavramsal yoruma ilişkin farklı görüşler bulunduğu için konunun çalışılması zorlaşmaktadır. Konunun daha iyi anlaşılabilmesi için, yapılan çalışmalarda birey-çevre uyumu farklı düzeylerde ele alınmıştır.

Konu, çalışan-yönetici açısından ele alındığında kişi-yönetici uyumu, kişinin yaptığı iş ile yetenekleri ve yetkinliklerinin uyumu açısından ele alındığında kişi-iş uyumu, bireyin çalıştığı grubun üyeleriyle olan uyumu olarak ele alındığında birey-grup uyumu veya bireyin örgütteki diğer çalışanlarla uyumundan bahsedildiğinde de örgüt-kişi uyumu şeklinde ele alınmıştır (Kristof, 1996: 48; Ostroff, 2007: 353-355). İşgörenin

çalıştığı ortamda birçok sistemle uyumunu ortaya koyan ifade birey-çevre uyumu kavramıdır (Bayramlık ve diğ., 2015: 1-27). Bu kavramda kişisel değişkenlerle durumsal değişkenlerin örtüşmesi söz konusudur (Polatçı ve Cindiloğlu, 2013: 299-318). Kişi – çevre uyumu kapsamında değerlendirilebilecek kişi-iş uyumu, çalışanların verimliliği açısından önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir (Kristof, 1996: 48-49). Kişi-iş uyumu, birey ile iş arasındaki uyum derecesi olarak tanımlanmaktadır (Wong ve Tetrick, 2017: 2-11). Konu ile ilgili çalışmalarda, kişi-iş uyumu ile işe bağlılık (Cai ve diğ., 2018: 10), yenilikçi davranış, inovasyon, işe katılım (Huang ve diğ., 2019: 4-7) ve performansın (Han ve diğ., 2015: 427-438) pozitif, çalışan devir oranının negatif ilişkili olduğu olduğu (Boon ve Biron, 2016: 2178-2200) görülmektedir.

Literatürde kişi-iş uyumundan ilk defa Edwards bahsetmiştir. Edwards (1991) çalışmasında kişi-iş uyumu kavramını, yapılan işin gerektirdikleri ile kişinin yetenekleri veya ihtiyaçlarının uyumu olarak tanımlamıştır. Supant'ın (2011) çalışmasına göre bireyin; ihtiyacı, isteği, arzusu, kabiliyeti, eğitimi ve deneyimi ile işin; özellikleri, yoğunluğu ve gereksinimlerinin uyuşması sonucunda bireyin işten çıkma eğilimi azalacak, motivasyonu, memnuniyeti ve performansı artacaktır. Örgütlerin etkin ve etkili bir şekilde süreçleri yönetmesinde yaptıkları işle uyumlu personelin temin edilmesi önemli bir husustur. Bu nedenle personel temininde de işe alınacak kişilerde iş ile uyumlu yetkinlikler aranmalıdır. İşverenlerce işe başvuran kişilere işin içeriği, sorumluluk alanı ve çalışma temposu gibi konuların açık ve net bir şekilde anlatılması gerektiği düşünülmektedir. Ayrıca işe alınacak kişinin alınacağı işin gereklerini ve zorluklarını bilip bilmediği de araştırılması gereken bir başka husustur. Bu tür konulara dikkat eden işletmeler faaliyet gösterdiği sektörde rekabet avantajı elde edebilirler (Keskin ve diğ., 2016: 492).

Kişi-iş uyumunda kişinin kabiliyet ve yeteneklerinin iş ile uyumlu olması kadar önemli olan bir diğer husus da kişinin arzuları ile işin kişiye verdikleri arasındaki uyumdur. Kişi-iş uyumunun, kişi-örgüt uyumunda olduğu gibi iş tatmini, işten ayrılma ve performansla ilişkilidir. Kişi-iş uyumu arttıkça iş tatmininin, performansın arttığı ve işi bırakma düşüncesinin azaldığı görülmektedir (Kristof, 1996: 48; Kristof-Brown ve diğ., 2005: 281-342).

### 1.3. Kavramlar Arası İlişkiler

Tükenmişliği etkileyen ilk faktör olarak gösterilebilecek bireysel ve sosyal konulara örnek olarak kişinin; cinsiyeti, yaşı, medeni durumu, eğitim durumu, aile ilişkileri, tecrübesi, iş doyumunu, işe bağlılığı, mesleki kıdemi, kişisel beklentileri, performansı, stres yaşamaya neden olan tecrübeleri, işten aldığı tatmin gibi öğeler yer gösterilebilir (Açıkel ve Esen, 2023: 271; akt, Cesur ve diğ., 2023: 1-15). Izgar'a göre (2001) tükenmişliği etkileyen ikinci faktör olarak gösterilebilecek, iş ile ilgili faktörler ve örgütsel faktörler başlığı altında; örgütsel çatışma, yapılan işin niteliği, rol belirsizliği, yapılan mesleğin tipi, kararlara katılmama, çalışma süresi, işten kaynaklanan gerilimler, çalışılan işletmenin özellikleri, yoğun iş yükü, örgüt içi ilişkiler yer almaktadır.

Zhao ve Han (2016) araştırmalarında, işin gereği ile uyumlu olan çalışanların, iş için gerekli kaynağa daha çabuk ulaştığını, bu durumun da çalışanların motivasyonlarını ve işe katılımlarını artırdığını belirtmişlerdir. Ayrıca işin gereği ile uyumlu olan çalışanların çözüm gerektiren konulara veya iş hayatındaki zorluklara karşı daha etkili sonuçlar ortaya koydukları bilinmektedir (Je ve Kim, 2010: 51-62). Konu ile ilgili Maslach ve Leiter çalışma hayatını altı faktöre ayırmıştır. Çalışmada bu faktörlerin hepsi olmasa dahi birkaçının uyumsuz olduğu hallerde tükenmişlik eğiliminin görüldüğünü ifade etmişlerdir. Bu altı faktör; iş yükü, aidiyet, kontroller, adalet, değerler ve ödüllerdir. Çalışma alanlarına ait bu altı faktörle kişinin uyum içerisinde olduğu durumda, işe bağlılık artarken uyumsuzluk halinde ise tükenmişlik gözlenmektedir (Leiter ve Maslach, 2001: 48).

Çalışanlara yapabileceklerinden daha az veya daha fazla iş yükü verilmesi, stresi artıracığı için tükenmişlikle ilişkilendirilmektedir. Niceliksel olarak kısa süre içerisinde çalışanın yapabileceğinden daha çok iş verilmesi veya nitelik olarak çalışanın bilgi ve becerisinin üzerinde onu zorlayacak işlerin verilmesi, çalışan üzerinde aşırı iş yükü baskısı oluşturmaktadır. Çalışanlara nicelik olarak az iş verilmesi veya nitelik olarak rutin işleri yapmak üzere görevlendirilmesi, çalışmada monotonlaşmaya, aynı işleri yapmaktan dolayı mental ve fiziksel rahatsızlıklara neden olacaktır. Optimum iş yükünün olmadığı görevlendirmelerde çalışanın performansında azalma gözlenecektir (Maslach ve Leiter, 1997: 79). Konu ile ilgili çalışmalarda işgörenlerin yaptıkları işlerle uyumsuzluklarının tükenmişliğe neden olduğu sonucuna ulaşılmış, ayrıca işgörenlerin meslekleri ile uyumlu olmaları durumunda tükenmişlik düzeylerinde azalma görülmektedir (Fogarty ve diğ., 2000: 66; Sweeney ve Summers, 2002: 244; Rajper ve diğ., 2019: 198). İşman (2022) ise çalışmasında kişilerin yaptıkları görevlere göre tükenmişliğin alt boyutlarında anlamlı farklılıkların olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmaya göre idarecilerin örgüte olan uyumu arttıkça duygusal tükenmişlikleri ve duyarsızlaşmaları azalırken kişisel başarılarının arttığı da görülmüştür.

## **2. Uygulama**

### **2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Çalışmanın amacı, bir kamu üniversitesindeki idari personel örneğinde kamu personelinin işleriyle uyum düzeylerinin, tükenmişlik düzeyleri üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemektir. Bu amaçla, kişi-iş uyumu ile tükenmişlik arasındaki ilişkiye ve yordama durumuna bakılmıştır. Elde edilen bulgular, konular ile ilgili çalışmalarla karşılaştırılarak hem literatüre farklı bir örneklem uygulaması ile katkıda bulunmuş hem de kamuya personel alım yöntemlerine ilişkin eleştirel bir bakış açısı getirilmiştir.

### **2.2. Araştırmanın Sınırlılıkları**

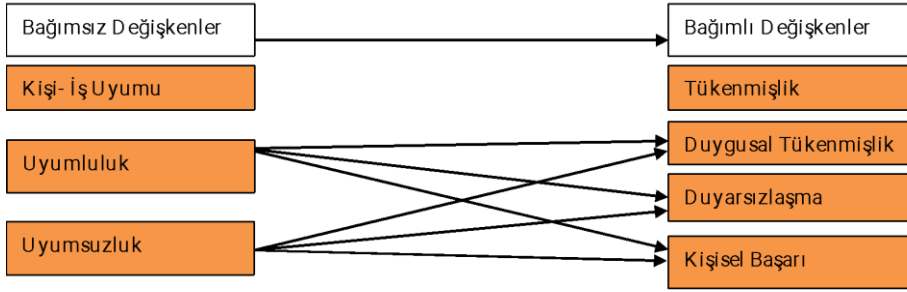
Kurumların kişi-iş uyumu ve tükenmişlik gibi konularda olumsuz önyargıya sahip olmalarından dolayı böyle çalışmalara katılma konusundaki çekinceleri ve çalışanların işe işlerinin yoğun olması veya olumsuz sonuç çıkması durumunda amirleri tarafından

yanlış yorumlanabileceği düşüncesinden dolayı çalışmaya katılma konusunda çekince göstermeleri çalışmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

### 2.3. Araştırma Hakkında Genel Bilgiler

#### Araştırma Modeli

Bireysel açıdan tükenmişliğin nedeni daha çok bireyin beklentilerinin gerçekleşme ihtimaliyle ilgiliyken (Arabacı ve Akar, 2010: 80) örgütsel açıdan ise çalışma saati, iş yükü, rol belirsizliği, eğitim durumu ve bireyin takdir görmediği düşüncesidir (Çutuk, 2011: 29). Genel olarak bakıldığında kişi-iş uyumsuzluğu çalışanların tükenmesine neden olmaktadır. Çalışmada kişi-iş uyumu ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin araştırılması için oluşturulan model aşağıdaki Şekil 1’de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

#### 2.3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmada nicel araştırma yöntemi uygulanmış ve örneklem seçiminde ise basit tesadüfi örnekleme tekniği kullanılmıştır. Tesadüfi (rastgele) örnekleme yöntemi okul veya şirket gibi kapsamı geniş olmayan iyi bir örnekleme için uygun bir yöntemdir (Baltacı, 2018: 240). Çalışmanın evrenini 2018 yılında Bartın Üniversitesi’nde farklı birimlerde çalışan 320 idari personelden oluşturmaktadır. Veriler yüz yüze ve elektronik ortamdan yararlanılarak toplanmıştır. Veri toplama noktasında 320 kişi olan evrenden 147 kişi geri dönüş yapmıştır. Bu anket formlarından 4 tanesi eksik bilgi içerdiği için iptal edilmiştir.

#### 2.3.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Çalışma öncesinde Bartın Üniversitesi tarafından 06.11.2018 tarih ve 2018-104 protokol numarası ile etik kurul onay belgesi verilmiştir. Çalışmada veriler üç bölümden oluşan bir anket bataryasından istifade edilerek toplanmıştır. Araştırma için hazırlanan anket öncelikle tüm çalışanların kurumsal e-posta adreslerine elektronik ortamda gönderilmiştir. E-posta gönderildikten sonra çalışanlar telefon edilerek veya çalışma yerlerinde ziyaret edilerek araştırmayla ilgili detaylı bir şekilde bilgilendirilmiştir.



Toplanan verilerin araştırmayı sonuca ulaştırabilmesi için, veri analizinde SPSS 18 programından yararlanılmıştır. Araştırmada nicel araştırma yönteminden yararlanılmış ve veri toplam tekniği olarak üç bölümden oluşan bir anket bataryası kullanılmıştır. Bu anket ile ilgili bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

**Kişi-İş Uyumu Ölçeği;** Anket bataryasının birinci bölümünde katılımcıların kişi-iş uyumu ile ilgili görüşlerini değerlendirmek için, Jeffs ve Carless (2002) tarafından geliştirilen ve Uçanok' un (2008) doktora çalışmasında Türkçeye uyarladığı kişi-iş uyumu ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek 5 ifade uyumluluk ve 4 ifade uyumsuzluk alt faktörlerini ölçmek üzere 9 ifadeden oluşmaktadır. Anket çalışmasının değerlendirilmesinde aslına sadık kalınarak 1-Hiç Katılmıyorum ve 5-Tamamen Katılıyorum şeklinde olan 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

**Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE);** Anket bataryasının ikinci kısmında Canan Ergin tarafından 1992 yılında Türkçeye uyarlanan ve güvenilirliği test edilen Maslach Tükenmişlik Envanteri (MTE) kullanılmıştır. Bu ölçek 22 madde ile üç alt faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler ve madde dağılımı duyarsızlaşma faktörü beş madde, duygusal tükenmişlik faktörü dokuz madde ve kişisel başarı faktörü sekiz madde şeklindedir. Anket çalışmasının değerlendirilmesinde 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekte 1 ile "Hiçbir Zaman", 2 ile "Çok Nadir", 3 ile "Bazen", 4 ile "Çoğu Zaman" ve 5 ile "Her Zaman" ifade edilmektedir. Toplam 22 maddeden oluşan bu ölçek 1986 yılında Maslach ve Jackson tarafından ortaya konulmuştur.

**Kişisel Bilgi Formu;** Anketin üçüncü kısmında katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili 7 ifadeye yer verilmiştir. Tükenmişlikle ilgili yapılan çalışmalara göre işgörenlerin tükenmiş düzeyleri medeni durumlarına, çalıştıkları birimlere veya kurumlara, çalışma yıllarına, cinsiyetlerine, yaptıkları görevlere ve eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar göstermektedir (Açıkel ve Esen, 2023: 271; Aydın ve diğ., 2019: 273-284; Göçmen, 2021: 57; Özdemir İşman, 2022: 50-61).

Veri analizi işlemine geçilmeden önce elde edilen verilerle araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik testleri yapılmıştır. Testin sonucunda ortaya çıkan değerler Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Güvenilirlik Bağlamında Ölçekleri ile İlgili Analiz Sonuçları

Ölçek	Cronbach Alfa( $\alpha$ )	$\Sigma X$	SS	Çarpıklık Katsayısı	Basıklık Katsayısı
Kişi İş Uyumu	,90	27,04	8.7	-	-

Uyumlu	,87	14,94	5,14	-,177	-,68
Uyumsuz	,86	11,99	4,48	-,087	-1,03
Tükenmişlik	,87	56,06	13,16	-	-
Duygusal Tükenmişlik	,77	22,73	6,15	,19	-,53
Duyarsızlaşma	,60	12,43	3,56	,47	-,62
Kişisel Başarı	,67	20,90	4,94	,66	,46

Alt boyutlarla birlikte kişi-iş uyumu ölçeğinin güvenilirlik katsayıları uyumluluk için ,87; uyumsuzluk için ,86 ve ölçeğin kendisi için ,90 bulunmuştur. Tükenmişlik ölçeğinin üç alt boyutundan duygusal tükenmişliğin güvenilirlik katsayısı ,77; duyarsızlaşmanın güvenilirlik katsayısı ,60; kişisel başarının güvenilirlik katsayısı ,67 ve ölçeğin güvenilirlik katsayısı ,87 olarak hesaplanmıştır. Verilerin güvenilirliği konusunda literatürde güvenilirlik ölçüsü olarak hesaplanan değerlerin 0,70 ve üzerinde puan alması beklenmektedir. Fakat madde sayısının düşük olması gibi bazı bazı özel durumlarda bu değerlerin  $0,60 < \alpha < 0,70$  arasında olması kabul görebilmektedir (Kılıc, 2016: 48).

Güvenirlik analizi sonrasında ölçeklere (alt boyutları) ilişkin çarpıklık ve basıklık sonuçlarının -1,000 ve +1,000 arasında değere sahip olması güvenilirlik içi kabul gören bir durumdur (Hair ve diğ., 2013: 1-12). Buna göre alt faktörleri ile ölçeklerin normalliğin sağlandığı tespit edilmiştir.

#### 2.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve modeline göre oluşturulan hipotezler Tablo 2’de sunulmuştur.

**Tablo 2.** Çalışmanın Hipotezleri

**H<sub>1</sub>** : Bartın Üniversitesi idari personelinin yaptıkları işle uyumlu olmaları ile duygusal tükenmişlikleri arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>** : Bartın Üniversitesi idari personelinin yaptıkları işle uyumlu olmaları ile duyarsızlaşmaları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>** : Bartın Üniversitesi idari personelinin yaptıkları işle uyumlu olmaları ile kişisel başarıları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>** : Bartın Üniversitesi idari personelinin yaptıkları işle uyumsuz olmaları ile duygusal tükenmişlikleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>5</sub>** : Bartın Üniversitesi idari personelinin yaptıkları işle uyumsuz olmaları ile duyarsızlaşmaları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>6</sub>** : Bartın Üniversitesi idari personelinin yaptıkları işle uyumsuz olmaları ile kişisel başarıları arasında negatif ve anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>7</sub>** : Bartın Üniversitesi idari personelinin duygusal tükenmişliği yaptıkları işle uyumlu ve uyumsuz olmaları ile anlamlı bir şekilde yordanmaktadır.

**H<sub>8</sub>** : Bartın Üniversitesi idari personelinin duyarsızlaşması yaptıkları işle uyumlu ve uyumsuz olmaları ile anlamlı bir şekilde yordanmaktadır.

**H<sub>9</sub>** : Bartın Üniversitesi idari personelinin kişisel başarıları yaptıkları işle uyumlu ve uyumsuz olmaları ile anlamlı bir şekilde yordanmaktadır.

---

Araştırmada oluşturulan bu hipotezler korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir.

### **3. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**

Çalışmanın bu bölümünde betimsel istatistikler ile korelasyon ve regresyon analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir.

#### **3.1. Korelasyon Analizi**

Bartın Üniversitesi'nde çalışan idari personelin yaptıkları iş ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkinin sınanması amacıyla yapılan korelasyon testi sonucuna dair bilgiler Tablo 3'te sunulmuştur. Kişi-iş uyumu, uyumluluk ve uyumsuzluk, tükenmişlik; duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ile kişisel başarı alt faktörlerinden oluşmaktadır.

**Tablo 3.** Değişkenlerle ilgili Betimsel ve Korelasyon Değerleri

	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5
Uyumluluk (1)	2,98	1,02	1				
Uyuumsuzluk (2)	2,99	1,12	-,63**	1			
Duygusal Tükenmişlik (3)	2,75	,92	-,59**	,64**	1		
Duyarsızlaşma (4)	2,26	,86	-,36**	,43**	,68**	1	
Kişisel Başarı (5)	2,59	,76	,22*	-,24**	,35**	,31**	1

\*:  $p < ,05$ , \*\*:  $p < ,01$

Tablo 3'te kişi-iş uyumu alt boyutları uyumluluk ve uyuumsuzluk ile tükenmişliğin alt faktörlerine ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Değişkenlerin normal dağılım göstermesi nedeniyle yapılan Pearson korelasyon analizi neticesinde;

Çalışmaya katılanların yaptıkları işle uyumlu olmaları ve duygusal tükenmeleri arasında orta düzeyde negatif ( $r = -,59$ ) ve anlamlı ( $p < ,01$ ) ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Duyarsızlaşma boyutunda da benzer şekilde fakat zayıf düzeyde negatif ( $r = -,36$ ) ve anlamlı ( $p < ,01$ ) negatif bir ilişki bulunmuştur. Son olarak kişisel başarı ile de anlamlı ( $p < ,05$ ), pozitif ve çok düşük ( $r = ,22$ ) düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür.

Çalışmaya katılanların yaptıkları işle uyumsuz olmaları ile tükenmişlik alt faktörleri olan; duygusal tükenmişlik ile orta düzeyde pozitif ( $r = ,64$ ) ve anlamlı ( $p < ,01$ ) ilişkinin olduğu görülmüştür. Duyarsızlaşma ile zayıf düzeyde pozitif ( $r = ,43$ ) ve anlamlı ( $p < ,01$ ) ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kişisel başarı alt boyutunun ise anlamlı ( $p < ,01$ ), negatif ve çok düşük ( $r = -,24$ ) düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu bulunmuştur. Köklü ve diğerlerine (2006) göre korelasyon katsayılarının değerleri -1 ve +1'e yaklaştıkça ilişki düzeyi artmakta, sifıra yaklaştıkça bu düzey azalmaktadır.

### 3.2. Regresyon Analizleri

Çalışmadaki bağımlı değişkenlerin (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı) eşit aralık düzeyinde ve normal dağılması sebebiyle, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenleri etkileyip etkilememeye durumlarını test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi ile hesaplama yoluna gidilmiştir. Her bağımlı değişken için regresyon analizi yapılmıştır.

#### 3.2.1. Duygusal Tükenmişlik Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Bağımlı değişken olan duygusal tükenmişlik ile bağımsız değişkenler olan uyumluluk ve uyuumsuzluk arasındaki ilişkiyi incelemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 4'te analizle ilgili sonuçlar sunulmuştur.

**Tablo 4.** Duygusal Tükenmişlik Değişkenine Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit (Duygusal Tükenme)	2,461	,372	-	6,614	,000	-	-
Uyumluluk	-,274	,071	-,306	-3,864	,000	-,593	-,310
Uyuumsuzluk	,372	,065	,453	5,714	,000	,647	,435
R= 0,689,		R <sup>2</sup> = 0,474					
F= 63,129,		p = ,000					

Regresyon analizi sonucunda  $F=63,28$  ve  $p<,05$  olduğu için oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca göre Bartın Üniversitesi'nde çalışan idari personelin duygusal tükenmişlik düzeylerinin uyumluluk ve uyuumsuzluk tarafından yordanması ile ilgili sonuçlara bakıldığında bağımsız değişkenlerce (uyumluluk ve uyuumsuzluk) sabit değişkenin yordandığı ortaya konmuştur. Uyumluluk ve uyuumsuzlukla duygusal tükenme arasındaki ikili ve kısmi ilişkiye bakıldığında; duygusal tükenme ile uyumluluk arasında orta düzeyde negatif ( $r=-,59$ ) ve anlamlı ( $p<,05$ ) ilişki durumunun olduğu görülmüştür. Duygusal tükenmişlik ve uyuumsuzluk arasındaki ilişkilere bakıldığında yüksek düzeyde pozitif ( $r=,64$ ) ve anlamlı ( $p<,05$ ) ilişkinin olduğu görülmektedir.

Bulgular uyumluluk ve uyuumsuzluk değişkenlerinin bağımlı değişkene anlamlı katkılarının olduğunu göstermektedir. Yordayan değişkenlerden biri kontrol edildiğinde; duygusal tükenmişlik ile uyumluluğun orta düzeyde negatif ( $r=-,31$ ), uyuumsuzluğun orta düzeyde fakat pozitif ( $r=,43$ ) ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Yapılan analiz neticesinde ( $R= 0,689$ ,  $p<,05$ ), değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Değişkenler arasında yüksek düzeyde pozitif ilişkinin varlığı ortaya konarken, tükenmedeki toplam değişimin (varyansın) %47'sinin bağımsız değişkenlerce açıklandığı anlaşılmıştır. Kalan ise hata terimi aracılığıyla dahil olmayan değişkenlerce açıklanmaktadır.

Durbin Watson değerinin 1,5 ile 2,5 arasında olması beklenen otokorelasyon düzeyi için istenilen bir durumdur (Kalaycı, 2018). Bu durum kontrol edildiğinde değer 1,798 olduğu raporlanmıştır. Bu değer (1,798) otokorelasyon düzeyinin istenilen aralıkta olduğunu göstermiştir. Birimsiz regresyon katsayılarına bakıldığında, uyumluluk ve uyuumsuzluğun duygusal tükenmişlik üzerinde göreceli öneminin, uyuumsuzluk için  $\beta= 0,453$  ve uyumluluk için  $\beta= -0,306$  olduğu görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerin duygusal tükenmişliği anlamlı bir şekilde yordayıp yordamama durumu kontrol edildiğinde p değerinin 0,05'ten küçük olduğu, bu durumda iki değişkenin de duygusal tükenmişliği anlamlı şekilde yordadığı görülmektedir.

Regresyon katsayılarının anlamlılık testlerine bakıldığında, yordayıcı değişkenlerden uyumluluk ile uyumsuzluğun ( $p < ,05$ ), duygusal tükenmişliği anlamlı yordadıkları görülmüştür. Yapılan analize göre oluşan regresyon denklemi şu şekildedir:

Duygusal Tükenmişlik Ölçeği =  $2,461 - (0,274 \times \text{Uyumluluk Ölçeği}) + (0,372 \times \text{Uyumsuzluk Ölçeği})$

### 3.2.2. Duyarsızlaşma Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Duyarsızlaşma ile uyumluluk ve uyumsuzluk arasındaki ilişkiyi incelemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 5'te analizle ilgili sonuçlar sunulmuştur.

**Tablo 5.** Duyarsızlaşma Değişkenine Ait Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit (Duyarsızlaşma)	1,860	,428	-	4,345	,000	-	
Uyumluluk	-,126	,082	-,151	-1,549	,124	-,366	-,130
Uyumsuzluk	,261	,075	,340	3,481	,001	,435	,282
R= 0,451,	R <sup>2</sup> = 0,203						
F = 17,839,	p = ,000						

Regresyon analizi sonucunda  $F=17,839$  ve  $p < ,05$  olduğu için oluşturulan regresyon modelinin anlamlı olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca göre uyumluluk ve uyumsuzlukla duygusal tükenme arasındaki ikili ve kısmi ilişkiye bakıldığında; duyarsızlaşma ile uyumsuzluk arasında düşük düzeyde pozitif ( $r = -,43$ ) ve anlamlı ( $p < ,05$ ) ilişki durumunun olduğu görülmüştür. Duygusal tükenmişlik ve uyumluluk arasında ise düşük düzeyde negatif fakat ( $r = -,36$ ) anlamlı olmayan ( $p > ,05$ ) ilişki bulunmuştur.

Bulgular iki bağımsız değişkenden yalnızca uyumsuzluğun bağımlı değişkene anlamlı katkısının olduğunu göstermektedir. Yordayan değişkenlerden biri kontrol edildiğinde; duyarsızlaşmanın uyumluluğun çok düşük bir düzeyde negatif ( $r = -,13$ ), uyumsuzluk ile de yine çok düşük düzeyde fakat pozitif ( $r = ,28$ ) ilişkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan analiz neticesinde ( $R = 0,451$ ,  $p < ,05$ ), değişkenler arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Değişkenler arasında yüksek düzeyde pozitif ilişkinin varlığı ortaya konarken, tükenmedeki toplam değişimin (varyansın) %20'sinin ( $R^2 = 0,203$ ) bağımsız değişkenlerce açıklandığı anlaşılmıştır. Kalan ise hata terimi aracılığıyla dahil olmayan değişkenlerce açıklanmaktadır.

Birimsiz regresyon katsayılarına bakıldığında, uyumluluk ve uyumsuzluğun duyarsızlaşma üzerinde göreceli öneminin, uyumsuzluk için  $\beta = 0,340$  ve uyumluluk için

$\beta = -0,151$  olduğu görülmektedir. Bağımsız değişkenlerin duyarsızlaşmayı anlamlı bir şekilde yordayıp yordamama durumuna bakıldığında; yordayıcı değişkenlerden uyumluluk ( $p > ,05$ ) değişkeninin duyarsızlaşma üzerinde anlamlı olmayan; uyumsuzluk ( $p < ,05$ ) değişkeninin ise anlamlı yordayıcı olduğu görülmüştür. Yapılan analize göre oluşan regresyon denklemi şu şekildedir:

$$\text{Duyarsızlaşma Ölçeği} = 1,860 + (0,261 \times \text{Uyumsuzluk Ölçeği})$$

### 3.2.3. Kişisel Başarı Değişkenine İlişkin Regresyon Analizi

Kişisel başarı ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Tablo 6’da analizle ilgili sonuçlar sunulmuştur.

**Tablo 6.** Kişisel Başarı Değişkenine İlişkin Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p	İkili r	Kısmi r
Sabit (Kişisel Başarı)	2,301	,413	-	5,566	,000	-	-
Uyumluluk	-,084	,079	-,113	-1,072	,285	-,224	-,090
Uyumsuzluk	,120	,072	,175	1,662	,099	,247	,139
R=,262	R <sup>2</sup> = ,069						
F =5,156	p = ,007						

Bartın Üniversitesi’nde çalışan idari personelin kişisel başarılarının uyumluluk ve uyumsuzluk değişkenleri tarafından etkilenip etkilenmediğini ölçmek için oluşturulan regresyon modeli anlamlı bulunmuş (F= 5,156,  $p < ,05$ ) ancak regresyon analizi neticesinde, değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı görülmüştür.

### 3.3. Araştırmanın Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

Araştırma için oluşturulan hipotez ve sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

**Tablo 7.** Hipotez Sonuçları

Hipotez	İlişkiler	$\beta$	Sonuçlar
H <sub>1</sub> Uyumluluk ▼	Duyusal Tükenmişlik	-,59**	Desteklendi
H <sub>2</sub> Uyumluluk ▼	Duyarsızlaşma	-,36**	Desteklendi

H <sub>3</sub>	Uyumluluk ▼	Kişisel Başarı	,22*	Desteklendi
H <sub>4</sub>	Uyumsuzluk ▼	Duygusal Tükenmişlik	,64**	Desteklendi
H <sub>5</sub>	Uyumsuzluk ▼	Duyarsızlaşma	,43**	Desteklendi
H <sub>6</sub>	Uyumsuzluk ▼	Kişisel Başarı	-,24**	Desteklendi
H <sub>7a</sub>	Uyumluluk ▼	Duygusal Tükenmişlik	-,306**	Desteklendi
H <sub>7b</sub>	Uyumsuzluk ▼	Duygusal Tükenmişlik	,453**	Desteklendi
H <sub>8a</sub>	Uyumluluk ▼	Duyarsızlaşma	-,151	Desteklenmedi
H <sub>8b</sub>	Uyumsuzluk ▼	Duyarsızlaşma	,340*	Desteklendi
H <sub>9a</sub>	Uyumluluk ▼	Kişisel Başarı	-,113	Desteklenmedi
H <sub>9b</sub>	Uyumsuzluk ▼	Kişisel Başarı	,175	Desteklenmedi

Tablo 7’de gösterildiği üzere sonuçlar hipotezlerin bir kısmını doğrular niteliktedir. Bartın Üniversitesi’nde çalışan idari personelin yaptıkları işle uyumlu olmaları ile tükenmişlikleri arasındaki ilişkiye bakıldığında; tükenmişliğin alt faktörleri olan duygusal tükenmişlik ( $\beta = -,59, p < ,01$ ) ve duyarsızlaşma ( $\beta = -,36, p < ,01$ ) ile negatif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Kişisel başarı alt faktörü ile ( $\beta = 0,22, p < ,05$ ) pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Bu sonuçlara göre, H<sub>1</sub>, H<sub>2</sub> ve H<sub>3</sub> hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir.

Bartın Üniversitesi’nde çalışan idari personelin yaptıkları işle uyumsuz olmaları ile duygusal tükenmişlik ( $\beta = ,64, p < 0,01$ ) ve duyarsızlaşma ( $\beta = ,43, p < 0,01$ ) arasında pozitif ve anlamlı ilişkisi varken, kişisel başarı arasında ( $\beta = -,24, p < ,05$ ) negatif ve anlamlı ilişkiye vardır. Bu sonuçlara göre, H<sub>4</sub>, H<sub>5</sub> ve H<sub>6</sub> hipotezlerinin desteklendiği görülmektedir.

Çalışmanın yapılan regresyon analizlerine sırasıyla bakıldığında; işle uyumluluk ve uyumsuzluğun duygusal tükenmişliği anlamlı olarak yordadığı söz konusu iki değişkenin beraber, duygusal tükenmedeki toplam değişimin (varyansın) %47’sini açıkladığı ve H<sub>7a</sub> ile H<sub>7b</sub> hipotezlerini desteklediği görülmektedir. İşle uyumluluğun duyarsızlaşmayı anlamlı olarak yordamadığı ve H<sub>8a</sub> hipotezinin desteklenmediği görülmektedir. İşle uyumsuzluğun ise duyarsızlaşmayı anlamlı olarak yordadığı ve ilgili değişkenin %20’ sini açıklayabildiği görülmektedir. Bu sonuca göre H<sub>8b</sub> hipotezinin desteklendiği görülmektedir. Son olarak işle uyumluluk ve uyumsuzluğun kişisel başarıyı anlamlı olarak yordamadığı ve H<sub>9a</sub> ile H<sub>9b</sub> hipotezlerinin desteklenmediği görülmektedir.



Son tahlilde H<sub>7</sub>'nin kabul edildiği, H<sub>8</sub>'in kısmen kabul edildiği ve H<sub>9</sub>'un ise reddedildiği görölmektedir.

### Sonuç

Tükenmişliğin nedenleri, genellikle bireylerin beklentilerinin gerçekteşip gerçekteşmemesiyle ilgilidir. Kişi-iş uyumunda ise kişilerin işten beklentileri ile işin onlara sundukları arasındaki uyum söz konusudur. Kişilerin işten beklentileri ile işin onlara sundukları arasında fark ne kadar fazla olursa kişinin tükenmişliğe girme ihtimali de o kadar artmaktadır (Arabacı ve Akar, 2010: 78-91). Çalışan ile iş çevresi arasında yaşanabilecek uyumsuzluklar onların çalıştıkları yere olan aidiyetlerini, enerjilerini ve yeterlilik duygularını azaltarak onların tükenmelerine yol açabilmektedir. Uyumun artması ise çalışanın bağlılığını artırmaktadır (Leiter ve Maslach, 2004: 93-132).

Belirli meslek grupları dışında KPSS gibi yöntemlerle kamuya girmek isteyen bir çok kişinin “kamu işi olsun da ne iş olursa olsun” bakış açısı ile hareket ettiği bilinen bir gerçektir. Başka bir ifade ile durum “devlete kapak atmak” olarak algılanmaktadır. Bununla birlikte bazı kamu kurumları da durumu yeni gelecek kişinin iş yükünü azaltacağı varsayımıyla “bir kişi gelsin de kim gelirse gelsin” bakış açısıyla değerlendirmektedir. Bu yaklaşım kişilerin yaptıkları işlerle uyumsuz olmalarına ve zamanla da tükenmelerine neden olabilmektedir. Bu bağlamda çalışmada kişi-iş uyumu ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla korelasyon testi ve regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar kişi-iş uyumu ve tükenmişlik arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma değişkenleri olan kişi-iş uyumu ve tükenmişlik arasındaki korelasyon incelendiğinde;

Uyumluluk, duygusal tükenmişlik ile negatif ve orta düzeyde bir ilişki gösterirken, duyarsızlaşma ile negatif ve zayıf düzeyde ilişkiye sahip olduğu görölmüştür. Bu durum bizlere yaptıkları işle uyumlu olan kişilerin işlerine karşı arzu ve isteklerinin daha fazla ve yoğun olduğunu göstermektedir. İlk iki faktörün aksine kişisel başarı faktörü ve uyumluluk arasında zayıf ve pozitif ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Sonuçlar çalışanların yaptıkları işle uyum düzeyleri arttıkça duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeylerinin azaldığını göstermektedir. Ayrıca sonuçlar çalışanların kişisel başarılarının, yaptıkları işle uyumlarının artması ile az da olsa artacağına işaret etmektedir.

Uyumsuzluk ve duygusal tükenmişlik arasında orta düzey pozitif, duyarsızlaşma ile zayıf düzey pozitif ve zayıf son olarak kişisel başarı ile negatif ve çok zayıf bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlarla çalışanların yaptıkları işle uyumsuzluk düzeyleri arttıkça, duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma düzeylerinin artacağı ortaya konmuştur. Kişisel başarılarında ise uyumsuzlukla birlikte bir düşüşün göröleceği anlaşılmaktadır.

Duygusal tükenmişlik ile duyarsızlaşma arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkan bir diğer sonuçtur. Buna göre çalışanların duygusal tükenmişliklerinin artması onların yaptıkları işe karşı duyarsızlaşmalarını artırmaktadır. Bu sonuç Maslach ve diğerlerinin (2001) çalışmasındaki sonuçlara benzerlik göstermektedir.

Korelasyon analizinin sonucu olarak kişilerin yaptıkları işle uyumlu olup olmamaları ile tükenmişlikleri arasında ilişkinin olduğu görülmektedir. Literatürde kişi-iş uyumu ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı çok azdır. Yapılan çalışmalarda buradaki sonuçlara paralel bulgular yer almaktadır (Fogarty ve diğ., 2000: 66; Sweeney ve Summers, 2002: 244; Polatçı ve Aydın, 2022: 62). Dursun ve diğerlerinin (2015) yaptıkları çalışmada, kişi-iş uyumu ile tükenmişliğin ilişkili kavramlar olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmaya göre meslekleri ile uyumlu kişilerin duygusal tükenmişlik düzeyleri diğerlerine göre daha düşüktür.

Araştırmada bağımlı değişken olan tükenmişliğin bağımsız değişken olan kişi-iş uyumu tarafından açıklanıp açıklanmadığını test etmek için yapılan regresyon analizinde elde edilen sonuçlara göre;

Bağımlı değişken duygusal tükenmişlik ile uyumluluk ve uyumsuzluk arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. Bu iki değişkenin duygusal tükenmişliği anlamlı şekilde yordadığı ve duygusal tükenmişliğin %47'sinin bu iki değişken tarafından açıklandığı görülmüştür. Bağımlı değişken için kurulan denklemde bağımlı değişkenle uyumsuzluğun pozitif bir ilişkiye, uyumluluğun ise negatif bir ilişkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca göre çalışanların işle uyumsuzlukları arttıkça duygusal tükenmişlikleri artarken, uyumun pozitif etkisi ile duygusal tükenmişlikleri azalmaktadır.

Bağımlı değişken olan duyarsızlaşma ile uyumsuzluk arasında yüksek düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. Ayrıca bu değişkeninin duyarsızlaşmanın %20'sini açıkladığı da anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre çalışanların uyumsuzluklarının duyarsızlaşmaya artırdığı, bu durumda genel tükenmişliği artırdığı söylenebilir. Bağımlı değişken olan kişisel başarı ile uyumluluk ve uyumsuzluk değişkenleriyle kurulan çoklu regresyon modelinin anlamlı olduğu fakat kişisel başarı ile uyumluluk ve uyumsuzluk arasında anlamlı bir ilişkinin söz konusu olmadığı anlaşılmıştır. Tükenmişliğin üçüncü faktörü olan kişisel başarının ise uyumluluk veya uyumsuzluk değişkenleri tarafından yordanmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Bağımlı değişken olan tükenmişlik alt boyutlarından duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşmanın çalışanların yaptıkları işle uyumlu ve uyumsuz olmaları tarafından yordandıkları, kişisel başarı boyutunun ise yordanmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu sonuçlar literatürde yapılan çalışmaların sonuçlarıyla da benzerlik göstermektedir (Polatçı ve Aydın, 2022: 43-63; Dursun ve diğ., 2015: 55-69; Lee ve Ashforth, 1993: 3-20).

Çalışmaya katılan kişilerin uyum düzeylerine genel anlamda bakıldığında ortalamaya yakın bir uyum düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Tükenmişlikte ise ortalamanın altında bir değere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Tükenmişlik alt boyutlarından ise en fazla duygusal tükenmişliğin yaşandığı görülmektedir. Duygusal tükenmişliğin yaşanmaması için kurumun iyi bir iş analizi ve tasarımı yapması ve bunun sonucuna da uygun yeteneğe sahip kişilerin buralarda istihdam edilmesi gerektiği söylenebilir. Kişi-iş uyumu veya uyumsuzluğun tükenmişlik alt faktörlerinden duygusal

tükenmişliğin %47'sini açıkladığı, duyarsızlaşmanın yalnızca %20'sinin uyumsuzluk tarafından açıklandığı ve kişisel başarının ise her iki değişken tarafından da anlamlı bir şekilde açıklanmadığı göz önünde bulundurulduğunda; kamuda yaşanan olumsuzlukların nedenlerinin ve çözümlerinin belirlenmesi için konu ile ilgili yapılacak çalışmalarda bu açıklanamayan kısımların hangi faktörlerle (iş yükü veya örgütsel adalet algısı gibi) açıklanabileceği üzerine çalışmalar yapılabilir.

Çalışmanın sonuçlarına bir bütün olarak bakıldığında uyumun tükenmişliği azalttığı ve kişisel başarıyı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum diğer çalışmalarla da paralellik gösterdiği görülmüştür. Bu noktada seçilen örneklem çerçevesinde kamudaki idari personelde kişi-iş uyumsuzluğu ile ilişkili tükenmişliğin yaşandığı görülmüştür. Tükenmişliğinde iş hayatında olumsuz etkileri vardır. Rajper ve Ghumro (2020) tükenmişliğin çalışan performansını negatif etkilediğini belirtmiştir. Çağlayan (2007) tükenmişliğin rapor alma ve benzer bahanelerle çalışanların işten kaytarma ve ayrılma eğilimini artırdığını, performans ve iş tatminini ise azalttığını ifade etmiştir.

Çalışmaya göre kamudaki idari personelin tükenmişlik sendromuna girmelerinde yaptıkları işle uyumlu veya uyumsuz olmaları önemli bir rol oynamaktadır. Tükenmişliğin sonuçları göz önünde bulundurulduğunda kamunun bunu önlemeye yönelik adımlar atması önem arz etmektedir. Bu adımlardan ilki kamuda kişi-iş uyumunu artırmaya yönelik özel sektörde kullanılan personel temin yöntemlerinin daha fazla kullanılmasıdır. İkinci kamuda iyi bir iş analizi ve tasarımı yapılmalıdır. Çünkü liyakat gibi konulardan bahsedilebilmesi için öncelikle yapılacak işin ne olduğu ve neler gerektirdiği ortaya açık bir şekilde konulmalıdır. Bununla birlikte kamuda mevcutta kullanılan merkezi atama gibi yöntemlerin kaldırılarak kişi-iş uyumunu dikkate alan yöntemlere başvurulabilir. Bu yöntemler uygulanırken de şeffaflık, hesap verebilirlik ve adil olmak gibi ilkelere uygun hareket edilmelidir. Bu sayede kamuda etkinliğin, etkililiğin ve verimliliğin artırılacağı söylenebilir. Kişilerin işleri ile uyumlu olmaları onların mesleki ve etik davranışlarını, mesleki yeterliliklerini ve bu yöndeki davranışlarını olumlu etkilediği için kamunun bu hususa dikkat etmesi önerilmektedir.

Çalışmada belirtilen kısıtların olmadığı durumlar için gelecekte konu ile ilgili yapılacak çalışmalarda personel temin yöntemleri ve performans kriteri de kişi-iş uyumu ve tükenmişlik konularına dahil edilerek kamu ve özel sektör bağlamında karşılaştırmalı bir çalışma yapılabilir. Böyle bir çalışma hem literatürde yer alan boşluğun doldurulmasına hem de kamuda kullanılan istihdam ve görevde yükselme yöntemlerinin iyileştirmesi için sorgulanmasına katkıda bulunabilir.

**Teşekkür:** Çalışmamı yapabilmem için bana destek olan Bartın Üniversitesi yönetimine ve çalışanlarına çok teşekkür ederim.

**Etik Beyanı:** Çalışma için Bartın Üniversitesi Etik Kurulu'nun 06.11.2018 tarih ve 2018-104 protokol numaralı etik kurul onay belgesi alınmıştır.

**Katkı Oranı Beyanı:** Çalışmadaki her bir yazarın makalenin hazırlanmasında, geliştirilmesinde ve yayınlanmasında yaptığı katkılar eşittir.

**Çıkar Çatışması: Makalenin yazar/yazarlarının, çalışma kapsamında herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.**

### Kaynakça

- Açıkel, A. & Esen, Ş. (2023). Covid-19 Pandemisinin İş Yükü Algısı ve Tükenmişlik Üzerindeki Rolü: Bartın Üniversitesi Akademisyenler Üzerinde Bir Araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 271-297.
- Aktaş, M. (2011). Kültürel Değerler ve Kişi Örgüt-Kişi İş Uyumu İlişkisi: Kavramsal Bir Çerçeve. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (26), 13-21.
- Arabacı, İ. B. & Akar, H. (2010). Eğitim Müfettişlerinin Bazı Sosyal, Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15), 78-91.
- Aydın, A., Ünalın, D., Karasu, E., Altan, F., & İkinci, S. S. (2019). *Hemşirelerde Duygusal Emek Davranışı ile Tükenmişlik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Fifth International Mediterranean Congress on Natural Sciences, Health Sciences and Engineering (MENSEC V) Budapest, Hungary. 273-284.
- Avcı, Y. E., Kaya, İ. & Sürgüvenç, N. (2022). Örgütsel Tükenmişlik Araştırmalarının Değerlendirilmesi. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, (21), 11-24.
- Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 231-274.
- Bayramlık, H., Bayık, M. E. ve Güney, G. (2015). Kişi-Örgüt Uyumunun İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ankara İlinde İş Makineleri Sektörü İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi*, 25(2), 1-28.
- Boon, C., & Biron, M. (2016). Temporal Issues in Person–Organization Fit, Person–Job Fit and Turnover: The Role of Leader–Member Exchange. *Human Relations*, 69(12), 2177–2200.
- Budak, G., & Sürgevil, O. (2005). Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(2), 95-108.
- Cai, D., Cai, Y., Sun, Y., & Ma, J. (2018). Linking Empowering Leadership and Employee Work Engagement: The Effects of Person-Job Fit, Person-Group Fit, and Proactive Personality. *Frontiers in Psychology*, (9), 1304.
- Cesur, O., Turgut, Ü., Harun, B., Deniz, Ç. ve İrfan, O. (2023). Tükenmişlik Sendromu Belirtileri, Nedenleri ve Çözüm Önerileri. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Studies*, 9(30), 1-16.

- Chan, D. W. (2004). Emotional Intelligence and Components of Burnout Among Chinese Secondary School Teachers in Hong Kong. *Teaching and Teacher Education*, 22(8), 1042-1054.
- Cindiloğlu Demirer, M. (2019). Kişi Örgüt Uyumunun İş Performansı Üzerine Etkisi: Mutluluğun Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33 (1), 283-302.
- Çağlayan, Y. (2007). *Tükenmişlik Sendromu ve İş Doyumuna Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli).
- Çevik, O. & Özbacı, A. A. (2020). Sağlık Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Samsun İli Örneği. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (3), 1773-1787.
- Çutuk, S. (2011). *Spor İşletmelerinde Mesleki Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi* (Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir).
- Doğan, S., & Kır, A. (2018). Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik Sendromu ve Çalışan Performansı İlişkisi. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(4), 1-14.
- Dursun, S., Kaya, U. & İştar, E. (2015). Kişilik-İş Uyumunun Duygusal Tükenmişlik ile İş ve Yaşam Doyumu Üzerindeki Etkisi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Uygulama. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 55-69.
- Edwards, J. R. (1991). Person-Job Fit: A Conceptual İntegration, Literature Review, And Methodological Critique. in C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (6), 283–357.
- Ergin, C. (1992). *Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğin Uyarlanması*, VII. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları El Kitabı, 143-154. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Fogarty, T. J., Sing, J., Rhoads, G. K. & Moore, R. K. (2000). Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond The Role Stress Model. *Behavioral Research in Accounting*, 12, 32-67.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff Burn-Out. *Journal of social issues*, 30(1), 159-165.
- Göçmen, S. (2021). *Yer Altı Kömür Madeni Çalışanlarında Tükenmişlik Düzeyinin Maslach Tükenmişlik Ölçeği ile Ölçülmesi* (Yüksek Lisans Tezi, Üsküdar Üniversitesi, İstanbul).
- Hair, J. F., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2013), Editorial- Partial Least Squares Structural Equation Modeling: Rigorous Applications. Better Results and Higher Acceptance. *Long Range Planning*, (46), 1-12.
- Han, T. S., Chiang, H. H., McConville, D., & Chiang, C. L. (2015). A Longitudinal Investigation of Person–Organization Fit, Person–Job Fit, and Contextual

- Performance: The Mediating Role of Psychological Ownership. *Human Performance*, 28(5), 425-439.
- Hayes, C. T., & Weathington, B. L. (2007). Optimism, Stress, Life Satisfaction, and Job Burnout in Restaurant Managers. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 141(6), 565-579.
- Huang, W., Yuan, C., & Li, M. (2019). Person-Job Fit and Innovation Behavior: Roles of Job Involvement and Career Commitment. *Frontiers in Psychology*, (10), 1-10.
- Izgar, H. (2001). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Je, M. J., & Kim, Y. G. (2010). Effects of Person-Organization Fit and Person-Job Fit on Occupational Commitment, Organizational Commitment, and Turnover Intentions of Cooks. *Culinary Science and Hospitality Research*, 16(5), 50-63.
- Kaçmaz, N. (2005). Tükenmişlik (Burnout) Sendromu. *Journal of Istanbul Faculty of Medicine*, 68 (1), 29-32.
- Kalaycı, Ş. (2018). Faktör Analizi, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. 8. Baskı. Ankara: Dinamik Akademi.
- Kayabaşı, Y. (2008). Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (20), 191-212.
- Keskin, Ö., Esen, Ş., & Yazıcı, U. (2016). İşletmelerde Yetkinlik Bazlı Personel Seçme Faaliyetleri Üzerine Bir Araştırma: Sivas İli Örneği. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(9), 480-492.
- Kılıc, S. (2016). Cronbach's Alpha Reliability Coefficient. *Psychiatry and Behavioral Sciences*, 6(1), 47-48.
- Köklü, N., Büyüköztürk, Ş. & Çokluk Bökeoğlu, Ö. (2006). *Sosyal Bilimler için İstatistik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Kristof, A. L. (1996). Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., & Johnson, E.C. (2005). Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person Group, and Person-Supervisor Fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342.
- Lee, H., Song, R., Cho, Y. S., Lee, G. Z., & Daly, B. (2003). A Comprehensive Model for Predicting Burnout in Korean Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 44(5), 534-545.
- Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1993). A Further Examination of Managerial Burnout: Toward an Integrated Model. *Journal of Organizational Behavior*, 14(1), 3-20.

- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2004). Areas of Worklife: A Structured Approach to Organizational Predictors of Job Burnout. *Research in Occupational Stress and Well Being*, (3), 91-134.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2001). Burnout and Quality in a Sped-up World. *The Journal for Quality and Participation*, 24(2), 48-51.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1986). *Maslach Burnout Inventory Manual*. 2nd ed., Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The Cost of Caring*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personal Stress and What to Do About it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Muchinsky, P. M., & Monahan, C. J. (1987). What is Person-Environment Congruence? Supplementary Versus Complementary Models of Fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268-277.
- Ostroff, C., & Judge, T. A. (2007). *Perspectives on Organizational Fit*. New York: Psychology Press.
- Özdemir İşman, T. (2022). *Okul İdarecilerinin Birey-Örgüt Uyumları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişi* (Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul).
- Polatçı, S. & Aydın, N. C. (2022). Çalışanların Duygusal Zekâ ve Kişi-İş Uyumu Düzeylerinin Tükenmişliğe Etkisi. *Journal of Organizational Behavior Review*, 4 (1), 48-63.
- Polatçı, S. & Cindiloğlu, M. (2013). Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık davranışına Etkisi: Duygusal Bağlılığın Aracılık Rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 299-318.
- Polatlı, S., Ardıç, K. & Türkan, G. (2014). Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(2), 281-292.
- Rajper, Z. A., Ghumro, I. A., & Mangi, R. A. (2019). Linking Person Job Fit to Employee Job Performance Amid Employees of Services Sector: The Role of Burnout as Mediator. *Journal of Social and Administrative Sciences*, 6(4), 188-199.
- Rajper, Z. A., & Ghumro, I. A. (2020). Study of Relationship of Person Organization Fit, Burnout and Employee Job Performance Among the Employees of Service Sector. *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity*, 11(1), 1399-1415.

- Sweeney, J T. & Summers, S. L. (2002). The Effect of The Busy Season Workload on Public Accountants Job Burnout. *Behavioral Research in Accounting*, (14), 223-245.
- Telli, E., Ünsar, A. & Oğuzhan, A. (2012). Liderlik Davranış Tarzlarının Çalışanların Örgütsel Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerine Etkisi: Konuyla İlgili Bir Uygulama. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, (2), 135-150.
- Uçanok, B. (2008). *The Effects of Work Values, Work Centrality and Person-Job Fit on Organizational Citizenship Behavior* (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul).
- Wong, C. M., & Tetrick, L. E. (2017). Job Crafting: Older Workers' Mechanism for Maintaining Person-Job Fit. *Frontiers in Psychology*, (8), 1-12.
- Wright, T., & Bonett, D. (1997). The Contribution of Burnout to Work Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 18 (5), 491-499.





Araştırma makalesi, Gönderim Tarihi: 19.07.2023; Kabul Tarihi: 29.09.2023  
DOI: 10.47129/ bartiniibf.1329976

## Yönetim Bilişim Sistemlerinin Bilgi Paylaşım Davranışına Etkisinde Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinin Rolü<sup>1</sup>

**Dr. Ertuğrul TEKİN**

ertugrultekin42@gmail.com, Orcid ID: 0000-0001-8485-7316

**Prof. Dr. Adnan ÇELİK**

Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü  
adnancelik@selcuk.edu.tr, Orcid ID: 0000-0002-8538-9937

### Öz

İşletmelerde bilginin üretilerek yönetilmesindeki en önemli faktör bilginin paylaşılmasıdır. Özellikle teknolojik gelişmelerle birlikte bilgi yönetimi için bilgi paylaşımı ve bu amaçla internet ortamındaki erişim kolaylığı sayesinde, kişisel ve kurumsal veriler ile eserler depolanarak paylaşılabilir. Örgütlerde geliştirilen bilgi paylaşım davranışı, farklı öğrenme aşamalarında farklı kişisel öğrenme alanı amaçlayarak, örgütsel ve bireysel öğrenmede sürekliliği de sağlamaktadır. Bunun sonucunda işletmelerde örgütsel ve bireysel bilgi paylaşımı kişisel bir öğrenim alanı olarak yüksek performanslı çalışmayı sağlamaktadır. Örgütlerde yönetim bilişim sistemleriyle geliştirilen bir bilgi paylaşım davranışında, bilgi alışverişinde kullanıcıların kişisel yaşam deneyimlerini kullanarak yüksek performanslı çalışma sistemlerinin kurulması teşvik edilmelidir. Bu çalışmada yönetim bilişim sistemlerinin bilgi paylaşım davranışına etkisinde yüksek performanslı çalışma sistemlerinin rolü araştırılmıştır. Araştırma Konya ili merkezi Konya Organize Sanayi Bölgesinde makine üretiminde faaliyet gösteren 22 adet işletmede toplam faaliyet gösteren 401 beyaz yakalı çalışana anket uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22.0 ile AMOS 24.0 programları ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre, yönetim bilişim sistemlerinin, bilgi paylaşımı davranışı ve yüksek performanslı çalışma sistemleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Ayrıca yönetim bilişim sistemlerinin bilgi paylaşım davranışına etkisinde yüksek performanslı çalışma sistemlerinin aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim Bilişim Sistemleri, Bilgi Paylaşımı, Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri

**JEL Sınıflandırması:** M5,M12,M15

<sup>1</sup> Bu çalışma “Yönetim Bilişim Sistemlerinin Bilgi Paylaşım Davranışına Etkisinde Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerinin Rolü” başlıklı doktora tezinden derlenmiştir.

# The Role of High Performance Operating Systems in the Effect of Management Information Systems on Information Sharing Behavior

## Abstract

It is the sharing of the most important factor in the indicators by being produced in the enterprises. Especially with technological developments, information sharing for information management and for this purpose, thanks to the ease of access on the internet, personal and corporate data and works can be stored and shared. The knowledge sharing behavior developed in organizations also provides continuity in organizational and individual learning by aiming at different personal learning areas at different learning stages. As a result, organizational and individual knowledge sharing in businesses provides high-performance work as a personal learning area. In an information sharing behavior developed with management information systems in organizations, the establishment of high-performance working systems should be encouraged by using the personal life experiences of users in information exchange. In this study, the role of high performance working systems in the effect of management information systems on information sharing behavior was investigated. Research A questionnaire was applied to 401 white-collar employees operating in 22 enterprises operating in machinery production in Konya Organized Industrial Zone. The obtained data were analyzed with SPSS 22.0 and AMOS 24.0 programs. According to the results of the analysis, it has been found that management information systems have a positive and significant effect on information sharing behavior and high performance working systems. In addition, it has been determined that high performance working systems have a mediating role in the effect of management information systems on information sharing behavior.

**Keywords:** Management Information Systems, Information Sharing, High Performance Working Systems

**JEL Classification:** M5,M12,M15

## Giriş

Çağımız teknolojik bir çağ ve bu çağın en önemli aracı bilgi üretimi ve bilgi yönetimidir. Bilginin üretimindeki en önemli faktör bilginin paylaşılmasıdır. Özellikle teknolojik gelişmelerle birlikte bilgi paylaşımı ve yönetimi amacıyla, kişisel eserleri ve verileri depolamak için internet ortamında erişim kolaylığı ortaya çıkmıştır. Bu durum kişisel ve kurumsal olarak internet ortamını avantajlı hale getirmiştir. Kişisel eserlerin dijital biçimde depolanmasıyla birlikte ağ üzerinden paylaşım kolaylığı da sağlanmıştır. İnternette yapılan işlemlerin çoğu; açık ve çevrimiçi olarak kişisel eserlerin oluşumu ve ortamda başkalarıyla paylaşmak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda birey olarak herkes her bilgi, veri, belge, eser ve benzerlerini başkalarıyla paylaşmaktadır. Kişisel olarak yönetim bilişim sistemlerini kullanan kişiler webloglar (günlükler), Wiki'ler ve

ePortfolios gibi bilgi yayınlama araçlarını bilgi üretimi ve paylaşımı amacıyla kullanarak her türlü bilgiyi paylaşabilmektedirler.

Yönetim bilişim sistemlerinin bilgi paylaşım davranışında kişisel eserlerin büyük ölçüde paylaşıldığı alanlardan biri örgütlerde kişisel bir öğrenim alanının ortamı internet bloğu, ePortfolio ve sosyal ağ işlevselliğine göre şekillenecektir. Chang (2016, s. 476)'a göre bilişim sistemlerini kullanan işletmeler, işlerini verimli bir şekilde yürütmek için teknolojik yenilikleri takip etmelidirler. Bilişim sistemlerindeki gelişmeler işlerin daha hızlı ve etkili yapılmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca çalışanlar bilişim sistemleri aracılığıyla veri paylaşımını hızlı ve etkin bir şekilde kullanarak bilgileri kısa sürede paylaşabilirler. Chai ve Kim (2012, s. 410), bilişim sistemleri ağı üzerinde paylaşılan verilerin, özellikle çalışanların bilginin kaynağına ulaşmada etkili bir yol olarak kullanılabileceğini iddia etmişlerdir. Örgütlerde bilgi paylaşım davranışı bir bilgi yönetimi aracı olarak kabul edilmektedir. Örgütlerde uzmanlıkla geliştirilen bir bilgi paylaşım davranışı, etkili bir iletişim ile kuruluşlar için etkin verimli bir kaynak kullanımıyla birlikte yüksek performanslı çalışmayı da sağlayabilecektir.

Bu çalışma kapsamında yönetim bilişim sistemlerinin bilgi paylaşım davranışına etkisinde yüksek performanslı çalışma sistemlerinin rolü araştırılmıştır. Alan yazın incelendiğinde, yönetim bilişim sistemleri, bilgi paylaşım davranışı ve yüksek performanslı çalışma sistemlerini bir arada inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışma “Yönetim bilişim sistemlerini kullanan işletmelerde çalışan personelin bilgi paylaşım davranışlarının yüksek performanslı çalışma sistemlerini ne yönde etkilemektedir?” sorusu üzerine kurgulanmıştır. Bu bağlamda bilişim sistemleri kullanımının bilgi paylaşım davranışına etkisinde yüksek performanslı çalışma sistemlerinin rolünün tespiti amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda teknolojiyi yoğun olarak kullanan işletmeler olarak tercih edilmiştir. Araştırmanın yönetim bilişim sistemleri konusunda çalışmak isteyen kamu ve özel sektör yönetici ile çalışanların faydalanabileceği düşünülmektedir. Bu amaçla, Konya ili merkezi Konya Organize Sanayi Bölgesinde makine üretiminde faaliyet gösteren işletmelerin beyaz yakalı çalışanlarına uygulanan anket verileri değerlendirilmiştir. Çalışma sonuç ve ilgili çevrelere öneriler ile sonlandırılmıştır.

## **1.Kavramsal Çerçeve**

### **1.1. Yönetim Bilişim Sistemleri**

İşletmelerde hızla gelişen rekabetçi pazar koşullarında müşterilerin artan ve çeşitlenen ihtiyaçlarına hızla cevap veren organizasyonel ağ yapılanması için gelişmiş bilişim sistemleri altyapısı kullanılmalıdır. Bilişim altyapısının internet tabanlı olması, işletmelerin piyasada rakiplerine göre avantaj sağlamaktadır (Boell ve Cecez-Kecmanovic, 2015, s. 4959). Bilgi teknolojisi ve organizasyonların arasındaki ilişkiler karmaşık olarak birbirlerini etkilemektedirler. Bu bağlamda organizasyonun yapısında bilgi teknolojileri; iş süreçlerini, örgüt kültürünü, yönetim kararlarını ve diğer faktörü etkilemektedir (Kock vd., 2020, s. 233). İşletmelerin gelişmiş bilişim sistemleri altyapıları ile ekosistemlerindeki tüm paydaşlarına entegre ağ yapılanması üzerinden hızlı bir şekilde ulaşması, buna bağlı olarak bilgi ve iletişim teknolojilerinin aktif bir şekilde kullanılması gerekmektedir. Yönetim bilişim sistemleri işletmelerin müşterilerine

yönelik bilgilerini, fiziksel altyapı ortamlarında yönetimini sağlamaktadır. Yönetim bilişim sistemleri kullanacak işletmelerin, bilişim sistemlerinden faydalanmada bilişim altyapıları oluşturmaları gerekmektedir. Bunlar; geniş bant sistemi, bulut bilişim, otonom sistemler, siber fiziksel sistemler, robotik sistemler, kişiselleştirilmiş ürünler, yatay ve dikey entegrasyon ve verilerin güvenliği sağlanmalıdır. Yönetim bilişim sistemleri “iş odaklı teknoloji” tarzı bir yönetim modelidir (Laudon ve Laudon, 2012, s. 401). Bu modelde dijital işletme yönetiminde teknoloji tabanlı otomasyona dayalı çeşitli iş akışı sistemleri kullanılmaktadır. Bu sistemler yönetimin “iş odaklı teknoloji” yapılanmasına göre bütünsel olarak çalışmasına dayanmaktadır sistemlerdir. Bu nedenle işletmelerde kullanılan bilgi teknolojisi küçük, orta ve büyük boy işletmelerin yönetiminde ve rekabette önemli avantajlar sağlayan önemli bir faktör haline gelmiştir (Besiki vd., 2019, s. 196).

## 1.2. Bilgi Paylaşım Davranışı

İnsan davranışları, son derece karmaşıktır. İnsan davranışlarının altında fizyolojik, psikolojik ve sosyal faktörler yatmaktadır. Sosyal psikologlar ve kişilik psikologları, orta düzeyde, tamamen işleyen bir düzeye odaklanma eğiliminde olmuşlardır. Mevcut bilgilerin işlenmesi etkilere aracılık eden kişi davranış üzerindeki biyolojik ve çevresel faktörlerin etkisine göre değişebilmektedir. İnsan davranışlarına ilgili psikolojik süreçlere bağlı olarak karar süreçleri ve örgütsel davranış arasında yakın bir ilişki vardır. Örgütlerin gelişiminde ve bireylerin yetenek yönetimiyle birlikte bilgi yönetiminin en önemli konularından birisi olan bilgi paylaşma davranışdır (Rihova, 2020, s. 722). Örgütte çalışanların bireysel olarak bilgi paylaşımı davranışı için bilişsel öz düzenleme eğiliminin olması gerekli olmaktadır.

Bilgi paylaşma davranışı (BPD), bir işletmede çalışan kişinin deneyimiyle oluşan bilgi birikimini işletmedeki diğer çalışanlara yayma davranışdır (Kenney, 2016, s. 36). Bilgi paylaşma bir davranış olarak çalışanların resmi iş yükümlülüklerinin bir parçası bireylere örgüte yönelik bilginin yayılmasını da sağlamaktadır (Andrews ve Smits, 2019, s. 18). Örgütte istenen bilgi paylaşma davranışı daha çok açık bilgi paylaşılmasına yöneliktir. Bireylerin bilgi paylaşma davranışının nedenleri arasında; bireylerin birbirilerine yardım etmesi, saygı, yararlılık/uygunluk, güven ve fedakarlık yer almaktadır.

## 1.3. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri

Yüksek performanslı çalışma sistemleri (YPÇS) kavramı, yüksek katılımlı çalışma sistemleri, en iyi İKY uygulamaları ve yüksek bağlılık gerektiren çalışma sistemleri olarak ilk olarak (Huselid, 1995) tarafından tanımlanmıştır. Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin çeşitli bileşenleri vardır. Bu bileşenler arasında; seçici işe alma prosedürleri, istihdam güvenliği, karar vermenin ademi merkezizetçi hale getirilmesi, kapsamlı eğitim, bilgi paylaşımı ve adil ödeme sistemi sayılabilir (Zhu, 2018, s. 4).

Genel olarak YPÇS, personel becerilerini, bağlılığını ve üretkenliği artırmayı ve böylece insan sermayesini sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağına aktarmayı amaçlayan bir dizi insan kaynakları uygulamalarından oluşmaktadır (Pak ve Kim, 2016, s. 3). YPÇS,

örgütte İKY uygulamaları programlarından oluşmaktadır. Personelin kendi kendine yönetim ekipleri, merkezi olmayan karar verme, eğitim, esnek iş atamaları, iletişim, personel iş uyumu ve organizasyon uyumu yeteneklerinin değerlendirildiği süreçlerini içermektedir (Bendickson vd., 2017, s. 4).

Yüksek performanslı çalışma sistemleri; kaynak temelli yaklaşım, yüksek performanslı iş uygulamaları, yüksek katılım ve insan kaynakları uygulamaları olarak farklı paradigmalarda da ele alınabilmektedir (Zhang vd., 2013). YPÇS, bir örgütte çalışanların öğrenme yeteneklerinin gelişimini sağlayan öğrenen ve gelişen organizasyon yapılanmasına bağlı örgüt iklimiyle onların artan motivasyonuyla birlikte yeni bilgilerin oluşumu ve kullanılması sonucunda üretkenlik ve verimliliği olumlu etkilemektedir (Tekin, 2018, s. 17) .

#### **1.4. Yönetim Bilişim Sistemleri, Bilgi Paylaşım Davranışı ve Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri Arasındaki İlişkiler, Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Belirlenmesi**

Araştırmada kavramların birbirleriyle olan etkileşimleri incelendiğinde literatürde üç değişkeni aynı anda inceleyen çalışmaya rastlanmamıştır. Kavramlar ikişerli olarak incelenmiştir. YBS ve BPD arasındaki ilişkiler incelendiğinde; bilişim sistemlerini kullanan çalışanlar, bilgi alışverişini ve bilgi paylaşım gibi iletişimi yaygın olarak kullanarak bilgiye ulaşırlar (Kuo ve Young, 2008, s. 1225). İşletmelerde bilgi paylaşımı davranışını etkileyen faktörle ilgili olarak çalışanların bilgi edinme niyetleri, bilişim sistemleri ağlarını kullanmalarının birincil nedenidir. Bilişim sistemleri gizlilik, kişisel veri veya bilgilerin toplanmasını ve kullanılmasını kontrol etme yeteneği olarak tanımlanır. Bu yüzden çalışanlar karşılıklı bilgi paylaşımına bağlı kalmazlar. Bunun yerine aktif olarak bilgiye bilişim sistemleri aracılığıyla ulaşırlar (Edmonds ve Pusch, 2002, s. 100).

Yukarıda yer alan bilgiler ışığında bilişim sistemi kullanan işletmelerin kurum içinde yer alan yönetici ve çalışanların bilgi paylaşım davranışında bulunduğu düşünüldükçe aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H1:** Yönetimi bilişim sistemlerinin bilgi paylaşım davranışını üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

YPÇS ve BPD kavramları incelendiğinde; bilgi paylaşım davranışı işletmelerde yüksek performans standartlarını geliştirerek çalışanların operasyonel etkinliğini ve verimliliğini arttırmaktadır (Inkinen, 2016, s. 237). Buradan hareketle H2 hipotezi aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

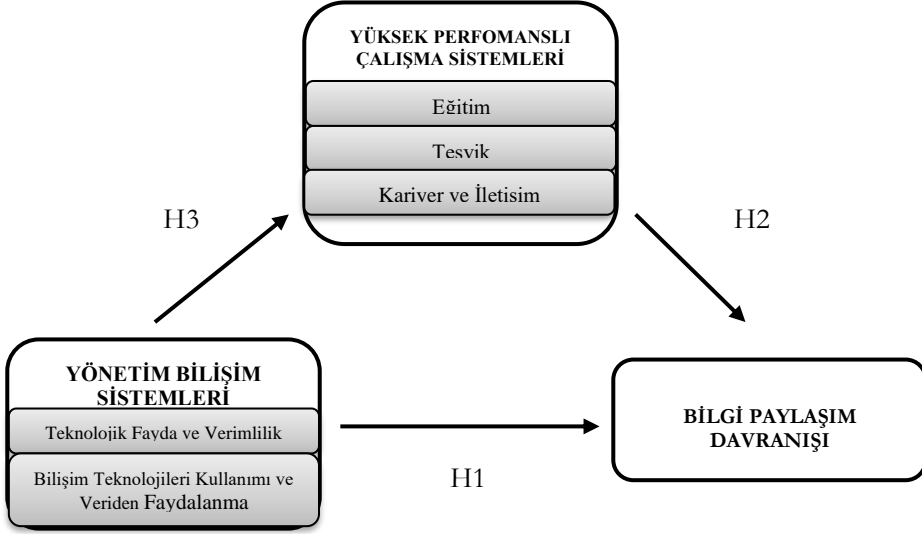
**H2:** Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin bilgi paylaşım davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

YBS ve YPÇS kavramları incelendiğinde; işletmeler, mevcut iş ortamlarını çalışanlarına sunmak için bilişim teknolojileri uygulamalarını kullanmaktadırlar. Bilişim teknolojileri, organizasyon üyelerine doğru miktarda bilgiye hızlı ve etkili erişim sağlar ve çalışanların yüksek verimli ve etkili bir şekilde bilgi edinme ve yayma yeteneklerini artırır (Tippins ve Sohi, 2003, s. 747). Ayrıca bilişim teknolojileri kullanımı, çalışanların veriye ulaşmada iç ve dış kaynaklardan yararlanmaları sağlayarak verimliliği ve etkinliğini kolaylaştırır (Zheng vd., 2020, s. 1442). Buradan anlaşılacağı üzere yönetim

bilişim sistemleri ile yüksek performanslı çalışma sistemleri arasında bir etkileşim olduğu düşünülerek H3 hipotezi aşağıdaki gibi kurulmuştur:

**H3:** Yönetim bilişim sistemlerinin yüksek performanslı çalışma sistemleri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

Araştırmada konuyla ilgili benzer çalışmalar ve incelenen literatür taramasından sonra, araştırmada yer alan değişkenlere yönelik oluşturulan araştırma modeli ve hipotezleri Şekil 1 'de yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

H1:Yönetim bilişim sistemlerinin bilgi paylaşım davranışını üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H1a:Teknolojik fayda ve verimliliğin bilgi paylaşım davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H1b:Bilişim teknolojileri kullanımının bilgi paylaşım davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H2:Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin bilgi paylaşım davranışını üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H2a: Eğitimin bilgi paylaşım davranışını üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H2b: Teşvikin bilgi paylaşım davranışını üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H2c: Kariyer ve iletişimin bilgi paylaşım davranışını üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H3:Yönetim bilişim sistemlerinin yüksek performanslı çalışma sistemleri üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H3a:Teknolojik fayda ve verimliliğin “eğitim” üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H3b: Bilişim teknolojileri kullanımının “eğitim” üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H3c: Teknolojik fayda ve verimliliğin “teşvik” üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H3d: Bilişim teknolojileri kullanımının “teşvik” üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H3e: Teknolojik fayda ve verimliliğin “kariyer ve iletişim” üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H3f: Bilişim teknolojileri kullanımının “kariyer ve iletişim” üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi vardır.

H4: Yönetim bilişim sistemlerinin bilgi paylaşım davranışı üzerindeki etkisinde yüksek performanslı çalışma sistemlerinin aracılık rolü vardır.

H5: Yönetim bilişim sistemlerinin bilgi paylaşım davranışı üzerindeki etkisinde eğitimin aracılık rolü vardır.

H5a: Teknolojik fayda ve verimliliğin bilgi paylaşım davranışı üzerindeki etkisinde eğitimin aracılık rolü vardır.

H5b: Bilişim teknolojileri kullanımının bilgi paylaşım davranışı üzerindeki etkisinde eğitimin aracılık rolü vardır.

H6: Yönetim bilişim sistemlerinin bilgi paylaşım davranışı üzerindeki etkisinde teşvikin aracılık rolü vardır.

H6a: Teknolojik fayda ve verimliliğin bilgi paylaşım davranışı üzerindeki etkisinde teşvikin aracılık rolü vardır.

H6b: Bilişim teknolojileri kullanımının bilgi paylaşım davranışı üzerindeki etkisinde teşvikin aracılık rolü vardır.

H7: Yönetim bilişim sistemlerinin bilgi paylaşım davranışı üzerindeki etkisinde kariyer ve iletişimin aracılık rolü vardır.

H7a: Teknolojik fayda ve verimliliğin bilgi paylaşım davranışı üzerindeki etkisinde kariyer ve iletişimin aracılık rolü vardır.

H7b: Bilişim teknolojileri kullanımının bilgi paylaşım davranışı üzerindeki etkisinde kariyer ve iletişimin aracılık rolü vardır.

## 2. Yöntem

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde yönetim bilişim sistemleri kullanılarak geliştirilen örgütsel iş birliğine dayalı bilgi paylaşım davranışı, kuruluştaki süreç içi işbirliğine dayalı çalışma alışkanlıklarının gelişimiyle yüksek performanslı çalışma sistemlerine katkıda bulunmaktadır.

### 2.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Konya ili merkezi Konya Organize Sanayi Bölgesinde makine üretiminde faaliyet gösteren 140 adet işletmede toplam faaliyet gösteren 2100 beyaz yakalı çalışan oluşturmuştur. Araştırmada (Altunışık vd., 2012, s. 137) tarafından

önerilen %95 güven aralığı ve %5 hata payı dikkate alınmıştır. Araştırmanın örneklemini 401 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yönteminin tercih edilmesinin nedeni Organize Sanayi Bölgesinde anket yapılması noktasında yöneticilerin bilimsel çalışmaya sıcak bakmaması, ayrıca pandemi koşulları sebebiyle yöneticilerin görüşmek istememeleri, kolayda örnekleme yönteminin hızlı, maliyetinin az olması ve makine üretimi yapan işletmelerde çalışanların bilişim sistemi kullanması etken olmuştur.

### 2.3. Anket Formunun Hazırlanması

Araştırma örnekleme çerçevesinde, makine üretimi yapan 22 ayrı işletmenin beyaz yakalı çalışanlarına toplam 420 anket dağıtılmıştır. Eksik veya hatalı bilgi içeren, özensiz doldurulan 19 adet anket değerlendirilmeye alınmamıştır. Toplamda 401 adet anket ile analiz aşamasına geçilmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu dört bölüm ve toplam 58 ifadeden oluşmaktadır. Birinci bölümde firma çalışanlarının demografik bilgilerinin yer aldığı cinsiyeti, yaşı, eğitim düzeyi, mevcut iş yerindeki çalışma yılı ve işletmedeki konumuna ilişkin bilgilerden oluşan beş adet soruya yer verilmiştir. İkinci bölümde Çizmeçi (2011) tarafından geliştirilen 17 maddeden oluşan “bilişim sistemleri ölçeği” yer almaktadır. Üçüncü bölümde Türkçeye Türkmenbaş (2019) tarafından uyarlanan 16 maddeden oluşan “bilgi paylaşımı davranışı ölçeği” yer almaktadır. Dördüncü bölümde ise Yılmaz ve Karahan (2014) tarafından geliştirilen ve 20 maddeden oluşan “yüksek performanslı çalışma sistemleri ölçeği” yer almaktadır. Demografik bilgiler dışındaki bölümlerdeki ifadelerde 5’li Likert (1= Kesinlikle katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Ne katılıyorum ne katılmıyorum 4= Katılıyorum 5= Kesinlikle katılıyorum) oluşmaktadır. Araştırmada yer alan ölçeğe yönelik yayın etiği ve bilimsel araştırmaya uygunluğuna yönelik 23.03.2021 tarih ve 02/06 sayılı Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünden Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurul Raporu alınmıştır. Anket sonucunda veriler bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS 22.0 ile AMOS 24.0 programları yardımıyla analize tabi tutulmuş, bunun sonucunda bulgular değerlendirilerek sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

### 2.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırmanın Konya ili organize sanayi bölgesindeki işletmelerle sınırlı tutulması,
- Ülkemizi ve tüm dünyayı etkileyen Covid-19 pandemisi neticesinde işletme yöneticileriyle bir araya gelinememesi, randevu vermek istememeleri ve yöneticilerin zaman ayırmak istememeleri,
- Organize Sanayi Bölgesinde anket yapma noktasında yöneticilerin bilimsel çalışmaya sıcak bakmaması,
- Pandemi dönemi süresince işletmelerdeki bazı beyaz yakalı çalışanların evden çalışması bunun sonucunda anketin kendilerine teslim edilememesi,



- İş yerlerinde çalışanların zaman kısıtının olması ve buna bağlı olarak anketlerin geri dönüş sürelerinin uzaması,
- İşletmelerde bilişim sistemlerini beyaz yakalı çalışanların kullanması, mavi yakalı çalışanların bilişim sisteminin takibini ve kullanımını bilmemeleri ve buna bağlı olarak araştırmaya katılan kişi sayısını sınırlandırmıştır.

### 3. Bulgular

Araştırmaya katılan işletmelerde çalışan beyaz yakalıları ait demografik bilgilere ilişkin verilerin analizini açıklamak amacıyla frekans analizi yapılmıştır. Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların cinsiyetlerine ilişkin bilgiler Tablo 1’de görülmektedir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Değişkenler		Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	338	84,3
	Kadın	63	15,7
Yaş	18-29	84	20,9
	30-45	214	53,4
	46 ve üzeri	103	25,7
Eğitim Durumu	İlköğretim	29	7,2
	Ortaöğretim	98	24,4
	Ön lisans	58	14,5
	Lisans	154	38,4
	Yüksek lisans	62	15,5
Çalışma Yılı	1 Yıldan Az	39	9,7
	1-5 Yıl	152	37,9
	6-10 Yıl	118	29,4
	11 Yıl ve üzeri	92	22,9
Konum	Genel Müdür/Genel Müdür Yrd.	27	6,7
	Şef/Supervisor/Formen/Ustabaşı	187	46,6
	Bölüm veya Birim Müdürü/Müdür Yrd.	187	46,6
<b>Toplam</b>		<b>401</b>	<b>100</b>

Tablo 1’e incelendiğinde 401 beyaz yakalı çalışanın %84,3’nün erkek, %15,7’nin kadın olduğu görülmektedir.

#### 3.1. Geçerlilik Analizi

Bu başlık altında yönetim bilişim sistemleri, bilgi paylaşımı davranışı ve yüksek performanslı çalışma sistemleri değişkenlerine ait geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine yer verilmiştir.

##### 3.1.1. Yönetim Bilişim Sistemlerine İlişkin Faktör Analizi

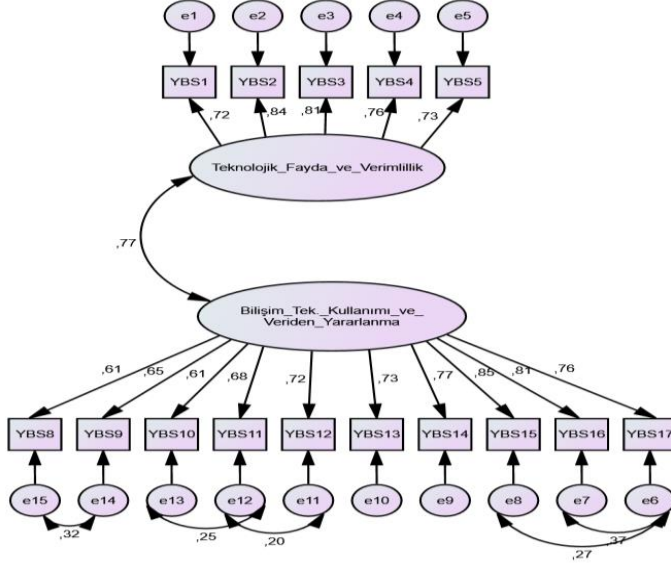
Veriler toplandıktan sonra ilgili analiz ile değişkenler incelendiğinde orijinal değişkendeki boyutlara dair bazı ifadeler, bulunduğu boyutları çok doğru temsil etmediği; bu durumun dört veya beş ifadede görülmesi nedeniyle katılımcıların ilgili ifadeleri kaç farklı boyutta algıladığını tespit etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yerine keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Buradan hareketle öncelikle analizle ilgili veri setinin

faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Analizler sonucunda KMO değeri 0,942 tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak verilerin faktör analize uygun olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 2.** YBS Kullanımının Değerlendirilmesine Yönelik Faktör Analizi

Yönetim Bilişim Sistemleri			Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )			
			0,929			
Faktörler	İfade No	Faktör Yükleri				
		1	2			
<i>Teknolojik Fayda ve Verimlilik</i>	YBS1	,708		0,869		
	YBS2	,774				
	YBS3	,800				
	YBS4	,750				
	YBS5	,765				
<i>Bilişim Teknolojileri Kullanımı ve Veriden Yararlanma</i>	YBS8		,539	0,911		
	YBS9		,567			
	YBS10		,583			
	YBS11		,685			
	YBS12		,687			
	YBS13		,705			
	YBS14		,749			
	YBS15		,823			
	YBS16		,790			
	YBS17		,788			
		<b>Özdeğerler</b>	7,92		1,28	
		<b>Açıklanan varyans (%)</b>	35,53		25,88	
	<b>Toplam açıklanan varyans (%)</b>		61,41			

Yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda ifadeler kontrol edilerek faktör yüklerinin 0,5'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ardından binışik ifadeler incelenmiş olup ilk analizde altı nolu ifade çıkarılmıştır. Analize tekrar edilip yedi nolu ifadede birden fazla faktör yükü yer aldığından ve aralarındaki fark 0,1'den az olan binışik ifadeler tespit edilmiş bundan dolayı altı ve yedi nolu ifadeler analizden çıkarılarak Tablo 2' de yer verilmiştir. Bu ifadeler çıkarıldıktan sonra herhangi bir binışik maddelere rastlanılmamış ve gerekli şartların sağlandığı belirlenmiştir. Analizde ideal bir model uyumunu oluşturmak için modifikasyon indekslerinde bazı ifadelerin modifikasyonları düzeltilerek Şekil 2'deki faktör yapısı modeli oluşturulmuştur.



Şekil 2. YBS Ölçeğine İlişkin Faktör Yapısı Modeli

Şekil 2’de elde edilen faktör yapısı modelinde yer alan oklar tarafından görülmekte olan değerler, regresyon değerlerine ait katsayıları ifade etmektedir. Yönetim bilişim sistemlerine ilişkin “teknolojik fayda ve verimliliği” kapsayan faktör yüklerinin 0,72 ile 0,84 arasında ve “bilişim teknolojileri kullanımı ve veriden faydalanmayı” oluşturan faktör yüklerinin 0,61 ile 0,85 arasında değiştiği tespit edilmiştir. Buna göre ilgili tabloda yer alan faktör yüklerinin istatistiksel olarak yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Doğrulayıcı faktör analizinin tamamlanmasıyla modele göre oluşan değerler Tablo 3’de görülmektedir.

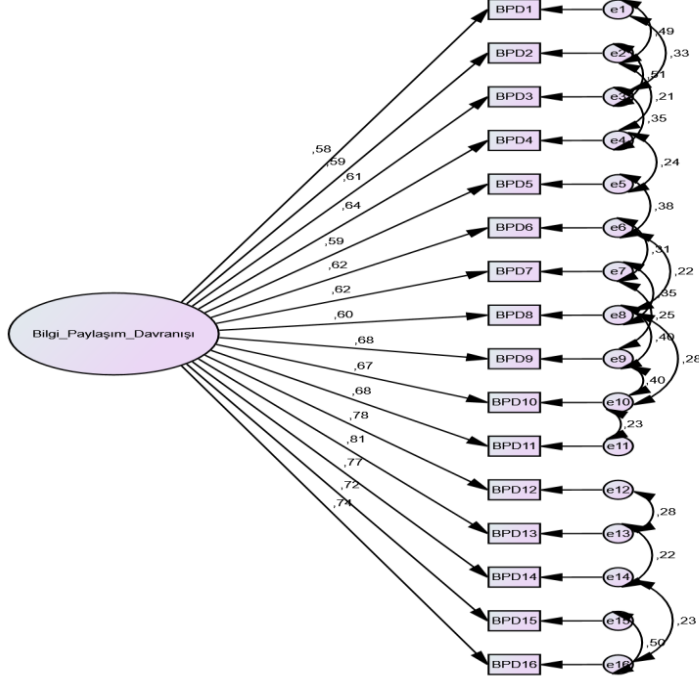
Tablo 3. Yönetim Bilişim Sistemlerine İlişkin Modelin Uyum Değeri

Uyum İndeksleri	Elde Edilen Değer	Sonuç
$\chi^2$ Uyum Testi	0,000	Uyumlu
CMIN/df ( $\chi^2$ /sd)	2,556	Mükemmel Uyum
RMSEA	0,061	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0,933	Mükemmel Uyum
AGFI	0,904	Mükemmel Uyum
CFI	0,965	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	0,944	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	0,965	Mükemmel Uyum

Tablo 3’e göre elde edilen değerlerin tümünün kabul edilebilir olduğu anlaşılmaktadır.

### 3.1.2. Bilgi Paylaşım Davranışına İlişkin Faktör Analizi

BPD değişkenine ilişkin orijinal ifadelerde anlaşılma ve anlamsal olarak birden fazla boyuta yakın olma gibi problemlerin görülmemesi sebebiyle orijinal ölçek ifadelerine herhangi bir müdahalede bulunulmayarak direkt doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör yapısı modeli Şekil 3'te yer almaktadır.



Şekil 3. BPD Ölçeğine İlişkin Faktör Yapısı Modeli

Şekil 3'te BPD ilişkin ifadelerin faktör yüklerinin 0,58 ile 0,81 arasında değiştiği görülmektedir. Bunun sonucunda faktör yapısı modelinde yer alan faktör yüklerinin istatistiksel olarak yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. Model uyum değerleri Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Yönetim Bilişim Sistemlerine İlişkin Modelin Uyum Değeri

Uyum İndeksleri	Elde Edilen Değer	Sonuç
$\chi^2$ Uyum Testi	0,000	Uyumlu
CMIN/df ( $\chi^2$ /sd)	3,495	Mükemmel Uyum
RMSEA	0,078	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	0,917	Mükemmel Uyum
AGFI	0,866	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0,951	Kabul Edilebilir Uyum
NFI	0,933	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	0,951	Mükemmel Uyum

### 3.1.3. Yüksek Performanslı Çalışma Sistemlerine İlişkin Faktör Analizi

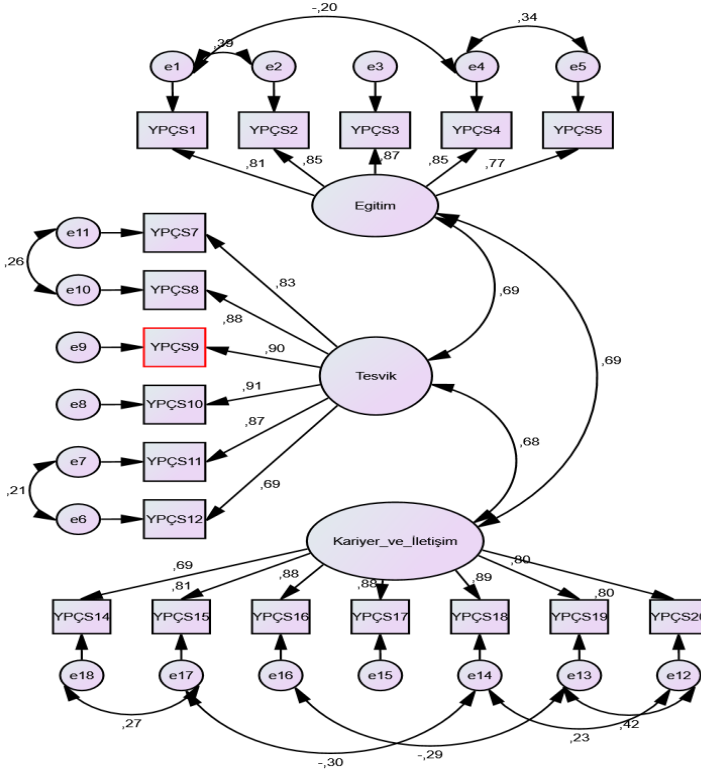
Veriler toplandıktan sonra ilgili analiz ile değişkenler incelendiğinde orijinal değişkendeki boyutlara dair bazı ifadeler, bulunduğu boyutları çok doğru temsil etmediği bu durumun dört veya beş ifadede görülmesi nedeniyle katılımcıların ilgili ifadeleri kaç farklı boyutta algıladığını tespit etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yerine keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Buradan hareketle öncelikle analizle ilgili veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değeri 0,942 olarak tespit edilmiş olup, veri setinin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir. Analizler, temel bileşenler yöntemi ve Varimax döndürme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Tablo 5'te beyaz yakalı çalışanların YPÇS kullanımına ait değişkene dair faktör yapısı görülmektedir.

**Tablo 5.** YPÇS Kullanımının Değerlendirilmesine Yönelik Faktör Analizi

Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri			Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )		
			0,959		
Faktörler	İfade No	Faktör Yükleri			
		1	2	3	
Eğitim	YPÇS1	,787			,913
	YPÇS2	,853			
	YPÇS3	,798			
	YPÇS4	,737			
	YPÇS5	,685			
Teşvik	YPÇS7		,770		,936
	YPÇS8		,842		
	YPÇS9		,826		
	YPÇS10		,823		
	YPÇS11		,808		
	YPÇS12		,619		
Kariyer ve İletişim	YPÇS14			,653	,933
	YPÇS15			,724	
	YPÇS16			,801	
	YPÇS17			,825	
	YPÇS18			,816	
	YPÇS19			,764	
	YPÇS20			,746	
		<b>Özdeğerler</b>	10,61	1,60	
	<b>Açıklanan varyans (%)</b>	28,04	26,00	21,68	
	<b>Toplam açıklanan varyans (%)</b>		75,73		

**Notlar:** (i) Varimax Rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi (ii) KMO = 0,942; Bartlett Testi = 6998,826; p=0,00 (p<0,05)

Keşfedici faktör analizi sonucunda faktör yükleri sosyal bilimler alanında kabul edilebilir geçerli sınır olan 0,4' ün (Şencan, 2005, s. 390) altında yer alan maddeler kontrol edilerek faktör yüklerinin 0,6'nın üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Ardından binişik ifadeler incelenmiş olup ilk analizde altı nolu ifade çıkarılmıştır. Analize tekrar edilip on üç nolu ifadede birden fazla faktör yükü yer aldığından ve aralarındaki fark 0,1'den az olan binişik ifadeler tespit edilmiş bundan dolayı altı ve on üç nolu ifadeler analizden çıkarılmıştır. Bu ifadeler çıkarıldıktan sonra herhangi bir binişik maddelere rastlanılmamış ve gerekli şartların sağlandığı belirlenmiştir. Elde edilen verilerden uygun bir model uyumu oluşturmak amacıyla bazı ifadeler arasında modifikasyon düzeltmeler yapılmış, çizilen kovaryanslar neticesinde Şekil 4'te yer alan faktör yapısı modeli elde edilmiştir.



Şekil 4. YPÇS Ölçeğine İlişkin Faktör Yapısı Modeli

Şekil 4'te YPÇS'ye ilişkin "eğitim" boyutunu kapsayan ifadelerde yer almakta olan faktör yüklerinin 0,77 ile 0,87 arasında; "teşvik" boyutunu kapsayan ifadelerin faktör yüklerinin 0,69 ile 0,91 arasında ve "kariyer ve iletişim" boyutunu kapsayan ifadelere ait faktör yüklerinin ise 0,69 ile 0,89 aralığında olduğu görülmektedir. Bunun sonucunda tabloda yer alan değişkenlere ait faktör yüklerinin istatistiksel olarak yeterli düzeyde olduğu görülmektedir. YBS'ye ilişkin uyum değerleri Tablo 6'da yer almaktadır.

**Tablo 6.** Yönetim Bilişim Sistemlerine İlişkin Modelin Uyum Değeri

Uyum İndeksleri	Elde Edilen Değer	Sonuç
<b>X<sup>2</sup> Uyum Testi</b>	0,000	Uyumlu
<b>CMIN/df (X<sup>2</sup>/sd)</b>	2,665	Mükemmel Uyum
<b>RMSEA</b>	0,064	Kabul Edilebilir Uyum
<b>GFI</b>	0,922	Mükemmel Uyum
<b>AGFI</b>	0,890	Kabul Edilebilir Uyum
<b>CFI</b>	0,971	Mükemmel Uyum
<b>NFI</b>	0,954	Mükemmel Uyum
<b>IFI</b>	0,971	Mükemmel Uyum

Tablo 6'ya göre YPÇS ilişkin modelin uyum değerlerinde sonuca bağlı olarak tüm değerlerin kabul edilebilir uyum aralığında yer almaktadır. Bu bağlamda elde edilen uyum değerlerin faktörlere doğru bir şekilde yüklendiğini göstermektedir (Karagöz, 2017, s. 482).

### 3.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada ölçme sonucunda veri toplama aracının güvenilirliğini ve ölçüm tutarlılıklarını belirlemek için Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Değerler Tablo 7 'de gösterilmiştir.

**Tablo 7.** Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

ÖLÇEK	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
<b>Yönetim Bilişim Sistemleri</b>	15	0,929
<i>Teknolojik Fayda ve Verimlilik</i>	5	0,869
<i>BT Kullanımı ve Veriden Faydalanma</i>	10	0,911
<b>Bilgi Paylaşım Davranışı</b>	16	0,924
<b>Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri</b>	18	0,959
<i>Eğitim</i>	5	0,913
<i>Teşvik</i>	6	0,936
<i>Kariyer ve İletişim</i>	7	0,933

Yukarıdaki tabloda yönetim bilişim sistemleri ve yüksek performanslı çalışma sistemleri ölçeği ve alt boyutları ile bilgi paylaşım davranışını ölçeğinin istatistiksel bakımdan “yüksek düzeyde güvenilir” düzeyde olduğu anlaşılmaktadır (Sipahi vd., 2008).

### 3.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde, araştırma değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Tablo 8'de araştırmaya katılan çalışanların yönetim bilişim sistemleri, bilgi paylaşım davranışı ve yüksek performanslı çalışma sistemlerine yönelik algılarını kapsayan tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir.

**Tablo 8.** Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

DEĞİŞKENLER	n	X	SS	Minimum	Maksimum
<b>YBS</b>	401	3,99	0,60	1,93	5,00
Teknolojik Fayda ve Verimlilik	401	3,99	0,70	1,80	5,00
Bilişim Teknolojileri Kullanımı ve Veriden Faydalanma	401	4,00	0,62	1,40	5,00
<b>Yüksek Per. Çalışma Sistemleri</b>	401	3,66	0,78	1,00	5,00
Eğitim	401	3,81	0,81	1,00	5,00
Teşvik	401	3,35	1,01	1,00	5,00
Kariyer ve İletişim	401	3,82	0,79	1,00	5,00
<b>Bilgi Paylaşım Davranışı</b>	401	4,06	0,53	2,50	5,00

Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, YBS kullanım algısı ortalamasının 3,99, YPÇS algısı ortalamasının 3,66 ve BPD algısı ortalamasının 4,06 olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların YBS kullanım algısı ile BPD algılarının yüksek düzeyde olduğu, YPÇS algılarının ise orta düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

### 3.4. Normallik Testi

Verilerin normal dağılıma uygunluğunu test etmek amacıyla değişkenlere yönelik normallik testi uygulanmıştır. Analizlerde veri sayısının 30 ve üzerinde olduğu durumlarda Kolmogorov-Smirnov, 30'un altında olduğu durumlarda ise Shapiro-Wilk testi uygulanması önerilmelidir. Araştırmaya ait değişkenleri normallik testlerine Tablo 9'da yer verilmiştir

**Tablo 9.** Tek Değişkenli Normallik Testi (Kolmogorov-Smirnov Testi)

ÖLÇEK	Kolmogorov-Smirnov(a)			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	n	p	İstatistik	n	p
<b>Yönetim Bilişim Sistemleri</b>	,105	401	,000	,952	401	,000
Teknolojik Fayda ve Verimlilik	,156	401	,000	,943	401	,000
Bilişim Teknolojileri Kullanımı ve Veriden Faydalanma	,126	401	,000	,958	401	,000
<b>YPÇS</b>	,085	401	,000	,973	401	,000
Eğitim	,128	401	,000	,954	401	,000
Teşvik	,104	401	,000	,960	401	,000
Kariyer ve İletişim	,110	401	,000	,955	401	,000
<b>Bilgi Paylaşım Davranışı</b>	,088	401	,000	,975	401	,000

Tablo 9'a göre YBS, YPÇS ve BP davranışına ilişkin p değerlerinin 0,05'ten küçük olması, ilgili değişkenlerin normal dağılmadıklarının bir göstergesidir. Ancak değişkenlere ait elde edilen verilerin normal dağılımına yönelik uyum gösterip göstermediğine bakmak için değişkenlere ilişkin ortalama istatistiklerine Tablo 10'da gösterilmektedir.



**Tablo 10.** Normal Dağılımda Temel Alınan Yer Alan Bazı Tanımlayıcı İstatistikler

ÖLÇEK	X	Medyan	Mod	SS	VK	Çarpıklık		Basıklık	
						İstatistik	SH	İstatistik	SH
<b>Yönetim Bilişim Sistemleri</b>	4,00	4,13	4,33	0,60	0,15	-0,817	,122	0,484	,243
Teknolojik Fayda Verimlilik Bilişim Teknolojileri Kullanımı Veriden Faydalanma	ve 3,99	4,20	4,00	0,71	0,17	-0,721	,122	-0,003	,243
<b>YPÇS</b>	3,67	3,78	4,33	0,78	0,21	-0,456	,122	-,239	,243
Eğitim	3,81	4,00	3,00	0,81	0,21	-0,541	,122	-,239	,243
Teşvik	3,35	3,50	2,00	1,01	0,30	-0,303	,122	-,899	,243
Kariyer İletişim	ve 3,82	4,00	4,00	0,80	0,20	-0,655	,122	,452	,243
<b>Bilgi Paylaşım Davranışı</b>	4,05	4,13	4,00	0,53	0,13	-0,470	,122	-0,039	,243

Tablo 10'daki verilere göre çarpıklık ile basıklık değerleri incelendiğinde; tüm değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olduğu görülmektedir.

### 3.5. Korelasyon Analizi

Araştırmaya katılan çalışanların YBS ilişkin algıları BPD ve YPÇS ilişkin algıları arasında anlamlı ilişkiler olup olmadığını test edebilmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Analize ait veriler Tablo 14' de gösterilmektedir.

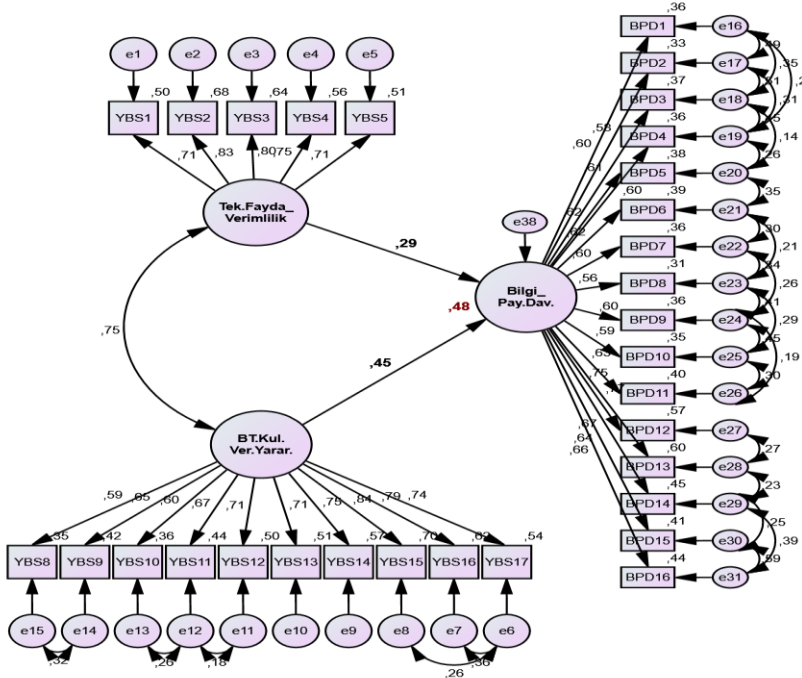
**Tablo 14.** Değişkenlere İlişkin Korelasyon Katsayıları

DEĞİŞKENLER		1	2	3	4	5	6	7
<b>YBS (1)</b>	r	1						
<i>Tek.Fay (2)</i>	r	,859**	1					
	p	,000						
<i>BT Kul. (3)</i>	r	,957**	,675**	1				
	p	,000	,000					
<b>YPÇS (4)</b>	r	,489**	,465**	,443**	1			
	p	,000	,000	,000				
<i>Eğitim (5)</i>	r	,487**	,474**	,435**	,873**	1		
	p	,000	,000	,000	,000			
<i>Teşvik (6)</i>	r	,393**	,377**	,354**	,912**	,713**	1	
	p	,000	,000	,000	,000	,000		
<i>Kariyer ve İlt. (7)</i>	r	,452**	,419**	,415**	,897**	,700**	,694**	1
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
<b>BPD (8)</b>	r	,627**	,548**	,596**	,521**	,482**	,409**	,519**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

Tablo 14’te korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde; ybs ile bpd arasında orta düzeyde ve pozitif, ybs ile ypçs arasında orta düzeyde ve pozitif ( $r=0,489$ ;  $p<0,01$ ) ve ypçs ile bpd arasında ise orta düzeyde ve pozitif istatistiksel bakımdan anlamlı bir ilişki vardır. Ayrıca ybs’nin alt boyutları teknolojik fayda ve verimlilik, bilişim teknolojileri kullanımı ve veriden faydalanma boyutları ile bpd değişkeni arasında ve ypçs’nin alt boyutları eğitim, teşvik ve kariyer-iletişim arasında da orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler görülmektedir. Son olarak, ypçs’nin alt boyutları eğitim, teşvik ve kariyer-iletişim ile bpd değişkenleri arasında orta düzeyde ve pozitif, istatistiksel bakımdan anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir.

### 3.6. Yapısal Eşitlik Modeli

İlgili değişkenler arasındaki ilişkiler doğrultusunda şekillenen araştırma modelinde, YBS nin BPD üzerindeki etkisinde YPÇS nin aracı rolünün test edilmesi amaçlanmıştır. Bağımsız değişken YBS algısının bağımlı değişken BPD etkisini belirlemek için Şekil 5’teki model test uygulanmıştır.



Şekil 5. YBS'nin BPD'na Etkisine İlişkin YEM Modeli

Modele ait uyum indeksleri Tablo 15’de görülmektedir.

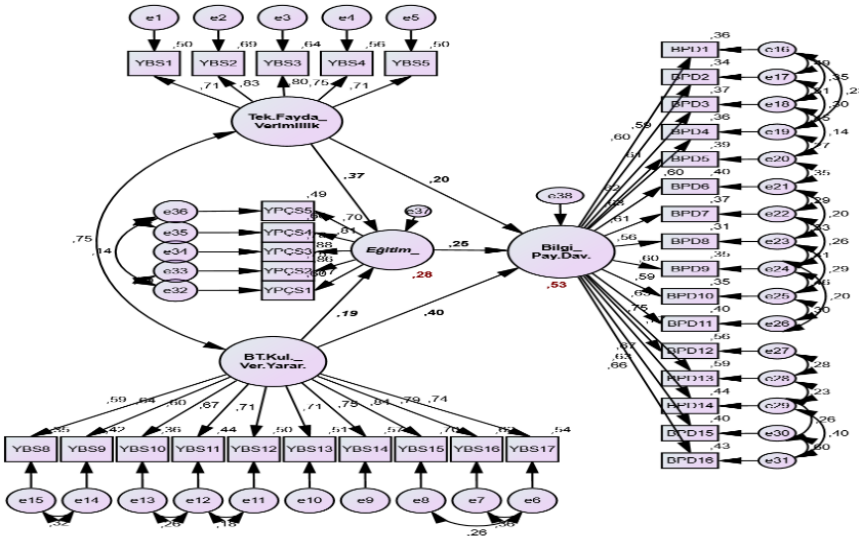
**Tablo 15.** YBS'nin BPD Modeline İlişkin Bulgular

Hipotez	Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	S.E.	C.R.	p
H <sub>1a</sub>	Bilgi Paylaşım Davranışı	Tek. Fayda ve Verim.	0,293	0,058	3,635	***
H <sub>1b</sub>		BT Kul. ve Ver. Fay.	0,446	0,066	5,275	***
Uyum İndeksleri		Değer	Sonuç			
X <sup>2</sup> Uyum Testi		0,000	Mükemmel Uyum			
CMIN/df (X <sup>2</sup> /sd)		2,203	Mükemmel Uyum			
RMSEA		0,055	Kabul Edilebilir Uyum			
GFI		0,879	Kabul Edilebilir Uyum			
CFI		0,936	Kabul Edilebilir Uyum			
IFI		0,936	Kabul Edilebilir Uyum			

İlgili bulgular değerlendirildiğinde; YBS boyutlarından teknolojik fayda ve verimliliğin bilgi paylaşım davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu ( $\beta=0,293$ ;  $p<0,001$ ), Bu hipotezlerin sonucuna göre; **H1, H1a ve H1b hipotezleri kabul edilmiştir.**

### 3.7.1. Aracılık Etkisinin Test Edilmesi

Bağımsız değişken YBS algısının bağımlı değişken bilgi paylaşım davranışı üzerindeki etkisinde YPÇS'nin aracılık rolü olup olmadığını tespit edebilmek amacıyla modele aracı değişken olan YPÇS'nin alt boyutları tek tek dahil edilmiştir. Şekil 6'da görüldüğü üzere "eğitim" değişkeni modele dahil edilerek YBS boyutları bilişim teknolojileri kullanımı ve veriden faydalanma ile teknolojik fayda ve verimliliğin BPD üzerindeki etkisinde eğitim değişkeninin aracılık rolünün olup olmadığı test edilmiştir.

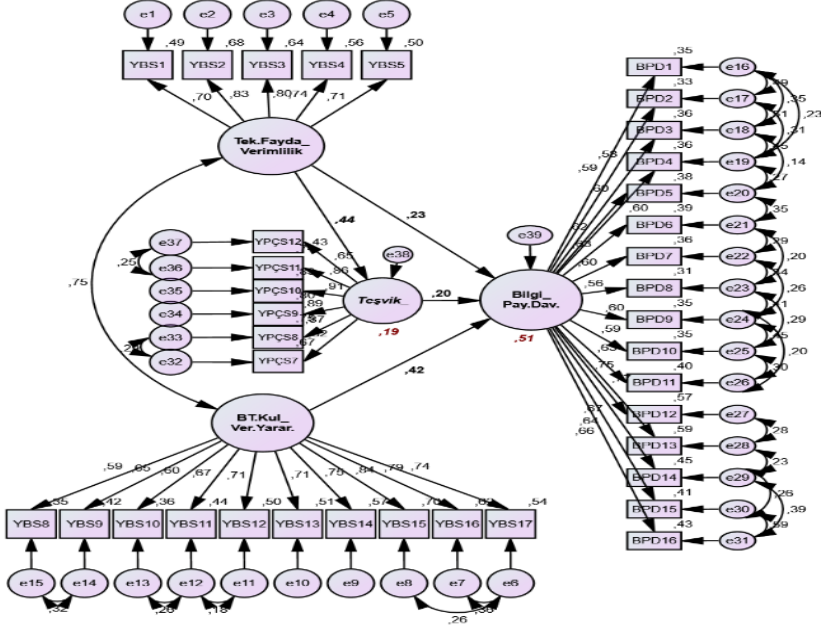
**Şekil 6.** YBS'nin BPD'ne Etkisinde Eğitimin Aracılık Rolüne İlişkin YEM Modeli

Aracılık rolünün test edilmesinde yapılan analizler kapsamında bootstrap yöntemini temel alan yol analizleri yapılmıştır. Bu doğrultuda ilk olarak, ybs'nin bpd'na etkisinde eğitimin aracılık rolüne ilişkin modele ilişkin toplam, doğrudan ve dolaylı etki yolları, uyum indeksleri ve güven aralıkları Tablo 16'da görülmektedir.

**Tablo 16.** YBS'nin BPD'na Etkisinde Eğitim Değişkeninin Aracılık Rolüne İlişkin YEM Bulguları

Hipotez	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	Bağımsız Değişken	β			S.E.	C.R.	p
				β <sub>t</sub>	β <sub>d</sub>	β <sub>i</sub>			
H <sub>2a</sub>	Bilgi Davranışı	Pay.	Eğitim		0,24 5		0,038	4,341	***
H <sub>3a</sub>	Eğitim		Tek. Fayda ve Verim.		0,37 1		0,093	4,254	***
H <sub>3b</sub>			BT Kul. ve Ver. Fay.		0,19 5		0,097	2,325	<b>0,020*</b>
H <sub>5a</sub>	Bilgi Davranışı	Pay.	Eğitim	Tek. Fayda ve Verim.	0,29 6	0,20 5	0,09 1	<b>Güven Aralığı</b>	<b>0,033 - 0,163</b>
H <sub>5b</sub>				BT Kul. ve Ver. Fay.	0,44 6	0,39 9	0,04 8		-0,003 - 0,102
Uyum İndeksleri			Değer	Sonuç					
X <sup>2</sup> Uyum Testi			0,000	Mükemmel Uyum					
CMIN/df (X <sup>2</sup> /sd)			2,037	Mükemmel Uyum					
RMSEA			0,051	Kabul Edilebilir Uyum					
GFI			0,868	Kabul Edilebilir Uyum					
CFI			0,937	Kabul Edilebilir Uyum					
NFI			0,885	Kabul Edilebilir Uyum					
IFI			0,938	Kabul Edilebilir Uyum					

Tablo 16' ya göre; YPÇS'nin eğitim boyutunun BPD üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu, YBS boyutlarından teknolojik fayda ve verimliliğin YPÇS'nin eğitim üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olduğu, YBS boyutlarından bilişim teknolojileri kullanımı ve veriden faydalanmanın YPÇS'nin eğitim boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu, YBS boyutlarından teknolojik fayda ve verimliliğin BPD üzerindeki etkisinde eğitimin aracılık rolünün istatistiksel bakımdan anlamlı olduğu, YBS boyutlarından bilişim teknolojileri kullanımı ve veriden faydalanmanın BPD üzerindeki etkisinde eğitimin aracılık rolü olduğu görünse de, ilgili değere ilişkin bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerini kapsadığı için (%95 Güven Aralığı: -0,003, 0,102) dolaylı etkinin istatistiksel bakımdan anlamsız olduğu bulunmuştur. Bu duruma göre; **H2a, H3a, H3b ile H5a hipotezleri kabul edilip, H5b hipotezi reddedilirken, bu doğrultuda H5 hipotezi ise kısmen kabul edilmiştir.** İkinci olarak, Şekil 7'de görüldüğü üzere "teşvik" değişkeni modele dahil edilerek YBS boyutları bilişim teknolojileri kullanımı ve veriden faydalanma ile teknolojik fayda ve verimliliğin BPD üzerindeki etkisinde teşvik değişkeninin aracılık rolünün olup olmadığı test edilmiştir.

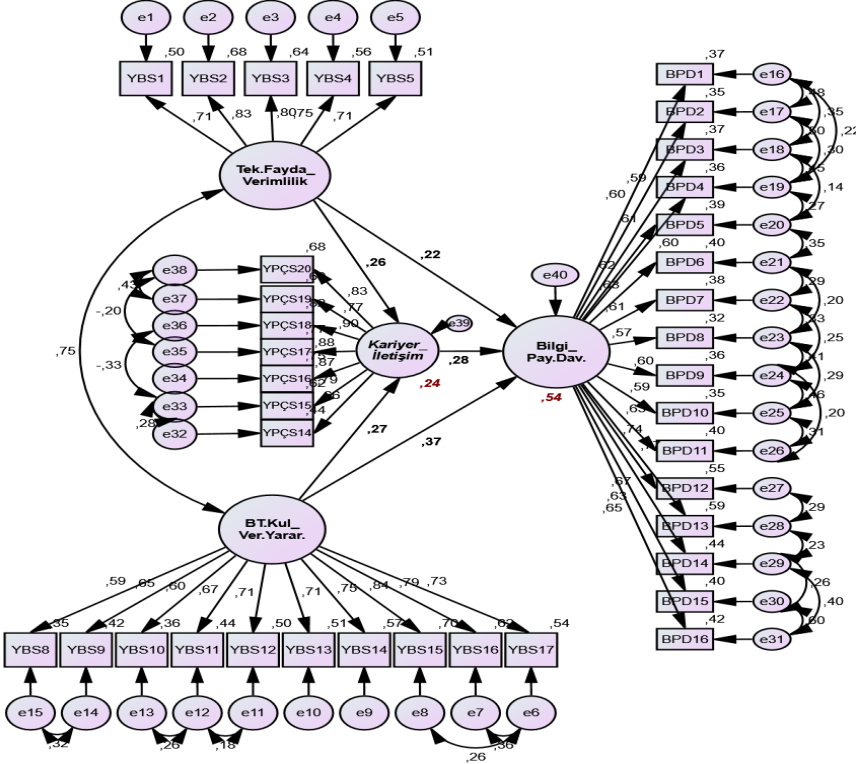


Şekil 7. YBS'nin BPD'na Etkisinde Teşvik Değişkeninin Aracılık Rolüne İlişkin YEM Modeli  
Modele ait uyum indeksleri Tablo 17'de görülmektedir.

Tablo 17. YBS'nin BPD'na Etkisinde Teşvik Değişkeninin Aracılık Rolüne İlişkin YEM Bulgular

Hipotez	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$			S.E.	C.R.	p
				$\beta_t$	$\beta_d$	$\beta_i$			
H <sub>2b</sub>	Bilgi Pay. Davranışı		Teşvik		0,202		0,023	3,988	***
H <sub>3c</sub>	Teşvik		Tek. Fayda ve Verim.		0,436		0,089	7,744	***
H <sub>3d</sub>			BT Kul. ve Ver. Fay.		0,163		0,146	1,916	0,055
H <sub>6a</sub>	Bilgi Pay. Davranışı	Teşvik	Tek. Fayda ve Verim.	0,321	0,233	0,088	<b>Güven Aralığı</b>	<b>0,042 - 0,140</b>	
H <sub>6b</sub>			BT Kul. ve Ver. Fay.	0,416	0,416	0,000			
Uyum İndeksleri			Değer	Sonuç					
X <sup>2</sup> Uyum Testi			0,000	Mükemmel Uyum					
CMIN/df (X <sup>2</sup> /sd)			2,057	Mükemmel Uyum					
RMSEA			0,051	Kabul Edilebilir Uyum					
GFI			0,860	Kabul Edilebilir Uyum					
CFI			0,936	Kabul Edilebilir Uyum					
NFI			0,884	Kabul Edilebilir Uyum					

Tablo 17’de YPÇS’nin teşvik boyutunun BPD üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu, YBS boyutlarından teknolojik fayda ve verimliliğin YPÇS’nin teşvik boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu, YBS boyutlarından bilişim teknolojileri kullanımı ve veriden faydalanmanın YPÇS’nin teşvik boyutu üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı, YBS boyutlarından teknolojik fayda ve verimliliğin bilgi paylaşım davranışı üzerindeki etkisinde teşvik değişkeninin aracılık rolünün anlamlı olduğu, YBS alt boyutlarından bilişim teknolojileri kullanımı ve veriden faydalanmanın bilgi paylaşım davranışı üzerindeki etkisinde teşvik değişkeninin aracılık rolünün olmadığı tespit edilmiştir. Bunun sonucunda; **H2b, H3c ile H6a hipotezleri kabul edilip, H3d ile H6b hipotezleri reddedilirken, bu doğrultuda H6 hipotezi ise kısmen kabul edilmiştir.** Son olarak, Şekil 8’ de görüldüğü üzere “kariyer ve iletişim” değişkeni modele dahil edilerek YBS boyutları bilişim teknolojileri kullanımı ve veriden faydalanma ile teknolojik fayda ve verimliliğin, kariyer ve iletişim değişkeninin aracılık rolü test edilmiştir.



Şekil 8. YBS'nin BPD'na Etkisinde Kariyer ve İletişim Değişkeninin Aracılık Rolüne İlişkin YEM Modeli

Modele ait uyum indeksleri Tablo 18’de görülmektedir.

**Tablo 18.** YBS'nin BPD'na Etkisinde Kariyer ve İletişim Değişkeninin Aracılık Rolüne İlişkin YEM Bulguları

Hipotez	Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	Bağımsız Değişken	β			S.E.	C.R.	p
				β <sub>t</sub>	β <sub>d</sub>	β <sub>i</sub>			
H <sub>2c</sub>	Bilgi Pay. Davranışı		Kariyer ve İletişim		0,283		0,031	5,321	***
H <sub>3e</sub>	Kariyer ve İletişim		Tek. Fayda ve Verim.		0,261		0,106	3,123	<b>0,002</b>
H <sub>3f</sub>			BT Kul. ve Ver. Fay.		0,267		0,114	3,207	<b>0,001</b>
H <sub>7a</sub>	Bilgi Pay. Davranışı	Kariyer ve İletişim	Tek. Fayda ve Verim.	0,295	0,221	0,074	<b>Güven Aralığı</b>	<b>0,022 - 0,136</b>	
H <sub>7b</sub>			BT Kul. ve Ver. Fay.	0,447	0,372	0,076		<b>0,021 - 0,136</b>	
<b>Uyum İndeksleri</b>				<b>Değer</b>			<b>Sonuç</b>		
X <sup>2</sup> Uyum Testi				0,000			Mükemmel Uyum		
RMSEA				0,053			Kabul Edilebilir Uyum		
GFI				0,855			Kabul Edilebilir Uyum		
CFI				0,931			Kabul Edilebilir Uyum		
NFI				0,878			Kabul Edilebilir Uyum		
IFI				0,932			Kabul Edilebilir Uyum		

Tablo18'e göre; YPÇS'nin kariyer ve iletişim boyutunun bilgi paylaşım davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu, YBS boyutlarından teknolojik fayda ve verimliliğin YPÇS'nin kariyer ve iletişim boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu, YBS boyutlarından bilişim teknolojileri kullanımı ve veriden faydalanmanın YPÇS'nin kariyer ve iletişim boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu ( $\beta=0,267$ ;  $p=0,001$ ), YBS boyutlarından teknolojik fayda ve verimliliğin BPD üzerindeki etkisinde kariyer ve iletişimin aracılık rolünün olduğu, bilişim teknolojileri kullanımı ve veriden faydalanmanın BPD üzerindeki etkisinde kariyer ve iletişimin aracılık rolünün olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında; **H2c, H3e, H3f ile H7a ve H7b hipotezleri kabul edilirken, bu doğrultuda H7 hipotezi de kabul edilmiş, ayrıca tüm bulgular bağlamında H3, H4 ve H6 hipotezlerinin kısmen kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır.**

#### 4. Sonuç

Bu çalışma bilişim sistemlerini kullanan işletme yöneticilerinin bilgi paylaşım davranışlarının, yüksek performanslı çalışma sistemlerini etkileyip etkilemediğini ele almaktadır. Çalışma "Yönetim bilişim sistemlerini kullanan işletmelerde çalışan personelin bilgi paylaşım davranışlarının yüksek performanslı çalışma sistemlerini ne yönde etkilemektedir?" sorusu üzerine kurgulanmıştır. Bu bağlamda bilişim sistemleri kullanımının bilgi paylaşımı davranışına etkisinde yüksek performanslı çalışma sistemlerinin rolünün tespiti amaçlanmıştır. Makine üretimi yapan işletmelerin bilişim sistemlerini aktif olarak kullanması sektör seçiminde önemli bir etken olmuştur.

Analizler ile ilgili ilk olarak tanımlayıcı istatistikler incelenmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların yönetim bilişim sistemleri kullanım algıları ve bilgi paylaşım davranışı algılarının yüksek düzeyde, yüksek performanslı çalışma sistemlerine yönelik

algılarının orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Yönetim bilişim sistemlerinin alt boyutu olan teknolojik fayda ve verimlilik ile bilişim teknolojileri kullanımı ve veriden faydalanma algılarının yüksek düzeyde olduğu; yüksek performanslı çalışma sistemlerinin alt boyutu olan eğitim ile kariyer ve iletişim algılarının da yüksek düzeyde ortalamada, teşvik algısının ise orta düzeyde ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere yönetim bilişim sistemlerinde teknolojinin kaçınılmaz olduğu ve yönetim bilişim sistemlerinin alt boyutlarından olan “teknolojik fayda ve verimlilik” ile “bilişim teknolojileri kullanımı ve veriden faydalanma” yüksek ortalamalara sahip olması çalışanların yönetim bilişim sistemlerinden etkili bir şekilde faydalandığı görülmektedir. Yüksek performanslı çalışma sistemlerinin bir diğer alt boyutu olan “kariyer ve iletişim” değişkenine ilişkin algısının ise genel müdür/genel müdür yardımcısı konumundaki çalışanlarda diğerlerine göre daha yüksek; şef/supervisor/formen/ustabaşı konumundaki çalışanlarda ise diğerlerine göre daha düşük olduğu belirlenmiştir. Buradan anlaşılacağı üzere üst düzey yöneticilerin alt düzey yöneticilere göre eğitim, teşvik, kariyer ve iletişim konularında daha istekli oldukları görülmektedir. Bilgi paylaşım davranışının genel müdür/genel müdür yardımcısı konumundaki çalışanlarda şef/supervisor/formen/ustabaşı konumundaki çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu bulguya göre üst düzey yönetici ve çalışanların eğitim ve teşvik konularına önem verdiği, şef veya ustabaşı konumunda çalışanların ise eğitim ve teşvik konularına gereken önemi gösteremedikleri tespit edilmiştir. Ayrıca üst düzey yöneticilerin kariyer ve iletişim konularında daha istekli olmaları yüksek performanslı çalışma sistemlerine gereken önemi verdiklerini göstermektedir.

Bu araştırma sonucunda hipotezlerin test edilmesiyle Konya ili merkezi Konya Organize Sanayi Bölgesinde makine üretimi yapan işletmelerin bilgi paylaşımı davranışlarının yüksek olması ve bilişim teknolojilerini kullanmaları sanayide rekabet gücünün artmasına neden olmuştur. Böylece işletmelerin iş yerlerinde bilgi paylaşımı davranışını arttırmaları başarı sonuçlar elde etmelerini sağlamıştır.

**Etik Beyanı: Çalışma için Bartın Üniversitesi Etik Kurulu'nun 06.11.2018 tarih ve 2018-104 protokol numaralı etik kurul onay belgesi alınmıştır.**

**Katkı Oranı Beyanı: Çalışmadaki her bir yazarın makalenin hazırlanmasında, geliştirilmesinde ve yayınlanmasında yaptığı katkılar eşittir.**

**Çıkar Çatışması: Makalenin yazar/yazarlarının, çalışma kapsamında herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.**

## **Kaynakça**

- Alcami, R. L. ve Caranana C. D., (2012) Introduction to Management Information Systems, *Open Educational Resource (OER)*. ISBN: 978-84-695-1639-0
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.



- Andrews, M., ve Smits, S. (2019). Using Tacit Knowledge Exchanges to Improve Teamwork. *ISM Journal of International Business*, 3(1), 15–23.
- Bendickson, J., M., Jeffery., Liguori, E. ve Midgett, C. (2017). High performance work systems: A necessity for startups. *Journal of Small Business Strategy*, 27, 1-1
- Besiki, S., Shuheng, W. ve Dong J. L. (2019). A Framework for Researcher Participation in Research Information Management Systems. *The Journal of Academic Librarianship*. 45. 195-202. 10.1016/j.acalib.2019.02.014.
- Chai, S. ve Kim, M. (2010). What makes bloggers share knowledge? An investigation on the role of trust. *International Journal of Information Management*. 30. 408-415. Doi:10.1016/j.ijinfomgt.2010.02.005.
- Chang, V. (2016) Review and discussion: E-learning for academia and industry. *Int. J. Inf. Manag.* 36(3), 476–485.
- Çizmeçi, B. (2011). *Bilgi Teknolojilerinin Personel Verimliliği Üzerine Etkisi: Erciyes Üniversitesi Örneği*. Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı.
- Edmonds, G., ve Pusch, R. (2002) Creating Shared Knowledge: Instructional Knowledge Management Systems. *Educ. Technol. Soc.* 5(1), 100–104.
- Huselid, Mark A. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *The Academy of Management Journal*, 38(3), 635–672.
- Karagöz, Y. (2017). *SPPS ve AMOS Uygulamalı Nitel-Nicel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Kenney, P. J. (2016). *Information Sharing Behavior In Assembly Systems* (Order No. 28251657).
- Kock, A., Schulz, B., Kopmann, J. ve Gemuenden, H. (2020). Project Portfolio Management Information Systems Positive Influence On Performance – The Importance Of Process Maturity. *International Journal of Project Management*. 38. 229-241. Doi:10.1016/j.ijproman.2020.05.001.
- Laudon, K. C., ve Laudon, J. P. (2012). *Management Information Systems: Managing the Digital Firm*, Global Edition. 13.Edition.
- Pak, J. ve Kim, S. (2016). Team Managers' Implementation, High Performance Work Systems Intensity, and Performance: A Multilevel Investigation. *Journal of Management*.

- Rihova, Z. (2020). Investigation of Information Sharing Behavior in Work Teams, *10th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT)*, pp. 722-725, Doi: 10.1109/ACIT49673.2020.9208807.
- Seçer, İ. (2017). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi Analiz ve Raporlama*. Anı Yayıncılık. Ankara
- Sipahi, B. Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2008). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Tekin, M. (2018). *Akıllı Bilgi Çağı*. 1.Baskı, Günay Ofset, Konya.
- Türkmendağ, Z. (2019). *Güçlendirici Liderliğin Bilgi Yönetimi Süreçlerine Etkisinde Otel Yönetim Sistemi Kullanımının Rolü*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, H., ve Karahan, A. (2014). Yüksek Performanslı İKY Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4), 607-637. doi:10.16953/deusbed.62106
- Zhang, M., Fan, David D. ve Zhu, Cherrie J. (2013), High-Performance Work Systems, Corporate Social Performance And Employee Outcomes: Exploring The Missing Links, *Journal of Business Ethics*, Vol. 120 No. 3, pp. 423-435.
- Zheng, J., Liu, H., ve Zhou, J (2020). High-Performance Work Systems And Open Innovation: Moderating Role Of IT Capability. *Industrial Management & Data Systems*. ahead-of-print. Doi:10.1108/IMDS-09-2019-0475.
- Zhu, C., Liu A. ve Guoling C. (2018) High Performance Work Systems and Corporate Performance: The Influence of Entrepreneurial Orientation and Organizational Learning. *Frontiers of Business Research In China* 12/1, 4. Doi:10.1186/s11782-018-0025-y



Araştırma makalesi, Gönderim Tarihi: 22.09.2023; Kabul Tarihi: 09.10.2023  
DOI: 10.47129/bartiniibf.1364922

## Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü Öğrencilerinin ve Mezunlarının Girişimcilik Niyetini Etkileyen Faktörlerin Araştırılması<sup>1</sup>

Doç. Dr. Kamil ÇELİK

Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilişim Sistemleri  
kcelik@bartin.edu.tr, Orcid ID: 0000-0002-4530-1048

Öğr. Gör. Dr. Ahmet TAŞ

Gümüşhane Üniversitesi Şiran Dursun Keleş Sağlık Hizmetleri MYO Eczane Hizmetleri  
ahmettas@gumushane.edu.tr, Orcid ID: 0000-0002-1444-6068

### Öz

Girişimcilik eğilimi, girişimcilik yeteneklerini geliştirmek için gereken önemli bir bileşendir. Gençlerin girişimcilik eğitimleri kariyer seçimlerini de etkilediği için eğitim aşamasında onların girişimcilğe yönlendirilmesi, girişimcilik niyetlerinin olumlu değişimini sağlayacaktır. Yönetim Bilişim Sistemleri mezunu öğrencilerin kamu alanında diğer bölüm mezunlarına göre daha az iş imkanı bulunmaktadır. Bu yüzden mezun öğrencilerin kendi girişimlerini oluşturmaları daha faydalı olacaktır. Bunu sağlamak için de Yönetim Bilişim Sistemleri öğrencilerinin girişimcilik niyetini etkileyen faktörlerin araştırılması gerekli görülmüştür. Yapılan analizde girişimcilik eğitimi algısının girişimcilik niyetini etkilediği, ders içeriğinin yeterliliğinin girişimcilik niyetini etkilediği ve öğretim elemanının yetkinliğinin girişimcilik niyetini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, Girişimcilik Eğitimi, Yönetim Bilişim Sistemleri.

**JEL Sınıflandırması:** M13, A22, M00

<sup>1</sup> Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 29/08/2023 tarih ve E-95674917-108.99-204589 sayılı kararıyla Etik Kurul Onay Belgesi alınmıştır.

# Investigation of the Factors Affecting the Entrepreneurial Intention of the Students and Graduates of the Department of Management Information Systems

## Abstract

The entrepreneurial propensity is an important component needed to develop entrepreneurial abilities. Since entrepreneurship education of young people also affects their career choices, directing them to entrepreneurship during the education phase will provide a positive change in entrepreneurial intentions. Students who graduate from Management Information Systems have fewer job opportunities in the public field than graduates of other departments. Therefore, it will be more beneficial for graduate students to create their own initiatives. In order to achieve this, it was deemed necessary to investigate the factors affecting the entrepreneurial intention of Management Information Systems students. In the analysis, it was concluded that the perception of entrepreneurship education affected the entrepreneurial intention, the adequacy of the course content affected the entrepreneurial intention and the competence of the instructor affected the entrepreneurial intention.

**Keywords:** Entrepreneurship, Entrepreneurship Education, Management Information Systems.

**Jel Classification:** M13, A22, M00

## 1. Giriş

Tarih boyunca gözlemlendiğinde, girişimcilik en köklü insan faaliyetlerinden biri olarak kabul edilebilir. Yeni iş fırsatlarını tespit etmek ve bu fırsatları ekonomik kazanç fırsatlarına dönüştürmek, insanlık için her zaman temel bir öneme sahip olmuştur. Girişimci, yenilikleri cesaretle deneyen, fırsatları izleyen ve bu fırsatları bulduğunda riskleri göze alarak değerlendirmeye çalışan kişidir (Landström, 2005). Girişimcilik, özellikle teknolojik yenilikleri destekleyerek ekonomik etkinliği artırırken yeni mesleklerin ortaya çıkmasına katkı sağlar. Bu nedenle, son yıllarda özellikle gençler arasında girişimciliğe büyük bir ilgi gözlenmektedir (Zhang vd., 2014).

Girişimcilik eğilimi, bir kişinin yeni bir iş girişiminde bulunma olasılığını ifade eder (Yılmaz ve Sözcü, 2019). Özellikle 1980'lerin başından itibaren özel sektörde girişimciliğin yaygınlaşması, ekonomik ve sosyo-kültürel alanlarda çeşitli kalkınma ve gelişmeleri hızlandırmıştır. Bu bağlamda, bir toplumda girişimcilik niyeti taşıyan bireylerin sayısının fazla olması, potansiyel girişimcilerin sayısının yüksek olduğunu gösterir. Ayrıca, girişimcilik niyeti bir kişinin çevresindeki potansiyel fırsatları değerlendirmek, bir işletme kurma ve girişim başlatma düşüncesini yansıtmak anlamına gelir (Karabey, 2013). Girişimcilik niyetlerinin ele alınması, girişimcilik araştırmalarının bir parçasını oluşturur ve bu alanda benzer birçok çalışma

bulunmaktadır. Üniversite öğrencileri ve üniversite mezunları gibi gruplar, bu çalışma alanları içinde özellikle dikkate alınan kategoriler arasında yer almaktadır (Brand vd., 2004). Özellikle üniversite öğrencileri, üniversite eğitimini tamamladıklarında veya mezun olduklarında işsizlik kaygısıyla karşı karşıya kalabilmektedirler. Gençler arasında artan bu kaygı düzeyi, endişe, stres, umutsuzluk, yaşam tatmininde azalma ve psikolojik sorunların ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir (Korkmazer, 2020). Genç yaşta girişimcilik eğilimi, girişimcilik yeteneklerini geliştirmek için gereken önemli bir bileşen olarak kabul edilmektedir (Hisyamuddin, 2010). Ayrıca, girişimciliği genç yaşta geliştirmenin, öğrencilere girişimcilik konusunda olumlu bir tutum aşlamak için uygun bir zaman olduğu belirtilmiştir (İbrahim, 2015).

Girişimcilik eğitiminin kariyer seçimlerini etkileyen girişimci niyetlerin oluşumundaki rolü girişimcilik literatüründe incelenmiştir (Boldureanu vd., 2020). Uygun ve pratik girişimcilik eğitiminin gençler arasında girişimci niyetleri ve davranışları teşvik etmesi beklendiğinden, girişimcilik eğitimi giderek daha fazla araştırılmaktadır (Hoang vd., 2020). Girişimcilik eğitimi sayesinde girişimcilik nitelikleri geliştirilerek girişimcilikle ilgili temel bilgi ve stratejiler nesilden nesile aktarılabilir. Bunun yanı sıra eğitim aracılığıyla iş fırsatlarını arama ve yakalama davranışlarının, zorlu durumlarda risk almanın ve planları gerçekte eylemlere dönüştürme konusunda güçlü bir kararlılığa sahip olmanın bireylerde geliştirilebilecek girişimci özellikler olduğu düşünülmektedir (Kuratko, 2005). Girişimcilikle ilişkili bazı unsurlar iş fırsatlarının belirlenmesini geliştirmektedir (Henry vd., 2005). Girişimcilik eğitimlerine katılanlar, pazara nüfuz etme, kaynak edinimi ve girişimlerin organizasyonu ve yönetimine yönelik stratejileri içeren iş fikirlerinden pazara geçiş hakkında bilgi edinebilmektedirler (Hou vd., 2023). Akademisyenler de girişimcilik eğitiminin amacının üniversite öğrencilerinin girişimciliğe yönelik duygularını teşvik etmek, teşvik etmek ve uyandırmak olduğunun bilincindedir (Zhang vd., 2020).

Bilişim sektörü ile girişimcilik arasındaki ilişki üzerine yapılan bir analiz, bilişim sektöründeki ilerlemelerin girişimcilik faaliyetlerini desteklediğini vurgulamaktadır. Ek olarak, meydana gelen teknolojik gelişmeler, bilişim girişimcilerinin rolünün daha da önemli hale gelmesine neden olmaktadır (Kuvat, 2019). Yönetim bilişim sistemleri, günlük kullanımda bilgi sistemleri, bilgi ve karar alma sistemleri, elektronik bilgi sistemleri olarak sınıflandırılmaktadır. Bu nedenle, yönetim bilişim sistemleri kavramının kapsamı oldukça geniştir (Stair vd., 2008). Yönetim Bilişim Sistemi, temelde bir işletme, kuruluş veya organizasyonun iç ve dış kaynaklarından sayısal olarak işlenmemiş verileri toplayan, bu verileri ihtiyaca uygun bir şekilde işleyen ve bu işlenmiş bilgileri anlamlı bir biçimde sunarak karar alınmasına yardımcı olan bir sistem olarak tanımlanabilir (Laudon vd., 2003).

Dünya çapında olduğu gibi Türkiye'de de, üniversitelerdeki Bilgi ve İletişim Teknolojileri temelindeki Yönetim Bilişim Sistemleri (YBS) bölümlerinin yaygınlaşması, belirli bir programa dayanan bir eğitim çerçevesi içinde hızla artmaktadır. Gelecekteki teknoloji odaklı en kritik mesleklerin büyük olasılıkla bu bölüm mezunları tarafından icra edileceği öngörülmektedir. Yönetim Bilişim Sistemleri

öğretim programları, genellikle kapsayıcı bir perspektife sahip olmayı ve kurumdaki bilişim sistemleri ile ilgili birimleri yönetebilme yeteneklerini kazanmış YBS uzmanlarını yetiştirmeye odaklanmıştır (Henkoğlu ve Şerefoğlu, 2019). Memur alım ilanları incelendiğinde Yönetim Bilişim Sistemleri mezunu öğrencilerin kamu alanında diğer bölüm mezunlarına göre daha az iş imkanı bulunmaktadır. Bu yüzden mezun öğrencilerin kendi girişimlerini oluşturmaları daha faydalı olacaktır. Bunu sağlamak için de Yönetim Bilişim Sistemleri öğrencilerinin girişimcilik niyetini etkileyen faktörlerin araştırılması ve elde edilen sonuçlara göre girişimcilik eğitimine önem verilmesi, müfredatın buna uygun geliştirilmesi ve öğretim üyelerinin yetkinliğinin artırılması gerekmektedir.

## 2. Literatür Taraması

Girişimcilik eğitimi ve girişimcilik niyetleri hakkında literatürde çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalar incelenecek olursa; Çelik ve Karababa (2018), üniversitede kayıtlı ve işletme dersleri alan potansiyel girişimci olarak görülen öğrencilerin girişimci niyetlerinin demografik faktörlere göre nasıl farklılaştığını incelemek amacıyla bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, girişimci niyetin cinsiyet ve babanın mesleği gibi faktörlere bağlı olarak farklılaştığı görülmüştür. Erkek öğrencilerin, kadın öğrencilere oranla daha yüksek bir girişimci niyeti taşıdığı belirlenmiştir. Tumatı ve Kumar (2022), Ummanlı lisans öğrencilerinin algıladıkları destek ile girişimcilik niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonuçlarına bakıldığında öğrencilerin girişimciliğe yeterli farkındalıklarının olduğunu ve üniversite deneyimi ve bilgisinin onları girişimci olmaya teşvik ettiğini göstermektedir. Aile geliri dışında, baba mesleği, eğitimi ve öğrenim planı, Ummanlı öğrencilerin kendi işlerini kurma niyetleri üzerinde belirgin bir etkisi olmamıştır. Çalışmada ayrıca öğrencilerin algıladığı girişimcilik desteği ile girişimcilik hedefleri arasında bir bağlantı tespit edilmiştir.

Dağlar (2020), girişimcilik eğitimi alarak üniversiteden mezun olan bireylerin girişimcilik eğilimini incelemeyi amaçlamıştır. Analiz sonuçları, girişimcilik eğitimi almış mezunların yüksek bir girişimcilik eğilimine sahip olduklarını göstermiştir. Mezunların demografik özellikleri açısından ise anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Üniversitelerde verilen girişimcilik eğitiminin, mezunlarda bir farkındalık oluşturduğu ve mezuniyet sonrası kendi işlerini kurmalarını teşvik ettiği görülmüştür. Aydemir (2019) tarafından yapılan çalışmada Batman Üniversitesi öğrencilerinin girişimci kişilik özelliklerinin girişimcilik niyeti üzerindeki etkisi test edilmiştir. Analiz sonuçları, girişimcilik niyetinin öğrencilerin kişilik özelliklerine anlamlı düzeyde etki ettiğini ve öğrencilerin kişiliklerine bağlı olarak yüksek düzeyde girişimcilik niyeti taşıdığını göstermiştir. Ahmed ve arkadaşları (2021) üniversite mezunlarının girişimcilik niyetlerine etki eden faktörleri saptamaya yönelik bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, özellikle girişimcilik becerilerine sahip olanların daha yenilikçi ve ilerlemeye yönelik olduğu gözlemlenmiştir. Girişimcilik becerilerine sahip olmayan bireylerin ise istedikleri hedeflere ulaşma konusunda kararlı olmadıkları

görülmüştür. Ayrıca, cinsiyet, medeni durum gibi faktörler açısından girişimcilik eğitimi alan mezunlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Adeyonu ve arkadaşları (2019), Nijerya'daki lisans öğrencisi tarım öğrencilerinin girişimcilik niyetlerini etkileyen faktörlere odaklanarak bir çalışma yürütmüştür. Çok basamaklı örnekleme teknikleri kullanılarak Nijerya'daki özel, devlet ve federal hükümete ait üniversitelerdeki son sınıf lisans öğrencilerinden bilgi toplanmıştır. Sonuç olarak girişimcilik konusundaki kişisel tutumun, öznel normların ve algılanan eğitim desteğinin öğrencilerin girişim eğilimlerini olumlu olarak etkileyen başlıca faktörler olduğunu tespit etmişlerdir. Aljuwaiber (2021)'in sistematik derlemesinde ise Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgesinde girişimcilik özellikleri ile ilgili araştırmalarını analiz etmiştir. Bu bölgede girişimcilik araştırmalarındaki büyümeye rağmen, belirli faktörler üzerine yapılan araştırmalar eksik kalmaktadır. 2009 ile 2019 yılları arasında yayınlanan 271 çalışmanın analizi, 9 ana araştırma kategorisini tanımlamış ve her bir kategori içinde önemli akademik ilgi çeken temalar belirlenmiştir. Kadın girişimcilik ve cinsiyet, genç girişimcilik ve girişimcilik davranışı ve yönelimi, Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgesinde girişimciliğe yönelik bakışları etkileyen üç ana kategori olarak tespit edilmiştir. Solomon ve arkadaşlarının (2019) Kanada'da yaptıkları araştırmanın amacı, öğrencilerin sosyal girişimcilik kurslarına kayıt durumunu diğer girişimcilik kurslarıyla karşılaştırmak; sosyal girişimcilik kursları ve programlarının diğer girişimcilik kursları ve programlarına göre sunulma sıklığını incelemek, girişimcilik eğilimlerini tespit etmektir. Araştırma sonucu, öğrencilerin sosyal girişimcilik konusundaki talebinin arttığını, ancak kurs ve program tekliflerinin bu talebi karşılamadığını, üniversiteler arası programlar gibi sosyal girişimcilikteki öne çıkan trendlerin daha fazla dikkat gerektirdiğini göstermektedir.

Ndou ve arkadaşlarının (2018) yaptığı çalışma, yedi farklı ülkeden on Avrupa Üniversitesi'ndeki on girişimcilik merkezinin 105 müfredat ve müfredat dışı girişimcilik eğitim programını inceleyen ampirik bir web tabanlı içerik analizi benimsemektedir. Çalışma sonucu olarak eğitimin her seviyedeki öğrencileri, teknoloji girişimciliği için girişimci bir zihinle donatma ihtiyacına karşılık girişimcilik eğilimlerinin olduğu tespit edilmiştir. Israr ve Saleem (2018), üniversite öğrencilerinin girişimci zihniyetini ve yeni bir iş kurma niyetlerini araştırarak, kendi işlerine yönlendirmelerini kısıtlayan etkenleri incelemeyi hedefleyen bir çalışma yapmışlardır. Çalışma sonucuna göre cinsiyet, aile geçmişi, girişimcilik eğitimi, dışadönüklük, uyumluluk ve deneyime açıklık girişimci niyetlerle pozitif ilişkiler gösterirken yaş, önceki notlar ve nörotisizm girişimci niyetlerle negatif ilişki göstermiştir. Anjum ve arkadaşları (2021) ise algılanan yaratıcılık eğiliminin girişimci tutum ve niyetler üzerindeki etkisini incelemek amacıyla araştırma yapmışlardır. Pakistan'ın Lahor ve Islamabad şehirlerinde bulunan sekiz üniversiteden seçilen 330 öğrenciyle yapılan çalışmada algılanan yaratıcılık eğiliminin ve girişimcilik konusundaki tutumun girişimcilik niyetleri üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Atmone ve ekibinin (2023) çalışması, Endonezyalı üniversite öğrencileri arasında müfredat katılımının ve ders dışı aktivitelerin girişimcilik öz-yeterlik ve girişimcilik niyetleri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma kapsamında, girişimcilik eğitimi almış 733 öğrenciden toplanan veriler kullanılmıştır.

Bulgular, müfredat katılımının ve ders dışı aktivitelerin girişimcilik öz-yeterlik ve girişimcilik niyetleri üzerinde olumlu bir etki yarattığını göstermektedir. Ders dışı aktivitelerin ve girişimcilik öz-yeterliğinin de girişimcilik niyetlerini olumlu bir şekilde etkilediği gözlemlenmiştir. Ancak, müfredatın girişimcilik niyetleri üzerinde bir etkisi olmadığı saptanmıştır.

Manik ve Sidharta'nın (2016) çalışması, öğrencilerin girişimci olma niyetlerini etkileyen faktörleri belirlemeyi amaçlamıştır. Bu araştırma, veri analizi teknikleri ve yapısal denklem modellemeyi içeren kişisel yöntemlerle gerçekleştirilmiştir. Tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak seçilen 241 öğrenciden veri toplanmıştır. Bulgular, ekonomik fırsatların ve zorlukların, algılanan güvenin, güvenlik ve iş yükünün, öz-yeterliğin ve kolaylaştırıcı koşulların öğrencilerin girişimci olma niyetlerini önemli ölçüde etkilediğini belirtilmiştir. Perez ve Palma'nın (2023) çalışması, bir üniversitenin öğrencileri arasındaki girişimcilik niyeti, yaşam memnuniyeti ve dürtüsellik arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma, yönetim ve psikoloji alanlarında öğrenim gören 150 öğrenciyi içeren bir örnekleme dayanmaktadır. Çalışma, girişimcilik niyeti, yaşam memnuniyeti ve dürtüsellik ölçümleri kullanılarak yürütülmüştür. Bulgular, girişimcilik niyeti ile dürtüsellik arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yönetim ve psikoloji öğrencileri arasında girişimcilik niyetleri konusunda önemli bir fark bulunmuş ve yönetim öğrencilerinin girişimcilik niyetinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Wu ve ekibinin (2020) çalışması, girişimci davranışları teşvik etme niyetini geliştirmede rol oynayan bilişsel süreçleri incelemek için girişimci farkındalığı kavramını kullanarak bireylerin pazar fırsatlarını tanıma ve keşfetme niyetlerini araştırmayı amaçlamıştır. Bu araştırma, öğrencilerin girişimci davranışlarına yönelik algılarını incelemek için yapılandırılmış bir anket kullanmıştır. Sonuçlar, özellikle tıbbi bilişim alanına odaklanarak girişimcilik niyetlerini daha iyi anlamamıza yardımcı olduğunu göstermektedir.

### 3. Hipotezler

Üniversite mezunları piyasada yeni oldukları için başarılı ve sürdürülebilir bir iş yaratmaya hazırlanmaları ekonominin gelişmesi ve büyümesi için etkili bir strateji olarak görülüyor. Girişimcilik eğitimi, gençleri girişimci faaliyetlere teşvik etmek için dünya çapında hükümet ve özel kuruluşlar tarafından uygulanan başlıca destek olanaklarından biridir (Ouni ve Boujelbene, 2023). Girişimcilik eğitimi, katılımcıların girişimcilikle ilgili bilgi, beceri, tutum ve kişisel karakterlerini geliştirerek girişimcilik niyetlerini geliştirmeye yönelik bir öğrenme süreci olarak tanımlanabilir (Hussain ve Norashidah, 2015). Eğitim hayatını tamamlayan bir öğrencinin girişimciliğe yönelmesi için girişimcilik konusunda pozitif bir yargıya sahip olması gerekmektedir. Gerekli eğitimler sonucunda öğrencilerin mezun olduktan sonra girişimcilik isteklerinin harekete geçtiğini belirten çalışmalar da bulunmaktadır (Premand vd., 2016).

H1: Olumlu girişimcilik eğitimi algısı (EA) ile öğrencinin girişimcilik niyeti (GN) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.



Girişimcilik niyetlerini en iyi şekilde harekete geçirmek için gençlere piyasalardaki fırsatlardan yararlanma yollarını öğretmek gerekmektedir. Bu bağlamda ders içeriğinin uygunluğu ve yeterliliği ile girişimcilik niyeti arasında bir bağlantı olması gerekmektedir (Korres vd. 2011). Literatürde, öğrenci girişimcilik niyetinin ders içeriğinin algılanan uygunluğu ve yeterliliği ile ilişkisini açıklayan çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Ahmad vd., 2018).

H2: Ders içeriğinin algılanan uygunluğu ve yeterliliği (UY) ile öğrencinin girişimcilik niyeti (GN) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

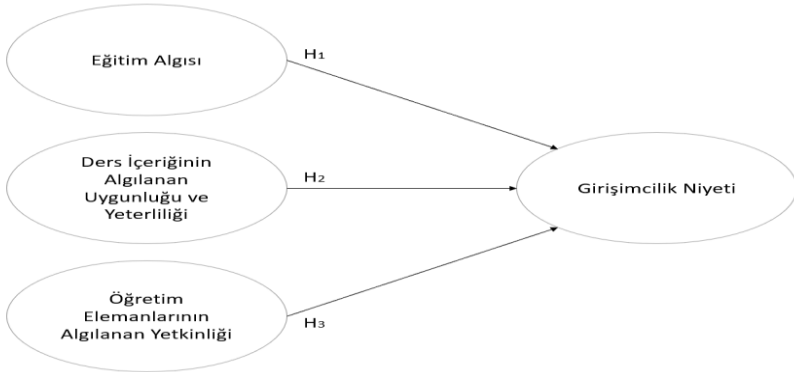
Üniversitede olumlu bir ortamın algılanması, girişimci niyetlerin oluşmasına yardımcı olduğu için çalışan yerine kurucu olma kararına yol açabilir (Souitairis, 2007). Algının, öğrenciler tarafından girişimcilik rollerinin benimsenmesinde kritik bir rol oynaması muhtemeldir (Moy vd., 2003). Girişimciliğin ekonominin temel itici gücü olarak kabul edildiği düşünüldüğünde, mevcut öğretim elemanlarının girişimciliği öğrencilere benimsetmeleri gerekliliği de akla gelmektedir. Buna bağlı olarak şu şekilde bir hipotez oluşturulmuştur:

H3: Öğretim elemanlarının algılanan yetkinliği (YET) ile öğrencinin girişimcilik niyeti (GN) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

#### 4. Araştırma Metodolojisi

##### 4.1. Önerilen Araştırma Modeli

Bu çalışmada Yönetim Bilişim Sistemleri bölümü öğrencilerinin ve mezunlarının girişimcilik niyetini etkileyen faktörleri araştırılmaktadır. Bu bağlamda **eğitim algısı, ders içeriğinin algılanan uygunluğu ve yeterliliği, öğretim elemanlarının algılanan yetkinliği ve girişimcilik niyeti** değişkenlerinde oluşan bir araştırma modeli önerilmiştir. Şekil 1’de araştırma modeli yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırmada tasarlanan model

## 4.2. Veri Toplama ve Prosedür

Mevcut çalışmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 29/08/2023 tarih ve E-95674917-108.99-204589 sayılı kararıyla Etik Kurul Onay Belgesi alınmıştır. Bunun için Google Forms aracılığıyla online bir anket formu hazırlanmıştır. Bu anketin giriş kısmında çalışmanın amacı ve uygulayıcı bilgileri belirtilmiştir. Anketin ilk kısmında çalışmaya katılan bireylerin demografik özelliklerini anlamaya yönelik sorular sorulmuştur. Anketin ikinci kısmında ise eğitim algısı, ders içeriğinin algılanan uygunluğu ve yeterliliği, öğretim elemanlarının algılanan yetkinliği ve girişimcilik niyeti ölçeklerine ait ifadelere yer verilmiştir. Çalışmanın evrenini Yönetim Bilişim Sistemleri bölümünde eğitim gören öğrenciler oluşturmaktadır. Çalışmanın örnekleme belirlemede kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Anket linki sosyal medya hesapları, web siteleri, bloglar aracılığıyla çalışmaya katılım sağlayan bireylere ulaştırılmıştır.

## 4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Mevcut çalışmada anket ifadeleri daha önceki çalışmalardan uyarlanarak elde edilmiştir. Kavramsal çerçevede eğitim algısı, ders içeriğinin algılanan uygunluğu ve yeterliliği, öğretim elemanlarının algılanan yetkinliği ve girişimcilik niyeti olmak dört ana yapı yer almıştır. Kullanılan ölçekler, geçmiş çalışmalardan elde edilmiştir (Adediran & Onifade, 2013; Ajzen, 2002; Aldrich & Martinez, 2001; Choo & Wong, 2006; Iwu vd. 2021; Krueger, Reilly, & Carsrud, 2000; Li'n'an & Chen, 2009; Ozaralli & Rivenburgh, 2016; Peng, Lu, & Kang, 2012; Udo-Imeh et al, 2015, 2016; Van Gelderen et al., 2008). Ankette bulunan bütün ölçeklerdeki maddelerin tepki kategorileri, "1=kesinlikle katılmıyorum, ..., 5=kesinlikle katılıyorum" biçiminde 5'li likert derecelemesine göre hazırlanmıştır.

## 5. Bulgular

Bu çalışmada demografik verilerin analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli analizi R programıyla yapılmıştır. R'in bu çalışmada kullanılmasının nedeni açık kaynak kodlu, güçlü ve kullanıcı dostu bir program olması dolayısıyla (Çelik vd., 2018). Çalışmada yer alan ölçeklerin korelasyon matrisini oluşturmak ve güvenilirliğini ölçmek amacıyla için SPSS 19 kullanılmıştır. Analizde Kolmogrov-Simirnov normallik testi yapılmış ve tüm değişkenler bakımından p değeri 0.05'ten büyük bulunduğu için verilerin normal dağıldığı varsayımı sağlanmıştır.

Araştırmaya 764 öğrenci katılmıştır. Katılımcıların %60'nın (n=457) erkek, %40'nın (n=307) ise kadın olduğu görülmüştür. Katılımcılara üniversitede girişimcilik ile ilgili kaç ders aldıkları sorulmuştur. Katılımcıların %38'nin (n=288) 1 ders, %27'nin (n=209) 2 ders, %14'nün (n=105) 3 ders, %12'nin (n=94) 4 ders, %9'nin (n=68) 5 ders ve üzeri miktarda girişimcilik ile ilgili ders aldıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların %43'ü (n=327) halen öğrenimine devam etmektedir. Katılımcıların %57'si (n=437) ise Yönetim Bilişim Sistemleri bölümünden mezun olmuş bireylerdir.

Araştırmada edinilen verilere ait uyum iyiliği değerlerini analiz etmek amacıyla kullanılan uyum indeksleri şu şekildedir: Kikare/ Serbestlik Derecesi (Chiquare/degree of freedom), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI-Comperative Fit Index), Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (TLI -Tucker-Lewis Index), Normlaştırılmamış Uyum İndeksi (NNFI-Non-normed Fit Index), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI-Normed Fit Index), Fazlalık Uyum indeksi (IFI-Incremental Fit Index), Göreli Merkezi Olmayan İndeks (RNI- Relative Noncentrality Index), Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA-Root Mean Square Error of Approximation).

**Tablo 1.** Uyum İyiliği Değerleri Tablosu

Uyum İndeksi	Değer	İyi uyum değerleri	Kabul edilebilir uyum değerleri	Sonuç
<b>Ki kare/serbestlik derecesi</b>	1796.728/428=4.19	<3	<5	Kabul Edilebilir
<b>CFI</b>	0.956	>0.95	>0.90	İyi Uyum
<b>TLI</b>	0.952	>0.95	>0.90	İyi Uyum
<b>NNFI</b>	0.952	>0.95	>0.90	İyi Uyum
<b>RFI</b>	0.938	>0.95	>0.90	Kabul Edilebilir
<b>NFI</b>	0.943	>0.95	>0.90	Kabul Edilebilir
<b>IFI</b>	0.956	>0.95	>0.90	İyi Uyum
<b>RNI</b>	0.956	>0.95	>0.90	İyi Uyum
<b>RMSEA</b>	0.065	<0.050	<0.080	Kabul Edilebilir

Tablo 1’de uyum iyiliği değerleri bulunmaktadır. Buna göre incelenen tüm uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir uyum ya da iyi uyum değerlerine sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu durum, önerilen araştırma modeli ile toplanan verilerin uyumlu olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2.** Cronbach Alpha değerleri ve korelasyon matrisi

	$\alpha$	EA	UY	YET	GN
<b>EA</b>	.971	1			
<b>UY</b>	.961	.767**	1		
<b>YET</b>	.977	.704**	.819**	1	
<b>GN</b>	.953	.626**	.655**	.632**	1

$\alpha$ : Cronbach Alpha, EA: Eğitim Algısı; UY: Ders İçeriğinin Algılanan Uygunluğu ve Yeterliliği; YET: Öğretim Elemanlarının Algılanan Yetkinliği; GN: Girişimcilik Niyeti; \*\*p<0.01

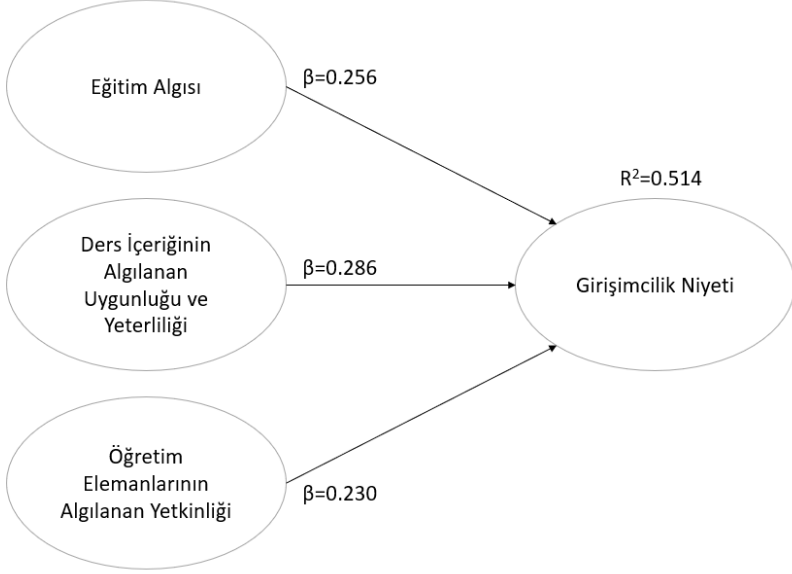
Tablo 2’de tüm ölçeklerin Cronbach Alfa Güvenilirlik Katsayısı ve değişkenler arasındaki korelasyon matrisi yer almaktadır. Kullanılan bütün ölçeklerin Cronbach Alpha katsayısının 0.953 ile 0.977 aralığındaki değerlerde olduğu saptanmıştır. Literatürde yer alan bilgiler ışığında Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısının 0.7’nin üzerinde olmalıdır (Nunally, 1978; Iacobucci ve Duhackek, 2003). Elde edilen bulgular ölçeklerin güvenilirlik değerlerinin oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Değişkenler arasındaki ilişkileri saptamak için korelasyon analizi uygulanmıştır. Analiz neticesinde bütün değişkenler arasında anlamlı ( $p < 0.01$ ) ve olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yapılar arasındaki en güçlü ilişkinin Ders İçeriğinin Algılanan Uygunluğu ve Yeterliliği ile Öğretim Elemanlarının Algılanan Yetkinliği arasında olduğu ( $r = 0.819$ ,  $p < 0.01$ ), en zayıf ilişkinin ise Eğitim Algısı ile Girişimcilik Niyeti arasında ( $r = 0.626$ ,  $p < 0.01$ ) olduğu saptanmıştır.

**Tablo 3.** Yapısal Eşitlik Modeli Analizi

Hipotezler	Std. Hata	z- değeri	p- değeri	Std. $\beta$	Kabul/Red
H1: Olumlu girişimcilik eğitimi algısı (EA) ile öğrencinin girişimcilik niyeti (GN) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	<b>0.069</b>	<b>5.310</b>	<b>0.000</b>	<b>0.256</b>	<b>Kabul</b>
H2: Ders içeriğinin algılanan uygunluğu ve yeterliliği (UY) ile öğrencinin girişimcilik niyeti (GN) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	<b>0.091</b>	<b>4.512</b>	<b>0.000</b>	<b>0.286</b>	<b>Kabul</b>
H3: Öğretim elemanlarının algılanan yetkinliği (YET) ile öğrencinin girişimcilik niyeti (GN) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.	<b>0.077</b>	<b>4.282</b>	<b>0.000</b>	<b>0.230</b>	<b>Kabul</b>

Yapısal eşitlik modeli analizi sonucunda desteklenen ve desteklenmeyen hipotezler Tablo 3’te gösterilmiştir. Buna göre önerilen tüm hipotezler desteklenmiştir. Değişkenler arasındaki  $\beta$  katsayıları ve  $R^2$  değerleri ve anlamlılık düzeyleri Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. Değişkenler arasındaki Standardize  $\beta$  katsayıları ve  $R^2$  değeri (\*\* $p < 0.01$ , \* $p < 0.05$ )

## Sonuç

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, bilgi yönetimi perspektifinden bakıldığında günlük yaşamı ve birçok bilim dalını etkileyen önemli değişikliklere neden olmaktadır. Farklı disiplinler için teknolojiye dayalı çözüm arayışları, yeni bilim alanlarının ortaya çıkmasına yol açarak bilgisayar bilimleri ve bilgi yönetimi sahalarına etki etmektedir. İncelenen literatür, geleceğin bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı en önemli meslekleri ve bu mesleklerin sağlayıcı alanlarını öne çıkaran birçok kaynağın, bilgi yönetimi ve karar destek süreçlerinin etkisi nedeniyle Bilgi Yönetimi ve Sistemleri (YBS) alanını vurguladığını göstermektedir. Bilgi ve iletişim teknolojileriyle ilgili son yılların en popüler ve tartışılan konularının YBS bölümleri tarafından ele alınması ve bu alandaki doktora seviyesindeki uzmanlara olan talep, YBS bilim alanının zaman içinde daha da ilgi çekici hale gelmesine yol açmaktadır. Bu durum, Türkiye'de de her yıl sayıları artan YBS bölümlerinin üniversite adaylarının daha fazla ilgisini çekeceğinin önemli bir göstergesini oluşturmaktadır.

Türkiye'de hem kamu hem de özel üniversitelerde Yönetim Bilişim Sistemleri bölümlerinin hızla yaygınlaşması, akademik camianın bu alana olan ilgisini yansıtmaktadır. Aynı zamanda, iş dünyasında teknolojinin sadece teknik bir konu olmadığını anlayan işletmelerin sayısının artması, iş dünyasının da YBS alanına olan ilgisini artırmıştır. Yönetim bilişim sistemleri, sürekli genişleyen bir alan olduğundan, YBS bölümleri bu alanda önemli sorumluluklar üstlenmektedir. Bu nedenle, nitelikli

insan kaynağının gereksinimini karşılamak için donanımlı, sektörel ihtiyaçların farkında olan ve geleceğini bu yönde planlayan öğrenci profili yetiştirilmesi oldukça kritik bir öneme sahiptir.

Bu çalışmada yönetim bilişim sistemleri bölümü öğrencilerinin ve mezunlarının girişimcilik niyetini etkileyen faktörlerin araştırılmasına yönelik girişimler anlatılmıştır. Çalışmada eğitim algısı, ders içeriğinin algılanan uygunluğu ve yeterliliği, öğretim elemanlarının algılanan yetkinliği ve girişimcilik niyeti incelenmiştir. Çalışma, öncelikle ilgili konuları ele alan az sayıda çalışmanın olduğunu ortaya koyan literatürün ana gövdesini gözden geçirerek başlamıştır. Demografik verilerin analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli analiz R programıyla yapılmıştır. Yapılan analiz sonucunda incelenen tüm uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir uyum veya iyi uyum değerlerine sahip olduğundan dolayı önerilen araştırma modeli ile toplanan verilerin uyumlu olduğu görülmüştür. Güvenirlik analizi sonucunda ölçeklerin güvenilirliklerin oldukça yüksek çıkmıştır. Ayrıca tüm değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yapılar arasındaki en güçlü ilişkinin Ders İçeriğinin Algılanan Uygunluğu ve Yeterliliği ile Öğretim Elemanlarının Algılanan Yetkinliği arasında olduğu, en zayıf ilişkinin ise Eğitim Algısı ile Girişimcilik Niyeti arasında olduğu saptanmıştır.

Bu çalışmanın sonuçları incelendiğinde, tüm hipotezlerin desteklendiği ve buna bağlı olarak girişimcilik eğitimi algısının girişimcilik niyetini etkilediği, ders içeriğinin yeterliliğinin girişimcilik niyetini etkilediği ve öğretim elemanının yetkinliğinin girişimcilik niyetini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışma gelecekteki araştırmalara katkı sağlayarak yönetim bilişim sistemleri bölümü öğrencilerinin ve mezunlarının girişimcilik niyetini etkileyen faktörlerin belirlenmesine yardımcı olacaktır. Literatürde bu konuyla ilgili araştırmaların kısıtlı olmasından dolayı daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır.

**Etik Beyanı: Çalışma için Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 29/08/2023 tarih ve E-95674917-108.99-204589 sayılı kararıyla Etik Kurul Onay Belgesi alınmıştır..**

**Katkı Oranı Beyanı: Makalenin hazırlanmasında, geliştirilmesinde ve yayınlanmasında Kamil Çelik %55 ve Ahmet TAŞ %45 oranında katkı sağlamıştır.**

**Çıkar Çatışması: Makalenin yazar/yazarlarının, çalışma kapsamında herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.**

### **Kaynakça**

Adediran, A. A., & Onifade, C. A. (2013). The perception of students on the need for entrepreneurship education in teacher education programme. *Global Journal of Human-Social Science*, 13(3), 71–79.

- Adeyonu, A., Balogun, O., & Obaniyi, K. (2019). Factors influencing entrepreneurial intentions of undergraduate agricultural students in Nigeria. *Yuzuncu Yıl University Journal of Agricultural Sciences*, 29(4), 669-676.
- Ahmad, S. Z., Bakar, A. R. A., & Ahmad, N. (2018). An evaluation of teaching methods of entrepreneurship in hospitality and tourism programs. *The International Journal of Management Education*, 16(1), 14-25.
- Ahmed, T., Ibrahim, M., Nadeem, A. H., Aslam, S., Ahmad, S. F., & Yasin, Y. (2021). Identification Of Factors Influencing Entrepreneurial Intentions Of Academic Institutions Graduate. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(10), 742-768.
- Ajzen, I. (2002). Constructing a TPB questionnaire: Conceptual and methodological considerations. Amherst: Working Paper, University of Massachusetts.
- Aldrich, H. E., & Martinez, M. A. (2001). Many are called, few are chosen: An evolutionary perspective for the study of entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 25, 41-56.
- Aljuwaiber, A. (2021). Entrepreneurship research in the Middle East and North Africa: trends, challenges, and sustainability issues. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(3), 380-426.
- Anjum, T., Farrukh, M., Heidler, P., & Tautiva, J. A. D. (2021). Entrepreneurial intention: Creativity, entrepreneurship, and university support. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 11.
- Atmono, D., Rahmattullah, M., Setiawan, A., Mustofa, R. H., Pramudita, D. A., Ulfatun, T., ... & Mustofa, A. (2023). The effect of entrepreneurial education on university student's entrepreneurial self-efficacy and entrepreneurial intention. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 12(1), 495.
- Aydemir, Y. (2019). Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Eğilimlerinin Kişilik Özellikleri Bakımından İncelenmesi: Batman Üniversitesi Örneği. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 14(2), 247-261
- Boldureanu, G., Ionescu, A. M., Bercu, A. M., Bedrule-Grigoruță, M. V., & Boldureanu, D. (2020). Entrepreneurship education through successful entrepreneurial models in higher education institutions. *Sustainability*, 12(3), 1267.
- Brand, M. J., van Praag, M., Ombach, M., Bodewes, W., & van Gelderen, M. (2004). Some advances in the explanation of entrepreneurial intentions. *University of*

- Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership  
Historical Research Reference in Entrepreneurship.
- Choo, S., & Wong, M. (2006). Entrepreneurial intention: Triggers and barriers to new  
venture creations in Singapore. *Singapore Management Review*, 28(2), 47–64.
- Çelik, K., Özköse, H. and Güteryüz, S. (2018). R ile Yapısal Eşitlik Modeli, *Avrasya  
Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(10), 38-48.
- Çelik, M., & Karababa, A. G. (2018). Girişimcilik niyetlerinin demografik faktörlere  
göre incelenmesi. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 13(1), 57-67.
- Dağlar, H. (2020). Girişimcilik eğitimi alan üniversite mezunlarının girişimcilik eğilimi  
üzerine bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3),  
816-830.
- Henkoğlu, T., & Şerefoğlu, H. (2019). Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü Öğretim  
Programlarının Bilgi Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi. *Yükseköğretim ve  
Bilim Dergisi*, (3), 587-602.
- Henry, C., Hill, F., & Leitch, C. (2005). Entrepreneurship education and training: can  
entrepreneurship be taught? Part II. *Education+ training*, 47(3), 158-169.
- Hisyamuddin, H. (2010). Pendidikan keusahawanan dan tekad keusahawanan. In Z. A.  
Hassan (Eds.), *Memperkasa Tekad Keusahawanan Pelajar* (pp. 1-8). Serdang:  
Penerbit Universiti Putra Malaysia.
- Hoang, G., Le, T. T. T., Tran, A. K. T., & Du, T. (2020). Entrepreneurship education  
and entrepreneurial intentions of university students in Vietnam: the mediating  
roles of self-efficacy and learning orientation. *Education+ Training*, 63(1), 115-  
133.
- Hou, F., Qi, M. D., Su, Y., Wu, Y. J., & Tang, J. Y. (2023). How does university-based  
entrepreneurship education facilitate the development of entrepreneurial  
Intention? Integrating passion-and competency-based perspectives. *The  
International Journal of Management Education*, 21(2), 100798.
- Hussain, A., & Norashidah, D. (2015). Impact of entrepreneurial education on  
entrepreneurial intentions of Pakistani Students. *Journal of Entrepreneurship and  
Business Innovation*, 2(1), 43-53.
- Iacobucci, D., & Duhachek, A. (2003). Advancing alpha: Measuring reliability with  
confidence. *Journal of consumer psychology*, 13(4), 478-487
- Ibrahim, W. N. A., Bakar, A. R., Asimiran, S., Mohamed, S., & Zakaria, N. S. (2015).  
Impact of Entrepreneurship Education on the Entrepreneurial Intentions of



- Students in Technical and Vocational Education and Training Institutions (TVET) in Malaysia. *International Education Studies*, 8(12), 141-156.
- Israr, M., & Saleem, M. (2018). Entrepreneurial intentions among university students in Italy. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 8(1), 1-14.
- Iwu, C., Opute, A., Nchu, R., Eresia-Eke, C., Tengeh, R., Jaiyeoba, O., & Aliyu, O. (2021). Entrepreneurship education, curriculum and lecturer-competency as antecedents of student entrepreneurial intention. *The International Journal of Management Education*, 19 (1).
- Karabey, C. N. (2013), "Girişimsel Düşünceyi Anlamak: Düşünme Tarzı Ve Risk Tercihinin Girişimsel Özyetkinlik ve Girişimcilik Niyeti İle İlişkisi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18 (3), 143-159.
- Korkmazer, F. (2020). Üniversite Öğrencilerinin İşsizlik Kaygısı Algılarının İncelenmesi. *Business Economics and Management Research Journal*, 3(2), 141-152.
- Korres, G. M., Papanis, E., Kokkinou, A., & Giavrimis, P. (2011). Measuring entrepreneurship and innovation activities in EU. *Interdisciplinary Journal of contemporary research in business*, 3(3), 1155-1167.
- Krueger, N., Reilly, M., & Carsrud, A. (2000). Competing models of entrepreneurial intentions. *Journal of Business Venturing*, 15(5-6), 411-432.
- Kuratko, D. F. (2005). The emergence of entrepreneurship education: Development, trends, and challenges. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 577-597.
- Kuvat, Ö. (2019). Bilişim sektöründe girişimcilik, Balıkesir üniversitesi bilgisayar mühendisliği öğrencilerinin girişimcilik eğilim ve niyetleri üzerine bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(1), 295-308.
- Landstrom, H. (2005). *Pioneers in entrepreneurship and small business research*. New York:Springer
- Laudon, Kenneth ve Jane (2003), *Essentials of Management Information Systems*, Prentice Hall, New York.
- Liñ'an, F., & Chen, Y. (2009). Development and cross-cultural application of a specific instrument to measure Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurial Theory and Practice*, 33(3), 593-617.
- Manik, E., & Sidharta, I. (2016). Entrepreneurial intention on studentpreneurs to become entrepreneur. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 625-630.

- Moy, J. W., Luk, V. W., & Wright, P. C. (2003). Perceptions of entrepreneurship as a career: Views of young people in Hong Kong. *Equal Opportunities International*, 22(4), 16-40.
- Ndou, V., Secundo, G., Schiuma, G., & Passiante, G. (2018). Insights for shaping entrepreneurship education: Evidence from the European entrepreneurship centers. *Sustainability*, 10(11), 4323.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*, 2<sup>nd</sup> ed. New York: McGraw-Hill.
- Ouni, S., & Boujelbene, Y. (2023). The mediating role of big five traits and self-efficacy on the relationship between entrepreneurship education and entrepreneurial behavior: study of Tunisian university graduate employees. *Evaluation and Program Planning*, 102325.
- Ozaralli, N., & Rivenburgh, N. K. (2016). Entrepreneurial intention: antecedents to entrepreneurial behaviour in the U.S.A and Turkey. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 6, 3.
- Peng, Z., Lu, G., & Kang, H. (2012). Entrepreneurial intentions and its influencing factors: A survey of the University students in Xi'an China. *Creative Education*, 3 (Supplement), 95–100.
- Perez, A. D. M. A., & Palma, S. V. M. (2023). Entrepreneurial Intention, Life Satisfaction, and Impulsivity in University Students.
- Premand, P., Brodmann, S., Almeida, R., Grun, R., & Barouni, M. (2016). Entrepreneurship education and entry into self-employment among university graduates. *World Development*, 77, 311-327.
- Solomon, G. T., Alabduljader, N., & Ramani, R. S. (2019). Knowledge management and social entrepreneurship education: lessons learned from an exploratory two-country study. *Journal of Knowledge Management*, 23(10), 1984-2006.
- Souitaris, V., Zerbinati, S., & Al-Laham, A. (2007). Do entrepreneurship programmes raise entrepreneurial intention of science and engineering students? The effect of learning, inspiration and resources. *Journal of Business venturing*, 22(4), 566-591.
- Stair, Ralph, Reynolds, George (2008), *Principles of Information Systems*, Course Technology, Boston.
- Tumati, R., & Kumar, N. J. (2022). Perceived Support And Entrepreneurial Intentions Among Omani Undergraduate Students. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 9(4), 156-164.

- Udo-Imeh, P., Bello, K. B., & Danjuma, I. (2015). Influence of entrepreneurial development programme on entrepreneurial intentions amongst final year students in two public Universities in Nigeria. *International Journal of Humanities, Social Sciences and Education*, 2(6), 187–196.
- Udo-Imeh, P., Magaji, B., Hamidu, A., & Yakubu, K. (2016). Perceptions of entrepreneurship education by engineering students of Modibbo Adama University of Technology, Yola, Nigeria. *African Journal of Business Management*, 10(14), 353–360.
- Van Gelderen, M., Brand, M., Van Praag, M., Bodewes, W., Poutsma, E., & Van Gils, A. (2008). Explaining Entrepreneurial Intentions by means of the Theory of Planned Behaviour. *Career Development International*, 13(6), 538–559.
- Wu, W. H., Wei, C. W., Yu, M. C., & Kao, H. Y. (2020). Exploring factors surrounding students' entrepreneurial intentions in medical informatics: the theory of planning behavior perspective. *Frontiers in psychology*, 11, 544887.
- Yılmaz, T., & Sözcän, Z. (2019). Kişilik özelliklerinin girişimcilik eğilimi üzerine etkisi: Sakarya üniversitesi örneği. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 78-107.
- Zhang, S. N., Li, Y. Q., Liu, C. H., & Ruan, W. Q. (2020). Critical factors identification and prediction of tourism and hospitality students' entrepreneurial intention. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 26, 100234.
- Zhang, Y., Duysters, G. ve Clodt, M. (2014). "The Role of Entrepreneurship Education as a Predictor of University Students' Entrepreneurial Intention." *International Entrepreneurship and Management Journal*, C/S. 10 (3), 623-641.



Derleme makale, Gönderim Tarihi: 02.08.2023; Kabul Tarihi: 03.10.2023  
DOI: 10.47129/bartiniibf.1335460

## TR81 Bölgesi Belediyelerinin Stratejik Plânlarının Mukayesesi

Doktora Öğrencisi Kadriye YOLCU

Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, SBKY ABD

kyolcu74@hotmail.com, Orcid ID: 0009-0009-2736-0333

### Öz

Stratejik yönetim, son dönemde tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de benimsenen bir yönetim anlayışıdır. Ülkemizde stratejik yönetimin aracı olarak kullanılan stratejik plânlama, “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile Belediyeler için de zorunlu hale getirilmiştir. Yerel yönetimlerde hizmetlerin etkili, kaliteli, verimli, şeffaf, rasyonel, plânlı olarak yürütülmesi amacıyla stratejik plânlama kullanılmaktadır. Mali kaynakların verimli kullanılması için performans esaslı bütçeleme, yıllık eylem plânları, plânlanan çalışmaların uygulanma derecesini gösteren faaliyet raporları stratejik plânlama sürecinin diğer argümanlarıdır. Bu çalışmanın amacı, Batı Karadeniz Bölgesinde yer alan Bartın, Kastamonu, Zonguldak illerinin belediyelerine ait stratejik plânları, birbiri ile mukayese ederek incelemektir. Çalışmanın yöntemi, vaka incelemesidir. Bu kapsamda mukayese yoluyla belge incelemesi yapılmıştır. Kalkınma Bakanlığı Stratejik Plân Hazırlama Kılavuzu bağlamında yapılan inceleme sonucu plânlarda görülen sorunlu alanlar tespit edilmiş, bu alanlara ilişkin öneriler getirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Plân, Karadeniz Bölgesi, Belediye, Stratejik Yönetim.

**JEL Sınıflandırması:** D78, R58, Z18

## Comparison of Strategic Plans of Municipalities in TR81 Region

### Abstract

Strategic management is a concept of management that is also popular in our country as it is in the whole world in the last period. Strategic planning, which is used as a means of strategic management in our country, has become mandatory for Municipalities through the Public Financial Management and Control Law No. 5018. In local administrations, strategic planning is used in order to carry out effective, quality, efficient, transparent, rational and planned services. Performance-based budgeting for efficient use of financial resources, annual action plans, activity reports showing the degree of implementation of the planned activities are other arguments of the strategic planning process. The aim of this study is to examine the strategic plans of the municipalities of Bartın, Kastamonu and Zonguldak provinces in the Western Black Sea Region by comparing them with each other. The method of the study is case study. In this context, a document review was made by way of comparison. As a result of the examination carried out in the context of the Strategic Plan Preparation Guide of the Ministry of Development, the problematic areas in the plans were identified and suggestions were made regarding these areas.

**Keywords:** Strategic Plan, Black Sea Region, Municipality, Strategic Management.

**JEL Classification:** D78, R58, Z18

### Giriş

Yerel hizmetlerin halka sunulmasında halkın ihtiyaçları göz önüne alınmaktadır. Ülkemizde 1950'lerden itibaren kentleşme başlamıştır. Böylece mahalli hizmetlerin önemi artmıştır. Belediyeler bu hizmetlerin sunumundan sorumlu tutulmuştur. Belediye hizmetlerine talep nüfustaki büyümeye paralel olarak artmıştır. Köyden kente göçün önlenemez yükselişi zamanla belediye hizmetlerinde aksamalara neden olmuştur. Belediyeler mali kaynak eksikliği ve personel yapısındaki yetersizlikler nedeniyle etkin bir belediye hizmeti sunamamıştır. Bilginin katlanarak artması, iletişim araçlarındaki gelişme, küreselleşme, demokrasi yoluyla halkın yönetime katılımının artması sonucu halkın kamu kurumlarından beklentileri de artmıştır. Halk, belediyelerden kaliteli, şeffaf, yeterli, hizmet beklemektedir.

Bu kapsamda ülkemizde kamu kaynaklarının daha etkili ve verimli kullanılması için zaman içinde kamu yönetimi anlayışı gelişmiştir. Bu anlayışa bağlı olarak yapılan yasal düzenlemelerle kamu kurumlarının yönetim anlayışında, bütçeleme ve mali kaynakların kullanılmasında ve hizmet sunumunda stratejik düşünce ekseninde değişimler gerçekleştirilmiştir. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte yerel yönetimlere de plân hazırlama zorunluluğu getirilmiştir (Resmî Gazete,

2003). Öte yandan, ülkemizdeki belediyelerin yapı, işleyiş ve fonksiyonlarını düzenleyen 5393 Sayılı Belediye Kanunu ve 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'yla da stratejik yönetim kavramı, hukuki bir zemine oturtulmuştur.

Bu çalışmanın amacı, Batı Karadeniz Bölgesi'nde yer alan Bartın, Kastamonu, Zonguldak Belediyelerinin 2015-2019 yıllarına ait stratejik plânlarını birbiriyle mukayese ederek incelemek ve plânlar üzerinden her üç ilin stratejik yönetime ilişkin yönetim anlayışlarını değerlendirmektir.

Literatürde Türkiye'deki farklı belediyelerin çeşitli yıllara ait stratejik plânlarını inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda stratejik plânların detaylı olarak incelenmesi (Duman, 2016; Yıldırım, 2019) yanında, uygulamada yaşanan güçlükler ve çözüm önerileri (Başaran, 2020), katılımcılığın önemi (Çınar, 2023), model önerisi (Sevgili, 2019), örgüt kültürü ile ilişkisi (Paylı, 2017), kurumsal performans (Polat, 2015), toplam kalite yönetimine (Yaşa-Solmaz, 2015) ve kamu hizmetlerine (Bakan, 2015) etkisi gibi konular ele alınmıştır.

Bu çalışmanın diğer çalışmalardan farkı; mevcut literatürde, hem Bartın Belediyesi'nin stratejik planlarını inceleyen hem de Batı Karadeniz bölgesinin önde gelen üç ilindeki belediyeler olan Bartın, Kastamonu ve Zonguldak Belediyelerinin stratejik planlarını birbirleriyle karşılaştırarak değerlendiren bir araştırmaya rastlanmamış olmasıdır. Bu bağlamda, bu çalışmanın üç ilin stratejik plânlarının niteliğinden yola çıkıp yönetim anlayışlarını mukayeseli bir perspektifle analiz ederek, bu alanda önemli bir boşluğu dolduracağı ve bölgeye değer katacağı öngörülmektedir.

Bu çalışmada araştırmaya konu olan Bartın Belediyesi, Kastamonu Belediyesi ve Zonguldak Belediyesi'nin 2015- 2019 plân dönemine ait stratejik plânları o dönemde plânlama yapılırken esas alınması gereken kılavuza (DPT, 2006) uygun olarak yapıldığından analiz yapılırken değerlendirmeler o doğrultuda yapılmıştır.

## 1. Literatür Taraması

Ülkemizde belediyeler tarafından tatbik olunan stratejik plânlara ilişkin önemli bir literatür ortaya çıkmış durumdadır. Bu başlık altında, ilgili literatüre ilişkin bazı değerlendirmeler yapılmıştır. Çalışmanın konusu ile ilgili literatür tarandığında belediyelerde stratejik plânlama üzerine yapılmış bir çalışma örneğinde Çınar (2023), katılımcılığın belediyelerde stratejik plânlama sürecindeki rolünü ele almıştır. Bu araştırmada, stratejik plânlamanın adımları ve kavramsal yönleri Tekirdağ Süleymanpaşa Belediyesi'nin 2020-2024 Stratejik Plânı örneği üzerinden incelenmiştir. Bu çerçevede, katılımcılığın stratejik plânlara entegre edilmesine yönelik önerilere dair çeşitli değerlendirmelerde bulunulmuştur (Çınar, 2023).

Ayrı bir çalışmada, Gözlükaya (2020), Ege Bölgesi'nde yer alan il ve büyükşehir belediyelerinde stratejik plânlama ve performans esaslı bütçeleme ilişkisini incelemiştir.

Bu araştırmada, belediyelerin stratejik plânları ile bütçelerinin içerik analizi gerçekleştirilmiş ve stratejik plân ile performans esaslı bütçeleme arasındaki ilişki kıyaslama tekniği ile değerlendirilmiştir. Gözlükaya'nın (2020) çalışması, belediyelerin stratejik plânlama ve bütçeleme süreçleri arasındaki etkileşimi ele almaktadır.

Kaplan'ın (2019) çalışması, belediyelerde stratejik plânlama pratiğini ele almış ve "*Küçükçekmece Belediyesi Örneği*" başlığı altında sunulmuştur. Bu araştırmada, 2015-2019 dönemi için hazırlanan ve uygulanan stratejik plânlama sürecinin, belirlenen hedeflere ulaşmadaki rolü ve kurumsal değerleri Küçükçekmece Belediyesi üzerinden değerlendirilmiştir (Kaplan, 2019). Diğer bir çalışmada ise Yıldırım (2019), stratejik plânlama sürecinin detaylarına odaklanmış ve çalışmasında "*Sultangazi Belediyesi 2010-2014 ve 2015-2019 Stratejik Planlarının Karşılaştırmalı İncelenmesi*" başlığını kullanmıştır. Bu araştırma, stratejik plânlama sürecinin anlatılmasını ve Sultangazi Belediyesi'nin 2010-2014 ve 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik plânlarını karşılaştırmalı olarak analiz ederek stratejik plânlama sürecine odaklanmıştır (Yıldırım, 2019).

Yıldız'ın (2020) çalışmasında Fatih Belediyesi üzerinden stratejik plânların uygulanabilirliği incelenmiştir. Bu kapsamda belediyenin 2010-2014 yılları arasında hayata geçirdiği stratejik plân incelenmiştir. Çalışmanın ulaştığı sonuçlara göre yazar stratejik planlama araçlarının kamu idaresinde daha etkin hale getirilmesi gerektiğini, somut hedefler belirlenmesi gerektiğini, hedeflerin takibinin sağlanabilmesi için bunun bir "*Yerel Yönetimler Bakanlığı*" kurularak takibinin daha makul olacağını ve büyükşehir belediyeleri açısından imar planı uygulamalarını da hesaba katan bütüncül planlara ihtiyaç olduğunu ifade etmiştir (Yıldız, 2013, 57-58).

Kaşıkırık (2023), çalışmasında belediyelerin 2020-2024 yılları arasındaki stratejik plânları bağlamında toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanıp sağlanmadığını araştıran bir çalışma ortaya koymuştur. Yazar belediyelerin Türkiye'de demokrasinin tesis edildiği ve halk ile doğrudan irtibat kuran kurumlar olmaları nedeniyle bu tercihte bulunduğunu ortaya koymaktadır. Yazarın çalışması, belediyelerin stratejik plânlarında toplumsal cinsiyet eşitliğine oldukça düşük oranda vurgu yapıldığını ortaya koymuştur (Kaşıkırık, 2023, 154-155). Benzer şekilde Korkmaz (2023), İstanbul, İzmir ev Ankara Büyükşehir Belediyeleri'nin 2021 yılı raporlarını incelemiş ve kadınlara verilecek önceliklere ilişkin olarak önemli bir yerin ayrıldığını tespit etmiştir. 2020-2024 stratejik raporlarında faaliyetlere ilişkin olarak olumlu değerlendirme yapan yazar, karar alım süreçlerine katılım bağlamında yeterli temsilin sağlanmadığını ifade etmektedir (Korkmaz, 2023, 110).

Bozlağan ve Akçakaya (2016), stratejik plânları İstanbul Büyükşehir Belediyesi üzerinden değerlendirmiştir. Yazarlar inceledikleri plânlar etrafında pek çok sorun tespit etmişlerdir. Bu aksaklıklar 2010-2014 plânları ve 2014 faaliyet raporlarında tespit edilmiştir. Bilhassa afet yönetimi, çevre, imar, kent ve toplum düzeni, kültür ile ulaşım alanlarında yoğunlaşan bir dizi sorun söz konusudur. Finansal sistemin entegrasyonunda

sorunların olduğu, ferri ambarı uygulamasının hayata geçirilmesi gerektiği tavsiyesinde bulunmuştur (Bozlağan ve Akçakaya, 2016, 114-115).

Gürbüz (2018), çalışmasında, belediyeler tarafından hazırlanan stratejik plânların stratejik plânlama kılavuzuna uygunluğunu değerlendirmiş ve karşılaştırmalı bir analiz yapmıştır. Bu analizde, Bursa, Diyarbakır, Kadıköy, Zeytinburnu, Maltepe, Altındağ, Çorlu ve Amasya Belediyeleri tarafından 2006-2009, 2010-2014 ve 2015-2019 tarihleri arasında hazırlanan plânlar incelenmiştir. Çalışmada tüm plânların sürekli güncellendiği ve kademeli olarak daha fazla kılavuza uygun hale geldiği sonucuna ulaşılmıştır. Yazar, tecrübesizlik dolayısıyla başlangıçtaki plânların kılavuza uygun olmadığını fakat zaman içinde uygunluğunun arttığını ifade etmektedir (Gürbüz, 2018, 111).

Gökçen ve diğerleri (2021), ise belediyeler tarafından hazırlanan stratejik plânlamaların önceliklendirilmesine odaklanmıştır. Bu noktada yamuksal tip-2 bulanık AHP yaklaşımı kullanılmıştır. Böylece hedeflerin ortaya koyduğu ağırlık tespit edilmeye çalışılmıştır. Akabinde ise belediyenin sahip olduğu bütçe bağlamında hangilerine ağırlık ve öncelik vermesi gerektiği belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışma, giderek daha fazla toplumsal ve çevresel konulara olan hassasiyetin artması dolayısıyla hedeflerin bu yönde belirlendiğine, buna karşın hedeflerin ağırlıkları ile bütçeleri arasında ise bir eşitleme ya da ilişkinin olmadığına işaret etmiştir. Belediyelerde en fazla Bilgi İşlem Müdürlüğü'nün faaliyet ağırlığının olduğu bunun da dijital dönüşüm süreci ile ilgili olduğu ifade edilmiştir (Gökçen ve diğ., 2021, 281).

Karatepe ve diğ. (2019), çalışmalarında stratejik plânlarda yer alan girişimcilik hususuna odaklanmışlardır. Bu kapsamda örneklem olarak Muğla ve Bursa Büyükşehir Belediyesi seçilmiştir. 2015-2019 Stratejik Plânları kapsamında misyon, vizyon, kalite politikası, temel değerler ve stratejik amaçlar gibi belli başlı unsurlar ele alınarak karşılaştırılmıştır. Yazarların her iki belediyenin misyon ve vizyon konusunda başarılı bir sistematik kurduklarını, kalite ve şeffaflık eşitlik sürdürülebilirlik gibi hususlar bakımından hedeflerine ulaşmak noktasında başarılı bir bağ kurduklarını tespit etmesi dikkat çekicidir (Karatepe ve diğ., 2019, 57-58). Coşkun ve Almalı ise (2020) Muğla Büyükşehir Belediyesi ile Van Büyükşehir Belediyesi'nin 2015-2019 stratejik plânlarını karşılaştırdığında Van Büyükşehir Belediyesi'nin daha az profesyonel bir stratejik plân hazırladığı sonucuna ulaşmıştır (Coşkun ve Almalı, 2020, 229 ve diğ.).

Öte yandan araştırmamızda konu edilen üç belediye arasından Zonguldak ve Kastamonu Belediyeleri ile ilgili iki araştırmaya da rastlanmıştır. Dölkeleş (2019), "*Değişen Yönetim Anlayışı, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama: Zonguldak Belediyesi Üzerine Bir Araştırma*" adlı çalışmasında Zonguldak Belediyesi'nde görevli personelin stratejik yönetim ve stratejik plânlamaya dair görüşlerini incelemeyi hedeflemiştir. Bu çalışma, 108 personel üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma ile yürütülmüş ve sonuç olarak stratejik yönetimin, kuruluşun geleceğe yönelik bir yol haritası oluşturmasına çevresel etkenleri de dikkate alarak katkı sağladığı ortaya konmuştur (Dölkeleş, 2019).



Aynı zamanda, Bahçacıoğlu (2018) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma olan “*Stratejik Plânlama ve Kastamonu Belediyesi Stratejik Plânı Üzerine İnceleme*” adlı çalışmada Kastamonu Belediyesi tarafından hazırlanan 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik plânlama faaliyetleri stratejik plân hazırlama ilkeleri ve esaslarına göre değerlendirilmiştir. Bu çalışma sürecinde, stratejik plânın hazırlık aşamaları sırasında ortaya çıkan zorluklar analiz edilmiş ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri sunulmaya çalışılmıştır (Bahçacıoğlu, 2018).

Bu çalışma, Karadeniz Bölgesi’nde yer alan benzer özelliklere sahip belediyelerin stratejik plânlarının oldukça detaylı içerik analizinin yapılması bakımından önemlidir. Çalışma sonuçları sonraki plânlamalar için belediyelere yol gösterici olacaktır. Bu yönüyle çalışmanın alanda önemli bir boşluğu doldurması beklenmektedir.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Stratejik Yönetim, Plân ve Stratejik Plânlama

*Stratejik yönetim*, ülkemizde özellikle 1980’li yıllardan sonra öncelikle işletmelerde daha sonra kamu yönetiminde uygulanmaya başlanan bir anlayıştır. Bu yaklaşım, “strateji” ve “yönetim” kavramlarının bütünleşmesiyle ortaya çıkmıştır (Güven ve Aşgın, 2008: 9). Stratejik yönetim, örgütün uzun dönemli performansını belirleyen temel yönetsel kararlar ve faaliyetler dizisini içermektedir. İçsel ve dışsal çevre analizi, strateji oluşturma, uygulama, değerlendirme ve denetleme gibi unsurları bünyesinde barındıran stratejik yönetim, özellikle örgüt için yeni stratejik yönler oluşturmayı ve bunları hayata geçirmeyi amaçlar. Bu bağlamda, örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatları ve tehditleri ayrıntılı bir şekilde gözden geçirme ve değerlendirme gerekliliği ön plana çıkar (Güven ve Bağdigen, 2008: 67-68).

Bu yönetim anlayışı uzun dönemli hedefleri ve performansları kapsamayı ve yönlendirmeyi hedeflemektedir. İdarenin kendisi tarafından alınır ve bazı belirlemeler yapar. Bu plan içerisinde iç dinamikler ve çevresel dinamikler hesaplanır ve gelecekte yönetime ne yönde sirayet edeceğine yönelik bir projeksiyon çizilir. Buradan hareketle de bir manevra planı hazırlanır (Güven ve Bağdigen, 2008: 67-68) .

*Plân*, amaçlara ulaşmak için hangi araçların kullanılacağını belirlenmesi, hangi yollardan gidileceğinin neyin nasıl yapılacağını saptanmasıdır (Akgemci, 2013: 8). Akılcı plânlar uygulayıcılara hem kolaylık sağlar, hem de yönetimde başarılı sonuçların alınmasına vesile olur.

*Stratejik plânlama*”, 5018 Sayılı Kanun’un 3. maddesine göre şu şekilde tanımlanmıştır: “Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli hedeflerini, temel prensip ve politikalarını, hedef belirleme sırasını, performans kriterlerini ve bu hedeflere ulaşmak için kullanılacak yöntemleri içeren bir plândır.” Bu plânlama yaklaşımı, örgütün mevcut

durumunu ve hedeflediği noktayı birleştirerek aradaki yolu açıklar. Uzun dönemli ve geleceğe yönelik bir perspektife sahip olan stratejik plânlama, örgütün bütçesini hedefleri yansıtacak şekilde oluşturma, kaynakların öncelik sırasına göre tahsis edilmesi ve hesap verebilirlik prensibinin uygulanmasına imkân sağlar (Güven ve Bağdigen, 2008: 77).

Stratejik plânlama, stratejik yönetimin aracıdır. Bir kuruluşta stratejik plânlamanın uygulanma başarısı o kuruluşun üst yönetiminin stratejik yönetim anlayışını ne kadar benimsediğinin de göstergesidir. Çalışmanın kavramsal çerçeve başlıklı bölümünde kavramlar sınırlı tutulmuş, daha çok konu ile ilgili doğrudan bağlantılı olan kavramlara yer verilmiştir. Bunun nedeni literatürde bu konuda zaten çok fazla dokümanın yer almış olmasıdır. Çalışmanın ana temasından uzaklaşmamak ve konuyu dağıtmamak adına böyle yol tercih edilmiştir.

## 2.2. Belediyelerde Stratejik Plânlama Süreci

5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun 41. Maddesi'nde belirtilen hükme göre, belediye başkanı mahalli idareler genel seçimlerinin ardından altı ay içerisinde harekete geçerek, kalkınma plâni ve programını, ayrıca uygun durumda ise bölgesel plâna uygun olarak stratejik plâni oluşturmalıdır. Bununla birlikte, ilgili yılbaşından önce yıllık performans programını hazırlayarak bunları belediye meclisine sunma sorumluluğuna sahiptir. Üniversiteler, sivil toplum örgütleri ve meslek odalarıyla ilgili iş birliği içerisinde oluşturulan stratejik plân, belediye meclisinin onayıyla etkin hale getirilir. Ancak nüfusu 50.000'in altında olan belediyeler için stratejik plân gerekliliği bulunmamaktadır. Stratejik plân ile performans programı, bütçenin hazırlık aşamasında temel kaynak olarak kullanılır ve bütçe görüşmelerinden önce belediye meclisi tarafından değerlendirilerek kabul edilir (Resmî Gazete, 2005).

Stratejik plânlama genellikle beş yıllık dönemleri kapsar ve ilk iki yılın uygulanmasının ardından kalan dönem için gözden geçirilip gerektiğinde güncellenir. Bu güncelleme süreci sadece hedeflerde sayısal değişiklik yaparak sınırlıdır; misyon, vizyon ve amaçlar değiştirilmez. Kamu sektöründe stratejik plânlama yasal bir gereklilik olarak görünse de, yalnızca bir yasal yükümlülük olarak ele alınmamalıdır. Bu tür planlama çalışmaları, kurumların pek çok açıdan gelişimine katkı sağlar (Özeroğlu ve Köse, 2014: 73).

Stratejik plânlama aşamasında ele alınması gereken dört temel soru bulunmaktadır (DPT, 2006: 8):

- *Neredeyiz?*

Bu sorunun cevabı durum analiziyle alınır. Durum analizinde geçmiş yıllara ait plânlara, programlara, dokümanlara incelenir. Kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ortaya

çıkarılır. Kuruluşu dışarıdan olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen fırsatlar ve tehditler belirlenir.

*- Nereye gitmek istiyoruz?*

Bu kısımda, kuruluşun misyonu, vizyonu, ilkeleri, amaç ve hedefleri yer alır. Misyon kuruluşun varlık nedenidir. Vizyon, gelecekte kuruluşun olmayı istediği yerdir. İlkeler ise, kuruluşun benimsediği değerlerdir. Amaçlar, kuruluşun orta vadede gitmek istediği yeri belirtir. Hedefler, daha somut ve ölçülebilirdir.

*- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?*

Bu sorunun cevabı, stratejiler, faaliyet ve projelerdir. Kuruluş, stratejik plânda, amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenecek yolları gösteren stratejiler, eylem plânları, performans programı, maliyetlendirme ve bütçeleme tablolarıyla gitmek istediği yere nasıl ulaşabileceğini net olarak ortaya koyar. Plânın bu aşaması ne kadar başarılı yapılırsa, plânlama uygulamalarının değerlendirilmesi o kadar sağlıklı olur. Aynı zamanda bu bölüme ait uygulama sonuçları ve sonraki plânlama dönemine ışık tutar.

*- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?*

Stratejik plânlama sürecinde cevaplandırılması gereken sorulardan biri de budur. Kuruluş, stratejik plâna bağlı uygulamalarının başarısını, izleme ve değerlendirme yoluyla takip eder. Raporlama, sonuçları, geçmişteki başarılarla ve diğer rakiplerle karşılaştırma, ölçme, performans göstergeleri izleme ve değerlendirmenin araçlarıdır. Stratejik yönetim süreci kuruluşun her alt biriminde farklı farklı değildir. Stratejik plân da kuruluşun her alt biriminde ayrı ayrı yapılmaz. Kuruluşun genelini kapsayan bir stratejik yönetim anlayışı vardır. Kuruluşun tamamının uygulamalarını ve politikalarını içeren tek bir plan vardır.

### **2.3. Belediyelerde Stratejik Plânlamanın Yasal Dayanağı**

26 Mayıs 2006 tarihli Resmî Gazete’de yayımlanan yönetmelik, kamu kuruluşları tarafından Stratejik Plânlamanın nasıl uygulanacağına dair usul ve esasları belirlemektedir. Bu yönetmeliğin temeli 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 9. maddesindedir. Kanunun bu maddesi çerçevesinde, Belediye Başkanı, 5018 Sayılı Kanun’un 41. maddesinin dördüncü fıkrasında belirtilen şekilde, stratejik plân ve performans programına uygun olarak yürütülen faaliyetleri denetlemeli, belirlenmiş performans ölçütlerine göre hedeflerin gerçekleşme durumunu ve sapmaların nedenlerini içeren bir faaliyet raporu hazırlamalıdır. Yasaya göre, belediye bütçesi ile stratejik plân arasında doğrudan bir ilişki mevcuttur.

Belediye bütçesi hakkındaki 61. madde, belediyenin stratejik plânına ve performans programına uygun bir şekilde oluşturulan bütçenin, gelir ve gider

tahminlerini içerir ve gelirlerin toplanması ile harcamaların gerçekleştirilmesine olanak tanır. Ayrıca aynı maddeye göre bütçede ayrıntılı harcama ve finansman programları yer almalıdır. Belediye bütçe yılı, devlet mali yılı ile aynı dönemi kapsar ve bütçe dışı harcama yapılmaması ilkesi benimsenir (Keskiner, 2006: 29).

5393 Sayılı Kanun'un 18, 34 ve 38. maddeleri aracılığıyla meclis, encümen ve başkanın görevleri ve yetkileri tanımlanmıştır. Stratejik plân ile ilgili olarak Belediye Meclisi'nin görevleri 5393 Sayılı Kanun'un 18. maddesinde ayrıntılı olarak belirtilmiştir. Buna göre, Meclis, stratejik plânı ve yatırım ile çalışma programlarını görüşmeli ve kabul etmelidir. Belediye Encümeni, meclise karşı sorumluluğu olan bir kuruluştur. Stratejik plân, yıllık çalışma programı, bütçe ve kesin hesabı inceleyip meclise bildirme görevi de Belediye Encümeni'ne aittir (Madde 34).

5393 Sayılı Kanun'a göre, Belediye Başkanı, belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmelidir. Bu kapsamda, belediyenin kurumsal stratejilerini belirlemeli ve bu stratejilere uygun olarak bütçe, faaliyetlerin ve personelin performans ölçütlerini hazırlamalı ve uygulamalıdır. Ayrıca stratejik plânın uygulanma sürecini izlemeli, değerlendirmeli ve ilgili raporları belediye meclisine sunmalıdır.

### **3. Çalışmanın Yöntemi (Metodolojisi)**

Çalışmada, Batı Karadeniz Bölgesi'nde yer alan Bartın, Kastamonu, Zonguldak Belediyelerinin 2015-2019 yıllarına ait stratejik plânları birbiriyle mukayese edilerek incelenmiştir. Plânlar üzerinden her üç ilin stratejik yönetime ilişkin yönetim anlayışları değerlendirilmeye çalışılmıştır.

Araştırmada, kasıtlı örnekleme kullanılmıştır. Araştırma evreni Batı Karadeniz Bölgesi belediyeleridir. Çalışma evreninde Bartın, Kastamonu, Zonguldak Belediyeleri örneklem olarak seçilmiştir. Bunun nedeni her üç belediyenin de 2015-2019 stratejik plânlarını yapmış ve yayınlamış olmalarıdır.

Araştırma ile ilgili bilgi edinmek için öncelikle ilgili literatür taranmıştır. Çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan vaka (durum) incelemesi çalışması kullanılmıştır. Vaka incelemesi, olay veya birden fazla olayı derinlemesine inceleme demektir. (İslamoğlu ve Alınacı, 2016: 96). Mevcut bilgilerin analizinde doküman inceleme yöntemi kullanılmıştır (Yıldız, 2013: 18).

### **4. Bartın, Kastamonu, Zonguldak Belediyelerinin Stratejik Plânlarının Mukayeseli İçerik Analizi**

Bu bölümde kamu kurumları için plânlamada yol gösterici belge olarak hazırlanan plânlama kılavuzuna sadık kalınarak plânların içerik değerlendirmesi yapılmıştır.

#### 4.1.1. Durum Analizi

Stratejik plânın durum analizi kısmında yer alan tarihi gelişimde; kuruluşun ne zaman kurulduğu, kuruluş amaçlarının neler olduğu bugüne kadar hangi dönemlerden geçtiği, yaşadığı önemli yapısal dönüşümler ve değişimlerden bahsedilir (DPT, 2006: 16).

Çalışmanın bu bölümünde, belediyelerin stratejik plânlarında yer alan durum analizi bölümü önce her belediyenin plânı üzerinden incelenecek, daha sonra plânlar mukayeseli olarak değerlendirilecektir.

#### 4.1.2. Bartın Belediyesi Stratejik Plânı Tarihi Gelişimi

Bartın Belediyesi'nin Stratejik plânının tarihi gelişim kısmında Bartın'ın coğrafi konumundan, bitki örtüsünden, topografya ve jeolojik özelliklerinden bahsedilmiş, daha sonra kuruluşundan bugüne ilin tarihçesi verilmiştir. Bu kısımda genel olarak ilin tarihçesi ile ilgili çok kapsamlı ve yeterli bilgi mevcuttur. Ancak asıl plânın konusu olan Bartın Belediyesi'nin tarihi gelişimine yönelik yeterli bilgiye yer verilmemiştir.

Bartın, 1867 yılında ilçe statüsüne kavuşmuş ve 1876 yılında Belediye Teşkilatı oluşturulmuştur. Cumhuriyet Döneminde ise 1920 yılında Zonguldak Mutasarrıflığına bağlanmış olan Bartın, 1924 yılında Zonguldak'ın il olmasıyla birlikte Zonguldak'ın ilçesi haline gelmiştir. Son olarak, 07 Eylül 1991 tarihinde çıkarılan 28.08.1991 tarih ve 3760 sayılı yasa ile il statüsü kazanmıştır. Dolayısıyla, Bartın Belediyesi'nin tarihçesi, bu noktaları kapsayacak şekilde sınırlı bir geçmişe sahiptir (Bartın Belediyesi, 2015: 16).

#### 4.1.3. Kastamonu Belediyesi Stratejik Plânı Tarihi Gelişimi

Kastamonu Belediyesi'nin stratejik Plânında tarihi gelişime ilişkin bilgiler, genel bilgiler başlığı altında verilmiştir. Bu başlık altında; fiziki yapı, tarihçe, ulaşım, nüfus alt başlıklarına yer verilmiştir. Fiziki yapı başlığı altında Kastamonu'nun coğrafi konumundan bahsedilmiştir. Tarihçede ilin tarihi gelişiminden detaylı olarak bahsedilmiş, belediyenin tarihçesine dair hiçbir bilgiye yer verilmemiştir.

#### 4.1.4. Zonguldak Belediyesi Stratejik Plânı Tarihi Gelişimi

Zonguldak Belediyesi'nin stratejik plânında “Zonguldak Hakkında” ana başlığı altında Zonguldak ili ve taş kömürü havzasının işletmelerinin bugüne değin geçirdiği evreler ayrıntılı olarak belediye ile bağlantı kurularak verilmiştir. Zonguldak ilinin taş kömürüyle anılan bir il olduğu düşünüldüğünde bu bölümün Zonguldak ve taşkömürü sarmalında ayrıntılı olarak ilin tanıtımı açısından ele alınması olumlu değerlendirilebilir. Ancak, plânda Belediye'nin tarihçesine ait bilgi olarak durum analizi bölümünde sadece “Zonguldak Belediyesi'nin Tarihçesi” başlığı altında; “Zonguldak Belediyesi'nin

*kuruluşu 1899 yılı olarak kayıtlarda geçmekte olup bugüne kadar görev yapan belediye başkanları aşağıya çıkarılmıştır” (Zonguldak Belediyesi, 2015: 4-9) ifadesine yer verilmiştir.*

#### **4.1.5. Bartın, Kastamonu, Zonguldak Belediyesi Plânlarında Tarihi Gelişimin Mukayesesi**

Genel olarak üç ilin belediyelerine ait stratejik plânlarda tarihi gelişim incelendiğinde; Bartın Belediyesi'nin tarihi gelişiminde genel olarak ilin tarihi gelişiminin kronolojik olarak verildiği görülmektedir. Aynı şekilde Kastamonu Belediyesi'nin tarihi gelişiminde de Kastamonu ilinin tarihi gelişimi kronolojik olarak verilmiştir. Zonguldak Belediyesi'nin plânında yer alan tarihi gelişim bölümünde sadece belediye teşkilatının kuruluş yılına ve bugüne kadar belediye başkanlığı yapmış kişilerin isimleri ile resimlerine yer verilmiştir. Her üç plânda da bu bölümde olması gereken bilgi başlıklarına, belediye teşkilatının kuruluşu, geçirdiği evreler, kuruluş amacı, yapısal dönüşümlerine yer verilmemiştir. Her üç plânda da bu bölümde yeterli analiz yapılmadığı görülmektedir. Plânlarda, kurumların adeta kimliğini ortaya koyan bu bölümün yeterince üzerinde durulmadığı görülmektedir. Öte yandan bu durum, belediye teşkilatlarında kuruluşun geçmiş dönemlerine ait bilgi ve belgenin kısıtlı olduğunu da düşündürmektedir.

#### **4.2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi Açısından Plânların İncelenmesi**

Belediyelerin yasal sorumlulukları kanunlarla belirlenmiştir. Birbirlerinden çok fazla farklılık göstermezler. Bu nedenle, bu bölümde her belediyenin yasal yükümlülüklerine faaliyet alanları ve yasal yükümlülüklerine ilişkin analizlerinin mukayeseli incelenmesine gerek duyulmamıştır.

Bartın Belediyesi Stratejik Plânının yasal yükümlülükler kısmında kronolojik sırayla 1580 Sayılı Belediye Kanunu, 5272 ve 5393 sayılı Belediye Kanunlarının çıkarıldığı, belediyelerin bu kanunlara göre kurulduğu, 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu'nun belediye kurulması ile ilgili hükümlerinden bahsedilmiştir. 5393 Sayılı Kanun'a göre belediyelerin kurulma şartları anlatılmıştır. 5442 Sayılı İl İdaresi Kanunu'nun sınır uyuşmazlıklarındaki rolünden bahsedilmiş ve belediye kanunundaki paydaş olarak hemşehri hukukundan bahsedilmiştir. Ayrıca plânın sonunda belediyenin hizmetleri ile ilgili tüm mevzuat 35 sayfalık bir liste şeklinde sunulmuştur.

Kastamonu Belediyesi'nin yasal yükümlülükleri ayrı bir başlık olarak alınmamıştır. Belediyelerin görev, yetki ve sorumlulukları başlığı altında 5393 Sayılı Kanunu'nun belediyenin görevleri ile ilgili bölümlerine yer verilmiştir. Ayrıca, durum analizi başlığında 10. Kalkınma Plânı kapsamında kamu yönetimi anlayışının dayanağı olarak çıkarılan mevzuat ve belediyelere düşen görevlerden bahsedilmiştir.

Zonguldak Belediyesi'nin Stratejik Plânında Zonguldak'taki imar faaliyetlerinin yasal dayanağı anlatılmış, yapılaşma kısmında da kömür üretimi ve enerji ile ilgili tesis kurulmasının yasal boyutunun tarihçesi anlatılmıştır. Stratejik plânlama ve belediye kanunu arasında ilişki kurularak stratejik plân hazırlamasının gerekçesi sunulmuştur. Yasal yükümlülükler kısmında ise 5393 Sayılı Belediye Kanunu'nun belediyenin görevleri, belediye başkanı, belediye meclisi ve encümeninin görevlerinin anlatıldığı bölümler, olduğu gibi plâna alınmıştır.

Bu bölümde, Bartın Belediyesi Stratejik Plânı sadece belediyelerin kurulması ile ilgili yasal boyuta ağırlık verip hemşehri hukuku kapsamında belediyenin hizmet ve görevleri ile ilgili bilgi verirken, Kastamonu Belediyesi yasal yükümlülükleri plânın farklı bölümleri içinde almış ve Zonguldak Belediyesi ise belediye ve organlarının görevlerine değinmiştir. Her üç plânda da misyon ve vizyon yasal yükümlülükleri de içermekte iken, diğer kamu ve özel sektörle ilişkileri ise ihmal edilmiştir. Kanun maddeleri belediyelerin yasal yükümlülüklerin doğrudan tanımladığı için her üç plânda da bu hususa yer verilmiştir. Üst politika belgeleri ise her üç plânda da an az yer bulan kısım olmuştur.

### 4.3. Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi

Devlet Plânlama Teşkilatı (DPT) tarafından hazırlanan "*Kamu İdareleri İçin Stratejik Plânlama Kılavuzu*"nda, Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler Analizi (GZFT) adı verilen yöntem, kuruluşun mevcut durumunu gösterir. Adeta bu yöntem kullanılarak kuruluşun geniş açılı bir fotoğrafı çekilmiş olur.

GZFT Analizi, mevcut durum analizi çerçevesinde gerçekleştirilir ve kuruluşun içsel durumu ile çevresel faktörleri analiz etmek için kullanılır. Güçlü yönler, kuruluşun hedeflerine ulaşmak için faydalanabileceği olumlu özellikleri ifade eder. Zayıf yönler ise kuruluşun başarısını engelleyebilecek eksiklikleri temsil eder; yani aşılması gereken zayıf noktaları işaret eder. Belirlenen güçlü yönler, kuruluşun hedeflerine yönelik stratejiler belirlemede rehberlik ederken, zayıf yönler ise tedbirler alınması gereken alanları belirlemeye yardımcı olur. Fırsatlar, kuruluşun kontrolü dışında gelişen ve avantaj sağlayabilecek etkenler veya durumları ifade eder. Tehditler ise kuruluşun kontrolü dışında gelişen ve olumsuz etkileriyle baş etmek veya sınırlamak gereken faktörleri ifade eder (DPT, 2006: 27). Bu kapsamda, bahsi geçen kılavuz doğrultusunda, analizler yapılarak belediyelerin durumları incelenmiştir.

GZFT Analizi, bir mevcut durum analizi kullanmaktadır. Buna ek olarak kurum tarafından yürütülen bu analiz, kuruluş içi analiz ve çevre analizinde kullanılabilecek esas yöntemlerden biri olarak da dikkat çekmektedir.

Analiz bağlamında ön plana çıkan güçlü yönler, kuruluş tarafından belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak noktasında kendisine avantaj sağlayan unsurları ifade etmektedir. Buna mukabil zayıf yönler ise, yine aynı şekilde bu hedeflere ulaşma

konusunda engel çıkartabilecek hususları ifade etmektedir. Dolayısıyla güçlü yönlerin desteklenmesi, zayıf yönlerin ise aşılması gerekmektedir.

Aynı zamanda fırsatlar ve tehditler de söz konusu analiz açısından önem teşkil etmektedir. Bunların her ikisi de kurumun kendisi dışında gerçekleşen ve çoğu zaman verili şartların ürünü olan unsurları teşkil etmektedir. Bunlardan ilki, kuruluşa avantaj sağlama potansiyeli taşıyan ikincisi ise dezavantaj oluşturma ihtimali olan unsurları ifade etmektedir. Dolayısıyla yine ilkinin desteklenmesi ve geliştirilmesi, ikincisinin ise minimize edilmesi ve aşılması gerekmektedir (DPT, 2006: s, 27).

Bu bağlamda kılavuza sadık kalınarak incelemeye konu olan belediyelerin analizleri yapılmıştır.

#### 4.3.1. Bartın Belediyesi Stratejik Plânı GZFT (Güçlü, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler) Analizi

Bartın Belediyesinin Stratejik Plânının GZFT Analizi, iç ve dış çevre analizlerinden, iç ve dış paydaşlara uygulanan anketlerin değerlendirme sonuçlarından yararlanılarak katılımcı bir anlayışla yapılmıştır (Tablo 1).

**Tablo 1: Bartın Belediyesi (B.B.) GZFT Analizi**

<p><b>Güçlü Yönler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Belediyenin stratejik yönetim yaklaşımını benimsemiş olması,</li> <li>▪ İdare bünyesinde iç denetçi ekibinin yer alması,</li> <li>▪ Memur ve işçi statüsündeki çalışanların genelde yüksek eğitim seviyelerine sahip olmaları,</li> <li>▪ Bartın limanının gelir üretme kapasitesinin yüksek olması,</li> <li>▪ Hizmet binasının nicelik ve nitelik anlamında fiziksel koşullarının oldukça elverişli olması</li> </ul>	<p><b>Zayıf Yönler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bütçe gelirleri içerisinde vergi gelirleri payının sınırlı düzeyde olması,</li> <li>▪ Kurum içi iletişim ve koordinasyonun güçsüz olması,</li> <li>▪ Kent bilgi sisteminin henüz kurulmamış olması,</li> <li>▪ Geri dönüşüm kapasitesinin kısıtlı olması,</li> <li>▪ Su şebekesinin eskimiş ve yetersiz olması,</li> <li>▪ Ön mali kontrol ve iç kontrol sisteminin uygulanmamış olması</li> </ul>
<p><b>Fırsatlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kent ve bölge kaynaklarından kaynaklanan, büyük turizm potansiyeline sahip olması,</li> <li>▪ Bartın Üniversitesi'nin kent için olumlu katkıları ve etkisi,</li> <li>▪ Bartın'ın öncelikli kalkınma illeri arasında yer almasının getirdiği fırsatlar,</li> <li>▪ Limanının, belediye varlığına ve kente katkı sağlama konusundaki yüksek değeri,</li> <li>▪ Sahil kenti olması ve deniz kıyısına sahip olması,</li> <li>▪ Doğalgazın kente gelmesi ile ortaya çıkan avantajlar</li> </ul>	<p><b>Tehditler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bartın'ın deprem riski taşıyan bir bölgede yer alması,</li> <li>▪ Yüksek hava kirliliği seviyesinin varlığı,</li> <li>▪ Kent Konseyi'nin etkin bir şekilde faaliyet göstermemesi,</li> <li>▪ Son on yılda göç veren bir il durumunda olması,</li> <li>▪ Sel ve su baskını olasılığının mevcut olması.</li> </ul>

**Kaynak:** Bartın Belediyesi, 2015: 96.



### 4.3.2. Kastamonu Belediyesi Stratejik Plân GZFT Analizi

Kastamonu Belediyesi Stratejik Plânı GZFT Analizi ile ilgili bulgular Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2: Kastamonu Belediyesi (K.B.) GZFT Analizi**

<p><b>Güçlü Yönler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yeni imar bölgelerinde imar uygulamalarının devam etmekte olması,</li> <li>▪ Koruma İmar Plânı çerçevesinde Revize İmar Planı’nın uygulamada olması,</li> <li>▪ Su depolarının yeterli seviyede bulunması,</li> <li>▪ Yapım ve hizmet işlerinin özelleştirilmiş olmasının mevcudiyeti,</li> <li>▪ Belediye hizmet binalarının gerekli sayı ve kapasitede olması,</li> <li>▪ Kurumun mali varlık yapısının gözetilmekte olması,</li> <li>▪ Katı atık bertaraf tesisinin aktif hale getirilmiş olması,</li> <li>▪ Bilgisayar ve otomasyon sistemlerine geçişin tamamlanmış olması,</li> <li>▪ Asfalt plentinin kurulmuş ve yolların büyük oranda asfaltlanmış olması</li> </ul>	<p><b>Zayıf Yönler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kurum içi sosyal etkinliklerin kısıtlı oluşu,</li> <li>▪ Tarihi yerleşim alanı olması sebebiyle şehir merkezinde altyapı çalışmalarının zorlukları,</li> <li>▪ Kültürel ve spor tesislerinin yetersizliği,</li> <li>▪ Yetersiz otopark alanlarının varlığı,</li> <li>▪ Kurumun faaliyetlerinin yeterince tanıtılmaması</li> </ul>
<p><b>Fırsatlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kalkınma önceliklerinde birinci sırada yer alması,</li> <li>▪ Eski tarihi dokusu ve turizm potansiyeli,</li> <li>▪ Doğalgaz yatırım programının büyük ölçüde tamamlanmış olması,</li> <li>▪ Gelişmekte olan bir üniversitenin varlığı,</li> <li>▪ Belediyelerin genel bütçe vergi gelirlerinden elde ettikleri payın parasal olarak artmış olması</li> </ul>	<p><b>Tehditler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Yeni yatırım ve hizmetlerin kurumlar arası koordinasyonunun yetersiz oluşu,</li> <li>▪ Devlet ihale sistemindeki uyumsuzluklar ve yavaş işleyiş,</li> <li>▪ Diğer ilçe ve köylerden şehir merkezine gerçekleşen göç,</li> <li>▪ Belediyenin dışındaki altyapı kurumlarının yatırım programlarının eşgüdüm içinde olmaması</li> </ul>

**Kaynak:** Kastamonu Belediyesi, 2015: 16.

### 4.3.1. Zonguldak Belediyesi Stratejik Plânı GZFT Analizi

Zonguldak Belediyesi GZFT Analizi ile ilgili bulgular Tablo 3’te verilmiştir.

**Tablo 3: Zonguldak Belediyesi GZFT Analizi**

<p><b>Güçlü Yönler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Başarılı bir şekilde yürütülen uluslararası kültür ve sanat festivali,</li> <li>▪ Yönetim kadrosunun deneyimli ve sağlam bir yapıya sahip olması,</li> <li>▪ Altyapı çalışmalarında iç ve dış kaynaklardan başarılı şekilde yararlanılması,</li> <li>▪ Hizmet binasının taşınmaz kaynakları açısından yeterliliği,</li> <li>▪ Belirlenen sorunların başarılı bir şekilde tespit</li> </ul>	<p><b>Zayıf Yönler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Makine parkı ve araç gereç eksikliğinin varlığı,</li> <li>▪ Altyapının yetersizliğinin şehirde hissedilmesi,</li> <li>▪ Personel ücretlerinin yasal sınırların üzerinde olmasından kaynaklı sıkıntılar,</li> <li>▪ Teknik eleman ve memur personel sayısının eksik oluşu,</li> <li>▪ Geçmiş yıllardan gelen yüksek borç miktarının belediyeyi zorlaması,</li> <li>▪ Şehrin yeniden yapılandırılması için ıslah imar</li> </ul>
--	--

<p>edilmesi,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Halka çalışmalarımızı basın ve yayın aracılığıyla etkili bir şekilde duyurma,</li> <li>▪ Kentin demiryolu, karayolu ve havayolu ulaşım seçeneklerine sahip olması,</li> <li>▪ Belediye kültür merkezi ile toplumsal ve kültürel etkinliklerin halkla bütünleşmesi,</li> <li>▪ Kentin Ankara, İstanbul ve diğer illere yakın bir konumda olması</li> </ul>	<p>planlarının hazırlanmamış olması,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tahsilatın yeterli düzeyde gerçekleşmemesi sorunu,</li> <li>▪ Hazine arazilerinin fazla, belediye arazilerinin ise kısıtlı olması,</li> <li>▪ KBS (Kent Bilgi Sistemi) sistemine geçilememesinin yaşanması,</li> <li>▪ Şehirlerarası yolların kent merkezini etkileyen bir şekilde geçmesi</li> </ul>
<p><b>Fırsatlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ İller Bankası paylarının artmasının sağladığı ekonomik avantaj,</li> <li>▪ Madencilik ekonomiyeye ve istihdama olumlu katkısının bulunması,</li> <li>▪ Şehirde farklı yerlerde bulunan yer altı kaplıca sularının termal turizme katkısının artması,</li> <li>▪ Türkiye’de bir ilk olan Metropolitan Belediyeler Birliği ve ZONÇEB Belediyeler Birliği’nin varlığının katı atık imha, düzenli depolama tesisleri, içme suyu projeleri, toplu ulaşım ve diğer projelerin geliştirilmesine olanak tanınması,</li> <li>▪ Kent Konseyi’nin şehrin gelişimine olan olumlu etkisi,</li> <li>▪ Üniversitenin büyüyerek şehir nüfusuna ve ekonomisine katkısının olumlu etkisi,</li> <li>▪ Turizm odaklı alt yapı yatırımlarının hızlanmasının doğa ve kültür turizmine artan ilginin desteklenmesi anlamına gelmesi,</li> <li>▪ Filyos Vadisi Projesi’nin hayata geçmesiyle şehire getireceği sosyal ve ekonomik avantajlar,</li> <li>▪ Karayolu, demiryolu ve denizyolu ulaşım imkanlarının şehirde mevcut olmasının sağladığı avantajların daha etkin kullanılması</li> </ul>	<p><b>Tehditler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Karadeniz’e kıyısı olan komşu ülkelerin iç sıkıntıları nedeniyle RORO seferlerinin aksamış olması ve bunun ticareti zayıflatması,</li> <li>▪ Türkiye Taş Kömürü Kurumu’nun küçülmesi sebebiyle iş olanaklarının azalması ve bunun göçü artırarak belediye gelirlerini olumsuz etkilemesi,</li> <li>▪ Kültür ve tabiat varlıklarının yeterince tanıtılmamasının turizm açısından fayda sağlamaması,</li> <li>▪ Diğer kurumlara olan borçlar nedeniyle gerçekleşen temlik ve hacizlerin etkisi,</li> <li>▪ Sanayi alanlarında altyapının yeterli olmamasının sanayi iş alanlarını olumsuz etkilemesi,</li> <li>▪ Şehir nüfusunun azalması ve gelir düzeyinin düşüklüğünün belediye gelirlerini olumsuz etkileyen faktörler olması,</li> <li>▪ Bölgenin ikinci derecede deprem bölgesi olmasının olası deprem riskini taşıması şeklinde ifade edebiliriz.</li> </ul>

**Kaynak:** Zonguldak Belediyesi, 2015: 47-48.

#### 4.3.2. Belediyelerin GZFT Analizlerinin Mukayesesi

Bartın Belediyesi Stratejik Plânında GZFT Analizinden önce ayrıntılı olarak kaynak tespiti yapılmıştır. Kastamonu Belediyesi Stratejik Plânında ise doğrudan paydaşlar ve yapılan analizler sonucu ortaya çıkan güçlü – zayıf yönler ile fırsat ve tehditler sıralanmıştır. Amaç ve hedefler kısmında yapılan analizlerden yararlanıldığı da belirtilmiştir.

Zonguldak Belediyesi Stratejik Plânında, iç ve dış paydaş tespitinden sonra güçlü – zayıf yönler ile fırsat ve tehditleri belirlemek için yapılan anket sonuçlarının analizi yapılmış ve sonuçlarının yorumlarına yer verilmiştir. Yapılan anketler sonucunda da tespit edilen güçlü – zayıf yönler ile fırsat ve tehditler sıralanmıştır.

Her üç plânda da güçlü – zayıf yönler ile fırsat ve tehditler hem kaynaklar hem de hizmetlerin niteliği açısından ele alınmıştır. Kurum içi ve dışı paydaş ve kaynak analizi en ayrıntılı olarak Bartın Belediyesi Stratejik Plânında ele alınmış, diğer

plânlarda ise bu hususa daha az yer verilmiştir. Bartın Belediyesi tüm hizmet alanlarıyla ilgili genel durumu ayrıntısıyla ortaya koyarken Kastamonu ve Zonguldak Belediyesi stratejik plânlarında bu hususa daha az yer verilmiştir. Güçlü ve zayıf yönler, Kastamonu Belediyesi'nin plânında ağırlıklı hizmetler açısından ele alınmış, Zonguldak Belediyesi plânında ise kaynaklar ve hizmetlere eşit oranda ağırlık verilmiştir. Bartın Belediyesinin plânında kurumsal kaynakların nitelik ve niceliği öne alınmıştır.

## 5. Belediyelerin Stratejik Plânlarında Misyon ve Vizyon Bildirimi

### 5.1. Bartın Belediyesi Stratejik Plânı Misyon, Vizyon İfadesi

Bartın Belediyesi misyon ve vizyonu Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4: Bartın Belediyesi Misyon ve Vizyonu**

<b>Misyon</b> Vatandaş memnuniyeti temelinde, dayanışma, mahalli müşterek ihtiyaçların ekonomik ve etkili şekilde karşılanması, yerel ekonominin gelişimi ve kentlilik bilincini artırmaya yönelik çalışmalarını ile öncü adımlara imza atan idare	<b>Vizyon</b> Tabiatının, tarihini ve kültürel mirasını içselleştiren bir şekilde; sıcak hemşerilik anlayışının, üstün kaliteli hizmetlerin, estetik ve muhafaza edilmiş kent dokusunun birleştiği; yerel ve uluslararası her bireyin görmeyi arzuladığı; geleceğin gelişmiş Bartın'ının inşa edilmesi.
---	--

**Kaynak:** Bartın Belediyesi, 2015: 5-6.

### 5.2. Kastamonu Belediyesi Stratejik Plânı Misyon, Vizyon İfadesi

Kastamonu Belediyesi misyon ve vizyonu Tablo 5'te verilmiştir.

**Tablo 5: Kastamonu Belediyesi Misyon ve Vizyonu**

<b>Misyon</b> Halkın yaşam kalitesini sürekli yükselterek kentsel gelişimi desteklemeyi ve uluslararası standartlara ulaşmayı hedeflemektedir.	<b>Vizyon</b> Tüm belediyeler arasında örnek ve lider bir konuma ulaşmayı, planlı, programlı, adil, şeffaf, verimli ve üretken hizmet anlayışıyla gerçekleştirmeyi hedeflemektedir.
---	--

**Kaynak:** Kastamonu Belediyesi, 2015.

### 5.3. Zonguldak Belediyesi Stratejik Plânı Misyon, Vizyon İfadesi

Zonguldak Belediyesi misyon ve vizyonu Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6: Zonguldak Belediyesi Misyon ve Vizyonu**

<b>Misyon</b> Mevzuat çerçevesinde, katılımcı bir yaklaşımla, sorunların çözümüne odaklanarak halkımızla birlikte yaşanabilir bir şehir oluşturmayı amaçlayarak,	<b>Vizyon</b> Çağdaş, verimli, üretken ve kaliteli bir belediyeçilik anlayışını uygulamak.
---	---

sürdürülebilir ve üstün kaliteli hizmet sunmaya devam etmek.	
--	--

**Kaynak:** Zonguldak Belediyesi, 2015: 50-51.

#### 5.4. Belediyelerin Misyon, Vizyon İfadelerinin Mukayesesi

Bartın, Kastamonu ve Zonguldak Belediyelerinin misyon ifadeleri genel olarak kurumlarının varoluş nedeni, görev ve sorumluluklarını ifade etmektedir. Üç belediyenin vizyon ifadesi de iddialıdır. Bartın Belediyesi'nin vizyonu, belediyenin vereceği hizmetin sonuçlarını da içermektedir. Kastamonu ve Zonguldak Belediyelerinin vizyonları ise verecekleri hizmetin ulaşacağı kalite düzeyini ifade etmektedir.

#### 6. Belediyelerin Amaç ve Hedef İfadelerinin Mukayesesi

Çalışmanın bu bölümünde amaç ve hedefler plânlarda çok fazla yer tuttuğu ve belediyeler plânlarında farklı farklı format kullandıkları için tablo gösterme yoluyla inceleme yapılmamıştır. Amaç ve hedeflerin tamamı üzerinden değerlendirme yapılmamış, plânlarda dikkat çeken kısımlar üzerinde durulmuştur.

Bartın Belediyesi'nin Stratejik Plânında her amaç için öncelikle stratejiler belirtilmiş, devamında ise bu amaca yönelik hedefler sıralanmıştır. Stratejik Amaç 1'de tehdit olarak gösterilen Bartın'ın deprem bölgesi olmasına karşı belediye tarafından alınacak önlemlere yönelik hedefler belirtilmiş, Stratejik Amaç 2'de fırsat olarak değerlendirilen kentin ve bölgenin doğal ve kültürel zenginliğinin yarattığı yüksek turizm potansiyelini korumak ve belediyenin var oluş amacı olan yaşadığı kenti yaşanabilir hale getirmek yükümlülüğü ile ilgili hedefler belirtilmiştir. Kastamonu Belediyesi'nin Stratejik Plânında bu bölümle ilgili bir kavram kargaşası göze çarpmaktadır. Belediyenin stratejik plânında Amaç ifadesi yerine temalar belirlenmiştir. Hedef ve strateji yazılmadan doğrudan bu temalarla ilgili yapılacak faaliyetler yazılmıştır. Ayrıca plânlanan faaliyetler, daha çok rutin belediye hizmetleriyle sınırlı görünmektedir. Plânın GZFT analizinden amaç, hedef ya da faaliyetlerin belirlenmesinde kısıtlı oranda yararlanılmıştır.

Zonguldak Belediyesi'nin Stratejik Plânında, stratejik alanlar (temalar) belirlenmiş ve temaların altında amaç ve hedefler sıralanmıştır. Amaç ve hedefler şehrin çevre, trafik, sokak hayvanları, dezavantajlı gruplara yönelik çalışmalar gibi kent sorunlarına yönelik olarak belirlenmiş. Stratejiler ise her hedef için ayrı ayrı ayrı belirlenmiştir. Fakat hedefin aşamaları strateji olarak yazılmıştır. Bu durum plânlamada hedef, faaliyet ve strateji kavramlarının yerinde kullanılmadığı izlenimi yaratmaktadır.

Her üç ilin stratejik amaç ve hedeflerinin üç farklı anlayışla oluşturulmuş olduğu görülmüştür. Kastamonu ve Zonguldak Belediyeleri Stratejik Plânları GZFT analizi ile Bartın Belediyesi Stratejik Plânına göre daha az ilişkilendirilmiştir. Amaç ve hedefler

her üç plânda da farklı şekillerde tespit edilmiş ve plânda farklı formatlarda gösterilmiştir. Bartın Belediyesi 7 amaç ve bu amaca ulaşmak için izleyeceği stratejileri ve hedeflerini sırasıyla ifade ederken, Kastamonu Belediyesi'nin Plânında ise amaçlar çok genel ifadelerle belirtildikten sonra faaliyetler yazılmış, hedeflere yer verilmemiş, faaliyet plânlarında ise faaliyetin yıl kısmına "RUTİN" gibi belirsiz bir ifade konulmuştur. Performans göstergesi yerine literatürde yer almayan performans kriteri ifadesi yazılmış, performans kriterleri yeterli şekilde tanımlanmamıştır. Bazı hedefler aslında faaliyet olduğu halde hedef gibi tanımlanmıştır. Zonguldak Belediyesinin plânında ise hedef, strateji, faaliyet ve performans göstergeleri aynı tabloda gösterilmiştir

### **Sonuç**

Stratejik yönetim süreci ve stratejik plânlama ile her türlü kaynağın verimli kullanılması hedeflenmektedir. Stratejik plânlar, stratejik yönetim açısından; yönetimin etkinliğini, yönetime katılımı, kurumun gelişimini, performans esaslı bütçelemeyi ve verimliliği, şeffaflığı önemli hale getirmektedir. Stratejik plânlama ile belediyeler mali kaynaklarını daha etkili ve verimli kullanacaklar, harcamaları öncelikli olarak halkın ihtiyaçlarına yönelik yapacaklardır. Böylece belediyelerdeki hizmetler herkese eşit olarak talepler doğrultusunda gerçekleşecektir.

Plân, belediyelere mali disiplin sağlar. Çünkü stratejik plânlama, performans programı ve faaliyet raporları yoluyla belediyeler denetlenmektedir. Vatandaşa doğrudan hizmet veren belediyeler için başarılı bir stratejik plânlamanın varlığı ve uygulamaya yönelik iyi sonuçların alınması önemlidir. Belediye gelirlerinin büyük bir bölümü genel bütçeden tedarik edilmektedir. Bu kaynağın etkili bir plân doğrultusunda verimli kullanılması hem devlet bütçesinde israfın önlenmesi hem de vatandaşın hizmetten daha iyi yararlanabilmesi açısından gerekliliktir. Bu bağlamda stratejik plânların zorunlu olarak yapılan fakat uygulanmayan dokümanlar olarak kalmaması için, belediyeler akılcı ve uygulanabilir plânlar yapmanın yollarını aramalıdır.

Bu çalışmada, Bartın, Kastamonu ve Zonguldak Belediyelerinin 2015-2019 Stratejik Plânları karşılaştırmalı olarak incelendiğinde; Bartın Belediyesi Stratejik Plânının nispeten daha uygulanabilir bir plân olduğu, bununla birlikte çok fazla detay içerdiği görülmüştür. Çalışmada ayrıca, stratejik plânlamanın belediyeler tarafından farklı şekillerde yorumlandığı, farklı formatlar kullanıldığı; tema, amaç, hedef, faaliyet ve performans göstergesi kavramlarının karıştırıldığı, fırsatlarla güçlü yönlerin, tehditlerle zayıf yönlerin ayrımının yapılmasında zorluklar yaşandığı, durum analizinin öneminin bazı belediyeler tarafından tam olarak anlaşılamadığı sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmada olduğu gibi aynı coğrafi bölgede yer alan ve kaynakları ve konumları benzer olan belediyelerin stratejik plânlama sürecinde birbirlerinin deneyimlerinden yararlanmaları ve bilgi ve deneyimlerini paylaşmaları yerinde bir uygulama olabilir.

Bu bağlamda, uygulanabilir stratejik plânların yapılabilmesi için belediyelerde stratejik plânlama sürecinin iyi yönetilmesi, plânlamaya dair gerekli bilgilenmenin sağlanması gerektiği değerlendirilmiştir. Ayrıca plânların katılımcı bir anlayışla hazırlanması, daha doğru ve amaca hizmet eden plânların yapılmasını sağlayacaktır. Ayrıca plânların uygulama sonuçlarının sağlıklı şekilde değerlendirilmesi ve kamuoyu ile paylaşılması plânlama sürecinin daha çok ciddiye alınmasını sağlayacaktır.

**Etik Beyanı: Çalışma için etik kurul onay belgesi gerekmemektedir.**

**Katkı Oranı Beyanı: Çalışma tek yazarlıdır.**

**Çıkar Çatışması: Makalenin yazar/yazarlarının, çalışma kapsamında herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.**

### **Kaynakça**

Akgemci, T. (2013). *Stratejik Yönetim*. 3. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

Bahçacıoğlu, S. (2018). *Stratejik planlama ve Kastamonu Belediyesi stratejik planı üzerine inceleme* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu.

Bakan, R. (2015). *Belediyelerde stratejik planlamanın kamu hizmetlerine etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Bursa.

Bartın Belediyesi (2015). *Bartın Belediyesi 2015-2019 Stratejik Plânı*. Erişim tarihi: 15.06.2023, <http://www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/s/1496/Bartın+Belediyesi+2015-2019>

Başaran, S. (2020). *Belediyelerde stratejik planlamanın uygulandığında karşılaşılan güçlükler ve çözüm önerileri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Rumeli Üniversitesi, İstanbul.

Bozlağan, R. ve Akçakaya, O. (2016). Stratejik Yönetim Yaklaşımı ve İstanbul Büyükşehir Belediyesi Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme. *Ardahan Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (1), 95-119.

Coşkun, B. ve Almalı, V. (2020). Belediyeler ve Stratejik Planlama: Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 Yılları Stratejik Planlarının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi. *Strategic Public Management Journal*, 6(11), 15-32.

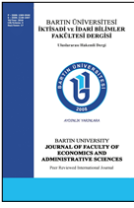
Çınar, S. (2023). *Belediyelerde stratejik planlama sürecinde katılımcılığın önemi: Süleymanpaşa Belediyesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Tekirdağ.

- Dölkeleş, T. (2019). *Değişen yönetim anlayışı, stratejik yönetim ve stratejik planlama: Zonguldak Belediyesi üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- DPT (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Plânlama Kılavuzu*, 2. Sürüm, Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Duman, N. (2016). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama: Esenler Belediyesi örneği (2010-2014 yılları)* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Gökçen, O, Karakuş, A, Benli, E. E. ve Alegöz, M. (2021). Belediye Stratejik Planlamanın Önceliklendirilmesi. *Journal of Industrial Engineering*, 32(2), 268-285.
- Gözlükaya, T. (2020). *Ege bölgesi il ve büyükşehir belediyelerinde stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme ilişkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Gürbüz, K. (2018). Belediyelerin Stratejik Planlarının Stratejik Planlama Kılavuzuna Uygunluk Açısından Karşılaştırmalı Analizi. *Akademia Sosyal Bilimler Dergisi*, 1.
- Güven, M. ve Muhlis-Aşgın, S. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Bilge Ajans.
- Güven, M. ve Bağdigen, M. (2008). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- İslamoğlu, A. H. ve Alnıaçık, Ü. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Kaplan, M. (2019). *Belediyelerde stratejik planlama uygulamaları üzerine bir araştırma: Küçükçekmece Belediyesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Karatepe, S, Banazlı, A. M. ve Ozan, M. S. (2019). Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarında Girişimcilik Yaklaşımı: Muğla ve Bursa Büyükşehir Belediyeleri Üzerinden Karşılaştırmalı Bir İnceleme. *İzmir Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (2), 51-59.
- Kastamonu Belediyesi (2015). *Kastamonu Belediyesi 2015-2019 Stratejik Plânu*. Erişim tarihi: 15.06.2023, <https://www.kastamonu.bel.tr/v2/wp-content/uploads/2019/09/Stratejik-Plan-2015-2019.pdf>

- Kaşıkcık, A. (2023). Stratejik Planlarda Kadınlar: Büyükşehir Belediyelerinin 2020-2024 Stratejik Planlarında Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinin İzini Sürmek. *Anadolu Strateji Dergisi*, 5(1), 125-159.
- Keskiner, Y. E. (2006). Belediye Şirketlerinde Stratejik Plan Zorunluluğu. *Türk İdare Dergisi*, 78(451), 21-30.
- Korkmaz, H. (2023). Stratejik Planlarda Kadın: Belediyelerde Bir İnceleme, *UIİİD*, 2023(4), 99-112.
- Özeroğlu, A. İ. ve Köse, H. (2014). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Plan ve Uygulama Örnekli Performans Esaslı Bütçe*. İstanbul: Kesit Yayınları.
- Paylı, M. (2017). *Örgüt kültürü ve stratejik planlama süreci; Karaman Belediyesinde bir uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
- Polat, A. (2015). *Stratejik planlamanın kurumsal performansa etkisi: Esenler Belediyesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Resmî Gazete (2003). *5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu* (No: 25326). Erişim tarihi: 15.06.2023, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/12/20031224.htm#1>
- Resmî Gazete (2005). *5393 Sayılı Belediye Kanunu* (No: 25874). Erişim tarihi: 15.06.2023, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/07/20050713-6.htm>
- Sevgili, H. (2019). *Belediye bağlı kuruluşlarının organizasyon yapılarında stratejik planlama biriminin yeri ve bir model önerisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Yaşa-Solmaz, E. (2015). *Belediyelerde stratejik planlamanın toplam kalite yönetimine etkisi: Tavşanlı Belediyesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Yıldırım, H. (2019). *Türkiye'de büyükşehir belediyelerinde stratejik planlama üzerine bir analiz* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Bolu.
- Yıldız R. (2013). Belediyelerde Stratejik Plânlanmanın Uygulanabilirliği: Fatih Belediyesi Örneği. *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi (İAÜD)*, 5(18), 39–62.



Zonguldak Belediyesi (2015). *Zonguldak Belediyesi 2015-2019 Stratejik Plânı*. Erişim tarihi: 15.06.2023, <http://www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/s/808/Zonguldak+Belediyesi+2015-2019>



Araştırma Makalesi, Gönderim Tarihi: 09.08.2023; Kabul Tarihi: 15.10.2023  
DOI: 10.47129/bartiniibf.1339982

## Sanayisizleşme: Türkiye ve Doğu Asya Ülkeleri

**Dr. Sibel ÖZDEMİR**

İstanbul Aydın University, Business Management (English)

sibelozdemir@aydin.edu.tr, Orcid ID: 0000-0003 0633-176X

### Öz

Bu çalışmada sanayisizleşme (deindustrialization) olgusuna yönelik farklı yaklaşımlar ele alınmakta ve Türkiye ile Doğu Asya ülkeleri deneyimleri karşılaştırılmaktadır. Kavramın tanımlanmasına ilişkin yapılan çalışmalarda iki yaklaşım öne çıkmaktadır. Yaklaşımların birinde öne çıkan unsur; sanayileşmenin ana dayanağı olarak imalat sanayisindeki değişim dikkate alınmaktadır. Diğerinde ise sanayideki toplam çıktı miktarı veya istihdam oranlarıyla ilişkilendiren çalışmalar öne çıkmaktadır. Sanayisizleşme sürecinde ise öne çıkan durum; imalat sanayisinin toplam katma değer içindeki payının ve toplam istihdam içinde payının azalmasıdır. Türkiye’de yaşanan bu sanayisizleşme süreci karşısında katma değer ve istihdam azalışını telafi edecek bir yapısal ekonomik dönüşüm sağlanamamıştır. Doğu Asya ülkeleri ise bu süreçte devlet destekli stratejik eğitim, teknoloji politikaları ve yatırım altyapı imkânlarının yaratılması gibi stratejik politikaları başarıyla hayata geçirerek başarılı kalkınma süreçleri yaşamışlardır.

**Anahtar Kelimeler:** Sanayisizleşme, sanayileşme, imalat sanayii

**JEL Sınıflandırması:** O14, O57, P52

## Deindustrialization: Turkey and The East Asian Countries

### Abstract

In this article, different approaches to deindustrialization are elaborated and different practices in Turkey and the East Asian countries are compared. In those works defined industrialization two approaches are to stand distinguishes. In one approach, change in industry, especially in the manufacturing industry, is considered. In another approach, studies that relate to the total output or employment rates in the industry come to the fore. Structural transformation that will occur as a result of the decrease of the industry's share in total value added and its share in total employment has not been actualized in Turkey. It stayed behind them in attracting foreign capital, which has strategic importance in the industrialization process. As for East Asian countries, strategic areas such as the creation of state-supported strategic technology policies-infrastructures and the creation of investment opportunities were realized through strategic policies implemented under state control.

**Keywords:** Deindustrialization, industrialization, manufacturing industry

**JEL Classification:** O14, O57, P52

### Giriş

Ekonomide yaşanan değişim süreçlerine yönelik farklı bakış açılarından kaynaklı olarak sanayisizleşme (*deindustrialization*) olgusunun tek bir tanımlaması bulunmamaktadır. Özellikle sanayisizleşme olgusu gelişmiş ülkelerde sanayi sektöründe ve özellikle imalat sanayi üretiminde ve istihdamında ortaya çıkan daralma olarak ifade edilmektedir. Birçok çalışma (Bluestone ve Harrison, 1982; Borchert, 2007; Treganna, 2011) sanayisizleşmeyi; sanayinin özellikle imalat sanayisindeki değişimi dikkate alarak tanımlamaktadır. Bazı çalışmalar ise sanayideki toplam çıktı miktarı veya istihdam oranları ile ilişkilendirerek açıklamaktadır (Ferguson ve Ferguson, 1994; Borchert, 2007; Rowthorn ve Ramswamy, 1999).

Bluestone ve Harrison, (1982) sanayisizleşmeyi, “ülkenin verimlilik kapasitesinde etkili olan temel sektörlerle yapılan yatırımların yaygın ve sistematik biçimde azalması” olarak tanımlar. 1980 yılında ABD’de imalat sanayisinde istihdam düzeyinin düşmesi sonucu oluşan sanayisizleşmeyi araştıran Bluestone ve Harrison, 1970’li yıllarda yaşanan yüksek işsizlik, ekonomik büyümenin yavaşlaması ve ulusal sektörlerin uluslararası piyasalarda rekabet edebilirliğinin zayıfladığı ve temel sektörlerle yapılan yatırımların azaldığı dönemi incelemektedir. Bu dönemde özellikle finansal kaynaklar, yatırım alanları ve yatırım ekipmanları şeklindeki sermaye yatırımlarının ekonomi için verimli sektörlerden çekilerek verimli olmayan alanlara aktarılması söz konusudur. Bu durumda bazı firmalar yatırım yapmak yerine içinde yer aldıkları

sektördeki firmalarla birleşmeye veya yatırımlarını dış pazarlara kaydırarak ABD’de işsizliğin artmasına sebep olmuşlardır (Bluestone ve Harrison, 1982).

Kutscher ve Personick (1986), sanayisizleşme kavramını temel maddelerdeki (imalat sektörü) yatırımın olmamasının işyerlerinin kapanması ve işten çıkarmalar ile birleşmesiyle sonuçlanan oldukça geniş bir negatif ihracat ve ithalat dengesi olarak tanımlar. ABD deneyimi üzerine çalışılan New York Merkez Bankası’na ait 2006 tarihli bir raporda ise sanayisizleşme süreci gerçek ve fiziki bir yer olarak (örneğin; Rust Belt bölgesi) olarak ele alınarak değerlendirilmiştir. (Cowell, 2015). Bu nedenle bu bölgelerde imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmeler kapanmakta, istihdam azalmakta ve yapısal dönüşümler söz konusu olmaktadır. Yapısal değişim biçimlerine ilişkin Thurow (1980), Bluestone ve Harrison (1982) ile Magaziner ve Reich (1983) tarafından getirilen alternatif bakış açıları vardır. “*Sunrise industries*” kavramını ilk kez kullanan Thurow, ekonomideki yapısal değişimlerde ekonominin iyileşmesinde hükümetlerin yeteneklerinin belirleyici olduğunu tartışır. ABD’deki yapısal dönüşümlere ilişkin ampirik bulgular ortaya koyan Bluestone ve Harrison, sanayisizleşmenin sermayenin hareketliliğindeki ve kaynakların düşük maliyetli yerlere doğru yönelmesindeki dönüşümden kaynaklandığını ifade eder (Bluestone ve Harrison, 1982: 18).

Sanayisizleşmeyi değerlendirirken, Ferguson ve Ferguson (1994) sanayisizleşme ile ülkenin refah düzeyinin karşılaştırması gerektiğini önermektedir. Bu yaklaşıma göre, imalat sanayisindeki istihdama bakmak yerine, imalat sanayisindeki ticaret dengesine ve ekonomideki belli sektörlerin korunmasına bakılmalıdır. Eğer bir ülkenin refah düzeyi artıyorsa yani insanlara hizmetler sektöründe çalışmak yerine kendilerine ayıracakları boş zaman yaratıyorsa üretimin robotlar tarafından yapılmasının bir sorun olmaması gerekmektedir.

Sanayisizleşme olgusu, sanayi sektörünün istihdam ve GSYH’daki paylarının azalan bir trende sahip olduğunu ifade etmekte ve imalat kapasitesi kaybı ile birlikte bu kaybın ekonomik ve sosyal sonuçlarına da işaret etmektedir (Stover ve diğ., 1999: 158). Jenkins’e göre bu olgu, özellikle gelişmiş ekonomilerde üretim kaybı ile değil de, üretim artış hızının düşmesi ile birlikte ortaya çıkan bir durum olarak gözlenmektedir (Jenkins, 2001: 234- 235).

Borchert (2007) ise sanayisizleşmeyi; yatırımların farklı alanlara kaydırılması ile sanayi sektörünün küçülmesi şeklindeki yapısal süreç olarak tanımlar. Bu durum, maliyetleri azaltmak ve karı arttırmak çabasında olan üreticilerin kararı sonucu ortaya çıkar. Üreticiler, imalat sanayisini ucuz işgücü olan yerlere (dış pazarlara) kaydırmak veya imalat sanayisinden çekilmek yerine dış pazarlardan daha ucuz fiyatlı ürünleri ikame etme eğilimindedir. İşgücü verimliliğinin artması da sanayisizleşmeye yol açabilir. Sanayi sektörünün küçülmesi ile hizmetler sektörünün büyümesi eş zamanlı gerçekleşir. Sanayi sektörünün daralması ile işsiz kalan işgücüne hizmetler sektörü düşük ücretli, geçici ve düşük nitelik gerektiren istihdam imkânı sağlar. Sanayisizleşmenin yarattığı temel sorun; sanayi sektöründeki işgücünün yüksek ücretli ve güvenli işlerini

kaybetsmeleri sonucunun ortaya çıkmasıdır. Bu durum sanayi sektöründen dışlanan işgücünün kendilerini, ailelerini, buldukları sosyal çevreyi olumsuz etkiler ve yüksek derecede fakirlik ve evsizlik (homelessness) yaratmaktadır (Borchert, 2007: 256).

Treganna (2009) yapmış olduğu çalışmada; imalat sanayisindeki istihdamın azalması olarak tanımlanan sanayisizleşmeye farklı bir açıdan yaklaşır. Yapmış olduğu ampirik çalışmada imalat sanayisindeki istihdam oranları yanında, imalat sanayisinin GSYİH içindeki payını, katma değeri yüksek oranlı sanayi üretim, emek yoğun imalat sanayi üretim seviyelerini ve ekonomik büyümeyi birlikte değerlendirmektedir. Araştırmanın sonucunda imalat sanayisindeki istihdamın düşmesini; imalat sanayisi içinde emek yoğun sanayi payının düşmesi ile birlikte gerçekleştiğini belirtir. Sanayisizleşmenin imalat sanayisindeki istihdamın düşmesi ile imalat sanayi yapısının birlikte değerlendirilmesi gerektiğini önerir (Treganna, 2009). Treganna (2011). Daha sonraki çalışmasında ülkelerdeki imalat sanayisindeki istihdam ile birlikte imalat sanayisi içindeki emek yoğun sektörlerdeki istihdamın değişmesinin karşılaştırılması ile sanayisizleşmenin tanımlanması gerektiğini ileri sürmektedir. İmalat sanayisindeki istihdam düşüşünün sebebinin; imalat sanayisindeki emek yoğun sektörlerin azalmasından mı ya da ekonominin genelinde imalat sanayisinin küçülmesinden mi kaynaklandığının ortaya çıkartılması ile sanayisizleşmenin tanımlanması gerektiğini savunmaktadır (Treganna, 2011: 9).

Sanayisizleşmenin ülkeler için bir sorun mu ya da gelişmiş ekonomilerin sanayileşme sonrası yaşaması gereken doğal bir süreç mi olduğunu belirleyen unsur, sanayi sektörü ile hizmetler sektörü arasındaki karşılıklı etkileşimin değerlendirilmesi gerektiğidir. (Ferguson ve Ferguson, 1994). Sanayisizleşmeyi imalat sanayisinin küçülmesi ve istihdam yönünden değerlendirirsek, sanayi sektörünün daralması sonucu ortaya çıkan işgücü kaybının alternatif sektörlerde değerlendirilmesi eğilimi düşükse işsizlik sorunu ortaya çıkacaktır. Sanayi sektöründeki bu daralma ile birlikte ekonominin artan işgücü nüfusunu absorbe edici, ortadan kaldırıcı düzeyde ekonomik büyüme gerçekleştirmesi ve istihdam sağlayıcı sektörler yaratılması gerekmektedir.

Rowthorn ve Ramswamy (1999) çalışmalarında; gelişmiş ülkelerde görülen sanayisizleşmenin nedenleri olarak şu iç faktörleri belirtirler: Bu ülkelerin imalat (sanayi) sektörü hizmetler sektörü ile karşılaştırıldığında verimlilik artışlarının daha fazla olması ve bu sektörde fiyatların düşük olması sonucu ortaya çıkmaktadır. Gelişmiş ülkelerde imalat sanayisindeki istihdam oranının düşmesinde dış faktör olarak ise; kuzey-güney ticareti olarak adlandırılan gelişmiş ülkelerin imalat sanayinde gelişmekte olan ülkeler ile yapmış oldukları ticaretin etkisini incelemişlerdir. Bu ticaret, gelişmiş ülkelerdeki işgücü verimliliğini arttırmak yönünde etkiliyken imalat sanayinin toplam çıktı içindeki payını daha az etkilemektedir. Gelişmiş ülkelerde GSYİH içindeki yatırım oranlarının düşmesi ise bu ülkelerde imalat sektörü çıktıklarına olan talebin yönünü değiştirmektedir (Rowthorn ve Ramswamy, 1999: 34).

İmalat sanayisindeki emek yoğun sektörlerin azalması ve işgücü verimliliğinin artması imalat sanayisindeki istihdamın azalmasına yol açabilmektedir. Bu durum

özellikle yeni sanayileşen Doğu Asya ekonomilerinin büyüme deneyimlerinde karşımıza çıkmaktadır. Treganna yapmış olduğu ampirik çalışmada, Asya ekonomilerinin imalat sanayi yapısının emek yoğun yapıdan yüksek verimlilik ve katma değer yaratan yapıya dönüştüğünü belirtir (Treganna, 2011: 14). Treganna (2011), birçok gelişmekte olan ülkenin gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldıklarında sanayisizleşme sürecine kişi başı gelir seviyelerinin daha düşük seviyelerdeyken geçtiklerini belirtmektedir. Gelişmiş ülkeler, ekonomik olgunluk (*economic maturation*) düzeyine ulaşmanın bir sonucu olarak sanayisizleşme sürecine geçmişlerdir. Buna karşılık gelişmekte olan ülkeler ise uyguladıkları ticaret ve finansal serbestlik politikalarına yönelik politika değişiklikleri ile birlikte sanayisizleşme sürecini yaşamışlar ve sonuçta ekonomik büyüme ve işsizlik ile ilgili olumsuz ve ciddi ekonomik sorunlar yaşamışlardır. Bu süreci erken veya zamansız sanayisizleşme (*premature deindustrialization*) olarak ifade eden Treganna (2011), bu ülkeler için tekrar sanayileşmenin gerekliliğini ileri sürmektedir.

### 1. Gelişmiş ve Gelişmekte Olan Ülkelerde Sanayisizleşme Süreçleri

Gelişmiş ülkelerde istihdamın dağılımı büyük bir oranda imalat sanayi ve hizmetler sektörü arasında dağılmıştır. İstihdam oranının bu iki sektör arasındaki dağılımı, iki sektördeki işgücü verimliliği ve çıktı düzeylerine göre değişmektedir. Hizmetler sektöründe işgücü verimliliği daha düşük olduğu için toplam istihdamdan daha çok pay almaktadır. Aynı zamanda imalat sanayisindeki hızlı işgücü verimlilik artışları da bu sektördeki istihdamı azaltmaktadır (Rowthorn ve Ramswamy, 1999: 19).

Balassa (1986), gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkeler arasındaki imalat sanayi ürünleri ticaretine yönelik çalışmasında; gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arası imalat sanayi ürünleri ticaretinin sonucunda gelişmiş ülkelerin istihdam düzeyinin olumsuz yönde etkilenmeyeceğini ileri sürmektedir. Bu tür ticaretin karşılıklı çıkarlara dayandığını vurgulayan Balassa, gelişmekte olan ülkelerin dış satımlarının artması sonucunda gelişmiş ülkelere daha önemli düzeyde pazar oluşturacaklarını belirtir. Bu tür bir ticaret sonucunda düşük nitelikli emek yoğun sanayilerde istihdam kaybı olabilecektir. Ancak buna karşılık gelişmiş ülkelerdeki bazı sanayilerde düşük nitelikli işgücünden yüksek nitelikli işlere doğru bir kayma, düşük nitelikli emek yoğun sanayilerden nitelik ve fiziki sermaye yoğun sanayilere yönelik bir kayış gerçekleşeceği ileri sürülmektedir (Balassa, 1986: 7). Sanayisizleşmenin gelişmiş ülkelerin yaşamaması gereken bir süreç olduğunu ileri süren bu görüşlerin yanında, sanayisizleşmenin döngüsel ve durgunluk yaratan bir süreç olduğunu tekrar sanayi sektörünün büyümesi (*reindustrialization*) ve tekrar istihdam yaratması için değişimi gerekli gören çalışmalar da mevcuttur (Borchert, 2007: 258).

Gelişmekte olan ülkelerde talebin gelir esnekliği imalat sanayisinde yüksek, gelişmiş ülkelerde ise düşüktür. İmalat sanayisinde işgücü verimliliği ekonominin geneline göre daha hızlı artmaktadır. Ekonomi büyüdükçe imalat sanayi ürünlerinin fiyatları daha hızlı düşer. Bu nedenle imalat sanayi ürünleri yerine diğer sektörler

doğru ekonomide bir kayma oluşur. Özellikle verimliliğin düşük olduğu hizmetler sektörüne doğru bir kayma ortaya çıkar (Rowthorn ve Ramswamy, 1999: 21).

Gelişmiş ülkelerin sanayisizleşmesinde dış bir faktör olarak güney-kuzey ticareti olarak adlandırılan gelişmiş ülkelerin imalat sanayinde gelişmekte olan ülkeler ile yapmış oldukları ticaret, imalat sanayisindeki istihdamın düşmesini etkilemektedir. Gelişmiş ülkeler gelişmekte olan (güney) ülkelere özellikle işgücü yoğun imalat ürünleri ithal ederek kendi imalat sanayilerindeki istihdamı azaltmış olurlar. Sonuçta, ortaya çıkan bu istihdam açığının kapatılması, gelişmiş ülkelerde özellikle niteliksiz işgücü istihdamı ile azalan toplam istihdamın, ihracata dayalı sermaye veya teknoloji yoğun sektörlerde yaratılan nitelikli işgücü istihdamı ile dengelenmesine bağlıdır (Rowthorn ve Ramswamy, 1999: 19).

Gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkeler arasındaki ticaretin gelişmiş ülkelerin sanayisizleşmesine olan etkisi Saeger (1997) tarafından incelenmiştir. Saeger (1997), yapmış olduğu çalışmada OECD ülkelerinin kendi aralarındaki ticaretin ve ayrıca gelişmekte olan ülkeler ile yapmış oldukları ticaretin (kuzey-güney ticareti) gelişmiş ülkelerin sanayisizleşmesine etkisini araştırmıştır. Saeger, ampirik araştırması sonucunda OECD ülkelerinin, özellikle imalat sanayi ürünlerine dayalı olan gelişmekte olan ülkelerle ticaretlerinde ya da ekonomik ilişkilerinde OECD ülkelerinin imalat sanayisindeki istihdam oranını, toplam istihdam seviyesini ve imalat sanayisi toplam çıktı düzeyini olumsuz etkilediğini belirtmiştir (Saeger, 1997: 580). Bunun yanında OECD ülkelerinin kendi aralarındaki ticaretin ise bu ülkelerdeki imalat sanayisi istihdam oranını ve imalat sanayisinin toplam çıktı düzeyine etkisi çok küçük düzeydedir (Saeger, 1997: 581).

Gelişmiş ülkelerin sermaye yoğun imalat sanayisinde ihracata dayalı bir ekonomik gelişme içindeyken, buna karşılık gelişmekte olan ülkelere emek yoğun imalat sanayi ürünlerinde (tekstil, oyuncak gibi) uzmanlaşmışlardır. Sermaye yoğun imalat ürünlerinin üretimi için daha az oranda nitelikli ve gelişmiş işgücü gerekirken, aynı miktarda emek yoğun imalat sanayi üretim için ise daha fazla sayıda niteliksiz işgücü gerektirir. Bu nedenle kuzey-güney ticareti gelişmiş ülkelerdeki imalat sanayisindeki istihdamı azaltır ve imalat sanayisindeki işgücü niteliğinin kompozisyonunu değiştirir (Rowthorn ve Ramswamy, 1999: 2). Sanayisizleşme; gelişmiş ülkelerde imalat sanayisindeki işgücü verimliliğini ve niteliğini arttırmaktadır. Gelişmiş ülkelerdeki imalat sanayi üreticileri ucuz ithalat ile rekabet edebilmek için sahip oldukları işgücünü daha verimli kullanmak ve üretimlerini katma değeri yüksek ve sermaye yoğun olan alanlara kaydırmaktadırlar (Rowthorn ve Ramswamy, 1999: 19).

Küreselleşme olgusunun bir boyutu olan ticari ve finansal serbestliğin giderek yaygınlaştığı dönemde gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki ticaretin de gelişmekte olan ülkelerin imalat sanayisine olumsuz etkisi olmuştur. Bu ticaret sonucunda sanayi ürünlerinin üretimi için gerekli araştırma, planlama, geliştirme gibi süreçler merkez ülkelerde kalmak kaydıyla, üretim etkinliklerinin merkez gelişmiş ülkelere, gelişmekte olan çevre ülkelere kayması biçiminde dünya ekonomisinde

sanayi etkinliklerinin yeniden yerleşimi olarak adlandırılacak bir sonuç ortaya çıkmıştır. Çok uluslu firmalar yatırımlarının önemli bir kısmını çevre ülkelere kaydırır. Teknolojik gelişme ve sermaye birikim dinamikleri zayıf olan gelişmekte olan ülkeler, ekonomilerini büyütme ve refahlarını arttırmak amacıyla dünya ekonomisinde yer değiştiren sanayi faaliyetlerinden, doğrudan yabancı sermaye hareketlerinden pay alma yarışına giriştiler. Hatta gelişmekte olan ülke ekonomilerinin performans değerlendirmesinin bir ölçütü de ne kadar doğrudan yabancı sermaye çektiğine göre belirlenmiştir.

Son otuz yıl boyunca dünyadaki birçok gelişmiş ülkede toplam istihdam içinde imalat sanayisi istihdamı azalma eğilimi göstermektedir. Rowthorn ve Ramswamy (1997), sanayisizleşme olarak tanımlanan bu durumun imalat sanayisinin küçülmesi veya önemsizleşmesi olmadığını ve genel olarak ekonominin küçülmesi anlamına gelmediğini aksine ekonomik gelişme ve yaşam standartlarının yükselmesinin doğal sonucu olan bir süreç olduğunu ileri sürmektedir. ABD’de, Avrupa’nın birçok ülkesi, Japonya ve son dönemde Doğu Asya’da Çin, Tayvan, Güney Kore ve Hong Kong’un da bu süreçte olduğu değerlendirilmektedir.

Sanayisizleşmenin sonucu özellikle ABD’de ciddi gelir dağılımı eşitsizlikleri ve birçok Avrupa ekonomisinde işsizliğe yol açtığını ileri süren tartışmalar da mevcuttur. Ayrıca sanayisizleşmenin piyasaların küreselleşmesi sonucu gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkeler arasındaki ticaretin sonucu olduğunu ileri süren tartışmalar da devam etmektedir. Gelişmiş ülkelerde imalat sanayisinde yaşanan işgücü kayıpların sebebi emek yoğun imalat sanayilerini gelişmekte olan ülkelere kaydırmalarıdır. Rowthorn ve Ramswamy (1997), kuzey-güney ticaretinin sanayisizleşmede etkisinin çok az olduğunu ve sanayisizleşmenin ekonomik gelişme sürecinin doğal sonucu olduğunu ileri sürerler (Rowthorn ve Ramswamy, 1997).

### ***Tarım, imalat ve hizmetler sektörü***

Ülkelerde kişi başına gelir düzeyi arttıkça tarım sektörünün ekonomi içindeki payı sürekli azalmakta ve hizmetler sektörün payı ise artmaktadır. Ülkeler zenginleştikçe (kişi başına gelir düzeyleri arttıkça) imalat sanayi sektöründeki istihdam oranı ve çıktı düzeyi ilk olarak artmakta ve daha sonra düşüş göstermektedir. Bu durum birçok gelişmiş ülkede yıllar önce başlamış şu anda ise orta-gelir grubundaki ülkelerde yaşanmaktadır (Thirwall, 2011).

Thirwall (2011), kişi başı gelir düzeyleri farklı olan ülkeler arasında imalat, tarım ve hizmetler sektörlerindeki istihdam düzeylerini karşılaştırır. Gelir düzeyi düşük olan ülkelerde tarım sektöründeki istihdam %40’ı aşmaktayken sanayi sektöründeki istihdam oranı %15 düzeyindedir. Buna karşılık, yüksek gelir seviyesindeki ülkelerde tarımdaki istihdam %5 ve sanayi sektöründe ise %30 seviyesindedir. Hizmetler sektöründeki istihdam oranı ise her iki gelir düzeyindeki ülke grupları için ise yüksek oranda ve artmaktadır. Ancak her iki ülke grubundaki hizmetler sektörünün yapısı veya içeriği birbirinden farklıdır. Düşük gelir grubundaki ülkelerde hizmetler sektörü daha



önemsiz ve küçük yapıdayken yüksek gelir gruplu ülkelerde ise daha karmaşık (sofistike) bir yapı mevcuttur.

Ayrıca Thirlwall (2011), sektörlerdeki istihdam yapısı ile sektörlerin ekonomideki toplam çıktı düzeyleri ile GSYİH içindeki paylarını karşılaştırır. Farklı gelir gruplarındaki ülkelerde sektörlerin toplam çıktı içindeki paylarında, ülkeler arasındaki verimlilik farklarının da dikkate alınması gerektiğini ileri sürmektedir. Düşük gelirli ülkelerde ortalama olarak tarım sektörünün GSYİH içindeki payı %30 iken tarımdaki istihdam oranı %40'tır. Çünkü sanayi sektörü ile karşılaştırıldığında verimlilik tarım sektöründe düşüktür. Yine bu ülke grubunda sanayi sektörünün GSYİH içindeki payı %20 iken sanayideki istihdam %15 seviyesindedir. Hizmetler sektörünün toplam çıktı içindeki payı ile bu sektördeki istihdam oranı ise neredeyse eşittir (Thirlwall, 2011).

## 2. Sanayisizleşme Bağlamında Türkiye Ekonomisi

Kazgan'a göre (2009) 1990-2005 döneminde Türkiye ekonomisinde Doğu Asya ülkeleri ile karşılaştırıldığında iki göstergenin (dışa açıklık ve imalat sanayisinin GSYİH içindeki payı) birbirine ters yönde seyretmektedir. Yani, serbestleşme dış ticaret oranını yükseltirken imalat sanayinin GSYİH'de pay kaybetmesiyle birlikte Türkiye ekonomisi sanayisizleşme sürecine girmiş gözükümlerdir. Kazgan, çalışmasında ülkelerin dış açılımlarıyla birlikte imalat sanayisinin GSYİH içindeki payının azalmasını sanayisizleşme olarak tanımlamıştır (Kazgan, 2009: 309).

Özelleştirmenin de sanayisizleşmenin bir diğer nedeni olduğu savunulmaktadır (Kazgan, 2009). Latin Amerika ve Türkiye gibi IMF dayatmalarıyla bütün kamusal sanayilerini kriz içinde özelleştiren, ya da kapatma durumunda kalan ülkelerde sanayisizleşme yaşanmasının bir nedeni de bu olmuştur. Latin Amerika ve Türkiye, (Asya'dan farklı olarak) geçmişte en güçlü ve yaygın kamu sanayilerine sahip olan ülkelerdi. Büyük ölçekli, ileri teknoloji ve özellikle bütünleşik tesislerin geçmişte kamu sanayileri olarak kurulmuş olmaları, bu tesisler devreden çıkınca sanayisizleşmeyi getiren bir süreç yaratmıştır. Bu bağlamda iki boyutlu bir sanayisizleşme ortaya çıkmıştır; biri bu kapatılan ya da üretimi daraltılan kamu sanayileri üretiminden yoksunluk, diğeri kamu sanayilerinin yoğunlaştığı girdi üretimi sayesinde özel kesime yapılan satışlarda izlenen ucuz girdi fiyatından ve satışlarda ucuz finansmandan yani sanayiye yapılan mali desteklerden yoksun bırakılmak olmuştur. Bu süreç 1980'lere kadar Latin Amerika ve Türkiye'yi ithal ikameye dayalı bir ekonomik model olarak tanımlarken, Asya ülkelerinde her zaman ihracata dönük ve daha çok özel kesime dayalı büyüme süreci olarak tanımlanmıştır. (Kazgan, 2009: 310).

Tablo 1'de görüldüğü üzere, 1980 sonrası Türkiye ekonomisi imalat sanayisine ilişkin temel veriler yer almaktadır. Türkiye ekonomisi imalat sanayisinin GSYİH içindeki payının azalma eğiliminde olduğu ve ithal girdi bağımlılığı yüksek olan orta-düşük ve orta-yüksek teknoloji yoğun sektörlerle yöneldiği görülmektedir.

**Tablo 1: Türkiye Ekonomisinde Beş Yıllık Dönem Ortalamaları ile İmalat Sanayisine İlişkin Veriler**

Dönem	İmalat sanayisi katma değerinin GSYİH içindeki payı	Toplam istihdam içinde imalat istihdamı payı	Yıl	İmalat sanayi ihracatı (Milyar \$)	İmalat sanayi ithalatı (Milyar \$)	İhracat-ithalat değeri (Milyar \$)
1986-1990	22.4	14	2005	68.8	97.3	-28.5
1991-1995	21.8	14	2007	101.3	139.3	-38.0
1996-2000	21.7	15	2009	95.8	115.1	-19.5
2001-2005	17.9	17	2011	125.9	183.9	-58.0
2006-2010	16.2	18	2013	141.4	198.8	-57.4
2011-2015	16.5	18	2015	134.4	166.8	-32.4
2016-2019	17.7	18	2017	147.2	190.7	-43,5
			2019	161.6	154.3	7.3

**Kaynak:** Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). Ekonomik ve Sosyal Göstergeler 1950-2010. [www.dpt.gov.tr](http://www.dpt.gov.tr) (2013). TÜİK (2020), [www.tuik.gov.tr](http://www.tuik.gov.tr)

İmalat sanayi sektörü istihdamı, 1980 yılı sonrasında günümüze yaklaşık ortalama %15 gibi düz seyir izlemektedir. Ancak GSYİH içindeki payı ise 1987'de %25'ten 2010 yılında %16'ya düşmüştür. İmalat sanayisi içindeki alt sektörlerin paylarına bakıldığında; gıda ürünleri, içecek, tekstil, mobilya, kâğıt ve kâğıt ürünleri gibi düşük teknoloji yoğun sektörlerin payı toplam %33, toplam istihdam içindeki payları ise %54,2'dir. Metal eşya, mineral, plastik, kauçuk, kok kömürü, rafine edilmiş petrol gibi orta-düşük teknoloji ürünlerinin imalat sanayi içindeki payı %32, istidam içindeki payı ise %15'tir. Makine teçhizat, motorlu kara taşıtı sanayisi, elektrikli makine ve cihazlar, kimyasal madde ve ürünler tıbbi cihazlar gibi orta yüksek teknoloji yoğun sektörlerin payı %30, istihdam içindeki payları ise %21 oranındadır. İmalat sanayi sektöründe ithal girdi kullanım oranları ise şöyledir; düşük teknoloji yoğun imalat ürünlerinde ithal girdi kullanım oranı ortalama %19, orta-düşük teknoloji yoğun ürünlerde %31, orta-yüksek ürünlerde ise %33 düzeyindedir. Bu durum imalat sanayisi ürünleri ihracat ve ithalat açığının giderek yükselmesi ile görülmektedir.

Türkiye ekonomisinde 1980 sonrası dışa açık sanayileşme stratejisi ile birlikte dışa açılma sürecinde imalat sanayisinin GSYİH içindeki payı azalma eğilimi göstermiştir. Genel olarak gelişmiş ülkelerde ekonomik gelişmişlik düzeyinin bir sonucu olarak imalat sanayisinin payının azalması ve dolayısıyla emek yoğun sektörlerden teknoloji yoğun sektörlerle geçiş süreci ile imalat sanayisindeki istihdam oranının azalması sanayisizleşme olarak adlandırılmıştır. Türkiye ekonomisi, birçok gelişmekte olan ülke ve özellikle Doğu Asya ekonomilerinin aksine ekonomik olgunluk düzeyine (yüksek kişi başına gelir ve GSYİH) ulaşmadan ve 1980 sonrası uygulanan

ticari ve finansal serbestlik politikalarının bir gereği olarak bu sürece geçmiştir. Sonuçta imalat sanayisinin toplam katma değer içinde payının azalması ile düşük katma değer yaratan, dışa bağımlılığı yüksek sektörlerin ağırlığının artması bir arada yaşanmıştır. Bu süreçte Doğu Asya ülkelerinden farklı olarak yüksek kişi başına gelir düzeylerine yükselme ve ekonominin genelinde istihdam imkânları yaratan sektörlerle doğru bir kayma gerçekleşmemiştir. 1960'lı yıllardan 1980'lere kadar imalat sanayisinin ekonomi içindeki önemi ve payı yükseliş içinde olan Doğu Asya ekonomilerinde ise yüksek kişi başına gelir düzeylerine ve en önemlisi yüksek teknoloji yoğun ürünlerde uluslararası piyasalarda rekabet gücüne ulaştıktan sonra 1980 sonrası imalat sanayisinin GSYİH içindeki ve istihdamdaki payı azalma eğilimine geçmiştir. Doğu Asya ekonomileri sanayisizleşme sürecinde işsizlik sorunu ile karşılaşmadan sermaye yoğun imalat sanayi yapısı ile rekabet avantajı elde etmişlerdir.

Diğer yandan, gelişmekte olan ülkelerdeki imalat sanayi üretiminin bir kısmının genel özelliği, büyük ölçekli firmalara fason üretim yapma veya ithal girdiye dayalı olarak üretimin son aşamasını gerçekleştirme biçiminde olmaktadır. Bu yapı, Türkiye dâhil birçok gelişmekte olan ülkenin imalat sanayi yapısını gelişmiş ülkelere bağımlı hale getirmektedir. (Aydoğuş ve diğerleri, 2012).

Teknoloji ihtiyacını büyük ölçüde transfer yoluyla gerçekleştiren imalat sanayinin, teknolojiyi içsel olarak üretime dinamiğini zayıflatmaktadır. Rekabet gücünün yüksek olduğu ürünler genellikle geleneksel sanayi ürünleridir. İmalat sanayi ihracatı hızla artmakta olsa da ithalatın daha büyük bir hızla arttığı görülmektedir. Verimlilik göstergeleri göz önünde bulundurulduğunda ise, kısmi verimlilik göstergelerinden emek ve sermaye verimliliğinde yukarı yönlü bir eğilim gözlenmekle birlikte, ara girdi birimi başına üretim olarak tanımlanan verimlilik değerlerinde aşağı doğru eğilim gözlenmektedir (Aydoğuş ve diğerleri, 2012). 1979 yılında 1,77 olan verimlilik oranı, 2001 yılında 1,55'e düşmüş, 2003 yılındaki 1,22 değeri ise 1,15'e gerilemiştir. 1980-2001 döneminde ortalama 1,65 olan verimlilik, 2003-2008 döneminde 1,15 olmuştur. Bu dönemde verimliliğin girdi birimi başına üretimin ortalama olarak azaldığı görülmektedir (Aydoğuş ve diğ., 2012: 92). Bu durum üretim artmakta olsa da yaratılan birim başına katma değer zaman içinde düşmekte olduğu anlamına gelmektedir. İmalat sanayisinde elde edilen üretim artışı büyük ölçüde ara girdi kullanımına dayanmakta, kısmen toplam verimlilik artışı, üretim artışına katkı vermekte ve emek ve sermayenin büyümeye katkısı son derece sınırlı düzeyde kalmaktadır. (Aydoğuş ve diğ., 2012: 107).

Türkiye ekonomisinde 1980-88 yılları arasında ihracatın rekabet gücünü koruması, sık sık yapılan devalüasyonlar, sermayenin verimliliğindeki artışlar ve ücretlerin baskı altında tutulmasıyla sağlanmıştır (Sönmez, 2003: 179). Ekonomik istikrar önlemleriyle başlayan 1980'den sonra uygulamaya konan bu sanayileşme politikasıyla önemli bir ihracat (dışsattım) artışı sağlanmıştır. Bu artışın daha çok imalat sanayisi ürünlerinde yoğunlaştığı görülmektedir. 1980'den sonra sağlanan ihracat artışı imalat sanayisinin üretken kapasitesinde bir gelişmeye dayandırılmamıştır. 1980'li yıllar

boyunca, büyük ölçüde 1980 yılı öncesi dönemden devir alınan sanayi kapasitesi daha etkin kullanılarak ve üretim maliyetinden çok ihracat fiyatları düşürülerek bir dışsattım artışı sağlanmıştır. Bu nedenle bu politikalar ihracata yönelik sanayileşme politikası olmaktan çok, ihracatı arttırma politikaları olarak değerlendirilmiştir.

1980'li yıllar boyunca, uygulanan ihracata yönelik sanayileşme politikaları sonucu, sanayi ürünleri dışsattımında önemli bir artış sağlanmıştır. Uluslararası rekabet Türk sanayicisinin gündemine girmiş, verimlilik ve kalite anlayışı gelişmiştir. Uluslararası pazarlar için üretim yapma ve uluslararası pazarlama anlayışı yaygınlaşmıştır. Ancak sanayileşme açısından ele alındığında, imalat sanayisine yapılan yatırımların payı oldukça durağandır. 1980'li yıllar boyunca, özel kesimde yatırım artış hızı duraklamış ve üretim artış hızının sürekli gerisinde kalmıştır. Kamu yatırımları ise olağanüstü bir azalma göstermiştir (Kepenek ve Yentürk, 2007: 419).

Türkiye'de 1980'li yıllarda liberal bir ithalat rejimi uygulanması, ihracatın ve yatırımların teşviki ekonomide, özellikle imalat sanayinde önemli etkiler yapmıştır. İthalatın liberasyonu imalat sanayi üzerinde bir ölçüde etki doğurmuştur. Sanayiciler kalite, maliyet ve fiyat açısından rekabet gücüne ulaşma çabası içine çekilmişlerdir. İç piyasalarda tekel ve oligopol gücüne sahip firmalar bu ayrıcalıklarını yitirdiklerini görerek dış rekabete hazırlanmaya başlamışlardır. Teknoloji seçiminde ve kaynak kullanmada tercih yapma rahatlığı ortadan kalkınca sanayiciler kapasite kullanımını arttırma ve verimliliği yükseltme gayreti içine girmişlerdir. Yatırım maliyetinin yükselmesi firmaları kurulu kapasiteden azami ölçüde yararlanmaya yöneltmiştir.

1980 sonrasında serbestleşme ve dışa açılma stratejisi takip eden Türkiye'de kredi faizlerinin yükselmesi, Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT) zamları ve ithalatın serbestleşmesi gibi bir dizi uygulama ve politikalar imalat sanayini dışa açılmaya zorlamıştır. Bu dönemde uygulanan döviz kuru, ihracat teşvikleri, ulaştırma ve haberleşme alt yapısının iyileştirilmesi politikaları ve başta iletişim ve teknoloji kullanımındaki gelişmeler sanayinin küreselleşmeye uyumunu kolaylaştırıcı etkiler yapmıştır. Ancak ekonomideki istikrarsızlık dolayısıyla, imalat sanayinin tümüyle bu stratejiye uygun bir üretim ve yatırım performansı sergilediği söylenemez. İhracata dönük sanayi dallarında kaynakların bir bölümünün yatırıma yöneldiği anlaşılmaktadır. Üretim kapasitesini genişletici yeni yatırımların yapılmaması sanayinin verimlilik artışlarına dayalı büyüme sürecini de olumsuz biçimde etkilemiştir.

Sanayinin gelişmesi ve ihracatın artması, kapasite kullanımının artması ile bir noktaya kadar mümkün olmaktadır. Sanayide arzulanan ölçüde bir gelişmenin olabilmesi ve bunun sürebilmesi için öncelikle ekonomik istikrarın sağlanması şarttır. Sınai üretiminin artması üretim kapasitesinin genişlemesi halinde devam edebilir. Dinamik bir sanayileşme, teknolojik gelişme, üretim çeşitlemesi ve ihracata dönük üretim ile mümkün olabilir. Bunun için sınai üretimin yatırımdan başlayarak desteklenmesi gerekmektedir.

1990'lı yıllar Türkiye ekonomisi, geçmiş dönemlere göre ve tüm sorunlara rağmen daha dinamik bir yapıya kavuşmuş ve küreselleşme akımına ayak uydurmaya çalışmıştır. 2000-2001 krizinden sonra sanayi, toparlanma sürecine girmiştir. Fakat bazı yapısal ekonomik sorunları da yaşamaktadır. Sanayinin ithal ham madde ve yatırım mallarına bağımlılığı yükselmektedir. Dış ticaret açığının mutlak ve nispi olarak büyümesi bu gelişmenin açık kanıtıdır. Sanayi yapısında düşük katma değer yaratan, dışa bağımlılığı yüksek sanayi kollarının ağırlığı artmaktadır (Şahin, 2007: 384).

Türk sanayisinin uzun dönemli yapısal bir rekabet gücü artışı için yeni sanayileşme politikaları oluşturulması 1990'lı yıllarda gündeme gelmeye başlamıştır. Ancak 1990'lı yıllar, dış finansal serbestliğe geçiş yılları olmuştur. Türkiye'nin 1989'dan sonra uygulamaya başladığı finansal serbestliğin imalat sanayisine çeşitli nedenlerle olumsuz etkileri ortaya çıkmıştır. En önemlileri, kamu hesaplarındaki bozulma nedeniyle, kamu alt yapı yatırımlarının durması, faiz oranlarının hızla yükselerek imalat sanayisi sektörüne yapılacak yatırımları olumsuz etkilemesi, yüksek enflasyonla sonuçlanan dengesizliklerin ortaya çıkması ve TL'nin değerlenmesi nedeniyle imalat sanayisi rekabet gücünün azalmasıdır. Bunun yanında Türkiye ekonomisinde sanayisizleşme sürecinde fazla değerlenmiş yerli paranın uluslararası rekabet gücü kaybına yol açması nedeniyle de imalat sanayi sektörünün performansını, verimliliğini ve ekonominin toplam istihdam düzeyini olumsuz yönde etkilemiştir (Şıklar ve Tonus, 2007).

Öte yandan finansal serbestlik politikaları ile yerli paranın yabancı paralar karşısında değerlenmesi, faiz oranının yükselmesi, iç talebin artması, ihracatın azalması ve imalat sanayisinde iç talebe yönelik yatırımların yapılması gibi sonuçlar olmuştur. 1994 yılında yaşanan ekonomik kriz ve devalüasyondan sonra dışsattım artmış ve imalat sanayi dışsattımının GSMH içindeki payı ilk kez yüzde 10'un üzerine çıkmıştır. 1994 yılındaki krizden sonra imalat sanayi yapısı 1980 yılında görülen özellikleri taşımakta ve yüksek dışsattım, düşük yatırım ve düşük katma değer artışı bir arada görülmektedir. Zayıf sanayileşme imalat sanayisinin gündemindeki yerini korumuştur. Finansal serbestlik politikalarının sürdüğü 2000'li yıllar da yaşanan faiz oranları ve döviz kurudaki istikrarsızlıklar imalat sanayi yatırımlarında olumsuz etkilerini göstermeye devam etmiştir. Ancak 2001 yılında yaşanan ekonomik krizin etkisi önce devalüasyon sonra da düşük ücret ve verimlilik artışı ile dışsattımın yükselmesinde etkili olmuştur (Kepenek ve Yentürk, 2007: 419).

Özetle; ihracat eksenli ekonomi politikasının başlıca sonuçları, başlamış olan makine ve motor üretimini amaçlayan sanayileşme girişimlerinin tümüyle bir tarafa bırakılması, KİT özelleştirme süreci, ihracata dayalı büyüme yaklaşımının bir sonucu olarak her türlü ihracata büyük destekler sağlanması, dış pazarlarda rekabetin düşük ücretlere dayandırılması, finans piyasalarının tam anlamıyla serbestleşmesi ve devletin mal üretiminden tümüyle ve hizmet üretiminden de önemli ölçüde çekilmesidir.

Türkiye ekonomisinin sanayi politikasının temel hedef ve stratejilerinin belirlendiği 2003 yılında yayımlanan Sanayi Politikası Belgesi'nde; devletin sanayi politikasını yeri şu şekilde ifade edilmiştir: “Devlet, uluslararası kurallar çerçevesinde sanayiye destekleyici, piyasaları düzenleyici ve denetleyici rolünü güçlendirecek, bazı stratejik konular dışında sanayiden çekilmeyi sürdürecektir. Bu bağlamda özelleştirme faaliyetlerine özel önem verilecektir. Kamu kesimi yatırımları ağırlıklı ekonomik ve sosyal altyapı alanlarında yoğunlaştırılacak, özel kesimin ise kamu kesiminin çekildiği tüm alanları da kapsayacak şekilde yatırımlarını arttırarak sürdürmesi özendirilecektir” (Türkiye Sanayi Politikası Belgesi, 2003).

Sonuç olarak, iktisadi performans bakımından 1980 sonrası dışa açılma dönemi, önceki on yılları anımsatırcasına, yine bir yükselme-çöküş çevrimine sahiptir. Özellikle dışarıdan yardımların etkisiyle 1980'lerin başındaki önemli toparlanmanın ardından süreç 1990'larda giderek sürdürülemez ve krizlere yatkın bir hale gelmiştir (Öniş ve Şenses, 2009: 726). Bu süreç içinde ekonomi, hızlı, sürekli ve değişken oranlarda enflasyona ve 1989 ortalarında serbestleştirilen sermaye hareketlerine bağlı olarak finansal krizler ve büyük çaplı döviz kuru ve faiz oranları dalgalanmalarının belirlediği kısa dönem gündem içine hapsolmuştur. Bunun sonucunda da yatırım, büyüme, istihdam ve gelir dağılımı gibi orta ve uzun döneme yönelik hedefler yanında sanayileşme hedefinden de giderek uzaklaşmıştır (Şenses ve Taymaz, 2003).

Bu durum, sermaye hesabının serbestleştirilmesinde çok daha aşamalı, seçici davranan bazı geç kalkınan ve gelişmekte olan Asya ülkelerinin deneyimleriyle tam bir tezat oluşturmuştur. Özellikle Türkiye'de devlet, Washington Mutabakatı'nın önerdiği politikalara uygun olarak, mali istikrarsızlığın ve yeterli bir düzenleyici çerçeve oluşturulmadan, vaktinden önce sermaye hesabını dışa açarak 1994, 2000 ve 2001'de yaşanan krizlerin başlıca sorumlusudur. Bu krizler, Türkiye'nin iktisadi performansını, özellikle Asya'daki gelişmekte olan piyasaların performanslarıyla karşılaştırdığında ciddi olarak zayıflatmıştır (Öniş ve Şenses, 2009).

### 3. Doğu Asya Ülkelerinde Sanayisizleşme Deneyimleri

1990-2005 döneminde Doğu Asya dışındaki özellikle Latin Amerika ve Türkiye gibi birçok ülkede dışa açıklık ve imalat sanayisinin GSYİH içindeki payının birbirine ters yönde seyretmiştir. (Kazgan, 2009; 308). İmalat sanayisinin daralması ile ortaya çıkan yüksek işgücü arzının hizmetler sektörü tarafından hızlı şekilde istihdam edilememesi; döviz kurunun aşırı değerlenmiş olması, imalat sanayisine özgü yapısal sorunlar veya ekonominin genelini ilgilendiren temel sorunlardan kaynaklanmaktadır. Bunun sonucunda ülkeler yüksek işsizlik ve yaşam standartlarının düşmesi gibi sorunlarla karşılaşmaktadırlar (Rowthorn ve Ramswamy, 1997; 5). Doğu Asya ülkeleri dışında, dış ticaret ve sermaye hareketleri serbestliğinden gelişmekte olan ülkeler zarar görmüşlerdir. Bunun bir nedeni, hızlı sermaye girişlerinin yarattığı kur çapasının (enflasyon sürerken) yerli parayı aşırı değerli duruma getirerek, rekabet gücü kaybına yol açması, fon girişleri ithalatı arttırırken aşırı değerli yerli paranın yarattığı haksız rekabetin, rekabete dayanamayan imalat kesimini tasfiyeye götürmesi, bir diğer nedeni

ise, verim artışının bunu giderecek hızda artmamasıdır. Asya ülkeleri (dış fazla ve rezerv birikiminin gösterdiği gibi) yerli parasını eksik değerli tutup, verimi hızla arttırıp imalat sanayilerini hızla geliştirmişlerdir (Kazgan, 2009: 309).

Gelişmiş Doğu Asya ekonomileri Güney Kore ve Tayvan sanayisizleşme sürecine 1980'li yıllardan sonra özellikle kişi başı gelirlerini gelişmiş ülkelerin seviyelerine ulaştırdıktan hatta geçtikten sonra başlamışlardır. Hong Kong ise 1970'lerin ortalarında %45 olan imalat sanayisi istihdam oranı 1990'lardan sonra düşmeye başlamıştır. Hong Kong benzeri şehir devleti olan Singapur'da da imalat sanayi istihdamı azalma eğilimindedir. Doğu Asya ekonomileri; sanayisizleşme süreci içinde olan ve istihdam sorunu yaşamayan ülkeler olarak ortaya çıkmaktadırlar (Rowthorn ve Ramswamy, 1997: 6).

1980'li yıllardan itibaren Doğu Asya ekonomilerinde azalan seyir halinde olan işsizlik oranları; Güney Kore'de yaklaşık %4, Singapur'da %6, Hong Kong'da %5 seviyesindedir. Türkiye ekonomisinde ise 1980 yılından itibaren artan eğilimde devam eden işsizlik oranı ortalama %12 oranındadır. Doğu Asya ekonomilerinde genel olarak sanayi sektöründeki istihdam oranındaki payı azalma eğilimindedir. Hong Kong'da 1980 yılında %50 olan sanayi sektörünün toplam istihdam içindeki payı 2009 yılında %12'ye düşmüştür. Aynı zaman diliminde imalat sanayisinin toplam katma değer içindeki payı da azalış ve hizmetler sektörünün payı da artış eğilimindedir. Singapur ekonomisi için ise 1980 yılında %36 olan sanayi sektörünün toplam istihdam içindeki payı 2009 yılında %22'ye düşmüştür. Aynı zaman diliminde imalat sanayisinin toplam katma değer içindeki payı da azalış ve hizmetler sektörünün payı da artış eğilimindedir. Güney Kore ekonomisi için ise 1980 yılında %29 olan sanayi sektörünün toplam istihdam içindeki payı 2009 yılında %17'ye düşmüştür. Ancak imalat sanayisinin toplam katma değer içindeki payı ise artış eğilimindedir. Türkiye ekonomisi açısından sanayi sektörünün toplam istihdam içindeki payı 1990'da %21 ve 2010 yılında %26 oranında aynı zaman diliminde ise imalat sanayisinin toplam katma değer içindeki payı azalmış ve hizmetler sektörünün ise artmıştır.

Doğu Asya ekonomilerinden özellikle Güney Kore ekonomisinde sanayi sektöründe istihdam oranındaki düşüş ile birlikte imalat sanayinin GSYİH içindeki payı ve imalat sanayisinin toplam katma değer içindeki payının arttığı görülmektedir. Güney Kore ve Tavyan ekonomileri yüksek katma değerli ve verimlilik düzeyi yüksek, sermaye, teknoloji yoğun, daha nitelikli işgücü gerektiren sektörlerle yönelik imalat sanayisinin geliştiğini göstermektedir. Buna karşılık; Türkiye ekonomisinde imalat sanayisinin GSYİH içindeki payı düşme eğilimde ve bunun yanında sanayi sektörü istihdam eğilimi de artış yönündedir. Bu durum Doğu Asya ekonomileri ve özellikle Güney Kore ve Tayvan ekonomileri ile karşılaştırıldığında Türkiye ekonomisinde düşük katma değerli, daha emek yoğun, daha niteliksiz işgücü gerektiren sektörlerin yoğunlaştığını göstermektedir.

Tablo 2'de Doğu Asya ülkeleri ile Türkiye ekonomisinde yer alan ana sektörlerin toplam katma değer içindeki paylarının yıllar itibarıyla değişimleri yer almaktadır.

Türkiye ekonomisinde ve Doğu Asya ekonomilerinde özellikle 1987 sonrasında imalat sanayisinin GSYİH içindeki payı azalırken hizmetler sektörünün payı artmaktadır. Tabloda görüldüğü gibi Türkiye ekonomisinde 1978 yılında %17, 1998 yılında %22 olan imalat sanayisinin GSYİH'deki payı 2018 yılında %19'a gerilemiştir. Hizmetler sektörünün payı ise aynı dönemde %43'den %49'a ve daha sonra %54'e yükselmiştir. Doğu Asya ekonomilerinde imalat sanayisinin GSYİH'deki payı 1978'de ortalama %23 seviyesindeyken 2018 yılında ortalama %16 oranına gerilemiştir (Tayvan hariç). Aynı dönemde hizmetler sektörünün payı ise ortalama %47'den %61'e yükselmiştir (Tayvan hariç).

**Tablo 2: Doğu Asya Ülkeleri ve Türkiye'de Temel Sektörlerin GSYİH İçindeki Paylarının Karşılaştırması**

Ülkeler	Tarım GSYİH İçindeki Payı (%)			Sanayi GSYİH İçindeki Payı (%)			İmalat Sanayi GSYİH İçindeki Payı (%)			Hizmetler GSYİH İçindeki Payı (%)		
	1978	1998	2018	1978	1998	2018	1978	1998	2018	1978	1998	2018
Tayvan	27	6	1.6	29	48	30	20	39	-	44	46	70
Hong Kong	1	0	0.1	1	14	6	24	2	1	40	52	54
Güney Kore	20	4	2	30	35	35	21	25	27	37	46	61
Singapur	2	0.1	0.03	31	32	25	23	23	21	63	63	69
Türkiye	32	12	6	23	31	29	17	22	19	43	49	54

**Kaynak:** World Bank 2020, World Development Report 1987 ve T.C. Kalkınma Bakanlığı Uluslararası Ekonomik Göstergeler Raporu 2011.

UNIDO'nun (The United Nations Industrial Development Organization) imalat sanayisinde yaratılan toplam değerın sektörler arasındaki dağılımına yönelik verileri değerlendirildiğinde, Doğu Asya ekonomileri özellikle Güney Kore ve Tayvan ekonomilerinde ortaya çıkan imalat sanayi katma değerinde yüksek pay alan sektörler; elektronik, TV, radyo, demir çelik, makine, motor, otomotiv, gemi ve rafine petrol ürünleridir. Türkiye ekonomisinde ise tekstil ve giyim sektörü, yiyecek-ıçecek sektörü üretim malzemeleri, mobilya imalatı, kauçuk, plastik, elektrik, makine, motorlu araç parçaları, temel metaller, metalik olmayan mineraller gibi sektörler imalat sanayisindeki toplam katma değer içinde daha yüksek paylara sahiptirler (UNIDO, Statistical Database, 2013).

Tablo 3 ve 4'de yer alan Doğu Asya ülkelerinin farklı düzeydeki teknoloji yoğun imalat ürünleri ihracat ve ithalat değerinin karşılaştırmasına göre Türkiye ekonomisi orta seviyeli teknoloji yoğun imalat ürünleri ihracatını 3 milyar dolardan (1995) 37 milyar dolara (2011) çıkarmıştır. Yüksek seviyeli teknoloji yoğun imalat ürünleri ihracatını ise 1 milyar dolardan (1995) 10 milyar dolara (2011) yükseltmiştir. Doğu Asya ekonomilerinde ise orta seviyeli teknoloji yoğun imalat ürünleri ihracatı ortalama



22 milyar dolardan (1995) 82 milyar dolara (2011) çıkarmıştır. Yüksek seviyeli teknoloji yoğun imalat ürünleri ihracatını ise ortalama 52 milyar dolardan (1995) 194 milyar dolara (2011) yükseltmiştir.

**Tablo 3: Doğu Asya Ülkeleri ve Türkiye'nin Farklı Düzeydeki Teknoloji Yoğun İmalat Ürünleri İhracatının Karşılaştırması (Milyar \$)**

Ülkeler	Düşük Seviyeli Teknoloji Yoğun İmalat Ürünleri			Orta Seviyeli Teknoloji Yoğun İmalat Ürünleri			Yüksek Seviyeli Teknoloji Yoğun İmalat Ürünleri		
	1995	2000	2011	1995	2000	2011	1995	2000	2011
Tayvan	12 / 111*	15 / 148*	30 / 306*	21	28	50	41	70	161
Hong Kong	7 / 173	7 / 202	6 / 428	24	31	69	55	74	233
Güney Kore	15/125	18/172	98/555	27	34	155	44	74	193
Singapur	3/118	2.7/137	13/409	16	18	54	71	88	192
Türkiye	2/21	2.7/27	21/134	3	4.3	37	1	2.8	10

**Kaynak:** The United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). UNCTADSTAT. <http://unctadstat.unctad.org>. (Kasım 2012). (\*Ülkelerin ilgili yıla ait toplam ihracat değeri)

**Tablo 4: Doğu Asya Ülkeleri ve Türkiye'nin Farklı Düzeydeki Teknoloji Yoğun İmalat Ürünleri İthalatının Karşılaştırması (Milyar \$)**

Ülkeler	Düşük Seviyeli Teknoloji Yoğun İmalat Ürünleri			Orta Seviyeli Teknoloji Yoğun İmalat Ürünleri			Yüksek Seviyeli Teknoloji Yoğun İmalat Ürünleri		
	1995	2000	2011	1995	2000	2011	1995	2000	2011
Tayvan	8/103*	6/139*	14/281*	21	30	44	37	64	101
Hong Kong	9/196	8/212	8/483	30	33	73	66	84	249
Güney Kore	10/135	7/160	36/524	29	24	77	38	55	121
Singapur	7/124	4/134	14/365	25	26	55	58	68	130
Türkiye	3/35	3/54	18/240	8	14	53	9	15	47

**Kaynak:** The United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). UNCTADSTAT. <http://unctadstat.unctad.org>. (Kasım 2012). (\*Ülkelerin ilgili yıla ait toplam ithalat değeri)

Türkiye ekonomisinde; 1995 yılında orta seviyeli teknoloji yoğun ürünlerin toplam ihracat içindeki payı %14'den 2011 yılında %27'ye yükselmiştir. Yüksek seviyeli teknoloji yoğun ürünlerin toplam ihracat içindeki payı ise 1995 yılında %1 ve 2011 yılında %7 oranında gerçekleşmiştir. Doğu Asya ülkelerinde özellikle Güney Kore ve Tayvan ekonomilerinde, aynı dönemlerde orta seviyeli teknoloji yoğun ürünlerin

toplam ihracat içindeki payı ortalama %24, ileri teknoloji yoğun ürünlerin payı ise ortalama payı %40 düzeyindedir.

**Tablo 5: Türkiye Ekonomisinde Yaratılan Toplam Katma Değerin Sektörler Arasında Dağılımı (Milyon \$)**

	Tarım ve Balıkçılık	Sanayi	Madencilik ve Temel İmalat Ürün Parçaları	İmalat	Hizmetler	Ulaşım ve İletişim
1970	6.511	6.412	5.026	4.617	8.872	1.521
1980	17.283	26.409	21.314	19.485	42.321	8.283
1990	25.304	73.408	61.004	54.850	89.803	19.410
2000	26.898	74.845	61.401	53.509	147.800	32.400
2010	61.709	171.317	141.215	113.773	422.811	95.884
2017	51.807	248.297	175.389	149.496	454.430	86.870

**Kaynak:** The United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). UNCTADSTAT. <http://unctadstat.unctad.org> (Mart 2020)

Tablo 5 ve 6'da görüleceği üzere; Türkiye ekonomisinde yaratılan toplam katma değer sektörler arasındaki dağılımında; 1970 yılında sanayi sektörünün 6,4 milyar dolar katma değeri 2018 yılında 248 milyar dolar seviyesine ulaşmıştır. Aynı dönemde imalat sanayi katma değeri 4 milyar dolardan 149 milyar dolara, hizmetler sektörü katma değeri ise 9 milyar dolardan 454 milyar dolara yükselmiştir. Sanayi sektörü ve özellikle imalat sanayinin toplam katma değer içindeki payları açısından değerlendirildiğinde; Türkiye ekonomisinde sanayi sektörünün payı %29'dan %33'e, imalat sanayi sektörünün payı ise %21'den %20'ye gerilemiştir.

**Tablo 6: Türkiye Ekonomisinde Yaratılan Toplam Katma Değerin Sektörler Arasında Dağılımının Toplam Katma Değer İçindeki Payları (%)**

	Tarım ve Balıkçılık	Sanayi	Madencilik ve Temel İmalat Ürün Parçaları	İmalat	Hizmetler	Ulaşım ve İletişim
1970	29	29	23	21	40	6
1980	20	30	24	22	49	9
1990	13	38	32	29	47	10
2000	10	29	24	21	59	13
2010	9	26	21	17	64	14
2017	7	33	23	20	60	12

**Kaynak:** The United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). UNCTADSTAT. <http://unctadstat.unctad.org> (Nisan 2018)

1990-2005 döneminde Türkiye ekonomisinde Doğu Asya ülkeleri ile karşılaştırıldığında iki göstergenin (dışa açıklık ve imalat sanayisinin GSYİH içindeki payı) birbirine ters yönde seyretmiştir (Kazgan, 2009) Yani, serbestleşme dış ticaret oranını yükseltirken imalat sanayinin GSYİH içindeki payını kaybetmesiyle birlikte Türkiye ekonomisi “*sanayisizleşme*” yoluna girmiş gözükmektedir.

Taymaz ve Voyvoda (2009) ise, Türkiye ekonomisinde sanayinin yeniden yapılanmasına yönelik yapmış oldukları çalışmada; Türkiye ekonomisinin özellikle 2001 yılı sonrası uluslararası pazarlara eklemlenmesinde; temel ve düşük teknoloji yoğun ürünlerde uzmanlaşmış üretim yapısından orta-yüksek teknoloji ürün yapısına doğru bir dönüşüm içinde olduğunu belirtmektedirler. Genel olarak sanayi üretimindeki büyüme oranları geleneksel sektörlerden yüksek ve orta düzeydeki teknoloji yoğun ürünlere doğru olan talep artışı ile desteklenmiştir (Taymaz ve Voyvoda, 2009: 167).

2001 sonrası uygulanan makroekonomik politikalar ve Türk Lirasının aşırı değerli olması ekonominin üretim yapısının dönüşümünü etkilemiştir. Özellikle geleneksel imalat sanayi ihracatı rekabet gücünü kaybetmiştir. Ekonomide düşük maliyetli ithalatın desteklediği yeni üretim ve ihracat alanları ortaya çıkmıştır. İthalat aşırı bağımlı olan bu sektörler katma değer ve istihdam yaratmada sınırlı kalmışlardır (Taymaz ve Voyvoda, 2009: 146). Bu durum; iç üretimin yerine ara malları ithalatının artmasına ve üretim ve ihracat sektörlerinin ithalata, dışa bağımlı hale gelmesine neden olmuştur. Buna ek olarak ekonominin katma değer yaratması ve istihdam oranının artması kısıtlanmış ve engellenmiştir (Taymaz ve Voyvoda, 2009: 167).

Türkiye’de ciddi anlamda bir sanayisizleşme sürecinden geçilmektedir (Yeldan, 2016). Sanayinin payı 2000 yılı öncesine görece milli gelirin yaklaşık %30’u düzeylerinden %15’ler düzeyine gerilemiştir. Dolayısıyla imalat sektörünün toplam istihdamdaki payı da düşmüş durumdadır (Yeldan, 2016). Sönmez’e göre (2016), Türkiye’de tüm ekonomiyi sürükleyici gücü, dinamizmi olan imalat sanayisi, özellikle son 5 yılda ivme kaybetmektedir. Bu ivme kaybındaki önemli etkenlerden biri Anadolu’daki sanayi potansiyelinin atıl kalması ve gerilemesi ile birlikte bölgesel sanayi atılımının gerçek anlamda sağlanamamasıdır. Sanayisizleşme süreci Türkiye için ciddi bir sorun olmayı sürdürürken, var olan sanayinin de İstanbul’un inisiyatifinde “Marmara odaklı” hale gelmiş olması da bu etkenler arasındadır (Sönmez, 2016: 32).

## Sonuç

Dünya ekonomisinde yer alan ülkelerin sanayileşme süreçlerinde ithal ikameci sanayileşmeye dayalı bir ticaret politikası yerine korumacılığı kontrollü şekilde terk ederek ihracata dayalı dışa açık bir kalkınma stratejisine geçişte Doğu Asya deneyimi etkileyici ve örnek bir tecrübe olarak diğer ülkeler tarafından değerlendirilmiştir. Türkiye ekonomisi, gelişmiş ülkelerden ve Doğu Asya ülkelerinden farklı olarak; “sanayisizleşme” olgusunun öne sürdüğü imalat sanayisinin toplam katma değer içindeki payının ve toplam istihdam içinde payının azalması sonucunda gerçekleşecek olan imalat sanayisinin girdi kullanımına bağımlı yapısının değiştirilmesi konusunda benzer dönüşümü sağlayamamıştır. Doğu Asya ülkelerinde ortaya çıkan teknoloji, nitelikli işgücü içeriği ve verimliliği yüksek sektörlerin ağırlığının artırılması şeklindeki yapısal dönüşümü sağlayamamıştır.

Genel olarak, gelişmiş ülkelerde ekonomik gelişmişlik düzeyinin bir sonucu olarak imalat sanayisinin payının azalması ve dolayısıyla emek yoğun sektörlerden teknoloji yoğun sektörlerle geçiş süreci ile imalat sanayisindeki istihdam oranının azalması sanayisizleşme olarak adlandırılmıştır. Türkiye ekonomisi birçok gelişmekte olan ülke ve özellikle Doğu Asya ekonomileri ile karşılaştırıldığında ekonomik olgunluk düzeyine ulaşmadan ve 1980 sonrası uygulanan ticari ve finansal serbestlik politikalarının bir sonucu olarak bu süreçte yer almıştır. Sonuçta imalat sanayisinin toplam katma değer içinde payının azalması ile düşük katma değer yaratan, dışa bağımlılığı yüksek sektörlerin ağırlığının artması bir arada yaşanmıştır. Türkiye’de 1980 sonrası dışa açık sanayileşme stratejisi ile birlikte imalat sanayisinin dışa açılması sürecinde GSYİH içindeki payı azalma eğilimi göstermiştir. Bu süreçte Doğu Asya ülkelerinden farklı olarak Türkiye ekonomisinde kişi başına yüksek gelir düzeylerine yükselme ve ekonominin genelinde istihdam imkânları yaratan sektörlerle doğru bir kayma gerçekleşmemiştir. 1960’lı yıllardan 1980’lere kadar imalat sanayisinin ekonomi içindeki önemi ve payı artan Doğu Asya ekonomilerinde ise yüksek kişi başına gelir düzeylerine ve en önemlisi yüksek teknoloji yoğun ürünlerde uluslararası piyasalarda rekabet gücüne ulaştıktan sonra imalat sanayisinin GSYİH içinde payı ve istihdamdaki payı azalma eğilimine geçmiştir. Doğu Asya ülkeleri sanayisizleşme sürecinde işsizlik sorunu ile karşılaşmadan sermaye yoğun imalat sanayi yapısı ile rekabet avantajı elde etmişlerdir.

Doğu Asya ülkeleri tarafından ihracata dayalı sanayileşme sürecinde ekonomilerindeki niteliksel dönüşümü gerçekleştirdikleri uygulama alanları olan uluslararası rekabet edebilme gücüne sahip sanayi dallarının seçilmesi, geliştirilmesi, uzmanlaşma, bu sanayi dallarının ihtiyaç duyduğu nitelikli insan ve işgücü koşullarının oluşturulması, devlet destekli stratejik teknoloji politikaları ve altyapısının oluşturulması ve yatırım imkânlarının yaratılması gibi stratejik alanlar devlet kontrolünde ve denetiminde uygulanan stratejik politikalar ve uygulamalarla gerçekleştirilmiştir.

Doğu Asya ülkelerinin hedeflerine ulaştıkları ve aştıkları dünya ekonomisinde gerek ihracat gerekse sanayi yapısı açısından ilk 10'da yer aldıkları dönemde benzer politika ve stratejiyi benimseyen Türkiye ekonomisi artan oranda dış açıklar, borçlanma, birbirini takip eden ekonomik krizlerle karşı karşıya kalmıştır. 1960'lı yıllardan itibaren ihracat ürün yapısının seyri de bu ülkeleri Türkiye ekonomisinden ayırmaktadır. 1960'lı yıllarda ihracat yapıları emek-yoğun ve tarıma dayalı sektörlerle dayanırken 1990'lı yıllardan itibaren teknoloji-yoğun ürünlerde dünyanın en büyük ihracatçı ülkeleri arasında yer almaktadırlar. Türkiye ekonomisi ise ihracatın bileşimini niteliksel olarak dönüştürmek yerine ihracatını sayısal olarak arttırarak ancak bu ülkelerle yarışabilme ve dünya ekonomisine entegre olmak çabasındadır.

Sonuçta; Türkiye ekonomisi, dışa açılma sürecinde gelişmiş ülkelerden ve özellikle Doğu Asya ülkelerinden farklı olarak; "sanayisizleşme" olgusunun öne sürdüğü imalat sanayisi içinde teknoloji, nitelikli işgücü yoğun ve dolayısıyla verimliliği yüksek sektörlerin ağırlığının artırılması şeklindeki yapısal dönüşümü sağlayamamıştır. Aynı zamanda dışa bağımlı girdi kullanımı yüksek olan özellikle düşük ve orta teknoloji yoğun sektörlerden oluşan bir imalat sanayi yapısı oluşmuştur.

### Kaynakça

- Aydoğuş, O., Çolak, Ö. M. ve Lenger, A. (2012). *Türkiye'nin Büyüme Stratejisi: Yapısal Analiz ve Politikalar*. Ankara: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) Yayını.
- Balassa, B. (1971). *The Structure of Protection in Developing Countries*. IBRD (World Bank) and John Hopkins Press.
- Balassa, B. (1986). "Aşamalı Karşılaştırmalı Üstünlükler". *Dışa Açık Ekonomi Üzerine Makaleler*. H.A. Hedili (drl.). Maliye ve Gümrük Bakanlığı Yayını. Yayın No: 1986/270.
- Balassa, B. (1986). "Gelişmekte Olan Ülkelerde Dışa Açılma ve Döviz Kuru Politikaları: Türkiye Deneyimi". *Dışa Açık Ekonomi Üzerine Makaleler*. H.A. Hedili (drl.). Maliye ve Gümrük Bakanlığı Yayını. Yayın No: 1986/270.
- Bluestone, B. ve Harrison, B. (1982). *The Deindustrialization of Amerika*. Basic Books.
- Borchert, J. (2007). "Deindustrialization". *Homelessness Handbook*, D.Levinson ve M. Ross (drl.). Berkshire Publishing Group.
- Cowell, M. (2015). *Dealing with Deindustrialization: Adaptive Resilience in American Midwestern Regions*. New York: Routledge.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı (2006). *Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)*, Ankara. [www.dpt.gov.tr](http://www.dpt.gov.tr) (Ocak, 2013).

- Ferguson, P.R. ve Ferguson, G. J. (1994). *Industrial Economics: Issues and Perspectives*. New York University Press.
- Jenkins, R. (2001). “Sanayileşme ve Dünya Ekonomisi”, F. Şenses (ed.), S. Öztürk (çev.), *Kalkınma İktisadı: Yükselişi ve Gerilemesi*, İstanbul: İletişim Yayınları, 211-254.
- Kazgan, G. (2009). *Küreselleşme ve Ulus Devlet*. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Kepenek, Y. (2012). *Türkiye Ekonomisi*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kepenek, Y. ve Yentürk, N. (2006). *Türkiye Ekonomisi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Kutscher, R. E., and Valerie, A. P. (1986). Deindustrialization and the Shift to Services. *Monthly Labor Review* (June): 1-5.
- Magaziner, I. ve Reich, R. (1983). *Minding America’s Business: The Decline and Rise of American Economy*, New York: Harcourt Brace.
- Öniş, Z. ve Şenses, F. (2009). Gelişen Post Washington Mutabakatı’nı (PWM) Yeniden Düşünmek. *Neo-liberal Küreselleşme ve Kalkınma, Seçme Yazılar*. F. Şenses (dr.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Öniş, Z. ve Şenses, F. (2009). Küresel Dinamikler, Ülke içi Koalisyonlar ve Reaktif Devlet: Türkiye’nin Savaş Sonrası Kalkınmasında Önemli Politika Dönüşümleri, *Neo-liberal Küreselleşme ve Kalkınma, Seçme Yazılar*. F. Şenses (dr.). İstanbul: İletişim Yayınları.
- Rowthorn, R. ve Ramswamy, R. (1999). *Growth, Trade and Deindustrialisation*. IMF Staff Paper. 46(1):18-41.
- Saeger, S.S. (1997). *Globalization and Deindustrialization: Myth and Reality in the OECD*. *Weltwirtschaftliches Archiv, Review of World Economics*, 133(4): 579-608.
- Sönmez, A. (2003). *Doğu Asya Mucizesi ve Bunalımı, Türkiye İçin Dersler*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayını.
- Sönmez, M. (2016). Sanayisizleşme Anadolu’yu Kurutuyor. *Mühendis ve Makina*, 57(678): 31-42.
- Stover, R. G., Lichty, M.L. ve Stover, P.W. (1999). *Industrial Societies: An Evolutionary Perspective*, New Jersey: Prentice Hall.

- Şahin, H. (2007). *Türkiye Ekonomisi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Şenses, F. ve Taymaz, E. (2003). *Unutulan Bir Toplumsal Amaç: Sanayileşme Ne Oluyor? Ne Olmalı?* ODTÜ, Ekonomik Araştırma Merkezi Yayını, 1.sayı. 1-23.
- Şıklar, İ. ve Tonus, Ö. (2007). Is It Possible to Deindustrialize Before Industrialization? The Turkish Case. *Journal of Economics*, 55(6): 594-611.
- Taymaz, E. ve Voyvoda, E. (2009). Industrial Restructuring and Technological Capabilities in Turkey. *Turkey and the Global Economy. Neo-Liberal Restructuring and Integration in The post-crisis Era*. Z.Öniş ve F.Şenses (drl.). New York: Routledge.
- The United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). Statistical Database. <http://www.unido.org>. (Ocak, 2013).
- Thirlwall, A.P. (2011). *Economics of Development: Theory and Evidence*. 9. Baskı. Londra: Palgrave Ed.
- Treganna, F. (2009). Characterising Deindustrialisation: An Analysis of Changes in Manufacturing Employment and Output Internationally. *Cambridge Journal of Economics*. 33(3):433-466.
- Treganna, F. (2011). *Manufacturing Productivity, Deindustrialization and Reindustrialization*. United Nations University. World Institute Development Economic Research Working Paper. No.2011/57, 5-26.
- T.C. Devlet Planlama Teşkilatı (2003). *Türkiye Sanayi Politikası: AB Üyeliği'ne Doğru*, Ankara: DPT Yayınları. [www.dpt.gov.tr](http://www.dpt.gov.tr) (Aralık 2012).
- T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (2010). *Türkiye Sanayi ve Strateji Belgesi (2011-2014)*, Ankara. [www.sanayi.gov.tr](http://www.sanayi.gov.tr) (Ocak, 2013).
- Yeldan, E. (2016). Sanayisizleştirme anlayışı terk edilmeli. BirGün, (1 Ekim 2016), sayfa 5.



Araştırma makalesi, Gönderim Tarihi: 25.07.2023; Kabul Tarihi: 15.10.2023  
DOI: 10.47129/bartiniibf.1332479

## Uluslararası Hukukta Kuvvet Kullanımı Çerçevesinde Rusya'nın Gürcistan, Kırım ve Ukrayna Müdahaleleri<sup>1</sup>

Doktora Öğrencisi Esra EROĞUZ

Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı

esraeroguz@gmail.com, Orcid ID: 0000-0003-0437-1733

### Öz

Rusya'nın Şubat 2022 müdahalesinin neden olduğu Ukrayna Krizi ile birlikte uluslararası hukuk yeniden sorgulanmaya başlanmıştır. Uluslararası hukukta kuvvet kullanımı üzerinden yapılan bu sorgulama devletlerin çeşitlenen müdahale gerekçeleri üzerinden ilerlemektedir. Uluslararası hukukta kuvvet kullanımının belirli istisnaları olmasına rağmen zamanla devletlerin kuvvet kullanma nedenleri çeşitlenmiştir. Gürcistan, Kırım ve Ukrayna vakaları, uluslararası hukukun değişen dinamikleri ve devletlerin müdahalelerini haklı göstermek için kullandıkları farklı gerekçeler hakkında değerli bilgiler sunmaktadır. Bu çalışma, Rusya'nın Gürcistan, Kırım ve Ukrayna müdahalelerinin gerekçelerine odaklanmıştır. Dolayısıyla, çalışmada ilk olarak kuvvet kullanımının değişen içeriği üzerinde durulmuş, sonrasında ise Rusya özelinde, yapılan bu üç müdahalenin nedenleri üzerinden bir karşılaştırma yapılmıştır. Bu çerçevede, uluslararası hukukta kuvvet kullanımının değişen doğası incelenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Uluslararası hukukta kuvvet kullanma, Rusya, Gürcistan, Kırım, Ukrayna.

**JEL Sınıflandırması:** K3, K33.

<sup>1</sup> Bu makale yazarın Prof. Dr. Cenap Çakmak danışmanlığında hazırladığı "Uluslararası Hukukta Kuvvet Kullanımının Değişen İçeriği: Gürcistan, Ukrayna ve Filistin Olayları", (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, 2016) adlı yüksek lisans çalışmasından yararlanılarak yazılmıştır.



## Russia's Interventions in Georgia, Crimea and Ukraine in the Framework of the Use of Force in International Law

### Öz

The Ukrainian Crisis, triggered by Russia's February 2022 intervention, has prompted a renewed examination of international law. This scrutiny revolves around the diverse justifications employed by states for the use of force within the realm of international law. Despite the existence of certain exceptions allowing the use of force, the reasons behind states' employment of such measures have evolved over time, becoming more multifaceted. The cases of Georgia, Crimea, and Ukraine provide valuable insights into the shifting Dynamics of international law and diverse justifications states use to justify their interventions. This study aims to focus on the rationales behind Russia's interventions in Georgia, Crimea, and Ukraine. Consequently, the investigation delve into the changing nature of the use of force, followed by a comparative analysis of the reasons underlying Russia's three interventions, all within the framework of academic discourse. In this context, it is examined the evolving nature of the use of force in international law.

**Keywords:** The use of force in international law, Russia, Georgia, Crimea, Ukraine.

**JEL Classification:** K3, K33.

### Giriş

Uluslararası hukuk, varlığının sorgulandığı yeni bir krizden geçmektedir. Uluslararası hukukun sadece kuvvet kullanma açısından değerlendirilemeyeceği bilindiği halde, devletler tarafından gerçekleştirilen ihlaller tüm alanın eleştirilmesine neden olmaktadır.

Uluslararası hukukta kuvvet kullanımı ve kuvvet kullanma tehdidi, güç kullanımının yasaklanması ile belirli istisnalara bağlanmıştır. Bu istisnalar; BM Şartı 6. ve 7. bölümlerde düzenlenen ortak güvenlik sistemi, 8. bölümde yer alan bölgesel düzenlemeler ve 51. maddede yer alan meşru müdafaa hakkıdır. Ancak zamanla bu düzenlemeler dışında kuvvet kullanmanın içeriği değişmiş ve kuvvete başvurma yolları çeşitlenmiştir. Bu bazen devletin kendi vatandaşlarını ülke dışında koruması gibi bir neden olarak karşımıza çıkarken, bazen de insani müdahale, koruma sorumluluğu gibi yeni kavramlarla açıklanmaktadır. Ancak uygulamada bu gerekçelerle gerçekleştirilen müdahalelerin meşruluğu konusunda şüphelerin var olması alana dair sorgulamaları da beraberinde getirmektedir. Meşruluğa gölge düşüren bu müdahaleler sadece kural koyucu olan Batı tarafından değil Rusya özelinde olduğu gibi diğer devletler tarafından da gerçekleştirilebilmektedir. Uluslararası hukuk kapsamında izin verilen bazı istisnalara rağmen, güç kullanımının gerekçeleri devletler tarafından ihlal edildikçe önemli

değişikliklere uğramıştır. Dolayısıyla uluslararası hukukta kuvvet kullanımı, devletlerin müdahaleleri için gösterdikleri çeşitli nedenler göz önüne alındığında incelemeye değerdir.

Rusya'nın Gürcistan, Kırım ve Şubat 2022'de gerçekleştirdiği müdahalesi Ukrayna'ya baktığımızda öne sürülen nedenler geçmiş örneklerle atıfta bulunarak temellendirilmeye çalışılmaktadır. Bu çalışma, her üç müdahale üzerinden tarihsel süreç içerisinde gündeme gelen gerekçelendirmeler ile kuvvet kullanımının değişen içeriğini göstermeye çalışacak ve örneklerin neden alana dair sorgulamaları gündeme getirdiğine dikkat çekecektir. Özellikle devlet uygulamaları ve gelişmeler çerçevesinde bu konudaki gelinen nokta tartışılmaya çalışılacaktır. Böylece çalışmanın uluslararası hukuk ve devlet müdahaleleri konusunda süregelen tartışmalara katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

## 1. Uluslararası Hukukta Kuvvet Kullanımının Tarihsel Kökeni

Kuvvet kullanma, belirli şartlarla sınırlandırılmadığı zamanlarda haklı savaş (just war) kavramı ile desteklenmekteydi. Bu doktrin, Batı'da Hristiyanlıkla ortaya çıkmıştır ve doktrine ilk katkıyı St. Augustine'nin yaptığı ileri sürülmektedir. St. Augustine'ye göre tek haklı savaş, tanrı savaşlarıdır. Bunun dışında savaşların haklı sayılması için haklı bir nedeninin olması, iyi niyetli olması yani saldırgan bir tutumdan ziyade mevcut statükoyu koruma amaçlı olması ve meşru bir otorite tarafından savaş kararının alınmış olması gerekiyordu (Shaw, 2008; Uzun, 2010; Ereker, 2004).

Ortaçağ'ın sona ermesinin ardından, Avrupa'da ulus devletlerin ve aynı zamanda modern uluslararası hukukun ortaya çıkmasıyla birlikte kuvvet kullanımı devlet egemenliğinden kaynaklanan bir hak kullanımına dönüşmüştür. Egemen eşit devletlerden oluşan bu yeni düzende hiçbir devlet bir diğerrinin kuvvete başvurma nedenlerini takip ve teyit etme merkezi olmazken, devletlerin çıkarları ön planda olmuştur. 17. yüzyıl itibarıyla ise haklı savaş kavramı dini yönünü kaybetmiş ve meşru müdafaa haklı savaş doktrini çerçevesinde değerlendirilmeye başlanmıştır (Taşdemir, 2006: 96). Dönemin bu anlayışı 20. yy başlarına kadar devam etmiş, yine bu dönemde bazı barış konferansları<sup>2</sup> ile kuvvet kullanımı yasaklanmasa da, devletlerin kuvvet kullanırken başvuracakları kaynaklara dair sınırlandırmaya gidilmiştir (Williamson, 2009: 72-73). Dolayısıyla devletler, egemenliklerinden kaynaklanan, şartsız kullanmak istedikleri kuvvet kullanma gücünü uluslararası toplumun ilk kurumsallaşma örneği Milletler Cemiyetinde de aşamamışlardır. Misak'ta devletler savaşa başvurma güçlerini ellerinde buldurmaya devam ederken, sadece savaşa başvurma nedenlerini düzenlenmeye çalışmışlardır. Bir uluslararası hukuk ikilemi olarak karşımıza çıkan devletlerin kendi koydukları kurallara uymakla yükümlü olması ve bunu denetleyecek mekanizmanın yokluğu savaşa başvurma hakkının sınırlandırılmasına engel teşkil etmiştir. Dolayısıyla Cemiyet, savaşı yasaklamadan anlaşmazlıkları barışçıl yollarla çözmeyi düzenleyerek, savaşı engellemeye çalışmıştır.

<sup>2</sup> Bakınız: 1899 ve 1907 Lahey Barış Konferansları.

Misakın kuvvete başvurma açısından boşlukta kalan bir diğer yönü kullanılan “savaş” terimidir. Kuvvet kullanma değil de savaş teriminin kullanılması, savaşa varmayan kuvvet kullanma yollarını kapsam dışı bırakmıştır ve devletlerin bu boşluğu kendi çıkarları doğrultusunda kullanmalarına neden olmuştur (Keskin, 1998: 31). Her ne kadar iki savaş arası dönemde bu boşluğu doldurma çabaları 1928 Briand- Kellogg Paktı<sup>3</sup> ile sonuçlanmış olsa da sadece meşru müdafaa durumunda meşru görülen savaş önlenememiştir.

## 2. Modern Uluslararası Hukuk'ta Kuvvet Kullanma ve Değişen İçeriği

Modern uluslararası hukukun anayasası olarak kabul edilen Birleşmiş Milletler Şartı, ortaya çıkan yeni durumlara yönelik çözümlerde ve alınan yeni kararlarda temel alınmaktadır. Şarta göre, devletlerin temel amacı uluslararası sistemin barış ve güvenliğini sağlamaktır, bunu yaparken Şart, kuvvet kullanma tehdidini ve kuvvet kullanma gerekçelerini düzenlemiştir.

BM Şartı madde 2/4'e göre:

*“Tüm üyeler, uluslararası ilişkilerinde gerek herhangi bir başka devletin toprak bütünlüğüne ya da siyasal bağımsızlığına karşı, gerek Birleşmiş Milletlerin amaçları ile bağdaşmayacak herhangi biçimde kuvvet kullanma tehdidine ya da kuvvet kullanılmasına başvurmaktan kaçınırlar.”*<sup>4</sup>

Bu maddeden anlaşılacağı üzere, BM Şartı önceki düzenlemeler olan MC Misakı ve Briand-Kellogg Paktından farklı olarak savaşa varmayan kuvvet kullanma yollarını yasaklamıştır. Ancak bu yasağın kapsamı sadece devletler arasında kullanılan kuvvet için geçerlidir. Yani bir devletin ülkesinde ortaya çıkan iç karışıklık, kriz ve terör eylemlerini önlemek için kuvvete başvurmak bu yasak kapsamında değerlendirilememektedir (Taşdemir, 2006: 106).

Nitekim zamanla savaşın yapısının, taraflarının ve içeriğinin değişmesi gibi durumların ortaya çıkması ve Şartın bu kapsamda bir çözüm sağlayamaması yeni adımların atılmasını gerekli kılarak, yasağın kapsamının genişletilmesine, yasağın

<sup>3</sup> Paktın 1. maddesine göre taraf devletler, savaşa başvurmayı kınamış ve diğer devletlerle olan ilişkilerinde savaşı bir araç olmaktan çıkarma konusunda anlaşmışlardır. (Shaw, 2008: 818.)

<sup>4</sup> Bakınız: <https://www.un.org/en/about-us/un-charter/chapter-1> (Çevrimiçi) (Erişim Tarihi: 20 Ekim 2022)

istisnalarının<sup>5</sup> zamanla genişletilerek, hatta bazı durumlarda ihlal edilerek<sup>6</sup>, devletlerin yaptıkları müdahaleleri meşrulaştırmalarına olanak sağlamıştır. Diğer bir deyişle, devletlerin fiili uygulamaları, ihlalleri zamanla hukuki hale gelmeye başlamıştır. Yani zamanla meşru müdafaa içerisinde ya da bu madde dışında değerlendirilebilecek başka müdahale gerekçeleri karşımıza çıkmıştır. Önleyici meşru müdafaa, devlet vatandaşlarının ülke dışında korunması, insani müdahale ve koruma sorumluluğu bu bağlamda değerlendirilebilir. Bu çerçevede, uluslararası hukukun gelişiminde önemli olaylar olduğu gibi, uluslararası hukukta kuvvet kullanımı kurallarının gelişim süreci özelinde de bazı kırılma noktaları belirleyebiliriz.

Bu kırılma noktalarından biri, yasağın istisnalarından olan meşru müdafaa hakkında “silahlı saldırı” kavramının belirsizliği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu kavramın net olarak içeriğinin belirlenmemesi bazı düzenlemelerin önünü açmıştır. Bunlardan biri önleyici meşru müdafadır (Bothe, 2003: 228). Uluslararası hukukta devletlerin uygulamalarına ve hukukun genel ilkelerine bakıldığında genellikle devletlerin kesin bir saldırının gerçekleşeceğinden emin oldukları takdirde, kendilerini savunmak için saldırının gerçekleşmesini beklemelerinin gerekmediği kabul edilmektedir. Söz konusu bu yorum aslında, 51. maddede düzenlenen meşru müdafanın “doğal bir hak”<sup>7</sup> olarak geniş yorumlanmasına dayanmaktadır (O’Connell, 2002: 13).

Genel kabule göre, bir saldırının başlayacağına dair kanıt varsa, saldırının gerçekleşmesini beklemeye gerek yoktur. Ancak burada sorun ilk gücün kimin tarafından kullanılacağına dair alınacak kararın zor olmasıdır. Dolayısıyla ilk adımı atacak olan devletin, olası saldırının kesinliğine ve eğer ilk adım atılmazsa zararın büyük olacağına karar vermesi gerekir (Murphy, 2005). Haliyle önleyici meşru müdafaa hakkı ile devletlerin ne zaman güç kullanacağı belirsiz hale gelmiştir.

Önleyici meşru müdafaa, 11 Eylül 2001 saldırıları sonrası Bush hükümetinin yeni bir milli güvenlik stratejisi izlemeye başlamasıyla ortaya çıkmıştır. Bush, günümüz

---

<sup>5</sup> BM Şartı kuvvet kullanma yasağının iki tane istisnası bulunmaktadır. Bunlar meşru müdafaa ve Güvenlik Konseyi kararı ile kuvvet kullanmadır. Meşru Müdafaa durumunda devletler tek taraflı olarak kuvvet kullanırlar ve Güvenlik Konseyi olaya müdahil olana kadar müdafaa hakkı geçerlidir. Güvenlik konseyi kararı ile kuvvet kullanmada ise devletler kuvvet kullanma yetkilerini Güvenlik Konseyinin iznine bırakırlar.

<sup>6</sup> NATO’nun Kosova müdahalesi Güvenlik Konseyi kararı alınmadan gerçekleşmiştir. Bakınız: John Currie, “NATO’s Humanitarian Intervention in Kosovo: Making or Breaking International Law?”, *Canadian Yearbook of International Law* 36, 1999, s. 303-333.

<sup>7</sup> Doğal hak kavramı birçok belirsizliği beraberinde getirmiştir. Şöyle ki; Caroline davasında kuvvet kullanımı devletlerin milli politikalarının bir parçasıyken, BM Anlaşması ile birlikte o zamana kadar gerçekleşen en kapsamlı yasaklama yapılmıştır. Dolayısıyla Anlaşmadan önce örf ve adet hukuku önleyici meşru müdafaya izin verse bile 1945 yılından sonra kuvvet kullanımı, silahlı saldırı gibi bazı koşullara bağlanmıştır. Keza Nikaragua davasında UAD, silahlı saldırı olmadan gerçekleşen kuvvet kullanımını birçok devlet gibi reddetmiştir. Bakınız: Mary Ellen O’Connell, “The Myth Preemptive Self Defence”, *The American Society of International Law*, 2002, s.13.

tehditlerini bertaraf etmede saldırının gerçekleşmesini beklemenin mümkün olmadığını belirterek, vukuu muhakkak bir saldırı tehdidine karşı önleyici meşru müdafaa hakkının kullanılabilceğini belirtmiştir. Dolayısıyla kitle imha silahları, terörizm gibi çağın yeni tehditleri karşısında “vukuu muhakkak” kriterinin anlam ifade etmeyeceği belirtilmiştir (The New York Times, 2002). Ancak bu açıklama, bu geniş müdahale hakkı, ne BM Şartına ne de uluslararası hukuktaki herhangi bir kaynağa dayandırılmıştır (Falk, 2002). Bu yeni yorumlama kuvvet kullanmanın kapsamını genişletmektedir. Doktrine göre değişen tehdit algılamalarına bakıldığında eski bir kriter olan gereklilik artık geçerli değildir. Örneğin, ani bir kitle imha silahı saldırısı önleyici meşru müdafaa hakkının kullanımı için geç olabilir. Bu nedenle vukuu muhakkak bir durumda saldırının geleceği kesindir ve bu durumda harekete geçilebilir (Arend, 2003: 96).

Kuvvet kullanımının içeriğinin giderek değişmesi bir yandan günümüzün şartlarına uyum sağlama ve ihtiyaçlarına cevap verme olarak değerlendirilirken diğer yandan hukuk yapımında gücü elinde bulunduran devletlerin kendi çıkarlarına göre hukuku yönlendirmesi olarak yorumlanmaktadır. Bu yorumlara neden olan kuvvet kullanımı gerekçelerinden biri insani müdahaledir. Kavramın gerekçe olarak kullanıldığı yerlerde suistimal edilmesinin en temel nedeni bir tanım üzerinde uzlaşmamış olmasıdır. Kavram dar anlamıyla politik, ekonomik ve sosyal hakları kapsayan insan haklarının korunması olarak ifade edilmektedir. Bu şekilde ifade edildiğinde bir diğer sorun olarak “insan hakları” konusu gündeme gelmektedir. İnsan hakları konusunda ortak bir zeminde buluşulamaması, insan hakları kapsamında olan değerlerin bir hiyerarşisinin olması durumu zorlaştırmaktadır (Murphy, 1996: 8).

Diğer yandan, devletler insani müdahaleye kuvvet kullanmanın gerekçesi olarak en fazla Soğuk Savaş döneminde başvurmuştur. Bunun nedeni, BM Güvenlik Konseyinin ortaya çıkan krizlerde çözüm üretememesidir. Konseydeki görüş ayrılıkları karar alınmasını engellemiştir. Bu durumda kuvvet kullanma tekeli yine devletlere bırakılmıştır. İnsani müdahale, insani krizlere bir çözüm olarak sunulmuştur. Daha sonra, Soğuk Savaş'ın ardından ortaya çıkan iç savaşlarda insan hakları ihlallerinin meydana gelmesi ise insani müdahale kavramını yeniden gündeme getirmiştir (Çakmak vd., 2016: 14).

Nitekim, devletlerin yaşanan iç savaşlarda önlem alamaması ve insani dramların ortaya çıkması egemenlik anlayışında bir değişikliğe gidilmesini zorunlu kılmıştır. Bu durum karşısında devletlerin artık egemenliklerinden kaynaklanan sorumluluklarının arasında kendi halklarını koruma da yer almaya başlamıştır. Özellikle Ruanda ve Kosova'da yaşanan olaylarda BM Güvenlik Konseyi'nin gerekli önlemleri alamaması koruma sorumluluğu kavramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Dönemin BM Genel Sekreteri Kofi Annan'ın yaptığı çağrı üzerine 2000 yılında ICISS (International Commission on Intervention and State Sovereignty- Müdahale ve Devlet Egemenliği

Uluslararası Komisyonu) adıyla kurulan komisyon 2001 yılında Koruma Sorumluluğu raporunu yayınlamıştır.<sup>8</sup>

İnsani müdahale kavramına yeni bir bakış açısı kazandıran rapor, önemli olanın müdahale hakkı değil, devletlerin sorumluluk hakkı olduğunu vurgulamıştır (Cooper ve Kohler, 2009: 19). Dolayısıyla devletlerin, egemenliklerinden kaynaklanan bir müdahale hakkından önce egemenliklerinden kaynaklanan halklarını koruma sorumluluğu vardır. Eğer bu sorumluluğu yerine getirmez ya da getiremezler ise sorumluluk uluslararası topluma geçecektir. Raporun sunduğu bir diğer yenilik ise, koruma sorumluluğunun askeri müdahaleden ziyade önleme sorumluluğu, harekete geçme ve yeniden inşa gibi aşamaların hepsini kapsamasıdır.<sup>9</sup>

Komisyonunda ortaya çıkan bu raporda, ayrıntılı bir şekilde belirtilmiş olsa da, suistimal edilebilme tehlikesine karşı yeniden düzenlenmiştir. 2005 Dünya Zirvesi Sonuç Belgesinde koruma sorumluluğu, soykırım, savaş suçları, insanlığa karşı suçlar ve etnik temizlik suçlarını kapsayacak şekilde düzenlenmiştir ve müdahale Güvenlik Konseyinin yetkisi ile sınırlandırılmıştır (UNGA Res/60/1, 2005).

Her ne kadar koruma sorumluluğu belirli suçlarla sınırlandırılrsa ve sonraki yıllarda<sup>10</sup> raporlarla daha fazla netleştirilip geliştirilse de belirli örnekler sorumluluğun asıl amaca hizmet etmekten uzak olduğu şüphelerini doğurmuştur. Örneğin 19 Mart 2011 tarihinde Libya'ya yapılan uluslararası müdahale koruma sorumluluğunun eleştirilmesine neden olmuştur. Karardan sonra NATO 6 ay sürecek operasyona başlamıştır. Ülkede çatışma arttıkça ve insan hakları ihlalleri Kaddafi yönetimince şiddetlendirildikçe, Güvenlik Konseyi tarafından 1973 sayılı karar alınmıştır (UNSC Res/ 1973, 2011). Karara göre uçuşa yasaklı bölge sağlanmış ve üye devletlere bütün gerekli önlemlerin alınması yönünde çağrıda bulunulmuştur. Bunu takiben Fransa ve birlikleri hava saldırısı düzenlemiştir. Libya Operasyonunda amaç sivilleri ve uçuşa yasak bölgeyi korumakken ilerleyen zamanlarda operasyonun Kaddafi'nin öldürülmesi ile sonuçlanması koruma sorumluluğunun meşruluğuna gölge düşürmüştür (Pingeot ve Obenland, 2014: 20). Asıl amacı insani müdahalenin yarattığı belirsizliği gidermek olan ve belirli amaçlarla müdahalenin sınırlandırılması için ortaya atılan koruma sorumluluğu, Libya'da kötü sonuçlanmıştır. Bu tarz suistimler ise ileride Rusya müdahalelerinde görüleceği üzere emsallerin önünü açmaktadır.

<sup>8</sup> Bakınız: Responsibility to Protect Report, 2001, Çevrimiçi: <https://www.globalr2p.org/resources/the-responsibility-to-protect-report-of-the-international-commission-on-intervention-and-state-sovereignty-2001/> (Erişim Tarihi: 20 Ekim 2022)

<sup>9</sup> Ayrıntılı bilgi için bakınız: <https://www.un.org/en/genocideprevention/about-responsibility-to-protect.shtml> (Çevrimiçi) (Erişim Tarihi: 6 Kasım 2022)

<sup>10</sup> Koruma sorumluluğu 2009 BM Genel Sekreteri Ban Ki- Moon'un yayınladığı rapor, Genel Kurul'un 2010 yılında yayınladığı rapor, 2011 yılında Genel Kurul'un sunduğu rapor, 2012, 2013 ve 2014 yıllarında sunulan raporlar. 2021 yılına kadar her yıl rapor sunulmuştur. Ayrıntılı bilgi için bakınız: <https://www.un.org/en/genocideprevention/key-documents.shtml> (Çevrimiçi) (Erişim Tarihi: 6 Kasım 2022)

Devletlerin kuvvet kullanma gerekçelerinden bir diğeri oluşturan devlet vatandaşlarının ülke dışında korunması gerekçesi, kuvvet kullanımı sınırlandırılmadan önce tartışmalı bir müdahale gerekçesi olarak görülmemekteydi. Ancak BM Şartı ile kuvvet kullanımının yasaklanmasından sonra söz konusu amaçla yapılan müdahaleler tartışmalara yol açmaktadır (Gazzini, 2005: 170). Ülke dışında devlet vatandaşlarının korunması amacıyla yapılan müdahaleler çoğu zaman uluslararası hukukun bir parçası olarak kabul edilse de, amacın çeşitli şekillerde ifade edilmesi tartışmalara neden olmaktadır. Bu ifade şekilleri bazen rehin alma hakkı, bazen kurtarma hakkı bazen de ülke dışındaki vatandaşları korumak için müdahale olarak karşımıza çıkmaktadır (Thomson, 2012: 632). Suistimale açık olabilecek bu gerekçe, devlet uygulamalarındaki ihlaller ile meşruluğu sorgulanabilir bir gerekçe haline gelmektedir.

### 3. Rusya Müdahaleleri Üzerinden Uluslararası Hukuk Testi

Rusya'nın gerçekleştirdiği Gürcistan, Kırım ve son olarak 22 Şubat Ukrayna müdahaleleri, gerekçelendirme açısından benzerlikler ve farklılıklar barındırmaktadır.

İlk olarak, Rusya'nın Gürcistan müdahalesinde öne sürülen gerekçeler kuvvet kullanımını hangi temelde meşrulaştırdığını bize göstermektedir. 2008 yılında Rusya Federasyonu Cumhurbaşkanı Dmitri Medvedev ve Başbakan Vladimir Putin, Gürcistan'ın Güney Osetya'daki halka karşı hareketlerini soykırım olarak nitelendirmiştir. Soykırım olarak nitelendirilmesinin nedeni müdahaleyi koruma sorumluluğu çerçevesinde göstermektedir. Dışişleri Bakanı Sergey Lavrov yaptığı açıklamada, koruma sorumluluğuna atıfta bulunarak, koruma sorumluluğunun yalnızca Afrika'da tehlikede bulunan insanlar için değil, tehlikede olan Rus vatandaşları için de uygulanabileceğini öne sürmüştür (Evans, 2008: 53). Söz konusu soykırım ciddi bir iddia olup incelenmesi ve tespiti gereken bir konudur. 1948 Soykırımı Önleme ve Cezalandırma Sözleşmesine göre soykırım suçunun tespiti ancak mahkeme kararıyla belirlenmektedir.<sup>11</sup> Ancak burada tespit sadece Rus hükümeti tarafından yapılmıştır.<sup>12</sup>

Rusya'nın Gürcistan müdahalesinde ileri sürdüğü gerekçelerden bir diğeri, Güney Osetya'daki Rus vatandaşlarının korunması olmuştur. Devletin ülke dışında vatandaşlarını koruması amacıyla kuvvet kullanımında "vatandaş" kavramı muğlakta kalan kavramlardan biridir. Bu yüzden Uluslararası Hukuk Komisyonu bu duruma "baskın vatandaşlık" kavramını ortaya atarak açıklık getirmiştir. Dolayısıyla vatandaşları koruma adı altında bir müdahalenin yapılabilmesi için söz konusu yerde vatandaşların yoğunluğu önemlidir. Bu çerçevede Rusya, Ağustos 2008 yılındaki güç kullanımını meşrulaştırabilmek için Güney Osetya'da yaşayanlara Rus vatandaşlığı vermiştir. Böylece Gürcistan müdahalesine karşı Rus vatandaşlarının korunması gerekliliği ortaya

<sup>11</sup> "Uygulama açısından bir sistem getirmeyen Sözleşme, soykırımla suçlanan kişilerin soykırımın işlendiği topraklardaki devletin yetkili bir mahkemesi ya da bir uluslararası ceza mahkemesi tarafından yargılanacağını öngörmektedir.", Bakınız: Shaw, a.g.e., s. 304.

<sup>12</sup> Bakınız: "Russian probe accuses Georgia of genocide", France 24, Çevrimiçi: <https://www.france24.com/en/20081223-russian-probe-accuses-georgia-genocide-> (Erişim Tarihi: 08 Kasım 2022)

çıkılmıştır (Forteau, 2015: 950-951). Bu durum içerisinde şaibeler barındırmaktadır. Müdahaleye yakın bir zamanda hızlı bir şekilde verilen bu vatandaşlıklar, güç kullanımını meşru göstermekten başka bir amaca hizmet etmemektedir. Bununla birlikte, Cumhurbaşkanı Medvedev'in sınırlarının ötesinde vatandaşlık verilen ve aynı zamanda etnik olarak Rus olan herkesi Rusya'nın koruma hakkı olduğunu vurgulaması, "vatandaş" kavramının içeriğini genişletmiştir (Blank, 2008: 39).

Diğer yandan, uluslararası toplum tarafından kabul edilen ve devlet uygulamalarına dayanan genel kabule göre, ülke dışında vatandaşların korunması için sınırlı bir alanda ve orantılı olarak kurtarma operasyonları yapılabileceğini kabul edilmektedir. Ancak kısa sürede bu durumun gerçekleşmesi duruma meşruluk kazandırmamakta aksine gölge düşürmektedir. Dolayısıyla çoğunluğu etnik olarak Rus olmamasına rağmen 2000'li yıllardan itibaren Güney Osetya'da ve Abhazya'da yaşayanlara pasaport verilmesi yasal görünmemektedir (Roy, 2013: 154). Ayrıca kuvvet kullanımındaki orantısızlık Rus birliklerinin Güney Osetya'ya ve Abhazya'ya girmesi, Tiflis'e kadar ilerlemesi, sivillere verilen zararlar meşruluğa gölge düşüren durumlardır. Nitekim askeri müdahalenin başvurulacak son çare olması gerekirken Rusya, Güvenlik Konseyi kararını beklememiş ve ateşkes çağrılarına tepkisiz kalmıştır (Evans, 2008: 54-55).

Diğer yandan, Rusya, askeri olarak sağladığı başarıyı doğru zamanda doğru yerde yapılan diplomatik hamlelerle de desteklemiştir. Çünkü burada önemli olan Güney Osetya'nın bağımsız olması ve bunun Rusya tarafından tanınması değildir, önemli olan bu bağımsızlığın uluslararası topluma kabul ettirilmesidir. Bu çerçevede, Rusya uluslararası hukuku ön plana çıkarmış böylelikle uluslararası toplumu durumun meşruluğuna ikna etmeye çalışmıştır. Bunu yaparken, savaş bölgesinde savaş suçları işlendiğini iddia etmiş ve bunu belgelemek istemiştir. Zira 1999 yılında gerçekleşen Kosova olayında da Sırp yönetiminin uluslararası suçlar işlediği gerekçesiyle Kosova'nın bağımsızlığı meşrulaştırılmıştır (Çakmak, 2008: 72-75). Rusya bu müdahalede, NATO'nun Güvenlik Konseyi kararı olmadan yaptığı 1999 Kosova müdahalesine ve Kosova'nın 2008 yılında self determinasyon hakkını kullanarak bağımsızlık ilan etmesine atıfta bulunarak hareket etmiştir. Dolayısıyla Rusya zamanında ilerde emsal teşkil edebilir gerekçesiyle karşı çıktığı (Cage, 2008) bu uygulamalara kendisinin de uyum sağlayabileceğini göstermiştir.

Rusya'nın bir sonraki müdahalesi Kırım'ın ilhakı ile sonuçlanan Ukrayna'ya karşı gerçekleşmiştir. Ukrayna hükümetinin 21 Kasım 2013 tarihinde AB ile Doğu Ortaklığı Anlaşmasını imzalamaktan vazgeçmesiyle başlayan protestolar, güvenlik güçlerinin müdahalesi ile karşılaşmış ve sonrasında protestolar Rusya karşıtlığına evrilmiştir. Başlangıçta Doğu Ukraynalılar da protestoyu desteklemiş ancak daha sonra Rus karşıtı söylemlerin artmasıyla göstericiler ikiye bölünmüş, kriz ortaya çıkmıştır. Kırım ve Doğu Ukrayna'da bulunan Donetsk ve Kharkiv gibi şehirlerdeki devlet binalarına Rus bayrakları asılmış, Batı Ukrayna'daki şehirlerde ise AB bayrakları ortaya çıkmıştır (Mammadov, 2014: 72). Devlet Başkanı Yanukoviç'in ülkeyi terk etmesi ve Kiev'deki yönetim değişikliği sonrası, Kırım'daki siyasi ve idari merkezler nereye ait olduğu



bilinmeyen ve yerel halk tarafından desteklenen askeri güçler tarafından kontrol altına alınmıştır (Dudau, 2014: 73). Bu güçler Moskova tarafından Rus askeri olarak kabul edilmese de, askerlerin beyanlarına ve kullandıkları teçhizatlara bakıldığında Rusya'dan gönderilen özel birlikler olduğu anlaşılmaktadır. Bu işgal hükümetin değiştirilmesini ve özerklik için bir referandum kararı alınmasını sağlamıştır. Referandum sonucunda Kırım bağımsızlığını talep etmiş ve Rusya Federasyonu'na bağlanmıştır. Krizin Doğu Ukrayna'ya sıçraması ve ayrılıkçı hareketlerin ortaya çıkmasının ardından Donetsk, Donetsk Halk Cumhuriyetinin kurulduğunu duyurmuştur (Derman ve Ongarova, 2014: 22).

Böylece Rusya bundan önceki müdahalelerde olduğu gibi Ukrayna'da kriz tırmandıkça müdahale için yasal zemin oluşturmaya çalışmıştır. Bunu yaparken Batılı ülkelerin uluslararası hukuku farklı yorumlama örneklerinden yararlanmış, bu gerekçeleri kendi lehine olacak şekilde kötüye kullanmıştır. Rusya özellikle Rus vatandaşlarını korumak, davet üzerine müdahale ve insani müdahaleye odaklanarak Batı'nın söylemleriyle Batı'yı vurmaya çalışmış, Kosova'nın Sırbistan'dan ayrılmasına atıfta bulunmuştur (Roy, 2014: 90).<sup>13</sup>

Rusya'nın Kırım'ın ilhakı ile sonuçlanan süreçte en çok ortaya attığı argüman Rus vatandaşlarının tehlikeden korunmasıdır. Bu yaygın söylemin dışında Moskova, Rusya ve Ukrayna arasında imzalanan çeşitli anlaşmalarda Rusya'nın Ukrayna'ya müdahalesini mümkün kılacak düzenlemelerin olmasını gerekçe göstermiştir. Rusya ayrıca Doğu Ukrayna'da ve Kırım'da şiddet artarsa, Rusya'nın çıkarlarını ve buralarda yaşayan Rus halkının ve Rusça konuşan insanların haklarını koruyacağını belirtmiştir (Roy, 2014: 1262). Gürcistan müdahalesinden farklı olarak Rusya burada sadece Rus vatandaşlarını değil Rusça konuşan herkesi koruma amacıyla hareket edeceğini belirterek müdahale alanını daha da genişletmeye çalışmıştır. Rusya Federasyonu'nun Rus anayasasına göre sınırları dışında yaşayan vatandaşlarını savunma ve himaye etme yetkisi vardır. Ayrıca müdahale davet sonucu gerçekleşmiştir. Ukrayna Başkanı Yanukoviç ve Kırım Özerk Cumhuriyeti Başbakanı Sergey Aksyonov, Rusya'dan Ukrayna'yı tekrar istikrara kavuşturmak ve savunmak için askeri yardım istemişlerdir (Roy, 2014: 1263-1264). Ancak davet üzerine müdahalede önemli olan daveti kimin yaptığıdır. Bu durumda Yanukoviç'in daveti yaptığında hala Ukrayna hükümetini temsil edip etmediği önemlidir. Yine Kırım Başbakanı Aksyonov'un Ukrayna adına böyle bir davette bulunma hakkının olup olmadığı önemlidir. Çünkü davet ile müdahalede önemli olan daveti yapan otoritenin ülkede etkin ve meşru olmasıdır.

---

<sup>13</sup> Rusya için Kırım jeopolitik açıdan önemlidir. Özellikle burada sahip olduğu deniz üsleri, limanlar Kırım'ı Rusya açısından vazgeçilmez kılmaktadır. Ayrıntılı bilgi için bakınız: Alaeddin Yalçınkaya, "Rus Reelpolitikinin Ertelemediği Sorun: Kırım", *Karadeniz Araştırmaları*, 2006, S.8., ss. 99-113; "Crimea's Strategic Value to Russia", *CSIS* (18 Mart 2014); Annabelle Timsit vd., "Why Crimea is so important in the Russia- Ukraine War?", *The Washington Post* (18 Ağustos 2022).

Self determinasyon açısından baktığımızda ise Kırım'da gerekli koşullar sağlanmamıştır. Ayrılma için, ayrımcılık ve insan haklarının sistematik ihlali gibi unsurlar gerekliken, Kırım'da bu tür unsurların varlığına dair kanıtlar yoktur (Krish, 2014). Rusya'nın Kırım'da da hatırlatmak istediği Kosova'nın self determinasyon örneği şartlar açısından Kırım ile benzerlik taşımamaktadır.

#### 4. “Şimdilik Son”: 2022 Rusya-Ukrayna Krizi

Rusya'nın diğer müdahaleleri ile benzerlikleri ve farklılıkları içerisinde barındıran son müdahalesi Ukrayna krizidir. Rusya Devlet Başkanı Vladimir Putin, 24 Şubat 2022 tarihinde televizyondan yayınlanan konuşmasında Rusya'nın Ukrayna'ya karşı “özel bir askeri operasyon” başlatacağını duyurmuştur (The Sydney Morning Herald, 2022). Konuşmasında bu müdahale için aşağıdaki gerekçeleri sunmuştur:

- BM Şartı'nın 51. Maddesi uyarınca meşru müdafaa hakkı,
- Federal meclis tarafından 22 Şubat tarihinde onaylanan Donetsk Halk Cumhuriyeti ve Luhansk Halk Cumhuriyeti ile karşılıklı yardım anlaşmalarının uygulanması,
- Bu özel askeri operasyon ile amaçlanan; “sekiz yıldır Kiev rejimi tarafından işlenen aşağılama ve soykırıma maruz kalan insanları korumak” tır (Aljazeera, 2022).

Konuşmada ayrıca, Rusya'nın Ukrayna'yı askerden arındırmaya çalışacağı ve Ukrayna topraklarını işgal etmeyi planlamadığı belirtilmiştir. Bunun dışında Putin, ABD ve müttefiklerinin müdahalelerini öne çıkararak bu operasyonu haklı çıkarmaya çalışmıştır. Bunun yanında geçmiş müdahale örneklerinde olduğu gibi, NATO'nun doğruya doğru genişlemesine atıfta bulunarak bu gelişmelere karşı tepkisiz kalamayacaklarının altını çizmiştir. NATO ve Batı'yı Rusya'nın Ukrayna ile askeri iş birliği konusundaki kırmızı çizgilerini geçmekle suçlamıştır (Soldatkin ve Osborn, 2021).

Rusya Devlet Başkanı'nın ilk gerekçe olarak gösterdiği madde 51, yani meşru müdafaa, yalnızca bir silahlı saldırıya karşılık verildiğinde geçerlidir. Dolayısıyla gerekçelendirmelere baktığımızda herhangi bir silahlı saldırının varlığından söz edilmemiştir. Meşru müdafaanın örf ve adet hukukundan kaynaklanan gereklilik ve orantılılık unsurlarına baktığımızda da Rusya'nın gerçekleştirdiği bu müdahale için geçerli olmadığı görülmektedir. Hem müdahalenin yoğunluğu, Kiev'e kadar ilerlenmesi hem de gereklilik arz etmeyen bir durumda gerçekleşmesi bu durumu desteklemektedir.<sup>14</sup>

Uluslararası Hukuk, devletler arasında kuvvet kullanma tehdidini ve kullanımını yasaklamanın yanı sıra belirli saldırganlık eylemlerini de yasaklar. Bu çerçevede, saldırı tanımını 1974 yılında BM Genel Kurulu tarafından kabul edilmiştir. Genel Kurul tanımın

---

<sup>14</sup> Bu konuda ayrıntılı değerlendirme için bakınız: Patrick Butchard, “Ukraine Crisis: Recognition, Military Action and International Law”, *House of Commons Library Research Briefing*, 24 Mart 2022.

ilk maddesinde saldırganlığı, bir devlet tarafından başka bir devletin egemenliğine, toprak bütünlüğüne veya siyasi bağımsızlığına karşı silahlı kuvvet kullanılması veya BM Şartı ile tutarsız bir harekette bulunulması olarak tanımlar (UNGA, 3314). 28 Şubat 2022'de, BM Genel Kurulunun Barış için Birleşme prosedürü kapsamında gerçekleştirilen özel oturumda, Genel Kurul kararı "Ukrayna'ya saldırganlık" başlığıyla kabul edilmiştir (UNGA, 11th Emergency Special Session, 28 Şubat 2022).

Rusya'nın her üç müdahalesine baktığımızda öne çıkan gerekçelendirmeler arasında Batı ve müdahaleleri yer almaktadır. Rusya Devlet Başkanı, Batı'nın uluslararası hukuku ihlal ettiği örnekler üzerinden kendisine gelen eleştirileri önlemeye çalışmaktadır. Son olarak gerçekleşen Ukrayna Krizinde, Putin'in özel askeri operasyon öncesi 22 Şubat 2022'de yaptığı konuşmada, Batı'nın kendi müdahaleleri üzerinden konuşmaya istekli olmadığı, kendi müdahalelerinin sorun teşkil ettiği, ancak Batı'nın uluslararası hukuk normlarına değil, kendilerine göre yorumladıkları kurallara işaret ettikleri vurgulanmıştır. Ardından Irak, Libya ve Suriye örneklerini verilmiştir. Putin'e göre, Libya'da gerçekleşen gayrimeşru askeri güç kullanımı, BM Güvenlik Konseyi'nin Libya konusundaki tüm kararlarının iptal edilmesine, devletin tamamen yok olmasına, büyük bir uluslararası terör sorununun ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu durum sadece Ortadoğu için de geçerli değildir. Avrupa'da ve Kuzey Afrika'da da aynı durumla karşılaşmıştır. Yine Putin'e göre, Batı koalisyonunun Suriye hükümetinin rızası ve BM Güvenlik Konseyi'nin kararı olmaksızın bu ülkenin topraklarında savaşması saldırganlıktan başka bir şey değildir. Diğer yandan, Irak'ta kitle imha silahlarının varlığı iddia edilmiştir. Sonrasında bunun gerçek olmadığı anlaşılmış, ancak bu yıkıma engel olunamamıştır. Dolayısıyla uluslararası hukuku hiçe saymanın tek bir örneği yoktur.

Konuşmada NATO'nun genişlemesine vurgu yapılmış, Rusya'nın bu durumu tehdit olarak algıladığı belirtilmiştir. Batı'nın Ukrayna'daki "neo-naziler" üzerinde sözde kontrolü, Ukrayna'da potansiyel nükleer silahlar da dahil olmak üzere çeşitli silahların yerleştirilmesine vurgu yaparak, bu durumu varoluşsal bir tehdit olarak algıladığının altını çizmiştir (Milanovic, 2022). Ancak "tüm bu gerekçelendirmeler, "özel askeri operasyonun" yasal bir zeminde değerlendirilmesi için yeterli mi"? sorusu önem kazanmaktadır. Uluslararası ilişkilerde Sovyetler Birliği'nin dağılması ile birlikte meydana gelen değişimin uluslararası hukukta da etkisi elbette olacaktır. Dolayısıyla BM dönemine damgasını vuran temel ilkeler olarak egemenlik, egemen eşitlik, içişlerine karışmama, kuvvet kullanmama gibi ilkelerin bu yeni düzende insan hakları, demokrasi ve hukukun üstünlüğü gibi kavramlar ışığında yeniden yorumlandığı görülmektedir. Bu yorumlama ile ortaya çıkan insani müdahale kavramı örnekleri<sup>15</sup> eskiden görülse de, ilk

---

<sup>15</sup> Somali ve Kuzey Irak müdahaleleri bu çerçevede örnek olarak verilebilir. Ayrıntılı bilgi için bakınız: Walter Clarke and Jeffrey Herbst, "Somalia and the Future of Humanitarian Intervention", *Foreign Affairs*, 75 (2), 1996, s. 70-85.; V. P. Nanda, "Tragedies in Northern Iraq, Liberia, Yugoslavia and Haiti- Revisiting the Validity of Humanitarian Intervention under International Law- Part I", *Denver Journal of International & Policy* 20, s. 305.

defa NATO'nun Yugoslavya müdahalesinde bu kadar ön plana çıkmış ve dikkat çekmiştir (Alpkaya, 1999).

Yine Kosova'da durumun kötüleşmesiyle Güvenlik Konseyi kararı olmadan gerçekleştirilen NATO müdahalesi tepkilere yol açmıştır. Bu gelişmelerden sonra 2008 yılında Kosova'nın self determinasyona dayanarak bağımsızlığını ilan etmesi ise özellikle Rusya tarafında tepkiyle karşılanmış, bu duruma izin verilmesi halinde başka örneklerin de gerçekleşeceği ve Kosova'nın durumunun emsal olacağını vurgulanmıştır (Cage, 2008). Nitekim, hem Abhazya ve Güney Osetya'nın bağımsızlıklarında hem de Kırım'ın referandum sonucunda bağımsızlığını ilan edip sonrasında Rusya Federasyonu'na bağlanmasında Rusya tarafından sürekli Kosova'ya atıfta bulunulmuştur. O zaman yapılan "emsal teşkil edebilir" uyarısı uygulamalı olarak Rusya tarafından gösterilmiştir.

Her üç müdahale benzerlikler ve farklılıklar teşkil etse de Rusya'nın vermek istediği mesaj nettir. Batı ve kurumları eski SSCB coğrafyasında var olamayacaktır ve uluslararası hukukta kural koyucu ve uygulayıcı sadece Batı'dır.

## Sonuç

Rusya Devlet Başkanı Vladimir Putin'in 24 Şubat 2022'de Ukrayna'ya başlattığı 'özel askeri operasyon' bir yandan Rusya'nın kırmızı çizgilerinin hatırlanmasını sağlarken diğer yandan kuvvet kullanımı üzerinden bir tartışma başlatmıştır. Bu tartışmaların temel sebebi devletlerin BM Şartı ile belirli kurallara bağlanan kuvvet kullanımına zamanla farklı gerekçelendirmelerle başvurusudur. Diğer yandan savaşın değişen çehresi, cephe savaşlarının yerini iç savaşlara bırakması, asker-sivil ayrımının ortadan kalkmasıyla devletlerin müdahale nedenleri çeşitlenmiştir. İnsani müdahale bu tarz durumlara bir çözüm yolu olarak sunulurken 'insani' durumun göreceli olması onu aynı zamanda suistimale açık hale getirmiştir. Bu duruma bir çözüm yolu olarak sunulan ve insani müdahalenin belirli suçlara indirgenmiş hali olarak ifade edebileceğimiz koruma sorumluluğu aynı zamanda devletlerin değişen egemenlik anlayışının bir tezahürüdür. Devletler artık egemenliklerinden kaynaklanan sorumluluklarından dolayı kendi vatandaşlarını korumak zorundadır. Bu durum gerçekleşmediğinde ya da gerçekleşmediğinde sorumluluk uluslararası topluma geçmektedir ve devletlere müdahale hakkı doğmaktadır. Her ne kadar insani müdahalenin daha netleştirilmiş hali olarak ifade edilse de bu haliyle koruma sorumluluğu örnekleri her zaman meşru bir zemine oturmamaktadır.

Rusya müdahaleleri üzerinden kuvvet kullanımına baktığımızda Rusya'nın kırmızı çizgileri konusundaki hassasiyetini ve bu çizgiler aşıldığı takdirde kuvvet kullanımını nasıl meşru zemine oturtabildiğini görmekteyiz. Batı'nın oluşturduğu kurullarla Batı'yı vurma stratejisi güden Rusya, yine gerekçelerini Batı uygulamalarıyla örneklendirerek müdahalelerinin meşru bir zeminde değerlendirilmesini sağlamaktadır. En son 2022 Ukrayna krizinde karşılaştığımız bu durum, Rusya Devlet Başkanı'nın yaptığı konuşmada net olarak görülmektedir. Doğu Ukrayna'da Nazizm vurgusu yaparak soykırım iddiasını gündeme getirmesi, Donetsk ve Luhansk Halk Cumhuriyetlerini tanıması ve arada yapılan anlaşmaların müdahaleye izin verdiğini iddia etmesi, Putin'in

müdahaleyi meşru gösterme isteğidir. Yine Kosova'da özellikle bağımsızlık ilanı konusunda emsal teşkil edebilir vurgusu, Güney Osetya ve Abhazya'nın ayrılma kararlarını tanınmasıyla sonuçlanmasına yol açmıştır. Dolayısıyla asıl nedenleri meşru nedenler arkasına saklayarak müdahaleleri temellendirme çalışmaları uluslararası hukukun sorgulanmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Bu sorgulamaların nedenleri arasında uluslararası hukukun ikilemi olarak dile getirilen ve onu diğer hukuk sistemlerinden ayıran kural koyucu ve uygulayıcının aynı aktör olması sayılabileceği gibi, uluslararası hukukun siyaset ile ilişkisi de sayılabilir. Uluslararası hukukun, uluslararası sistemin tüm yaralarını sarmak gayesiyle değil ama sistem içerisinde bir düzeni sağlamak amacıyla oluşturulduğu yapılan sorgulamalar esnasında unutulmamalıdır. Düzenin sağlanabilmesi için siyasetin daha az alet edildiği, kuralların ve amaçlarının ön planda olduğu bir uluslararası hukuk belki zor, ama elzemdir.

**Etik Beyanı: Çalışma için etik kurul onay belgesi gerekmemektedir.**

**Katkı Oranı Beyanı: Çalışma tek yazarlıdır.**

**Çıkar Çatışması: Makalenin yazar/yazarlarının, çalışma kapsamında herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.**

#### **Kaynakça**

Aljazeera (2022). *No other Option: Excerpts of Putin's Speech Declaring War*. Erişim Tarihi: 05 Kasım 2022, <https://www.aljazeera.com/news/2022/2/24/putins-speech-declaring-war-on-ukraine-translated-excerpts>

Alpkaya, G. (1999). NATO Müdahalesi Üzerine. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Tartışma Metinleri*.

Arend, A. C. (2003). International law and the preemptive use of military force. *The Washington Quarterly*, 26 (2), 89-103.

Blank, S. J. (2008). Georgia: The War Russia Lost. *Military Review*, 88 (6), 39-46.

BM Şartı, Erişim Tarihi: 20 Ekim 2022, <https://www.un.org/en/about-us/un-charter/chapter-1>

Bothe, M. (2003). Terrorism and the Legality of Pre-emptive Force. *European Journal of International Law*, 14 (2), 227-240.

Butchard, P. (2022) Ukraine Crisis: Recognition, Military Action and International Law. *House of Commons Library Research Briefing*, 9470, 5-30.

Cage, S. 12 Şubat 2008. Reuters. *Russia issues new warning over Kosova independence*. Erişim Tarihi: 5 Kasım 2022, <https://www.reuters.com/article/us-serbia-kosovo-idUSL1262709220080212>

Clarke, W. and Herbst, J. (1996). Somalia and the Future of Humanitarian Intervention. *Foreign Affairs*, 75 (2), 70-85.

Cooper, R. H. and Juliette V. K. (Eds.). (2009). *Responsibility to protect: The global moral compact for the 21st century*. New York: Palgrave Macmillan.

CSIS. 18 Mart 2014. *Crimea's Strategic Value to Russia*. Erişim Tarihi: 12 Ekim 2023. <https://www.csis.org/blogs/post-soviet-post/crimeas-strategic-value-russia>

Currie, J. (1999). NATO's Humanitarian Intervention in Kosovo: Making or Breaking International Law? *Canadian Yearbook of International Law* 36, 303-333.

Çakmak, C. (2009). Rusya'nın Güney Osetya Politikası, Neo- Self Determinasyon ve UCM'nin Rolü. *Bilge Strateji*, 1(1), 51-70.

Derman, G. S. and Yerkinay O. (2014). Ukrayna'da Siyasi Kriz. *Journal of Black Sea Studies*, 42, 11-23.

Dudau, R. A. D. U. (2014). The Ukraine crisis: Legal and energy security impacts in the Black Sea Basin. *Caspian report*, 69-87.

Ereker, F. (2004). İlkçağlardan Günümüze Haklı Savaş Kavramı. *Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 1 (3), 1-36.

Evans, G. (2008). Russia, Georgia and the Responsibility to Protect. *Amsterdam LF*, 1, 25.

Falk, R. Ocak 2003. Le Monde Diplomatique. *Olası Irak Savaşı ve Birleşmiş Milletler Şartı*. Çev: M. Çakır. Erişim Tarihi: 10 Ekim 2002, <http://kozmpolit.com/Ocak03/Dosya/RFalkTr.html>

Forteau, M. (2015). *Rescuing Nationals Abroad*. (Der.) Marc W. United Kingdom: the Oxford Handbook of the Use of Force in International Law.

France 24. (23 Aralık 2008). *Russian probe accuses Georgia of genocide*. Erişim Tarihi: 8 Kasım 2022, <https://www.france24.com/en/20081223-russian-probe-accuses-georgia-genocide->

Gazzini, T. (2005). *The changing rules on the use of force in international law*. Manchester University Press.

- ICSS. (1 Aralık 2001). Responsibility to Protect Report. Erişim Tarihi: 25 Ekim 2022, <https://www.globalr2p.org/resources/the-responsibility-to-protect-report-of-the-international-commission-on-intervention-and-state-sovereignty-2001/>
- Keskin, F. (2002). BM ve Kuvvet Kullanma. *Avrasya Dosyası*, 8(1), 149-174.
- Krisch, N. Crimea and the Limits of International Law. *EJIL: Talk*, 10 Mart 2014.
- Kristen E. E. (2008). Defending Nationals Abroad: Assessing the Lawfulness of Forcible Hostage Rescues. *Virginia Journal of International Law*, 48 (2), 452-484.
- Mammadov, H. (2014). Rus Dış Politikasında Stratejik- Zihinsel Süreklilik ve Putin'in Dış Politika Doktrini. *Ahmet Yesevi Üniversitesi İnceleme Araştırma Dizisi*, 16.
- Milanovic, M. 24 Şubat 2022. EJIL Talk. *What is Russia's Legal Justification for Using Force against Ukraine?*. Erişim Tarihi: 25 Ekim 2022, <https://www.ejiltalk.org/what-is-russias-legal-justification-for-using-force-against-ukraine/>
- Murphy, S. D. (1996). *Humanitarian intervention: the United Nations in an evolving world order*. 21, University of Pennsylvania Press.
- Murphy, S. D. (2005). The Doctrine of Preemptive Self Defence. *Vill. L. Rev.*, 50, 699.
- Nanda, V. P. (1991). Tragedies in Northern Iraq, Liberia, Yugoslavia and Haiti- Revisiting the Validity of Humanitarian Intervention under International Law- Part I. *Denver Journal of International Law & Policy*, 20, 305.
- O'Connell, M. E. (2002). The Myth of Preemptive Self Defence. *The American Society of International Law*, 1-21.
- Pingeot, L. and Obenland, W. (2014). In Whose Name? A Critical View on the Responsibility to Protect. *Global Policy Forum Report*. Germany.
- Roy, A. (2013). *Russia, the West, and military intervention*. OUP Oxford.
- Roy, A. (2014). Russian 'deniable' intervention in Ukraine: how and why Russia broke the rules. *International Affairs*, 90 (6), 1255-1297.
- Shaw, M. (2008). *International Law*. New York: Cambridge University Press.
- Soldatkin, V. and Osborn, A. Reuters. (30 Kasım 2021). *Putin warns Russia will act if NATO crosses its red lines in Ukraine*. Erişim Tarihi: 8 Kasım 2022, <https://www.reuters.com/markets/stocks/putin-warns-russia-will-act-if-nato-crosses-its-red-lines-ukraine-2021-11-30/>

Taşdemir, F. (2006) *Uluslararası Terörizme Karşı Devletlerin Kuvvete Başvurma Yetkisi*. Ankara: USAK Yayınları.

The New York Times. (1 Haziran 2022). *Text of Bush's Speech at West Point*. Erişim Tarihi: 10 Ekim 2022, <https://www.nytimes.com/2002/06/01/international/text-of-bushs-speech-at-west-point.html>

The Sydney Morning Herald. (24 Şubat 2022). *Transcript of Vladimir Putin's speech announcing 'special military operation' in Ukraine*. Erişim Tarihi: 25 Ekim 2022, <https://www.smh.com.au/world/europe/full-transcript-of-vladimir-putin-s-speech-announcing-a-special-military-operation-20220224-p59zhq.html>

Thomson, A. WR. (2012). Doctrine of the protection of nationals abroad: rise of the non-combatant evacuation operation. *Wash. U. Global Stud. L. Rev.*, 11, 627.

Timsit, A. vd., The Washington Post (2022). *Why Crimea is so important in the Russia- Ukraine War?* Erişim Tarihi: 12 Ekim 2023, <https://www.washingtonpost.com/world/2022/08/18/crimea-russia-ukraine-war/>

UNGA. (24 Ekim 2005). Resolution 60/1, 2005 World Summit Outcome.

UNGA. (14 Aralık 1974). Definition of Aggression General Assembly Resolution 3314. Erişim Tarihi: 25 Ekim 2022, <https://legal.un.org/avl/ha/da/da.html>

UNGA. (28 Şubat 2022). 11th Emergency Special Session. Erişim Tarih: 5 Kasım 2022, <https://www.un.org/en/ga/sessions/emergency11th.shtml>

United Nations. Erişim Tarihi: 6 Kasım 2022, <https://www.un.org/en/genocideprevention/about-responsibility-to-protect.shtml>

UNSC. Resolution /1973. (17 Mart 2011). The Security Council at its 6498th meeting. Erişim Tarihi: 12 Ekim 2023, <https://www.un.org/securitycouncil/s/res/1973-%282011%29>

Uzun, E. (2010). Hakkı Savaş Düşüncesinin Batılı Kökleri: İlkçağlardan Yirminci Yüzyıla Jus ad Bellum Kavramı, *Uluslararası Hukuk ve Politika Dergisi*, 6 (21), 19-33.

Williamson, M. (2009). *Terrorism, War and International Law*. England: the Ashgate International Law Series.

Yalçınkaya, A. (2006). Rus Reelpolitiğinin Ertelelediği Sorun: Kırım. *Karadeniz Araştırmaları*, (8), 99-113.





Araştırma makalesi, Gönderim Tarihi: 29.09.2023; Kabul Tarihi: 20.11.2023

DOI: 10.47129/bartiniibf.1368749

## Tekstil Sektörü Çalışanlarının Memnuniyetlerinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bartın İli Örneği<sup>1</sup>

**Doç. Dr. Ayhan KARAKAŞ**

Bartın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü  
akarakas@bartin.edu.tr , Orcid ID: 0000-0001-9285-0552

**Enise AY TAR**

Bartın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı  
enise.aytar@hotmail.com, Orcid ID: 0000-0001-8636-3416

### Öz

Çalışma hayatında etkisi bulunan konulardan biri, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkidir. Bu çalışma çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılmıştır. Örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve ahlaki bağlılık boyutuyla ele alınmıştır. Araştırmada kullanılmak üzere örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti olmak üzere, iki ölçekli anket formu oluşturulmuştur. Anket formu, demografik bilgiler, devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve ahlaki bağlılık ile çalışan tatmini boyutlarının ölçülmesi hedefiyle kullanılmıştır. Araştırma evreni olarak, Bartın ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren firma çalışanları tercih edilmiştir. Araştırmada kolayda örnekleme yoluyla 264 çalışana ulaşılmıştır. Amaç doğrultusunda toplanan veriler SPSS ve AMOS istatistik yazılımları ile analiz edilmiştir. Araştırmada frekans analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Analizler sonucunda çalışan memnuniyetinin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu sonucunda ulaşılmıştır. Sektör yöneticilerine çalışan memnuniyetini ve örgütsel bağlılığı artırıcı öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışan Memnuniyeti, Örgütsel Bağlılık, Tekstil Sektörü, Bartın

**JEL Sınıflandırması:** M14, M19

<sup>1</sup> Bartın Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 2021-SBB-0267 numaralı kararıyla Etik Kurul Onay Belgesi alınmıştır.

## The Effect of Textile Sector Employee Satisfaction on Organizational Commitment: Bartın Province Example

### Abstract

One of the issues that has an impact on working life is the relationship between organizational commitment and employee satisfaction. This study was conducted to examine the relationship between satisfaction and organizational commitment. Organizational commitment is discussed in terms of emotional commitment, continuance commitment and moral commitment. Two scaled survey forms were created to be used in the research: organizational commitment and employee satisfaction. The survey form was used to measure demographic information, continuance commitment, emotional commitment, moral commitment and employee satisfaction dimensions. As the research population, employees of companies operating in the textile industry in Bartın province were preferred. In the research, 264 employees were reached through convenience sampling. The data collected for the purpose were analyzed with SPSS and AMOS statistical software. The research included the results of frequency analysis, correlation analysis, regression analysis, and confirmatory factor analysis. As a result of the analysis, it was concluded that employee satisfaction has an effect on organizational commitment. Suggestions to increase employee satisfaction and organizational commitment have been presented to sector managers.

**Keywords:** Employee Satisfaction, Organizational Commitment, Textile Sector, Bartın Province

**JEL Classification:** M14, M19

### Giriş

Tekstil sektörü en esaslı biçimi ile doğal veya suni liflerle birlikte, sıcak tutmak, koruyucu, dayanıklı, yumuşak olan örtünme gereksinimlerini karşılayan malzemeler üreten bir sektör olarak nitelendirilmektedir (Güler, 1998, s. 3). Tarihin ilk dönemlerinde başlayan tekstil sektörü, geleneksel üretimine sanayi devriminde seri üretime dönüşmüş ve ülkelerin sanayileşme aşamalarında çok gerekli bir endüstri haline gelmiştir. Günümüzde teknolojinin yardımıyla çok çeşitli ürünleri piyasaya sunmaktadır. Bütün ülkeler için önemli bir sektör olmaya devam etmektedir. Elyaf ve iplikten tekstil ürünleri ağırlıklı olarak esnek malzemelerin üretimi, bu malzemelerin şekillendirilmesi ve nihai bir ürüne dönüşür. Bu tanıma göre bu sektör elyaf hazırlama, iplik, dokuma, örme, boyama, baskı, terbiye, kesim ve dikim üretim süreçlerini içerir. Bir bütün olarak endüstrinin nihai ürünleri hazır giyim, hazır ürün ve teknik tekstiller olarak ikiye ayrılmaktadır. Tarihin ilk dönemlerinde başlayan tekstil sektörü, geleneksel üretimine sanayi devriminde seri üretime dönüşmüş ve ülkelerin sanayileşme aşamalarında çok gerekli bir endüstri haline gelmiştir. Günümüzde teknolojinin yardımıyla çok çeşitli ürünleri piyasaya sunmaktadır. Bütün ülkeler için önemli bir

sektör olmaya devam etmektedir. Elyaf ve iplikten tekstil ürünleri ağırlıklı olarak esnek malzemelerin üretimi, bu malzemelerin şekillendirilmesi ve nihai bir ürüne dönüşür. Bu tanıma göre bu sektör elyaf hazırlama, iplik, dokuma, örme, boyama, baskı, terbiye, kesim ve dikim üretim süreçlerini içerir. Bir bütün olarak endüstrinin nihai ürünleri hazır giyim, hazır ürün ve teknik tekstiller olarak ikiye ayrılmaktadır (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı & UNDP Türkiye, 2021, s. 1).

Tekstil ve giyim sektörü ülkelerin kalkınmasında önemli bir rol oynamaktadır. 18. yüzyılda gelişmiş ülkelerin sanayileşmesi ile önemli katkı sağlayan tekstil ve hazır giyim sektörü ülkelerin ekonomik kalkınmasında şu anda da önemli rol oynamaktadır (Ekti, 2013, s. 5). 1980 sonrasında hızlanan küreselleşme, tekstil ve hazır giyim sektöründe ticarete hız kazandırmıştır. 30 yılda sektördeki toplam kapasitesinin yarısı gelişmekte olan ülkelere geçmiştir. Bu sebepten tekstil sektörü bugün "küreselleşmiş endüstrilerden" birisi olmaktadır (Aydoğdu, 2012, s. 4).

1995 yılı Dünya Ticaret Örgütü'nün imzaladığı, 2005 sonrasında tekstil ve mamul malların ticaretinin özgür olmasını sağlayan "tekstil ve hazır giyim" üzerine yapılan anlaşma ile 2001 yılında Çin bambaşka bir devre girmiştir. Böylelikle Çin, üretim merkezi olmuştur. 1996 yılında Türkiye tarafından Gümrük Birliği'nin tamamlanması, Avrupa Birliği kurallarına uyulmasını da yanında getirmiştir. Bunun sonucunda piyasadaki artan yatırım ve ihracat, istihdam artışı ve yüksek kalite ile beklentiler de artışlar söz konusu olmuştur. Sonuç olarak, Avrupa Birliği pazarı yavaşlamıştır. Türkiye'de üretim yapanlar yatırımlarını sürdürmüşlerdir (Yılmaz, 2015, s. 81).

İnsanoğlu var oluşundan bu yana korunmak için giyinme ihtiyacı duymuştur. Türkiye'de tekstil sektörü sanayi dalının en eski kollarından biri olmaktadır. Türkiye, gelişmekte olan ülkeler arasında yer almaktadır fakat tekstil sektöründe çoğu gelişmiş ülkenin önünde olduğu söylenebilir. Bu sektör en yüksek dış ticaret fazlası veren sektörlerden biridir. Ayrıca işsizliğin azaltılmasına ve dolayısıyla istihdam sağlarken toplumun refahının artmasına da önemli katkı sağlamıştır. Ürün kalitesi, moda ve trend belirleyen tasarımı ve yüksek teknolojisi ile Türk tekstil sektörü, gelecekte dünya ticaretinde adından söz ettirme potansiyeline sahiptir. Sektör, gayri safi yurtiçi hasıla içindeki payı ve yerli kaynak kullanımını gibi parametreler açısından ülkemizde ilk sırada yer almaktadır. Küresel piyasalarda söz sahibi olmamızın temeli ise bu olmaktadır (Yılmaz, 2015, s. 81-82).

Tekstil sektörü COVID salgını döneminde üretime devam eden sektörlerden biri olmuştur. Tekstil sektörü çalışanlarının memnuniyet ve bağlılık ilişkisi ile ilgili çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Türköz, Polat, & Coşar, 2013; Yumuşak, Özafşarlıoğlu, & Yıldız, 2013).

Bu çalışmanın özgün değeri, Bartın ilindeki tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalardaki çalışan memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemesi ve bu ilişkiyi analiz etmesidir. Bu tür bir araştırma, belirli bir bölgede ve sektörde

çalışanların memnuniyetinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye odaklanarak, işletmelere ve yöneticilere yerel ve sektörel anlamda değerli bilgiler sunabilir. Araştırmanın sonuçları, işletmelerin çalışanlarının memnuniyetini artırma ve örgütsel bağlılığı güçlendirme konusundaki stratejilerini geliştirmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca, çalışmanın temel amacı örgütsel bağlılık ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkiyi analiz etmek olduğu için bu tür bir ilişkiyi inceleyen diğer araştırmalarla karşılaştırılabilir. Bu, daha geniş bir perspektiften bakarak, bu ilişkinin evrensel veya bölgesel olarak ne kadar geçerli olduğunu anlamamıza yardımcı olabilir. Son olarak, araştırma, tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmaların insan kaynakları yönetimi politikalarını ve uygulamalarını gözden geçirme ve geliştirme fırsatlarına işaret edebilir. İşletmeler, çalışan memnuniyetini artırarak örgütsel bağlılığı güçlendirebilirler, bu da verimlilik, işgücü devri ve iş tatmini gibi önemli iş sonuçlarına olumlu katkılar sağlayabilir.

### 1.Çalışan Memnuniyeti Kavramı

Türk Dil Kurumu tanımına göre memnuniyet kavramı “memnun olma, sevinç duyma, sevinme” olarak tanımlanmaktadır. Çalışanların işlerini ne kadar sevdikleri, iş tatmini olarak bilinir. Algılar, çalışanın işine ve çevresine olumlu ya da olumsuz bir bakış açısına yol açar. Bir çalışanın çalışma ortamı onun ihtiyaçlarını, değerlerini veya kişisel özelliklerini ne kadar karşılıyorsa, çalışanın işinden daha fazla tatmin olacağı anlamına gelir. İş tatmini olarak bilinen duygusal durum, kişinin işinin veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan keyifli veya olumlu bir duygu durumudur. Yalnızca memnun bir çalışan bağlı bir çalışan olabilir (Abraham, 2012, s. 29-30). Örgütlerde her çalışanın değerli olduğunun farkında olması ve her çalışanın ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması, örgütlerin ayakta kalabilmesi ve sürdürülebilmesi için çok önemlidir. Bu nedenle şirketlerin çalışanlarına çeşitli fırsatlar sağlamaları ve yaşam koşullarını iyileştirmeleri gerekmektedir. Örgütlerin bu yükümlülüklerini yerine getirdiğini gösteren açık iletişimin temel alındığı, ayrımcılığın olmadığı ve çalışanların özgürce fikirlerini dile getirebildiği sağlıklı bir çalışma ortamı vardır. Örgütlerin diğer sorumlulukları arasında çalışanlara adil davranmak, eşit fırsatlar sağlamak, iş yeri kazalarına karşı korumak ve eğitim ve gelişim konusunda destek sağlamak yer almaktadır (Doğan & Karataş, 2011, s. 10). Kişisel iş deneyimi ve memnuniyet değerlendirmelerinin duygusal sonucu, çalışan memnuniyeti olarak en eksiksiz ifadesiyle “bir ferдин işiyle ilgili durumu bireysel değerlendirmesi” olarak adlandırılmaktadır. Başka bir deyişle, çalışan memnuniyeti çalışanın ilgili faaliyeti kendi bakış açısıyla değerlendirmesinin bir sonucudur (Telman & Ünsal, 2004).

Çalışan memnuniyetini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler çalışma koşulları, iş ilişkileri, iş içi deneyimler ve kişisel özellikler gibi çeşitli alanlarda yer alabilir. Çalışan memnuniyetini etkileyen önemli faktörler (Çınar, 2018; Gökçen ve Çetin, 2022):

**İş Doyumu:** İş doyumu, çalışanların işlerinden ne kadar mutlu olduklarını ve işlerini ne kadar sevdiklerini ifade eder. İş doyumu yüksek olan çalışanlar daha memnun olma eğilimindedir.

**İş Güvencesi:** Çalışanlar için işlerinin güvende olduğunu bilmek önemlidir. İş güvencesi olmayan çalışanlar genellikle daha stresli ve memnuniyetsiz olurlar.

**İş Yükü ve Zorluğu:** İşin yoğunluğu ve zorluğu çalışanların memnuniyetini etkileyebilir. Çok fazla iş yükü ve zorlayıcı görevler çalışanları memnuniyetsiz yapabilir.

**Maaş ve Ödüllendirme:** Maaş ve ödüllendirme, çalışanların işlerine karşı motivasyonlarını artırabilir veya azaltabilir. Adil bir maaş sistemi ve ödüllendirme çalışan memnuniyetini artırabilir.

**İşyeri İlişkileri:** İşyeri ilişkileri, çalışanların iş arkadaşları ve yöneticileri ile ilişkileri de çalışan memnuniyetini etkileyen önemli bir faktördür. İyi bir işyeri kültürü ve olumlu ilişkiler memnuniyeti artırabilir.

**İş İmkanları:** İşte yükselme fırsatları, eğitim imkanları ve kariyer gelişimi gibi iş imkanları da çalışanların memnuniyetini etkiler.

**Çalışma Ortamı:** Fiziksel çalışma ortamı, çalışanların rahatlığı ve işlerini verimli bir şekilde yapmalarını etkileyebilir. Temiz, düzenli ve güvenli bir çalışma ortamı çalışan memnuniyetini artırabilir.

**İşin Tanımı:** İşin açık ve anlaşılır bir şekilde tanımlanması, çalışanların ne yapmaları gerektiğini anlamalarına yardımcı olur. İşin net bir tanımı çalışanların memnuniyetini artırabilir.

**İş-Özel Hayat Dengesi:** Çalışanların iş ve özel hayatlarını dengelemelerine yardımcı olan politikalar ve uygulamalar çalışan memnuniyetini artırabilir.

**İletişim:** İyi bir iletişim, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını karşılamalarına ve sorunlarını çözmelerine yardımcı olabilir. Açık ve dürüst iletişim çalışan memnuniyetini artırabilir.

Bu faktörler çalışan memnuniyetini etkileyen ancak her çalışan farklıdır ve farklı faktörlerden etkilenebilir. İşverenler, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamak ve onları memnun etmek için bu faktörleri dikkate almalıdır (Çınar, 2018; Luthans, 2002).

## 2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Bireyin sezinlediği en kuvvetli duygulardan olan bağlılık, eş zamanlı olarak bir ferde, düşünceye, kuruma veya kendisinden daha büyük görünen başka bir şeye görülmesini istediği bağlılığı ifade etmenin yanı sıra icra etmek zorunda olunan bir sorumluluğu anlatmaktadır (Çöl & Ardıç, 2008, s. 158). Örgütsel bağlılık, bireyin kurumun hedef ve değerlerini kabul etmesi, bu hedeflere ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme arzusudur (Durna & Eren, 2005, s. 211). Örgütsel bağlılık, örgüt üyeliğini sürdürebilmek için bir zorunluluk, bir istek veya ihtiyaçtan zuhur etmektedir. (Meyer & Allen, 1991, s. 62). Güllüoğlu (2011)'na göre, örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte bağlılığı, duygusal bağ; Örgütün hedef ve kıymetlerini benimsemiş bir çalışanın emeği ve örgüt üyeliğini sürdürebilmek için kuvvetli bir arzu duyması olarak tanımlanabilir.

Modern ekonomik kalkınma çerçevesinde, işletmeler başarılı bir şekilde rekabet etmek için birçok zorlukla karşı karşıya gelmektedir ve çözüm yolu aramaktadırlar. Bir yandan maliyet düşürme öte yandan niteliği ve verimliliği artırmak bir iş gerekliliği haline gelmiştir. Bu anlayışla rekabet edebilmek için işletmeler için en önemli faktör, nitelikli işgücünün mevcudiyeti ve bunların sürekliliğini sağlamaktadır. Bu nedenle böyle kuruluşlarda çalışan devir oranı düşüktür. Çalışanlardan kaynaklanan yüksek maliyetleri azaltmak ve sürekliliği sağlamak için, bağlılıkları artırmak önemlidir. Bu bağlamda örgütsel bağlılık konusu, örgütler için gün geçtikçe daha önemli hale gelmektedir (Hasanov, 2010, s. 61-62).

Örgütsel bağlılığın boyutları duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık olmak üzere üç başlık altında incelenecektir (Allen & Meyer, 1990). Duygusal bağlılık, bir kişinin bir kuruluşla olan ilişkisinin duygusal bir bağ olarak tanımlanması anlamına gelir. Bu duygusal bağlılık, bir kişinin örgütün değerlerini kabul etmesi ve orada çalışmaya devam etmek istemesinin bir sonucudur (Bakan & Büyümeşe, 2004). Duygusal bağlılık, bir bireyin bir örgüt ile kendi benliğini benimsemesi, örgütü ve değerlerini kabul etmesinin bir özelliği olarak ifade edilmektedir. Bir çalışanın kendisini örgüt ile bir olarak adlandırması gerçeğine dayanan duygusal bağlılığın üç önemli ilkesi vardır. Bunlar, (Gürbüz, 2006)

- Örgütsel amaç ve değerlere olan inanç ve bunların kuvvetli bir şekilde kabul edilmesidir.

- Örgüt yararına fazla emek sarf etmektir.

- Örgütte devam etme hususunda kuvvetli bir arzunun var olmasıdır.

Çalışan açısından bakıldığında, yüksek örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün başarılı olması için fazlasıyla gayret göstermelerini, işini sevgi ve özenle yapmalarını ve daha iyi örgütsel sonuçlar elde etmek için performanslarını geliştirmelerini sağlar (Dikmen, 2012). Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalarda duygusal bağlılık ile işin önemi, özerklik derecesi ve çalışanlar tarafından kullanılan çeşitli beceri ve yetenekler arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Bunun yanı sıra, birçok çalışma, kuruluşun kendilerinden ne beklediğinden emin olmayan veya tutarsız davranması beklenen çalışanlar arasında, zayıf duygusal bağlılık olasılığının yüksek olduğunu göstermiştir. Yönetici ile çalışan ilişkileri üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların karar alma süreçlerine katılmasına izin vermenin duygusal bağlılığı artırdığını bulmuştur (Glazer & Bradford, 2008; Güzeller & Çeliker, 2020; Doğan, 2013).

Devam bağlılığı, kurumdan ayrılmayla ilgili giderlerin dikkate alması ile ilgilidir. Çalışanların kendilerini örgüte bağlı hissetmelerinin ve örgütte devam etmek istemelerinin asıl nedeni, kurumda kalma ihtiyacı duymalarıdır (Meyer & Allen, 1991, s. 67). Örgütlerde devam etmeye etkili olan temel faktör, çalışan devri ve işletmeye verilen emekler gibi ekonomik faktörlerdir ve çalışanlar buna gereksinim duydukları için kurumda devam etmektedir (Güney, 2011, s. 288).

Normatif bağlılık, kurum içerisinde çalışanların çalışmalarını sürdürmelerinin esasında kuruma karşı bir görev duygusu hissetmesidir (Yahaya & Ebrahim, 2015). Normatif bağlılık, örgütte kalmaya yönelik algılanan zorunluluğu ifade etmektedir. Çalışanların hissettikleri görev duygusu ve yükümlülük ile örgütte kalmaları ve zorunlu bir bağlılık geliştirmeleridir (Wasti, 2002; Özutku, 2008).

Normatif bağlılık, örgütte bağlılığın mesuliyet ve ahlaki boyutunu ortaya çıkarır ve çalışanların örgütte kalma zorunluluğu duygusunu ifade etmektedir. Örgüt çalışmasının bağlılığı, sosyal sorumluluk bilincine ve örgütte bulunmayı bir vazife olarak algılamasının sonucudur. Bireyin örgütte kalmanın doğru olduğuna inanmasından kaynaklandığı için diğer iki bağlılık türünden farkı olduğu bellidir. Çalışanlar, yüksek bir normatif bağlılık duygusuyla örgütte kalmalıdır. Bağlılık duygusu, çalışanların yaptıklarının ahlaki ve doğru olduğuna inandıkları için belirli davranışlar sergilemelerine sebep olduğu söylenebilir (Doğan & Kılıç, 2007, s. 47).

Örgütsel bağlılık ile verimlilik, devamsızlık, personel devir hızı, işe geç kalma gibi tutum ve davranışlar ilişkisi mevcuttur. Kurumda yaş, eğitim ve hizmet süresi gibi kişisel faktörlerin yanı sıra işin zorluğu, başarı ihtiyacı gibi işle ilgili etkilerin olduğu da bilinmektedir. Bu faktörlerin yanı sıra çalışan amaçları ile örgütsel amaçlar arasındaki farklılıkların da örgütsel bağlılığı etkilediği savunulmaktadır (Yağcı, 2007).

Genel olarak, yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılık, örgüt açısından olumludur. Örgütsel bağlılık, örgütsel etkililik için uygun davranış olarak kabul edilir. Örneğin, yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, düşük personel devir hızı, daha az geç varış, düşük devamsızlık ve yüksek üretkenlik gibi olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Randall, Jean., & Maria, 1990). Örgütsel bağlılık, bireysel düzeyde çalışmanın önemli bir sonucu olmasının yanı sıra iş ve örgüt ile ilgili bazı davranışları etkilemektedir. Bunlardan bazıları ise devamsızlık, işten ayrılma, fazla çalışma, geç kalmadır (Gümüş ve diğ., 2003, s. 988; Ağraş & Genç, 2018)). Bir organizasyonun bakış açısından, örgütsel bağlılık, bir organizasyonun verimliliğini ve etkinliğini artıran bir faktördür. Kurumsal faydaların adaletli dağılımı, yöneticiler ve çalışanlar arasında sevgi ve saygıya dayalı ilişkiler kurmak ve kurum içinde iş birliği yapmak örgüt çalışanlarının bağlılığını artırır. Yüksek örgütsel bağlılık, çalışanların örgütte uzun zaman kalması, işten ayrılma niyetinin azalması, personelin daha az işgören devri ve daha yüksek iş tatmini elde edilmektedir (Randall, 1987).

### 3. Çalışan Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

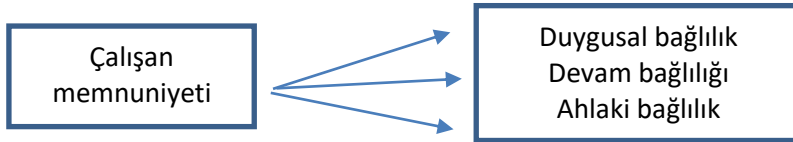
Yapılan bazı araştırmaların incelenmesi sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır: örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Ayrancı, 2018; Yumuşak, Özafşarlıoğlu, & Yıldız, 2013; Türköz, Polat, & Coşar, 2013). Çalıştığı kurumdan memnun olan bir çalışan iş tatmini noktasında doyuma ulaşmaktadır. İş görenlerin bir organizasyondaki konumu, örgütsel bağlılığı ve iş tatminine etki etmektedir. Çalıştığı kurumda iş konumundan memnun olan çalışan tatmin olmaktadır. Örgütsel bağlılık ve çalışan iş tatmini bir kurumda öncelikle

bireylerle, sonra örgütle ilgilidir. İş tatmini, kurumlarda çalışanların verimliliğini artıran en önemli faktörlerden biridir. İşinden tatmin olan bir çalışan motive olmakta ve iş yerine yüksek verimlilikle katkıda bulunmaktadır. Bir çalışanın terfi fırsatlarına ve iyi bir çalışma ortamına sahip olması, örgütsel bağlılık ve çalışan iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu nedenle bir kuruluş çalışanlarını güçlendirmeli ve onlara değerli olduklarını hissettirmelidir. İş gören çalıştığı kurumda kendini değerli hissederse kuruluşuna olumlu olarak yansımaları olacaktır (Ayrancı, 2018, s. 77-78).

“Örgütsel bağlılık” ve “iş tatmini” terimlerinin kuruluş için değer taşıdığına dikkat etmek önemlidir. Bunun bir nedeni, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin birbirini tamamlamasıdır. Literatür taraması sonucunda örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki mevcuttur. Bu nedenle organizasyonda çalışanların örgütsel bağlılıklar ne kadarı kuvvetliyse, iş tatminleri de o kadar kuvvetlidir. İş tatmini çalışanların memnuniyet seviyesini göstermektedir (Çetin, 2021). Aras, (2017) tekstil sektöründe yaptığı çalışmada, çalışanların eğitim düzeyi düştükçe, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkilerinin çalışma koşullarından kaynaklı zayıf olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu süreci yaşayan çalışanların yeni iş bulma kaygısı yüzünden bu koşullar altında çalışmaya devam ettikleri gözlemlenmiştir (Aras, 2017).

Çalışanların örgüte duygusal, devam ve normatif bağlılığı ile iş performansı arasındaki ilişkinin, Türk Silahlı Kuvvetleri bünyesinde faaliyet gösteren bir fabrika çalışanları üzerinde incelendiği çalışmada, çalışanların örgüte duygusal, devam ve normatif bağlılığının orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Örgüte duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, buna karşın örgüte devam bağlılığı düzeyinin kıdem değişkenine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Çalışanların işte göstermiş oldukları performans düzeyinin yüksek olduğu görülmüştür. Örgüte duygusal ve devam bağlılığı ile iş performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu, normatif bağlılık ile iş performansı arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır (Özutku, 2008).

Bu araştırmada literatürde belirtildiği üzere araştırmanın modeli aşağıdaki gibidir.



H1: Çalışan memnuniyeti devam bağlılığını istatistiki olarak anlamlı etkilemektedir.

H2: Çalışan memnuniyeti ahlaki (normatif) bağlılığı istatistiki olarak anlamlı etkilemektedir.

H3: Çalışan memnuniyeti duygusal bağlılığı istatistiki olarak anlamlı etkilemektedir.



#### 4. Bartın İli Tekstil Sektörü Mevcut Durumu

Bartın'daki sanayi tesisleri ağırlıklı olarak plastik, mobilya, makine, giyim, gıda ve tekstilden meydana gelmektedir. Sanayi tesislerine sektör bazında bakıldığında, en büyük istihdam tekstil ve hazır giyim sektöründedir ve tekstil sektörü toplam istihdamın yaklaşık %40'ını oluşturmaktadır. Bartın İl Sanayi ve Teknoloji Müdürlüğü'nden edinilen bilgilere göre tekstil ve hazır giyim sektöründe Sanayi Siciline kayıtlı 30 firmada toplam 4.276 kişi istihdam ediliyor. Ayrıca 2016-2022 yılları arasında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Yatırım Teşvik Programı kapsamında 12 firmaya yatırım teşvik belgesi; kapatma süreci uygulanan yatırıma 8.367.913 TL yatırım yapılmış ve yatırım kapsamında 340 kişi istihdam edilmiştir.

Tekstil sektörü Bartın'da özellikle el tezgâhlarında hazır giyim ve hazır giyim iş süreçlerinde önemli istihdam oluşturmaktadır. Bu sektördeki ürünlerin üretiminde kullanılan dikiş ve baskı gibi ürünlerin emek yoğun bir çalışma grubu kapsamında üretilmesi bu alanda yetişmiş eleman ihtiyacı yaratmaktadır. Bartın'daki fabrikalarda seri üretimin gelişmesiyle birlikte günümüzde verimli üretim yöntemleri olarak anılan ve yine bilgisayarlı makineler kullanılarak gerçekleştirilen yalın üretim ve faydalı iş modellerinin geliştirilmesi için örnek yöntemler ortaya çıkmıştır (T.C. Bartın Valiliği, 2022, s. 13-14).

#### 5. Yöntem

Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, veri toplama ve veri analizi araçlarından bahsedilmektedir.

##### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı Bartın ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışanların memnuniyetlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmaktır. Nicel bir araştırma olarak yürütülmüş ve saha araştırması ile konu ele alınmıştır. Çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık boyutlarının birbirleri ile olan etkileşimlerinin açıklanması hedeflenmiştir. Çalışmanın temel hedefi çalışan memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve çalışan memnuniyetinin örgütsel bağlılığa etkisini incelemektir. Bu bağlamda çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Bu hedef doğrultusunda değişkenlerin sosyo-demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediğinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Çalışanların işletmeye bağlılıkları ve çalışan memnuniyeti son derece önemli olduğundan araştırmanın bulguları işletmelere yardımcı olacaktır. Araştırma evreni olarak, Bartın ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanları tercih edilmiştir. Bu amaç için Bartın ilinde araştırmaya katılmayı kabul eden 10 tekstil işletmesi çalışanları araştırmaya dahil edilmiştir. Bu işletmelerde toplam 900-1000 arası kişi çalışmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme yoluyla 264 çalışana ulaşılmıştır.

## 5.2. Veri toplama ve analiz araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket firma izinleri doğrultusunda çalışanların işlerinin aksamaması amacı ile öğlen molasında çalışanlar ile birebir yapılmıştır. Bunun yanı sıra bazı firmalar çalışanların işlerini aksatması düşüncesiyle birebir anket yapılmasına izin vermemişlerdir. Anket formu çalışanlara teslim edilip, belirtilen tarihte geri alınmıştır. Araştırma için Bartın Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 2021-SBB-0267 numaralı onay izni alınmıştır. Çalışanlara yapılan ankette çalışanların kişisel özellikleri, çalışan memnuniyetini ve örgütsel bağlılıklarını ölçmeye yönelik bölümler bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık için 18 maddeli üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır (Meyer & Allen, 1991). Örgütsel bağlılık ölçeği Türkçe literatürde sıklıkla kullanılmaktadır ve geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır (Dağlı, Elçiçek, & Han, 2018). Çalışan memnuniyeti için 14 sorulu çalışan memnuniyeti ölçeği kullanılmıştır. Çalışan memnuniyeti ölçeği Türkçe formu olarak geçerli ve güvenilir olarak bulunmuştur (Tanrıverdi, Koçaslan, & Eğriboz, 2019). Ölçek sorularına cevaplar likert ölçeği ile beşli olarak verilmiştir. Araştırmada SPSS ve AMOS paket programı kullanılarak frekans analizi, güvenilirlik ve geçerlik analizleri için cronbach alpha ve doğrulayıcı faktör analizi, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. 14 ifadeli çalışan memnuniyeti güvenilirlik analizinde cronbach alpha 0,864'tür. 18 ifadeli üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin cronbach alpha değeri 0,769'dur. Alt boyutların güvenilirliği, duygusal bağlılık boyutu cronbach alpha 0,645, devam bağlılık boyutu cronbach alpa 0,696 ve ahlaki bağlılık boyutu 0,731'dir. Bu değerler ölçeklerin bir alt boyutu hariç, yeterli ölçüde güvenilir olduğunu göstermektedir.

**Tablo 1: Katılımcıların demografik özellikleri**

Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde (%)	Demografik Özellikler	Frekans	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>			<b>Firmadaki Bölüm</b>		
Kadın	198	75,0	Dikim	188	71,2
Erkek	66	25,0	Ütü Paket	48	18,2
<b>Medeni Hal</b>			Kalite Kontrol	28	10,6
Bekar	98	37,1	<b>Sektördeki Çalışma Süresi</b>		
Evli	166	62,9	1 yıldan az	52	19,7
<b>Yaş</b>			1-3 yıl	73	27,7
19-30	132	50,0	4-7 yıl	76	28,8
31-40	96	36,4	8-10 yıl	41	15,5
41-50	34	12,9	10 yıldan fazla	22	8,3
51 ve üzeri	2	0,8	<b>İş Yerinde Çalışma Süresi</b>		
<b>Eğitim</b>			1 yıldan az	100	37,9
İlkokul	100	37,9	1-3 yıl	119	45,1
Ortaokul	69	26,1	4-7 yıl	32	12,1
Lise	77	29,2	8-10 yıl	10	3,8
Ön Lisans	13	4,9	10 yıldan fazla	3	1,1
Üniversite	5	1,9	<b>Çocuk</b>		
Ortaokul	69	26,1	Evet	152	57,6
			Hayır	112	42,4

Tablo 1 'de araştırma kapsamına dahil edilen işletme çalışanlarının, cinsiyet, medeni hal, çocuk, yaş, eğitim, firmadaki bölüm, sektörde çalışma süreleri ve aynı işletmede çalışma sürelerine ilişkin betimleyici veriler yer almaktadır. Katılımcıların çoğunluğu evli kadınlardan oluşmaktadır. Çalışanların yarıya yakını çocuk sahibi ve kırk yaş altı bireylerden oluşmaktadır. Eğitim düzeyleri incelendiğinde, %65'e yakını ilkokul ve ortaokul mezunu, %30'a yakını da ortaöğretim mezunudur. Ankete çoğunlukla dikim birimlerinden katılım olmuştur. İşyerinde çalışma süreleri incelendiğinde iş gören devir hızının yüksek olduğu söylenebilir, çünkü %20'si bir yıllık bir deneyime sahiptir.

**Tablo 2: Ölçeklerin uyum indeksleri**

Uyum Ölçütleri	Çalışan memnuniyeti	Duygusal bağlılık	Devam bağlılığı	Normatif bağlılık
$\chi^2$	183,459	6,86	12,502	6,732
Df	60	5	4	5
$\chi^2/df$	3,058	1,372	3,125	1,346
RMSEA	0,088	0,038	0,09	0,036

CFI	0,938	0,997	0,99	0,996
IFI	0,939	0,997	0,99	0,996
GFI	0,913	0,992	0,985	0,992
NFI	0,912	0,989	0,986	0,986

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, ölçeklerin uyum indeksleri tablosuna bakıldığında tüm ölçeklerin uyum indekslerinin kabul edilebilir değerler arasında olduğu görülmektedir.

### 6.Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi

Çalışma kapsamında yapılan korelasyon ve regresyon analizleri sonucu tablolar halinde sunulmuştur.

**Tablo 3: Örgütsel bağlılık boyutları, çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki**

		Devam Bağlılığı (1)	Normatif Bağlılık (2)	Duygusal Bağlılık (3)	Çalışan Memnuniyeti (4)
Devam Bağlılığı (1)	Pearson Correlation	1			
	Sig. (2-tailed)				
	N	264			
Normatif Bağlılık (2)	Pearson Correlation	,234**	1		
	Sig. (2-tailed)	0,000			
	N	264	264		
Duygusal Bağlılık (3)	Pearson Correlation	-,233**	,481**	1	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		
	N	264	264	264	
Çalışan Memnuniyeti (4)	Pearson Correlation	,196**	,589**	,495**	1
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,000	
	N	264	264	264	264

\*p<0,05, \*\*p<0,01

Korelasyon analizi sonucunda çalışan memnuniyeti ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık arasında bulunan ilişki incelendiğinde; devam bağımlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişki  $p<0,05$  olduğundan anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu ilişki %23 pozitif yönlü, zayıf düzeyde bir ilişkidir. Devam bağımlılığı arttığında normatif bağlılık artmaktadır. Devam bağımlılığı ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki  $p<0,05$  olduğundan anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu ilişki %23 negatif yönlü, zayıf düzeyde bir ilişkidir. Yani devam bağımlılığında meydana gelen bir

artış duygusal bağlılıkta azalmaya neden olabilir. Devam bağlılığı ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki  $p<0,05$  olduğundan anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu ilişki %19 pozitif yönlü, zayıf düzeyde bir ilişkidir. Çalışan memnuniyeti azaldıkça devam bağlılığın arttığı görülmektedir.

Normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişki  $p<0,05$  olduğundan anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu ilişki %23 pozitif yönlü, zayıf düzeyde bir ilişkidir. Normatif bağlılık arttığında devam bağlılığı artmaktadır. Normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki  $p<0,05$  olduğundan anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu ilişki %48 pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişkidir. Yani normatif bağlılıkta meydana gelen bir artış duygusal bağlılıkta artmaya neden olabilir. Normatif bağlılık ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki  $p<0,05$  olduğundan anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu ilişki %58 pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişkidir. Yani normatif bağlılık arttığında çalışan memnuniyeti artmaktadır.

Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasındaki ilişki  $p<0,05$  olduğundan anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu ilişki %23 negatif yönlü, zayıf düzeyde bir ilişkidir. Yani duygusal bağlılık arttığında devam bağlılığı azalmaktadır. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasındaki ilişki  $p<0,05$  olduğundan anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu ilişki %48 pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişkidir. Yani duygusal bağlılıkta meydana gelen bir artış normatif bağlılıkta artmaya neden olabilir. Duygusal bağlılık ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki  $p<0,05$  olduğundan anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bu ilişki %49 pozitif yönlü, orta düzeyde bir ilişkidir. Yani duygusal bağlılık arttığında çalışan memnuniyeti artmaktadır.

**Tablo 4: Çalışan memnuniyetinin devam bağlılığı, normatif bağlılık, duygusal bağlılık yordamasına ilişkin regresyon analizi sonuçları**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Standart Hata	( $\beta$ )	t	R	R <sup>2</sup>	F	P
Çalışan Memnuniyeti	Devam Bağlılığı	2,559	0,254	0,196	10,085	0,196	0,038	10,426	0,001
Çalışan Memnuniyeti	Normatif Bağlılık	0,578	0,210	0,589	2,752	0,589	0,347	139,176	0,000
Çalışan Memnuniyeti	Duygusal Bağlılık	0,778	0,230	0,495	3,387	0,495	0,245	85,214	0,000

Regresyon analizi sonucunda çalışan memnuniyeti ile devam bağlılığı arasında bulunan ilişki incelendiğinde; anlamlılık düzeyi  $p<0,05$  olduğundan regresyon modeli anlamlıdır. İlişkinin yordanmasına yönelik regresyon analiz sonucuna göre; işletme çalışanlarının, çalışan memnuniyetinin devam bağlılığına pozitif yönlü, zayıf düzeyde bir etkisi olduğu görülmektedir. Regresyon modeline dahil edilen bağımsız değişkenin beta katsayısı ( $\beta$ ): 0,196'dır ( $p<0,05$ ). Buna göre çalışan memnuniyeti  $p<0,05$

olduğundan devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Regresyon analizi sonucunda çalışan memnuniyeti ile normatif bağlılık arasında bulunan ilişki incelendiğinde; anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olduğundan regresyon modeli anlamlıdır. Regresyon analiz sonucuna göre; işletme çalışanlarının, çalışan memnuniyetinin devam bağlılığına pozitif yönlü, orta düzeyde bir etkisi olduğu görülmektedir. Regresyon modeline dahil edilen bağımsız değişkenin beta katsayısı ( $\beta$ ): 0,589'dur ( $p < 0,05$ ). Buna göre çalışan memnuniyeti  $p < 0,05$  olduğundan devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Regresyon analizi sonucunda çalışan memnuniyeti ile duygusal bağlılık arasında bulunan ilişki incelendiğinde; anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olduğundan regresyon modeli anlamlıdır. Regresyon analiz sonucuna göre; işletme çalışanlarının, çalışan memnuniyetinin duygusal bağlılığına pozitif yönlü, orta düzeyde bir etkisi olduğu görülmektedir. Regresyon modeline dahil edilen bağımsız değişkenin beta katsayısı ( $\beta$ ): 0,495'tir ( $p < 0,05$ ). Buna göre çalışan memnuniyeti  $p < 0,05$  olduğundan duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. H3 hipotezi kabul edilmiştir.

## 7. Sonuç ve Öneriler

Bartın ilinde yer alan tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarının ve yöneticilerinin örneklemini oluşturduğu çalışma da araştırmada ele alınan değişkenler arasında bulunan ilişkilerin hangi yönlerde olduğu ele alınmıştır. Araştırma kapsamında Bartın ilinde tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Covid-19 salgını döneminde; tedbirler alınarak, firma izinleri doğrultusunda anketin doldurulması bazen birebir bazen ise firmada yetkili olan kişiye belirli sayıda anket teslim edilerek belirtilen tarihte geri alınmıştır. 264 anket cevaplandırılmıştır.

Demografik özelliklere bakarak tekstil sektörü iş alanında kadınların daha yüksek oranda istihdam edildiği sonucuna ulaşılabilir. Bu iş alanını evli bireylerin daha fazla tercih ettiği söylenmekle beraber, çocuk sahibi olanların oranının yüksek olması olağandır. Ankete katılım sağlayanların eğitim düzeyinin ilköğretim düzeyinde olması yanı sıra ön lisans ve üniversite mezunu sayısının az olduğu görülmektedir.

Araştırmada, çalışan memnuniyeti ile örgütsel bağlılığın tüm boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Araştırma bulguları, çalışan memnuniyetinin örgütsel bağlılığı artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Çalışanlar işlerinden memnun olduklarında, örgüte daha bağlı olurlar. Bu bağlılık, çalışanların işte kalma eğilimlerini, örgüte olan aidiyet duygusunu ve örgüte olan bağlılık duygusunu artırır. Araştırma bulguları, devam bağlılığı ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, çalışanların işte kalma eğilimlerinin artması ile örgüte olan bağlılık duygularının azalmasının birbiriyle çelişebileceğini göstermektedir. Bu bulgu, örgütlerin devam bağlılığını artırmaya

yönelik politikalar ve uygulamalar geliştirirken, çalışanların örgüte olan bağlılık duygusunu korumaya da dikkat etmesi gerektiğini göstermektedir.

Regresyon analizi sonucunda çalışan memnuniyeti ile devam bağlılığı arasında bulunan ilişki incelendiğinde; anlamlılık düzeyi  $p < 0,05$  olduğundan regresyon modeli anlamlıdır. İlişkinin regresyon analiz sonucuna göre; Çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılığın tüm boyutlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu sonuç, çalışan memnuniyetinin örgütsel bağlılığı artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Çalışan memnuniyeti, devam bağlılığı üzerinde zayıf düzeyde bir etkiye sahiptir. Bu sonuç, çalışan memnuniyetinin çalışanların işte kalma eğilimlerini artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Çalışan memnuniyeti, normatif bağlılık üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahiptir. Bu sonuç, çalışan memnuniyetinin çalışanların örgüte olan aidiyet duygusunu artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Çalışan memnuniyeti, duygusal bağlılık üzerinde orta düzeyde bir etkiye sahiptir. Bu sonuç, çalışan memnuniyetinin çalışanların örgüte olan bağlılık duygusunu artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Ayrancı, (2018) Tekirdağ ilinde tekstil sektöründe çalışanlar ile yaptığı çalışmada da örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki ve birbirlerini anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Ordu ilindeki tekstil sektöründe çalışanlar ile yapılan başka bir çalışmada, örgütsel destek ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki ve etki, fakat dışsal motivasyon ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki tespit edilmemiştir (Karadirek, 2020). Düzce ilindeki tekstil sektöründe çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmaya göre, yönetim ve ödüllendirme sistemleri ile ücret ve sosyal olanaklar, çalışanların iş doyumunu üzerinde doğrudan bir etkiye sahip değildir. Bununla birlikte, ücret ve sosyal olanaklar örgütsel bağlılığı doğrudan açıklayamazlar da dolaylı olarak iş doyumunu üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Örgütsel bağlılık, yönetim ve takdir yapısı tarafından hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilenmektedir (Dursun, vd. 2017).

Abbas Al-Refaie (2015), örgüte aidiyet duygusunun ancak çalışan memnuniyetinin artırılmasıyla sağlanabileceğini ve bu sayede çalışanların örgütsel hedeflere ulaşma konusunda kararlı hale geleceğini belirtmiştir. Türkiye'de tekstil sektöründe çalışan memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada, çalışanların iş doyumunu, iş güvencesi ve iş-özel hayat dengesi gibi faktörlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği bulunmuştur (Türköz, Polat, & Coşar, 2013). Lahor'da Telekomünikasyon şirketi çalışanları üzerinde, iş tatmininin farklı yönlerinin, firmalar tarafından benimsenen İK uygulamaları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere nasıl aracılık edebileceği ortaya koymak için yapılan çalışma sonucunda, telekom şirketleri, çalışanların performansına olumlu katkıda bulunan İK uygulamalarına daha fazla özen göstermeli ve sonuçta çalışanların memnuniyet düzeyini ve dolayısıyla müşterilere sunulan hizmetlerin kalitesini vurgulamalıdır (Jawaad, Amir, Bashir, & Hasan, 2019).

Örgütler, çalışan memnuniyetini artırarak örgütsel bağlılığı güçlendirebilirler. Bu amaçla, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamaya ve karşılamaya yönelik politikalar ve uygulamalar geliştirebilirler. Bu politikalar ve

uygulamalar, çalışanların iş tatmini, iş güvencesi, iş-özel hayat dengesi, kariyer gelişimi ve iş güvenliği gibi ihtiyaçlarını karşılamayı hedeflemelidir. Genellikle memnun olan çalışanlar, işyerlerine daha bağlıdır çünkü işlerinden daha fazla keyif alırlar ve bu nedenle işlerine daha uzun süre sadık kalmaya eğilimlidirler. Örgütsel bağlılık, çalışanların kuruma daha fazla sadık kalmasını sağlar ve bu da çalışan memnuniyetini artırabilir. Duygusal bağlılık, çalışanların işleriyle daha güçlü bir duygusal bağ kurmalarına yardımcı olabilir. Bu bağlamda işverenler, çalışanların memnuniyetini artırmak ve örgütsel bağlılığı teşvik etmek için çeşitli önlemler alabilirler. İyi liderlik, adil ücretlendirme, iş yaşam dengesi sağlama gibi faktörler çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını artırabilir. İşyerlerinde açık iletişim ve düzenli geri bildirim sağlamak, çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını artırabilir. Çalışanların düşünceleri ve endişeleri önemsenmelidir.

İleriki çalışmalarda çalışan memnuniyetinin diğer istenmeyen üretkenlik karşıtı çalışan davranışları ile ilgili araştırmalar yapılabilir. Bartın ilindeki diğer sektörlerde de çalışan memnuniyeti, iş tatmini, işten ayrılma niyeti gibi birbirini etkileyen kavramlar incelenebilir.

**Etik Beyanı: Çalışma için Bartın Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 2021-SBB-0267 numaralı kararıyla Etik Kurul Onay Belgesi alınmıştır.**

**Katkı Oranı Beyanı: Makalenin hazırlanmasında, geliştirilmesinde ve yayınlanmasında yazarlar eşit oranda katkı sağlamıştır.**

**Çıkar Çatışması: Makalenin yazar/yazarlarının, çalışma kapsamında herhangi bir kişisel ve finansal çıkar çatışması yoktur.**

### Kaynakça

- Abraham, S. (2012). Development of Employee Engagement Programme on the basis of Employee Satisfaction Survey. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 4(1), 27-37.
- Ağraş, S., & Genç, E. (2018). Örgütsel Bağlılık Ve Tükenmişlik Sendromu İlişkileri: Çağrı Merkezi Çalışanlarına Yönelik Nitel Bir Araştırma. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(1), 33-55.
- Al-Refaie, A. (2015). Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling. *Computers in Human Behavior*, 43, 293-303
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*(63), 1-18.



- Aras, E. (2017). Mobbing, Örgütsel Bağlılık ve İşten Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.*
- Arı, G. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı? *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 17-36.
- Aydoğdu, G. (2012). Hazır Giyim ve Konfeksiyon Raporu. *Çukurova Kalkınma Ajansı Raporu*, 1-34.
- Ayrancı, M. (2018). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Çalışanlar Tarafından Algısı: Tekirdağ Tekstil Sektöründe Bir Uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Tekirdağ.
- Bakan , İ., & Büyükmeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari ve Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(7), 1-30.
- Balay, R. (2000). Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği. (Yayımlanmamış doktora tezi). *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara..*
- Bayram, L. (2003). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*(59), 125-139.
- Baysal, A., & Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.
- Becker, H. (1960). Notes on The Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations Author(s). *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Delendirilmesi: Bir Araştırma. *İş, Güç - Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 153-168.
- Çınar, M. (2018). Çalışanın memnuniyetini etkileyen faktörler: Bursa örneği. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(1), 39-62., 11(1), 39-62.
- Çetin, S. (2021). Örgütsel güvenin duygusal bağlılığa etkisi . *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi* , 3 (1) , 187-191 . DOI: 10.47542/sauied.938283

- Çöl, G., & Ardıç, K. (2008). Sosyal Yapısal Özelliklerin Örgüte Bağlılık Üzerine Etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 157-174.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel bağlılık ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1765-1777.
- Dikmen, B. (2012). Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramı'nın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *İstanbul Aydın Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İstanbul.
- Doğan, E. Ş. (2013). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Hiperlink.
- Doğan, S., & Karataş, A. (2011). Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(37), 1-40.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri Ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(29), 37-61.
- Durna, U., & Eren, V. (2005). Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2(6), 210-219.
- Dursun, F., Dursun Çalışan, Ç., & Baş, Y. (2017). Çalışanların İş Doyumu, Yönetim ve Ödüllendirme Beklentileri ve Ücret Ve Sosyal Olanaklar vle İlgili Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: Tekstil Sektörü Örneği. *Journal of International Social Research*, 10(51).
- Eisenberg, E., Monge, P., & Miller, K. (1987). Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment. *Human Communication Research*, 10(2), 179-201.
- Ekti, E. (2013). Tekstil Sektörü Raporu. *Doğu Marmara Kalkınma Ajansı Düzce Yatırım Destek Ofisi*, 1-39.
- Ergün, T., & Üçoğlu, D. (2022). COVID-19 Pandemisi'nin Tekstil, Deri ve Giyim Eşyası Sektörlerinde Faaliyet Gösteren Firmalara ve Finansal Raporlarına Etkileri: ve Finansal Raporlarına Etkileri: BIST'te Bir Araştırma. *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, 95-112.
- Esi, B. (2017). Türk Tekstil Endüstrisi ve Gelişimi. *Journal of Awereness*, 2(3S), 643-664.

- Glazer, S., & Bradford, K. (2008). The role of organizational commitment in occupational stress models. *International Journal of stress management*, 15(4), 329.
- Gökçen, M. Y., & Çetin, S. (2022). Yenilikçi İş Davranışının İş Performansına Etkisi. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 174-188.
- Güler, E. (1998). Türk Tekstil ve Konfeksiyon Sanayinin Ekonomik Analizi. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir*.
- Güllüoğlu, Ö. (2011). *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Gümüş, M., Hamarat, B., & Erdem, H. (2003). Örgütsel Bağlılığın İş Mükemmelliği ile İlişkinin Otel işletmelerinde Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. 11. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kitabı*, 987-998.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Gürdal, O. (2000). *Tekstil Endüstrisinde Enformasyon Olgusu*. Ankara: Türk Kütüphaneciler Derneği.
- Güzeller, C. O., & Çeliker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102-120.
- Hasanov, V. (2010). Çalışanların İşletmelerin Sosyal Sorumluluklarına İlişkin Algılamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi (Yayımlanmamış Doktora Tezi). *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara*.
- İnce, M., & Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A. & Hasan, T. (2019) Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy, *Cogent Business & Management*, 6:1, DOI: 10.1080/23311975.2019.1608668
- Karadirek, G. (2020). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Desteğin Motivasyon, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Bir Tekstil İşletmesi Örneği. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 10(1), 203-220.

- Kaya, O. (2007). Örgütsel bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.*
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Luthans, F. (2002). The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695-706.
- Marchiori, D., & Henkin, A. (2004). Organizational Commitment of A Health Profession Faculty: Dimensions, Correlates and Conditions. *Medical Teacher*, 26(4), 353-358.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Herscovitch, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*(61), 20-52.
- Obeng, K., & Ugboro, I. (2003). Organizational Commitment among Public Transit Employees: An Assessment Study. *Journal of the Transportation Research Forum*, 57(2), 83-89.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Orta Karadeniz Kalkınma Ajansı. (2014). *Tekstil ve Hazır Giyim Sektör Raporu.*
- Ölçüm, Ç. M. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*, (1. Basım b.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İİBF Dergisi*, 18(2), 113-130.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Pehlivan, İ. (2001). *Yönetmel Mesleki ve Örgütsel Etik*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

- Randall, B., D., Jean A., G., & Maria B., C. (1990). The Behavioral Expression of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 36, 210-224.
- Randall, D. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Sheldon, M. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 143-150.
- T.C. Bartın Valiliği. (2022). *Bartın'da Hazır Giyim Konfeksiyon Sektörüne Yönelik Yatırım*. Bartın.
- T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, & UNDP Türkiye. (2021). *Covid-19 Krizine Yanıt ve Dayanıklılık Projesi Tekstil Sektörü Analiz Raporu ve Kılavuzu TR32 Bölgesi (Denizli, Aydın, Muğla)*. Ankara.
- Tanrıverdi, H., Koçaslan, G., & Eğriboz, N. (2019). Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(62), 1604-1614.
- Telman, N., & Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Topcu, M. (2015). Çalışanların Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Özdeşleşme Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sözleşme Algısının Rolü, Yayımlanmamış Doktora Tezi. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü*,.
- Türköz, T., Polat, M., & Coşar, S. (2013). Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 20(2), 285-302.
- Wasti, S. (2002). Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an İntegrated Model in the Turkish Context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 525-550.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Yağcı, K. (2003). Toplam Kalite Yönetimi Kapsamında Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli ve Otel İşletmeleri Uygulaması, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir*.
- Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 114-129.

- Yahaya, R., & Ebrahim, F. (2015). Leadership Styles and Organizational Commitment: Literature Review. *Journal of Management Development*, 190-216.
- Yalçın, A., & İplik, F. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yıldız, K. (2013). Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki. *Turkish Studies-International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 8(6), 853-879.
- Yılmaz, N. (2015). Türkiye'de Tekstil Sektöründe Dağıtım Kanalı Seçiminde Karşılaşılan Problemler ve Adıyaman'da Tekstil Firmaları Üzerinde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman*.
- Yumuşak, S., Özafşarlıoğlu, S., & Yıldız, H. (2013). İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Uşak tekstil sektöründe bir uygulama. *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 56-79.
- Yüksel, İ. (2003). "Hemşirelerin İş Güçlüğü Faktörlerinin Belirlenmesi, İş Doymu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Analizi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öneri Dergisi*, 5(20), 131-139.



Araştırma Makalesi, Gönderim Tarihi: 11.10.2023; Kabul Tarihi: 27.11.2023  
DOI: 10.47129/bartiniibf.1374492

## Environmental and Productivity Perceptions Affecting The Female Labour Force Participation Rate<sup>1</sup>

**Zeynep BALOĞLU**

Karadeniz Ereğli Adliye

Kocabiyikzeynep@outlook.com, Orcid ID: 0009-0005-3662-8355

**Prof. Dr. Serkan DİLEK**

Kastamonu Üniversitesi, İİBF, İktisat

Serkan.dilek@gmail.com, Orcid ID: 0000-0002-0393-4509

### Abstract

Kadınların İşgücüne katılımının artırılması sürdürülebilir ekonomik büyümeyi amaçlayan ülkeler için önemli bir unsurdur. Türkiye’de kadınların işgücüne katılım oranı 2006 yılından beri artmış olmasına rağmen gelişmiş ülkeler ile kıyaslandığında oldukça düşüktür. Literatürde çevrenin kadınların işgücüne katılım oranını etkilediği yönünde genel bir uzlaşma vardır. Ayrıca çocuk sahibi olan, ev işlerini üstlenen kadınların da iş hayatında verimli olup olmayacağına dair algısı da kadınların işgücüne katılımı kararını etkilemektedir. Bu çalışmanın amacı kadınların işgücüne katılımını etkileyen çevre ve verimlilik algısı faktörlerini araştırmaktır. Bu amaçla Türkiye’de çalışan kadınlara yönelik bir anket yapılmış ve Açıklayıcı Faktör Analizi (Açıklayıcı Faktör Analizi) ve hipotez testleri yapılmıştır. Çevre ve verimlilik algısı faktörlerinin birbirini olumlu ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna varılmıştır. Medeni durum, çocuk sahibi olma, özel sektörde çalışma gibi faktörlerin de çevre ve verimlilik algısını etkilediği ortaya çıkmıştır.

**Keywords:** Kadınların İşgücüne Katılımı, Kadın İstihdamı, Kadın İşgücü, Cinsiyet Eşitsizliği, İşgücüne Katılım Oranı

**JEL Classification:** J16, J64, E24

<sup>1</sup> This study was written based on the thesis prepared by Zeynep Baloğlu under the supervision of Prof. Dr. Serkan DİLEK in Kastamonu University SSI Economics master's program. The survey was approved at the 8th meeting of Kastamonu University Social and Human Sciences Ethics Committee dated 09.03.2023.

## Kadınların İşgücüne Katılım Oranını Etkileyen Çevresel ve Verimlilik Algıları

### Öz

Increasing female's participation in the labour force is an important issue for countries that aims sustainable economic growth. Although the female labour force participation rate in Türkiye has increased since 2006, it is quite low compared to developed countries. There is a consensus in the literature that the environment affects the labour force participation rate of females. In addition, the perception whether women who have children and undertake housework will be productive in business life also affects the decision to participate in the labour force. The aim of this study is to investigate the environmental and productivity perception factors that affect women's participation in the labour force. For this purpose, a survey was conducted on working women in Türkiye and Exploratory Factor Analysis (Exploratory Factor Analysis) and hypothesis tests were conducted. It was concluded that environmental and efficiency perception factors affect each other positively and significantly. It has been revealed that factors such as marital status, having children, and working in the private sector also affect environmental and efficiency perceptions.

**Anahtar Kelimeler:** Women's Participation in the Labour Force, Women's Employment, Female Labour Force, Gender Inequality, Labour Force Participation Rate

**JEL Sınıflandırması:** J16, J64, E24

### 1. Introduction

One of the important conditions for an economy to reach its growth targets is the effective usage of all production factors, especially labour. The efficient use of the labour force has a positive effect on the long-run growth rates of the country's economy. For this reason, it is thought that using male and female labour force effectively is important for economic goals. There is empirical evidence that women's participation in the labour force has a positive impact on the long-term economic growth of countries (Goldin, 1994; Klasen & Lamanna, 2009; Çağatay & Özler, 1995). However, it is seen that women's labour force participation is below men's labour force participation in most countries. Women's labour force participation rate in Türkiye has been increasing since 2006 but is still far behind other OECD countries. While the labour force participation rate of women in Türkiye is only 34.16%, the same rate is 56.46% in the USA; 56.37% in Germany; 52.55% in France, and 61.25% in the Netherlands (Worldbank, 2023). These figures show the importance of increasing women's labour force participation rate for Türkiye. Due to this importance, many publications are investigating the factors affecting women's participation in the Labour force in Türkiye (Talaş & Çakmak, 2013; Çelebioğlu, 2017;



Bilik, 2020; Koç & Şahpaz, 2020; Yavaş, 2021; Gençtürk, 2022) and worldwide (Cascio et.al. 2015;. Gehringer & Klasen, 2017; Taşseven, 2017; Kang, 2017; Tunç, 2018; Dhar, 2020; Sasongko et.al. 2020; Nasir et.al. 2020; Chema et.al. 2021; Morrar, 2022; Alvi, 2023).

Previous studies have generally examined women's labour force participation rate in time series and they generally stated that there is relationship between female participation to labour force and environment (Tansel, 2002; Talaş & Çakmak, 2013; Gehringer & Klasen, 2017; Dhar, 2020; Koç & Şahpaz, 2020; Gençtürk, 2022). However, in our study, women's opinions were collected through a survey and their perceptions are studied. In this way, women's perceptions of whether their productivity at work decreases due to reasons such as housework and having children were also investigated. The decision of whether to participate in the labour force belongs to the woman. When making this decision, it is very important that she considers that her productivity at work is not behind men's due to her responsibilities such as housework and children. However, no study has been found in the literature on the effect of productivity perception on the decision to participate in employment. In addition, the support of the woman's environment is also important when making her decision to participate in labour force. In some societies, the dominant view is that "a woman stays at home, does the housework and takes care of her children" and this view affects the employment decision of woman. It is seen that studies investigating the effect of women's environment on their decision to participate in employment are also qualitative (Korkmaz & Korkut, 2012; Yılmaz & Zogal, 2015; Akdemir et.al. 2019; Yavaş, 2021). Our study examines productivity and environmental perceptions that affect women's labour force participation rate.

In the first part of our study, the reasons for women participating the labour force mentioned in the literature will be discussed. Then, information about the method of the study and the findings obtained as a result of the survey will be mentioned. At the end, the findings of the study will be discussed using the existing literature.

## 2. Female Participation to Labour Force

The most important events that increased the rate of female's participation in the labour force were wars. In times of peace, the idea that women's primary duty was housework became dominant. However, the labour shortage that emerged during the wars enabled women to enter business life. In this respect, the First and Second World Wars had significant effects on women's participation in the labour force (Kılıç & Öztürk, 2014, pp.110; Yılmaz, 2015, pp.8). In the literature, the female labour force function is evaluated as U-shaped. Goldin (1994) argues that during the development process of the economy, the labour force participation rate of married women first decreases, but in the later stages of the development process, the labour force participation ratio of women increases. In the early periods of development, migration from rural to urban areas increases and women working in agricultural activities leave the labour force. In developed economies, women's education level is increasing, opportunities such as nurseries are increasing, and women's participation in the labour force is increasing. It is possible to list the factors affecting women's participation in the labour force as follows.

*Social Structure:* Societies impose the role of mother and housewife on women, and therefore women have a heavy burden. Obligations in family life also negatively affect women's decision to participate in the labour force. In order for women to participate in the labour force, housework must be shared between spouses (Korkmaz & Korkut, 2012, pp.45; Kılıç & Öztürk, 2014, pp.107; Yılmaz & Zogal, 2015, pp.8). Even in families where both men and women work, women are seen as the main responsible for housework (Aldan & Öztürk, 2020, pp.142). As a result, it has been seen in various studies that single women's participation in the labour force is higher (Yamak et.al. 2012, pp.57). In Europe and the USA, women were viewed as reserve labour until World War II. However, the labour force gap that emerged during the war was filled by women. Women did not leave the labour force after the war ended. The society's view on women's participation in the labour force has changed radically (Kılıç & Öztürk, 2014, pp.110). In countries such as Türkiye, which did not enter the Second World War, there was no significant change in the role of women in society. Society also divides jobs in the market into "men's jobs" and "women's jobs", which limits women's participation in the labour force (Yılmaz & Zogal, 2015, pp.6). The U curve hypothesis also explains that the tendency for women to participate in the labour force in developing countries will first decrease and then increase. Women's participation in the labour force is high due to the fact that the society is employed in the agricultural sector in the first stage of development. When migration from villages to cities increases, women withdraw from the labour force due to the responsibility of housework imposed on them by society. In later stages of development, women's education level and therefore their participation in the labour force increases (Goldin, 1994). Zeren & Savrul (2017, pp.101) found evidence that high growth and urbanization rates in developed economies increase the labour force participation rate of women, while low growth rates and therefore insufficient urbanization rates in underdeveloped or developing countries reduce the labour force participation rate of women.

*Education:* There are academic studies showing that women's labour force participation rate will increase with the increase in education level (Korkmaz & Korkut, 2012, pp.47-48; Yamak et.al. 2012, pp.57; Koç & Şahpaz, 2020, pp.509). As the level of education increases, the expected wage level also increases. The increase in the expected wage level also increases the alternative cost of not working. This process shows that an increase in education level will increase women's participation in the labour force. Bilik (2020, pp.324) found evidences showing that education is the strongest factor affecting women's participation in the labour force. The education level of the spouse also has a positive impact on women's decisions about participation in the labour force (Yılmaz & Zogal, 2015, pp.14; Akgeyik, 2017, pp.37; Tunç, 2018, pp.223).

*Fertility rate:* In addition to this workload, working outside in a workplace is not encouraging to women. Therefore, as the number of children increases, women's labour force participation rate decreases (Akgeyik, 2017, pp.37; Güçlü, 2017, pp.97; Kılıç & Öztürk, 2014, pp.117; Gehringer & Klasen, 2017, p.16; Aldan & Öztürk, 2020, p.143-144, Nasir et.al. 2020, p.5; Gençtürk, 2022, pp.374). The lack of people to help care for children and inadequate nursery facilities also reduce the participation of women with

children in the labour force or cause them to turn to part-time jobs (Yılmaz & Zogal, 2015, pp.18).

*Technology:* As the technology of the products used at home (refrigerator, washing machine, dishwasher, etc.) improves, women's household workload decreases. Thanks to technology, the time women spend on housework decreases, making it easier for them to participate in the labour force (Kılıç & Öztürk, 2014, pp.110; Akdemir et.al. 2019, pp.187). In addition, the increase in technology has increased labour productivity and created part-time job opportunities. Part-time job opportunities have also increased the labour force participation of women who cannot work full-time due to housework.

*Policies:* Governments generally implement various policies to increase women's participation in the labour force. For example; Parents can be given the opportunity to take a break from work to raise their children without losing their jobs (Cascio et.al. 2015, pp.65-66). Governments can open nurseries or give fathers maternity leave (Gehring & Klasen, 2017, pp.18; Aldan & Öztürk, 2020, pp.142). Laws and regulations that increase part-time job opportunities also increase women's participation in the labour force. There is evidence that the legal regulations made in Türkiye positively support women's participation in the labour force (Çetin & Sevüktekin, 2014, pp.81). Legal regulations to assist with child care have positively affected the labour force participation rates of women, especially those with 1 and 2 children, in the European Union (Yılmaz & Zogal, 2015, pp.22). Çelebioğlu (2017, pp.70) recommends more positive discrimination in terms of wages and flexible working hours to increase women's participation in the labour force.

*Gender Pay Gap:* There is evidence that even if women work in the same jobs as men, their wages are lower (Dilek & Yıldırım, 2022, pp.198-199; Akdemir, 2019, pp.190). It is also observed that women leave the labour force due to wage inequality between them and men (Çelebioğlu, 2017, pp.64; Morrar, 2022, pp.3005). Additionally, there are various obstacles to women being promoted in the workplace (Küçük et.al. 2018). For these reasons, there are many women who leave business life at an early age or do not join the labour force at all. There are academic studies on the necessity of directing women to start their own businesses and do high-income jobs (Akdemir et.al. 2019, pp. 196). There are findings in the literature that gender inequality has a strong impact on human development, especially in underdeveloped countries (Tunç, 2018, pp. 246).

*Inflation and cost of living:* Due to inflation and high cost of living, families may not be able to survive on a single person's salary, and in these cases, women also join the labour force (Nasir et.al., 2021, pp.12). Unemployment of men may also cause women to be forced to join the labour force (Koç & Şahpaz, 2020, pp.503). The labour force participation of women who are divorced and experiencing economic difficulties is increasing (Akgeyik, 2017, pp.49-50).

These are the factors that affect women's labour force participation rate. However, one of the important factors affecting the decision is perceptions. First, women may have

the perception that their work positively affects society, the workplace, and their families. If they have such a perception, they can convince their environment more easily and participate in the labour force. The second element is perceptions about their efficiency. It can be said that women who have the perception that their productivity is at least as much as the men in the workplace can make the decision to work more easily.

### 3. Literature Review

In their analysis, Korkmaz & Korkut (2012) revealed that rural and urban women's employment have different characteristics. Especially in countries where rural-to-urban migration occurs, it can be seen that rural women's employment decreases while urban women's employment increases.

Er (2013) examined data from 26 regions in Türkiye and revealed that the level of education, men's labour force participation rate, women's share in the agricultural sector and fertility rate affect women's labour force participation.

Eryar & Tekgüç (2014) found in their study in Izmir that working women were more likely to leave the labour force than men. It is thought that household responsibilities play an important role in women leaving the labour force.

In their research, Kılıç and Öztürk (2014) found that women's participation in the labour force is affected by gender perception, education, marital status, economic resources and place of residence. They stated that the effect of education level on women's participation in the labour force is greater than expected and suggested that steps should be taken to increase the education levels of women in order to increase their participation in the labour force.

Güçlü (2017) concluded that the factors determining women's participation in the regional labour force are education, marital status, rate of dependent children, migration, spatial dependence between regions and unemployment.

Akgeyik (2017), in his research with TUIK data, found that education is the most important factor affecting women's participation in the labour force; It has been revealed that age at marriage, fertility and divorce rates also affect women's labour force participation.

In his study examining G8 countries, Taşseven (2018) found evidence that per capita national income increases women's participation in the labour force and unemployment reduces it. Increasing job opportunities in the labour market encourages women to start their business life.

Aldan & Öztürk (2020) discussed a different factor affecting women's participation in the labour force, the Generation factor. According to the study, new generations are more active in the labour market compared to the old ones, and this is called the generation effect.

Bilik (2020) examined the 2014 Household Budget Survey implemented by TÜİK; showed that education and income effects are important for increasing women's labour force participation.

Koç and Şahpaz's (2020) study found that a 1% increase in per capita income, the number of women with university degrees, and divorce rates in Türkiye between 2004 and 2017 increased women's labour force participation rates. The increase in the men's labour force reduces women's participation in the labour force.

Sasongko et al. (2020) found that minimum wage and education level positively affect women's labour force participation in the econometric model they prepared by using 2014-2018 data from 34 provinces of Indonesia, thus they confirmed the results of most studies in the literature. However, it could not detect the impact of economic growth on women's labour force participation rate.

Chema et.al. (2021) established a logit model using Pakistan 2013-2014 Social and Living Standard Measurement Survey data. With this model, they found a positive relationship between the woman's age and women's labour force participation. Their husbands' occupation also affects women's participation in the labour force.

#### 4.Method

The population of the research consists of women over the age of 18 working in Türkiye. The Convenience Sampling Method was applied. In the Convenience Sampling Method, the sample from the population is determined by the researcher's judgment. Data is collected from the population in the easiest and fastest way (Haşiloğlu et.al. 2015, pp.20). 453 people were reached through the survey administered via Google Forms. For a population of 100 million people, it is sufficient to select a sample of 384 people with a margin of error of 5% (Yazıcıoğlu & Erdoğan, 2004, pp.50). As of July 2023, a total of 10,4 million women are working in Türkiye (Türkiye Statistical Institute [TÜİK], 2023). Therefore, a sample of 453 people is sufficient for our study. The survey form consists of two parts. The first part includes demographic questions while the second part provides questions to measure the perceptions affecting women's participation in the labour force. The article authors prepared the questions in the second part. The survey was approved at the 8th meeting of Kastamonu University Social and Human Sciences Ethics Committee dated 09.03.2023. Since the questions had not been used before, Exploratory Factor analysis was conducted.

The research model is given in Figure 1.



**Figure 1.** Research Method.

#### 4. Findings

Demographic results are shared in Table 1.

**Table 1.** Demographic Results

<b>Age</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Education</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>18-25</b>	99	21,9	<b>Primary</b>	26	5,7
<b>26-30</b>	146	32,2	<b>Lycee</b>	74	16,3
<b>31-35</b>	76	16,8	<b>Vocational</b>	93	20,5
<b>36-40</b>	50	11,0	<b>Bachelor</b>	218	48,1
<b>41+</b>	82	18,1	<b>Graduate</b>	42	9,3
<b>Total</b>	453	100	<b>Total</b>	453	100
<b>Household Income</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Sector</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>&lt;8500 TL</b>	52	11,5	<b>Public</b>	254	56,1
<b>8501-13000</b>	139	30,0	<b>Private</b>	199	43,9
<b>13001-20000</b>	145	32,0	<b>Total</b>	453	100
<b>&gt;20001</b>	117	25,8			
<b>Total</b>	453	100			
<b>Marital status</b>	<b>F</b>	<b>%</b>	<b>Do you Have Child?</b>	<b>F</b>	<b>%</b>
<b>Married</b>	266	58,7	<b>Yes</b>	216	47,7
<b>Single, widow</b>	187	41,3	<b>No</b>	237	52,3
<b>Total</b>	453	100	<b>Total</b>	453	100

While 32.2% of the participants are between the ages of 26 and 30, 21.9% are between the ages of 18 and 25. That is, more than half of the participants are younger than 30 years old. Nearly half of the participants (48.1%) have a bachelor's degree. Since our sample is working women, it is not surprising that the education level of the participants is high. While the income of 32% of the participants is between 13001 TL and 20000 TL, the income of 25.8% is over 20001 TL. Considering that the Minimum Wage is 8500 TL, it is noteworthy that 57.8% of the participants have an income above 13000 TL. The number of employees in the public sector is slightly higher than the number of employees in the private sector. 56.1% of the participants work in the public sector. 58.7% of the participants are married, which will allow us to learn more about the difficulties married women face in working life. Again, approximately half of the participants (47.7%) have children.

We prepared the questions in the second section to measure the perceptions affecting women's participation in the labour force. Cronbach's Alpha value was found to be 0.866, and since it was above 0.70, the scale was found to be reliable. In the study, the skewness and kurtosis values of the questions were examined. Questions whose skewness and kurtosis values were not between -2 and +2 were assumed not to comply with normal distribution and were excluded from the analysis (George & Mallery, 2010).

Exploratory factor analysis results showed that the scale consists of two dimensions. KMO (0.946) and Bartlett Sphericity test (chi-square: 6473.870 and sig: 0.000) results made it possible to perform factor analysis. We performed the analysis using Principal Components and direct oblimin rotation method. The first factor aims to measure perceptions about whether women's work positively affects society, family, workplace and environment. We called this factor the environmental perception factor. The second factor aims to measure perceptions about whether women's productivity in the workplace lags behind men's. We called this the productivity perception factor. It was observed that the average of the environmental perception factor was 4.08, while the average of the efficiency perception factor was 3.49. High value if it is above 3.67 on a five-point Likert scale; A value between 2.33 and 3.66 is considered to be average (Küçük, 2016, p.239). The environmental perception factor is therefore of high value. The productivity perception factor has an average value, but it is very close to the limit value of 3.67, that is, close to the high value.

The scale explains 66.364% of the total variance, which A rate above 50% is statistically sufficient. Two factors with eigenvalues of 1 and above 1 were identified. The first of the factors; 56.5% of the total variance; The second explained 9.8%. Explained Variance information is given in Table 2.

**Table 2.** Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared		Rotation
			Loadings		Sums of
	Total	% of Variance	Total	% of Variance	Squared
Enviromental	9,612	56,543	56,543	9,612	Cumulative Total
Productivity	1,670	9,821	66,364	1,670	9,313

The first factor consists of 12 items and the second factor consists of 5 items. Pattern matrix of these factors is given in Table 3.

**Table 3.** Pattern Matrix

İfadeler	Component	
	1	2
Women's employment in the workplace increases economic development.	0,977	
Women's employment in the workplace affects society positively.	0,957	
Women's employment in the workplace does not pose a moral problem	0,934	
Women's employment in the workplace will not increase unemployment.	0,890	
As a woman, I can easily adapt to the workplace environment where I will work.	0,884	
As a woman, I positively affect the workplace environment	0,883	
If I work in a workplace, my family's welfare will increase.	0,873	
If I work in a workplace, my family's peace will not be negatively affected	0,827	
There is no religious obstacle for women to work in the workplace.	0,774	
I think that working with women in the workplace will not disturb the men in the workplace.	0,726	
Working of women in the workplace increases competition in the workplace and increases productivity.	0,539	
Turkish society is not against a woman working in the workplace.	0,429	
Working in a workplace will not strain me psychologically.		0,802
Children do not prevent me from working in a workplace.		0,796
Working in the workplace does not strain me physically		0,737
My monthly discomfort or my chances of getting pregnant will not negatively affect my ability to work at work.		0,736
Household chores (cleaning, cooking, ironing, etc.) do not prevent me from working in a workplace		0,707

The AVE value of the first scale was calculated as 0.51 and the CR value was calculated as 0.96. The scale ensured compositional validity as  $AVE > 0.50$ ,  $CR > 0.70$  and



CR>AVE. The AVE value of the second scale was found to be 0.57 and the CR value was 0.87. Since  $AVE > 0.50$ ,  $CR > 0.70$ , and  $CR > AVE$ , this scale also achieved compositional validity.

In our hypothesis tests, two hypotheses were accepted. These hypotheses are as follows.

H1: Environmental factors vary according to marital status.

H2: Environmental factors vary according to having children

While the average of environmental factors was 4.00 for married people, this average was 4.21 for singles. This shows a difference between married and single people at the 5% significance level (Independent Sample T-test, Tamhane, sig:0.033). However, while the average of participants who do not have children is 3.94, the average of participants who have children is 4.21, which is a significant difference at the 5% level (Independent Sample T-test, sig:0.002).

**Table 4.** Correlation Matrix

<b>Component</b>	<b>Environmental</b>	<b>Productivity</b>
	1	,610
Enviromental		,000
	453	453
	,610	1
Productivity	,000	
	453	453

As seen in Table 4, there is a positive correlation between the Environmental and Efficiency perception factors and is significant at the 1% significance level. The correlation coefficient is 0.610, which reveals that the relationship is strong (Küçük, 2016, pp.250).

We also performed regression analysis for the relationship between productivity and environmental perception factors. The results of regression model is given in Table 5. It is possible to say that there is no autocorrelation since the Durbin-Watson value is between 1.5 and 2.5 in both regression models. Regression analysis revealed a positive significant relationship between productivity and environmental perception factors. The R2 value for Model 1 was found to be 0.372, which showed that 37% of the environmental perception was explained by the perception of efficiency. The R2 value for Model 2 was found to be 0.372, which showed that 37% of the productivity perception was explained by environmental perception. Since the standardized coefficient for model 1 is 1.366, it was concluded that a one-unit increase in productivity perception increases the environmental factor by 1.366 units. For Model 2, the standardized coefficient was found

to be 0.272 and it was concluded that a one-unit increase in the environmental perception factor increased the productivity perception by 0.27.

**Table 5.** Regression Model

<b>Model 1</b>	<b>R<sup>2</sup> (adjusted)</b>	<b>DB (Dur.Wat)</b>	<b>Anova, (F), sig</b>	<b>β<sub>0</sub>, (t), sig.</b>	<b>B<sub>1</sub>, (t), sig.</b>
Dependent: Enviromental, Independent: Productivity	0,372	1,957	19733,957 266,857 0,000	25,138 16,623 0,000	1,366 16,336 0,000
Dependent: Productivity Independent: Environment	0,372	1,991	3932,641 266,854 0,000	4,109 4,919 0,000	0,272 16,336 0,000

## 5. Conclusion

One of Türkiye's most important economic problems is the low rate of women's labour force participation. Even though the female labour force participation rate in Türkiye has increased in recent years, it is still far behind other OECD and EU countries. Our study aims to investigate the environmental and productivity perceptions that affect women's participation in the labour force.

Our research revealed that participants have the perception that female labour force will positively affect society, workplace and family. This result is not surprising because one of the limitations of our study is that it was conducted on working women. We witness studies in the literature showing that social pressure affects women's decision to join the labour force (Korkmaz & Korkut, 2012; Kılıç & Öztürk, 2014; Yılmaz & Zogal, 2015; Çelebioğlu, 2017; Zeren & Savrul, 2017; Akdemir et.al. 2019; Almiaçık et.al. 2019; Aldan & Öztürk, 2020; Nasir et.al. 2021; Gençtürk, 2022). Working women can be considered as individuals who have overcome social pressure. Therefore, it is not surprising that working women think that women's employment positively affects society, family and workplace.

It was also revealed that the participants had nearly high perception that women were not behind men in terms of productivity at workplace. It is thought that the fact that our participants were working women also affected this result. Because there is nothing more natural than women working in a workplace having self-confidence and thinking that their productivity is high. There are studies in the literature that as women's education increases, their productivity and participation in the labour force will increase (Taşseven, 2017; Yamak et.al. 2012; Er, 2013; Kılıç & Öztürk, 2014; Yılmaz & Zogal, 2015; Akgeyik, 2017; Taşseven, 2017; Tunç, 2018; Akdemir et.al. 2019; Koç & Şahpaz, 2020; Cheema et.al. 2021; Gençtürk, 2022). In fact, this result can be expected to be higher, which encourages new studies in this field in the literature.

Environmental factors vary according to marital status and environmental factors vary according to having children. It is seen that the environmental perception factor of singles is higher. This may be because singles have to struggle more with environmental pressures. This result also applies to those who have children. The environmental perception factor of those who have children was found to be higher. Current literature (Kılıç & Öztürk, 2014; Yılmaz & Zogal, 2015; Gehringer & Klasen, 2017; Güçlü, 2017; Zeren & Savrul, 2017) states that it is more difficult for women with children to participate in the labour force, but it is a surprising result that the environmental perception factors of those with children are higher in our study. This may be because those who have children are exposed to more social pressure, and to combat this, they defend the benefits of women's employment to society more faithfully. Additionally, Yamak et al. (2012, pp.57)'s approach that the increase in the dependent population (children and the elderly) may facilitate women's participation in the labour force should also be taken into consideration. There are academic studies showing that marital status and child ownership affect women's participation in the labour force (Yamak et.al. 2012; Kılıç & Öztürk, 2014; Yılmaz & Zogal, 2015; Güçlü, 2017; Tunç, 2018; Aldan & Öztürk, 2020; Gençtürk, 2022).

It is important to note that our study was limited by being applied to working women in Türkiye. Applying environmental and productivity perceptions to non-working women will fill a gap in the literature. Possibly, different results may be obtained in a study conducted on unemployed women. The results of our study and the results of the academic study conducted on unemployed women may be guiding for politicians and scientists. In addition, this study can be applied in countries other than Türkiye and may lead to different results due to the differences in culture.

**Ethics Committee Statement: The survey was approved at the 8th meeting of Kastamonu University Social and Human Sciences Ethics Committee dated 09.03.2023.**

**Declaration of Contribution: The authors contributed equally to the preparation, development, and publication of the manuscript.**

**Conflict of Interest: The authors have no personal or financial conflicts of interest within the scope of the study.**

## References

- Akdemir, S., Özaktaş, F. D., & Aksoy, N. (2019). Türkiye’de ve Seçilmiş Ülkelerde Kadının İşgücü Piyasasındaki Yeri. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, (43), 184-202.
- Akgeyik, T. (2017). Türkiye’de kadınların işgücü piyasasına katılımını etkileyen faktörler: TÜİK verileri üzerine bir analiz. In *Journal of Social Policy Conferences* (No. 70, pp. 31-53). Istanbul University.

- Aldan, A., & Öztürk, S. (2020). Kadın işgücüne katılımında artışın belirleyicileri: Kuşak etkisinin ayrıştırılması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 21(2), 141-156.
- Alnaçık, A.; Gökşen, F. & Yüksekler, D. (2019) School to work or school to home? An analysis of women's vocational education in Turkey as a path to employment, *Gender and Education*, 31:8, 1040-1056.
- Alvi, M.F. (2023). Caste, religion and the labour force participation of women: evidence from India, *Review of Social Economy*, DOI: 10.1080/00346764.2023.2223167
- Bilik, M. (2020). Kadınların İşgücüne Katılımında Gelir Etkisi: Türkiye Örneği. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(2), 317-326.
- Cascio, E. U., Haider, S. J., & Nielsen, H. S. (2015). The effectiveness of policies that promote labour force participation of women with children: A collection of national studies. *Labour Economics*, 36, 64-71.
- Cheema, A. R., Firdous, S., & Ahmad, T. (2021). Estimating the Determinants of Female Labour Force Participation in Pakistan. *International Journal of Disaster Recovery and Business Continuity Vol, 12*, 413-424.
- Çağatay, N. & Ş. Özler (1995). Feminization of the Labour Force: The Effects of Long-Term Development and Structural Adjustment, *World Development*, 23(11), 1883- 1894
- Çelebioğlu, F. (2017). Women Employment in terms of Gender Inequality across the Provinces of Turkey. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 10(19), 61-80.
- Çetin, I. & Sevüktekin, M. (2014). Türkiye'de kadın istihdamının geleceği. *Paradoks: The Journal of Economics, Sociology & Politics*, 10(2), 52-83
- Dilek, S., & Yıldırım, R. (2023). Gender Differences in Wage Negotiations: An Ultimatum Game Experiment. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 195-210.
- Er, Ş. (2013). Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranını etkileyen faktörlerin bölgesel analizi. *Öneri Dergisi*, 10(40), 35-44.
- Eryar, D., & Tekgüç, H. (2014). Gender Effect in Explaining Mobility Patterns in the Labour Market: A Case Study of Turkey. *The Developing Economies*, 52(4), 322-350.
- Gehring, A., & Klasen, S. (2017). Labour force participation of women in the EU—What role do family policies play?. *Labour*, 31(1), 15-42.

- Gençtürk, Z. (2022). Türkiye’de kadının işgücüne katılımını etkileyen faktörler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (43), 361-394.
- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*, (17. Baskı). Boston: Pearson.
- Goldin, C. (1994). The U-Shaped Female Labour Force Function in Economic Development and History. *NBER Working Paper Series*, No: 4707
- Güçlü, M. (2017). Türkiye’de kadınların bölgesel işgücüne katılımının belirleyicileri. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 35(3), 83-102.
- Haşiloğlu S. B., Baran, T., & Aydın, O. (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: Kolayda örnekleme ve sıklık ifadedeli ölçek maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, (1), 19-28.
- Kang, J. (2017) Evaluating Labour Force Participation of Women in Japan and Korea: Developments and Future Prospects, *Asian Journal of Women's Studies*, 23:3, 294-320.
- Kılıç, D., & Öztürk, S. (2014). Türkiye’de kadınların işgücüne katılımı önündeki engeller ve çözüm yolları: Bir ampirik uygulama. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(1), 107-130.
- Klasen, S. & Lamanna, F. (2009). The Impact of Gender Inequality in Education and Employment on Economic Growth: New Evidence for a Panel of Countries, *Feminist Economics*, Vol. 15, No: 3, July, s. 91-132.
- Koç, P., & Şahpaz, K. İ. (2020). Kadınların işgücüne katılım oranlarını belirleyen faktörlerin tespitine yönelik bölgesel bir araştırma. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 15(2), 503-524.
- Korkmaz, A. & Korkut, G. (2012). Türkiye’de kadının işgücüne katılımının belirleyicileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 41-65.
- Küçük, O., Küçük, N., Dilek, S., & Hacısalıhoğlu, G. H. (2018). Kadınların Kariyer Yönetiminde Hassas Taban Teorisi: Bir Araştırma. In *International Conference on Contemporary Women's Studies, İstanbul Üniversitesi*.
- Küçük, O. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ekin Yayınları.
- Morrar, N. (2022). Gender Differences In Labour Market: A Case Study Of The Palestinian Economy. *Webology (ISSN: 1735-188X)*, 19(2).

- Nasir, H., Alam, S., & Fatima, A. (2020). The Impact of Gender Inequality in Education on Females' Labour Force Participation: A Case of Some Cities of Pakistan. *International Economics Studies*, 50(2), 1-16.
- Sasongko, G., Huruta, B. E., & Huruta, A. D. (2020). Female labour force participation rate in Indonesia: an empirical evidence from panel data approach. *Management and Economics Review*, 5(1), 147-159.
- Talaş, E., & Çakmak, F. (2014). Türkiye'de Kadınların İşgücüne Katılımlarının Kohort Analizi. *Istanbul University Econometrics and Statistics e-Journal*, (18), 18-34.
- Tansel, A. (2002). Economic development and female labour force participation in Türkiye: Time-series evidence and cross-section estimates, *ERC Working Paper in Economics*, Middle East Technical University
- Tasseven, O. (2017). The relationship between economic development and female labour force participation rate: a panel data analysis. *Global Financial Crisis and Its Ramifications on Capital Markets: Opportunities and Threats in Volatile Economic Conditions*, 555-568.
- Tunç, M. (2018). Kalkınmada Kadın Ayrımcılığı ve Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğinin Rolü: Ülkelerarası Farklı Gelir Gruplarına Göre Yatay Kesit Analiz, *Sosyoekonomi*, 26(38), 221-251.
- Türkiye Statistical Institute TÜİK. (2023). <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Labour-Force-Statistics-July-2023-49375&dil=2> (Access:05.10.2023).
- Worldbank (2023). <https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.CACT.FE.ZS> access:27.09.2023
- Yamak, R., Abdioğlu, Z., & Mert, N. (2012). Türkiye'de işgücüne katılımı belirleyen faktörler: Mikro ekonomik analiz. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 41-58.
- Yavaş, H. K. (2021). Türkiye'de genç kadın işsizliği ve işgücü politikaları. *Çalışma ve Toplum*, 1(68), 151-180.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, M., & Zoğal, Y. (2015). Kadının işgücüne katılımının tarihsel gelişimi ve kadın istihdamını etkileyen faktörler: Türkiye ve Avrupa örneği. *Econ World*, 20.
- Zeren, F., & Savrul, B. K. (2017). Kadınların işgücüne katılım oranı, ekonomik büyüme, işsizlik oranı ve kentleşme oranı arasındaki saklı koentegrasyon ilişkisinin araştırılması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(30), 87-103

## Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi Yazım Kuralları

Aşağıdaki yazım kurallarına uymayan yazılar değerlendirmeye alınmayacaktır. Dergiye gönderilecek yazıların;

**Sayfa Sayısı:** Ekler ve Kaynakça dâhil 25 sayfayı geçmemesi gerekir.

Yazım kurallarına uygun olan bir Word dosyası ile makalenin kendisi ve ayrı bir Word dosyasında da unvan, isim, çalıştığı (akademik veya özel) kurum, e-posta adresi ve varsa dipnot içeren 2 dosya ekli olacak şekilde **DERGİPARK** sistemi üzerinden gönderilmesi gerekmektedir.

**Sayfa boyutları:** Genişlik: 16,5 cm. ve Yükseklik: 24,2 cm. (Özel).

**Sayfa yapısı kenar boşlukları:**

**Üst boşluk:** 3,25 cm. Sol boşluk: 2 cm, Cilt payı:0

**Alt boşluk:** 2,5 cm. Sağ boşluk: 2 cm Cilt payı:0

**Makale Adı:** İlk harfler büyük diğerleri küçük Times New Roman 13 punto bold

**Yazar adı:** İlk harfler büyük diğerleri küçük; Soyadlar: Tümü büyük harf, Times New Roman 10 punto, bold

**Yazarın çalıştığı (akademik veya özel) kurum:** İlk harfler büyük, diğerleri küçük Times New Roman 9,5 punto

**E-posta adresi:** Tüm harfler küçük Times New Roman 9 punto

**Yazar Orcid No:** Tüm rakamlar Times New Roman 9 punto

Makalenin bölümleri arasına sayfa boşluğu ve kesme boşluğu konulmayacak, sadece en sona (Kaynakça'dan da sonra), sayfa düzeninden (Kesmeler altındaki) "Sonraki Sayfa" kesme aralığı eklenecektir.

**Sayfalara numara verilmeyecektir.**

**Öz, anahtar kelimeler, abstract ve keywords, Jel Sınıflandırması ve Jel Classification** : 90-120 kelime arasında olmalıdır. Yazı tipi: Times New Roman,10 punto, italik. “Öz”, “Anahtar Kelimeler”, “Abstract” ve “Keywords”, “Jel Sınıflandırması” ve “Jel Classification” ara başlıkları: Bold.

**Ana yazıdaki Yazı tipi:** Times New Roman,10 punto. Paragraf girintileri ve aralıkları:

**Paragraf aralığı** en az ve 12 nk. Önce: 0 ve Sonra 10 nk.

**Hizalama:** İki yana yasla. Ana hat düzeyi: Gövde metni.

**Girintiler:** Sağ ve Sol: 0, sadece ilk satır: 1 cm.

“Karşılıklı girintiler” ve “Aynı stildeki paragrafların arasına boşluk ekleme” kısımları işaretlenmeyecektir.

**Dipnot Yazı Tipi:** Times New Roman, 9 punto

**Tablo, şekil, grafik vb. adları:** Times New Roman 10 punto bold ve ana yazı paragraf girintileri ile yazılmalı, görüntüyü bozması durumunda sayfaya ortalı şekilde ayarlanmalıdır.

**Tablo, şekil, grafik vb. altındaki kaynak:** “Kaynak” başlığı bold, kaynak bilgisi normal, tümü: Times New Roman 9 punto.

**Tablolar ve şekiller** A4 vb. sayfa formatına göre değil, dergimiz sayfa boyutlarına göre hazırlanacak, gerekirse en az 8 punto olacak şekilde yazı tipi boyutu küçültülecektir.

**Resim** formatındaki şekiller okuma güçlüğü doğurmayacak kadar yüksek, dosyanın boyutunu 2 MB’tan daha fazla arttırmayacak kadar düşük çözünürlükte (veya dpi değerinde) olmalıdır.

**Makaleler, burada belirtilmeyen özel bir durumu yoksa, şu bölümleri içermelidir:**



► Başlık sayfası: Yazar/ların ünvanları, tam adları ve çalıştıkları kurumlar, iletişim bilgileri, makale üst başlığı. 90-120 kelime arası Türkçe özet ve 3-5 arası anahtar kelime. 90-120 kelime arası İngilizce özet ve 3-5 kelime arası anahtar kelime.

► Ana makale metni

► Kaynaklar

► Ekler, tablolar, şekiller

**Atıflar:** APA 6 usulü kaynak göstermenin benimsendiği dergimizde atıflar metinde parantez içerisinde yazar soyadı, yayın yılı ve (:) işaretinden sonra sayfa numarası verilmelidir. Örneğin: (Taşdelen, 2001: 42) şeklinde verilmelidir. Atıflarda noktalama işaretlerine ve alfabetik sıraya dikkat edilmelidir. Eğer atıfta bulunulacak kaynak birden daha fazla yazarlı ise birinci yazarın soyadı ve diğerlerini ise diğerleri anlamına gelen “ve diğ.” şeklinde verilmelidir. Örnek: (Altunışık ve diğ., 2001). Ancak, söz konusu kaynak kaynakça bölümünde tüm yazarların isimleri verilerek yazılmalıdır.

Metnin içinde atıfta bulunulan kaynaklar, makalenin sonunda **Kaynakça** başlığı altında toplanır. Kaynakçadaki kaynaklar, yazarın (ya da derleyenin) soyadı, çok yazarlıysa ilk yazarın soyadı, kaynak bir kuruma (örneğin, Merkez Bankası) ya da süreli yayına aitse (örneğin, Business Week), kurum ya da süreli yayının adının baş harfi dikkate alınarak alfabetik sıraya göre düzenlenir. Bir yazarın ya da yazar grubunun birden fazla yayınına atıfta bulunulmuşsa, bu kaynaklar yayım tarihi temel alınarak sırayla verilir (yayın yılı önce olan önce verilir). Bu kaynaklar aynı yılda yayımlanmışsa, yayın yılının yanına a, b, c gibi harfler konarak sıralanır.

### **Yazım Biçimleri:**

Kitaplar için:

#### **Tek Yazarlı Kitaplar**

Ataöv, T. (1989). *Bilimsel Araştırma El Kitabı*. 2. Baskı, Ankara: Savaş Yayınları.

### İki Yazarlı Kitaplar

Tuna, O. ve Yalçıntaş, N. (1976). *Sosyal Siyaset*. İstanbul: Filiz Kitabevi.

### İkiden Fazla Yazarlı Kitaplar

Altunışık, R., Coşkun, R. ve Yıldırım, E. (2002). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Adapazarı: Sakarya Kitabevi.

### Çeviri Kitap

Durkheim, E. (1985). *Toplumbilimsel Yöntemin Kuralları*. Çev., Celal Baki Akal, İstanbul: Bilim-Felsefe-Sanat Yayınları.

### Editörlü Kitap

Demirkol, Ş. (2002). Değişim Mühendisliği, Editörler: Coşkun, R., ve R. Altunışık, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, (ss. 163-176), İstanbul: Beta. Yay.

### Yazar Adı Olmayan Kitaplar

Devlet Planlama Teşkilatı (1984). *Türkiye'de Sanayileşme Sorunları*, Ankara: DPT Yayınları, 102.

Encyclopedia Britannica, Turkey, 22, 125-140.

Sarç, Ö. C. (1973). Milli Gelir. İktisat Ansiklopedisi, 2, İstanbul: Ak Yayınları.

### Sürelî Yayınlar (bilimsel dergilerdeki makaleler)

Ahıska, Y. (1990). Ticaret Bankalarının İşlevleri. *Banka ve Ekonomik Yorumlar*, 27(12), 37-44.

Neilson, G., Pasternack, P.A. ve Mendes, D. (2000). The Four Faces of Organizational DNAs. *Management*, 45(3), 45-53.

## **Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi Yayın Politikası**

Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, yılda iki defa yayımlanan uluslararası hakemli açık erişimli bir dergidir. Dergimiz hiçbir aşamada ücret talep etmemektedir.

### **Amaç, İçerik ve Yazım Dili**

Dergide genel anlamda sosyal bilimler, özelde işletme, iktisat ve yönetim bilimleri alanında, özgün araştırmaya dayanan makaleler başta olmak üzere, rapor, derleme ve benzeri bilimsel nitelikteki yazılar, konferans notları, örnek olay, kitap tanıtımı, ilginç olgu bildirimleri, editöre mektuplar, toplantı, haber ve duyuru vb. makale dışı yazılara da yer verilir. Dergi; iktisat, işletme, kamu yönetimi, siyaset bilimi, uluslararası ilişkiler, maliye ve yönetim bilişim sistemleri bilim alanlarından ve konuları, bu alanlarla ilgili olmak kaydıyla; felsefe, psikoloji, sosyoloji, hukuk, iletişim başta olmak üzere çeşitli disiplinlerden yazılara açıktır. Yazarlar, yayın kurulunun belirlediği yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmış, Türkçe, İngilizce, Fransızca ve Almanca dillerindeki çalışmalarını dergiye katkıda bulunabilirler. Dergi, Yayın Kurulu'nun karar ve uygulamasıyla, aynı zamanda elektronik ortamda da yayımlanabilir.

### **Makalelerin Değerlendirilmesi**

Yayımlanan makalelerin her türlü ortamdaki yayın hakları Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisine aittir. Değerlendirme için makale gönderen yazarlar bu kuralı peşinen kabul etmiş sayılır. Makaleler, aşağıda "Yazım Kuralları" başlığı altında belirtilmiş şartlara uygun şekilde ve adetteki nüshalar halinde gönderilmelidir.

Yayımlanmak üzere gönderilen bir makale, daha önce başka bir yerde yayımlanmamış olmalıdır. Dergiye gönderilen çalışmaların öncelikle Dergi Editörlüğü tarafından dergi yayın ilkelerine uygunluğu değerlendirilir. Bu aşamaya ilişkin değerlendirme sonuçları yazarlara çalışmanın dergi editörlüğünün eline

geçmesini izleyen süreç içerisinde bildirilir. Dergiye gönderilen ve editör tarafından hakemlere gönderilmeye değer bulunan makale türündeki yazılar, ilgili alanda uzmanlaşmış en az iki hakeme gönderilir. Bu süreçte hakem ve yazar kimlikleri gizli tutulur. Dergi editörlüğü hakemlerden gelen bilgiler doğrultusunda son değerlendirmeyi yapar ve hakem raporlarını yazarlara gönderir. Son değerlendirme aşamasında düzeltme isteminde bulunulan çalışmalar için değerlendirme süreci yeniden başlar.

Editör, hakemlerden gelen nihai raporları dikkate alarak, son değerlendirmeyi yapar. Dergiye gönderilen bir çalışmanın yayımlanması, hakem değerlendirme sonuçları ve dergi editörlüğünün görüşleri doğrultusunda gerçekleşir. Hakemler açısından yayımlanabilir aşamasına gelen tüm yazılar için son değerlendirme, Yayın Kurulu tarafından yapılır. “Yayımlanabilir” kararı verildikten sonra yazı yayım sırasına alınır ve nihai aşama yazar(lar)a bildirilir. Yazısı yayım sırasına alındığı bilgisini alan yazar(lar)ın, Telif Formu'nu doldurup Dergi Editörlüğü'ne ulaştırması gereklidir. Aksi durumda ilgili yazı yayımlanamaz. (Telif Formu, yazısını yayımlatmak isteyen yazarların talebi doğrultusunda e-posta yoluyla gönderilecektir). Değerlendirme süreci için hedeflenen toplam süre 45 gündür. Yayımlanan her sayının hakem kurulu o sayı içerisinde yer almaktadır.

### **Makale Değerlendirme Kriterleri**

- a) Çalışmanın ilgili bilim alanına özgün katkısı, çalışmada bu katkının ne ölçüde ifade edildiği ve gerekçelendirildiği
- b) Sorunun ve çalışma amacının ortaya konuluşu, nasıl gerekçelendirildiği, çalışmanın bu amaç doğrultusunda bir bütünlük oluşturup oluşturmadığı
- c) Çalışmanın kuramsal çerçevesinin bilimsel çalışma sistematğine uygunluğu, çalışmanın amaçlarına ne derecede odaklandığı, temel kavram, değişken, süreç ve nedensel ilişkilerin ne ölçüde açıklandığı, çalışmanın temel

varsayımlarını, varsa hipotezlerini ne ölçüde desteklediği

d) Çalışmanın varsayımlarının, varsa hipotezlerinin ne şekilde ortaya konduğu, açık bir şekilde ifade edilip edilmedikleri, çalışmanın amaçlarına uygunlukları, yeterince ve güçlü argümanlarla desteklenip desteklenmedikleri

e) Çalışmanın ilgili literatürden yararlanma, konu ile ilgili birincil kaynaklar olarak tanımlanabilecek kaynakları uygun ve yerinde kullanma derecesi, gerekli tartışmaları yeterince içerip, içermediği

f) Çalışmanın temel varsayım/hipotezlerinin desteklenmesi amacıyla herhangi bir araştırma gerçekleştiriliyorsa bu araştırmanın yeterince açıklanıp, açıklanmadığı, kullanılan metodolojinin amaçları, temel varsayım ve varsa hipotezlerinin sınanması açısından uygunluğu

g) Çalışma bulgularının yeterince açıklanıp açıklanmadığı, elde edilen bulguların ve yansımalarının ne ölçüde tartışıldığı, çalışmanın temel kısıtlarına ne ölçüde değinildiği, çalışma sonucunda bilimsel/uygulamaya yönelik çıkarımlarda bulunup bulunulmadığı

h) Çalışmanın bilimsel çalışma sistematığına uygun bir sistematik ile hazırlanıp hazırlanmadığı

i) Çalışmanın özetinin yeterliliği, amaç, temel varsayım, yöntem, bulgu, sonuç vb. öğeleri ne ölçüde içerdiği, çalışmanın bütünü hakkında yeterince bilgi verip vermediği, kullanılan dilin açıklığı

j) Çalışmanın bilimsel yazım kurallarına uygunluğu

k) Yazının başlığı ile içeriğinin tutarlılığı

l) Yazıda kullanılan dilin anlaşılabilirliği, yazım kurallarına uygunluğu

m) Kullanılan tablo ve şekillerin anlaşılabilirliği, çalışmanın amaçları açısından uygunluğu

Dergide, kitap tanıtım ve eleştirileri, yayın duyuru ve özetleri, önceden

yazılmış bir makaleye getirilen ekler, eleştiri ve yorumlar, yanıtlar ve yanıtla yanıtlar da yer alabilir. Ayrıca konferans, kongre gibi toplantılar ve diğer bilimsel etkinlikler hakkında haberlerin yanı sıra, örnek olay incelemeleri ve raporlar da yayımlanabilir. Bu tür yazıların dergide yayımlanması ile ilgili karar, editörün önerisi ile Yayın Kurulu tarafından verilir. Dergiye gönderilen tüm yazılar önce editör tarafından ön değerlendirmeye alınır. Dergi kapsamında yer alması öngörölmüş konular ile doğrudan ilişkili olmayan ya da bilimsel bir yazı formatına içerik ve şekil şartları açısından uymayan yazılar, editör veya Yayın Kurulu tarafından hakemlik süreci başlatılmadan geri çevrilebilir veya yazılarla ilgili değışiklik önerileri yapılabilir.

Dergi Yayın Kurulu, peşinen; TÜBİTAK Araştırma ve Yayın Etiğı Kurulu'nun *"Bir çalışmanın hazırlanma ve yayımlanma aşamasında etiğe aykırı kabul edilecek"* aşğıdaki davranış tanımlarını aynen benimsemiştir. Bu tanımlara uyan davranışları reddeder, bu özelliklere sahip yazı ve çalışmaları yayımlamayı kabul etmez.

- Uydurma (Fabrication): Araştırmada bulunmayan verileri üretmek, bunları rapor etmek veya yayımlamak,

- Çarpıtma (Falsification): Değışik sonuç verebilecek şekilde araştırma materyalleri, cihazlar, işlemler ve araştırma kayıtlarında değışiklik yapmak veya sonuçlarını değıştirmek,

- Aşırma (intihal) (Plagiarism): Başkalarının fikirlerini, metotlarını, verilerini, yazılarını ve şekillerini sahiplerine atf yapmadan kullanmak,

- Duplikasyon (Duplication): Aynı araştırma sonuçlarını, birden fazla dergiye yayım için göndermek veya yayımlamak,

- Dilimleme (Least Publishable Units): Bir araştırmanın sonuçlarını, araştırmanın bütünlüğünü bozacak şekilde ve uygun olmayan biçimde parçalara ayırarak çok sayıda yayım yapmak,

- Desteklenerek yürütölen çalışmaların sonuçlarını içeren sunum ve yayınlarda

destek veren kurum veya kuruluş desteğini belirtmemek,

- Araştırma ve makalede ortak araştırmacı ve yazarların yazılı görüş birliği olmadan, araştırmada ve makalede aktif katkısı bulunanların isimlerini çıkartmak veya yazarlıkla bağdaşmayacak katkı nedeniyle yeni yazar(lar) eklemek veya yazar sıralamasını değiştirmek.

Dergideki yazılar resmi değildir, makale sahibinin adıyla yayımlanır ve sahibinin düşüncelerini yansıtır. Fakültenin düşüncelerini yansıtmaz. İncelemede, imkân haricinde gözden kaçmış şekilde yukarıdaki özelliklere uyan (yani yayın etiğine uymayan) çalışmalar dergide yer alırsa, bundan da çalışmanın sahibi sorumludur.

Dergide yer alan yazılardan kaynak gösterilerek aktarma ve alıntı yapılabilir. Yazının içeriğinde olabilecek çarpıtmalardan alıntı yapan ve yayımlayan kişi ya da kuruluşlar yasalar karşısında sorumludur. Yayın Kurulu, yazıda gerekli gördüğü sözcükleri değiştirebilir.

Dergide yayımlanan yazılar için herhangi bir ücret (telif) ödenmez. Dergiye gönderilen yazılar yayımlansın ya da yayımlanmasın geri gönderilmez. Yayımlanan makale ve çalışmaların telif hakkı Dergi'ye, hukuki ve bilimsel sorumlulukları yazarlarına aittir.

E – ISSN: 2148-2497  
Yıl/Year: 2023  
Cilt/Volume:14  
Sayı/Issue: 28



[ibf.bartin.edu.tr](http://ibf.bartin.edu.tr)