

## **Balance Scorecard as An Effective Tool to Develop Strategic Planning in Public Sector Organizations: Evidence From Community Health Center**

Kamu Sektörü Örgütlerinde Stratejik Planlama Geliştirmede Etkili Bir Araç Olarak Denge Puan Kartı: Toplum Sağlığı Merkezinden Kanıtlar

**Farkhan Wisnu WARDHONO<sup>1</sup>**

**Rudy M. HARAHA<sup>2</sup>**

Strategic Public Management Journal  
Volume 6, Issue 11, pp. 01-14  
May 2020  
DOI: 10.25069/spmj. 585302  
© The Author(s) 2019  
For reprints and permissions:  
<http://dergipark.gov.tr/spmj>

### **Öz**

*Sağlık, birçok ülkedeki insanlar için birincil ihtiyaçtır. 250 milyondan fazla vatandaşa sahip Endonezya'nın ise bu sektörü iyi organize etmesi gerekmektedir. Geniş bir yetki alanına sahip hükümet, yerel yönetimler yoluyla her bölgede kitlesel bir halk sağlığı birimi oluşturarak bu sektörü ademi merkezi bir sistemle yönetmektedir. Bu sistem Toplum Sağlığı Merkezi ya da Endonezyalıların dediği gibi "Puskesmas" adıyla anılmaktadır. Devletin bütçe ayırdığı bir kamu kuruluşu olarak Toplum Sağlığı Merkezi bütçelerini kullanma konusunda merkezi hükümete karşı sorumlu olmalıdır. Bu noktadan itibaren hükümet, kamu kuruluşlarının vatandaşlara sağlık hizmeti sunma hedeflerine ulaşmasını sağlamalıdır.*

*Tambakaji Toplum Sağlığı Merkezi yükümlülüklerini yerine getirme amacıyla bir stratejik bir planı oluşturmuştur. Performans puanlarını ölçmek için denge puan kartını bir değerlendirme aracı olarak kullanmaktadır. Denge puan kartı aracılığıyla oluşturulan performansın değerlendirmesi, gelecek dönemin stratejik planını oluşturmak için kullanılmaktadır. Bu makale Tambakaji Toplum Sağlığı Merkezi'nin 2016-2020 yılı Stratejik Planını, vizyon ve misyonunu, stratejik hedeflerini ve stratejik plan değerlendirmesini ele almaktadır. Ayrıca, etkili olup olmadıklarına bakılmaksızın, objektif başarılarında denge puanlama modelinin değerlendirilmesi yapılmaktadır. Sonuç olarak, bu makale daha iyi bir plan geliştirmek veya var olan planın iyileştirmesi için yararlı olabilecek öneriler sunmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Denge puan kartı, stratejik plan, strateji değerlendirmesi, sağlık, halk.

### **Abstract**

*Health is primary needs for people in many countries. Indonesia, with more than 250 million citizens, needs to organize this sector well. Since it has vast area, government decentralize this sector through local government to establish a mass public health unit in every region. It called with Community Health Center or we called it "Puskesmas". As a public organization which receive budget from government, a Community Health Center must accountable to government from using their budget. From this point, government must ensure that community or public organizations reach their objectives providing health care to the citizen.*

<sup>1</sup> Politeknik Keuangan Negara, STAN, fwmail85@gmail.com

<sup>2</sup> Politeknik Keuangan Negara, STAN, rm.harahap@gmail.com

*Tambakaji Community Health Center has strategic plan as a guidance to reach their obligation. They use balance scorecard as a evaluating tools to measure their performance. The result from evaluating performance through balance scorecard are used by management to establish a new strategic planning for next period. This paper review Tambakaji Community Health Center's Strategic Planning for the year 2016-2020, the vision and mission, strategic objectives, and evaluation of strategic plan. Also, assessing the balance scorecard model in their objectives achievement whether effective or not. At the last, this paper also make suggestions that may be helpful to improve or make a better plan.*

**Key Words:** Balance scorecard, strategy plan, strategy evaluation, health, public.

---

## INTRODUCTION

### Methodology Approach

This research uses a qualitative approach by focusing on a case study that involves some methods of data collection and analysis, including interviews and document analysis.

### Findings

Using the lens of Kaplan and Norton's Balance Scorecard, the authors describe and analyze the conformity between the current strategies with the strategic plan in the organizations. The paper gives insight on a model of evaluating and construct a strategic planning through develop balance scorecard model in the public organizations.

### Originality/value

The authors identify the problem in strategy implementation at the certain period and propose recommend an alternative strategy by analyzing the strategic plan in the public health center as a public organizations

## 1. COMMUNITY HEALTH CENTER

Development of community health center in Indonesia was began since Dutch colonialism in 16th century (Wasisto, et al, 2009). The Dutch government established a program to prevent pox disease and cholera which feared most by citizen. After declaration of independience, Indonesia government just begin to be more concern about public health in 1968 as they make a National Work Meeting in Jakarta. This meeting discuss about new community healthcare system because in that time healthcare not decent provided and there are no integration in each health agencies. The result from that discussions is the government will establish a first level of public health service which integrate all healthcare from previous agencies. This organizations is Community Health Center.

Community health center is the first tier of health facility in sub-district level area. So, they have obligation to serve people who wants to check up their medical condition or need a convenient medical treatment. There are two kinds of community health center, those with beds and those without one. The community health center without beds generally acts as a public outpatient treatment facility, is rarely open after mid-day, and is definitely not likely to be either open or prepared to deal with an obstetric emergency outside of clinic hours. This community health center is usually staffed by a midwife and a general practitioner who provide preventative and curative services related to some different health programmes including antenatal care and family planning program. These community health center however have been characterised as under-burdened and problematic as these health centre tend to bypass serious patient to higher tier of health services.

Should a critically ill patient appear at this type of facility, the staff are more likely to simply send the patient on to the next tier of health facility, such as : hospital with grade E, D, C, B, or A than to attempt to administer



first aid or try to prepare the patient for transfer. This condition happened when the medical patient need more complex treatment or special treatment. Hospital with grade E is used to reference as a hospital to treat special healthcare. For example psychiatric hospital, leprocy hospital, mother and children hospital, and heart hospital. While from hospital with grade D until A, the difference is the treatment and the facility that they have.

As a new system of health care, community health center collaborate with BPJS (Social Insurance Administration Organization). While community health center have a duty in providing health care, BPJS have an obligation to collect premi or contribution from citizen who participating in BPJS. The participant get reward for being no charge from certain healthcare service facility in every tier if they comply the procedure. The participant must choose one community health center as their registered health facility so they can make a medical checkup with no charge. For next step, community health center claim the billing periodically to BPJS for covering healthcare or service charge from participant.

The new system of health service needs an attention from every stakeholder. As a public sector organizations community health center is given budget every year by government to make sure that their service in providing healthcare not hampered. Although community health center is a government's organizations, they still collect retribution from medical patient who come to them to get their medical service. This medical patient categorized as general medical patient or non-participant BPJS. They make this retribution scheme in exchange they cannot claim the bill to BPJS so the operational or service cost can be even. Besides taking charge the general medical patient, community health center receive budget from the government. They use this budget to daily operating activity, such as : maintain the asset, repair the treatment room and other supporting facilities, provide medical tools and supply the generic drugs which needed by medical patient.

As community health center use budget which given by government, they must accountable to government whether the budget is really used to give health service and other operational acticity to reach their objectives. Every community health center has each objectives in providing health service. It can be different from each community health center, depend on management and local government's policies. Reaching objectives is an essential for every organizations. Like other organizations, community health care must reach their objectives and the way to reach its obligation is by establishing strategic plan to reach every program or objectives which align with local government's policies and health's national program.

### **The Statement of Vision and Mission**

Tambakaji Community Health Center is one from thirty seven community health center in Semarang City. They become enough vital community health center because they located in the Northen Coast of Java Main Road. The road is very crowded as a national road which connect East Java and West Java. Many accidents has happened near Tambakaji Community Health Center. So, the employee of Tambakaji Community Health Center often take care the victim accidents first before they send them to hospital to receive later treatment. It means that they have more task besides to serve or care the community in sub-district area around it. With this condition, personel at Tambakaji Community Health Center must aware with each of their job so they can maximise in servicing customer (medical patient) as main core of the job. Management of Tambakaji Community Health Center have obligation to engage the employee in setting the goal of organizations together. This is a key condition to make employee be participated in develop the goal because it can increase employee effectiveness and ultimately improves organisation effectiveness (Patrick, Chon, 2016) and explain the objective of community health center to the employee.

After the objectives or goals are established, then the management with the employee discuss together to make an understandable vision and mission so that both of two sides can decide what statement to be the best vision and mission (David, 2017). The vision and mission then explained again in strategic planning for community health center. This strategic planning issued every five years and can be revised, but it still be regarded as strategic planning for five years.

The Vision of Tambakaji Community Health Center is *“become Community Health Center with excellent care to create healthy living people”*. David (2017) identifies that a vision statement is the answer to the basic question, *“What do we want to become?”* A clear vision provides foundation for developing a comprehensive mission statement. Vision statement should be preferably one sentence, need to be written from customer perspective, and should reveal the type of business the firm engages. From this vision, it is true that they have one statement with a good future goal by create healthy living people. They make priority to provide excellent care so the vision still align with Health National’s Program to make a health environment from low level area and to decrease disease and mortality rate.

This vision statement needs to be understand by all of employee. The way to make it clearly understandable is by creating mission statement. David (2017) introduce that mission statement is the answer to the basic question *“What is our business?”* and it describes the values and priorities of an organization. Developing a mission statement compels leader to think about the nature and scope of present activity and to evaluate the potential attractiveness of activities. A mission statement not only broadly charts the future direction of an organization but it also serves as a constant reminder to its employees of why the organization exists. From the vision statement of Tambakaji community health center, then it can be described into two statement of mission. The Mission of Tambakaji community health are: *“Give first tier health care with profesional, excellent, equally, and affordable”* and *“Empower and encourage people and family to make healthy behaviour as a people needs.”*

It can be known from their mission statement how to reach their vision by providing the best healthcare and build a health enviroment. It looks like more obvius than just like a dream in the vision statement. Mission is a shorter period to be achieved to reach the objectives of organizations. Like other community health center in Semarang City, Tambakaji Community Health Center develop two mission with consideration from the internal stakeholder and suggestion from instance above it (Health Department of Semarang City).

### **1.1 The Strategic Objectives**

An organizations develop many ways to make a strategic planning. They usually describe the long term strategic periodically. Indonesia government practice five years in implementing strategic planning. In that five years, they make some evaluation and revise the strategic plan document. The revision can be permitted if leader feel the current strategic not relevant with current condition. One way to make strategic planning is describe the vision and mission into shorter period strategy and it can be happened by make a strategic objectives. The objectives strategies in Tambakaji Community Health Center are:

- a. Increasing quality of management and human resources community health center
- b. Increasing quantity and quality of infrastructure in community health center
- c. Increasing scope, type, and quality of community health center’s service
- d. Optimizing revenue and expenditure efficiency

All of strategic objectives are divided into four statements and Tambakaji Community Health Center want to reach each statement annually. They describe each statement into several program that they must achieved. Each employee then do their job to reach each program. Employee’s performance then be measured and evaluated annually. Achievement each programs means that they make an excellent performance and this is needed by management to develop new program on each strategic objectives by keeping or changing their strategic objectives next period.

## **2. THE BALANCE SCORECARD**

Kaplan and Norton (1992) introduce this balance scorecard by providing a balanced perspective of firm’s performance, and established one of the most salient features of balanced scorecards: the grouping of measures



into four distinct categories of performance (financial, customer, internal processes, and learning and growth). Kaplan and Norton (2001) argue that one of the primary benefits of the balanced scorecard is its use in gauging the success of strategy. Although there are many ways to develop strategy, using balance scorecard still be the most favourite applied in many firms. It can be applied in profit and not profit organization. A recent study by Bain & Company indicates that 57 percent of firms worldwide use the balanced scorecard, including 75 percent of large firms and 64 percent of firms in North America (Rigby and Bilodeau 2005). Further, greater scorecard usage is associated with improved performance, regardless of firm size and product life cycle (Hoque and James 2000)

Studies in using balance scorecard are mostly in profit firms. This is happened because the profit or financial is the main measurement in their type of organizations. But, as a kind of organizations, public sector expected to develop the balance scorecard although they do not desire to make some profit. Akbar, et all (2017) opine that adopting a balance scorecard measurement from the private sector to the public sector is not an easy task, the differences in the organization's characteristics and objectives lead to the implementation of many obstacles. Gauthier, et all (2003) argue common error is to view the balanced scorecard as an operations level reporting mechanism. This approach will lead to having too many performance measures; management will be unable to focus on the critical information. The scorecard should be viewed as a key management tool in telling a performance story on strategy implementation. The balance scorecard approach is proving to be a well-accepted management practice within public-sector corporate.

Balanced scorecard focused on the ability of multiple measures to provide a more balanced perspective of firms performance. So, Tambakaji Community Health Center uses four perspective to reach their strategic objectives for one year in the form of Balance Scorecard. Besides for measure the performance of employee, using balance scorecard can be use as a tool to evaluate the strategy. The overall purpose of the balanced scorecard is to “parity” organizations objectives with customer and operational objectives. the customer (medical patient) wants a full service from their visiting and this condition need more resources used by organizations. Contrary, organizations wants to use minimum resources but can give excellent service. The balance scorecard comes to meet the ideal conditions between customer and organizations.

The Balanced Scorecard basic keynote is that organizations should establish objectives and evaluate strategies on every criteria other than financial measures. Financial measures and ratios are vitally important in strategic planning, but of equal importance are factors such as customer service, employee morale, product quality, pollution abatement, business ethics, social responsibility, community involvement, and other such items. A balanced corecard for a firm is simply a listing of all key objectives to work toward, along with an associated time dimension of when each objective is to be accomplished, as well as a primary responsibility or contact person, department, or division for each objective.

## 2.1 Perspective in Balance Scorecard

Many kinds of balance scorecard form and Tambakaji Community Health Center develop a balance scorecard with the description of : target, indicator, and program. Each perspective has three kind of decription. Target means what they to achieve in one year. Indicator means what criteria must be fulfilled to reach the target. Program means what the job or task they must do in reach the criteria (indicator) and achieve the goal (target). Management in the Tambakaji Community Health Center then develop a balance scorecard to achieve and evaluate suitability the employee performances.

The first perspective in the Tambakaji Community Health Center is Learning and Growth. Learning and growth relate with questions “Can we continue to improve and create value?” and the detail of the perspective are :

Table 1: Learning and Growth Perspective

Target	Indicator	Program
Increasing the wealth of employee	<i>No indicator stated</i>	Non Program
Increasing the quality of care	Completeness the needs of : document; communication, water, and electricity care; office equipment and inventories; maintenance care and permittance of office vehicles; office cleaning care; office equipment repairing care; office stationery; printing and duplication; electricity instalation; household equipment; food and beverages.	Office Administration Care Program
Increasing the disciplinary of employee	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Increasing employee attendance rate</li> <li>- Fulfil the needs of employee uniform</li> <li>- Fulfil the needs of workfield uniform</li> </ul>	Increasing Employee Discipline Program
Increasing the capacity of human resource	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scope of employee who take formal course and training</li> <li>- Scope of regulation training</li> <li>- Scope of technical guidance of law implementation</li> <li>- Scope of functional course and training</li> </ul>	Increasing Capacity of Human Resource Program
Increasing quantity and quality infrastructure of employee	Completeness of : office inventories; office furniture; good-condition building; office and operational vehicle;	Increasing Quantity & Quality Infrastructure of Employee Program
Increasing quantity and quality infrastructure of Community Health Center	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Availability of drug and medicine</li> <li>- Implementation of rationality medicine in Community Health Center</li> </ul>	Drugs and Medicine Program
Increasing infrastructure of PHC which well functioned	Increase of: quantity and quality of Community Health Center and Mobile Community Health Center	Procurement,Improvement, and Maintenance of Office Infrastructure
Decreasing disease and mortality rate and prevent disability from disease	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fulfil of mosquitos fogging</li> <li>- Scope of invention and handling blood fever sufferer</li> <li>- Scope of invention and handling pneumonian toddler</li> <li>- Scope of invention and handling TBC sufferer</li> <li>- Scope of invention and handling diarrhea sufferer</li> <li>- Scope of area which extraordinary handling</li> </ul>	Preventing and Resolving Disease Program
Increasing Community nutrient care and supporting family in increasing health	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scope of bad nutrient toddler who get treatment</li> <li>- Scope of giving complementary food at infant 6-24 months whom bad nutrient and poor family</li> </ul>	Increasing Community Nutrient Program
Increasing health of mother and children and reproduction healthiness	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scope of baby visiting</li> <li>- Scope of handling newborn with complication</li> </ul>	Toddler Health Care Program



	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scope of toddler care</li> <li>- Scope of pregnant mother visiting</li> <li>- Scope of handling pregnant mother with complication</li> <li>- Scope of delivery baby which done by midwife-educated employee</li> <li>- Scope of afterbirth-mother care</li> <li>- Scope of active participant planned-family</li> </ul>	Increasing Safety of Delivery Mother and Child Program
Increasing quality of health environment	<ul style="list-style-type: none"> <li>- People who use water closet (WC)</li> <li>- Scope of clean water</li> <li>- Healthy house</li> <li>- Well educated Instance</li> </ul>	Improvement Healthy Environment Program

Learning and growth perspective may be defined as detection and correction of errors (Kaplan and Norton,1992). It connects the theories on organizational learning with human resource management practices, as first instance subjects of organizational learning. These practices are developed in four levels (Gauthier,2003):

- a. The learning and growth perspective objectives to be a mean of introducing and spreading new organizational concepts. The feedback structures of the balance scorecard are conceived to provide continuous information on the validity of the assumptions that support the execution of the strategy.
- b. Team building is promoted by the perspectives of the balanced scorecard as they guarantee that the feedback from strategy implementation problems reflects their across-the-board nature, stressing the need for cooperation between areas for the analysis and solution of problems. Due to its construction methodology and its configuration, the balance scorecard is a tool for the unification of staff and line cultures.
- c. Feedback shows new opportunities for learning. Both within the organization and, especially, in its environment, opportunities arise and new theories must be taken on board by the management. The balanced scorecard will show not only the need for new processes, but new employee capabilities. By relating processes to intangibles based on the competencies of certain jobs in the organization, the balance scorecard allows to build up profiles of the skills and knowledge of the employees in relation to the key strategic processes. Staff involvement policies will be critical for teams to decide to match their learning to processes.
- d. The fit between the people and the processes of the organization results in values, and in a climate as an organizational system perceived by the employees made up of meanings, suppositions and values. Therefore, the balance scorecard communicates the essential values to the group of people who make things happen, focusing efforts toward the critical elements of each perspective. In the learning processes necessary for linking the critical processes to the intangibles, we can identify distinctive values which are communicated to human resources through their implementation policies, such as: efficiency and sense of work, creativity and sense of risk, and empathy and customer service.

From the explanation of learning and growth perspectives above, Tambakaji Community Health Center have many things to do to make an excellent service. This perspective is different with the others that learning and growth perspective has many targets, while the others just have one until three target. Management consider to this many targets since this is the main core of the public health service as they are kind of healthcare system

in Indonesia. It can be concluded from the perspective that they want to improve many sector, such as : human resource, infrastructure, and medical-related service

Improving human resources can be done through training and establishing employee regulation. If the target can be achieved then they will have quality employee who can do their job effective and efficient. This condition will make customer or medical patient be satisfied from their visiting to Tambakaji Community Health Center and receiving the service. They want to improve and maintain the infrastructure in the Community Health Center. Good infrastructure can make the employee and medical patient feels safe and comfort in using their tools and facility. They want to increase their main job which related to medical, in microscope by treat and cure the medical patient and in macro scope by provide a healthcare in sub-district level community around it.

The result from observation and interview one of employee in Tambakaji Community Health Center can be concluded that they almost reach half of target as this semester. The discipline of employee relatively improve with no employee violate the work hours. Like human resource, infrastructure relatively in good condition and ready to use. Building, ambulance unit, treatment room, administration desk, playground for children, parking area, and toilet are well maintained, so the medical patient satisfaction rate improve than last year. But, from the explanation of employee, they still need medical tools which important to take care the medical patient, such as : sterilization tools and new patient bed.

Unlike two sub-target above, the last target which related to medical service will be get more attention from Tambakaji Community Health Center’s stakeholder. This is because they deal with many patient who get blood fever disease in their sub-district level as the rainy day is coming. This condition become a local current issue in Semarang City. The local government concern with this condition and give the “red alert” in their sub-district level. Tambakaji Community Health Center have to struggle to reach this program. It can be done by visiting community in their sub-district area and give socialization how to prevent blood fever disease. Next, synergy from two sides should reduce the blood fever disease in their sub-district level for the rest of semester. So, all of kind disease rate can be dropped and health environment can be happened at once.

The second perspective in Tambakaji Community Health Center is Internal Business Process. This perspective relate with question “What must we excel at?” and the detail of internal business process perspective is :

Table 2: Internal Business Process Perspective

Target	Indicator	Program
Increasing quantity and quality of Community Health Center Service	All indicator in Minimum Service Standard in Health Area and some relevance Minimum Service Standard of Hospital, both performance and number of medical patient	Improvement Healthy Care Program

Kaplan and Norton (1996) have notion that the internal business process starts with the receipt of a customer order and finishes with delivery of the product or service to the customer. It similar with public sector organization in the internal business process perspective. In community health center, the process starts with receiving the medical patient with administration and finish with giving medical treatment and the medicine they needed. Jalaludin, et all (2014) argue that the internal business process perspective is mainly concern about the operational side of the organization. The indicators in this perspective must be able to capture information that would describe whether efficiency and effectiveness have been achieve throughout the operational side of the business. Examples of the indicators include measures of service and product quality, production cycle time, and process quality yields



Tambakaji Community Health Center just have one target in the internal business process perspective. They want to improve the service given to medical patient through daily operational. The way to improve service is deciding the criteria in job. All of employee must fulfill the criteria because this is the ideal condition. From the perspective can be concluded that they use the minimum service standard as the criteria, in health area service and some relevance in hospital. Some relevance minimum service standard in hospital are used because the community health center be like a mini hospital.

From interview process, it can be inferred that the management use the minimum service standard to develop a standar operational procedure (SOP) which related in medical service. They continuously develop and update the standard operational procedure, especially in treatment for special disease. It is needed as they are a first-tier facility which give brief treatment but proper. Until now, they still develop the medical treatment related standard operational procedure with aid by doctor in the Tambakaji Community Health Center. The doctor and some employee who take training and seminar about medical service considered have more knowledge to compose the standard operational procedure draft. Then the management decide whether the draft are used or not.

The third perspective in Tambakaji Community Health Service is Financial. Financial perspective relate with question “How do we look to shareholders?”. From this view, the “shareholder” term are replaced with “stakeholder” and the detail of financial perspective are:

Table 3: Financial Perspective

Target	Indicator	Program
Increasing quantity and quality published report	Ratio of planning and reporting document which prepared on time	Improvement reporting finance performance system
Increasing revenue	- Increasing revenue - Increasing independently finance	Optimization Revenue Program
Increasing expenditure rate efficiency	Increasing efficiency	Spending Efficiency Program

Kaplan and Norton (1992) mention the following measures as being important from a financial perspective: cash flow, sales growth, operating income, market share, return on equity (RoE). The financial perspective is recognized for the importance of short-term financial results obtained from the analysis of financial targets for institutions in the competitive environment (Kaplan and Norton, 2000). They can be different at each stage of development of the company's activity. The three main levels are: revenues growth, cost reduction or productivity improvement and assets use or investment strategy. The revenues growth is achieved by increasing sales volumes and refinancing. This all type measurement suit with profit organization

Besides financial perspective largely focus on the revenue side, this perspective can be linked to the concept of “waste disposal” synonymous with cost reductions, considered the most important level of the also mentioned (Baroma et al., 2013). Cost reduction focuses on decreasing the variables. This leads to further increase financial returns. After implementation it is necessary to increase the business volume, which would lead to a return to profitability in sales turnover and a high return on investment (Baroma et al., 2013). The company's strategy presents value-based businesses.

Unlike profit entities, maximizing cost efficiency in non - profit or government is achieved by maximizing the benefits of stakeholders, submitted to resource constraints. The financial target is considered a major goal. Financial indicators are presented together with the vision, mission and core values related to stakeholders. Successful financial measures may be considered massive cost reductions, small deviations from the budget,

performance changes in a short period of time and increased return on investment. Farooq and Hussain (2011) argue that critical success factors can increase the company’s efficiency.

The “financial” word in the name of the perspective might sound confusing for non-profit organizations and public agencies. They are not targeting financial outcomes. Still, non-profit organizations have stakeholders; for example, the members of the community that founded the organization. In this case, the financial perspective is actually a “Stakeholder Interests” perspective or “Success” perspective (Savkin, 2019). From the financial perspective in the Figure 3, it can be inferred although Tambakaji Community Health Center are not seeking profit they include the revenue target. They state “increasing revenue” as taking charge for general medical patient or non-participant BPJS who visit to them. The charge is “grey area” that fund which collected not calculate as a profit or revenue. It is a fee for service that they cannot claim to BPJS. BPJS just pay the claim from their participant medical patient.

Expenditure efficiency rate may be fit with non profit organizatons financial perspective. They are required to be more aware and wise in using the budget which allocated to them. Community health center must selective in their expenditure. They must take less price or use less resource but still can give the best quality in service the medical patient. The result from interview show that they do not have a critical issues from financial perspective. This condition happened as the local government make intensive monitoring and evaluation at the budget execution. The local government make regulation to community health center to submit their financial report monthly and make a brief report quarterly. The report will be used for evaluating the overall performance of community health center’s stakeholder comparing with quality on using budget.

The fourth or the last perspective in Tambakaji Community Health Center is Customer. this perspective relate with the question “How do customers see us?”. The customer in this term means to the medical patient who visit to community health center and the detail perspective are :

Table 4: Customer Perspective

Target	Indicator	Program
Improving special health care	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scope of level one emergency-condition care</li> <li>- Scope of basic health poor people</li> <li>- Scope of poor people health reference care</li> <li>- Capability in handling life saving</li> <li>- Satisfaction of emergency-condition customer</li> </ul>	Community Health Effort Program
Improving clean and health behaviour; and improvement of health effort from community	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scope of active and prepared village</li> <li>- Scope of Integrated Care Camp (Posyandu) “Purnama Mandiri”</li> <li>- Scope of Family with clean and health behaviour</li> <li>- Scope of Healthiness of elementary school</li> </ul>	Health Promotion and Role Community Program

Mahdavi, et all (2014) opine the customer perspective considers external customers point of view, of organizations, which are a crucial factor for creating financial success, revenue from buying products and services. In public sector’s balance scorecard, “customer” term refer to citizen or community in the little scope. Because the main objectives of public sector organizations is not maximise profit and shareholder return, customer perspective is placed in the bottom of the template (Marr, 2019)



It can be concluded from their perspective that they emphasize to be more concern in community in their sub-district level area. They want to improve services for special health care and make a better behaviour for clean and healthy life. This is not relate with medical patient who visit the community health center but it tends to community services. They visit all family to give a socialization and check the living environment to ensure that the community aware with prevention of the disease.

From observing and interviewing one of the doctor, it can be informed that they have program in community service, such as : visiting and educating the poor people, doing an accompaniment and recording data pregnant mother, and monitoring integrated care camp in their sub district level area. Current issue from this objectives achievement is they do not have enough employee who can carry this program on. So, they do not visit to community regularly. Tambakaji Community Health Center just have three doctors, including dentist and several midwives. This condition being more difficult as they must stay in the community health center and do their daily task. To solve this problem, management decides to make a shift schedule and assign other employee (i.e. nurse or medicine preparer).

## CONCLUSION

Community Health Center which have direct contact with citizen in providing healthcare service has citizen as the customers. They have obligation to increase customer satisfaction rate through healthcare service and improvement of health environment around them. Through balance scorecard model, public organizations will explain their vision and misson more clear to the customer and they can identify customer satisfaction more transparent, objective, and measurable. At last, they can improve their quality of human resources in reaching their mission and strategy. Contrary in the implementation process, activity in the public organizations can give a strategic management system with community-oriented phylosophy.

Balance scorecard which developed by Tambakaji Community Health Center is a good way to implement and evaluate their strategy. But, they need to develop its balance scorecard to be better. David (2017) argue that strategy-evaluation process must contain characteristic to be effective. This characteristics refers to economical, meaningful, provide timely information, provide actual condition, not dominate decision, and simple. Although this characters belong to profit-based organizations, it still relate with public organizations to develop a balance scorecard.

Developing a balance scorecard in achieving strategic objectives need more consideration and deep analisys. The important step is to change the balance scorecard template model. For public organization which have different nature with profit organizations should modify the Kaplan and Norton's perspective idea. Marr (2019) opines the way to modify the balance scorecard template to make it relevant to their strategy achievement.

First is move the financial perspective to the bottom of the template model. The overall objective of most public organizations is not to maximise profits and shareholder return. Instead, money and infrastructure are important resources that have to be managed as effectively and efficiently as possible to deliver the strategic objectives. Second, the overall objective in public organizations is to deliver services to their key stakeholders, which can be the citizen or certain communities. So, it will appropriate to change "customer" with "stakeholder". This perspective usually sits at the top of the template to highlight the key stakeholder deliverables and outcomes. The two remaining balanced scorecard perspectives will stay as they are. Any public organisations needs to build the necessary human, information and organisational capital to deliver its key processes in the middle of the map.

Table 5: Comparation Old and New Perspective Template

Old Perspective Template	New Perspective Template
1. Learning and Growth	1. Stakeholder
2. Internal Business Process	2. Learning and Growth
3. Financial	3. Internal Business Process
4. Customer	4. Financial

The next step after modify the balance scorecard template is make attention to the content of the perspective. Too many or few content can be harm the achievement strategy progress. It must be proper and clear to describe organizations mission and strategy. Target in each perspective should be balance between four perspectives. It should consist of some essential target that reflect the mission and strategy of organizations. It means change the model to be more principle-based than a rule-based. But, becoming a principle-based balance scorecard does not mean that will make more confuse to describe the strategy. Positive effect to be more principle is the management can develop a strategy and many ways to reach it. Even, it will make more simple in evaluating the performance by less target in perspective. Remember that less target-stated does not mean decrease the obligation or perform to be done.

Table 6: Proposed Balance Scorecard Perspective Model

Perspective : Stakeholder		
Target	Indicator	Program
Improving healthcare quality	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Increase the rate of stakeholder satisfaction</li> <li>- Decrease the queue rate in the administration process</li> <li>- Increase the treatment for emergency status patient</li> </ul>	Excellent Healthcare Service Program
Improving clean and health environment	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decrease the disease and mortality rate</li> <li>- Increase the life expectancy rate in sub-district environment</li> <li>- Encourage healthy living in sub-district environment</li> </ul>	Maintain Healthy Living Environment Program
Perspective : Learning and Growth		
Target	Indicator	Program
Improving the quality of human resources	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Increase the intensity of train officer</li> <li>- Fulfill the office inventory needs</li> </ul>	Officer Training Program
Increasing the infrastucture and facilities	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Increase the medicine and drug stock</li> <li>- Intensify in maintaining and repairing the broken tools</li> </ul>	Infrastructure Maintain and Procurement Program
Improving the special treatment case	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scope of special disease that can be treated</li> <li>- Increase the healed expectancy of special disease</li> </ul>	Special Disease Treatment Program
Perspective : Internal Business Process		
Target	Indicator	Program
Increasing quantity and quality of healthcare services	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Indicator based on minimum service standar of general healthcare service</i></li> <li>- <i>Indicator based on good practices service principle in public organizations</i></li> </ul>	Best Quality Service Program

Developing Standard Operational Procedure (SOP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Increase the conformity performance based on SOP</li> <li>- Scope of development SOP</li> </ul>	Develop Good SOP Program
Perspective : Financial		
Target	Indicator	Program
Increase the quality of finance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Increase the revenue from non-participant BPJS</li> <li>- Decrease the inappropriate expenditure</li> </ul>	Increase Effective and Efficiency in Budget Execution Program
Increase the accountability to the local government	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Scope of ontime reporting budget execution</li> <li>- Scope of quality of reporting</li> </ul>	Accountability in Regulation Program

From the new proposed balance scorecard model does not mean every problem can be eliminated but it gives new guidance how to handled it with more properly. As a congruence with citizen's interest in maximise service they got, it can be increase chance of customer satisfaction rate through excellent performance. Limitation from this new proposed model is that model not yet be tested in real public organizations. Intensive and empiric research are needed to give deep analysis and conclude better about feasibility of strategy.

## REFERENCES

- Akbar, M., Munawaroh, S., and Syahdan, S.A., (2017), "Balance Scorecard Implementation in Public Sector Organization, A Problem?", *International Journal Of Accounting, Finance, And Economic, Vol.1*
- Baroma, B., Bellisario, A., Chirico, A., Appolloni, (2013), "A Breakthroughs in the Management Accounting Science: Imaging a Balanced Scorecard Thought by Lean Philosophy Rationales" ,*Transit Stud Rev 20*, pp. 239-251
- Cardos, M., and Candela, J., (2009), "A review of the learning and growth perspective: a new approach to labour climate", *International Journal of Management Science and Engineering Management Vol. 4 (2009) No. 4, pp. 243-259.*
- David, Fred R., David, Forest R. (2017), *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach. 16th edition*, Harlow: Pearson Education Limited.
- Gauthier, J., Hagarty, D., and Wilson, C. (2003), "Results using the balanced scorecard in the public sector", *Journal of Corporate Real Estate*, Volume 6 Number 1, 53-63.
- Hoque, Z. and James, W. (2000), "Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12, 1-17. <https://doi.org/10.2308/jmar.2000.12.1.1>
- Hussain, Z and Farooq, A. (2011). Balanced Scorecard Perspective On Change And Performance: A Study Of Selected Indian Companies, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 754-768. <https://doi:10.1016/j.sbspro.2011.09.043>
- Jaget, P., and Wet, JH. (2007), "An Appropriate Financial Perspective for a Balanced Scorecard", *Southern African Business Review*, Volume 11 Number 2, 98-113.
- Jalaludin, D., Nabiha, A.K.S., and Way, S.P. (2014), "Managing Environmental And Economic Performance: A Review Of Theory And Practice On Performance Measurement", *The International Journal of Accounting and Business Society*, 93-113.

- Kaplan, R.S. (2001), “Strategic performance measurement and management in non-profit organizations”, *Non-profit Management and Leadership*, Vol. 11 No. 3, pp. 353-70.
- Kaplan, R.S. and Norton, D. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA.
- Kaplan, R.S. and Norton, D. (2001), *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Survive in the New Business Environment*, Harvard Business School Publishing, Boston, MA.
- Kaplan, R.S. and Norton, D. (1992), “The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance”, *Harvard Business Review*, January-February 1992.
- Low, KCP., Teo, TC., (2016), “The Impact of Goal Setting on Employee Effectiveness to Improve Organisation Effectiveness: Empirical study of a High-Tech Company in Singapore”, *Journal of Business & Economic Policy*, Vol. 3, No. 1; March 2016, 82-97.
- Marr, B. (2019), *Balanced Scorecard: How To Create A Public Sector BSC*, (Online, June 12, 2019), <https://bernardmarr.com/default.asp?contentID=1473..>
- Nor, W. (2012), “Penerapan Balance Scorecard pada Pemerintah Daerah”, *AUDI Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, 280-292.
- Opris, Madalina E., and Chitu, A. (2014), “Importance of financial perspective indicators in Balanced Scorecard in a leasing company”, *Theoretical and Applied Economics*, Volume XXI (2014), No. 8(597), pp. 59-68.
- Poister, T.H., (2010), *The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance*, *Public Administration Review*, Special Review, 246-254.
- Rigby, D and Bilodeau, B., (2015), *Management Tools & Trends 2015*, London: Bain & Company.
- Savkin, A. (2014). Example of Nonprofit Balanced Scorecard with 14 KPIs, (Online June 14, 2019), <https://bscdesigner.com/nonprofit-scorecard.htm>
- Ulandari, L.P.S., Indrayanthi, P.A. (2016), “Basis for Development of Local Public Service Primary Health Care Business Strategic Plan in Gianyar District, Bali”, *Kesmas: National Public Health Journal*, 11 (2): 86-93
- Wasisto, B; et al. (2009), *Sejarah Pembangunan Kesehatan Indonesia 1973-2009*, Kementerian Kesehatan Republik Indonesia (History of Health Sector Development in Indonesia).
- Yoo, JS., Lee, JK., and Park, JH. (2005), “A framework for designing the balanced supply chain scorecard”, *European Journal of Information Systems*, 14, 335–346.

## **Belediyeler ve Stratejik Planlama: Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 Yılları Stratejik Planlarının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi<sup>1</sup>**

Municipalities and Strategic Planning: A Comparative Investigation of 2015-2019 Strategic Plans of Van and Mugla Metropolitan Municipalities

**Bayram COŞKUN<sup>2</sup>**

**Vedat ALMALI<sup>3</sup>**

Strategic Public Management Journal  
Volume 6, Issue 11, pp. 15-32  
May 2020  
DOI: 10.25069/spmj. 657568  
© The Author(s) 2019  
For reprints and permissions:  
<http://dergipark.gov.tr/spmj>

### **Öz**

*Kamu idareleri açısından genel olarak stratejik plan yapma zorunluluğu 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile getirilmiştir. Bunun yanında 2005 yılında yürürlüğe giren 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 41. maddesi de nüfusu 50.000'in üzerinde olan belediyeler için stratejik plan yapma ve faaliyetlerini bu plana göre yürütme yükümlülüğü getirmiştir. Ayrıca stratejik planlama çalışmalarının ortak bir anlayışla yürütülmesini sağlamak üzere, "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (2006, 2018)" çıkarılmıştır. 5393 sayılı Kanununun 41. maddesine göre belediyelerin "mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde" stratejik planlarını hazırlamaları gerekmektedir. Belediyelerin stratejik planları belediye meclisi tarafından kabul edilmekte ve bir örneği de merkezi yönetime (Strateji ve Bütçe Başkanlığına) gönderilmektedir. Mevzuat gereği stratejik planların ilgili idare tarafından hazırlanması gerekir. Bu konuda belediyelere destek sağlamak amacıyla Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından 2019 yılında "Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi" yayımlanmıştır. Bu çalışmada 6360 sayılı Kanun ile kurulan iki büyükşehir belediyesinin 2015-2019 yılları stratejik planları karşılaştırmalı olarak incelenmektedir. Anılan dönem stratejik planları her iki büyükşehir belediyesinin ilk stratejik planıdır. Karşılaştırmalı inceleme, her iki büyükşehir belediyesinin teşkilat yapısı ve plan hazırlama yöntemi hakkında genel bilgi verildikten sonra; misyon, vizyon, temel değerler ve stratejik amaçlar bağlamında yapılmaktadır. Çalışma her iki büyükşehir belediyesinin 2015-2019 yılı stratejik planları esas alınarak yapılmış, bunun yanında ilgili mevzuat ve literatür bilgisinden de yararlanılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Büyükşehir Belediyesi, Stratejik Planlama, Muğla, Van.

### **Abstract**

*The obligation of making strategic plans for public administrations is introduced by the Law No. 5018 on Public Financial Management and Control. In addition, Article 41 of the Law on Municipalities No. 5393, which entered into force in 2005, obliged municipalities with a population of more than 50,000 to make*

<sup>1</sup> Bu çalışma, 9-11 Eylül 2019 tarihleri arasında İstanbul'da düzenlenmiş olan V. Stratejik Kamu Yönetimi Sempozyumu'nda sunulmuş ve bildiri kitabında basılmış olan "Belediyeler ve Stratejik Planlama: Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 Yılları Stratejik Planlarının Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi" isimli çalışmanın gözden geçirilmiş ve geliştirilmiş halidir.

<sup>2</sup> Prof. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İİBF Kamu Yönetimi Bölümü, [bcoskun@mu.edu.tr](mailto:bcoskun@mu.edu.tr)

<sup>3</sup> Arş. Gör., Muş Alparslan Üniversitesi, İİBF Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, [v.almali@alparslan.edu.tr](mailto:v.almali@alparslan.edu.tr) (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Bölümü, Doktora Öğrencisi)

*strategic plans and carry out their activities according to this plan. In addition, in order to ensure that strategic planning studies are carried out with a common understanding "Regulation on Procedures and Principles Regarding Strategic Planning in Public Administrations (2006, 2018)" was issued. According to Article 41 of Law No. 5393 municipalities should prepare their strategic plans within six months after the general elections of local administrations. The strategic plans of the municipalities are accepted by the municipal council and a copy is sent to the central administration (the Presidency of Strategy and Budget). As required by the legislation, strategic plans should be prepared by the relevant administration. Strategic Planning Guide for Municipalities was published in 2019 by the Strategy and Budget Directorate to support municipalities on this subject. In this study, 2015-2019 strategic plans of two metropolitan municipalities that established by Law No. 6360 are examined comparatively. The strategic plans of the period stated above are the first strategic plans of both metropolitan municipalities. The comparative analysis is carried out in the context of vision, core values and strategic objectives after presenting general information about organizational structure and plan preparation method of both metropolitan municipalities. The study is carried out based on the 2015-2019 strategic plans of both metropolitan municipalities, as well as the related legislation and literature is utilized.*

**Key Words:** Metropolitan Municipality, Strategic Planning, Muğla, Van.

## GİRİŞ

Daha iyi yönetim veya organizasyonun daha iyi nasıl yönetileceği arayışı yönetim uygulamalarında sürekli bir arayış veya çaba niteliğindedir. Bunun yanında toplumsal yapıda, değerlerde ve ilişki biçiminde farklılaşmanın olması, beklenti ve tüketim tarzının değişmesi gibi çevresel faktörler de yönetimde değişime yol açmaktadır (Asunakutlu ve Coşkun, 2000: 19). Yönetim hakkında müstakil bilginin üretilmeye başlandığı 20. yüzyılın başından bu yana, yönetim alanında birçok yaklaşım veya teknik geliştirilmiştir. Günümüzde bu yaklaşımlardan “stratejik yönetim” yaklaşımı yaygınlık kazanmıştır. “Stratejik planlama” da stratejik yönetimin etkin bir aracı niteliğindedir. Önceleri özel yönetim alanında geliştirilen stratejik yönetim ve stratejik planlama yaklaşımının, kamu sektörü tarafından tanınması ve uygulanması 30 yılı aşkın bir süreden beri söz konusudur (Johnsen, 2016). Stratejik planlamanın kamu yönetimi açısından ortaya çıkardığı en önemli faydalardan bir tanesi kaynak verimliliğini sağlamasıdır. Özellikle Türkiye gibi ülkeler de kıt olan kamu kaynaklarını savurganca ve rasyonel olmayan bir biçimde kullanmak kamu örgütlerini önemli açmazlara sürüklemektedir (Öztürk ve Coşkun, 2000: 145).

Türkiye’de kamu sektörünün yeni yönetim yaklaşım ve teknikleriyle tanışması ve bunların kamu teşkilatları için söz konusu edilmesi 2000’li yılların başından bu yana gerçekleşen kamu yönetimi reformu çalışmaları ile yaygınlık kazanmıştır. 2000’li yıllar öncesinde üzerinde çok konuşulan ancak, kapsamlı çalışmaların 2000’li yıllarda yapılabildiği idari reformun bir parçası olarak “kamu mali yönetimi” de yeniden düzenlenmiştir. Kamu mali yönetiminin yeniden düzenlenmesinin en önemli aracı 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’dur. Bu Kanun kamu mali yönetimini 2000’li yılların yönetim anlayışına uygun olarak yeniden düzenlediği gibi, kamu yönetiminin genel işleyişine ilişkin bazı hükümler de içermektedir. Kamu idarelerine ilişkin 5018 sayılı Kanunun içerdiği stratejik plan yapma zorunluluğu bu kapsamda yer almaktadır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun stratejik planlamayla ilgili hükümlerine kadar kamu örgütlerinde planlamaya ilişkin sistematik ve zorlayıcı bir yaklaşım Türkiye’de oluşturulamamıştır. Geçmişte bakanlık veya genel müdürlük biçiminde örgütlenmiş kamu teşkilatları bünyesinde “Araştırma, Planlama Ve Koordinasyon (APK)” birimlerinin kurulması da bunu temin edememiştir.<sup>4</sup> 5018 sayılı Kanunun 9. maddesi

<sup>4</sup> APK birimleri hakkında detaylı bilgi için bkz. (Özşen, 1987).

genel olarak bütün kamu teşkilatları için, 5393 sayılı Belediye Kanunu'nun 41. maddesi ise belediyeler özelinde stratejik plan yapma ve faaliyetleri buna göre yürütme yükümlülüğü getirmiştir.

Kamu idareleri için getirilen stratejik plan yapma ve idari faaliyetlerini bu plana uygun olarak yürütme olgusunun henüz bütün kamu idareleri tarafından iyi anlaşıldığını ve gerçekleştirildiğini söylemek zor olsa da, başlangıç şartlarına göre belli bir mesafenin kat edildiği de görülmektedir. Buna kamu idareleri için stratejik planlama süreci başladığında Devlet Planlama Teşkilatı (DPT)'nin, daha sonra da Kalkınma Bakanlığı'nın yapmış olduğu rehberlik ve yol göstericilik önemli bir katkı yapmıştır.

Anayasal statüleri ve doğaları gereği yerel yönetimlerin (belediye ve il özel idarelerinin) hazırlamış olduğu stratejik planlar -diğer kamu idarelerinde olduğu gibi- kesinleştirilmeden önce DPT/Kalkınma Bakanlığının görüş ve değerlendirmesine sunulmamıştır. Şimdi de Strateji ve Bütçe Başkanlığı'na sunulmamaktadır. Ancak bu durum bir taraftan bazı yerel yönetim birimlerinin stratejik planlamaya gerekli önemi vermemesine yol açmış, diğer taraftan da yerel yönetimler açısından stratejik planlama mantığının anlaşılmasını güçleştirmiştir.<sup>5</sup> Mevzuat öngörmekle beraber, yerel yönetimlerin üniversitelerden gerekli bilimsel desteği ve danışmanlık hizmeti almaması da bu olguya etki eden diğer bir faktördür.

Uygulamada belediyelerin stratejik planlamaya nasıl yaklaştığını daha yakından gözlemlemek amacıyla bu çalışmada Muğla ve Van Büyükşehir Belediyelerinin 2015-2019 yılları stratejik planı karşılaştırmalı olarak inceleme konusu yapılmıştır.<sup>6</sup> Bu iki büyükşehir belediyesinin seçilmesinin nedeni, ikisinin de 6360 sayılı Kanunla kurulmuş olmasıdır. Bunun yanında Muğla İlinin sosyo-ekonomik gelişmişlik açısından Türkiye'de en üstteki ilk on içinde, buna karşın Van ilinin en alttaki 10 il içinde yer alması faktörü de dikkate alınmıştır.<sup>7</sup> Ayrıca Muğla ve Van kendi bölgeleri itibariyle iki önemli turizm şehridir.

Stratejik planlar hakkındaki inceleme çalışmanın niteliği gereği, "misyon", "vizyon" ve "stratejik amaçların" genel mahiyette karşılaştırılması, plan metodolojisi ve bunun mevzuata uygunluğu, stratejik amaçların yöre ihtiyacına uygunluğu gibi alanlarla sınırlı tutulmuştur. Bunun yanında çalışma kapsamında her iki büyükşehir belediyesinin stratejik planlarını incelemeye önce konu ile ilgili temel teorik bilgiye de değinme de fayda görülmüştür.

## 1. STRATEJİK PLANLAMA VE BELEDİYELERDE STRATEJİK PLANLAMANIN ÖNEMİ

Stratejik planlama ortaya koyduğu veriler ile kurumların, şirketlerin daha iyi güncel kararlar alması için fırsatlar sunar ve tehditlerden kaçınmak ile arzulan geleceği tasarlamak adına yolların belirlenmesini sağlar. Stratejik planlama bir süreçtir. Bu süreç örgütsel amaçların belirlenmesi ile başlar, bunun devamında bunlara ulaşmak için stratejiler tanımlanır ve istenen sonuçlara ulaşmak adına stratejilerin uygulandığından emin olmak için ayrıntılı uygulamalar geliştirilir (Steiner, 1979: 13-14). Stratejik planlama yaklaşımı ile hazırlanan planlar; organizasyonun misyonu, üst yönetimin felsefesi ve değerleri ile dış ve iç çevre bakımından organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesini içerir (Öztürk, 2015: 109).

<sup>5</sup> 2010 çıkarılan 6085 sayılı Sayıştay Kanunu ile "performans denetimi" de Sayıştay denetimi kapsamına alınmıştır. Performans denetimi ise Kanun'da, "hesap verme sorumluluğu çerçevesinde idarelerce belirlenen hedef ve göstergeler ile ilgili olarak faaliyet sonuçlarının ölçülmesi" olarak tanımlanmıştır (md. 2). Dolayısıyla Sayıştay'ın belediyelerde performans denetimini arttırması, belediyelerin stratejik planlarının daha gerçekçi ve doğru yapılmasına etki edecektir.

<sup>6</sup> Bu çalışma yapıldığında, inceleme konusu yapılan büyükşehir belediyeleri, henüz yeni stratejik planlarını kamuoyuna açıklamamışlardı. İncelenen stratejik planlar her iki büyükşehir belediyesinin de ilk stratejik planlarıdır.

<sup>7</sup> T. C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan *İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması Sege-2017*'ye göre 81 il içinde Muğla 8. Van ise 77. sıradadır.

Stratejik planın amacı kurumun yönetim faaliyetlerine rehberlik etmek, gideceği yönü göstermektir. Stratejik planlama bir örgütün hem kendi ihtiyaçlarını hem de toplumun o örgütten beklediği ihtiyaçlarının belirlenmesi konusunda yardımcı olur (Mckay, 2001: 1'den aktaran; Karasu, 2012: 161). Stratejik planlamanın başarılı sonuç vermesi için, örgütün üst yönetimince benimsenmesi, örgüt kültürü ile uyumlu olması ve uygulanabilir bir içerikte olması gerekir (Tortop ve diğ., 2007: 305). Son yıllarda kamu yönetiminin işleyişinde verimlilik ve etkinliğin sağlanması, kamu örgütlerinin dış ve iç çevrelerinde meydana gelen değişimlere, talep ve isteklere daha duyarlı olabilmesi için stratejik planlama araç olarak görülmüş ve ABD, Avustralya İngiltere, Kanada, Yeni Zelanda gibi ülkelerde kamu örgütlerinde uygulanmaya başlanmıştır (Genç, 2009).

Ancak stratejik planlamanın kamu sektöründe uygulanmasına herkesin destekçi olduğunu söylemek zordur. Stratejik plan kavramının özel sektöre has özellikler taşıdığı, bu nedenle, kamu yönetiminin yapısına uygun olmadığı yönünde görüşler de mevcuttur (Karasu, 2012: 163).

Stratejik planlama tekniğinin kamu yönetimi alanına taşınması Türkiye'de 2000'li yıllarda söz konusu olmuştur. Stratejik planlamaya ilişkin düzenleme önce 5018 sayılı Kanunda yer almış<sup>8</sup>, daha sonra başka kanunlarda söz konusu edilmiş ve ikincil ve daha alt düzeyde düzenlemeler yapılmıştır. 5018 sayılı Kanun'da stratejik plan, "*kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan*" olarak tanımlanmıştır.

5018 sayılı Kanunun genel hükümlerini takiben 2006 yılında Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" hazırlanmış ve yayımlanmıştır.<sup>9</sup> Bu yönetmeliğin yayımlanması ile kamu idarelerinde stratejik plan yapma süreci DPT'nin yönlendirmesi ve gözetiminde işlemeye başlamıştır. 2011 yılında 'Kalkınma Bakanlığı'nın kurulması ve DPT'nin kapatılıp görev ve yetkilerinin bu Bakanlığa devredilmesiyle birlikte, stratejik planlamaya ilgili görev ve yetkiler de Kalkınma Bakanlığına geçmiştir. Stratejik planlama alanında yaşanan 12 yılı aşkın tecrübe ışığında kamu idarelerinin stratejik planlama uygulamalarını iyileştirmek ve yaşanan bazı sorunları ortadan kaldırmak için 2018 yılında Kalkınma Bakanlığınca "Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik" yenilenmiş ve 2006 yılındaki ilk yönetmelik yürürlükten kaldırılmıştır. 2018 yılında Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçildikten sonra, bakanlık yapıları yeniden düzenlenmiş ve Kalkınma Bakanlığı kaldırılmıştır (Coşkun ve Pank Yıldırım, 2018: 2-3). Kalkınma Bakanlığının görevli ve yetkili olduğu birçok konuda görev ve yetki sahibi olan "Strateji ve Bütçe Başkanlığı" önce 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 37. maddesinde Cumhurbaşkanlığına bağlı kurum ve kuruluşlar arasında sayılmıştır. Daha sonra 13 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi<sup>10</sup> ile bu başkanlığın kurulması, teşkilat, görev ve yetkilerine ilişkin usul ve esaslar düzenlenmiştir (md. 1). Anılan Kararnamenin 2. maddesi ile stratejik planlamaya dair hususlar Strateji ve Bütçe Başkanlığının görev alanına dâhil edilmiştir.<sup>11</sup>

<sup>8</sup> Stratejik Planlama ile ilgili 5018 sayılı Kanunun 9. Maddesi şu şekildedir: "Kamu idareleri; kalkınma planları, Cumhurbaşkanlığı tarafından belirlenen politikalar, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar."

<sup>9</sup> 26.05.2006 tarih ve 26179 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanmıştır.

<sup>10</sup> 24.07.2018 tarih ve 30488 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanmıştır.

<sup>11</sup> Strateji ve Bütçe Başkanlığı'nın kuruluş ve görevlerini düzenleyen 13 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinin 2. maddesinin 1. fıkrasının (c) bendi şöyledir: "Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen temel hedef, ilke ve amaçlar çerçevesinde stratejik planların hazırlanması, uygulanması ve izlenmesine ilişkin genel ilke, esas ve usulleri tespit etmek; kamu idarelerinin stratejik planlarının kalkınma planı, Cumhurbaşkanlığı tarafından belirlenen politikalar ve orta vadeli programda belirlenen hedef ve amaçlara uygun olarak hazırlanmasını sağlamak, uygulamasını izlemek ve sonuçlarını değerlendirmek".

Kamu kurumları için stratejik planlamanın standart bir uygulama haline getirilmesiyle birlikte, stratejik planlamayla ilişkili mevzuat düzenlemesi yanında, rehberlik amacıyla da çok sayıda doküman hazırlanmıştır. Stratejik planlamaya ilişkin mevzuat ve hazırlanan dokümanlar Tablo-1’de yer almaktadır.

Tablo 1: Kamuda Stratejik Planlama ile İlgili Mevzuat ve Hazırlanan Dokümanlar

Mevzuat	Yürürlük/ Hazırlanma Tarihi
5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu	24/12/2003
5216 Sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu	23/07/2004
5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu	04/03/2005
5393 Sayılı Belediye Kanunu	13/07/2005
Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik	26/02/2018
Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (Üçüncü Sürüm)	2018
Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi	2018
Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberi	2018
Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ	2018
Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi	2019

Belediyeler, yerel halk için yükledikleri önemli görevlerden dolayı; değişen toplumsal yapıya ayak uydurmak zorunda olan kurumlardır. Belediyeler, gelişen ve değişen ihtiyaçlara bağlı olarak, kendi yetki alanları içinde yer alan konularda yerel halkın ihtiyaçlarını en iyi biçimde karşılama çabası içinde olmalıdır. Belediyelerin müşteri odaklılık anlayışı doğrultusunda, vatandaşın taleplerini, beklentilerini ve ihtiyaçlarını, karşılamak, vatandaş memnuniyetini sağlamak ve hizmet kalitelerini artırmak için çalışma yapmak yükümlülükleri söz konusudur (Bayraktar ve Yıldız, 2007: 282).

Stratejik planlama da belediyelerin etkin ve kaliteli hizmet sunmalarının önemli bir aracıdır. Bu doğrultuda, stratejik planlar, belediyelerin orta ve uzun vadedeli önceliklerinin belirlenmesi, bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve etkin kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi ile bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesine temel teşkil etmektedir (Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi, 2019: 1-2).

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununun ‘Büyükşehir Belediyesinin Görev, Yetki ve Sorumlulukları’ başlıklı 7. maddesinde, Büyükşehir Belediyesinin görevleri arasında stratejik planın hazırlanmasına yer verilmiştir. Ayrıca Büyükşehir belediye başkanının görev ve yetkileri başlıklı 18. maddesinde de belediyenin stratejik plâna uygun olarak yönetilmesi büyükşehir belediye başkanının görevleri arasına dahil edilmiştir.

Ancak stratejik planların büyükşehir belediyelerinde nasıl bir yöntemle hazırlanacağına ilişkin ayrıntılı düzenleme 5216 sayılı Kanun’da yer almamaktadır. 5216 sayılı Kanunun 28. maddesinde “Belediye Kanunu ve diğer ilgili Kanunların bu kanuna aykırı olmayan hükümleri ilgisine göre büyükşehir ve ilçe belediyeleri hakkında da uygulanır” denilmektedir. Böylece 5393 sayılı Belediye Kanunu’nun da yer alan stratejik planların hazırlanmasına dair düzenlemenin büyükşehir belediyeleri için de geçerli olduğu görülmektedir.

5393 sayılı Belediye Kanunu’nun 41. maddesine göre; Belediye başkanının, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; üst metinlere (kalkınma plânı vb.) uygun olarak stratejik plânı hazırlayıp

belediye meclisine sunması gerekir. Stratejik plân, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanır.<sup>12</sup> Stratejik plan, belediye encümeninin görüşü alındıktan sonra, belediye meclisi tarafından kabul edildiğinde yürürlüğe girer. Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plân yapılması zorunlu değildir. Kanun stratejik plân ile bütçe arasında doğrudan bir ilişki kurmuştur. Buna göre stratejik plan bütçenin hazırlanmasına esas teşkil eder, bu nedenle stratejik planın belediye meclisinde bütçeden önce görüşülerek kabul edilmesi gerekir.

## 2. VAN VE MUĞLA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYELERİNİN 2015-2019 YILLARI STRATEJİK PLANLARININ İNCELENMESİ

Muğla ve Van Büyükşehir Belediyelerinin stratejik planlarına ilişkin inceleme her iki idareye ait 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planların metinleri üzerinden yapılmıştır. Bu metinler “www.sp.gov.tr” den indirilmek suretiyle temin edilmiştir. İncelemede ve yapılan değerlendirmelerde konu ile ilgili bilimsel bilgi ve mevzuat kriter olarak kullanılmıştır. Kamu idareleri için stratejik plan çalışmalarını yönlendiren ve detay içeren düzenleme yukarıda değinilen Yönetmelik ile belirlenmiştir. Bu Yönetmelik ilk olarak 2006 yılında çıkarılmış ve 2018 yılında güncellenmiştir.<sup>13</sup> İnceleme konusu edilen stratejik planlar döneminde 2006 yılında çıkarılan Yönetmelik yürürlükte olduğu için inceleme daha çok bu Yönetmelik açısından yapılmıştır.

### 2.1. Muğla ve Van İlleri ve Büyükşehir Belediyeleri Hakkında Bazı Temel Bilgiler

Muğla ve Van Büyükşehir Belediyelerinin stratejik planlarına ilişkin incelemeye geçmeden önce, bu iki il ve büyükşehir belediyeleri hakkında bazı genel bilgiler vermekte yarar vardır. İncelenen büyükşehir belediyelerinin var olduğu iller hakkında bazı genel bilgiler Tablo-2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Van ve Muğla İllerine İlişkin Bazı Veriler

Veriler	Van	Muğla
Nüfus (2019 yılı)	1.051.975	983.142
Gelişmişlik sıralaması	77	8
İlçe sayısı	13	13
Mahalle sayısı	687	569
Yüz ölçümü	19.069 km <sup>2</sup>	12.949 km <sup>2</sup>
Nüfus yoğunluğu	55	73

Tabloda görüldüğü gibi, Van il olarak Muğla’ya kıyasla daha büyük bir alana ve daha fazla nüfusa sahiptir. Buna karşılık, sahip olunan coğrafi alanda Muğla’nın nüfus yoğunluğu yaklaşık % 18 daha fazladır. Bu da Muğla’da yerleşim yerlerinin birbirine daha yakın olduğu ve yerleşim yerlerinde (ilçe ve mahallelerde) yaşayan kişi yoğunluğunun Van’a göre daha fazla olduğu anlamına gelmektedir. Bu farklılaşmalara karşın her iki ilde de eşit sayıda ilçe bulunmaktadır. Bunun yanında kent merkezinde yaşayan nüfus oranı açısından da her iki il

<sup>12</sup> Kanunun ifadesinden o ildeki üniversiteden, meslek odaları ve ilgili sivil toplum kuruluşlarından görüş alınmasının zorunlu olduğu sonucu çıkmaktadır. Ancak uygulamada bu hususta gerekli özenin gösterilmediği gözlemlenmektedir. Ayrıca bu konuda belediyeler için tereddütte yol açabilecek bazı durumlar da mevcuttur, örneğin ilde birden fazla üniversite varsa hangisinden görüş alınması gerekir, ilgili sivil toplum kuruluşları hangi ölçütle belirlenebilir? Yönetmelik’te de bu hususlarda yol gösterici herhangi bir düzenleme yer almamaktadır. Ayrıca görüş alınmamasının yaptırımı olmadığından, belediyeler bu konuyu ihmal etme yoluna gidebilmektedir.

<sup>13</sup> 2018 tarihli Yönetmelik, 26.02.2018 tarih ve 30344 sayılı Resmî Gazete’ de yayımlanmıştır.

arasında fark vardır. Van nüfusunun yaklaşık % 43’ü kent merkezinde yer alan ilçelerde (İpekyolu, Tuşba) yaşarken, Muğla ili nüfusunun yaklaşık % 12’si kent merkezini oluşturan ilçede (Menteşe) yaşamaktadır.

Her iki ildeki büyükşehir belediyelerine dair temel bazı bilgiler Tablo-3’te yer almaktadır. İlgili veriler iki Büyükşehir Belediyesinin incelenen stratejik planlarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 3: Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerine Ait Bazı Bilgiler

Bilgiler	Van BB	Muğla BB
Kuruluş yılı	2014	2014
Daire başkanlığı sayısı	20	16
Müdürlük sayısı	65	60
Personel sayısı	1160	826
Stratejik planda yer alan stratejik amaç sayısı	104	26
Stratejik planda yer alan hedef sayısı	179	169
Stratejik planda yer alan faaliyet sayısı	609	-

Van ve Muğla Büyükşehir Belediyeleri aynı dönemde kurulmuş belediyelerdir. Her iki belediyenin de stratejik plan yapma tecrübesi ‘il belediyesi olma’ zamanına dayanmaktadır. Van ili sosyo-ekonomik göstergeler açısından Türkiye’nin en alta yer alan on ili arasında iken, Muğla ilk on il arasındadır. Muğla’da yoğunlaşan turizm faaliyetlerinin bir benzeri doğuda Van ili için söz konusudur. Muğla Büyükşehir Belediyesinin belirlediği 26 amaca karşılık Van Büyükşehir Belediyesi 104 amaç belirlemiştir. Muğla Büyükşehir Belediyesi stratejik amaçlarını ‘politika’ bağlamında belirlemişken Van Büyükşehir Belediyesi ‘daire başkanlıkları’ ekseninde belirlemiştir. Muğla Büyükşehir Belediyesi’nin stratejik planında hedeflerin gerçekleştirme adımı olan faaliyetler yer almamaktadır. Buna karşılık Van Büyükşehir Belediyesi’nin stratejik planında faaliyetler detaylı bir biçimde yer almış ve 609 faaliyet belirlenmiştir

## 2.2. Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarının Genel Yapı İtibariyle Karşılaştırılması

Genel olarak stratejik planlar; stratejik planın hazırlanma yöntemi, organizasyonun öz değerlendirme/mevcut durum analizi, geleceğe bakış (misyon, vizyon ve temel değerlerin tanımlanması) ile amaç ve hedeflerin belirlenmesi gibi konuları içermektedir. 2019 yılında Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından hazırlanan “Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi” belediyelerin daha iyi bir stratejik plan yapmasına katkı sağlayacaktır.

2019 yılında yayımlanan ‘Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi’nin son kısmında hazırlanmış olan stratejik planlar için bir kontrol listesi yer almaktadır. İncelenen belediyelerin stratejik planlarının hazırlandığı dönemde yürürlükte olan rehberde böyle bir kontrol listesi yer almamış olsa da bu kontrol listesi bir stratejik planın hazırlanma yöntemi ve içeriğine ilişkin oldukça önemli sorular içermektedir. Bu sebeple kontrol listesi ve stratejik planların hazırlandığı dönemde yürürlükte olan 2006 tarihli Yönetmelik düzenlemeleri göz önünde bulundurularak her iki Büyükşehir Belediyesinin stratejik planlarının temel yapısı karşılaştırılmıştır. Yapılan karşılaştırmaya ilişkin değerlendirme Tablo-4’de yer almaktadır.

Tablo 4: Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarının Genel Yapısının Değerlendirilmesi

Kontrol Soruları	Van BŞB			Muğla BŞB		
	Evet	Hayır	Kısmen	Evet	Hayır	Kısmen
Stratejik Plan Genelgesi yayımlanmış mı?		✓		✓		
Stratejik planlama ekibi oluşturulmuş mu?	✓			✓		
Stratejik planlama ekibi hazırlık dönemine ilişkin faaliyetleri ve zaman çizelgesini içeren bir hazırlık programı oluşturmuş mu?		✓		✓		
Stratejik planlama çalışmalarında kurum dışından eğitim hizmeti veya danışmanlık hizmeti alınmış mı?		✓			✓	
Kurumsal tarihçe hazırlanmış mı?		✓		✓		
Mevzuat analizi yapılmış mı?	✓			✓		
Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetler belirlenmiş mi?			✓	✓		
İç paydaş analizi sonuçlarına yer verilmiş mi?			✓	✓		
Dış paydaş analizi sonuçlarına yer verilmiş mi?		✓				✓
Misyon doğru bir biçimde belirlenmiş mi?		✓			✓	
Vizyon belirlenmiş mi?	✓			✓		
Temel değerler tanımlanmış mı?	✓			✓		
Amaçlar, belediyenin elde etmek istediği sonuçları ve etkileri yansıtacak bir biçimde belirlenmiş mi?			✓	✓		
Hedefler sayı ve nitelik itibarıyla amacı gerçekleştirecek kapsayıcılıkta belirlenmiş mi?			✓	✓		
Amaç ve hedefler için sorumlu birim tanımlanmış mı?	✓			✓		
Amaç ve hedefler için işbirliği yapılan diğer birimler tanımlanmış mı?		✓			✓	
Hedeflerin gerçekleşmesi için yürütülmesi gereken faaliyetler tanımlanmış mı?	✓				✓	

Tablo-4’de görüldüğü gibi, ilgili mevzuat ve hazırlanan rehber niteliğindeki dokümanlar dikkate alındığında, her iki büyükşehir belediyesinin de stratejik planlarında bazı eksiklikler vardır. Ancak Muğla büyükşehir belediyesinin daha az eksiklik içerdiği ve daha profesyonelce hazırlandığı söylenebilir.

Bu genel değerlendirme yanında her iki büyükşehir belediyesinde de “misyon” tanımında isabetli bir yaklaşımın olmadığı görülmektedir. 2019 yılında hazırlanan Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi’nde misyon için şu açıklama yer almaktadır:

“Misyon bir belediyenin var oluş sebebidir. Belediyenin ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Stratejik plana temel teşkil eden misyon bildirimini, belediyenin sunduğu tüm hizmetler ile gerçekleştirdiği tüm faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır. Misyon ifadesinin;

belediyenin *yasal yetkisini yansıtması*, sunmakla yükümlü olduğu hizmetleri belirtmesi ve belediye kaynakları ile tutarlı olması gerekir.”

Yukarıdaki açıklamada da görüldüğü gibi, belediyelerin misyon tanımlamasında esas almaları gereken husus mevzuatın kendileri için belirlediği görev çerçevesidir. Çünkü bir kamu teşkilatı olarak belediyelerin kendi başlarına bir görev tanımı yapma yetkisi yoktur.<sup>14</sup> Bu nedenle başta 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu ve 5393 sayılı Belediye Kanunu olmak üzere, ilgili mevzuatı dikkate alarak bir misyon (görev) tanımının yapılması gerekir.

Stratejik planlarda yer alan ve kurumun temel yaklaşımı ile gelecek yönelimini tanımlayan ve betimleyen önemli diğer iki olgu da “vizyon” ve “temel değerlerdir”. Van ve Muğla Büyükşehir belediyelerinin incelenen stratejik planlarında yer alan vizyon tanımlaması Tablo-5’de verilmiştir.

Tablo 5: Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin Vizyonlarının Karşılaştırılması

Van BŞB	Muğla BŞB
Kentimizi; tarihi, kültürü, inançları, dilleri ve tüm değerleri üzerinde inşa ederek, çağdaş, yaşanabilir, özgürlükçü, planlı ve sağlıklı gelişen bir kent yaratmak ve Van’ı bölgenin en önemli tarih ve turizm kenti haline getirmek.	Doğal, tarihi, ekonomik zenginliklerimizi Muğlalılarımıza, yerli ve yabancı konuklarımıza çağdaş bir yönetim anlayışı ile sunmak ve geleceğe taşımak.

Vizyon bir kurum/organizasyon açısından gelecekte olmak/varılmak istenilen düzeyi ifade eder ve bir çeşit kurumsal ideali tanımlar. Böylece vizyon ile kurum nereye varmak istediğini özlü bir ifadeyle ortaya koyar. Vizyonun da yine kurum için belirlenen görev ve yetkiler bağlamında düşünülmesi gerekir. Nitekim Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberinde vizyon için şöyle denilmektedir:

“Vizyon belediyenin geleceğini sembolize eden genel amacıdır. Vizyon bildirimini, stratejik planın kapsadığı zaman diliminin de ötesinde, uzun vadede belediyenin gerçekleştirmek istediklerini ve ulaşmak istediği yeri yansıtacak bir şekilde belirlenir.”

Her iki büyükşehir belediyesinin vizyonuna bakıldığında, kurumun (büyükşehir belediyesinin) kendisine ilişkin bir gelecek tasavvurunun bu vizyonlarda yer almadığı görülmektedir. Sadece Muğla Büyükşehir Belediye’sinin vizyonunda “çağdaş yönetim anlayışı” vurgusu yer almaktadır. Fakat bu vurgu da “araç” bağlamında kullanılmıştır. Muğla Büyükşehir Belediyesi “(Muğla’nın) doğal, tarihi, ekonomik zenginliklerini” Muğlalılara ve yerli ve yabancı misafirlere sunmak olgusunu vizyonunda ön plana çıkarmıştır. Anılan değerlerin sunulması/bunlardan yararlanılması kadar, özellikle doğal ve tarihi değerlerin “sürdürülebilir kalkınma” yaklaşımı ile korunması da büyük önem taşımaktadır. Ancak bu koruma olgusu zayıf bir vurgu ile “geleceğe taşımak” biçiminde ifade edilmiştir.

Van Büyükşehir Belediyesinin ise, mevzuatın büyükşehir belediyeleri için tanımlamış olduğu görev ve yetki çerçevesinin oldukça dışına çıkarak bir vizyon tanımlamasına gittiği görülmektedir. “Kentimizi; tarihi, kültürü, inançları, dilleri ve tüm değerleri üzerinde inşa ederek...” vurgusu oldukça soyut kalmaktadır. Örneğin “inançlar” denirken hangi inançların kast edildiği, çoğunluk kent nüfusunun paylaştığı dini inancın dışında başka inançların kentin üzerine inşa edileceği bir temel unsur olarak değerlendirilmesinin ne derece isabetli bir durum olacağı gibi hususlar üzerinde vizyon tanımlaması sırasında yeterince düşünülmediği anlaşılmaktadır.

<sup>14</sup> Anayasa’nın 127. maddesine göre “Mahalli idarelerin kuruluş ve görevleri ile yetkileri, yerinden yönetim ilkesine uygun olarak kanunla düzenlenir”.

Yine “tüm değerler derken” neyin kast edildiği de belirsizdir ve somut yönetim uygulamaları için yönlendirici olmaktan uzaktır. Bunların yanında Van Büyükşehir Belediyesi yönetiminin vizyonda ortaya koyduğu nispeten daha somut olan “çağdaş, yaşanabilir, özgürlükçü, planlı ve sağlıklı gelişen bir kent yaratmak” olgusunun da sadece Büyükşehir Belediyesinin sahip olduğu yetki ve kaynaklar ile gerçekleştirilmesinin mümkün olmadığı da ortadadır.

Çalışmada ele alınan her iki büyükşehir belediyesinin “vizyonları” hakkında yapılan bu değerlendirmeyi takiben her iki büyükşehir belediyesinin “temel değerlerini” de ana hatlarıyla karşılaştırmalı olarak ele almakta yarar vardır.

Tablo 6: Muğla ve Van Büyükşehir Belediyelerinin Temel Değerlerinin Karşılaştırılması

Van BŞB	Muğla BŞB
Temel insan hak ve özgürlükleri çerçevesinde sosyal belediyeçilik anlayışı.	
Kararlarında ve uygulamalarında açık belediyeçilik anlayışı.	Hesap verebilir, tarafsız ve ŞEFFAF bir yönetim anlayışını benimsemek
İnsan odaklı çalışan kurum.	
Katılımcı bir yönetim	Karar alma süreçlerinde ilimizin tüm dinamikleriyle birlikte KATILIMCI yönetim anlayışını benimsemek
Cinsiyet eşitlikçi bir yaklaşım	
Adalet ve tarafsızlık.	Hizmetlerimizde ADALET kavramından taviz vermemek
Doğaya ve tarihi dokuya saygı	
Hızlı, sürdürülebilir ve kaliteli hizmet	Sunduğumuz hizmetin KALİTE düzeyini en üst seviyeye çıkararak, Hizmetlerimizi vatandaşlarımıza en HIZLI biçimde ulaştırmak,
Planlı kentleşme	
Yenilikçi ve gelişime açık.	Belediyeçilikte her zaman ÖNCÜ olmak
	Minimum maliyetle maksimum fayda sağlayarak hizmetlerimizde yüksek VERİM elde etmek
	Belediyemizin iç ve dış paydaşlarına verdiği GÜVENİLİRLİK imajını devamlı kılmak

Her iki büyükşehir belediyesinin 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planlarındaki temel değerlere bakıldığında, Muğla Büyükşehir belediyesinin değerleri daha çok organizasyon/kurum/belediye ekseninde tanımladığı, Van büyükşehir Belediyesinin değer tanımlamasında ise, siyasi yaklaşımın da söz konusu olduğu söylenebilir. Ancak kent yönetimi bağlamında “katılımcılık”, “şeffaflık” gibi yeni yönetim ilke ve değerlerinin her iki büyükşehir belediyesi tarafından benimsendiği görülmektedir. Bu ilkelerin hazırladıkları stratejik planlarda büyükşehir belediyelerinin büyük çoğunluğu tarafından benimsendiği Akman ve Özaslan (2018) tarafından tespit edilmiştir.

### 2.3. Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin stratejik amaçlarının ana hatlarıyla karşılaştırılması

Stratejik amaçlar açısından genel bir değerlendirme yapıldığında, Van Büyükşehir Belediyesinin amaçları daire başkanlıklarını esas alarak tanımlama yoluna gittiği görülmektedir. Bu yaklaşım hangi amaçtan hangi birimin sorumlu olduğunu net olarak belirlemek açısından işlevsel olmakla birlikte, amaçların bütün birimler için yol göstericiliğini zayıflatmakta ve iş birliği yapılabilecek diğer birimlerin tespitini güçleştirmektedir. Bunun yanında yönetimin günlük/rutin bazı işleri de amaç olarak tanımlanmıştır. “Destek Hizmetleri Daire

Başkanlığı” biriminin altında 10. Amaç olarak yer alan “Kurumsal üst yönetim görevlilerinin ile tüm hizmet binaları, tesisleri ve eklentilerine ait koruma ve güvenliğini sağlamak. Projelerle desteklenen hizmetleri korumak, gerekli lojistik destekleri sunmak” biçimindeki tanımlama bu olguya örnek verilebilir.

Van Büyükşehir Belediyesinin yeni kurulan bir kamu teşkilatı olarak, teşkilat yapısını güçlendirme ve bu yapıyı daha etkin hale getirme/işletme yaklaşımının stratejik plana hâkim olan genel bir yaklaşım olduğu, ortaya konulan amaç ve hedeflerden anlaşılmaktadır. Bunun yanında kent veya belediye hizmetleri bağlamında yaşanan bütün sorunların 5 yıl içinde çözülmesi gibi bir yaklaşım sezilmektedir. Bu da çok sayıda amacın tanımlanmasına yol açmış ve amaçların 5 yıllık zaman dilimi içinde gerçekleşme potansiyelini zayıflatmıştır.

Muğla Büyükşehir Belediyesi ise, önce politika belirleme daha sonra amaçları bu politikalar bağlamında tanımlama yoluna gitmiştir. Bu kapsamda; “kurumsal politikalar”, “kentsel ve mekânsal politikalar”, “sosyo-ekonomik politikalar”, “kamu güvenliği politikaları” adı altında 4 temel politika alanı belirlenmiş ve amaçlar bu politikalar bağlamında tanımlanmıştır. Muğla Büyükşehir Belediyesinde de yeni kurulan bir teşkilat olarak, kurumsal yapıyı güçlendirme yaklaşımı gözlemlenmektedir. Muğla’da hedeflerin altında “faaliyetler” yer almamaktadır. Dolayısıyla hedeflerin nasıl gerçekleşeceği konusu açıkta kalmaktadır. Ancak ilgili amaç altında yer alan hedeflere bakıldığında, bunlardan bazısının faaliyet niteliğinde olduğu görülmektedir. Bu durum hedef ve faaliyetlerin birbirine karıştırıldığını göstermektedir.

İncelenen büyükşehir belediyelerinin 2014 yılında yapılan yerel seçim sonrasında işbaşına gelen büyükşehir belediye başkanları kendilerini politikanın solunda konumlandıran siyasi partilere mensupturlar. Bu nedenle büyükşehir belediye başkanlarının sahip oldukları değerler de stratejik amaçların belirlenmesinde etkili olmuştur, çünkü yöneticinin sahip olduğu değerler, organizasyonların stratejik planlarını etkilemektedir (Hodgetts, 1999: 114).

Yukarıdaki genel değerlendirmeden sonra, aşağıda Van ve Muğla illerinin stratejik planlarından yararlanarak 4 ana tema ekseninde belirledikleri amaçlar gösterilmiştir. Benzerlik gösteren amaçlar karşılıklı olarak yazılmış, farklı amaçlar ise ilgili ilin sütununda boş olarak gösterilmiştir.

Tablo 7: Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarında Yer Alan Kurumsal Amaçlar

Van	Muğla
Mali yapıyı etkinleştirmek, sürdürülebilir kılmak ve Bütçe denkliliğinin en yüksek düzeyde gerçekleşmesini sağlamak, Belediye mali imkânlarını, özellikle de gelir getirici çalışmaları artırmak suretiyle tahakkuk ve tahsilat oranlarını yükselterek nakit akışını sürekli hale getirip tüm belediye hizmetlerinin en etkin şekilde sunulması amacıyla etkin ve yerinde kullanımı sağlamak	Mali yapının güçlendirilmesi
	İç denetim faaliyetlerinin kamu iç denetim standartları çerçevesinde yürütülmesini sağlamak
	Belediye basın, yayın ve halkla ilişkiler hizmetlerini etkin bir şekilde yürütmek
Yöneticiler için karar destek sistemi oluşturmak Üreten, yaratan, değiştiren, dönüştüren ve sürekli kılan bir kurumsal alt yapı için yeterli, nitelikli ve	İnsan kaynaklarının etkin yönetimini sağlamak

vasıflı insan kaynakları kadro ve personel ihtiyaçlarının temin ve tedariki sağlamakla mümkün olduğundan hizmet içi personel eğitim ve seminerler düzenlemek İnsan kaynaklarının etkin yönetimini sağlamak	
Kurum içi çalışanların gelişen teknoloji ile birlikte iş verimliliğini arttırmak	Donanım ve yazılım varlığımızı güncel tutmak, standartlaştırmak hedefiyle, belediyenin bilişim teknolojilerinden azami yararlanmasını sağlamak
Büyükşehir Belediyesi'nin menfaatleri doğrultusunda diğer birimlerin harcamalarını kontrol altında tutmak ve gerekli görüldüğü harcama ve giderlere müdahale etmek	Kaynak kullanımında etkinliği ve verimliliği sağlamak
Belediye taşınmazlarının denetimini sağlamak	Taşınmazların etkili ve verimli, bir şekilde yönetimini sağlamak
Verimli, kaliteli ve etkin personel politikaları geliştirerek yüksek koordinasyonlu içyapı kurmak, ideal norm ve standartlarda hizmet sunulmasını sağlamak temelinde kurumsal yapılandırmayı gerçekleştirmek	Kurumsal yapının güçlendirilmesi

Her iki büyükşehir belediyesinde de; mali yapının güçlendirilmesi, kurumsal yapının güçlendirilmesi, insan kaynaklarının etkin kullanılması, yerel hizmetlerin sunumunda teknolojiden faydalanma gibi hususlarda benzer mahiyette amaçların tanımlandığı göze çarpmaktadır. Ancak özellikle Van Büyükşehir Belediyesinin kurumsal yapıyı güçlendirmek için belirlediği amaçların bazılarının net olmadığı, tekrar mahiyetinde bazı ifadelerin olduğu görülmektedir. Bunun yanında yönetimin günlük faaliyetleri kapsamında rutin yürütülmesi gereken bazı faaliyetler stratejik amaç kapsamında değerlendirilmiştir. Buna “Belediye taşınmazlarının denetimini sağlamak” biçimindeki amaç örnek gösterilebilir. İç denetim ile ilgili Muğla Büyükşehir Belediyesinin bir amaç tanımlaması bu idarenin iç denetime verdiği önemi göstermektedir.

Tablo 8: Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarında Yer Alan Sosyal, Kültürel ve Sağlığa İlişkin Amaçlar

Van	Muğla
Dezavantajlı kesimlerin faydalanacağı “ortak yaşam alanları” ve destek merkezlerinin oluşturulması, yaşam koşullarının iyileştirilmesi ve geçim stratejilerine destek olunması Gençlere, çocuklara, engellilere, yaşlılara ve kadınlara yönelik etkinlikler düzenlenerek toplumsal yaşama katılımlarının artırılması Bedensel, zihinsel engelli ya da sosyoekonomik şartları nedeniyle ihtiyacı olan bireylere evde bakım hizmeti sunmak	Yardıma muhtaç kimseler, engelliler, şehit ve gazi yakınları başta olmak üzere her kesimden vatandaşımıza sosyal belediyecilik anlayışının gerektirdiği hizmetleri sunmak,

Toplum çevre ve insan sağlığının korunması için uluslararası yaşam standartlarına uygun hizmet için çalışma yapmak ve proje üretmek	İnsan sağlığını koruyucu tedbirler almanın yanı sıra hayvanlara yönelik sağlık ve hijyen koşullarını sağlayıp, bakım ve rehabilitasyon alanları oluşturmak
İl genelinde bulunan tüm mezarlıkların altyapı ve çevre düzenlemelerini yaparak mezarlıkları modern standartlar seviyesine çıkartmak, cenaze, defin ve taziye hizmetlerinin daha sağlıklı bir şekilde verilmesini sağlamak	Mezarlıkların dokusunu korumak, geliştirmek ve modern anlayışta hizmet vermek
Van il bütünündeki parkların temizliği, güvenliği ve bakımını sağlayarak insanların daha güvenilir ve nezh bir ortamda yaşamlarını kolaylaştırmak, Yeni park, mesire alanı, yeşil alan ve çocuk oyun grupları yapmak	İlimiz halkının sağlıklı vakit geçirebileceği temiz ve düzenli alanlar oluşturmak
Gençliği farklı spor alanlarıyla ilgilenmesini sağlamak; spor ve ahlak birliğini sağlamak	Başta genç nüfus olmak üzere her yaşta vatandaşımızın sportif faaliyetlerini Muğla geneline yaymak, halka benimsetmek; sporcu ve spor kulüplerine destek olmak
Kadınlara ayrımcı ve şiddet içeren yaklaşımları ortadan kaldırmak, koruyucu uygulamalarda bulunmak, Kadınları ekonomik, toplumsal, kültürel ve sağlık açılarından güçlendirmek Kadının toplumsal cinsiyet rollerinden sıyrılması ve kadının sosyal hayata entegre olmasını sağlamak	

Her iki büyükşehir belediyesinin sosyal, kültürel ve sağlığa ilişkin amaçlar açısından benzer yaklaşımda olduğu görülmektedir. Dezavantajlı kesimlere ilişkin sunulacak hizmetler, gençlere ve yaşlılara ilişkin faaliyetler, insan sağlığına ilişkin faaliyetler ve spor alanlarına ilişkin faaliyetler ortak amaçlar olarak göze çarpmaktadır. Van Büyükşehir Belediyesinin organizasyon yapısı içinde “Kadın ve Aile Hizmetleri Daire Başkanlığı” bulunmaktadır. Bu nedenle kadınlara yönelik daha somut amaçlara sahiptir. Ancak Van Büyükşehir Belediyesinin kadınlara yönelik olarak belirlediği stratejik amacın kendi yetki alanının oldukça dışında yer aldığı söylenebilir.

Tablo 9: Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarında Yer Alan Kent ve Çevreye İlişkin Amaçlar

Van	Muğla
	Kentsel dönüşümünü tamamlamış, gelişmesini planlı olarak sürdüren, kültürel ve tarihi dokuya uygun modern bir kent oluşturmak
Kentin çevre kalitesini arttırmaya yönelik projeler gerçekleştirmek, Etkin, verimli ve yaşanabilir bir çevre oluşturmak	İnsan sağlığını ve çevreyi olumsuz yönde etkileyecek unsurları ortadan kaldırmak ve yaşanabilir bir kent oluşturmak,

Hedef kitlemizin yaşamsal alanlarındaki, fiziki alt yapı gereksinimlerini en yüksek düzeyde karşılama ve çağdaş yaşanılabilir bir çevre sunmak Halkımızın yaşamaktan mutlu olduğu, örnek alınabilecek sağlıklı bir şehir planlaması yapmak	
Van kentinin ulaşım sorunlarını çözecek projeler geliştirerek Van halkına ekonomik açıdan düşük maliyetli, modern, konforlu, güvenilir, erişilebilirliği yüksek ve sürdürülebilir bir ulaştırma sistemi imkânı sağlamak	İdaremiz sorumluluk alanında bulunan mevcut yolların standartlarının geliştirilerek halkımıza daha konforlu bir trafik akışı sağlamak,
Ulaşım sorunlarının çözümüne yönelik projeler üretmek	Ulaşım sistemini planlı şekilde yürütmek, ulaşım ve karayolu güvenliğini sağlamak
Kent ormanını genişletmek ve yeni kent ormanları oluşturmak, İl genelinde yeni yeşil alanlar yaratmak	
İl genelinde imarlı yeni yolların açılmasını sağlamak	
Kaçak yapılaşmaya yönelik etkin mücadele yöntemleri belirlemek ve bu konuda çözümler üretmek, Kent bütününde planlı gelişimi sağlamak	

Kent ve çevreye ilişkin amaçlar incelendiğinde; bu alanlara yönelik amaç belirlenmesinde, kentsel yapılanma durumu ile ulaşım, yeşil alan gibi kentsel hizmetlerin iyileştirilmesi ve yaygınlaştırılması gibi faktörlerin etkide bulunduğu söylenebilir. İki belediye de içinde buldukları durum ve yaşanan sorunlar bağlamında amaçlar belirlemişlerdir. Özellikle Van Büyükşehir Belediyesinin şehrin bazı temel sorunlarına çözüm olmak üzere kent ormanları, imarlı yolların yapımı, kaçak yapılaşmanın engellenmesi gibi amaçları belirlediği görülmektedir. Bu yönüyle Muğla'dan farklılık göstermektedir. Muğla Büyükşehir Belediyesi ise sahip olduğu kentsel ve çevresel şartları daha da iyileştirmeye yönelik amaçlar belirlemiştir. Bu bağlamda Van Büyükşehir Belediyesi yeni bir durum oluşturmaya çalışırken, Muğla Büyükşehir Belediyesi var olan durumu geliştirmeye yönelik amaçlar belirlemiştir.

Tablo 10: Van ve Muğla Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarında Yer Alan Turizme İlişkin Amaçlar

Van	Muğla
Kış turizminin ön plana çıkarılması	
Van Büyükşehir Belediyesi sınırları içerisinde bulunan değişik ölçek ve ebatta tarihi kalelerin, kiliselerin, köprülerin tespiti onarımı ve tanıtımının yapılarak turizme kazandırılması	
Kentteki Turizm potansiyelini İmar Planlarıyla destekleyerek yönlendirmek	
Halkı Tarihi-Kültürel alanlarda bilgilendirmek ve kentimizin turizm alanında sahip olduğu Tarihi-Kültürel varlıkları ulusal ve uluslararası ölçekte tanıtarak Van'ı bölgede bir turizm merkezi haline getirmek	
Doğal güzellikleri sağlık turizmine katmak	

	Yeşili ve mavisiyle tanınan ilimizin tarihi, kültürel ve sanatsal yönlerinin de tanıtımını yaparak Muğla'ya özgü bir turizm politikası oluşturmak
--	---

Muğla ili özellikle denize sahili olan ilçeleri itibariyle Türkiye turizmine çok büyük katkılar yapmaktadır.<sup>15</sup> Turizm konusunda birincil aktör merkezi yönetimdir. Ancak belediyelere de 2004- 2005 yıllarında gerçekleşen yerel yönetim reformu neticesinde turizm konusunda görev verildiği bilinmektedir. Sahip olduğu turizm potansiyeli dikkate alındığında Muğla Büyükşehir Belediyesinin Stratejik Planında turizme daha güçlü yer vermesi beklenebilir. Ancak “(Muğla'nın) kültürel ve sanatsal yönlerinin de tanıtımını” vurgusunun stratejik planda yer alması, Büyükşehir Belediye yönetiminin Muğla'nın kültürel ve sanatsal değerlerinin tam tanınmadığını/bilinmediğini düşündüğünü göstermektedir. Bunun yanında “Muğla'ya özgü bir turizm politikası oluşturmak” biçimindeki yaklaşımın da gerçekçi olduğunu söylenemez. Daha önce değinildiği gibi turizm konusunda birincil aktör merkezi yönetimdir. Merkezi yönetimin belirlediği politikaların dışında, bir belediyenin kendi gücü ile bir turizm politikası oluşturması oldukça zor görünmektedir. Muğla Büyükşehir Belediyesinin vizyonunda turizme vurgu yapılmasına rağmen, Muğla Büyükşehir Belediyesinin stratejik planının genelinde turizm konusuna yeterli düzeyde yer verilmediği söylenebilir.

Van Büyükşehir Belediyesi açısından konu değerlendirildiğinde; Van, İran'a olan sınırından dolayı Doğu Anadolu bölgesinin en fazla turist ağırlayan ilidir. 2018 yılında Van'da ağırlanan yabancı turist sayısı 330 binin üzerindedir (<https://www.haberturk.com/van-haberleri/>). Yerli turistlerle birlikte bu rakam bir milyona yaklaşmaktadır. Bu nedenle Van ekonomisi için de turizm büyük önem taşımaktadır. Ancak Van'la Muğla'nın turizm konusunda farklılaştığı önemli bir nokta şudur: Muğla'da turizm faaliyetlerinin odak noktası Muğla'nın ilçeleri (Bodrum, Marmaris, Fethiye vd.) iken, Van'da turizm faaliyetleri kent merkezinde yoğunlaşmaktadır. Van ilinin nüfusunun -Edremit ilçesinin de merkezle bütünleştiği dikkate alındığında- en fazla kent merkezinde yaşadığı görülmektedir. Belirtilen nedenlerle olsa gerek, Van Büyükşehir Belediyesinin turizm konusunda daha fazla amaç belirlediği görülmektedir. Ancak Van için belirlenen “doğal güzellikleri sağlık turizmine katmak” biçimindeki amaçtan ne kastedildiğini anlamak zor görünmektedir.

## SONUÇ

Planlama yönetimin beş fonksiyonundan biridir ve yönetim faaliyetlerinin ayrılmaz bir parçası niteliğindedir. Ancak Türkiye'de kamu teşkilatları geçmişte günlük ve kısa vadeli bir perspektifle yönetim faaliyetini yürütmekteydi ve farklı faktörlerin etkisiyle orta vadeli planlama yapma ve faaliyetlerini buna göre yürütme yönünde bir yaklaşım içinde değillerdi. 2000'li yılların ortalarında Türkiye'de gerçekleştirilen kamu yönetimi reformu ve bu reformun bir parçası olarak kamu mali yönetimini yeniden yapılandıran 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu idareleri için planlama açısından yeni bir yaklaşım getirmiştir. Yerel yönetimlerle ilgili organik yasaların da stratejik planlamaya ilişkin hüküm içermesi, yerel yönetimler açısından idari faaliyetler için plan yapma olgusunu daha da güçlendirmiştir.

5018 sayılı Kanun ile hem merkezi yönetim kuruluşları hem de yerinden yönetim kuruluşları için getirilen “stratejik plan yapma” ve yönetim faaliyetlerini buna göre yürütme zorunluluğu, kamu yönetimi için oldukça isabetli olmuştur. Stratejik planlama olgusu kamu idarelerince daha iyi anlaşılıp kavrandıkça, kamu hizmetlerinin etkinliği ve verimliliği de artacaktır.

<sup>15</sup> 2019 yılı verilerine göre, Muğla Antalya ve İstanbul'dan sonra en fazla turist ağırlayan ildir. Muğla 2019 yılının 10 aylık döneminde 3 milyon 240 bin turisti ağırlamıştır. 10 aylık dönemde Muğla'ya gelen yabancı turistin yüzde 35'ini İngiliz turistler oluşturmuştur. İngiliz turistlerin Türkiye'de en fazla tercih ettiği il olan Muğla'ya 10 ayda 1 milyon 128 bin 416 İngiliz turist gelmiştir. İngilizleri 512 bin 863 kişi ile Rusya Federasyonu, 200 bin 619 kişi ile Ukrayna, 189 bin 780 kişi ile Polonya ve 180 bin 468 kişi ile Alman turistler takip etmektedir (<http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/mugla>).

Belediyeler yerelde, az kaynakla mevzuatla kendilerine tevdi edilen hizmetleri etkin ve verimli bir biçimde sunma durumunda olan kamu kurumlarıdır. 6360 sayılı Kanun ile oluşturulan yeni büyükşehir belediye sistemi, büyükşehir belediyelerin coğrafi sınırlarını genişletmiş, dolayısıyla faaliyet ve sorumluluk alanlarını büyütülmüştür. Büyüyen sorumluluk alanlarında halkın beklentisine uygun ve verimli bir kamu hizmeti sunmanın önemli araçlarından birisi, iyi hazırlanmış stratejik planlardır. Bu çalışmada 6360 sayılı Kanunla yeni kurulan 2014 yerel seçimleri ile aktif olan biri Türkiye'nin doğusunda diğeri de batısında yer alan iki büyükşehir belediyesinin stratejik planları ana hatlarıyla inceleme konusu yapılmıştır. Yapılan inceleme neticesinde ön plana çıkan bazı tespitler şu şekildedir:

- Yerel yönetimler tarafından stratejik plan yapma ve yönetim faaliyetlerini buna göre yürütme yaklaşımı genel olarak benimsenmekle birlikte, stratejik planının fonksiyonunun, sahip olduğu biçim ve mantığın tam olarak anlaşılma ve teşkilat tarafından benimsenme sürecinin halen devam ettiği görülmektedir. Geçmişte belediyelerin stratejik planları üzerine yapılan çalışmalarda da birçok yönden eksiklik tespit edilmiştir (Demirbağ ve Ünlü, 2019: 194; Karasu, 2012: 176, Taş ve diğ. 2016: 74).

- Belediyelerde üst yönetimin seçimle değişebilmesi ve belediye bürokrasisinin de bundan etkilenmesi, stratejik plana ilişkin bu teşkilatlarda bir bilgi birikimi, kültür ve anlayışın yerleşik hale gelmesini zorlaştırmaktadır.

- Belediyelerin stratejik planlarının eskiden DPT, sonra Kalkınma Bakanlığı şimdi ise Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından nihai kabulden önce diğer kamu teşkilatlarında olduğu gibi ön incelemeye tabi tutulmaması, ortak bir anlayış ve yaklaşımın bu idarelerde yerleşmesini zorlaştırmaktadır. Bu nedenle 2019 yılında "Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi"nin hazırlanması isabetli bir uygulama olmuştur. Bunun yanında Sayıştay'ın belediyelerde gerçekleştireceği "performans denetimi" de belediyelerin stratejik plan yapma ve faaliyetlerini buna göre yürütme kapasitesini güçlendirecektir.

- Muğla Büyükşehir Belediyesinin stratejik planının daha profesyonel bir yaklaşımla hazırlandığı, stratejik planın idari bir araç olduğunun gözetilerek bu dokümanın oluşturulduğu söylenebilir. Buna karşılık Van Büyükşehir Belediyesinin stratejik plana siyasi bir işlev de atfettiği görülmektedir.

- Stratejik planlarda yer alan "misyon" ve "vizyon" tanımlanmasındaki birçok kamu teşkilatında görülen sorunla hem Muğla hem de Van Büyükşehir Belediyelerinin stratejik planlarında da karşılaşılmaktadır. Bunun yanında Van Büyükşehir Belediyesinin SWOT(GZFT) analizi de isabetli değildir. Analiz yapılırken "güçlü ve zayıf yönler" ilişkin değerlendirmelerin kurumsal/organizasyonel açıdan, "tehdit ve fırsatlara" ilişkin analizin ise, organizasyon çevresi açısından yapılması gerekmektedir.

- 5 yıl için tespit edilen ve bu süre içinde gerçekleştirilmesi gereken amaçların doğru bir biçimde belirlenmesi, bu amaçların gerçekleşmesi için hedeflerin isabetle tanımlanması ve doğru faaliyetlerin öngörülmesine ilişkin sorunlar hala stratejik planlarda gözlemlenebilmektedir. Performans göstergeleri ve mali boyut/bütçe ile ilişkilendirme konusunda da iyileştirilmesi gereken alanlar mevcuttur.

- Yerel yönetimlerin stratejik planlarını hazırlanırken, üniversiteden danışmanlık ve eğitim hizmeti almaları, daha iyi bir stratejik planın hazırlanmasını sağlayacak ve hataları minimize edecektir.

## KAYNAKÇA

- Akman, Ç. ve Özaslan, A. (2018) Türkiye’de Stratejik Planlama: Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planları Ne Söylüyor? *AVRASYA Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 6 Sayı: 14, Ekim, s. 55-90
- Asunakutlu, T. ve Coşkun, B. (2000). “Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme”, *D.E.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 4, Ekim-Aralık, 19-27.
- Azaklı, S. (2006). Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Paydaş Analizinin Önemi” *E-akademi Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi*, Sayı 52
- Bayraktar, B. B. ve Yıldız, A. K. (2007). “Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği”, *Bilgi Dünyası*, 8(2): 280-296
- Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi* (2019). Strateji ve Bütçe Başkanlığı, Ankara.
- Coşkun, B. ve Pank Yıldırım, Ç. (2018), “Türkiye’de Stratejik Planlama: Son Dönem Gelişmelerin İncelenmesi”, *Strategic Public Management Journal*, Volume 4, Issue 8, December, 1-16.
- Demirbağ O. ve Ünlü R. (2019). Sessiz Devrimin Yansımaları: Metin Madenciligi İle Türkiye Büyükşehir ve İl Belediyelerinin GZFT (SWOT) Analizlerinin Büyük Resmi. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 10 (Ek Sayı), s. 191-210
- Genç, F. (2015). “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama”. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23)
- Hodgetts, R. M. (1999), *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama* (Çev: C. Çetin- E. (Can) Mutlu), 2. Baskı, Beta, İstanbul
- Johnsen, Å. (2016). “Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status after Three Decades”, *Scandinavian Political Studies*, 39 (4): 333–365. <https://odahioa.archive.knowledgearc.net/>
- Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (Üçüncü Sürüm)* (2018), Kalkınma Bakanlığı, Ankara.
- Karasu, M. A. (2012). “Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Planlama: Karşılaştırmalı Bir Analiz”, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, Cilt 8, Sayı 16, s. 159-180.
- Muğla Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı*, [http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/aJEJ6+Mugla\\_stratejik\\_plan.pdf](http://www.sp.gov.tr/upload/xSPStratejikPlan/files/aJEJ6+Mugla_stratejik_plan.pdf), e. t. 08.09.2019.
- Öztürk, N. K. ve Coşkun, B. (2000), “Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma ve Kamu Hizmetlerinde Kalite: Etiksel Bir Bakış”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı 426, s.145-161,
- Özşen, T. (1987). *Planlama Yönetimi: Türkiye’de APK Birimleri Uygulaması*, İçişleri Bakanlığı APK Başkanlığı Yayın No. Genel: 426, APK: 22, Ankara.
- Öztürk, N. K. (2015), *Yönetim Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, Paradigma Akademi, Çanakkale.
- Steiner, G., A., (1979), *Strategic Plannig, What Every Manager Must Know*, The Free Press, New York.
- T. C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü (2019). *İllerin ve Bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması Sege-2017* (Haz. Salih Acar-Leyla Bilen Kazancık-Mustafa Caner Meydan-Mustafa Işık), Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü Yayını Sayı: 3, Ankara.
- Tortop, N., İsbir E. G., Aykaç, B., Yayman, H., Özer, M. A. (2007), *Yönetim Bilimi*, Nobel Yayın Dağıtım, 7. Baskı, Ankara

Taş, İ. , Çiçek, Y. , Koçar, H. (2016). “Büyükşehir Belediyelerinde Stratejik Plan Analizi: Kahramanmaraş Büyükşehir Belediyesi Örneği”, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6 (2), 57-76 . Retrieved from <http://iibfdergisi.ksu.edu.tr/tr/issue/26892/282750>

*Van Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 Stratejik Planı*, <http://www.sp.gov.tr/tr/stratejik-plan/s/827/Van+Buyuksehir+Belediyesi+2015-2019>, e. t. 08.09.2019

[www.hurriyet.com.tr/ekonomi/mugla-turist-rekorunu-kirmaya-hazirlaniyor-41378461](http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/mugla-turist-rekorunu-kirmaya-hazirlaniyor-41378461), e. t. 08.12. 2019.

[www.haberturk.com/van-haberleri/65900932-vana-bir-yilda-982-bin-405-turist-geldi](http://www.haberturk.com/van-haberleri/65900932-vana-bir-yilda-982-bin-405-turist-geldi), e. t. 08.12. 2019.

[www.haber48.com.tr/yerel-haberler/mugla-ilcelerinin-nufusu-aciklandi-h30312.html](http://www.haber48.com.tr/yerel-haberler/mugla-ilcelerinin-nufusu-aciklandi-h30312.html), e. t. 18.05. 2020

[www.mevzuat.gov.tr](http://www.mevzuat.gov.tr)

[www.sp.gov.tr](http://www.sp.gov.tr)

[www.vanpostasigazetesi.com/van/iste-vanin-ilce-ilce-2020-nufusu-h135259.html](http://www.vanpostasigazetesi.com/van/iste-vanin-ilce-ilce-2020-nufusu-h135259.html), e. t. 18.05.2020

## Strategy Implementation Styles of Local Authorities of Copperbelt Province (Zambia)

Copperbelt (Zambia) Bölgesi, Yerel Otoritelerinin Strateji Uygulama Biçimleri

Thomas Kweku TAYLOR<sup>1</sup>

Lweendo BUUMBA<sup>2</sup>

Strategic Public Management Journal  
Volume 6, Issue 11, pp. 33-53  
May 2020  
DOI: 10.25069/spmj. 724100  
© The Author(s) 2019  
For reprints and permissions:  
<http://dergipark.gov.tr/spmj>

### Abstract

Serious concerns have been raised by strategic plan formulation and implementation experts on the best strategic plan implementation style to result in effectiveness and efficiency in organisational performance. Nonetheless, empirical studies on this issue are at its infancy. In the developing economies no effort has been made by researchers to establish the best strategic plan implementation style. The literature indicated that an effort was made by researchers to establish the best strategic plan implementation style for effectiveness and efficiency in Turkish Municipal Authorities.

The purpose of the study was to establish the strategy implementation styles used by local authorities on the Copperbelt Province of Zambia to realize their strategic objectives. Five out of ten local authorities were used for the study. Four strategy implementation styles from the literature were adopted and used as independent variables, i.e., rational, instrumentalism, logic-instrumentalism and no implementation style were adopted. The multiple linear regression model used to test the hypotheses revealed that, none of the hypotheses was significant (i.e.,  $p$  value less than .05) The conclusion was that, though in all the local authorities strategic plan implementation has been carried out using a mixture of rational and incremental styles have been adopted. However, the two styles are not firmly adhered to because of lack of finances to oversee to the plan implementation. The possible reason could be that the organizational culture and systems affect the implementation process; leadership vision in driving the implementation is non-existent, hence poor and ineffective implementation style.

**Key Words:** Strategic Plan, Style of Implementation, Local Authorities, Copperbelt (Zambia)

### Öz

Stratejik plan oluşturma ve uygulama uzmanları, organizasyonların performanslarında etkinlik ve verimlilik sağlamak üzere en iyi stratejik plan uygulama biçimleri konusunda ciddi endişeler belirtmektedirler. Bununla birlikte, bu konudaki ampirik çalışmalar henüz başlangıç aşamasındadır. Gelişmekte olan ekonomilerde, araştırmacılar en iyi stratejik plan uygulama biçimi oluşturma konusunda hiçbir çaba göstermemektedirler. Literatür, araştırmacılar tarafından Türk Belediye Otoritelerindeki etkinlik ve verimliliğin sağlanması amacıyla en iyi stratejik plan uygulama biçimini oluşturma çabasında olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın amacı, Zambiya'nın Copperbelt eyaletindeki yerel otoritelerinin stratejik hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla kullandıkları strateji uygulama biçimlerini oluşturmaktır. Çalışma on yerel

<sup>1</sup> D.Sc. Urban and Regional Planning, School of The Built Environment, The Copperbelt University, Kitwe, Zambia  
taylortk171051@gmail.com

<sup>2</sup> B.Sc. Urban and Regional Planning, School of The Built Environment, The Copperbelt University, Kitwe, Zambia,  
lwendobuuba@gmail.com

otoriterin beşini kapsamaktadır. Literatürden dört strateji uygulama biçimi (rasyonel, enstrümantalizm, rasyonel-enstrümantalizm ve hiçbir uygulama biçimi) benimsenerek bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Hipotezleri test etmek için kullanılan çoklu lineer regresyon modeli, hipotezlerin hiçbirinin anlamlı olmadığını ( $p$  değeri .05'den küçük) ortaya çıkarmaktadır. Sonuç olarak, tüm yerel otoritelerde rasyonel ve enstrümantalizm biçimlerinin bir karışımı kullanılarak stratejik plan uygulaması benimsendiği ifade edilmektedir. Bununla birlikte, planın uygulanmasını denetlenmesini sağlayacak finansman eksikliği nedeniyle iki biçime de sıkı sıkıya bağlı kalınmamaktadır. Bu durumun olası nedeni, uygulamanın yönlendirilmesindeki liderlik vizyonu eksikliği, dolayısıyla zayıf ve etkisiz uygulama tarzı gibi örgüt kültür ve sistemlerinin uygulama sürecini etkilemesi olabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Plan, Uygulama Biçimleri, Yerel Otoriteler, Copperbelt (Zambia)

## INTRODUCTION

Strategy implementation is the most intricate and time consuming part of strategic management. Strategy implementation defines the manner in which an organisation should develop, utilize and blend organizational structures, control systems and culture to follow strategies that lead to competitive advantage and improved performance (Sorrosian *et al.* 2010). Hence, it is obvious that strategy implementation is a key challenge for today's organizations (Li, Gouhui & Eppler, 2008). Business success is governed more by how well strategies are implemented than by how good the strategy is to begin with (Speculand, 2009; Nyamwanza *et al.* 2013). On this note, Li, Gouhui, and Eppler (2008), reiterated that, there are many (soft, hard and mixed) factors that influence the success of strategy implementation, ranging from the people who communicate, or implement the strategy to the systems or mechanisms in place for coordination and control.

Nonetheless, it appears that managers do not pay much attention to the planning of implementation as they pay attention when formulating strategy (Speculand, 2009; (Li, Gouhui & Eppler, 2008; Shah, 2005). There are numerous factors that affect strategy implementation in organisations which in turn affect their performance. The difficulties usually arise during the implementation process (Li, Gouhui & Eppler, 2008). In most cases, the organizational leaders' thinking is often flawed; as a result, they fail to successfully implement the strategies they create (Speculand, 2009). Speculand (2009) argued that leaders habitually underestimate the challenge of implementing strategy and delegate the process of implementation to their subordinates eventually, not paying attention to what needs to be done. Hence, strategies fail not because the strategy is wrong, but because the execution was poorly done.

There are two types of strategy implementation studies: those highlighting the importance of factors and those that emphasize the 'big picture' of how such factors interrelate and form a strategic implementation environment (Li, Gouhui & Eppler 2008). Li, Gouhui and Eppler (2008) further identified nine individual factors that influence strategy implementation: the strategy formulation process; the strategy executors (managers and employees); the organisational structure; communication activities; consensus regarding the strategy; the relationship among different units/departments and different strategy levels; the tactics employed; the level of commitment; and the administrative systems in place.

Much has been written about implementation in the public sector, but little is known about organizational strategy implementation styles and their effect on organization performance. On this note, Andrews *et al.* (2011) disclosed that, none of the established styles of implementation (i.e., rational, incremental, and "no clear approach") by themselves are likely to lead to better performance but when incorporated in the strategic orientation of the organization (i.e., defender, prospector, and reactor), normally has an important moderating effect on the relationship between strategic plan implementation style and service performance.



According to Elbanna and Fabol (2016), there has been a significant amount of research on strategy processes, i.e., “the process by which a strategic decision is made and implemented and the factors which affect it”. Much of this work concluded that, process matters after performance (Hart, 1992). Moreover, much of the process literature had focused more on the effects of strategy formulation, with very little evidence on the processes that organizations use when implementing their strategies and the consequences for performance (Dobni & Luffnan, 2003; Bantel & Osborn, 2001; Stone, Bigelow & Crittenden, 1999). This is a critical issue for all organizations, as many have noted before, implementing strategic plan is often more difficult than formulating it, and it is widely accepted to be an aspect of management where many organizations fail (Hrebiniak, 2006; Nutt, 1999).

### *Statement of the Problem*

It has been empirically documented that most strategic plans fail to be implemented due to a number of factors, i.e., vision barriers, management barriers and resources barriers. However, what has not been documented and extensively researched on are the implementation styles by institutions. From a decision-making perspective, the successful implementation of strategies depends on the particular style of implementation that an organization decides to adopt, which, in turn has important implications for organizational performance. Hence, it is of great importance to investigate and assess the implementation styles used by local authority management in achieving strategic plan implementation success.

The research questions generated from the problem statement are as follows:

What implementation styles are utilized by the local government management in implementing strategic plans?

What are the possible reasons and rationale behind the adoption of specific implementation styles in the realization of strategic objectives by local government management?

What are the similarities and differences in implementation styles of strategic plans at the local government institutions?

### *Study Area*

The study was undertaken on the Copperbelt Province of Zambia. The Copperbelt has 10 local authorities, 2 City Councils, 5 Municipal Councils, and 3 District councils. Kitwe and Ndola are city councils. Chililabombwe, Chingola are District Councils. Kalulushi, Luanshya and Mufulira are Municipal Councils whilst Lufwanyama, Masaiti and Mpongwe are District Councils. The 5 local authorities used for the study were Kitwe, Ndola, Luanshya, Lufwanyama and Mufulira. The five are the local authorities that have had their strategic plans implemented and therefore were considered appropriate for the study. Chingola has Municipal Council has a strategic plan being implemented but were not ready to participate in the study. Chililabombwe Municipal Council and Masaiti District Council have formulated strategic plans but they have not been launched to start the implementation process. Kalulushi Municipal Council and Mpongwe District Council did not have any strategic plans made. Thus, based on the information about the local authorities on strategic plan formulation and implementation the study focused on the five local authorities highlighted above.

## **1. LITERATURE REVIEW**

This section presents different scholarly perspectives on the strategic plan implementation styles. The first part discusses the definitions of key terms, i.e., strategic plan, implementation, style of implementation (implementation style) and strategy implementation. The second part reviews and discusses the empirical literature on implementation styles in private sector institutions. This is followed by a similar review and discussions on the public sector institutions. The key terminologies in this section includes: *strategic plan, implementation, style of implementation and strategy implementation*.

### **1.1. Strategic Plan**

The expression *strategic plan* has become a commonplace feature particularly with both the private and public sector institutions. However, definitions of *strategic plan* have a few variations. In all the definitions, the target focus has been the development of a logical process to enable institutions (i.e., public and private), to be competitive in the unpredictable contemporary global economy. Nonetheless, efforts were made to identify and review some exciting definitions to guide the contextual definitions for the study. Some of the definitions include, Maishanu (2009) who stated that, a *strategic plan* is a document that shows an organisation's best possible use of available and/or limited resources (i.e., time, funds, and staff) to achieve the greatest returns (i.e., outcome, results, or impact). Contrary, McKay (2001) defined *strategic plan* as a vision for the organization's future which states the necessary priorities, procedures, and operations (strategies) to achieve that vision.

The two definitions by Maishanu (2009) and McKay (2001) could be perceived as a subset of the other. McKay's definition is very broad focusing on the vision, but that of Maishanu (2009) focuses on specific elements or components of the organisation. Interestingly, Tapinos, Dyson and Meadows (2005) disclosed that, a *strategic plan* is a set of processes undertaken to develop a range of strategies that will contribute to achieving the organizational direction. Furthermore, Terstegen and Willemsen (2005) explained that, a *strategic plan* is a guide on how an organization must move towards the intended results. In addition, Bryson (2011: 8) defined "*strategic plan*" as, a fundamental decision and action that shape and guide what an organization (or other entity) is, what it should do, and why." The definitions of Terstegen and Willemsen (2005) and that of Bryson (2011) complement each other with Terstegen and Willemsen (2005) being narrower by focusing on the movements an organization needs to take to achieve or produce the intended results. On the other hand, Bryson's (2011) definition is quite broad by focusing on what Parker (1998) said, "*If I do not know myself, I cannot know my subject*". Meaning, an organisation needs to know what it is to understand its purpose, thereby knowing what needs to be done and why. In view of the diversity and variations in definitions this study, adopted Bryson's (2011) definition of strategic plan which states that *a strategic plan is the fundamental decision and action that shapes and guides what an organization's, should do, and why.*

## 1.2. Implementation

Similar to the diversity of definitions of strategic plan, the concept of *implementation* also has variations in meanings. Most researchers use both "*implementation*" and "*execution*", interchangeably (Alharthy *et al.* 2017). However, some researchers argue that the two terms should not be treated as being interchangeable and the same (Li, Guohui & Eppler, 2008) whilst others protest that they have the same meaning (Alharthy *et al.* 2017). The latter's perspective is supported by the definitions outlined in Alu and Lie (2013), in which they perceived the verb "*to implement*" as, *the completion of a task, performance of a task or carrying out of a task*, while the verb "*to execute*" is defined as *the act of following through with or carrying out an action*. Therefore, "*implementation*" and "*execution*" can be said to mean the same thing. Nonetheless, the following are some of the scholarly definitions of implementation extracted from the literature for discussion to guide the study. One of the intriguing definitions of "*implementation*" is that of De Kluyver and Pearce (2003) who stated that, it expresses *hands-on operation and action-oriented human behavioural activity that calls for executive leadership and key managerial skills*. Additionally, Schaap (2006) operationally defined *implementation* as *those senior-level leadership behaviours and activities that will transform a working plan into a concrete reality (i.e., implementation of the strategy)*. Excitingly and interestingly, Maishanu (2009) referred to *implementation* as "*putting of choices into action, which in turn changes the current position*".

Based on the diversity of definitions in the literature, this study adopted De Kluyver and Pearce's (2003) definition which expressed "*hands-on operation and action-oriented human behavioural activity that calls for executive leadership and key managerial skills*"

## 1.3. Strategy Implementation

Undoubtedly, *strategy implementation* has been perceived by many authors (Giles, 1991; Noble, 1999; Bradford, Duncan & Tarcy, 2000; Li, Gouhui & Eppler, 2008; Håkonsson *et al.* 2012; Andrews, Beynon, &



Genc, 2017) in the literature as an essential area of discussion in the overall field of strategic management. However, many definitions of *strategy implementation* have been posited such that, it is challenging to provide an overarching one (Li, Gouhui & Eppler, 2008). For instance, Giles (1991) disclosed that, strategy implementation is concerned with putting strategy into practice that can be described as the execution of tactics so that the company moves in the desired strategic direction (see also Bradford, Duncan & Tarcy, 2000). Similarly, Noble (1999:119 cited in Cater & Pucko, 2010:210) described the roots of the strategy implementation research as “*eclectic*”. Hence, Noble defined *strategy implementation* as, “*the communication, interpretation, adoption, and enactment of strategic plans*” (1999:120). Contrary, Håkonsson *et al.* (2012:182) defined “*strategy implementation*” as, “*the realization of strategies and what the firm does*”. The definitions by Noble (1999) and Håkonsson *et al.* (2012) express similar opinions focusing more on institutions or individuals ensuring that strategies are not mere dreams but become reality through the institutions’ conscious investment in *time, financial and human resources to operationalize the strategic objectives and action plans*. This is similar to the definition by Bradford, Duncan and Tarcy (2000) and Li, Gouhui and Eppler (2008). Li, Gouhui and Eppler (2008) defined *strategy implementation* as the actions an organisation takes to meet its strategic goals whilst Bradford, Duncan and Tarcy (2000), defined *strategy implementation* as the process of putting strategies and policies into action through the development of programmes, budgets and procedures. In the same vein, Cater and Pucko (2010:210) also expressed *strategy implementation* as “*a systematic process composed of a logical set of connected activities that enable a company to make a strategy work*”

Interestingly, Padovani, Young and Heichlinger (2018) in their attempt to develop a framework of action for strategy implementation in Local Governments considered the Six Cs Model by Barnard (1938) that focused on the following activities: *coalition building, citizen involvement, conflict management, compensation and rewards, cross-unit collaboration, and control*. This approach did not specify on the style of implementation. Hence, it provides a challenge to researchers on strategy implementation to rethinking and review on how best and effective strategic plans can be implemented.

For this study, the explanation generated from the definitions of Noble (1999), Bradford, Duncan and Tarcy (2000), Li, Gouhui, and Eppler (2008) and Håkonsson *et al.* (2012) expressing that strategy implementation is the process whereby institutions or individuals ensuring that strategies are not *mere dreams* but become reality through the institutions’ conscious investment in *time, financial and human resources* to operationalize the strategic objectives and action plans were adopted.

#### 1.4. Style of Implementation

This refers to the approaches or procedures that organizations adopt when putting strategies into practice (Andrews *et al.* 2011). This definition is very similar to the view of Hill and Hupe (2009) who defined “*an implementation style*” as a part of an organization’s administrative routine, which is crucial to understanding the dynamics of implementation. Focusing on Elbanna, Andrews, and Pollanen (2016) and Genc (2018), the categorisation of implementation styles was highlighted. According to Genc (2018), an examination of existing implementation styles indicates that there are a number of core elements, such as the extent to which responsibility is centralized or decentralized, and whether formulation and implementation are distinct sequential activities or are intertwined and represent a distinction between more or less planned styles of implementation (Long & Franklin, 2004). Genc (2018) further stated that, *an organization’s implementation style tends to become institutionalized and established over time*. However, researchers argue that organizations might apply different implementation styles for distinct purposes (Elbanna, Andrews & Pollanen 2016; Andrews, Beynon & Genc, 2017).

Andrews *et al.* (2016) disclosed that in seeking to understand what works and when for strategy implementation, strategic decision making theories focus on the key implementation styles, i.e., a rational or planned style of implementing and an incremental or ad-hoc style of implementation. A rational implementation style prioritizes getting people to follow precise procedures for the introduction of new policies

and strategies, and the use of systems that can ensure that such organizational changes follow a pre-planned sequence of steps (Parsa, 1999 cited in Andrews, Beynon & Genc, 2017: 2). Contrary, an incremental implementation style emphasizes the fluid nature of change management, and the need to encourage and support the modification of strategies on the ground by the people responsible for making them work (Quinn, 1990 cited in Andrews, Beynon & Genc, 2017).

The high failure rate of strategic plan implementation motivated a significant number of academicians in the field of strategic management to focus more attention on the question of implementation challenges vis-à-vis the issue of implementation style. However, research on strategic implementation style seems to have been initiated after the seminal publication by Noble (1999) on “*Eclectic roots of strategy implementation research*” when he suggested some areas of possible research to be seriously focused on. This has taken almost two decades of efforts by academicians to really get to grip with the real dynamics underlying strategy implementation success.

Hussey (2000) stated that, the implementation of strategies remains one of the most difficult areas of management, simply because its success depends both on the selection of an appropriate strategy and converting that strategy into action (Kirui, 2013). Furthermore, the strategy literature claims that, between 50% and 80% of strategy implementation efforts fail (Ashkenas & Francis, 2000). Interestingly, the last decade of implementation science has seen wider recognition of the need to establish the theoretical bases of implementation and strategies to facilitate implementation (Neilson, Martin & Powers, 2008). Thus, significant efforts by researchers to establish and understand the possible factors hindering successful implementation of strategic plans have been reported in the United States, Europe, Middle East, Asia and East and Southern Africa (Elbanna & Fobol, 2016).

In view of the above expositions by different researchers (Parsa, 1999; Ashkenas & Francis, 2000; Neilson, Martin & Powers, 2008; Elbanna & Fobol, 2016; Andrews, Beynon & Genc, 2017), literature on both private and public sector was reviewed for comparison purposes because presumably they (i.e., private and public) implement their strategies differently. As Parsa (1999) puts it, private sector institutions are concerned with profit making. Hence, they use particular styles that will enhance profit making.

On the other hand, the public sector is more concerned with the effectiveness and efficiency (Andrews Beynon & Genc 2017), i.e., public sector is more concerned with styles that will boost the effectiveness of the strategic plans put in place and efficiency in the use of limited resources thereby improving the welfare of the people. Thus, according to Genc (2018), public institutions adopt different combinations of implementation styles which have varying implications on performance and strategic objective achievement. Hence, it has been noted that, a logical incremental implementation style is a successful approach in strategy implementation although the rational style is perceived to be the key to better performance (Andrews, Beynon & Genc, 2017).

### 1.5. Strategic Objectives

Generally, an objective describes the end results to be achieved by the firm or institution. It is a specific commitment to achieve a measurable result within a given time frame ([iedunote.com](http://iedunote.com)) To that effect, an objective refers to the measurable targets that the firm or institution wants to achieve. Belicove (2013), “an objective is a measurable step you take to achieve a strategy”. Strategic objectives, therefore, forms the basis for formulating the strategy of any organization or institution (ibid). Keyte (2014) indicated that *Strategic Objective* is a continuous improvement activity. He further stressed that, strategic objectives are considered to be the DNA of the Balanced Scorecard system. Keyte’s definition is quite intriguing. It hints on the best appropriate approaches to achieve organizational goals and vision. Thus, *objectives* being a means of measuring planned targets of an organization, is tightly linked to the organizational vision, hence confirming Keyte’s definition of it being a *continuous improvement*. Perceived as the dependent variable of the study, the focus was on how the Local Authorities continuously monitor and achieve their set targets in improving their performance during the planned period.



## 1.6. Empirical Literature Reviews

One of the limitations of the existing literature is the scarcity of empirical studies which examine the impact of implementation style on performance (Stone, Bigelow & Crittenden 1999). This has been a “missing link” in much of the research on strategy implementation. A significant problem with many of the studies of strategic plan implementation is the issue that success is identified as the adoption of the strategy, rather than higher performance (for example Nutt, 1989). Nonetheless, a significant number of studies were identified and reviewed to provide insights and directions for this study. The studies include private sector strategy implementation styles by Joshi, Sherman and Schermerhorn (2004) and Kennedy (2002) on *Malaysian, Thailand and Hungarian Middle Managers and their choice of strategy implementation styles*; Teulier and Rouleau (2013) on *Middle Management Perspective strategy implementation in the United States of America and on public sector strategy implementation styles* by Genc (2018), and Andrews Beynon & Genc (2017).

The purpose of the study by Joshi, Sherman, and Schermerhorn (2004) was to initiate more systematic and cross-cultural examinations of the implementation styles used by middle managers when they implement strategic changes. Earlier, Balogun (2003) had observed that one of the factors that affected the choice of implementation styles was whether the change was in reaction to an event or whether it was a proactive move to deal with an event that was expected to happen in the future. On this point Balogun, and Jenkins (2003) argued that, in reactive or crises situations, managers tend to use a more rational style, whereas in proactive situations, managers prefer more incremental approaches. One of the interesting outcomes of the study by Joshi, Sherman, and Schermerhorn (2004) was that the three areas of study have different cultures that in a way also influence organizational cultures and ways of operation. The cultures tend to influence the choice of implementation styles by middle managers in the decisions.

Another empirical study of interest was done by Huy (2011) and Teulier & Rouleau (2013) respectively in the United States of America. The two studies highlighted the important roles that middle managers play in organizational strategic activities and strategy implementation in particular (Huy, 2011). Unlike the study by Joshi, Sherman, and Schermerhorn (2004) and Kennedy (2002), the majority of the participants in the study pointed to an incremental implementation style as the approach that inspires employee engagement as one of the key factors influencing strategy implementation (Vilà & Canales, 2008). The perception of the majority of the participants was that, an incremental style is necessary and best suitable for strategy implementation, because middle managers in the strategy development phase facilitates engagement (Delbridge *et al.* 2013).

Furthermore, Xu *et al.* (2013) argued that, when middle managers are included in formulating strategic initiatives, they feel they have contributed in the strategic efforts and develop a sense of ownership. It is further argued by Shirey (2011) that employee engagement encourages a sense of ownership of the strategy and further develops organizational capabilities. Hence, participants indicated that it is critical to engage middle managers and employees from other levels in the organization in the strategy work because those organizational members are normally closer to the execution lines (Salih & Doll, 2013).

Aside the empirical studies discussed above, two different public sector institutions in two different geographical regions, i.e., Turkish Metropolitan municipalities in Turkey in the Middle East and Welsh Local Authority in Wales in Great Britain in Europe have systematically examined the relationship between alternative strategy implementation styles and the performance of public service organizations (Andrews *et al.* 2017) even though the modest research effort to date focused on the relationship between strategy implementation style and implementation success (Hickson, Miller & Wilson 2003), the performance effects of discrete implementation styles (Andrews *et al.* 2011) or is undertaken in Western organizational settings (Stewart & Kringas, 2003).

This study examined the relationship between alternative strategy implementation styles and the perceived performance of service departments. Fuzzy cluster analysis was used to identify four different styles of strategy

implementation, reflecting varying levels of commitment to features of rational and incremental strategy implementation: logical-incremental, mostly rational, mostly incremental, and no clear approach (Andrews, Beynon & Genc, 2017). Findings from *multivariate hierarchical regression analyses suggested that, a logical-incremental and a mostly rational implementation style are associated with higher levels of effectiveness, efficiency and equity* than the other implementation styles, with no clear approach associated with the lowest level of performance.

The study highlighted that public service organizations adopt different combinations of implementation styles and that those combinations can have varying implications for organizational outcomes (Genc, 2018). Importantly, a logical-incremental implementation style appears to be a successful approach to strategy implementation, with the results for a mostly-rational style indicating that the adoption of rational implementation processes may hold the key to better performance.

On the contrary, the Welsh Local Authorities study focused on a range of services i.e., education, social services, housing, highways, public protection, and benefits and revenues represented a suitable context for testing the relationship between implementation style, strategy, and performance across different public organizations (Andrew *et al.* 2011). Thus, by restricting the analysis to service departments, other potential influences on performance, such as the policies of higher tiers of government and legal constraints, were held constant (Andrews, Beynon & Genc, 2017). The findings were not statistically significant. It was discovered that logical incremental implementation style appears to be less helpful than a rational approach and it is negatively rather than positively related to organisational performance (Andrews *et al.* 2011). This observation seems to contradict much of the suggestion in the literature that, incremental style enhances organizational performance (Delbridge *et al.* (2013). For instance, Delbridge *et al.* (2013) argued that, an incremental style is necessary and best suitable for strategy implementation because involving stakeholders in the strategy development and implementation phase facilitates engagement thereby leading to good organisational performance. However, Andrews *et al.* (2011) stated that, the potential explanation for the negative association between an incremental implementation style and organisational performance is that, it leads to a lack of focus in the implementation process. In addition, Kim (2002) stated that an incremental implementation style is positively associated with organisational performance. It was further discovered that, there is a negative relationship between *no style of strategy implementation* and performance although the coefficient was not statistically significant. The findings suggested that there is no single style of implementation that is likely to lead to service improvement independently. Meaning, the style of implementation makes no difference on organisational performance.

Even though the Turkish case study of Municipal Authorities was intriguing and brought out the issue of different socio cultural elements affecting decision choices by middle managers to influence strategy implementation styles, the fascinating and enlightening lesson learnt from the study was the methodology used for the study. It was realized that the researchers focused on 20 metropolitan municipalities. This is similar to this study which focused on the local authorities on the Copperbelt Province. It was perceived that the research design, the population sampling procedure and method of data collection from the metropolitan municipalities could be similar to the approach to be used for the study on the Copperbelt Province.

## 2. THEORETICAL FRAMEWORK

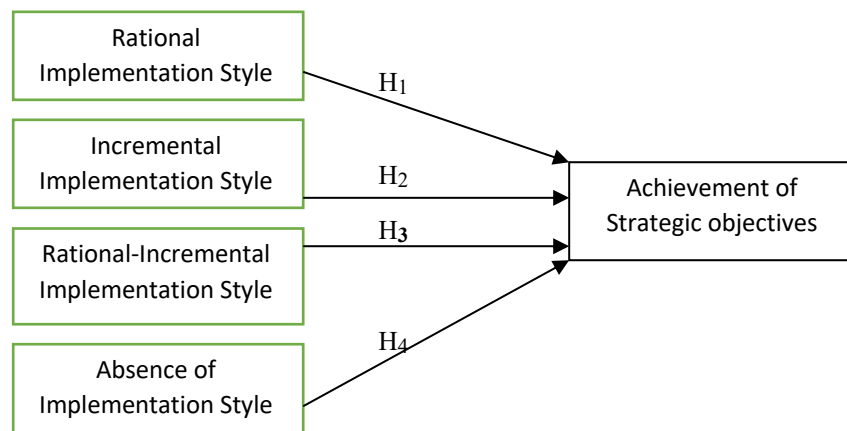
Hill and Jones (2008) highlighted that, strategy implementation involves putting strategies in practice, which entails the introduction of new service delivery models, monitoring the effectiveness of operational changes and redesigning the organizational structure, evaluation system, and culture required to fit the new strategy. Additionally, the strategy implementation style of an organisation forms part of the administrative routines recognized as crucial to understanding the dynamics of implementation (Pollitt & Bouckaert, 2000). Thus, an organization's implementation style tends to become established and institutionalized over time (Andrews *et al.* 2011). The models (i.e., rational, incremental, mixed approach and no approach) illustrate the range of

implementation styles that may possibly exist in organizations, but what differs is in the variables that they consider and the terms that are used. For example, Hickson, Miller, and Wilson (2003) used the terms planned and prioritized, whereas Bourgeois and Brodwin’s (1984) as cited by Andrews *et al* (2011) highlighted examples of implementation style are commander, change, collaborative, cultural, and crecive. Thompson (2000) categorized implementation style along a spectrum of approaches, with rational/command at one end and incremental/ generative at the other. However, Cespedes and Piercy (1996) cited by Andrews, Beynon & Genc, (2017) had a classification of marketing implementation tactics and strategies.

This study adopted the models evolved by Andrew, Beynon and Genc (2017) in their study of Turkish Municipal Authorities whereby using the Fussy Cluster analysis evolved the four concepts of *Rational Implementation Style*, *Incremental Implementation Style*, *Mixed Incremental Style*, and *Absence of Implementation style*. Rational Implementation style derives its foundation from the *concept of rationality* which Olveira (2007) defined as the “*compatibility between choice and value*”. Thus, rational behaviour seeks to heighten the significance of the consequences focusing on the process of choosing rather than emphasizing the selected alternative (Uzonwanne, 2016). Therefore, a rational implementation style’s priority is on making people to follow the precise procedures before introducing new policies and strategies and using systems that ensures that the organizational changes are following the pre-planned sequence of steps (Parsa, 1999). Additionally, the rational implementation style has centralized control, uses the formal means of securing compliance, and it separates the formulation and implementation of strategies. Furthermore, the rational implementation style ensures that top management is able to monitor and closely control organizational change (Andrews, Beynon & Genc, 2017).

The alternative to rational implementation style is Incremental strategy implementation model introduced by Charles Lindblom in 1959 through his publication *The Science of Mudding Through*. Lindblom (1959) claimed that the limited nature of rationality and capacities of human cognition, together with constraints on time and resources, do not allow planners to follow a rational type of reasoning, particularly when dealing with complicated issues. Thus, incremental implementation style places emphasis on the fluid nature of change management and the need to encourage and support the modification of strategies on the ground by the people responsible for making them work (Quinn, 1990 as cited by Andrews, Beynon & Genc, 2017). Organizations that use this style of implementation decentralise responsibilities and have a looser distinction between formulation and implementation. The role of the organization’s members is enhanced as they are active participants in the process of developing and implementing strategies (Andrews, Beynon & Genc, 2017). The involvement of staff facilitates organizational learning because the strategy can be fine-tuned and adjusted, leading to the continual adaptation of strategies as they are being implemented.

Figure 1: Conceptual Framework



Source: Conceptualized from the Literature reviewed (2019)

The framework was developed based on the factors and possible strategic plan implementation styles that were highlighted in the literature. The framework shows the relationship between implementation styles organisations could use when implementing strategic plans.

#### *Rational Implementation style and Achievement of Strategic Objectives*

The concept of rational implementation style stresses ensuring top management make the staff follow the precise procedures in introducing new policies and strategies whilst using systems that ensure that the organizational changes are following the pre-planned sequence of steps (Parsa, 1999). In other words, the rational implementation style has centralized control enforced by management in the use of formal means of securing compliance in the implementation of strategies (see also Andrews *et al.* 2017). Based on the expositions highlighted based on the reference by Parsa (1999) and Andrews *et al.* (2017) the following hypothesis was posited:

*H<sub>1</sub>: Rational strategy implementation style positively relate to the achievement of strategic plan objectives in Local Authorities*

#### *Incremental Implementation Style and Achievement of Strategic Objectives*

In this study the concept of incrementalism as it originates from the works of Lindblom (1959) was adopted to facilitate its operationalization. The basis of the evolution of the concept of incrementalism in the planning theory literature was the perceived drawbacks associated with the concept of rational comprehensive planning principle and philosophy of being overly sure of securing all the information to make the strategic implementation decisions. The rationality in this case is left to management. This, in most cases, is perceived to result in the failure of strategy plan implementation. Hence, the incremental approach posits that to overcome the drawback associated with the rational approach, decentralization of decision making processes by engaging not only the top management but involving sub-managers and supervisors from all units within the organization improves the success rate of strategy implantation. To this effect, Rainey (2003) stated that, staff participation in decision making is associated with improved implementation and organizational achievement of strategic objective. The rationale underlying this approach is that, units can have serious pragmatic decisions to implement projects within their units hence contributing to the achievement of the strategic objectives. Based on the discussions on incremental implementation style, we hypothesised that:

*H<sub>2</sub>: Incremental strategy implementation style positively relate to the achievement of strategic plan objectives in Local Authorities*

#### *Rational-Incremental Implementation Style and Achievement of Strategic Objectives*

This is a mixture of the first two approaches in strategy implementation. It cannot be wholly accepted that one approach is very ideal in achieving strategy implementation. As stated by Andrews *et al.* (2011: 648) some organizations may have no discernible or consistent style of implementation. This is very pragmatic in the sense that the leadership visions and management styles differ with different personalities characterised by their educational and socio-cultural backgrounds. Hence, the organization may be seen to utilize a combination of both rational and incremental style of strategy implementation. Thus the following hypothesis was postulated:

*H<sub>3</sub>: Rational-Incremental strategy implementation style positively to the achievement of strategic plan objectives in Local Authorities*

#### *Absence of Implementation Style and Achievement of Strategic Objectives*

The concept of “strategy absence” as propounded by Inkpen and Choudhury’s (1995) suggested that it is possible for organizations to have no clearly discernible style of strategy implementation. In such organizations, there is no taken-for-granted or preferred routine for implementing strategies (Andrews, Beynon



& Genc, 2017). The absence of a clear approach to strategy implementation may therefore be associated with poor achievement because those involved in the introduction of new practices have few processes and procedures to draw upon or are not encouraged to participate in decision-making on the ground (Genc, 2018). Hence, we hypothesised that:

*H<sub>4</sub>: Absence of strategy implementation style negatively affects the achievement of strategic plan objectives in Local Authorities*

### 3. METHODOLOGY

The research used cross-sectional survey of five (5) Local authorities (i.e., Kitwe City Council, Ndola City Council, Luanshya Municipal Council, Mufulira Municipal Council, and Lufwayama District Council) on the Copperbelt Province of Zambia. These are the local authorities that had formulated and implemented their strategic plans. The sixth Local Authority that has also implemented its strategic plan but did not participate in the research was Chingola Municipal Council. The sample frame focused on top and middle management staff which included heads of departments and supervisors based on the following organizational structure: Each local authority has the number of departments based on its ranking (i.e., city, municipal and district). However, 13 departments were identified; Housing, Procurement and Stores, office of the Town Clerk, Development Planning, Legal Services, Finance, Administration, Surveying, Engineering Services, Human Resource, Public Health, Auditing and IT. With this approach, the total target sample of respondents was estimated to be 115, i.e., 25 respondents from each of the city and municipal councils and 15 respondents from Lufwanyama District Council that has a smaller establishment of senior and middle management personnel.

Qualitative statements of 56 items reflecting on the research questions and the hypotheses derived from the conceptual framework were grouped under *rational implementation style, incremental implementation style, logical-incremental implementation style, absence of implementation style and strategic objective achievement* and measured using the 7 point Likert scale questionnaire with the lowest scale being 1 representing strongly disagree and the highest being 7 representing strongly agree.

The questionnaire was first piloted on potential respondents from the Planning Departments of two of the local authorities, i.e., Chingola, and Kitwe. The responses on the questions were to expectation. The comments received from the respondents on the pilot study was that, the clarity of the questions was good; secondly, time to complete the questionnaire was less than 10 minutes which did not pose a challenge to the respondents. With a total of 115 potential respondents, the questionnaires were distributed through the Planning Department to the identified staff giving them the opportunity to express their views on strategic plan implementation style(s) used by their institution in relation to their strategic plan.

The actual responses were Kitwe 21, Ndola 21, Luanshya 24, Mufuliram 20, and Lufwanyama 14. The total response was 100 out of 115 constituting 87% response rate. Interestingly all the questionnaires were correctly responded to (implying that there were no missing values). The actual respondents included 1 Town Clerk, 32 Officials from The Planning Departments, 4 Public Health Directors, 4 Human Resources Managers, 7 Administration Officers, 1 Director of Housing, 2 IT Specialist, 2 Auditors, 17 Legal Officers, 16 Officers from the Finance Department, 6 Officers from the Engineering Department, 1 Procurement Officer and 7 Land Surveyors.

#### 3.1. Reliability and Convergent Validity

The data was coded and entered into the SPSS Version 25 software. The first test done on the data was to establish if there were some outliers in the data set, i.e., (establishing the skewness and kurtosis). This proved not to be the case. The next thing was to perform the factor analysis and reliability test. Principal Component Factor Analysis with Varimax Rotation was performed to reduce the number of variables from the initial 56 using a cut off loading of 0.7. The Bartlett's test of sphericity and Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) measure of

sampling adequacy were to test the significance and factorability of the variables. The Bartlett's test statistic was significant at  $p < 0.000$  while the KMO had to be above .50. At this minimum criterion, it was observed that not all factors had factor loadings above 0.7 making the dataset in its original form not suitable for factor analysis. The factors with less than 0.7 were removed one after the other until all the factors remaining were above 0.7 for the KMO test. To this effect, the following items were removed from the computation for RATIMPST A4, A5, A6, A7, A8, A9; B3, B4, B5, B8, B9 and B10 for INCREMIMPST; C1, C2, C7 and C8 for LOGICINIMPST; D1, D4, D5, D7, and D8 for ABSIMPST; E4, E6, and E7 for the variable ACHSTROBJE. The Commonalities for all the variables were above the critical value of .300, whilst the KMOs were .661, .803, .817, .809 and .790 for RATIMPST, INCREMIMPST, LOGICINIMPST, ABSIMPST, and ACHSTROBJE respectively.

To test for reliability and convergent validity, the Cronbach's Alpha coefficient was set at ( $\geq 0.7$ ). Table 1 shows the Cronbach's reliability coefficient values for the factors. All the factors had Cronbach's alpha reliability coefficient values of more than .8; thus, considered good reliability indicators for the study. The data made it possible to transform the independent and dependent variables to the following names: RATIMPST representing Rational Implementation Style; INCREMIMPST representing Incremental Implementation Style; LOGICINIMPST representing Logic Incremental Implementation Style (i.e., Rational-Incremental Implementation Style); ABSIMPST representing absence of Implementation Style, and ACHSTROBJE representing Achievement of Strategic Objective.

Table 1: Cronbach's reliability coefficient values

Factor/Item	Components				
	1	2	3	4	5
Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )	.802	.828	.838	.807	.860
A1	.819				
A2	.906				
A3	.823				
B1		.866			
B2		.819			
B6		.742			
B7		.822			
C3			.753		
C4			.823		
C5			.810		
C6			.778		
C9			.729		
D2				.768	
D3				.731	
D6				.751	
D9				.705	
D10				.815	
E1					.829
E2					.769
E3					.910
E5					.844

Source: Generated from the survey 2019)

## 4. RESULTS AND DISCUSSIONS

### 4.1. Demographic Profile

This section analyses and discusses the demographic characteristics of the respondents, which includes the Years worked, Service area, Gender, Age and Education. Table 1 provides the statistics. The gender of the respondents depicted 64% males and 36% females. On the age groups it was realized that almost half of the respondents (49%) were between the ages of 18 and 29 with 36% between 30 and 39 years; In other words, 85% of the respondents are in the active labour force age category. The implication in that barring the issue of transfers and resignations, the personnel is an asset for strategic plan formulation and implementation with



experiences. The education level of the respondents also exhibited a salient significant point with respect to the study. The personnel might be well informed on the issue of strategic plan formulation and implementation.

On the number of years served in the organisations, it was realized that 72% of the respondents had served fewer years. One of the reasons could be that most of the personnel in this category might have experienced transfers from different local Authorities. The other reason could be that they might have been recruited by Local Government Commission in the last five years after graduation from Universities. It must be stressed herein that, in the last few years the Local Government Commission has been engaged in transfers of personnel between Local Authorities due to the creation of new Districts since the Patriotic Party was voted into power on 20<sup>th</sup> September 2011.

#### 4.2. Respondents Service Areas

The total number of departments represented was 13 from 5 local authorities. Housing, procurement and the town clerk departments each recorded 1%. The development planning department had the highest record at 32%, Legal department recorded 17%, finance department 16%, administration and surveying departments each recorded 7%, engineering services recorded 6%, human resource and public health departments each recorded 4% and finally auditing and IT departments recorded 2% each.

Table 2: Demographic Statistics on Respondents

Category	Frequency	Percentage	Valid Percentage	Cumulative Percentage
<b>Gender</b>				
Male	64	64.0	64.0	64.0
Female	36	36.0	36.0	100.0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
<b>Age Groups</b>				
18-29	49	49.0	49.0	49.0
30-39	36	36.0	36.0	85.0
40-49	9	9.0	9.0	94.0
50-59	6	6.0	6.0	100.0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
<b>Educational Level</b>				
Bachelor	78	78.0	78.0	78.0
Masters	4	4.0	4.0	82.0
Other	18	18.0	18.0	100.0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	
<b>Years Worked</b>				
0-1	45	45.0	45.0	45.0
2-5	27	27.0	27.0	72.0
6-10	17	17.0	17.0	89.0
11-20	8	8.0	8.0	97.0
21 and Over	3	3.0	3.0	100.0
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Source: Generated from the survey 2019)

Table 3: Service Area of Respondents

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Housing	1	1.0	1.0	1.0
	Public Health	4	4.0	4.0	5.0
	Development Planning	32	32.0	32.0	37.0
	Surveying	7	7.0	7.0	44.0
	Legal Services	17	17.0	17.0	61.0
	Finance	16	16.0	16.0	77.0

Human Resources	4	4.0	4.0	81.0
Engineering Services	6	6.0	6.0	87.0
Administration	7	7.0	7.0	94.0
Procurement and Stores	1	1.0	1.0	95.0
Auditing	2	2.0	2.0	97.0
IT	2	2.0	2.0	99.0
Town Clerk	1	1.0	1.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Source: Generated from the survey 2019)

### 4.3. Correlation Matrix

Table 4 depicts the correlation matrix between the variables ACHSTROBJE RATIMPST, INCREMIMPST, LOGINCIMPST and ABSIMPST. The results indicate that RATIMPST, INCREMIMPST and LOGINCIMPST have 2 tailed significant correlations with the dependent variable ACHSTROBJE. RATIMPST and INCREMIMPST were significant at .05 level, whilst LOGINCIMPST was significant at .01 level.

Table 4: Correlations Matrix

		ACHSTR OBJE	RATIMP ST	INCREIMPST	LOGINC.IMPST	ABSIMPST
ACHSTROBJE	Pearson Correlation	1				
RATIMPST	Pearson Correlation	.229*	1			
INCREIMPST	Pearson Correlation	.230*	.650**	1		
LOGINC.IMPST	Pearson Correlation	.260**	.628**	.730**	1	
ABSIMPST	Pearson Correlation	.011	-.276**	-.336**	-.442**	1
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).						
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).						

Source: Generated from the survey 2019)

Based on the results of the correlation matrix, a multiple linear regression analysis was performed to establish the specific strategic plan implementation style that has significantly positive influence on the achievement of strategic objectives developed by the Local Authorities on the Copperbelt Province of Zambia. The model summary indicated a significant model fit with  $p < .05$  with a Coefficient of Variance,  $R^2$  being 9.5%. This implies that the model explains only 9.5% of the strategy implementation style. This is very weak. The ANOVA results indicate significant  $p < .05$  (See Tables 5 and 6).

Table 5: Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	.309 <sup>a</sup>	.095	.057	1.11843	.095	2.507	4	95	.047

a. Predictors: (Constant), ABSIMPST, RATIMPST, INCREIMPST, LOGINC.IMPST

Source: Generated from the survey 2019)

Even though the correlation matrix indicated that RATIMPST, INCREMIMPST, LOGINCIMPST had significant correlation with the dependent variable, ACHSTROBJE, none of the three independent variables was positively significant to influence the achievement of strategic objectives. The results portray that all the four (4) hypotheses were not supported (see Table 8). The implications of the results could be due to the following possible factors:



- a) The Local Authorities being public institutions have a peculiar organizational climate and culture that significantly influence on the leadership vision and attitude in the execution of strategic plans
- b) The Local Authorities might have successfully made good strategic plans, the leadership fail to articulate and adhere to a specific style of implementation due to non availability of financial resources to execute the plans.
- c) The Local Authorities formulate strategic plans with the aim of securing external financial support from cooperating planners based on promises given during the plan formulation process. The observed reality is that, in most cases, the promises are not fulfilled by the partners giving excuses of institutional policy changes on financial regulations and discipline.
- d) The Local Authorities formulate strategic plans expecting the central government to fund priority projects on the assumption that the projects are identified in line with governing party’s manifesto. Such perception by the management of Local Authorities tends to negative affect the achievement of strategic objectives.

Table 6: ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12.542	4	3.135	2.507	.047 <sup>b</sup>
	Residual	118.833	95	1.251		
	Total	131.375	99			
a. Dependent Variable: ACHSTROBJE						
b. Predictors: (Constant), ABSIMPST, RATIMPST, INCREIMPST, LOGINC.IMPST						

Source: Generated from the survey 2019)

- e) The study on Local Authorities on the Copperbelt Province in Zambia is very unique in the sense that financially, the institutions struggle to raise adequate funds to meet their staff monthly remunerations, let alone have the finances to support their strategic plan projects. Hence, with the Local Authorities being cash strapped, though the management might have the desire and willingness to implement projects from the strategic plan, the style of implementation becomes ad hoc. In other words, projects enshrined in the strategic plans are implemented as and when funds are available.
- f) One prominent factor that must not be overlooked is the regularity with which the Local Government Commission transfers personnel working in the Local Authorities of Zambia. The transfers invariably are perceived to likely affect some of the leadership and supervisory vigilance of implementation of strategic projects in the strategic plans. Besides, the reality on the ground is that not all leaders have the same vision, drive and enthusiasm to uphold the vision of their predecessors. Hence, each leader or supervisor comes with a different style of approaching the implementation of planned projects.
- g) From the years worked within the organization, it was realized that 72% of the respondents had been in their position for only less than 5 years. This attests to the point raised above. Young new leaders might have been posted to the institution when the plan implementation process has already taken place without being aware and fully briefed about the implementation style.
- h) Most strategic plans are very ambitious and loaded (i.e., crowding the plan with numerous expensive prioritized projects). This ambitious dream makes it difficult to effectively perform realistic goals achievement matrix to single out projects that have to be implemented with effective time frames. The underlying influence in this failure to achieve strategic objectives is the invisible hand of political power of influence in the implementation process.

Table 7 depicts the coefficient values from the multiple linear regression analysis. The statistics indicate that none of the independent variables had any positive significant influence on the dependent variable ACHSTROBJE. It is also realized from the results that all the Variance Inflation Factor (VIF) values are less than 5, hence concluding that there was no multi-collinearity between the independent variable.

Table 7: Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3.327	.799		4.165	.000	
	RATIMPST	.091	.134	.091	.680	.498	.527
	INCREIMPST	.046	.129	.054	.356	.722	.407
	LOGINC.IMPS	.223	.150	.232	1.483	.141	.389
	ABSIMPST	.131	.091	.157	1.439	.153	.804

a. Dependent Variable: ACHSTROBJE

Table 8: Hypotheses Test Results

Independent Variables	B-Coefficients	P- Values	Comment
H1: Rational strategy implementation style positively relate to the achievement of strategic plan objectives in Local Authorities	.091	.498	Not Supported
H2: Incremental strategy implementation style positively relate to the achievement of strategic plan objectives in Local Authorities	.046	.722	Not Supported
H3: Rational-Incremental strategy implementation style positively to the achievement of strategic plan objectives in Local Authorities	.223	.141	Not Supported
H4: Absence of strategy implementation style negatively affects the achievement of strategic plan objectives in Local Authorities	.131	.153	Not Supported

Source: Generated from the survey 2019)

## CONCLUSION

The research set out to find answers to the research questions that emanated from the problem statement. On the first research question, i.e., *what implementation styles are utilized by the local government management in implementing strategic plans?* It was realized from the responses generated from the structured questionnaire that, all the Local Authorities through their management subscribe to some form of strategy implementation style. From the correlation matrix, it was realized that some of the local Authorities might adopt one or two of the three strategic plan implementation styles, i.e., rational implementation style (RATIMPST), incremental implementation style (INCREMIMPST) and the mixed rational -incremental implementation style (LOGINCIMPST) depending on unforeseen circumstances. Since none of the hypotheses was significant in influencing the achievement of strategic objectives, it was concluded that there was no specificity of a particular strategic plan implementation style. However, the style that seems to be more prominent in application is the mixed rational-incremental approach. This is a very flexible style that allows the units to take initiative in the implementation process especially on projects that do not require large sums of funding.

On the second research question, i.e., *what are the possible reasons and rationale behind the adoption of specific implementation styles in the realization of strategic objectives by local government management?* As already stated under the results and discussion section of this paper above, a number of factors might influence the adoption of any of the strategy implementation style. The first possible reason could be the leadership style of the management. Leaders have their own visions that guided their relationships with the management team. The second possible reason could be due the organizational climate and culture pertaining in the local Authority. Human attitudes and behavioural tendencies play a significant role in the strategic plan implementation. The third possible reason is the non-availability of funds to finance the implementation of project. Finally, the issue of personnel transfers also plays some significant role in the adoption of specific implementation style during the implementation process. Change of leadership and new supervisors during the implementation process is likely change the implementation style.



On the third research question, i.e., *what are the similarities and differences in implementation styles of strategic plans at the local government institutions?* The governance systems in all the Local Authorities are similar. However, with respect to the strategy formulation and implementation processes, it was realized that the institutions do not exhibit any differences. What is more spectacular and prominent was that, all the Local Authorities have the same management problems in handling their strategy implementation processes. The problem of finance and the regularity with which the Local Government Commission transfer personnel significant besets the implementation processes and styles. Hence, it could be concluded that, the similarities are related to governance whilst are no differences in strategy implementation styles.

Based on the conclusions emanating from the results and discussions, the possible recommendations are as follows:

The complex and sensitive nature of strategy implementation requires the Local Authorities to have stable management that have the leadership vision and style that recognizes all the expert knowledge and skills in the organizations to share their experiences and ideas. The leadership should have that will and zeal to drive the strategic plan implementation process taking into consideration all staff participation. Second, the constraint posed by the rampant transfers in the Local Authorities should be seriously addressed by the Government of the Republic of Zambia if her decentralization policy of promoting integrated development from below with the local Authorities initiating the process by incorporating all stakeholders in the strategy formulation and implementation process is to be achieved. The Government should review the transfers' policies within the Local Government institutions to ensure that leadership and management personnel are kept in the institutions for at least a minimum of ten (10) years. This proposition implies that a management personnel will be able to participate effectively in at least one strategic plan formulation and implementation process, Hence experiences, challenges and lessons learnt could be useful in t enhancing further strategic plan formulation and implementation processes.

## REFERENCES

- Alharthy, A. H., Rashid, H., Pagliari, R., and Khan, F. (2017), Identification of Strategy Implementation Influencing Factors and Their Effects on the Performance, *International Journal of Business and Social Science*, England, UK
- Alu, A. M., and Lie, M. S. (2013), The Theoretical Development of Strategy Implementation from 1980 – 2013. Frederiksberg, Denmark, pp. 2-10.
- Andrews, R., Beynon, J. M., and Genc, E. (2017), Strategy Implementation Style and Public Service Effectiveness, Efficiency and Equity, *Administrative Sciences*, pp. 2-16..
- Andrews, R., Walker R., Boyne, A. G., and Law, J. (2011), Strategy Implementation and Public Service Performance, *Administration & Society*, Sage Publications
- Ashkenas, R. N., and Francis, S. C. (2000), Integration Managers: Special Leaders for Special Times, *Harvard Business Review*, 78(6), pp.108-116.
- Balogun, J. (2003), From blaming the middle to harnessing its potential: creating change intermediaries, *British Journal of Management*, 14, pp.69–83.
- Balogun, J., and Jenkins, M. (2003), Re-conceiving change management: a knowledge based perspective, *European Management Journal*, 21 (2), pp.247–257.
- Barnard, C. I. (1938), Functions of the Executive. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

- Bantel, K. A., and Osborn, R. N. (2001), The influence of performance, environment and size on the identifiability of firm strategy, *British Journal of Management*, 6, pp.235-248
- Belicove, M. E. (2013), Understanding Goals, Strategy, Objectives and Tactics in the Age of Social, *Forbes*, <https://www.forbes.com/sites/mikalbelicove/> accessed 2nd April 2020.
- Bourgeois, L. J. and Brodwin, D. R. (1984), Strategic implementation: Five approaches to an elusive phenomenon”, *Strategic Management Journal*, 5, pp.241-264
- Bradford, R., Duncan, P., and Tarcy, B. (2000), *Simplified Strategic Planning: A No-Nonsense Guide for busy people who wants results fast*. Worcester, MA: Chandler House Press.
- Bryson, J. M. (2011), *Strategic Planning for Public and Non-profit Organizations*, 4th ed. Wiley: New York, NY, USA.
- Cater, T., and Pucko, D. (2010), Factors of Effective Strategy Implementation: empirical Evidence from Slovenia Business Practice, *Journal of East European Management Studies*, ISSN 0949-6181, Hamp Mering, Vol.15, Issue.3, pp.207-236
- Cespedes, C. V., and Piercy, N. F. (1996), Implementing Marketing Strategy, *Journal of Marketing Management*, 2, pp.135-160
- De Kluyver, C. A., and Pearce, J. A. (2003), *Strategy: A view from the top. An Executive Perspective*. Prentice Hall
- Delbridge, R. C., Truss, K., Shantz, A. A., and Soane, E. C. (eds.) (2013), *Employee Engagement in Theory and Practice*”. London: Routledge
- Dobni, C. B., and Luffnan, G. (2003), “Determining the scope and impact of market orientation profiles on strategy implementation and performance”, *Strategic Management Journal*, 24, pp.577-585
- Elbanna, S., and Fabol, Y. (2016), An Analysis of the Comprehensive Implementation of Strategic Plans in Emerging Economics: The Arab Emirates as a Case Study, *European Management Review*, Vol.13, No.2, Summer, pp.75-89
- Elbanna, S., Andrews, R., Pollanen, R. (2016), Strategic planning and implementation success in public service organizations: Evidence from Canada, *Public Management Review*, Vol. 18, pp.1017-1042
- Giles, W.D. (1991), Making strategy work, *Long Range Planning*, 24, 5, pp.75-91.
- Genc, E. (2018), *Strategy Implementation, Organizational Culture and Performance in Turkish Local Government*, Doctoral Thesis Submitted to Management, Employment and Organization Section of School of Management Cardiff University, Cardiff, Scotland United Kingdom
- Guohui, S. ,and Eppler, M. J. (2008), Making strategy work: A literature review on the factors influencing strategy implementation, *Handbook of Strategy Process Research*, pp. 252-276.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. Y. A., Anderson, R. E., and Tatham, R. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Pearson. Prentice Hall, Essex



- Håkansson, D. D., Burton, R. M., Obel, B., and Lauridsen, J. T. (2012), Strategy Implementation Requires the Right Executive Style: Evidence from Danish SMEs, *Long Range Planning*, 45:2-3, pp.182-208.
- Hart, S. (1992), An integrative framework for strategy making processes, *Academy of Management Review*, 17, pp. 327-351.
- Hickson, D. J., Miller, S. C., and Wilson, D. C. (2003), Planned or prioritized? Two options in managing the implementation of strategic decisions, *Journal of Management Studies*, 40, pp.1803-1836
- Hill, M., and Hupe, P. (2009), *Implementing public policy* (2<sup>nd</sup> Ed). London, England: SAGE.
- Hill, W. L. C., and Jones, R. G. (2008), *Essentials of Strategic Management*, (3<sup>rd</sup> ed.); Cengage Learning Custom Publishing: Independence, KY, USA, 2008.
- Hrebiniak, W. (2006), Obstacles to effective strategy implementation, *Organizational Dynamics*, 35, pp.12-31
- Hrebiniak, L.G. (2005), *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*". USA, Ft Press, pp. 1-12.
- Huy, Q. (2011), How middle managers' group-focus emotions and organizational social identities influence strategy implementation, *Strategic Management Journal*, 32(13), pp.1387–1410
- Hussey, D. (2000), Mergers and acquisitions: the fastest way to destroy value, *Strategic Change*, 9, pp.265-267
- IEduNote (2020), Strategic Objectives, Definitions, Classifications of Strategic objectives, <https://www.iedunote.com/strategic-objectives> Assessed 2<sup>nd</sup> April 2020
- Inkpen, A., and Choudhury, N. (1995), The Seeking of Strategy Where it is not: Towards a theory of Strategy Absence, *Strategic Management Journal*, 16, pp.313-323
- Joshi, M., Sheman, D., and Scvhermerhorn, R. (2004), Strategy Implementation Styles of Malaysia, Thai and Hungarian Middle Managers, *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 9, No. 2, pp.19–33
- Kennedy, J. C. (2002), Leadership in Malaysia: traditional values, international outlook, *Academy of Management Executive*, 16 (3), pp. 15–26
- Keyte C. (2014), What are Strategic Objectives? *Business 2 Community, Business & Finance- Strategy*, [www.business2community.com](http://www.business2community.com) March 19<sup>th</sup> 2014, Assessed 2<sup>nd</sup> April 2020
- Kim, S. (2002), Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership, *Public Administration Review*, 62, pp.231-241
- Kirui, S. K. (2013), Factors Influencing Implementation of Strategic Plans in Local Authorities in Migori County. Kenya. pp. 2-10
- Li, Y., Gouhui, S., and Eppler, M. J., (2008), Making strategy work: A literature review of factors influencing strategy implementation, ICA Working Paper 2/2008, Institute of Corporate Communication, Univesita della Svizzera Italiana.

- Lindblom, C. E. (1959), The Science of Muddling Through, *Public Administrative Review*, Vol. 19, No.2, Spring, pp.79-88
- Long, E., and Franklin, A. L. (2004), The paradox of implementing the Government Performance and Results Act: Top-down direction for bottom-up implementation, *Public Administration Review*, 64, pp.309-319.
- Maishanu, M. M. (2009), Strategic Planning in Local Governments: Concept, Context and Application. Readings in Management Studies, UDU Sokoto, May, pp.152-161
- Neilson, G., Martin, K., and Powers, E. (2008), The Secrets to successful strategy execution, *Harvard Business Review*, 86(6), pp.60–70
- Noble, C. H. (1999), The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research, *Journal of Business. Research*, 45, pp.119–134
- Nutt, P. (1999). Surprising but true: Half the decisions in organizations fail, *Academy of Management Executive*, 13, pp.75-90
- Nyamwanza, T., Mavhiki, S., Sikomwe, S., Mhonde, C. and Mapetere, D. (2012), Strategic Role of Leadership in Strategy Implementation in Zimbabwe's State Owned Enterprises, *European Journal of Business and Social Sciences*, Vol. 2, No.9, pp. 124-133.
- Oliveira, A. (2007), Decision making theories and models: A discussion of rational and psychological decision making theories and models: The search for a cultural-ethical decision-Making Model, *Electronic Journal of Business Ethics and Organisation Studies*, 12(2), pp.12-17.
- Padovani, E., Young, D. W., and Heichlinger, A. (2018), Implementing Local Government Strategies: A Framework for Action, *International Journal of Business and Management*, vo. 13, No. 4, pp.73-86
- Parker, P. J. (1998), *The Courage to teach: Exploring the inner landscape of a teacher's life. The heart of a teacher: Identity and Integrity in Teaching.* Jossey Bass Publishers: San Francisco.
- Parsa, H. G. (1999), Interaction of strategy implementation and power perceptions in franchise systems: An Empirical Investigation”, *Journal of Business Research*, 45, pp.173-185
- Pollitt, C., and Bouckaert, G. (2000), *Public management reform: A comparative analysis*, Oxford, UK: Oxford University Press.
- Quinn, J. B. (1990), Managing Strategic Change. In *Strategic Management*; Thompson, A.A., Jr., Fulmer, W. E. Strickland, A.J. III, Eds.; Irwin: Homewood, IL, USA, pp. 10–32
- Rainey, H. G. (2003), *Understanding and managing public organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Salih, A., and Doll, Y. (2013), A Middle Management Perspective on Strategy Implementation, *International Journal of Business and Management*, Vol. 8, No. 22;
- Schaap, J. I. (2006) Toward Strategy Implementation Success: An Empirical Study of the Role of Senior-Level Leaders in the Nevada Gaming Industry, *Gaming Research and Review Journal* 10(2)
- Shah, A. M. (2005), The Foundations of successful strategy implementation: Overcoming the obstacles, *Global Business Review*, 6(2), pp.293-302.



- Shirey, M. R. (2011), Addressing strategy execution challenges to lead sustainable change, *Journal of Nursing Administration*, 41(1), pp.1–4
- Sorooshian, S., Norzima, Z., Yusof, I. and Rosnah, Y. (2010), Effects analysis on strategy implementation drivers, *World Applied Sciences Journal*, 11(10), pp.1255-1261
- Speculand, R. (2009), Six necessary mind shifts for implementing strategy, *Business Strategy Series*, 10(3), pp.167-172.
- Stewart, J. and Kringas, P. (2003), Change Management: Strategy and Values in six Agencies from Australian Public Service, *Public Administration Review*, 63(6).
- Stone, M. M., Bigelow, B., and Crittenden, W. (1999), Research on strategic management in non-profit organizations: Synthesis, analysis and future directions, *Administration and Society*, 31, pp.378-423.
- Tapinos, E, Dyson, R. G. and Meadows, M. (2005), The Impact of performance measurement in strategic planning”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, UK
- Terstegen. C. and Willemsen, E. (2005), Strategic Planning in a Local Government Association (LGA) Netherlands, pp. 1-34
- Teulier, R., and Rouleau, L. (2013), Middle managers' sense making and inter organizational change initiation: Translation spaces and editing practices, *Journal of Change Management*, 13(3), pp.308–337.
- Thompson, J. R. (2000), The Reinvention laboratories. Strategic change by indirection, *American Review of Public Administration*, 30, pp.46-68
- Uzonwanne, F. (2016), Influence of age and Gender on decision making models and leadership styles of non-profit executives in Texas, USA
- Vilà, J., and Canales, J. I. (2008), Can strategic planning make strategy more relevant and build commitment overtime? The Case of RACC, *Long Range Planning*, 41(3), pp.273–290
- Xu, E., Yuan, L., Kevin, A. and Peng, W. M. (2013), Strategic Management in Private and Family Businesses, *Journal of Management*, 30(3)

## **Endüstri 4.0 Ortamında Değişen İş ve Mesleklerin Türkiye’de Kadın İstihdamına Etkileri**

Effects on Women’s Employment in Turkey of the Changing Job and Occupations in the Industry 4.0 Era

Strategic Public Management Journal  
Volume 6, Issue 11, pp. 54-76  
May 2020  
DOI: 10.25069/spmj. 701685  
© The Author(s) 2019  
For reprints and permissions:  
<http://dergipark.gov.tr/spmj>

**Zümrüt ECEVİT SATI**

**Berrin OKTAY YILMAZ**

### **Öz**

*Yeni bir ekonomik gelişim dönemini ve toplum yapısını tanımlamak amacıyla kullanılan Endüstri 4.0 ile IoT, yapay zeka, artırılmış gerçeklik, sanal gerçeklik, bulut bilişim, büyük veri, eklemeli üretim, uçtan uca bütünleşme ile kendi kendini yönetebilen teknoloji ve inovasyona dayalı bir üretim ve iş yapma ortamı temsil edilmektedir. Yeni teknolojiler yeni işler yaratırken, işlerin vasıflarına göre istihdamdaki paylarının da değişmesi beklenmektedir. Kadın iş gücünün bu değişim ve dönüşüm sürecinin neresinde yer aldığı, gelecekte iş gücü piyasasında nasıl konumlanacağı, yeni iş alanlarından yararlanma koşulları, oluşacak fırsatlara erişimde yeterli bilgi ve beceriye sahip olabilmesi incelenmesi gereken önemli konulardandır.*

*Bu çalışmanın amacı Endüstri 4.0’ın özelliklerinin, içerdiği teknolojilerin ve çalışma hayatı üzerinde yarattığı etkilerinin incelenerek, bu yeni sanayi ortamında iş yapma ve yönetme anlayışındaki değişimle oluşacak yeni mesleklerin yapısının Türkiye’deki kadın istihdamına yansımalarını değerlendirmektir. Bu kapsamda çalışmada Türkiye’de kadın istihdamının Endüstri 4.0 ortamında yeni ve değişen mesleklere hazır olma durumu eğitim, dijital okur-yazarlık ve STEM eğitimi açılarından ele alınmıştır. Ayrıca çeşitli ülkelerde BİT endüstrilerindeki mevcut kadın işgücü arzı ve Endüstri 4.0 politika ve uygulamalarına da yer verilmiştir. Çalışmada kadın işgücünün yeterli bilgi ve beceriyi edinmesi, gerekli koşullar oluşturulması ve eşit fırsatlar tanınması durumunda Endüstri 4.0 ortamının yarattığı yeni iş ve yeni mesleklerde nasıl yer alabileceği tartışılmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Endüstri 4.0, kadın istihdamı, yeni iş ve meslekler, STEM, Türkiye’de kadın istihdamı

### **Abstract**

*With the concept of Industry 4.0, which is used to define a new development period and structure, the introduction of digital tools and opportunities in almost every area leads to reshaping of the social structure and workforce markets as a result of the digitalization of everything. While new technologies create new jobs, their share in employment is also expected to change in accordance with their qualifications. It is worth examining how the new developments will affect women's employment.*

*The aim of this study is to examine the structure and feature of Industry 4.0, alongside the technology it includes with its impact on working life; to evaluate the reflections of the structure of these new jobs which will be created with the change in the understanding of the transacting and managing business to women's employment in Turkey. In the study, within this scope, readiness of women’s employment in Turkey to new and changing occupations in the Industry 4.0 environment is discussed in terms of education, digital literacy and STEM education. The study discusses how women’s workforce can take part in new job and new occupations created by the Industry 4.0 environment as long as they obtain sufficient knowledge and skills.*

**Keywords:** Industry 4.0., women employment, new jobs and occupations, STEM, women's employment in Turkey.

## GİRİŞ

Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin en çok yaşandığı alanların başında, kadınların işgücüne katılım ve istihdamda yeterli şekilde yer alamama durumları gelmektedir. Niceliksel ve niteliksel olarak değerlendirildiğinde sayıca azlığın yanı sıra nitelikli ya da vasıflı olarak nitelendirilen işlerde kadınların düşük oranda bulunmaları konunun önemini artırmaktadır. Ülkeden ülkeye değişmekle birlikte, dünyanın her yerinde farklı ölçülerde de olsa kadınlar aynı sorunlarla karşı karşıyadır ve işgücü piyasası içinde tarım ve hizmet sektörlerinde daha yoğun çalışmaktadırlar. Düşük beceri ya da yarı-düşük beceri gerektiren işlerde çalışmak durumunda kalan kadınlar, erkeklere göre daha düşük ücret almaktadırlar. Kadınların işgücüne katılamama ya da nitelikli işlerde yer alamamalarının arkasında yatan birçok neden bulunmakla birlikte yeterli eğitimi edinme, yeni teknolojileri kullanma ve bunlara bağlı olarak bilgi ve beceri gerektiren işlere yönelme konusundaki engeller ön plana çıkmaktadır. Özellikle mesleğe yönelten eğitim olarak nitelendirilen orta ve yükseköğretimin kişiyi toplumsal işbölümünde bilgi ve beceri gerektiren görevlere hazırlama amacı vardır (Özbay, 2019: 77). Yeni teknolojileri kapsayan yüksek derecede bilgi ve beceri gerektiren meslekler için eğitim almak, ülke nüfusları açısından değerlendirildiğinde, daha az nüfusun yararlandığı bir durumdur. Bu az nüfusun içinde kadınların oranı daha da azdır (Özbay, 2019: 79). Kadınlar daha üst statü sağlayan öğrenim kurumlarına devam etme fırsatını yakalayamadıkları için gelecekte kendilerine daha düşük statü sağlayan mesleklere yönelmektedir. Günümüzde kadınların yarı-zamanlı işlerde çoğunlukla da süresi belirli olmayan, atipik çalışma şekilleri olarak ifade edilen sosyal güvenceden yoksun, ev eksenli, kısmi süreli ya da ücretsiz aile işçisi olarak kayıt dışı istihdamda yer aldıkları görülmektedir (Karadeniz, 2011. 84-85). Ayrıca kadınların hizmet sektöründe artan oranda yer almalarına rağmen bu işler, yine ev içindeki bakım işlerinin devamı olan çocuk, hasta ve yaşlı bakıcısı, temizlik işçisi, hemşirelik, öğretmenlik gibi kadınlarla özdeşleştirilen işleri kapsamaktadır.

Dünya dijital teknolojilerde yaşanan büyük gelişim, değişim ve dönüşüm sürecini yaşarken, Dördüncü Sanayi Devrimi olarak da adlandırılan Endüstri 4.0, yeni uygulama ve yeni bilişim teknolojileri ile toplum yapısını ve işgücü piyasalarını doğrudan etkilemektedir. Endüstri 4.0 ile birlikte insan gücünün teknolojik değişim hızına nasıl ayak uyduracağı sorusu, bazı işlerin ortadan kalkacağı ve işsizliğin artacağı yönünde bir endişeyi de doğurmaktadır. Ancak bu endişeyle birlikte teknolojiye yaşanan değişimin yeni işler ve yeni meslekler yaratacağı da bir gerçektir. Bu noktada kadınların bu değişim ve dönüşüm sürecinin neresinde konumlanacakları, yeni iş fırsatlarından yararlanma durumları ve bu fırsatlara erişimdeki yeterli bilgi ve beceriye yani donanımına sahip olabilmeleri tartışılmaya değerdir. Geleceğin sektörü olarak kabul edilen bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) sektöründe kadınların dezavantajlı konumlarının devam edeceği, Endüstri 4.0'ın kadınlara yeni fırsatlar açma olasılığının düşük olduğu, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin ve dijital açığın derinleşeceğine yönelik genel bir kanı olmasına karşılık, Endüstri 4.0 dönüşümünün kadınlara yönelik olumlu etkisi olabileceğini ve kadınların BİT sektöründe ortaya çıkacak yeni iş alanlarında yer almasının mümkün olabileceğini ileri süren sınırlı sayıda çalışma da bulunmaktadır (OECD, 2017a; Ansal, 2018).

Bu çalışmanın amacı Endüstri 4.0'ın yapısı, özellikleri, içerdiği teknolojiler ve çalışma hayatı üzerinde yarattığı etkilerin incelenmesi ile bu yeni sanayi ortamında iş yapma ve yönetme anlayışındaki değişimle ortaya çıkacak yeni mesleklerin yapısının Türkiye'deki kadın istihdamına yansımalarının değerlendirilmesidir. Bu kapsamda Endüstri 4.0'ın gelişmesinde rol oynayan teknolojiler göz önünde bulundurularak, Türkiye'de kadın istihdamının Endüstri 4.0 ortamında yeni ve değişen mesleklere hazır olma durumu eğitim, dijital okur-yazarlık ve STEM (Science, Technology, Engineering, Mathematics) eğitimi açılarından ele alınmıştır. Çalışmada Endüstri 4.0'ın iş ve meslekler, istihdam üzerinde yaratacağı etkilere ilişkin literatür araştırması ile Dünya Bankası, OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development), McKinsey, Price Waterhouse Coopers (PwC) gibi uluslararası araştırma kurumlarının rapor ve istatistiklerinden yararlanılmıştır. Türkiye'deki kadın istihdamının bu koşullara hazır olma durumunu saptayabilmek için kadınların işgücüne ve istihdamına katılımına, işsizlik oranlarına, eğitim ve yükseköğretimde yer alma düzeylerine, bilgisayar ve internet kullanımına ilişkin istatistiklere yer verilmiştir. Bununla beraber yeni endüstri koşullarının önemli bir

belirleyicisi olarak BİT endüstrilerindeki mevcut kadın işgücü arzı ve kadınların önündeki engeller, Endüstri 4.0 politika ve uygulamalarına yönelik çeşitli ülkelerden örnekler de ele alınmıştır. Çalışmada bu bilgiler doğrultusunda kadın işgücünün yeterli bilgi ve beceriyi edinmesi, gerekli koşullar oluşturulması ve eşit fırsatlar tanınması durumunda Endüstri 4.0 ortamının yarattığı yeni iş ve yeni mesleklerde nasıl yer alabileceği tartışılmaktadır.

## 1. ENDÜSTRİ 4.0 YAPISI ve ÖZELLİKLERİ

Endüstri 4.0, organizasyonun geldiği yeni seviyeyi, ürünlerin yaşam döngülerini ve buna bağlı değer zincirinin üzerinde tam kontrolü ile bireysel müşteri ihtiyaçlarına odaklanmayı temsil etmektedir (Vaidya, Ambad ve Bhosle, 2018; Ecevit Satı, 2018). Herman ve ark. (2015) Endüstri 4.0'ı “*Değer zinciri organizasyonu teknolojileri ve kavramları için kolektif bir terim*” olarak tanımlamışlardır. Bu devrim; yaygın mobil internet, ucuzlayan fakat daha az yer kaplayan ve eskisine göre daha güçlü sensörler ile makinelerin yapay zeka yardımıyla öğrenebilmesi gibi gelişmeler tarafından karakterize edilmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojileri ile insanların, makinelerin ve nesnelerin gerçek zamanlı, yatay ve dikey internet tabanlı bağlantılarının yanı sıra karmaşık iş süreçlerinin dinamik yönetimine olanak sağlanmaktadır. Dijital teknolojiler ürün yaşam döngülerini azaltma, değişken piyasalar ve talepler yaratma, yüksek oranlı kişiselleştirme ve inovasyon ile zorlukların üstesinden gelmeyi amaçlamaktadır. İşletmeler bu gelişmeler ile dijitalleşme seviyesini güçlü bir şekilde artırma, üretim hatlarını yeni teknolojilere uyarılma ve yeni süreçlerde insanın rolünü tanımlama baskısı ile karşı karşıya kalmaktadır (Pessl, Sorko ve Mayer, 2017). Endüstri 4.0'ın gelişimi içinde önemli yer tutan teknoloji ve uygulamalar arasında; akıllı (otonom) robotlar, simülasyon, yatay/dikey (uçtan uca) yazılım sistemi entegrasyonu, Nesnelerin İnterneti (Internet of Things-IoT), bulut bilişim, siber güvenlik, 3-D yazıcı, artırılmış gerçeklik ve büyük veri, siber-fiziksel sistemler, yapay zeka, sanal gerçeklik ve yeni iş modelleri yer almaktadır.

Endüstri 4.0 önceki üç endüstri devriminden hız, kapsam ve sistem özellikleri ile üç temel farkla ayrılmaktadır (Schwab, 2016). Teknolojik yenilikler Endüstri 4,0 ortamında etkileşimin yarattığı etki ile doğrusal değil, üstel biçimde artış göstermektedir. Kapsam açısından üretim ortamı kadar, nesnelere, bilgiyi ve insanları etkilemektedir. Teknik ve profesyonel işgücünün yetkinliklerinin artırılması yönünde değişim ihtiyacını artıran bu gelişmeler; ülke içinde ve ülkeler arasında, şirketlerde, endüstrilerde, toplumda, iş dünyasında ve işgücü piyasasında farklı etkilere neden olacaktır.

Endüstri 4.0 ortamını şekillendiren temel kavramlar aşağıdaki noktalarda toplanabilir (Lasi, Kemper, Fettke, Feld ve Hoffmann, 2014; Öcal ve Altıntaş; 2018: 2074):

- **Akıllı Fabrikalar:** İmalatın tamamen sensörler, uygulama modülleri ve otonom sistemler ile yapılmasıyla akıllı teknolojiler kullanarak, dijital ve akıllı fabrikaların kendilerini otonom biçimde yönetmeleridir.
- **Siber-Fiziksel Sistemler:** Bu sistem ile fiziksel dünya, sensörler ve aktüatörler (herhangi bir enerji kaynağı tarafından çalıştırılmakta ve mekanizmanın hareket etmesini sağlayan bir tür motor) vasıtasıyla sanal bilgi işlem dünyasına bağlanmaktadır.
- **Kendini Örgütleme:** Bugünkü üretim sistemleri, yetkilerini günden güne merkezden çevreye doğru devretmektedir. Böylelikle, klasik -yetkinin merkezde toplandığı- örgüt biçimleri yavaş yavaş azalmaktadır.
- **Dağıtım ve Tedarik Yönetiminde Yeni Sistemler:** Dağıtım ve tedarik sistemi artan bir biçimde bireyselleşmekte ve çeşitli farklı bağlantılar vasıtasıyla süreçler birbirine bağlanmaktadır.
- **Ürün ve Servisleri Geliştirmede Yeni Sistemler:** Ürün ve servislerin tamamen bireylerin istediği yönde gelişmesini sağlayacak sistemler oluşturulmaktadır.
- **İnsan İhtiyaçlarına Uyum:** Yeni üretim sistemleri, insan ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde dizayn edilmektedir.
- **Kurumsal Sosyal Sorumluluk:** Sürdürülebilirlik ve kaynakların etkin kullanımı endüstriyel imalat süreçlerinin odak noktasını oluşturmaktadır.

McKinsey'in 2013 yılı raporunda yer alan bilgilere göre yeni teknoloji ve uygulamaların son yıllardaki gelişme oranları ile bu teknolojiler ile 2025 yılında ulaşılabilecek tahmin edilen ekonomik sonuçları Tablo 1'de gösterilmektedir. Rapordaki verilere göre yeni teknolojilerin endüstride kullanımı ile birlikte çok sayıda yeni endüstrinin olacağı ve mevcut endüstrilerin de yeniden şekilleneceği belirtilebilir. Gerçekleşmesi düşünülen bu etkiler hem üretim teknolojilerinde hem de iş gücü yapısında önemli değişimleri de beraberinde getirecektir.

Tablo 1: Yeni Teknolojilerdeki Dönüşüm

Yeni Teknolojiler	Gelişme Oranı	2025 Ekonomik Etkisi
Nesnelerin İnterneti	Son 5 yıla göre kullanımda %300 artış	36 trilyon \$ - etkilenen önemli endüstrilerin <u>operasyonel maliyetleri</u> açısından
Bulut Teknolojisi	2025 e kadar milyarlarca kullanıcı ( <u>sosyal mobil analitik bulut kullanıcıları</u> )	1.7 trilyon \$- gayrisafi yurtiçi <u>hasıla</u> (GSYH)
3D Yazıcılar	Geçtiğimiz 10 yılda eklemeli üretimde 4 kat gelir artışı	11 trilyon \$- Küresel üretim GSYH
Bilgi Otomasyonu	Akıllı dijital asistanların kullanımında 400 milyondan fazla artış	9 trilyon \$ <u>dan</u> fazla bilgi işçisi istihdam maliyeti
Robotik	2010-2016 yılları arasında endüstriyel robot satışında %8 artış	6 trilyon \$ üretim işçisi istihdam maliyeti

Kaynak: (McKinsey, 2013; Ecevit Satı, 2018)

Bu yeni devrimin temelinde insansız bir üretim süreci hedeflense de teknoloji ve yönetsel süreç arasındaki boşluğu dolduracak insan gücüne ihtiyaç hep var olacaktır. Bu yeni ortam insandan tamamen arındırılmış bir üretim süreci değil, insan-makine ve ürün iletişiminin artırıldığı bir siber-fiziksel-sistem sunmaktadır. Gerbert vd. (2015) tarafından Almanya' da gerçekleştirilen bir araştırmaya göre önümüzdeki on yıl içerisinde üretim sektöründeki istihdamda %6'lık, otomotiv üretimi sektöründe %10'luk bir artış beklenmektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuçlara göre; düşük yetenek gerektiren meslekler düşüş eğilimi gösterirken yazılım, iletişim ve analitik yetenek gerektiren mesleklere olan ihtiyacın artacağı değerlendirilmektedir (Gerbert vd., 2015; Ecevit Satı, 2018).

Dünya Ekonomik Forumu tarafından 2018 yılında yayınlanan "*Future of Jobs*" raporunda işlerin değişen yapısını analiz etmek üzere bütün sektörlerde yerini koruyan roller, yeni roller ve gereksiz olacağı düşünülen rollere ilişkin bir sınıflandırma yapılmıştır. 2022'ye kadarki dönemde artan talebi karşılamak için teknolojinin kullanımı ile geliştirilen roller arasında; Veri Analistleri ve Bilim İnsanları, Yazılım ve Uygulama Geliştiricileri, İnovasyon Uzmanları, E-Ticaret ve Sosyal Medya Uzmanları gibi roller yer almaktadır. Raporda aynı zamanda, en son gelişen teknolojilerin anlaşılması ve kullanılmasıyla Yapay Zeka ve Makine Öğrenme Uzmanları, Büyük Veri Uzmanları, Süreç Otomasyon Uzmanları, Bilgi Güvenliği Analistleri, Kullanıcı Deneyimi ve İnsan -Makine Etkileşim Tasarımcıları, Robotik Mühendisleri ve Blok Zinciri Uzmanları gibi çeşitli yeni uzman roller için talebin hızlanacağı belirtilmektedir (World Economic Forum, 2018: 8). Büyümesi beklenen Müşteri Hizmetleri Çalışanları, Satış ve Pazarlama Uzmanları, Eğitim ve Gelişme, İnsan ve Kültür ve Organizasyonel Gelişim Uzmanları ve İnovasyon Yöneticileri gibi roller ise belirgin bir şekilde "*insan*" becerilerinden yararlanan roller olarak değerlendirilebilir.

## 2. ENDÜSTRİ 4.0'IN İSTİHDAM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Geleneksel yöntemlerle şimdiye kadar insanlar tarafından yapılan birçok iş dijital teknolojilerle otonom bir şekilde yapılabilmekte, dolayısıyla da aynı işin daha az kişi istihdam edilerek gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır. Diğer taraftan bu gelişmelerle artan verimlilik, artan kalite, artan yeni ürün ve hizmetler ile yeni istihdam alanları da yaratılmaktadır. Bununla beraber dijital teknolojilerin geliştirilmesi, kullanılması, bakım

çalışmaları ve takip edilmesinden sorumlu olan yeni mesleki alanlar da ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle işgücünün yeni yetenek ve beceriler kazanmasına yönelik strateji ve politikalar giderek artan bir önem kazanmaktadır. Söz edilen bu ortamın sadece üretim ve iş ortamında etkilerinin olmadığı konusunda ve toplumu her yönüyle etkilediğine vurgu yapmak üzere Japonya dijitalleşme sürecini Toplum 5.0 olarak tanımlamakta ve bu süreci bilgi toplumunun bir sonraki aşaması olarak konumlandırmaktadır.

McKinsey tarafından 2017 yılında gerçekleştirilen araştırmada dijitalleşme ile mevcut işlerin %50'sinin otomasyon teknolojileri ile gerçekleştirilebileceği belirtilmektedir (McKinsey, 2017a). Önceki sanayi devrimlerinde görülen yeni uygulama ve teknolojiler de istihdam üzerinde bir baskı oluşturmuş ancak ekonomideki büyümenin yarattığı ek istihdam olanakları sayesinde istihdam edilen insan sayısı sürekli artmıştır. Endüstri 4.0 devriminin istihdam üzerindeki net etkisinin negatif yönlü olacağını söylemek için henüz erken bir dönemde bulunmaktayız. Geçmişte yaşanan yapısal dönüşümler ekonomilerin teknolojik şoklara ayak uydurduğunu göstermekle beraber, teknolojik ilerlemenin getirdiği refah artışı her zaman tüm toplum tarafından eşit bir şekilde paylaşılmamaktadır. Çalışmalarda teknolojik değişimin beceri talebindeki artışla işlerde niteliksel bir değişime yol açtığı vurgulanmakta, dolayısıyla, teknolojik değişimin yetenekli ve eğitilmiş çalışanlara yönelik talebi arttırdığı ifade edilmektedir (Sümer, 2018).

McKinsey (2017b) tarafından yapılan bir başka araştırma kapsamında teknoloji benimsenme hızı konusunda senaryolar geliştirilmiş ve teknoloji benimsenme hızına göre 2030 yılı itibarıyla 400 milyon ile 800 milyon arasında kişinin mevcut işlerini kaybedebilecekleri belirtilmiştir. Bu kişilerden 75 milyon ile 375 milyonunun ise yeni beceriler kazanarak başka işleri yapıyor duruma geleceği saptanmıştır (Ecevit Satı, 2018). Aynı araştırmada işgücü talebini artıracak 900 milyona yakın yeni iş imkânının çeşitli etkenlerle ortaya çıkacağı da ifade edilmiştir. Endüstri 4.0'ın iş ve istihdam piyasasına etkilerine yönelik sayısallaştırılmış tahminlerin de farklılık olduğu görülmektedir (McKinsey, 2017c; Ecevit Satı, 2018).

Yeni ve akıllı teknolojilerin gelişmesi bazı meslekleri yok ederken, yeni mesleklerin de ortaya çıkmasına zemin yaratacaktır. ABD'deki meslek yapısındaki değişiklikleri görmek için yapılan kapsamlı bir analizde, önemli sayıda iş, 318 meslek, en düşük seviyesinden en yükseğe çıkarak beceri seviyelerine göre sıralanmıştır. Bu çalışma 1990'lı yıllardan başlayarak ve daha sonra yükselerek düşük eğitim ve düşük ücretli mesleklerde önemli bir artış olduğunu göstermiştir. Bununla beraber, düşük vasıflı iş gücünün gerçek ücretlerinde önemli bir düşüş olduğunu ve hem yüksek hem de düşük vasıflı mesleklerde istihdamın, orta dereceli mesleklere göre arttığı saptanmıştır. Ayrıca, yeni teknolojilerin orta vasıflı iş gücünün gerçekleştirdiği görevleri üstlendiği belirtilmiştir (Acemoglu ve Autor, 2011; Sümer, 2018; Ecevit Satı, 2018).

Dijital dönüşümün olası en büyük etkisinin işgücü üzerinde olması beklenmektedir. Meslek bazlı olan yaklaşıma göre günümüzde var olan meslek gruplarının tamamının ya da birçoğunun önümüzdeki on sene içerisinde teknolojik gelişmelere uyum sağlayarak dönüşüm geçirmesi beklenmektedir (Frey ve Osborne, 2013; PwC-TUSİAD; 2019: 18). Frey ve Osborne (2013) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, tele pazarlama, veri girişi yapanlar, kütüphane teknisyenleri, kasiyerler, telefon operatörleri, radyo operatörleri, dış laboratuvar teknisyenleri vb. meslek grupları otomasyon sürecinden en çok etkilenme olasılığına sahip olan meslek grupları arasında yer almaktadır. Bu araştırma ABD için iş alanlarının %47 oranında otomatize olması beklentisini ortaya koymaktadır (PwC-TUSİAD; 2019: 18).

### **3. ENDÜSTRİ 4.0 ORTAMINDA TÜRKİYE'DEKİ KADIN İSTİHDAMI**

Kadınların küresel iş gücünün yaklaşık % 40'ını oluşturmalarında ve giderek daha fazla işgücüne katılmalarında büyük ilerleme kaydedilmiş olsa da (World Bank, 2011; European Commission, 2011) istihdam fırsatları, cinsiyet eşitsizliği, sosyal ve kültürel engeller, ayrımcı iş uygulamaları ve daha düşük ücretler varlığını sürdürmektedir (McLoughlin, 2013). Ayrıca yaş, medeni durum, din, eğitim düzeyi, gelir, ikamet alanı ve eş desteği gibi bazı demografik özellikler de kadınların işgücüne katılımını etkileyebilmektedir (Al Kharouf ve Weir, 2008; Verick, 2014; Mehtap vd., 2016). Kadınların ev içindeki çeşitli ücretsiz iş biçimleri için sosyal olarak atfedilen sorumlulukları, erkeklere göre daha düşük işgücüne katılım oranlarını açıklamada açıkça rol oynamaktadır. Ayrıca, bu sorumlulukları yerine getirmeye uygun, ancak yarı zamanlı, gündelik, düzensiz, mevsimsel ve genellikle ev tabanlı daha düşük ücret özelliği taşıyan iş biçimlerine daha yüksek eğilimleri de bu yönelimi desteklemektedir.

Önceki çalışmalar, kadınların çalışmasını teşvik edebilecek veya cesaretini kırabilecek bazı demografik değişkenleri vurgulamıştır. Kadın istihdamı üzerinde en çok durulan faktörlerin başında eğitim, yaş, medeni durum, ücretsiz aile işçiliği ve kayıt dışı istihdam gelmektedir. Bu değişkenlerden eğitime ayrı bir önem atfedilmesi gerekmektedir. Eğitim, emeğin üretime olan katkısı ile beraber ücretleri artırarak gelir dağılımındaki eşitsizlikleri giderebilmektedir. Bunların yanı sıra eğitim, sosyal ve politik alanlardaki gelişmeleri de tetiklemektedir (Erdoğan ve Yaşar, 2018: 20). Kadınlar eğitim fırsatlarına ulaştıklarında yeni fikirlere açık olurlar, yeni beceriler geliştirirler ve ev dışında sahip oldukları seçenekleri genişletirler (Bullough vd., 2012). Bu nedenle, kadınlar için eğitim ve öğretim olanaklarının sağlanması daha aktif katılımcılar olmalarına yardımcı olurken işgücüne katılım ile ekonomik özgürlüklerini kazanmalarını ve ekonomik kalkınmayı desteklemelerini mümkün kılar (Boserup, 1986; Lincove, 2008; Mehtap vd., 2016). Yükseköğretim mezunu kadınların işgücü piyasasına katılım düzeylerinin diğer eğitim seviyelerindeki kadınların işgücü piyasasına katılımlarından çok daha yüksek düzeyde gerçekleşmesi eğitimin önemini ortaya koyan önemli bir sonuçtur (Bulutay, 2000: 87; Erdoğan ve Yaşar, 2018: 20).

Dijitalleşme, akıllı üretim teknolojileri, robotlaşma ve esnek üretim sistemlerini destekleyen araçların etkisiyle üretimin daha esnek ve çevik özellikler kazanması tam zamanlı çalışan sayılarının azalması, yarı zamanlı çalışan sayılarının ise artışına doğru bir gelişmeyi tetiklemektedir. Bu durum aile içerisinde yüklenmiş oldukları diğer sorumlulukları nedeniyle tam zamanlı çalışmayan kadınların işgücüne katılmaları yönünde bir fırsat oluşturmaktadır (Özer ve Biçerli, 2000: 59; Erdoğan ve Yaşar, 2018: 20). Ancak, kadınların istihdama esnek çalışma düzenlemeleriyle katılımı sonucu ortaya çıkabilecek sosyal güvenceden yoksun kalma ve ücret eşitsizliğinin de önüne geçilmelidir. Bu noktada çocuk bakımının sadece kadınların sorumluluğu olarak değerlendirilmeyip, kurumsal bakım hizmetleri, doğum izni ve babalık izinlerinin uygulanabilir olması yönünde adımların atılması gerekmektedir (Oktay Yılmaz, 2017: 209).

TÜSİAD ve BCG tarafından 2016 yılında hazırlanan “Türkiye’nin Küresel Rekabetçiliği için Bir Gereklilik Olarak Sanayi 4.0” raporunda (2016b), şirketlerin %77’si sanayide dijital dönüşüm hakkında bilgi sahibi olduklarını belirtirken, 2017 yılında yapılan araştırmada ise bu oran %90’a yükselmiştir. Araştırmada Türkiye’deki işletmelerin dijital dönüşüm için engel teşkil eden faktörleri büyük oranda yatırım yönüyle ele aldıkları görülmüştür. Gelişmiş ülkelerde ilk sıradaki engel olarak görülen kalifiye çalışan yetersizliği Türkiye’de yatırım maliyetleri ve yatırımın geri dönüş belirsizliğinden sonra sıralamada yer almıştır (TÜSİAD-BCG, 2017).

TÜİK (2018)’e göre 15-24 yaş grubunda işsizlik oranı % 16,9’dur. Ayrıca ne eğitimde ne de istihdamda yer alan %24’lük bir genç nüfus vardır. TÜSİAD tarafından yapılan (2016a) Endüstri 4.0 koşullarının Türkiye açısından değerlendirildiği raporda işgücünün bilgi ve beceri düzeyi bakımından hazır olma durumu ele alınmıştır. İşverenlerden alınan verilere göre Türkiye’nin ihtiyaç duyacağı teknolojilerin tasarım ve üretim gücü, ileri matematik, fen bilimleri, sanat ve teknolojinin bütünleştirildiği mühendislik yaklaşım ve becerilerine dayandırılmaktadır. Bu ihtiyacı karşılama süresinin de oldukça kısa bir zamanda gerçekleşmesi gerektiğine vurgu yapılmaktadır. Türkiye “*demografik fırsat penceresi*” şeklinde nitelendirilen süreci yaşamaktadır. Demografik geçiş sürecinde nüfus-yaş yapısında değişim yaşanmakta, işgücü arzının yani çalışabilir yaştaki nüfusun sadece bir kez arttığı (15-64 yaş) bir durum söz konusu olmaktadır. Türkiye’de demografik fırsat penceresi sürecinin 2010 yılında başladığı ve 2041 yılında sona ereceği tahmin edilmektedir. Bu süreci büyümeyle gerçekleştiren Doğu Asya ülkeleri; Hong Kong, Singapur, Güney Kore ve Tayvan önce ortaöğretime daha sonra yükseköğretime yatırım yapmışlardır. Örneğin; Güney Kore’de 1987 yılında okullaşma oranında cinsiyet eşitliği sağlanarak %88’e ulaşılmıştır (Tansel, 2012: 37-39). Bu durumdan Türkiye’nin en iyi şekilde yararlanabilmesi için öncelikle eğitime doğru şekilde müdahale edilmesi ve yükseköğretim çağındaki nüfusun yüksek teknolojilere yönelik eğitimden faydalanması gerekmektedir. Kadınların bu faydalanma sürecinin dışında kalmaması ise büyük önem taşımaktadır.

Türkiye’de kadınlar arasında işgücüne katılım oranı gerek AB gerekse OECD ortalamalarının oldukça gerisinde kalmıştır. Nitekim bu oran 20-64 yaş arasında 28 AB üyesi ülke arasında 2018 yılında %67,4 olarak gerçekleşmiştir. Katılımın en yüksek olduğu ülke %83,2 ile İzlanda iken, %80,4 ile İsveç ikinci sırada, % 49,1 ile Yunanistan son sırada yer almaktadır. Türkiye’de oran %35,2’de kalmıştır (Eurostat, 2019). Benzer bir

durum OECD karşılaştırmaları açısından da geçerlidir. 2018 yılında 15-64 yaş arasında kadınların işgücüne katılım oranı 36 üye ülke ortalaması açısından %64,6 düzeyindedir. İzlanda (%84,5) OECD ülkeleri arasında AB’de olduğu gibi ilk sırada yer alırken, Meksika (%47,3) ve Türkiye (%38,3) katılım oranı %50’inin altında kalan iki ülkedir. Yine kadın işsizlik oranı OECD ortalaması %5,6 iken, Türkiye’de bu oran %14,2 şeklinde gerçekleşmiştir (OECD, 2019a).

2017 TÜİK verilerine göre Türkiye’de 15 yaş ve üzeri birey sayısı toplamda 59 milyon 894 bin olup; bunun 29 milyon 649 bini erkek, 30 milyon 244 bini ise kadındır (Tablo 2). Söz konusu nüfus içerisinde iş gücüne katılan erkek sayısı 21 milyon 484 bin iken, bu sayı kadınlarda 10 milyon 159 bine düşmektedir. Bu durum, Türkiye’de kadınların iş gücüne katılımının düşüklüğünü gözler önüne sermektedir. Kadınların ve erkeklerin istihdam verilerine bakıldığında, Türkiye’de 15 yaş ve üstü erkeklerin 19 milyon 460 bininin, kadınların ise 8 milyon 729 bininin aktif şekilde istihdam edildiği görülmektedir. Türkiye’de kadın istihdamın en önemli belirleyicilerinden biri tarımın erkek istihdamına kıyasla çok daha büyük bir paya sahip olmasıdır. Erkeklerde 2016 yılında %72 ve 2017 yılında %72,5 olan iş gücüne katılım oranı, kadınlarda 2016 yılında %32,5 ve 2017 yılında %33,6 olarak gerçekleşmiştir. Çalışan ve iş arayan nüfusun toplamına tekabül eden iş gücüne katılım oranından hali hazırda işsiz olanları çıkararak, sadece emek piyasasına aktif şekilde katılanları incelediğimizde ise erkeklerde istihdam oranının 2016 yılında %65,1 ve 2017 yılında %65,6 olduğunu görmekteyiz. Kadınlarda ise istihdam oranı 2016 yılında %28 ve 2017 yılında %28,9 olarak gerçekleşmiştir. Türkiye’de kadınların iş gücüne katılım oranları son yıllarda yükselirken, erkekler için aynı oran aşağı yönlü bir hareket izlemektedir. 2000 yılında %26,6 olan kadınların iş gücüne katılım oranının 2017 yılında %33,6’ya ulaştığını görmekteyiz. Aynı dönem içerisinde erkeklerin iş gücüne katılım oranı ise %73,7’den %72,5’e gerilemiş olup, kadınların iş gücüne katılımında yaşanan artışın daha fazla olması, Türkiye genelinde 15 yaşından büyük kurumsal olmayan nüfusun iş gücüne katılım oranının %49,9’dan %52,8’e yükselmesini sağlamıştır.

Türkiye’de istihdam edilen kadınların ve erkeklerin iktisadi faaliyet kolları incelendiğinde öncelikle yıllar içerisinde tarımda çalışan erkek oranının azaldığı görülmektedir. 2000 yılında istihdam edilen erkek nüfusunun %27’si tarımda çalışırken, bu oran 2017 yılında %15,4’e düşmüştür. Türkiye ekonomisinde tarımın azalan payının yerini doldurmakta olan hizmet sektöründe ise 2000 yılında %45 olan erkek istihdamı, 2017 yılında %53,2’ye yükselmiştir. 2000 yılında ülkemizde çalışan kadınların %60,5’i tarımda istihdam edilirken, bu oran yıllar içerisinde azalarak, 2017 yılında %28,3 seviyesine düşmüştür. Bu durum Türkiye’deki kadın istihdamının yoğun şekilde tarıma dayandığının ve yıllar içerisindeki düşüşün kırdan kente yaşanan göçlerden ileri geldiğinin göstergesidir. Hatta bu değişim kente gelen kadınları istihdama katılamadıklarını göstermektedir. Sanayi sektörüne baktığımızda %12,6 olan kadın istihdamı yıllar içerisinde %12-16 arasında değişiklik göstermiş ve 2017 yılında %14,6 olarak gerçekleşmiştir. Son olarak hizmet sektörü incelendiğinde, kadın istihdamında tarımda yaşanan düşüşün aksi yönünde bir hareketin bu sektörde yaşandığı görülmektedir. 2000 yılında Türkiye’de çalışan kadınların %26,4’ü hizmet sektöründe istihdam edilirken, bu oran 2017 yılında %56,1’e ulaşmıştır. Bu verilerden hareketle Türkiye için yaklaşık 2012 yılından bu yana hizmet sektörünün en fazla kadın istihdamı yaratan sektör olduğu söylenebilir (Önder, 2013; İKV, 2019: .21).

Türkiye’de kadın istihdamının önemli bir özelliği de bazı sektörlerin ve mesleklerin erkeklere daha uygun olduğu kanısıyla kadınların söz konusu sektörlerde ve mesleklerde istihdam edilmelerinin ve kariyerlerinde yükselmelerinin zor oluşudur. Mesleki ve sektörel ayrışma ve işgücünün cinsiyet bileşimi, önemli ölçüde cinsiyet farkı açığını artırmaktadır. Bu kapsamda toplumların kadınlar ve erkekler için farklı rolleri ve sorumlulukları benimsemesinin cinsiyete dayalı işbölümü olarak tanımlandığını belirtmek gerekir. Cinsiyete dayalı işbölümü uyarınca hemşirelik, öğretmenlik, sekreterlik, psikologluk ve diyetisyenlik gibi meslekler kadın işi olmaya ve böyle algılanmaya; şoförlük, mühendislik, pilotluk, teknikerlik ve müteahhitlik gibi meslekler de erkek işi olmaya ve bu şekilde algılanmaya devam etmektedir. Bu duruma Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde sıklıkla rastlanmakta, kadınların daha düşük nitelikli ve düşük ücretli işlerde yoğunlaşmasına yol açmaktadır. 2014-2017 döneminde Türkiye’de istihdam edilen kadınların ve erkeklerin meslek grupları incelendiğinde istihdam edilen toplam erkek sayısının 18 milyon 242 binden 19 milyon 460 bine, istihdam edilen toplam kadın sayısının ise 7 milyon 689 binden 8 milyon 728 bine ulaştığı görülmektedir (Tablo 3).

Tablo 2: Türkiye 2016-2017 Temel İş Gücü Göstergeleri

	Toplam		Erkek		Kadın	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
<b>15 ve daha yukarı yaşta kişiler</b>						
<b>Bin</b>						
Nüfus	58.720	59.894	29.031	29.649	29.689	30.244
İş gücü	30.535	31.643	20.899	21.484	9.637	10.159
İstihdam	27.205	28.189	18.893	19.460	8.312	8.729
Tarım	5.305	5.464	2.920	2.993	2.384	2.471
Tarım dışı	21.901	22.724	15.973	16.467	5.928	6.258
İşsiz	3.330	3.454	2.006	2.024	1.324	1.431
İş gücüne dâhil olmayan	28.185	28.251	8.133	8.166	20.052	20.085
<b>Yüzde</b>						
İş gücüne katılma oranı	52	52,8	72	72,5	32,5	33,6
İstihdam oranı	46,3	47,1	65,1	65,6	28	28,9
İşsizlik oranı	10,9	10,9	9,6	9,4	13,7	14,1
Tarım dışı işsizlik oranı	13	13	10,9	10,7	18,1	18,5
<b>15-64 yaş grubu</b>						
İş gücüne katılma oranı	57	58	77,6	78,2	36,2	37,6
İstihdam oranı	50,6	51,5	70	70,7	31,2	32,2
İşsizlik oranı	11,1	11,1	9,8	9,6	14	14,4
Tarım dışı işsizlik oranı	13	13,1	10,9	10,8	18,2	18,6
<b>Genç nüfus (15-24 yaş)</b>						
İşsizlik oranı	19,6	20,8	17,4	17,8	23,7	26,1
Ne eğitimde ne istihdamda olanların oranı	24	24,2	14,6	14,6	33,5	34

Kaynak: TÜİK (2017); İKV (2019).

Tablo 3: Türkiye’de İstihdam Edilenlerin 2014-2017 Yılları Cinsiyete Göre Meslek Grupları

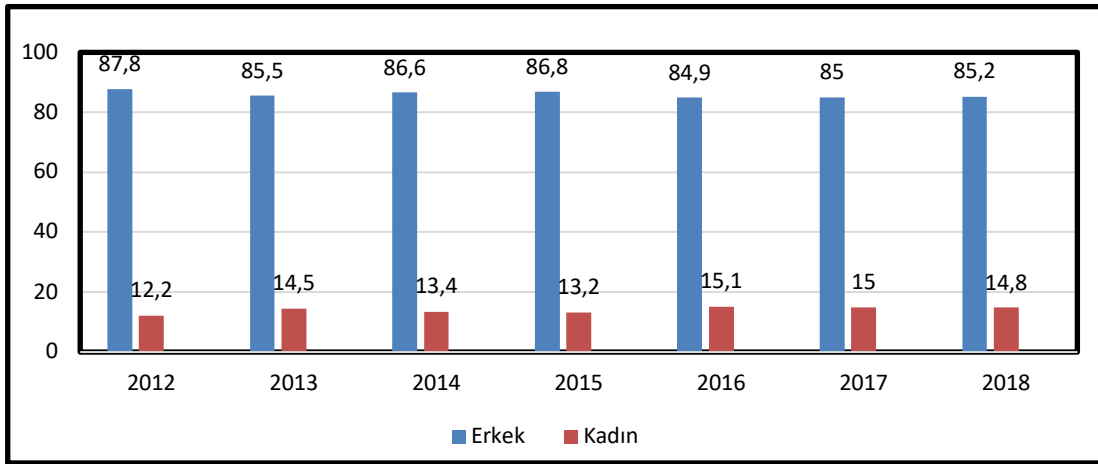
		Erkek				Kadın			
		2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Yöneticiler	Bin	1.160	1.199	1.190	1.205	179	182	212	213
	%	6,3	6,4	6,2	6,1	2,3	2,2	2,5	2,4
Profesyonel meslek mensupları	Bin	1.347	1.414	1.507	1.516	1.035	1.156	1.279	1.350
	%	7,3	7,6	7,9	7,7	13,4	14,3	15,3	15,4
Teknisyenler, teknikerler ve yardımcı profesyonel meslek mensupları	Bin	1.032	1.083	1.128	1.211	360	391	403	425
	%	5,6	5,8	5,9	6,2	4,6	4,8	4,8	4,8
Büro ve müşteri hizmetlerinde çalışan elemanlar	Bin	999	1.050	1.100	1.152	732	790	845	831
	%	5,4	5,6	5,8	5,9	9,5	9,8	10,1	9,5
Hizmet ve satış elemanları	Bin	3.367	3.458	3.524	3.629	1.385	1.505	1.606	1.752
	%	18,4	18,6	18,6	18,6	18	18,6	19,3	20
Nitelikli tarım, ormancılık ve su ürünlerinde çalışanlar	Bin	2.574	2.557	2.504	2.568	1.750	1.679	1.540	1.585
	%	14,1	13,7	13,2	13,1	22,7	20,8	18,5	18,1
Sanatkarlar ve ilgili işlerde çalışanlar	Bin	3.253	3.227	3.244	3.378	437	417	444	471
	%	17,8	17,3	17,1	17,3	5,6	5,1	5,3	5,3
Tesis ve makine operatörleri ve montajcılar	Bin	2.140	2.170	2.251	2.382	273	267	268	297
	%	11,7	11,6	11,9	12,2	3,5	3,1	3,2	3,4
Nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar	Bin	2.370	2.404	2.444	2.419	1.538	1.671	1.715	1.804
	%	12,9	12,9	12,9	12,4	20	20,7	20,6	20,6
<b>TOPLAM</b>		<b>18.242</b>	<b>18.562</b>	<b>18.892</b>	<b>19.460</b>	<b>7.689</b>	<b>8.058</b>	<b>8.312</b>	<b>8.728</b>

Kaynak: TÜİK’den akt.İKV(2019)

Tablo 3’de yer alan 2017 yılındaki istatistiklere göre kadın istihdamında %20,6 nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlardan sonra %20 ile hizmet ve satış elemanları, %18,1 ile nitelikli tarım, ormancılık ve su ürünlerinde çalışanlar, %15,4 ile profesyonel meslek mensupları, %9,5 ile büro ve müşteri hizmetlerinde çalışan elemanlar gelmektedir. Bunları %5,3 ile sanatkarlar ve ilgili işlerde çalışanlar, %4,8 ile teknisyenler, teknikerler ve

yardımcı profesyonel meslek mensupları, %3,4 ile tesis ve makine operatörleri ve montajcılar ve %2,4 ile yöneticiler takip etmektedir. Meslek gruplarına göre kadın istihdamında 2014-2017 döneminde meslek sıralaması çok değişmese de bize Türkiye’deki kadın istihdamına dair çok önemli bir ipucu sunmaktadır. Çalışan kadınlar arasında en düşük mesleki alanı yönetici olarak çalışanlar oluşturmaktadır. Türkiye’de halen kırılmayan cam tavan neticesinde kadın temsili, kariyer basamağı arttıkça azalmakta ve en üst kademedeki en düşük seviyesine ulaşmaktadır. TÜİK’in yürüttüğü Hane Halkı İşgücü Araştırması’na göre Türkiye’de 2012-2018 döneminde erkek yönetici oranı düşmekteyken, kadın yönetici oranı artmaktadır (Şekil 1). Ancak 2012 yılında %87,8 olan erkek yönetici oranı karşısında %12,2 olan kadın yönetici oranı, kadınların işe alımlarında ya da alındıkları zaman mesleklerinde ilerlemelerinde ciddi engeller olduğunu, bu yüzden cam tavanlarını kıramadıklarını gözler önüne sermektedir.

**Şekil 1: Yönetici pozisyonlarındaki bireylerin cinsiyete göre dağılımı, 2012-2018 (%)**



Kaynak: TÜİK, 2018.

2013 yılında kadın yönetici oranı %14,5’e, 2017 yılında da %15’e ulaşmıştır. 2018 yılında bir düşüş ile oran %14,8 olmuştur. Ancak söz konusu oranlar, kadın-erkek eşitliği olan ve Türkiye’nin de hedeflemesi gereken “%50 erkek-%50 kadın” oranına pek de yakın olmadığını ve ülkemizdeki kadın istihdamının hem nicelik hem de nitelik olarak iyileştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bunun için de gerekli politika adımlarını atmanın ilk şartı, kadınların çoğunlukla nitelik gerektirmeyen işlerde ya da ücretsiz aile işçisi olarak istihdam edilmelerinin ve diğer meslek dallarında da kariyer basamaklarını erkekler kadar hızlı yükselemelerinin altında yatan faktörlerin doğru analiz edilmesidir (İKV, 2019: 22).

Dünya genelinde ise tüm sektörlerde, kadınlar 2016 yılında orta düzey çalışanların %24’ünü, üst düzey pozisyonlarda çalışanların %15’ini ve CEO’ların %9’unu oluşturmaktadır. Endüstriler genelinde, orta düzey rollerdeki kadınların payında 2020’ye kadar % 7 ile %9 arasında bir artış ve üst düzey rollerde % 8 ile %13 puanlık bir artış beklentisi vardır. Dünya Ekonomik Forumu’nun 2016 yılındaki raporunda Endüstri 4.0’ın kadınların işgücüne eşit katılımını teşvik edecek özelliklere sahip olduğu belirtilmektedir (World Economic Forum, 2016: 2-8).

**Tablo 4: Dünya Genelinde Kadınların İşgücüne Katılım Oranı (Kadın İşgücü %)**

	CEO	YÖNETİM KURULU	Üst Düzey Roller		Orta Düzey Roller		Küçük Roller		Alt Roller	
			2016	2020	2016	2020	2016	2020	2016	2020
<b>Tüm Endüstrilerde</b>	%9	%28	%15	%20	%24	%33	%33	%36	%30	%34

Kaynak: World Economic Forum, 2016.

Shandwick tarafından 2016 yılında yapılan çalışmada Fortune Global 500 şirketlerindeki üst düzey kadın yönetici düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya 36 ülkeyi temsil eden 8600'ün üzerinde yönetici katılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre Fortune Global 500 şirketlerinin kadın CEO sayısı 13 olarak belirlenmiştir. Kadın yöneticilerin üst düzey pozisyonlara geldiği bu işletmelerin yer aldığı sektörler değerlendirildiğinde ilk sırada satış ve pazarlama %33, ikinci sırada giyim perakendeciliği %29, üçüncü sırada ise %27 ile kişisel tüketim sektörleri yer almaktadır (Dijitalage, 2016).

İş arayan ve işveren kişilerin kullandığı ve iş hayatı ile ilgili bilgilerin paylaşıldığı sosyal bir ağ olan LinkedIn'de gerçekleştirilen bir başka çalışmada Mayıs 2018 tarihinde Türkiye'deki iş pozisyonu CDO (Chief Digital Officer) olarak tanımlanmış kişiler incelenmiştir. Bu amaçla LinkedIn'in sosyal ağında arama motoruna CDO yazıldığında, 13 kadın ve 42 erkek dijital dönüşüm liderinin sayısına ulaşılmıştır. Dünya genelinde kadın CDO'ların sayısı her yıl önemli ölçüde artarken Türkiye'de kadın dijital dönüşüm liderlerinin desteklenmesi için eğitim, istihdam ve dijital okur-yazarlıkları ile ilgili yeni politikalar üretilmesi gerekliliği açısından dikkate değerdir (Maycotte, 2015).

### 3.1. Endüstri 4.0 Ortamında Kadın İstihdamında Eğitimin Rolü

Yapılan araştırmalar eğitim seviyelerinin kadın ve erkek arasında eşit olarak dağılmadığını, bireylerin eğitim seviyesinin ülkelerin gelişmişlik düzeyine, yaş ve gelir gruplarına göre de farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır (Erdoğan ve Yaşar, 2018, s.20). Eğitim çalışma fırsatlarını arttırmakta ve yüksek statüsü olan mesleklerde yüksek ücretlerle çalışabilmeye imkan sağlamaktadır. Eğitim düzeyleri artan kadınların işgücüne katılımı da artmakta, bunun ücretlere yansımada da olumlu yönde olmaktadır. Ancak eğitimin yanı sıra kadınların işgücüne katılımlarının düşük olmasının en önemli nedenlerinden biri de kadınların ev işleri ve özellikle çocuk bakımı ile işgücü piyasasına girerek ücretli bir işte çalışma konusunda yaşadıkları ikilemdir. Kadınların çalıştıkları zaman aldıkları ücretin çocuk bakımı konusunda ihtiyaçlarını karşılamaması çalışma tercihlerini etkilemektedir (Doğrul, 2007: 83). Bu tercihin işgücü piyasası yönünde olması, kadının elde edeceği gelir ile masrafları arasında oluşan farkın pozitif yönde olmasına bağlıdır.

Eğitim düzeyi ve işgücüne katılım oranı arasındaki etkileşimde, çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe işgücü piyasasında daha yüksek gelir elde edecekleri ileri sürülmektedir ki bu durumda işgücü piyasası dışında kalmanın maliyetinin yükselmesinin işgücüne katılma oranlarını artıracakı düşünülmektedir. Bir başka neden olarak ise; "eğitimin doğrudan, dolaylı ve psikolojik" birtakım maliyetleri olan bir yatırım olduğu düşünülmektedir. Eğitimin ciddi bir yatırım olduğu düşünüldüğünde bu yatırımın getirisine sahip olabilmek ve maliyetini karşılayabilmek için işgücü piyasasında çalışmak gerekmektedir. Bu bakış açısı ile incelendiğinde eğitim seviyesi ve gelir düzeyi arasında ilişki olduğunu ileri süren teorinin gerçekleşmesi mümkün görünmektedir. Ancak bu teorinin kırsal alanlardaki kadınlar dikkate alındığında çok da etkili olmadığı görülmektedir (İnce, 2010: 36; Erdoğan ve Yaşar, 2018: 20).

Ev içinde kadınlar tarafından yapılan ve yeniden üretim olarak değerlendirilen ev işleri yani temizlik, kışık gıda hazırlıkları, giyim eşyası üretiminden oluşan evde destek üretimi ve bakım işleri kapsamına giren çocuk, yaşlı ve hasta bakım hizmetleri de kadınların ücret almadan yaptıkları işlerdir. Kadınların sorumluluğunda olduğu kabul edilen bu işler, hanenin harcama kalemlerini ve tasarruflarını etkiler. Bu faaliyetler eğer piyasa içinde yapılırsa bir ekonomik faaliyet ve iş olarak kabul edilirken, evde ve ücret almaksızın yapıldığında ücretsiz aile işçiliği olarak nitelendirilmektedir (Doğrul, 200: 74). Bu konuda bir araştırma yapan Kızılgöl (2012), 2002-2008 yıllarını kapsayan süreçte Türkiye'de kentsel ve kırsal alanda yaşayan evli ve bekar kadınların işgücüne katılımlarını incelemiştir. Araştırmaya göre; eğitim kadınların işgücüne katılımlarını

etkileyen en önemli faktördür, ancak kadınların son 20 yılda eğitim seviyeleri artmasına rağmen işgücüne katılım oranları aynı düzeyde artış gösterememiştir. Kentsel alanda yaşayan kadınlar açısından elde edilen sonuçlar eğitim seviyesinin işgücüne katılımı etkilediği yönündedir fakat kırsal alandaki kadınların tarım sektöründe yer aldıkları ya da ücretsiz aile işçisi olarak çalıştıkları görülmüştür.

Türkiye’de kadınların yeterli düzeyde eğitim imkanına ulaşamaması, çalışmaları durumunda daha düşük ücret almalarına ve emek yoğun sektörlerde, uzun saatler boyunca çalışmalarına neden olmaktadır. Yükseköğretimdeki öğrenciler cinsiyetlerine göre incelendiğinde, 2014-2015 eğitim-öğretim yılında 6 milyon 62 bin olan yükseköğretimdeki toplam öğrenci sayısının, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında 7 milyon 560 bine ulaştığı görülmektedir (Tablo 5). Ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora seviyelerinde en fazla öğrenci, ön lisans ve lisans seviyelerinde bulunmaktadır. Yükseköğretimde son dört eğitim-öğretim yılında en az öğrencinin bulunduğu seviye doktora olmuştur. Yükseköğretimdeki tüm eğitim seviyelerinde kadınlar, sayıca erkeklerin gerisinde kalsa da 2014-2015 eğitim-öğretim yılında 2 milyon 786 bin olan kadın öğrenci sayısının, 2017-2018 eğitim-öğretim yılında 3 milyon 513 bine ulaşması umut vaat etmektedir (İKV, 2019: 28). Türkiye’de kadınların eğitime katılım istatistikleri değerlendirildiğinde, toplam nüfus içerisinde eğitimli kadın nüfusun giderek arttığı görülmektedir.

Tablo 5: Türkiye’de Yükseköğretimde Cinsiyete Göre Öğrenci Sayıları (bin)

	2014-2015			2015-2016			2016-2017			2017-2018		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
Ön Lisans	1.062	950	2.013	1.198	1.087	2.285	1.335	1.220	2.555	1.424	1.344	2.768
Lisans	1.967	1.661	3.628	2.123	1.777	3.900	2.202	1.869	4.071	2.292	1.949	4.241
Yüksek Lisans	200	141	342	249	167	417	294	185	480	275	178	454
Doktora	45	32	78	50	35	86	53	37	91	54	40	95
<b>TOPLAM</b>	<b>3.276</b>	<b>2.786</b>	<b>6.062</b>	<b>3.621</b>	<b>3.067</b>	<b>6.689</b>	<b>3.886</b>	<b>3.312</b>	<b>7.198</b>	<b>4.047</b>	<b>3.513</b>	<b>7.560</b>

Kaynak: YÖK’den akt.İKV, (2019, s.28)

Türkiye’de 2014-2017 döneminde iş gücüne katılım, istihdam ve işsizlik oranları incelendiğinde okur-yazar olmayan kadınlarda 2014 yılında %15,5 olan istihdam oranı, 2017 yılında %15,4 olarak gerçekleşmiştir (Tablo 6). Lise altı eğitimli kadınlarda istihdam oranı %23-24 civarında olup lise mezunu kadınlarda lise altı eğitimli kadınlardan çok farklı olmayarak %25-27 aralığında gerçekleşmiştir. Mesleki veya teknik lise mezunlarının istihdam oranları ele alındığında, erkeklerde %73-74 kadınlarda ise %32-33 aralığında olduğu görülmektedir. İki cinsiyet için de lise mezunlarıyla kıyaslandığında 8 ila 10 puan arasında daha yüksek olan mesleki veya teknik lise mezunlarının istihdam oranları, iş gücü piyasasında teorik eğitimden ziyade pratik ve mesleğe ilişkin eğitim alanların daha fazla çalışma imkanı bulduğunu göstermektedir. Son olarak en yüksek eğitim seviyesi olan yükseköğretim verileri incelendiğinde, 2014 yılında Türkiye’deki erkekler arasında herhangi bir yükseköğretim derecesine (ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora) sahip olanların %78-79’unun, kadınlarda ise %59- 60’ının istihdam edildiği tespit edilmektedir. Buradan kadınlarda yükseköğretimin erkeklere kıyasla bir önceki eğitim seviyesi olan mesleki veya teknik lisenin ardından istihdam oranını daha fazla artırdığı sonucu çıkarılabilir. Erkeklere benzer şekilde kadınların da en yüksek yıllık ortalama brüt ücretlerini yükseköğretimi tamamlamaları halinde aldıkları düşünüldüğünde kadın istihdamını olumlu yönde etkileyen en önemli faktörlerden birinin eğitim olduğu çıkarımı yapılabilir (İKV, 2019: 31-32).

Tablo 6: Türkiye’de 2014-2017 Yılları Arasında Eğitim Durumuna Göre İş Gücü, İstihdam ve İşsizlik

			Erkek				Kadın			
			2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Okur-yazar olmayanlar	İş gücü	Bin	361	315	308	318	809	800	730	758
		%	33,6	30,9	30,4	32,4	16	16,1	15,2	15,9
	İstihdam edilen	Bin	312	279	272	282	785	777	707	731
		%	29	27,4	26,8	28,8	15,5	15,6	14,7	15,4
	İşsiz	Bin	49	36	36	36	24	23	23	27
		%	13,6	11,3	11,8	11,2	3	2,9	3,2	3,6
Lise altı eğitilmişler	İş gücü	Bin	11.831	11.867	11.814	12.004	4.269	4.410	4.513	4.640
		%	68,9	68,8	68,9	69,3	25,8	26,6	27,2	27,7
	İstihdam edilen	Bin	10.713	10.684	10.651	10.854	3.871	3.966	4.019	4.155
		%	62,4	61,9	62,1	62,6	23,4	23,9	24,2	24,8
	İşsiz	Bin	1.118	1.183	1.163	1.151	397	444	495	485
		%	9,5	10	9,8	9,6	9,3	10,1	11	10,5
Lise	İş gücü	Bin	2.182	2.192	2.245	2.303	795	810	855	899
		%	71	71,3	71,2	71,6	31,9	32,7	33,7	34,3
	İstihdam edilen	Bin	1.979	1.984	2.010	2.069	643	645	675	708
		%	64,4	64,5	63,7	64,4	25,8	26	26,6	27
	İşsiz	Bin	203	209	235	234	152	165	180	191
		%	9,3	9,5	10,5	10,1	19,1	20,3	21,1	21,3
Mesleki veya teknik lise	İş gücü	Bin	2.184	2.273	2.393	2.530	664	728	784	842
		%	80,4	81,1	81,6	81	39,8	40,8	41,4	42,6
	İstihdam edilen	Bin	2.009	2.097	2.185	2.301	535	596	623	669
		%	74	74,9	74,5	73,7	32,1	33,4	32,9	33,8
	İşsiz	Bin	175	175	208	228	128	132	161	173
		%	8	7,7	8,7	9	19,3	18,1	20,6	20,5
Yükseköğretim	İş gücü	Bin	3.498	3.807	4.139	4.330	2.193	2.477	2.754	3.020
		%	85	86,2	86,4	86,5	71,3	71,6	71,3	72,7
	İstihdam edilen	Bin	3.231	3.518	3.775	3.954	1.854	2.074	2.289	2.466
		%	78,5	79,6	78,8	79	60,3	59,9	59,3	59,3
	İşsiz	Bin	267	289	363	376	339	403	465	554
		%	7,6	7,6	8,8	8,7	15,5	16,3	16,9	18,4

Kaynak: TÜİK'den akt. İKV (2019: 31)

Bu değerlendirmelerin yanı sıra kadınların hangi alanlarda eğitim aldıkları da önem kazanmaktadır. Bu amaçla Türkiye'deki yükseköğretimde yer alan öğrenci sayıları 2015-2019 yılları arasında öğretim alanlarına ve cinsiyetlerine göre incelendiğinde (Tablo 7), kadınların BİT sektörü alanında sayıca çok az oldukları görülmektedir. İş, yönetim ve hukuk ile mühendislik alanlarında öğrenim gören kadınların sayısı da oldukça düşüktür. Kadımla özdeşleşen ve kadın meslekleri olarak nitelendirilen eğitim ve sağlık alanlarında kadınlar daha yoğun yer almışlardır.

Tablo 7: Türkiye'de Öğretim Alanlarına ve Cinsiyetlerine Göre Yüksek Öğretimdeki Öğrenci Sayıları (2015-2019)

Öğretim Yılı	BİT A*	Beşeri B. Ve Sanat B*	Doğa B. Mat. İstatistik C*	Eğitim D*	Hizmet E*	İş Yönetim Hukuk F*	Müh. İmalat, İnşaat G*	Sağlık ve Refah H*	Sosyal B, Gazeteci Enfor T*	Tar. Orman Balık, Veterineri J*	K*
<b>Erkek</b>											
2015											
2016	9 503	189991	59 130	100109	58882	986369	306 460	82494	301 597	28 466	283
2016-2017	5 112	204584	57 695	99 976	67639	998 895	332 110	88401	318 550	29 104	273
2017-2018	5 834	222718	59 246	101338	69105	1 014550	360 018	94530	335 134	30 069	-
2018-2019	6 666	244615	62 910	108932	71899	1 028529	381 989	101278	341 259	31 345	-

Kadın											
2015-2016	3 769	259834	60 712	170474	27866	659 849	127 685	142273	310 937	13 713	205
2016-2017	1 503	280925	59 985	167270	39911	681 360	136 517	157446	330 093	14 061	169
2017-2018	1 655	302765	62 817	169343	42382	693 944	145 558	170285	346 043	14 507	-
2018-2019	1 901	322801	66 438	206944	45329	696 470	151 027	186692	348 778	14 897	-

Kaynak: (Yüksek Öğretim Kurulu Başkanlığı'ndan akt.TÜİK, 2019a)

A: Bilgi ve İletişim Teknolojileri, B:Beşeri Bilimler ve Sanat, C: Doğa Bilimleri, Matematik ve İstatistik, D: Eğitim, E: Hizmetler, F: İş, Yönetim ve Hukuk, G: Mühendislik, İmalat ve İnşaat, H:Sağlık ve Refah, I:Sosyal Bilimler, Gazetecilik ve Enformasyon, J:Tarım, Ormanlık, Balıkçılık ve Veterinerlik, K: Alanı Belirlenemeyen

### 3.2. Kadın İstihdamında Dijital Okur-Yazarlık ve Dijital Uçurum İlişkisi

BİT'ine hem erişimde hem de kullanımda farklı düzeylerde yaşanan eşitsizlikler “*Dijital Uçurum*” olarak adlandırılan yeni bir toplumsal eşitsizlik biçimini ortaya çıkarmıştır. Dijital Uçurum, BİT'nin toplumsal yapıları etkileme boyutları dikkate alındığında oldukça önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Dijital uçurum, dijital bir topluma dönüşüm sürecinde var olan toplumsal eşitsizlikleri daha fazla derinleştirebilme özelliğine sahiptir.

“*Dijital cinsiyet ayrımı*” terimi ise, ülkeler, bölgeler, sektörler arasındaki ve sosyo-ekonomik grupların içindeki BİT'lere erişmek ve etkin bir şekilde kullanmak için kaynaklar ve yeteneklerdeki bu tür cinsiyet farklılıklarını ifade etmek için kullanılmaktadır (UN Women, 2005; OECD 2018c: 20). Dijital cinsiyet bölünmesinin, erişim engelleri, karşılanabilirlik, eğitim (veya bunların eksikliği) ve teknolojik okuryazarlık eksikliğinin yanı sıra cinsiyet temelli dijital dışlanmaya yol açan doğal önyargılar ve sosyo-kültürel normlar gibi çeşitli kök nedenleri vardır (OECD, 2018c; OECD, 2015; Hilbert, 2011; Cooper, 2006; Korupp ve Szydlık, 2005).

Sosyal eşitlik alanında BİT, kültürel engellerle ilişkili olabilecek dezavantajları ortadan kaldırma potansiyeline sahiptir. Örneğin, BİT'ler eğitimde cinsiyet eşitliğini geliştirmek için kullanılabilir. Kültürel engellerin kız çocuklarını izole ettiği bir toplumda BİT yoluyla evde e-öğrenme yoluyla eğitim alabilirler. Buna ek olarak, ileriki yıllarda istihdama katılımlarında ileri teknoloji kullanma yeteneğine sahip olabilirler. (Daly, 2003; Chen, 2004; Fong, 2009: 3-4). Bir diğer etki alanı BİT'lerin sosyal hareketlilik yaratmasıdır. Eğitim, iş eğitimi, sağlık bakımı, sosyal ağ ve yaşam kalitesinde ortaya çıkan gelişmeler, sosyal hareketlilikte fark yaratabilecek avantajlar sunabilir. BİT, bu teknolojilere ulaşanlar için hayatı iyileştirebilir özellikler içermektedir. Bunların yanı sıra dijital uçurumun giderilmesinin ekonomik eşitlik, eğitim ve kazanç potansiyeli açısından da etkileri vardır. Ayrıca e-demokrasi etkisi ile BİT, şeffaflığı artırmak ve paydaşlar arasında bilgi ve iletişim süreçlerini kolaylaştırmak için güçlü bir araç niteliği taşımaktadır. Aynı zamanda BİT etkileri uzun vadeli ekonomik büyümeye yol açan teknolojik ilerlemeyle de ilişkilendirilmektedir. BİT ile ekonomik büyüme arasındaki pozitif ilişkiyi doğrulayan çalışmalar bulunmaktadır (Bongo, 2005; Fong, 2009: 3-4).

BİT'leri edinme (ekonomik olarak ulaşabilme gücü) genel bir zorluk olmasına karşın, orantısız bir şekilde daha fazla kadın ve kızı etkileyerek BİT'lere erişimdeki kilit engellerden biri olmaya devam etmektedir. Ayrıca, teknolojik cinsiyetçilik ve işlevsellik arttıkça sahip olma maliyetiyle birlikte dijital cinsiyet ayrımının arttığı görülmektedir (BMZ, 2017). Intel ve Dalberg (2012) tarafından yapılan bir araştırma, satın alınabilirliğin yalnızca internet kullanıcısı olmayanlar için bir engel teşkil etmediğini, aynı zamanda internet kullanıcılarının da interneti tam olarak kullanmalarını engellediğini ortaya koymaktadır. Satın alınabilirlik söz konusu olduğunda, internete erişimin maliyeti ülkelere ve bölgelere göre değişmekte ve kısmen de ülkenin gelişmişlik düzeyine bağlı olmaktadır. Erkeklerden daha az kadının dijital araçlar kullanmasının bir başka nedeni de internetin sağlayabileceği potansiyel faydaların farkında olmayışlarıdır. Kadınlar interneti kullanma konusunda erkeklerden daha fazla “*ihtiyaç duymadıklarını*” ya da “*istemediklerini*” belirtmektedirler (Fallows, 2005; OECD, 2018c). Intel ve Dalberg (2012), internete girmeyen kadınların %25'inin genellikle interneti

kullanmakla ilgilenmediğini ve neredeyse hepsinin internete erişmenin hiçbir fayda sağlamayacağına inandığını ortaya koymaktadır. Okuma yazma bilmemek, kadınların ve kızların çevrimiçi hizmetlere erişebilmelerini engellemektedir. Dünya çapındaki kadınların yaklaşık % 83'ünün erkeklerin ise %90'ının okuryazar oldukları göz önüne alındığında okuma yazma bilmeyen kadınların yalnızca kendilerine daha aşına ya da erişmeleri daha kolay olan Skype ve YouTube gibi çevrimiçi platform hizmetlerini kullanıyor oldukları görülmektedir (UNESCO, 2017). Bu sorunu görmek ve ele almak için Google gibi bazı arama motorları internet arama sorgularını daha erişilebilir ve kapsayıcı hale getirmek amacıyla yerel dillerde sesli navigasyon sistemleri kurmuştur (OECD, 2018a: 22).

Ayrıca kadınların, dijital teknolojilere erişme ve bunları kullanma becerisi, özellikle kırsal alanlarda, yatırım dinamikleri, düzenlemeler ve rekabet dahil olmak üzere birçok faktörden doğrudan ve dolaylı olarak etkilenmektedir. Genellikle az nüfuslu kırsal alanlarda, geniş bant altyapıları ve cep telefonu şebekeleri gibi altyapıların yatırımı ve kurulumu ekonomik olarak daha az karlı görülmektedir. Bu durum, gelişmekte olan ülkelerde kırsal kesimdeki daha fazla kadını orantısız şekilde etkileyebilmektedir (UN Statistics, 2016; OECD, 2018c: 24). Araştırmalar (OECD, 2016) işyerinde dijital teknolojilerin artan kullanımının, sağlam temel beceriler, dijital okur-yazarlık ve daha üst düzey düşünme yetkinliklerinin yanı sıra, sosyal ve duygusal becerilere olan talebi de artırdığını göstermektedir (OECD, 2018a: 50).

Kadınların geleceğin mesleklerinde daha fazla istihdam fırsatı bulabilmesi için **kadın işgücünün** dijital okur-yazarlık açısından bilgisayar ve internet kullanım oranlarının incelenmesi önem taşımaktadır. Tablo 8'de görüldüğü gibi, Türkiye'de cinsiyete göre bilgisayar ve internet kullanım oranları 2004 yılından 2019 yılına kadar geçen süreçte kadınlarda ve erkeklerde artmış ancak kadınların oranı yine erkeklere göre daha düşük düzeyde kalmıştır. İnternet kullananların oranının bilgisayar kullananlara göre daha yüksek olması günümüzde yaygınlaşan akıllı telefonların internete erişim açısından kolaylık sağlıyor olmasıyla açıklanabilir. Türkiye'de dijital çağa uyum sağlayabilmeleri için kadınların dijital okur-yazarlık düzeylerinin daha fazla artması gerekmektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojileri ile bu teknolojilere erişimde ortaya çıkan eşitsizlikler kaynakların ve fırsatların kıt ve aynı zamanda dağılımının asimetrik olduğu alanlarda etkisini göstermektedir. Bireysel uzmanlık ve becerilerin önemli ölçüde farklılık gösterdiği bir ortamda mevcut eşitsizlik durumunu artıracak olan yeni teknolojilerin getirdiği faydalar da toplumda asimetrik olarak dağılacaktır (Freire, 1999: 3). Bu açıdan, insan kaynağını geliştirmeye yönelik yatırımların oldukça düşük düzeylerde olduğu gelişmekte olan ülkelerde bu eşitsizliklerin artması beklenmektedir. Türkiye gibi birçok ülkede Bilgi Devriminin yaratacağı olanaklardan küçük bir kesim eşitsiz bir oranda faydalanabilecektir. Dolayısıyla, temel eğitimini bile gerekli düzeyde alamayan büyük bir çoğunluk, istihdam olanaklarına erişim başta olmak üzere bu gelişmelerden yararlanamayacaktır (Rodriguez ve Wilson, 2000: 33).

Tablo 8: Türkiye'de Cinsiyete Göre Bilgisayar ve İnternet Kullanım Oranları (2014-2019)

Yıl	Bilgisayar Kullananlar			İnternet Kullananlar		
	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın
2004	23,6	31,1	16,2	18,8	25,7	12,1
2005	22,9	30,0	15,9	17,6	24,0	11,1
2007	33,4	42,7	23,7	30,1	39,2	20,7
2008	38,0	47,8	28,5	35,9	45,4	26,6
2009	40,1	50,5	30,0	38,1	48,6	28,0
2010	43,2	53,4	33,2	41,6	51,8	31,7
2011	46,4	56,1	36,9	45,0	54,9	35,3
2012	48,7	59,0	38,5	47,4	58,1	37,0
2013	49,9	60,2	39,8	48,9	59,3	38,7
2014	53,5	62,7	44,3	53,8	63,5	44,1

2015	54,8	64,0	45,6	55,9	65,8	46,1
2016	54,9	64,1	45,9	61,2	70,5	51,9
2017	56,6	65,7	47,7	66,8	75,1	58,7
2018	59,6	68,6	50,6	72,9	80,4	65,5
2019	-	-	-	75,3	81,8	68,9

Kaynak: TÜİK (2019b)

### 3.3. STEM Eğitiminin Kadın İstihdamına Etkileri

Pozitif Bilimler, Teknoloji ve Teknik Bilimler, Matematik (STEM-Bilim, Teknoloji, Mühendislik, Matematik) işgücü piyasasında en çok talep edilen sektörlerdir. Bununla birlikte, okuyan ve/veya çalışan kadınların sayısı, kadınların bu alanlarda yeterince temsil edilmediğini göstermektedir. Bunun temel nedenlerinden biri de kadınların STEM okumaktan veya bilgisayar bilimlerinden uzak durmaları ve bu alanlara erkeklerin ulaşma ihtimalinin daha yüksek olduğunu düşünmeleridir. Örneğin, OECD ülkelerinde, 15 yaşındaki kızların %5'inden azı ve erkeklerin % 18'inden fazlası, teknik bilimler ve teknoloji alanında profesyonel olarak yer alacağını düşünmektedir (Fish, 2016).

Facebook ve Google'da, kadın çalışanlar şirketin maaş bordrosunun 1/3'ünü oluştururken, Facebook'un teknik bölümünün sadece %16'sını ve Google'daki %18'ini, Twitter'ın ise yalnızca %10'nunu kadın mühendisler oluşturmaktadır. Avrupa'da, mühendislik pozisyonlarının sadece % 7'sinde kadınlar yer almaktadır (Fish, 2016).

Avrupa'da, yazılım geliştiricilerinin sadece %9'u kadın iken, bilişim ve iletişim sektöründeki lider kadın oranı sadece %19'dur, diğer hizmet sektörlerinde ise bu oran % 5'dir. Benzer şekilde, kadın girişimciler, girişimcilerin sadece % 19'unu oluşturmaktadır (European Parliament, 2016). Bu noktada bazı ülkelerde yeni teknolojiler ve kadın girişimciliği birbiriyle ilişkilendirilerek, kadınları destekleyici politikalar uygulandığı görülmektedir. Örneğin Fransa'da 2017 yılından beri kamu ve özel sektörde dijital alanda kadınlar ve erkekler arasında eşitliği teşvik eden çalışmalar yürütülmekte olup, kadınlara yönelik *mesleki eğitim, istihdama ve girişimciliğe* ulaşmada destek ön planda yer almaktadır (OECD, 2018b). Bilgi ve iletişim teknolojileri ve biyoteknoloji alanında sağlanan finansal katkılarla AB'nin "*küçük işletmeler yasası*" temel alınarak kadın girişimciliği desteklenmekte, KOBİ'ler için kadınlara kredi destekleri verilmektedir (Sorgner, Bode ve Krieger-Boden, 2017).

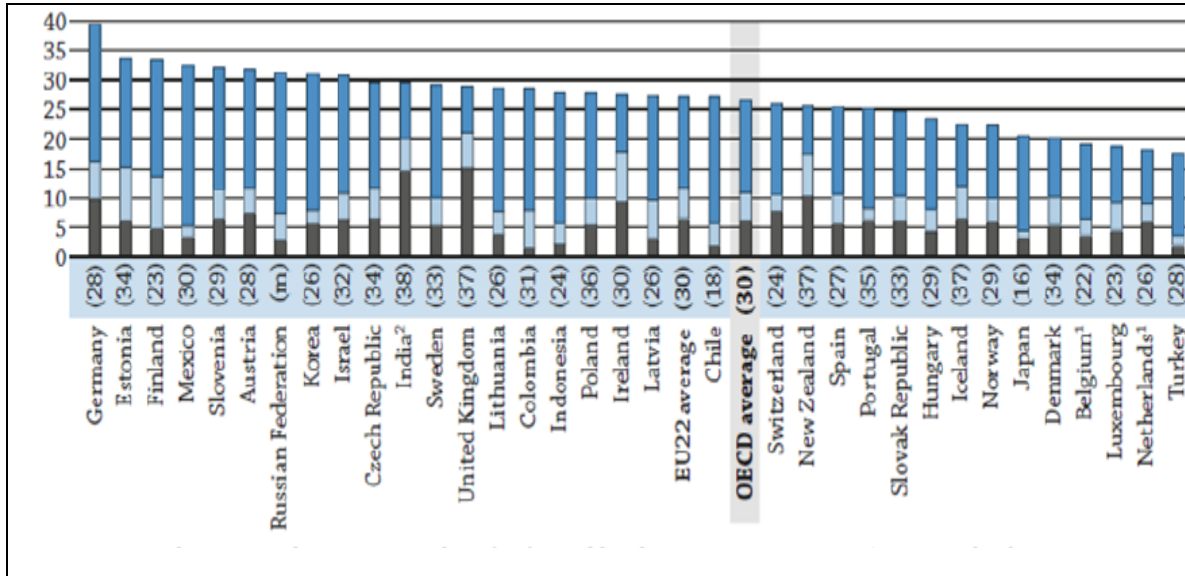
OECD ülkeleri arasında yer alan Avustralya, Kanada ve ABD'de daha fazla kadının STEM alanındaki mesleklerde yer alması ve buna bağlı olarak kadın girişimci sayısının artması için genç kadınların okulda ve iş yerinde eğitimlerinin desteklendiği görülmektedir (OECD 2019b). Avustralya Hükümeti, kadınların STEM alanındaki katılımına odaklanan girişimlere 2016/17'yılından beri yılda 13 milyon AUD (Avustralya Doları) yatırım yapmıştır. Ulusal İnovasyon ve Bilim Gündemi de Avustralya Hükümeti'nin desteği ile daha fazla kadını STEM tabanlı işlerde girişimci olarak kariyerlerini sürdürmeye teşvik etmektedir (OECD, 2018c). Yine benzer bir şekilde Avustralya'da "*STEM'de Kadın ve Girişimcilik*" programı gibi kadınların katılımını destekleyen küçük işletme reformları dikkat çekmektedir (Sorgner, Bode ve Krieger-Boden, 2017). Kanada'da kadınların dijital alanda kapasitelerinin artırılmasına yönelik girişimler desteklenmekte ve kadınların istihdama katılımı artırılmaya çalışılmaktadır (Sorgner, Bode ve Krieger-Boden, 2017). Almanya 2008 yılından beri kadınların STEM alanında kariyer yapmaları için "*Ulusal Kadınlar Anlaşması'nı*" başlatmıştır, burada hedeflenen kadınların bilimsel ve teknik çalışmalara olan ilgisini arttırmaktır. Girişim, toplumda STEM ile ilgili mesleklerin imajını geliştirmek için politika, işletme, bilim ve medya alanlarını bir araya getirmeyi amaçlamaktadır (OECD, 2018c). ABD'deki aktif sivil toplum örgütlenmesi cinsiyete dayalı dijital bölünmeyi azaltmak için çeşitli girişimlerde bulunmakta, örneğin "*Sürdürülebilir Büyüme ve Kaliteli İşlere Yönelik Amerikan İnovasyon Stratejisi*" eğitimi ve danışmanlığı aracılığıyla kadın istihdamı STEM alanında artırılmaya çalışılmaktadır (Sorgner, Bode ve Krieger-Boden, 2017). Ülke örneklerinde görüldüğü üzere, STEM eğitiminin desteklenmesi kadın istihdamını ve kadın girişimciliğini artırıcı unsur olarak kabul edilmektedir.

Dünya Ekonomik Forumu'nun Cinsiyet Endüstrisi Raporu'na (2016) (Gender Industry Report-World Economic Forum) göre, Endüstri 4.0 Devrimi'nin sonucu olarak otomasyon ve arabuluculuktan kaynaklanan iş kaybı yükü, kadınların %48'ini ve erkeklerin %52'sini etkileyecektir. Ancak, kadınların işgücünün daha küçük bir kısmını oluşturması, cinsiyetler arasındaki mevcut ekonomik farkın mevcut %40'dan daha yaygın olabileceği anlamına gelmektedir. Dijital cinsiyet uçurumunun artması ve otomatikleştirilmiş işlerin çoğunlukla kadınların işi olması kadınların önümüzdeki beş yıl içinde en fazla büyümesi beklenen STEM bilimlerinde yeterince temsil edilmemesi nedeniyle açıklanabilir.

OECD'nin 2017 yılında yayınladığı ülkelerarası eğitim alanındaki karşılaştırmaya göre “yükseköğretimde, oldukça az öğrenci ve mezun bilimle ilgili çalışma alanlarını seçmektedir”. OECD ortalaması (%27) ile karşılaştırıldığında STEM alanını seçen kadınların oranı Türkiye’de ortalama %18’dir (Şekil 2). Yükseköğretime yeni başlayanların sadece %2’si fen bilimleri, matematik ve istatistik ve diğer bir %2’si de bilgi ve iletişim teknolojileri alanlarını tercih etmektedir ki bu oran OECD ülkeleri arasında en düşük ikinci sıradadır (OECD 2017b). Diğer taraftan tercih edilen alanlardaki cinsiyet dağılımı incelendiğinde diğer OECD ülkeleri ortalamasına göre Türkiye’de durumun daha dengeli olduğu görülmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojileri alanında eğitime başlayanların %29’u kadındır, bu oran %19 olan OECD ortalamasının da üstündedir. “Sosyal bilimler, gazetecilik ve bilişim (%52), işletme, yönetim ve hukuk (%44) ve sağlık (%67) gibi alanlarda kadınların oranı ise sırasıyla %64, %54 ve %76’lık OECD ortalamasına göre daha dengelidir” (OECD 2017b). Dikkat edilmesi gereken önemli bir konu zorunlu eğitim yaşı üzerinedir. OECD ülkelerinin çoğunda 17 ya da 18 olan zorunlu eğitim yaşı Türkiye’de 14 olarak gerçekleşmektedir ki bu oran diğer ülkelerle karşılaştırıldığında düşüktür. Bunun sonucunda 18 yaşında okula kayıtlı olma oranları da düşmektedir. OECD ülkelerindeki oranlara bakıldığında bu yaş grubunun “ortalama %76’sının ortaöğretim, yüksekokul ve üniversiteye kayıt olduğu, Türkiye’de ise bu oranın %46 olduğu” görülmektedir (OECD, 2017b).

STEM eğitimi ile disiplinler arası bakış açısı geliştirilmesi, teorik bilgilerin uygulamaya dönüştürülmesi, eleştirel düşünmenin teşvik edilmesi ve problem çözme becerilerinin kazandırılması ile günümüz dünyasında üretken, girişimci ve inovatif özellikleri ön plana çıkan bireylerin yetiştirilerek iş dünyasının beklentilerine de karşılık verilmesi amaçlanmaktadır (MEB, 2016). STEM eğitiminde geliştirilen beceriler inovasyonlar yoluyla ekonomik büyümede de kritik önem arz etmektedir. İnovasyon potansiyelinin ortaya çıkarılması için veriyi ve bilgiyi temel alan, dijital teknolojileri ve yeni uygulamaları iş modeline dönüştürebilen STEM alanında eğitim almış iş gücüne daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu alanda gerçekleştirilen bir araştırmaya göre, en hızlı büyüyen mesleklerin %75’i STEM alanlarında kullanılacak yetkinlikler gerektirmektedir (Becker ve Park, 2011; pwc-TUSİAD, 2019: 9). Şunu belirtmek gerekir ki, Türkiye’de İnsan Kaynakları Direktörlerinin %57’si, 5 yıllık zaman dilimi içinde STEM alanında işgücüne duyulan ihtiyacın artacağını düşünmektedir (TUSİAD, 2014: 64; pwc-TUSİAD, 2019: 9).

Şekil 2: STEM Çalışma Alanı ve Bu Alanlardaki Kadın İstihdam Oranına Göre Yükseköğretime Yeni Başlayanların Dağılımı (2015).



Kaynak: OECD (2017b)

Pwc-TUSİAD tarafından yapılan analize göre, “2023 yılı için Türkiye’de yaklaşık 34 milyon toplam istihdamın yaklaşık 3,5 milyonunun STEM istihdamı olacağı, 2016-2023 döneminde STEM istihdam gereksiniminin 1 milyona yaklaşacağı ve bu ihtiyacın karşılanmasında lisans ve yüksek lisans mezunları esas alındığında yaklaşık %31 değerinde bir açık oluşacağı öngörülmektedir” (pwc-TUSİAD, 2019: 9). Endüstri 4.0, hem eğitim hem de istihdam alanında dijital değişim ve dönüşümü gerekli kılar, her açıdan bu sürece hazırlıklı olmak gerekmektedir. Üretim ve hizmetlerin dijitalleşmesi istihdamda büyük dönüşümü zorunlu kılar, dijital okuryazarlığa sahip bir iş gücünü de gerektirmektedir. Yeni dijital becerilere sahip bireylere olan talep artacaktır. Korn Ferry Enstitüsü tarafından yapılan tahminlerine göre 2030 yılında tüm dünyada yaklaşık olarak 85,2 milyon pozisyon işlerin gerekliliğini sağlayabilecek bilgi ve beceriye sahip insan bulunmadığı için doldurulamayacak, hatta teknoloji, medya ve telekomünikasyon alanlarında bu açık 4,3 milyona ulaşacaktır. Aynı zamanda Endüstri 4.0 ile birlikte işini kaybedecek iş gücüne, yeni ihtiyaçlara göre vasıf sağlamak için neredeyse 34 milyar dolar harcamak gerekecek ve en önemli aktörler olarak devletler bu miktarın yüzde 86’sını karşılamak durumunda kalacaktır (GE Türkiye Blog, 2019).

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Endüstri 4.0 koşullarında bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler, yeni ve birbirleriyle bütünleşen teknolojik gelişmelerin de etkisiyle iş ortamını yeniden şekillendirdiği gibi aynı zamanda yeni iş ve mesleklerin oluşmasına da neden olmaktadır. Bu gelişmeler otomasyonun artması ile verimlilik artışının sağlanmasına; yeni işler, yeni sektörler, yeni hizmetler ve yeni pazarların oluşmasına; yeni insan-makine etkileşimi yöntemlerinin yaratılmasına; yeni iş modellerinin geliştirilmesine; çalışanların dijital platformlar üzerinde iş yapmasına; çalışma zamanlarının giderek mekândan bağımsız olmasına; robotik teknolojilerin kullanımının artmasına; endüstrilerde iş üretimi için insan zekasının sayısal modellerle çoğaltılmasına ve farklı öğrenme stillerine odaklanan yeni öğretim yöntemlerinin ortaya çıkmasına yol açacaktır. Koşullar çalışma ortamını yeniden tasarlar, çalışanların da hazır olma durumlarını sağlayacak beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi yönündeki ihtiyacı artıracaktır.

Kadınların dijital alanda kapasitelerinin artırılmasını destekleyen tedbirler ile kadınların ekonomik faaliyetlere daha çok dahil edilmesini destekleyen tedbirler arasındaki ilişki karşılıklı olarak birbirini etkilemektedir. Hükümetler tarafından mevzuata yönelik düzenlemelerin yapılması, kadınların eğitime katılımının

desteklenmesi ve iyileştirilmesi, kısıtlayıcı önyargıların değiştirilmesine yönelik adımlar ve kadınların özgüveninin güçlendirilmesi gibi önlemlerin kamu politikalarında yer bulması önem taşımaktadır.

Bir ülkede yaşayan insanların eğitim seviyelerinin artması o ülkenin hem ulusal hem de uluslararası alanda gelişme düzeyini arttıracaktır. Ayrıca bu durum ülkenin kalkınması ve demokrasi kültürünün yerleşmesi açısından da önemlidir. Toplumsal eşitsizliği ortadan kaldıracak unsurlardan biri olan eğitim, cinsiyet de dahil olmak üzere hiçbir farklılığı gözetmeden bütün bireylere eşit olarak sunulmalı ve herkes aynı fırsatlardan yararlandırılmalıdır. Yasalarda mevcut olan eşit haklardan yararlanma ilkesine rağmen, zaman zaman uygulamada kadınlar eğitimde eşit olanaklara erişememektedir. Bu noktada cinsiyet eşitsizliğini bertaraf edecek kadınlara yönelik pozitif ayrımcılığı destekleyen özel önlemlerin uygulanması bir neslin hayatını iyileştirme açısından ayrıca önemlidir. Kadınların işgücü piyasasına erişimlerini kolaylaştıracak ve destekleyecek her türlü düzenleme istihdam yapısını da değiştirecektir. Eğitim seviyesi yükselen kadınların daha nitelikli işlerde istihdam edilebilirliği de artacaktır.

Günümüzde hizmet sektöründe yoğun olarak çalışan kadınlar, evdeki işlerinin devamı niteliği taşıyan işler yerine yeni teknolojilerin kullanıldığı yeni mesleklerde ve işlerde yer alabileceklerdir. Yeni teknolojilerin hem var olan işlerle bütünleşmesi hem de yeni işlerin yaratılması sürecinde kadınların istihdama katılımı iyi planlanmış eğitim ve istihdam stratejileri ile mümkün olabilir. Son yıllarda ileri seviyelerini yaşadığımız endüstrileşme, dijitalleşme ile birlikte yeni istihdam olanakları yaratacaktır. Kadınların da bu olanaklara erişmesi sosyal statüleri ve ekonomik bağımsızlıkları açısından önemlidir.

Ülkemizin ilerlemesi ve refah düzeyinin yükselmesinde kadınların oynayacağı rol göz ardı edilemez. Bu noktada kadınların tüm seviyelerde ama özellikle yükseköğretim düzeyinde kilit rol oynayan eğitime erişimleri TÜİK verileri ile değerlendirildiğinde, eğitilmiş kadınların istihdamında dijitalleşme ile birlikte artış olduğu görülmektedir. İstihdam yapısı ile eğitim arasındaki ilişki yeni teknolojilerle birlikte daha da önem kazanmıştır. Bireylerin eğitim düzeyleri arttıkça istihdama katılan kişi sayısı artmakta, kadınlarda bu durum daha açık olarak görülmektedir. Dijital dönüşüme ayak uydurmak ve bu dönüşümün sağladığı iş olanaklarından yararlanabilmek ancak nitelikli eğitim ile mümkün olacaktır.

Daha yaratıcı, yenilikleri benimseyen, analitik ve eleştirel düşünme yeteneği gelişmiş, problem çözme becerileri yüksek bireyler yetiştirilmesi için eğitim politikalarının iyileştirilmesi ve yeni teknolojilerle geliştirilmesi kaçınılmazdır. Hem eğitim müfredatlarının hem de bu müfredatları sunan eğitimcilerin bilgi ve donanımlarının artırılması gerekmektedir. Yükseköğretimde tüm alanlarda sunulan eğitim içeriklerinin iş dünyasının ihtiyaç ve beklentilerini karşılayacak şekilde düzenlenmesi önem taşımaktadır. Bu noktada üniversite ile sanayi sektörü arasındaki iş birliği azami derecede artırılarak, yeni mezun gençlerin istihdama katılımlarını sağlayacak düzenlemeler yapılmalıdır. STEM mezunlarının kendi alanlarında istihdam edilmesi, yüksek bilgi ve beceriye sahip, yeni teknoloji ve inovasyon alanında çalışabilecek nitelikli işgücünün artmasına etki edecektir.

Eğitimin tüm seviyelerinde kadınların okullaşma oranının artırılması, mesleki eğitimde kız çocuklarının teşvik edilmesi (bilişim teknolojileri, mühendislik, elektrik-elektronik alanlarına yönlendirme ) ve toplumumuzdaki kadın işi-erkek işi olgusunun önüne geçilmesi ülkemizdeki kadın istihdamının artırılması için atılacak önemli politika adımları arasındadır. Bu nedenle cinsiyete dayalı ayrımcılığa engel olmak için önyargı ve kalıp yargıları ortadan kaldıran farkındalık yaratıcı eğitimlere her kademe eğitimde öncelik verilmelidir. Ayrıca yetişkin eğitimlerinin çeşitlendirilerek kadınların dijital okur-yazarlıklarının ve becerilerinin artırılması desteklenmelidir. Kadınların istihdama katılımındaki engellerden biri olan çocuk, yaşlı ve hasta/engelli bakımı konusunda destekleyici mekanizmaların geliştirilmesi (kreş, bakımevleri gibi) kaçınılmazdır. Bu konuda tüm paydaşların devlet, özel sektör, yerel yönetimlerin işbirliği yaparak yaygın, erişilebilir, ucuz hizmet sunması gerekmektedir.

## KAYNAKLAR

Acemoglu, D. & Autor, D. (2011). Skills, tasks and technologies: Implications for employment and earnings. *Handbook of Labor Economics*, Vol. 4(B), 1043-1171.

- Ansal, H. (2018). Sanayi 4.0 ve işgücü etkileri: Kadınlar için bir fırsat olabilir mi? *Toplum ve Bilim*, 144. 217-232.
- Al Kharouf A. & Weir D. (2008). Women and work in a Jordanian context: Beyond neo-patriarchy, *Critical Perspectives on International Business*, vol. 4, no. 2/3, pp. 307-319.
- Becker, K. & Park, K. (2011). Effects of integrative approaches among Science, Technology, Engineering and Mathematics (STEM) subjects on students learning: A Preliminary Meta-Analysis, *Journal of STEM Education: Innovations and Research* . 12(5&6), 23-37.
- BMZ (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit) (2017). *Women's pathways to the digital sector: Stories of opportunities and challenges*, Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit, Bonn, [https://www.bmz.de/en/publications/type\\_of\\_publication/weitere\\_materialien/study\\_eSkills4girls.pdf](https://www.bmz.de/en/publications/type_of_publication/weitere_materialien/study_eSkills4girls.pdf). (21 Kasım 2019).
- Bongo, P. (2005). The impact of ICT on economic growth, *Development and Comp Systems*, University Library of Munich, Germany, <http://129.3.20.41/eps/dev/papers/0501/0501008.pdf>. (10 Ekim 2019)
- Boserup, E. (1986). *Woman's Role in Economic Development*, Brookfield, Vermont: Gower.
- Bullough, A., Kroeck K., Newburry W., Kundu S. K. & Lowe K. B. (2012). Women's political leadership participation around the world: An institutional analysis, *The Leadership Quarterly*, vol. 23, no. 3, pp. 398-411.
- Bulutay, T. (2005). *Türkiye'de yüksek öğrenimlilerde işlendirme ve işsizlik*, Türkiye Ekonomi Kurumu Tartışma Metni.
- Chen, K. (2004). Xiaolingtong's *Existence and Development*, [http://www.cttl.cn/tegd/shchgch/t20060709\\_394514.htm](http://www.cttl.cn/tegd/shchgch/t20060709_394514.htm) (10 Ekim 2019).
- Cooper, J. (2006), The digital divide: The special case of gender, *Journal of Computer Assisted Learning*, 22(5), 320-334, <http://dx.doi.org/10.1111/j.1365-2729.2006.00185.x>.
- Daly, J.A. (2003, July 9). *ICT, Gender Equality and Empowering Women*, <https://pdfs.semanticscholar.org/fed2/07352da568e4ccfee117396245542bf5a657.pdf>. (15 Ekim 2019).
- Digitalage (2016). Araştırma: kadın yönetici itibar getiriyor. <http://digitalage.com.tr/arastirma-kadin-yonetici-itibar-getiriyor/> (15 Ekim 2019).
- Doğrul, H.G. (2007). *Kentsel alanlarda kadın işgücü arzının belirleyicileri ve kadın işgücü arzının ücret yapısı üzerindeki etkisi: Türkiye üzerine bir uygulama*, (Doktora Tezi), Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ecevit Satı, Z. (2018). Endüstri 4.0'ın istihdam paradoksu: Türkiye istihdam yapısına yansımalar, *Toprak İşveren Dergisi*, 120, 26-37.
- Erdoğan, S. & Yaşar, S. (2018). Türkiye'de kadın istihdamının gelişimi: Konya-Karaman örneği. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 20(34). 18-28. <http://dergi.kmu.edu.tr/>
- European Commission (2011). *Strategy for Equality between Women and Men 2010-2015*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- European Parliament (2016). *Report on gender equality and empowering women in the digital age*, Committee on Women's Rights and Gender Equality, [http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2016-0048\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2016-0048_EN.pdf). (20 Ekim 2019).
- Eurostat (2019). *Employment rate by sex*, [https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg\\_08\\_30/default/table?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/sdg_08_30/default/table?lang=en). (02 Ocak 2020).

- Fallows, D. (2005). *How Women and Men Use the Internet*, Pew Internet & American Life Project, [https://www.pewinternet.org/wp-content/uploads/sites/9/2005/12/PIP\\_Women\\_and\\_Men\\_online.pdf](https://www.pewinternet.org/wp-content/uploads/sites/9/2005/12/PIP_Women_and_Men_online.pdf). Erişim Tarihi: 20.10.2019.
- Fish, G. (2016). Women in Technology: Ways to Close the Gender Gap, [Web log post]. <https://www.techchange.org/2016/01/13/women-in-technology-closing-the-gender-gap/>. (11 Ekim 2019).
- Fong, M.W.L. (2009). Digital divide between urban and rural regions in China, *The Electronic Journal on Information Systems in Developing Countries (EJISDC)*, 36 (6), 1-12. <https://doi.org/10.1002/j.1681-4835.2009.tb00253.x>
- Freire, F. (1999). *Inequality and Information Technology: A Preliminary Assessment*, The World Bank, February 1999.
- Frey, C. & Osborne, M. (2013). The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? *Oxford Martin Programme on Technology and Employment*. [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf). (05 Eylül 2019).
- GE (General Electric) Türkiye Blog (2019, 31 Ocak). Küreselleşme 4.0 ile nasıl başa çıkılır? [Web log post]. <https://geturkiyeblog.com/kuresellesme-4-0-ile-nasil-basa-cikilir/> (05 Eylül 2019).
- Gerbert, P., Lorenz M., Rüßmann, M., Waldner, M., Justus, J., Engel P. & Harnisch, M. (2015). Industry 4.0- the future of productivity and growth in manufacturing industries, BCG (Boston Consulting Group). [https://www.bcg.com/publications/2015/engineered\\_products\\_project\\_business\\_Industry\\_4](https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_Industry_4). (11 Ekim 2019).
- Herman, M., Pentek, T. & Otto, B. (2015). Design principles for industrie 4.0 scenarios: A literature Review, [https://www.researchgate.net/publication/307864150\\_Design\\_Principles\\_for\\_Industrie\\_40\\_Scenarios\\_A](https://www.researchgate.net/publication/307864150_Design_Principles_for_Industrie_40_Scenarios_A) (11 Ekim 2019).
- Hilbert, M. (2011). Digital gender divide or technologically empowered women in developing countries? A typical case of lies, damned lies, and statistics, *Women's Studies International Forum*, 34 (6), pp. 479-489, <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2011.07.001>.
- İKV (İktisadi Kalkınma Vakfı) (2019). AB katılım sürecindeki Türkiye'nin Kadın İstihdamı Karnesi, İstanbul. [https://www.ikv.org.tr/images/files/%C4%B0KV\\_Degerlendirme\\_Notu\\_AB\\_Kat%C4%B1%C4%B1m\\_S%C3%BCrecindeki\\_T%C3%BCrkiyenin\\_Kad%C4%B1n\\_%C4%B0stihdam%C4%B1\\_Karnesi\(2\).pdf](https://www.ikv.org.tr/images/files/%C4%B0KV_Degerlendirme_Notu_AB_Kat%C4%B1%C4%B1m_S%C3%BCrecindeki_T%C3%BCrkiyenin_Kad%C4%B1n_%C4%B0stihdam%C4%B1_Karnesi(2).pdf). (02 Ocak 2020).
- İnce, M. (2010). *Kadın istihdamı ve kadın işgücüne olan talep: Türkiye örneği*. (Doktora Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyon.
- Intel and Dalberg (2012). *Women and the web. Bridging the internet and creating new global opportunities in low and middle income countries*, Intel Corporation and Dalberg Global Development Advisors, <https://www.intel.com/content/dam/www/public/us/en/documents/pdf/women-and-the-web.pdf>. (10 Aralık 2019).
- Karadeniz, O. (2011). Türkiye'de atipik çalışan kadınlar ve yaygın sosyal güvencesizlik. *Çalışma ve Toplum*, 2, 83-127.
- Kızılgöl, Ö. (2012). Kadınların işgücüne katılımının belirleyicileri: Ekonometrik bir analiz, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13 (1), 88-101.
- Korupp, S. & Szydlık, M. (2005). Causes and trends of the digital divide. *European Sociological Review*, 21(4), 409-422, <https://doi.org/10.1093/esr/jci030>.
- Lasi H., Fettke P., Kemper H.G., Feld T. & Hoffmann M. (2014). *Endüstri 4.0. işletme ve bilgi sistemleri mühendisliği*, 6, 239-242. <https://doi.org/10.1007/s12599-014-0334-4>.

- Lincove J. A. (2008). Growth, girls education, and female labor: A longitudinal analysis, *The Journal of Developing Areas*, Vol. 41, No. 2, pp. 45-66.
- Maycotte, O., H. (2015, March, 31). Women in technology: The rise of the female CDO. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/homaycotte/2015/03/31/women-in-technology-the-rise-of-the-female-cdo/2/#68a2d07f3dff>. (09 Ekim 2019).
- McKinsey Global Institute (2013). *Disruptive technologies: Advances that will transform life, business, and the global economy*. [http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Disruptive%20technologies/MGI\\_Disruptive\\_technologies\\_Full\\_report\\_May2013.ashx](http://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/McKinsey%20Digital/Our%20Insights/Disruptive%20technologies/MGI_Disruptive_technologies_Full_report_May2013.ashx) (02 Eylül 2019)
- McKinsey Global Institute, (2017a). *Harnessing automation for a future that Works*, McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/digital-disruption/harnessing-automation-for-a-future-that-works> (25 Kasım 2019).
- McKinsey Global Institute (2017b). *Jobs lost, jobs gained: workforce transitions in a time of automation*, McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/Future%20of%20Organizations/What%20the%20future%20of%20work%20will%20mean%20for%20jobs%20skills%20and%20wages/MGI-Jobs-Lost-Jobs-Gained-Report-December-6-2017.ashx> (25 Kasım 2019).
- McKinsey Global Institute (2017c). *What is the future of work will mean for jobs, skills, and wages*, McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/jobs-lost-jobs-gained-what-the-future-of-work-will-mean-for-jobs-skills-and-wages> (25 Kasım 2019).
- Mcloughlin C. (2013). Women's Economic Role in the Middle East and North Africa (MENA), Helpdesk Research Report. <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/57a089fb40f0b64974000362/hdq889.pdf> (03 Ekim 2019)
- MEB (2016). *STEM eğitim raporu*. <https://yegitek.meb.gov.tr/www/meb-yegitek-genel-mudurlugu-stem-fen-teknoloji-muhendislik-matematik-egitim-raporu-hazirladi/icerik/719>. (10 Aralık 2019).
- Mehtap S., Jayyousi Y., Gammoh N. & Al Haj A. (2016). Factors Affecting Women's Participation in the Jordanian Workforce, *International Journal of Social Science and Humanity*, Vol. 6, No. 10, October 2016, doi: 10.18178/ijssh.2016.6.10.7503
- OECD (2015). *The ABC of gender equality in education: aptitude, behaviour, confidence*, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264229945-en>. (02 Ekim 2019).
- OECD (2016). Skills for a digital world, *OECD Digital Economy Papers*, No. 250, OECD Publishing, Paris, <http://dx.doi.org/10.1787/5jlwz83z3wnw-en>. (02 Ekim 2019).
- OECD (2017a). *Going digital: The future of work for women*. <https://www.oecd.org/employment/Going-Digital-the-Future-of-Work-for-Women.pdf> (11 Ekim 2019).
- OECD (2017b). *Education at a glance 2017, Country Note: Turkey*, Retrieved from: <http://www.oecd.org/education/skills-beyond-school/EAG2017CN-Turkey-Turkish.pdf> (03 Kasım 2019).
- OECD (2018a), *Towards the Implementation of the G20 Roadmap for Digitalisation: Skills, Business Dynamics and Competition*, OECD, Paris, [www.oecd.org/g20/OECDreport\\_Implementation\\_G20\\_Roadmap.pdf](http://www.oecd.org/g20/OECDreport_Implementation_G20_Roadmap.pdf). (03 Kasım 2019).
- OECD (2018b). *Bridging The Digital Gender Divide: Include, Upskill, Innovate*. <http://www.oecd.org/internet/bridging-the-digital-gender-divide.pdf> (20 Kasım 2019).
- OECD (2018c). *Empowering Women in The Digital Age: Where Do We Stand?* <https://www.oecd.org/social/empowering-women-in-the-digital-age-brochure.pdf>. (03 Kasım 2019).

- OECD (2019a). Labour force statics by sex and age, <https://stats.oecd.org/Index.aspx?QueryId=64196>. (02 Ocak 2020).
- OECD (2019b). *Women at Work in G20 countries: Progress and policy action*, Paper prepared under Japan's G20 Presidency. <https://www.oecd.org/g20/summits/osaka/G20-Women-at-Work.pdf> (05 Ocak 2020).
- Oktay Yılmaz, B. (2017). Lizbon stratejisinden Avrupa 2020 stratejisine Avrupa Birliği'nin toplumsal cinsiyet politikaları nerede duruyor? *Asos Journal (The Journal of Academic Social Science)*, 5(54). 192-213.
- Önder, N. (2013). Türkiye'de kadın işgücünün görünümü. *Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Çalışma Dünyası Dergisi*, 1(1). 35-61.
- Öcal, F.M. & Altıntaş, K. (2018). Dördüncü sanayi devriminin emek piyasaları üzerindeki olası etkilerinin incelenmesi ve çözüm önerileri, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 8(15), 2066-2092.
- Özbay, F. (2019). *Kadın Emeği: Seçme Yazılar*, Şemsa Özar (Yay.Haz.), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Özer, M. & Biçerli, K. (2004). Türkiye'de kadın işgücünün panel veri analizi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(1). 55-85.
- Pessl, E., Sorko, S.R. & Mayer, B. (2017). Roadmap industry 4.0 – implementation guideline for enterprises. *International Journal of Science, Technology and Society*. 5(6), 193-202.
- PwC –TÜSİAD (2019). *2023'e doğru Türkiye'de STEM gereksinimi*, <https://www.pwc.com.tr/tr/gundem/dijital/2023e-dogru-turkiyede-stem-gereksinimi.html>. (05 Şubat 2020).
- Rodriquez, F. & E. J. Wilson III (2000). Are poor countries losing the information revolution?, The world bank group, global information and communication technologies department, the information for development program working paper, May 2000. <http://www.cidcm.umd.edu/library/papers/ewilson/apxc.pdf> (13 Şubat 2017).
- Schwab, K. (2016). *Dördüncü sanayi devrimi*. (Z. Dicleli. Çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Sorgner, A., Bode E.& Krieger-Boden, C., (2017). *The effects of digitalization on gender equality in the G20 economies*, Women20study. [http://www.w20-germany.org/fileadmin/user\\_upload/documents/20170714-w20-studie-web.pdf](http://www.w20-germany.org/fileadmin/user_upload/documents/20170714-w20-studie-web.pdf). (03 Kasım 2019).
- Sümer, B. (2018). Impact of Industry 4.0 on Occupations and Employment in Turkey, *European Scientific Journal*, 14(10), 1-17, April 2018 Edition . URL:<http://dx.doi.org/10.19044/esj.2018.v14n10p1>
- Tansel, A. (2012), *2050'ye doğru nüfus, bilim ve yönetim: İşgücü piyasasına bakış*, TÜSİAD, Yayın No: TÜSİAD-T/2012-11/536, <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/6062-2050ye-dogru-nufusbilim-ve-yonetim-ısgucu-piyasasına-bakis>. (03 Ekim 2019).
- TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) (2017). *Temel işgücü göstergeleri*, [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1007](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1007). Erişim Tarihi: 03.11.2019.
- TÜİK (2018). *Hanehalkı işgücü araştırması*, [http://tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1068](http://tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1068) Erişim Tarihi: 03.11.2019.
- TÜİK (2019a). *Öğretim alanlarına göre yüksek öğretimde öğrenci sayısı*, [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1068](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1068). Erişim Tarihi: 02.01.2020.
- TÜİK (2019b). *En son kullanım zamanına ve cinsiyete göre bilgisayar ve internet kullanım oranları 2004-2019*, [http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt\\_id=1028](http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1028) Erişim Tarihi: 02.01.2020.
- TÜSİAD (2014). *STEM alanında eğitim almış işgücüne yönelik talep ve beklentiler araştırması*, Yayın No. TÜSİAD-T/2014,10-557 <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/8054-stem-alanında-egitim-almis-ısgucune-yonelik-talep-ve-beklentiler-arastirmasi>. Erişim Tarihi: 03.11.2019
- TÜSİAD-Deloitte (2016a). *Türkiye'deki Dijital Değişime CEO Bakışı*.

- <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/technology-media-telecommunications/turkiyedeki-dijital-degisime-CEO-bakisi.pdf>. (03 Kasım 2019).
- TÜSİAD-BCG (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği- The Boston Consulting Group) (2016b). *Türkiye'nin küresel rekabetçiliği için bir gereklilik olarak sanayi 4.0: Gelişmekte olan ekonomi perspektifi*. Yayın No: TÜSİAD-T/2016-3/576. <http://www.tusiad.org/indir/2016/sanayi-40.pdf>. (03 Kasım 2019).
- TÜSİAD-BCG (2017). *Türkiye'nin Sanayide Dijital Dönüşüm Yetkinliği*, Yayın No: TÜSİAD-T/2017, 12-589. <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9864-tusiad-bcg-turkiye-nin-sanayide-dijital-donusum-yetkinligi>. (03 Kasım 2019).
- UN Women (2005). *Gender equality and empowerment of women through ICT*, UN Division for the Advancement of Women, Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat, [www.un.org/womenwatch/daw/public/w2000-09.05-ict-e.pdf](http://www.un.org/womenwatch/daw/public/w2000-09.05-ict-e.pdf). (10 Kasım 2019).
- UN Statistics (2016). Population by age, sex and urban/rural residence: latest available year, 2007-2016 in *Demographic Yearbook – 2016* (database), United Nations Statistics Division, <https://unstats.un.org/unsd/demographic-social/products/dyb/index.cshtml>. (03 Kasım 2019)
- UNESCO (2017). Literacy rates continue to rise from one generation to the next, *Fact Sheet* No. 45, September, FS/2017/LIT/45, <http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/fs45-literacy-rates-continue-rise-generation-to-next-en-2017.pdf> (25 Ekim 2019).
- Vaidya, S., Ambad, P. & Bhosle, S. (2018). Industry 4.0–A Glimpse, in: *Procedia Manufacturing*. Presented at the 2nd International Conference on Materials Manufacturing and Design Engineering, 233–238. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.02.034>. (04 Kasım 2019).
- Verick, S. (2014). Female Labor Force Participation in Developing Countries, IZA World of Labor, pp. 87-88.
- World Bank Group (2011). *World Development Report*, Washington: Gender Equality and Development.
- World Economic Forum (2016). *The industry gender gap: women and work in the fourth industrial revolution*. [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_FOJ\\_Executive\\_Summary\\_GenderGap.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_FOJ_Executive_Summary_GenderGap.pdf). (26 Kasım 2019).
- World Economic Forum (2017, January, 12). *The jobless world and its discontents*.: <https://www.weforum.org/agenda/2017/01/jobless-world-and-its-discontents>. (26 Kasım 2019).
- World Economic Forum (2018). *The Future of Jobs Report 2018*, [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2018.pdf). (26 Kasım 2019).

## **Çin'in Küresel Hegemonya Yarışında Konfüçyüs Enstitüsü ve Küresel Şirketlerin Önemi**

The Importance of Confucius Institute and Global Companies in China's Global Hegemony Race

**Hasan DURAN<sup>1</sup>**

**Kadir Kürşat YILMAZ<sup>2</sup>**

Strategic Public Management Journal  
Volume 6, Issue 11, pp. 77-90  
May 2020  
DOI: 10.25069/spmj.645938  
© The Author(s) 2019  
For reprints and permissions:  
<http://dergipark.gov.tr/spmj>

### **Öz**

*II. Dünya Savaşından günümüze, ulusal ve küresel hegemonya üzerinde Sivil Toplum Kuruluşları ve Küresel Şirketlerin artan baskısı ile karşı karşıyayız. Bu kurumlar hegemonik güç olmaya gidilen yolda önemli yapı taşlarından olmuştur. Söz konusu kurumlar aracılığıyla herhangi bir devlet kolayca baskı altına alınabilmekte ve küresel amaçlar kamufle edilebilmektedir. Siyasi gücün başarılı olmadığı noktada devreye STK ve küresel şirketler sokulmaktadır. Sadece değişim olarak değil aynı zamanda olası bir değişime zemin hazırlanması sürecinde bu kurumlar devreye girmektedirler.*

*Özellikle ABD ve AB uzun zamandır ulusal amaçlarını gerçekleştirmede küresel şirket ve STK'ları yoğun olarak kullanmakta ve bu kurumlar aracılığıyla dünyanın her yerinde karşımıza çıkmaktadır. STK'lar Batı değerlerini diğer ülkelere taşıma görevini üstlenirken, şirketler de Batılı ülkelerin yeni sömürgeci temsilcileri olmuştur. Son yıllarda ABD-Çin arasında yaşanan ticaret savaşlarında, ABD'nin siyasi baskı araçlarının yanı sıra küresel ölçekte faaliyetlerde bulunan Amerikan şirketlerini de bu savaşın içine sürüklemeye çalışması şirketlerin önemini göstermesi açısından somut bir örnektir.*

*Çin, son yıllarda hem Konfüçyüs Enstitülerini daha etkili kullanmaya başlayarak ve hem de güçlenen ekonomisinin bir sonucu olarak sahip olduğu şirketler aracılığıyla küresel rekabette yer almakta, gerektiğinde yabancı şirketlerle ortaklıklar kurarak veya satın almalar yaparak eksikliğini gidermeye çalışmaktadır. Çünkü siyasi alana taşınmayan ekonomik başarıların küresel yarışta ciddi bir katkısı olmayacaktır. Bu nedenle Çin, ekonomik başarılarını daha değerli kılabilmek için yumuşak gücünü kurumlarla artırmaya çalışmaktadır. 2000'li yıllarla birlikte ekonomik olarak ABD'nin karşısına çıkan Çin'in zayıf olduğu siyaset alanında girişimlerini arttırarak şimdilik yumuşak bir şekilde yürüttüğü mevcut rekabeti daha radikal bir şekilde dönüştürmesi muhtemeldir.*

**Anahtar Kelimeler:** Çin, Küresel Rekabet, Yumuşak Güç, Konfüçyüs Enstitüsü

### **Abstract**

*From World War II to the present, we are facing increasing pressure from NGOs and global corporations over national sovereignty as well as global hegemony. These institutions have been one of the important building blocks on the road to world domination. Through these institutions, any state can easily be suppressed and global objectives can be camouflaged. Where political power is not successful, NGOs and global companies*

<sup>1</sup> Doç.Dr., İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü, [hasan.duran@istanbul.edu.tr](mailto:hasan.duran@istanbul.edu.tr), Orcid: 0000-0001-5328-9918

<sup>2</sup> Öğr.Gör., Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Söğüt Meslek Yüksekokulu, [kadirkursat.yilmaz@bilecik.edu.tr](mailto:kadirkursat.yilmaz@bilecik.edu.tr), Orcid: 0000-0002-3108-3545

are introduced. These institutions come into play not only as change but also in the process of preparing the ground for a possible change.

Especially, the US and the EU have been using global companies and NGOs extensively to achieve their national goals for a long time, and through these institutions, they have been all over the world. While NGOs undertook the task of transporting Western values to other countries, companies became new colonial representatives of Western countries. In recent years, the U.S.-China trade wars, the U.S. attempts to drag American companies engaged in global activities, as well as the means of political repression, into this war is a concrete example of the importance of companies.

In recent years, China has started to use the Confucius Institutes more effectively and as a result of its strengthened economy, it has taken part in the global competition, trying to eliminate its deficiencies by establishing partnerships or acquisitions with foreign companies when necessary. Because economic achievements that cannot be carried to the political field will not make a significant contribution to the global race. For this reason, China is trying to increase its soft power with institutions in order to make its economic success more valuable. China, which has been facing with the United States economically since the 2000s, is likely to increase its initiatives in the field of politics, turning the current competition, which it has been running softly for now into a more radical shape.

**Key Words:** China, Global Competition, Soft Power, Confucius Institute

---

## GİRİŞ

Bir devletin sınırları içinde etkin ve söz sahibi olması ulusal egemenlik, sınırları dışında da etkin ve söz sahibi olması uluslararası hegemonya olarak ifade edilmektedir. STK ve şirketlerin küresel amaçlar doğrultusunda kullanılması, ulusal egemenlik üzerine büyük bir tehdit oluşturmaktadır. Demokratik olsun veya olmasın hemen hemen her ülke egemenliğin pekiştirilmesi noktasında benzer kurumlara ihtiyaç duymaktadır. Ülke içi dinamiklerin daha iyi çalışması, yabancı şirket ve STK'lara karşı ulusal çıkarlarını koruması için bu kurumların varlığı önemlidir. Ulusal ölçekte olduğu gibi uluslararası sistemde oluşacak herhangi bir boşluk başkaları tarafından doldurulmaktadır. Sistemde oluşan boşluğu doldurmak ve kontrol edebilmek devletlerin egemenlik haklarının korunması açısından da önemli hale gelmiştir.

ABD'nin II. Dünya Savaşı sonrası dünya siyasetine yön vermeye başlaması ABD iç dinamiklerinin de uluslararası arenaya taşınmasına yol açmıştır. Böylelikle ABD'nin çok uluslu bir ülke olması, güçlü firmalara sahip olması ve STK- lobicilik faaliyetlerinin karar alma süreçlerinde yoğun olarak kullanılması gibi iç faktörler de küresel bir hal almıştır. Bu özellikler devletin iç yapısına uygun olarak şirketler ve güçlü STK'lar eliyle yurtdışına taşınmış, faaliyetleri hükümetlerce de desteklenmiştir. STK ve şirketlerin yurtdışında çeşitli ortak projelerde işbirliği yapmaları da ayrı bir güç kaynağı oluşturarak Amerikan hegemonyasının kurulmasına ve yayılmasına hizmet etmiştir. Özellikle Soğuk Savaş Dönemi'nde demir perde ülkelerine karşı ileri sürülen demokratik kurumlar, özgürlük, siyasal katılım, çoğulculuk, açık toplum ve liberal ekonomi gibi kavramlar bu kurumların temel sloganları olmuştur. Günümüzde STK ve şirketlerin demokratik söylemlerle hegemonya kurmanın bir aracı olarak kullanılması, ilgili kurumlara olan güvenin sarsılmasına ve getirmeye çalıştıkları demokrasinin eleştirilmesine yol açmaktadır. (Ateş ve Uysal, 2006: 65).

Sadece ABD ve Batı değil hegemonya alanını genişletmek ve eylemlerini meşrulaştırmak isteyen her devlet, gücü yettiği ölçüde benzer kurumları kullanmaktadır. Günümüze kadar ABD ve AB hatta Soğuk Savaş döneminde SSCB bu kurumlardan etkin bir şekilde yararlanmıştı. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ekonomik olarak kalkınmaya çalışan, o günün şartlarında yeterli araca sahip olamayan Çin, bu açığını Bağlantısızlar Bloğunu kendi amaçları doğrultusunda yönlendirmeye çalışarak kapatmayı denemiş ve sonrasında Maoocu örgütleri destekleyerek tek ülkede komünizm iddiasındaki SSCB'ye karşı önemli kazanımlar elde etmiştir. Günümüzde ise belirli bir ekonomik güce ulaşmasına rağmen Çin menşeli STK ve Küresel şirketlerinin ağırlığı

sınırlıdır. Durumun farkında olan Çin, Konfüçyüs enstitüsü ve küresel şirket sayısını artırarak bu açığını kapatmanın yollarını aramaktadır. (Yidong, 2006)

Günümüz uluslararası ilişkilerinde etkili güç kullanımı, maliyetinin düşük olması ve kalıcı sonuçlar doğurabilmesinin yanı sıra meşruiyet ve rıza unsurunu da içeren yumuşak güç uygulamalarıyla gerçekleşmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler algı ve imajların önemini artırmıştır (Özdemir, 2008).

Güçlü devletlerin resmi kanallarda herhangi bir tıkanma ile karşılaştığında sivil diplomasi kanallarını devreye soktuğu günümüzde (Şensoy, 2016) dünyanın hemen her yerinde sürekli varlığı artmakta olan Çin de bu kanalları etkin bir şekilde kullanmak istemektedir. Ekonomik olarak dev olan Çin, ekonomik gücünü siyasi güç ile de taçlandırmak istediği için hem bu kurumlara hem de bu kurumların sağlayacağı katkı ve bilgilere ihtiyaç duymaktadır. Yumuşak güç" kavramı, Çin'in devlet başkanının konuşmalarının yanı sıra akademik ve siyasi çevrelerde de geniş bir kitle tarafından tartışılmış ve Çin'in siyasi, sosyal ve kültürel politikalarında ilk defa 17. Çin Komünist Parti Kongresinde resmi olarak gündeme gelmiştir (Chen, 2016;2).

Uluslararası sistemde etkinliğini arttırmak isteyen Çin, dünya genelinde yumuşak güç unsurunu yoğun bir biçimde kullanmaya başlamıştır. Çin Resmi Haber Ajansı'nın (Xinhua) küresel genişlemesi, Çin Merkez Televizyonu (CCTV), Xinhua TV ve Uluslararası Çin Radyosu'nun yayınları, beş yüzden fazla Konfüçyüs Enstitüsü'nün kurulması bu politikanın çarpıcı örneklerindedir (Nathan, 2015:160). Bunlara ek olarak küresel ölçekte mega projeler geliştirmesi (Kuşak ve Yol Projesi), Çinli şirketlerin dünyaya açılması ve küresel faaliyetler gösteren birçok şirketin bir kısmını ve-veya tamamını satın alması da dikkat çekicidir. Konfüçyüs Enstitüsü Çince konusunda küresel faaliyetlerini her geçen gün artırmakta ve Çinli yatırımcıların ihtiyaç duyacağı nitelikli elemanların yetiştirilmesi için sistemli bir şekilde çalışmalarını sürdürmektedir.

Her ne kadar küresel hegemonya yarışında geri kalan devletlerin ulusal egemenliklerinin yok olduğunu söylemek mümkün olmasa da bu devletler gelen baskılara dayanamamaya istenen değişimi yapmak ya da iktidarlarını kaybetmek arasında tercih yapmaya zorlanacaktır. Siyasi hamlelerin yetmediği noktada ya da istenilen değişimi hazırlayacak alt yapı çalışmalarını yapabilmeye kapasiteleri olması sebebiyle devreye STK ve şirketlerin girdiği örneklerin sayısı hızla artmaya devam etmektedir. STK ve küresel faaliyetlerde bulunan şirketlerin, hem küresel hem de ulusal anlamda hegemonyasını artırmak isteyen devletlerin elinde kullanışlı araçlara dönüşmesi yaygınlaşmaktadır. Küresel siyasi gücünü artırma hedefinde olan Çin de gelişmelere kayıtsız kalmayarak çalışmalarını her geçen gün artırmaktadır.

## **1. KÜRESEL ŞİRKETLER VE STK'LARIN ULUSLARARASI SİYASETİ ETKİLEDİĞİ ÖRNEKLER**

İngiltere, Hollanda ve Fransa gibi ülkeler sömürgelerini şirket gibi yönetmeleri hasebiyle, küresel şirketlerin tarihini sömürgecilik dönemine kadar götürmek mümkündür. Devlet-küresel şirket arasındaki ilişkiler ağının temellerinin o dönemlerde atıldığını görmekteyiz. Afyon Savaşları ve BP'nin İran'daki çıkarlarının zedelenmesi gerekçesi ile Musaddık Hükümeti'nin devrilmesi yer ve zaman farkına rağmen bu ilişkiler ağını ortaya koyan sayısız örneklerden sadece birkaçıdır (Sander, 2003: 261-262). İngiltere, Hollanda ve Fransa'nın kurduğu Doğu Hindistan Şirketleri, zaman zaman aralarında çatışma yaşansa da söz konusu ülkelerin küresel hegemonyalarını genişletmeye hizmet etmiştir. Hollanda'nın zayıflamasına paralel olarak Hollanda şirketleri zayıflarken, İngiliz şirketleri İngiltere'nin güçlenmesiyle büyük bir gelişme göstermiştir.

ABD'nin de küresel hegemonyaya giden yolda özellikle petrol şirketlerinin Ortadoğu'daki ilişkilerinin, küresel silah ihracatçılarının, uçak ve otomobil şirketlerinin, STK, düşünce kuruluşlarının ve medyanın rolü küçümsenmeyecek kadar büyüktür. Geçmişte Hollanda ve İngiltere ile başlayan süreç, bugün ABD ile daha ileri bir noktaya taşınmış hatta Uluslararası Örgütler de zaman zaman bu çerçevede kullanılmaya çalışılmıştır. ABD'nin son yıllarda ulusal güvenlik gerekçesi ile aldığı ticari kararların, dünya ekonomisinin liberalleşmesine çalışan DTÖ ve IMF, DB tarafından göz ardı edilmesi bu görüşü doğrular niteliktedir. Zamanında liberal ekonominin savunuculuğunu yapan bu kurumların Ticaret Savaşları'nda ABD'yi haklı çıkarırcasına sessiz kalması büyük bir soru işareti oluşturmaktadır. Yine Trump'ın ABD büyükelçiliğinin Kudüs'e taşınması kararına yönelik BM Genel Kurulu'nda yapılan oylamalara tepki göstermesi ve ABD'nin aleyhine oy kullanan

ülkelere yapılan yardımları kesebilecekleri tehdidinde bulunması da uluslararası örgütlerin çalışmalarına engel olmaya yöneliktir. (<https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-42426947>).

Devlet ve şirketlerin işbirliğini daha anlaşılabilir kılmak adına Türkiye'nin Kıbrıs'a düzenlediği Barış Harekâtı sonrası, ABD'li şirketlerin Türkiye'ye silah satması engellenmiş ve Türkiye'ye silah ambargosu uygulanmıştır. Alman Hükümetleri de zaman zaman Türkiye'ye yönelik benzer ambargo kararları almaktadır (<https://www.cnnturk.com/dunya/almanyadan-turkiyeye-silah-ambargosu>). Son olarak ABD yönetiminin, Türkiye'nin Rusya'dan S-400 hava savunma sistemlerini satın almasını engellemek için yaptırım uyarılarında bulunması ve savunma sisteminin alınımının gerçekleştirilmesi sonrasında da Türkiye'yi F-35 projesinden çıkarması, STK gibi küresel şirketlerin de bağımsız davranmak yerine bağlı buldukları devletlerle kazan kazan esasına göre kurdukları sıkı ilişkileri net bir şekilde göstermektedir.

Liberal ekonomik sistemin küresel bir hal alması ile beraber devletlerin kendi kararlarını bağımsız bir şekilde alması anlamında vurguladığımız ulusal egemenlik kavramı da büyük bir değişim göstermiştir. Bu gelişme doğrultusunda uluslararası sisteme dâhil olmak isteyen devletler, Batı kaynaklı STK'lar ve şirketler tarafından liberal kurallara göre değişime zorlanmaktadır. Böylelikle kendi ulusal ekonomik ve siyasi yapısı oturmamış ve güçlü STK ve şirketlere sahip olamayan devletler, yurtdışı kaynaklı STK ve şirketlerin etkisine maruz kalarak ulusal kararlarını almakta zorlanmaktadır. Özellikle korumacı ülkelere karşı STK ve Küresel şirketler, faaliyetlerini daha rahat yürütmek için bu devletlere demokratik ilkelere sahip olmalarını önermektedir. Bu yüzden Batı kaynaklı STK'lar ve küresel şirketler, Batılı değerlerin ve liberalizmin en önemli taşıyıcıları olmuştur. (Ateş ve Uysal, 2006:65-71).

Düzenledikleri ya da destekledikleri yayın ve konferanslarla liberal ekonominin nimetleri, demokratik değerler, özelleştirmelerin gerekliliği, küresel düzende kamu yönetimlerinin gerekli değişimi gerçekleştirmeleri vs. uzun uzun anlatılmaktadır. Uluslararası örgütler yani DTÖ, IMF ve DB gibi kurumlar da çeşitli kredilerle bu değişim süreçlerini desteklemiştir. Geri kalmış ve gelişmekte olan ülkeler, sosyal-ekonomik ve siyasi sorunlarını çözemedikleri sürece de bu tarz müdahalelere sürekli maruz kalacakları ortadadır. Bu devletlerin STK ve şirketlerin baskısı ile yaptıkları düzenlemeler ise mevcut durumlarına uygun olmaması sebebiyle başarılı olmaktan ziyade Batılı devletlerin modern köleleri olmalarına yol açmaktadır. Çünkü gerçekleştirilen düzenlemeler güçlü devletlerin lehine olmaktadır. Düzenlemelere direnen hükümetler anti-demokratik olmakla suçlanıp haydut devletler olarak ilan edilirken, aynı dönemde kendileri ile uyumlu çalışan hükümetlerin demokratik olmayan eylemleri veya insan hakları ihlalleri gündeme getirilmemektedir. (Sander, 2003: 439-444).

Bu kuruluşlar siyasi ve ekonomik gelişme için özelleştirme, demokratik açılım, hukuk yapısının modernleşmesi, fikir ve ticaret özgürlüğünün sağlanmasını ileri sürmekte ve böylece ülkelere yerleşmenin yanı sıra müdahale etmenin de önü açılmaktadır. Bir diğer önemli sorun ise, kendi ülke sorunlarını çok normal olarak gösterirken diğer ülkelerin sorunlarını ise abartma eğilimidir. Örneğin Batılı ülkelerde son yıllarda artan yabancı düşmanlığı ve İslamofobi üzerinde durulmazken hatta Batılı siyasetçilerin yabancı düşmanlığı üzerinden oylarını arttırma eğilimleri ([https://www.bbc.com/turkce/haberler/2011/04/110419\\_nationalism\\_europe](https://www.bbc.com/turkce/haberler/2011/04/110419_nationalism_europe)) ve AIHM, Uluslararası Adalet Divanı, Avrupa Adalet Divanı gibi uluslararası yargı organları, "Ermeni soykırımı yoktur" demenin yasaklanmasını ve bunu diyenlerin cezalandırılmasını düşünce özgürlüğü ihlali saymasına rağmen (<https://www.milliyet.com.tr/gundem/uluslararası-yargi-kararlari-1871278>) "Ermeni Soykırımı Yoktur!" demenin cezalandırılmasına yönelik girişimler (<https://www.cnnturk.com/dunya/ermeni-soykirimini-inkar-yasasi-yeniden-masada>) fikir özgürlüğünü savunduğunu ileri süren Batılı STK'lar tarafından göz ardı edilebilmektedir. Başka bir ülkede ise devlet sırrını ifşa eden bir gazetecinin hapse atılması demokrasi karşıtı bir hareket olarak lanse edilebilmektedir. Yine Hayek gibi liberal düşünürler, liberal bir diktatörü, liberalizmin olmadığı demokratik bir yönetime tercih edebileceğini söylemektedir. (Sallas, 2010: 107).

## 2. ÇİN'İN KÜRESEL HEGEMONYA YOLUNDA KÜRESEL ŞİRKET HAMLELERİ

Aran, küresel ticari düzeni kuran ve onun devam etmesini sağlayan ana etken olan ABD ile bu düzenden yararlanarak gücünü arttıran ve yükselen güç olan Çin arasında ticaret konularında sürtüşme yaşanmasının beklenmekte olduğunu ifade etmektedir. Aran, bu durumun **Tukidides Tuzağı** olarak nitelendirilen yani düzen

koyucu ülke ile ondan yararlanarak güçlenen ülke arasındaki ilişkilerin bir süre sonra meydan okumaya dönüşmesinin ve çatışmaya varmasının kaçınılmaz olduğu kuramını da hatırlattığını dile getirmektedir (Aran, 2018: 6). Çin tarafı, ABD ile yaşanacak ticari bir mücadeleden korkmadıkları ve geri adım atmayacaklarını ifade etmektedir.

ABD ticaret savaşlarını sadece gümrük vergileri ile değil yumuşak güç araçlarını kullanarak geniş bir alana yayma kapasitesine sahiptir. Çin ise son dönemde kazandığı ekonomik başarıları dışında hala küresel liderlik yürütecek güçlü yumuşak güç araçlarına sahip değildir. Bu sebeple, sağlam yatırımların yanı sıra yabancı dil ve kültürleri bilen elemanlara, kendi dilinin dünyada yaygın olarak kullanılmasına, milli ve yerli şirketlerin dünyanın her tarafta iş yapabilmesine ve yumuşak güç araçlarına duyduğu ihtiyaç Çin'i bu alanlarda da çalışmalar yapmaya itmektedir. Ancak Çin'in siyasi ve ekonomik yapısı güçlü bir sivil toplumun gelişmesini önlemektedir. Ekonomik olarak serbest teşebbüs desteklenmekle beraber devletin büyük bir kontrol mekanizması vardır. Bu sebeple Çin ekonomisinde ve yurtdışı ekonomik yatırımlarında özel sektörün yanı sıra devlet teşebbüslerinin de büyük bir payı vardır. Böylelikle yumuşak güç oluşturma ve bu gücün kullanılması noktasında devlet büyük bir emek harcamaktadır. Bu durum devletin ekonomik durumunu zayıflatıcı etki etmenin dışında Çin ile Batı arasındaki temel farklılıkları da ortaya koymaktadır. Batılı devletler her ne kadar yumuşak güç araçlarını desteklese de Batılı STK ve şirketler belirli bir gelişim seviyesi yakalamıştır. Oysa Çin'de tam tersi bir durum vardır.

Çinli kamu ve özel sektöre ait şirketlerin hızlı gelişme göstermesi bu kurumların aynı zamanda yumuşak güç olarak kullanılmasına yol açmıştır. Devlet, firmalara doğrudan destek vermenin yanı sıra mega projeler ve karşılıklı antlaşmalarla yeni yatırım sahaları açmaktadır.

Çinli şirketler son dönemde baş döndürücü bir şekilde yurtdışı faaliyetlerde bulunmakta ve büyük kazançlar elde etmektedir. Bu durum en zenginler listelerindeki sıralamalara da yansımaktadır. Türkiye'den sadece Koç Holding'in yer aldığı 2019 Fortune Global 500 Listesi'ne yüzü aşkın -119- Çinli firma girmiştir. İlk beşe giren üç Çin şirketinin gelirleri 1 trilyon \$'ın üstündedir. Tablo:1 durumu daha net ortaya koymaktadır.

Tablo 1: 2019 Fortune Global 500 Listesi'ndeki İlk Beş Firma

Sıra	Şirket	Gelir (Milyar \$)	Kar	Ülke
1	Walmart	\$ 514,405.00	\$ 6,670.00	ABD
2	Sinopec Group	\$ 414,649.90	\$ 5,845.00	ÇİN
3	Royal Dutch Shell	\$ 396,556.00	\$ 23,352.00	HOLLANDA
4	China National Petroleum	\$ 392,976.60	\$ 2,270.50	ÇİN
5	State Grid	\$ 387,056.00	\$ 8,174.80	ÇİN

Kaynak: Fortune Global 500, (2019), <https://fortune.com/global500/2019/search/>

Bankacılık ve finans alanındaki verilerde de Çin banka ve finans kuruluşları listelerin yine ön sıralarındaki yerlerini almaktadır. Çin bankaları olan Industrial&Commercial Bank of China ve China Construction Bank, Brand Finance tarafından hazırlanan 2019 Dünyanın En Değerli 500 Markası listesinde ilk 10'da kendilerine yer bulmuştur (<https://www.brandingturkiye.com/dunyanin-en-degerli-500-markasi-2019-tam-liste/>). Bu durumda Çinli inşaat ve sanayi firmalarının dünyanın her yerinde nasıl faaliyet yapabildiğini de açıklığa kavuşturmuştur. ENR'nin her yıl hazırladığı ilk 250 Uluslararası Müteahhit listesine bakıldığında bu durum karşımıza çıkmaktadır. Listenin Top 100'ünde 7 firma, Top 250'sinde ise toplam 44 inşaat firması ile Türkiye ikinci sıraya yerleşirken Çin, sadece top10'da 3 ve Top100'de 26 tane ile listenin tamamında ise 74 firma ile karşımıza birinci olarak çıkmaktadır. (<https://www.enr.com/toplists/2019-Top-250-International-Contractors-1>).

Çinli firmalar teknoloji alanında da baş döndürücü ilerleme sağlamaktadır. Örneğin Huawei firması sadece cep telefonu değil telekomünikasyon sektöründe de yer almakta ve 5G teknolojisinde küresel yarışın en ön sırasında yer almaktadır. Bu durum ticaret savaşlarının da en büyük sebebi olarak görülmektedir. Bu konuda ABD ve Avrupa rahatsızlıklarını ifade ederken Japonya ve Avusturalya gibi ülkeler Huawei'in 5G ihalelerine girmesini yasaklamıştır (<https://www.trthaber.com/haber/dunya/dunya-ekonomisine-teknoloji-firmalari-yon-veriyor->

420159.html). Huawei ile beraber Xiaomi ve Oppo firmaları küresel akıllı telefon pazarında en büyük 5 firma arasında yer alırken aynı zamanda 2019 yılı ikinci çeyrek verilerine göre %36,3'lük paya ulaşarak Çin'in sektördeki gücünü göstermektedir (Gönültaş, 2019; <https://www.idc.com/promo/smartphone-market-share/vendor>). Ayrıca Huawei İngiltere, Almanya ve İspanya'da en büyük ağ omurgası teknolojisine sahip şirketlerden birisidir ve 5G teknolojisinde Dünyanın en gelişmiş ve en ucuz şirketi konumundadır (Cerulus, 2017))

Bu durumda Çin'in marka değerleri de her geçen gün artan teknoloji firmalarının ulaştığı noktayı göstermesi açısından önemlidir. Ayrıca Çin yönetimi, "Made in China 2025" stratejisi kapsamında robotlar, yapay zekâ ve sanal gerçeklik gibi alanlarda şirketlerini destekleyerek teknolojik liderliğe oynamayı hedeflemektedir (Cansu, 2019). En iyi internet şirketi bazında ise TOP20 içinde %25'lik pay Çinli şirketlere aittir (Altan, (2018).

Küresel pazarın her tarafını kuşatmakta olan Çinli firmalar ayrıca Batılı küresel markalarla da ilişkilerini artırmakta ve bu doğrultuda çeşitli satın almalar yapmaktadır. Böylece biriken sermayesi için yeni yatırım sahaları bulurken özellikle kriz halindeki şirketleri kolayca ele geçirmiş olmaktadır.

Çinli şirketler sanayi için gerekli petrol, doğalgaz ve maden kaynaklarına yatırım yaparken son yıllarda ise otomobilden finansa ve sinema sektörüne kadar her alanda Avusturalya'dan, Almanya'ya, Libya'ya, Afrika ülkelerine kadar şirket alımları yapmakta ve çeşitli ortaklık çalışmaları yapmaktadır. Örneğin Çin şirketleri, lojistik alanında 32 milyar \$, liman işletmeleri sektöründe 20 milyar \$ (Çin, "Kuşak ve Yol" için 32 milyar dolarlık şirket satın aldı, (2018), Batılı finans kuruluşları olan Blackstone için 3 milyar \$'a, Barclays için 2.2 milyar \$ ve Avustralya'nın maden sektöründeki en büyük şirketleri almak için milyarlarca dolar harcama yapmıştır.

Bu alanların dışında da alımların yapıldığını görmekteyiz. Çinli otomotiv şirketi Geely, 2010 yılında 1.8 milyar \$'a İsveçli Volvo'yu, ([https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2010/03/29/cinli\\_geely\\_isvecli\\_volvoyu](https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2010/03/29/cinli_geely_isvecli_volvoyu) olarak muradına erdi) akabinde Lotus ve Proton markalarını ve son olarak da Alman Daimler'in %10'luk hissesini 9 milyar \$'a satın alarak 10 yılda şirket satın alımına 15 milyar \$ harcamıştır (<https://www.yenisafak.com/ekonomi/konustugu-cinli-is-adami-3164639>). 650 milyon ve 1.2 milyar \$'a iki ABD'li şirketi satın alan Çinli Wanda Group, ünlü sinema filmlerinin yapımcısı ABD'li "Legendary Entertainment" şirketini de 3.5 milyar \$'a satın almıştır. Yine devlete ait Çin'in en büyük kimya şirketi ChemChina, kauçuk ve plastik işleyen Alman makine üreticisi KraussMaffei'yi 1 milyar \$'a satın almıştır. Çinli şirketler 2005-2016 yılları arasında sadece ABD'de 93.3 milyar \$ yatırım yapmıştır (<https://www.ntv.com.tr/sanat/cinden-3-5-milyar-dolarlikhollywoodcikartmasi.2kX6CRg6xEWoQaCSRWW5yw>) ABD ve Avusturalya bu alımlar karşısında endişeler duymuş ve bazı alımları milli güvenlik gerekçesi ile engellemiştir. Çeşitli sorunlar yaşansa da biriken sermayesini daha verimli kullanmak adına Çinli şirketlerin önümüzdeki dönemlerde de satın alımlarını devam ettireceği ileri sürülebilir.

Çin, devlet-özel sektör işbirliği ile büyük mega projeler de planlamaktadır. "Kuşak ve Yol" projesi bu anlamda en önemli projedir. 60'tan fazla ülkeyi etkileyen ve 21 trilyon \$'lık bir hinterlandı kapsayan projenin 150 milyar \$'ını Çin karşılamayı taahhüt ederken toplam maliyetin 900 milyar\$ olacağı düşünülmektedir. Bu amaçla Çin menşeli kamu ve özel şirketler liman ve lojistik alanında yoğun şirket alımları yapmaktadır (Başaran, 2018). Çin finansörlüğündeki Demir İpek Yolu'nun kuzey kolu Finlandiya'ya ulaşmış (<https://www.dunyabulteni.net/asya/cin-finlandiyaya-demir-ipek-yolunu-bagladi-h411930.html>), diğer taraftan güney yönünde açılan Bakü-Tiflis- Kars demiryolu hattı ile Pekin'den Londra'ya kesintisiz demiryolu ağı kurulmuştur (<https://www.amerikaninsesi.com/a/baku-tiflis-kars-demiryolu-hatti-acildi/4092209.html>). "Kuşak ve Yol" projesi ile İpek Yolu'nun karayolu bağlantı çalışmaları da her geçen gün ilerlemektedir. Bu proje doğrultusunda Kırgızistan'da karayolu çalışmaları devam etmekte ve Mirzayoyev'in Çin ziyaretinde ve sonraki görüşmelerde Özbekistan tarafında da gerekli çalışmaların başlatılması kararı alınmıştır (<http://old.qha.com.ua/tr/turk-dunyasi/ozbekistan-ile-cin-ipek-yolu-nda-isbirligi-anlasmasi-imzaladi/159196/>). Özbekistan'da proje doğrultusunda yeni demiryolu hatlarının yapılması da gündemde olup yakın zamanda çalışmaların başlaması beklenmektedir. Kuşak ve Yol projesi, Çin'in Asya'da üstünlük sağladıktan sonra küresel üstünlüğe ulaşma stratejisini kapsayan "Çin'in Rüyası"nın önemli bir unsurudur (Dave, 2018:99). Proje gündeme geldiği 2013 yılından beri 160'tan fazla ülke, bölge ve uluslararası kuruluştan

olumlu yanıtlar almış, Ağustos 2019'un sonunda Çin 136 ülke ve 30 uluslararası kuruluşla toplam 195 Kuşak ve Yol işbirliği belgesi imzalamıştır (<http://hr.china-embassy.org/eng/gdxw/t1705713.htm>).

Çin, İpek Yolu projeleri dışında da Türk Dünyası'nda aktiftir. Enerji kaynaklarından, altyapı ve diğer yatırımlara kadar birçok alanda ikili ilişkiler yoğun bir şekilde gelişmektedir. Çin, birçok petrol ve doğalgaz üretim anlaşmaları dışında 2005 yılında Petrokazakistan'ı 4.18 milyar dolar karşılığında satın almış, petrolü Çin'e taşıyacak bir boru hattı için 700 milyon dolar daha harcamıştır (Pala, 2006). Çin, 2009'da Kazakistan'a 10 milyar dolar kredi vermiş ([https://www.rferl.org/a/Chinese Leader To Open Central Asia Gas Pipeline/1902021.html](https://www.rferl.org/a/Chinese-Leader-To-Open-Central-Asia-Gas-Pipeline/1902021.html)) ve 2013 yılında parlamentolar arası işbirliği antlaşması imzalanmıştır.

Özbekistan ile Mayıs 2017'de Şavkat Mirziyoyev'in Çin ziyaretinde 20 milyar \$'ı aşan işbirliği anlaşması imzalanmıştır (<http://www.kazakistan.kz/cin-ile-ozbekistan-20-milyar-dolarlik-enerji-anlasmasi-imzaladi/>). Aralık 2017'de Çin Savunma Bakanı'nın Özbekistan ziyaretinde de askeri işbirliği gündeme alınmıştır (<http://old.qha.com.ua/tr/turk-dunyasi/ozbekistan-ve-cin-askeri-isbirligine-gidiyor/163368/>). Çin Kalkınma Bankasının Kazakistan'da enerji sektörüne verdiği kredinin benzerini Rusya ve Brezilya'ya da vermesi, Çin'in enerji arz güvenliğini de artırmaktadır..

Çin, benzer çalışmaları özellikle enerji ve maden kaynakları alanında Afrika ülkelerinde de yapmaktadır. Petrol ülkesi olan Angola, Nijerya, Sudan'da üretim için yatırımlar yaparken, Kongo, Tanzania vb. ülkelerle maden üretim anlaşmalarına sahiptir. Alibaba'nın kurucusu Jack Ma, Afrika'da iyi bir iş fikri olan girişimcilere 10 milyon \$ yardım ederken, bir taraftan Afrika'yı sömürüp onları kaderleri ile baş başa bırakan Batılılardan farklı oldukları imajı oluştururken, diğer taraftan da beyin gücünü kullanma (kalifiye insanları değerlendirme) kavramının da destekleyicisi olmaktadır. Yine Çinli sinema şirketleri, sömürgeci Batılıların aksine bölge insanına yardım etmeye gelen Çinlileri konu alan filmler çekerek geçmişte ABD'nin Rambo ve Vietnam filmleri ile yaptığı propagandayı tekrarlamaktadır. Böylelikle bölge insanına Çin'in farklı olduğu imajı oluşturulmaya çalışıldığı görülmektedir.

Çin'in yumuşak güç kaynağı olarak devlet ve özel teşebbüslerini kullanması her ne kadar Batı STK ve şirketlerinden farklılık gösterse de son yıllarda büyük bir ilerleme kaydettiği ortadadır. Ancak bu durum beraberinde belirli riskleri de taşımakta ve birçok ülke Çinli şirketlerden rahatsızlık duymaktadır. Bu sebeple ABD ile yaşanan ticaret savaşlarının dışında birçok ülke Çinli firmaların faaliyetlerini yasaklamaya veya sınırlamaya varan önlemler almaktadır. Bu anlamda Çinli firmaların artan satış oranlarının, Türkiye'nin de ekonomik kayıplar yaşandığı gerekçesi ile e-ticarette uygulanan vergi oranlarını artırdığını görmekteyiz. (<https://www.haberturk.com/son-dakika-yurtdisi-e-ticaret-alisverislerine-flas-vergi-duzenlemesi-2464258-ekonomi>). Kısaca Çinli firmaların küresel ekonomideki paylarını artırması, mega projeler, yurtdışı şirket alımlarının yoğunlaşması Çin'e ilgiyi artırırken diğer taraftan da büyük bir endişe yaratmaktadır. Hem bu endişenin giderilmesi hem de ekonomik olarak geline seviye, Çin'i 2004 yılında Konfüçyüs Enstitüleri'ni açmaya yöneltmiştir.

### 3. ÇİN'İN KÜRESEL HEGEMONYA YOLUNDA KONFÜÇYÜS ENSTİTÜSÜ VE SINIFLARI

Siyasal-ekonomik ve toplumsal yapılarının sonucu sahip oldukları devlet dışı kurumlar, Batılı devletlerin en büyük yumuşak güç kaynağı olmuştur. Sivil toplumun pek gelişmediği Çin ise sadece şirketlerle bu açığı kapatamadığı için proje ve şirketlere destek vermenin yanı sıra en önemli yumuşak güç unsurlarından biri olarak Konfüçyüs Enstitülerini açmaktadır. Uluslararası Çince Dil Konsey Ofisi tarafından başlatılan Konfüçyüs Enstitü programları hem Çin de hem de yurt dışında "Hanban" adıyla bilinmektedir (Starr, 2009:70). 2004 yılında alınan yurtdışına açılım kararı sonrası kısa sürede 150'nin üzerinde ülkede faaliyet gösterir hale gelmiştir. Dünyanın her yanına yayılan Çin yatırımlarının artmasına paralel olarak Çinceye duyulan ilgi-taleplerde Konfüçyüs enstitüsünün işini kolaylaştırmaktadır.

Enstitü dil öğretimi amacıyla kurulmuş olmasına rağmen zamanla aktivitelerini genişletmiş ve Çin'i yurtdışında tanıtmaya başlamıştır. Çin kültürünü, sanatını, hayat anlayışını ve geleneksel Çin tıbbının tanıtılması, yurtdışında yaşayan Çinlileri aktif kullanmaya yönelik projelerin geliştirilmesi ve çeşitli dil ve teknik bilimler alanına yönelik burs imkânları ile beyin göçünü Çin'e çekme, Konfüçyüs kurumları aracılığıyla

yabancı ülkeleri tanıma ve ihtiyaç duyulan elemanların yetiştirilmesi gibi çok yönlü işler yerine getirilmektedir. Çin şarkılarının öğretilmesi, Çin geleneksel dövüş sanatlarının tanıtılması ve geleneksel yemeklere kadar yumuşak güç olarak kullanılabilir her şey Konfüçyüs kurumlarınca ihraç edilmektedir ([http://english.hanban.org/node\\_7846.htm](http://english.hanban.org/node_7846.htm).)

Konfüçyüs Enstitüleri üç farklı çalışma modeline sahiptir. İlk model enstitünün Pekin genel merkezi (Paris Konfüçyüs Enstitüsü) tarafından işletilmesidir. İkincisi yerel ortaklarla (çoğu Avrupa Konfüçyüs Enstitüsü) ortak girişimler yoluyla enstitülerin açılmasıdır. Yabancı bir üniversite, Konfüçyüs Enstitüsü Genel Merkezi ve bir veya daha fazla Çinli üniversite arasında ortaklık yoluyla gerçekleşir. Üçüncüsü Pekin genel merkezi tarafından lisanslanmış tamamen yerel olarak işletilen enstitüler şeklinde olabilir (Française şubesi gibi). Bu modelde genel merkez yerel ortağa konaklama sağlama yükümlülüğünü üstlenmektedir (Starr, 2009:71). Konfüçyüs kurumlarında (enstitü ve sınıf) dünya çapında 1,5 milyondan fazla öğrenciye Çin dili ve kültürü hakkında dersler verilmektedir. Bu sayı Fransız Kültür (500.000), İngiliz Kültür (370.000) ve İspanyol Cervantes Kültür Merkezlerinin (115.000) toplamından daha çoktur (Torres, 2017).

Konfüçyüs enstitüleri, çeşitli burs programları aracılığıyla bursiyerlerin Çin’de eğitim almasını sağlamış ve çok sayıda Batılı ülkeden gelen öğrenciler Çin’i tanıma fırsatı bulmuştur. Enstitü, aynı zamanda bulunduğu ülkelerin her noktasına yayılarak o ülkelerin dilini ve kültürünü bilen Çinli elemanlar da yetiştirmiş olmaktadır. Ancak benzer faaliyetlerde bulunan Batılı misyonerlerin, STK ve şirketler kadar başarılı olup olmayacağını ise zaman gösterecektir.

İlk Konfüçyüs Enstitüsü, Haziran 2004’te Özbekistan’ın başkenti Taşkent’te pilot bir enstitünün kurulmasının ([http://english.hanban.org/node\\_10692.htm](http://english.hanban.org/node_10692.htm)) ardından 21 Kasım 2004’te Güney Kore’nin Seul şehri ve Kasım 2004’te Maryland Üniversitesi Kampüsü College Park’ta açılmıştır. Bugün itibariyle çoğunluğu enstitü olmak üzere toplam 536 Konfüçyüs enstitüsü ve sınıfı açılmıştır. Enstitülerin bağlı olduğu Konfüçyüs Enstitüsü Genel Merkezi (HANBAN) ise, 2020 yılına kadar 1.000 Konfüçyüs kurumu açmayı planlamaktadır. Enstitünün genel merkez verilerinde sadece enstitülerde Çince okuyan, faaliyetlere katılan toplam insan sayısının milyonları bulduğunu ifade edilmektedir (Yidong, 2006).

Tablo 2: Konfüçyüs Enstitü ve Sınıflarının Kıtalararası Dağılımı

Kıta	Ülke Sayısı	Konfüçyüs Enstitüsü+Sınıfı	%
Avrupa	42 %26.5	187	%34.5
Amerika	27 %17	138	%25,5
Asya	39 %24.5	135	%25
Afrika	46 %28.9	61	%11,3
Okyanus Ülkeleri	5 %3.1	20	%3.7
<b>Toplam</b>	<b>159 %100</b>	<b>541</b>	<b>%100</b>

Kaynak: [http://english.hanban.org/node\\_10971.htm](http://english.hanban.org/node_10971.htm), (Erişim Tarihi: 23 Mart, 2020)

Kıtalar bazında bakıldığında Konfüçyüs enstitü ve sınıflarının genellikle gelişmiş bölgelerde yoğunlaştığını görmekteyiz. Afrika’da 46 ülkede 61 tane enstitü ve sınıf varken Avrupa’da ise 42 ülkede 187 enstitü ve sınıf açılmıştır. Bu dağılım Konfüçyüs enstitülerinin dünyanın her yerinde olmak istediğini ve önceliğin de gelişmiş ülkelerin olduğu kıtalara verildiğini göstermektedir.

Çin yumuşak güç çerçevesinde uygulamaya soktuğu tanıtım projelerine yılda 10 milyar dolardan fazla harcama yapmakta ve bütçenin büyük bir bölümünü Avrupa projelerine harcamaktadır ( Abbas ve Kaisrani, 2020;142).

Ülkeler bazında yapılan Tablo:3’de durum daha net görülmektedir.

Tablo 3: Konfüçyüs Enstitü ve Sınıfların Yoğun Olduğu İlk 10 Ülke

Ülke	Konfüçyüs Enstitüsü	Konfüçyüs Sınıfı	Toplam
------	---------------------	------------------	--------

ABD	81	13	94
İngiltere	30	3	33
G. Kore	23	5	28
Tayland	16	11	27
Rusya	19	4	23
Almanya	19	2	21
Avusturalya	14	6	20
Fransa	18	-	18
Japonya	15	2	17
İtalya	12	3	15
<b>Toplam</b>	<b>247</b>	<b>49</b>	<b>296</b>

Kaynak: [http://english.hanban.org/node\\_10971.htm](http://english.hanban.org/node_10971.htm), (Erişim Tarihi: 23 Mart 2020)

Tablo:3'deki veriler incelendiğinde Konfüçyüs enstitülerinin yarısından fazlası gelişmiş on ülkede bulunmaktadır. Konfüçyüs enstitüleri gibi Çin'in yoğun şirket satın alımları yine bu on gelişmiş ülkede olmuştur (Akdoğan, 2015). Çin'e en büyük tepkinin gelişmiş ülkelere gelmekte olduğu göz önünde bulundurulduğunda, Çin'in gelişmiş ülkelere önemli bir yumuşak güç olmaya çalışması da anlaşılır hale gelmektedir. Tepkileri yumuşatmanın yanı sıra Konfüçyüs enstitüleri dil ve teknoloji alanlarında verdiği burslarla ülkelerdeki muhtemel beyin göçünü de Çin'e yöneltmenin yollarını aramaktadır. Çin eğitim kurumları ile çalışan Konfüçyüs enstitüleri, Çinli üniversitelerin son yıllardaki ilerlemesini de reklam olarak kullanırken diğer yandan bu üniversitelere taze güçler kazandırmış olmaktadır. Çin'de öğrenim gören yabancı öğrencilerin sayısının 1980'lerin ortalarında 8.000'den 2005'te 110.800 çıkmış olması da bu durumu kanıtlamaktadır (Yidong, 2006).

Hindistan toplam 7 Konfüçyüs enstitüsü ve sınıfına ev sahipliği yapmaktadır. Bu sayının Hindistan'ın nüfusu ve ekonomik büyüklüğüne göre düşük kalması, Hindistan-Çin arasındaki gerginliklerin devam ettiğini ve hala karşılıklı güven ilişkilerinin kurulamadığını göstermektedir. Filistin'de bir tane Konfüçyüs enstitüsünün bulunması rakamsal olarak sembolikken siyasi olarak anlamlı sayılabilecek bir harekettir.

Türkiye'de 2006 yılında ilk olarak ODTÜ'de sonrasında 2008 Boğaziçi, 2012 Okan, ve 2015 yılında da Yeditepe Üniversitelerinde olmak üzere 4 Konfüçyüs Enstitüsü kurulmuştur. Son olarak 2018 yılında Sakarya Üniversitesi'nde enstitü kurulması için protokol imzalamıştır (<https://haber.sakarya.edu.tr/konfucyus-enstitusu-kurulacak-h83524.html>). Jale Tezer Koleji'nde ise 2010 yılında Konfüçyüs sınıfı açılmıştır ([http://english.hanban.org/node\\_13656.htm](http://english.hanban.org/node_13656.htm)).

Kafkasya ve Orta Asya özelinde ise, Gürcistan'da 2010 yılında bir Konfüçyüs enstitüsü ve 2016 yılında da Konfüçyüs sınıfı kurulmuş, Azerbaycan'da 2010 yılında ve 2015 yılında olmak üzere iki tane enstitü kurulmuştur. Özbekistanda 2004 Taşkent'te ve 2013 yılında Semerkand'da olmak üzere iki tane (Kerimoğlu, 2019), Kırgızistan'da 2007 Bişkek'te iki tane, 2013 Oş'ta ve 2016 Celalabad'da olmak üzere dört tane, Kazakistan Nursultan'da 2006, Almatı'da 2007 ve 2016, Aktobe ve Karagand'da 2010 yılında olmak üzere beş tane, Ermenistan Erivan'da da bir enstitü 2008 yılında kurulmuştur ([http://english.hanban.org/node\\_10971.htm](http://english.hanban.org/node_10971.htm)). Çin, Türk devletleri ile birçok alanda geliştirdiği işbirliğini Kafkasya bölgesinde izole durumda bulunan, önemli ekonomik bir potansiyeli olmayan ve İpek Yolu projelerine dâhil olamayarak bu konuda da ikinci planda kalan Ermenistan ile geliştiremediği için bu ülke ile diğer Kafkas ülkelerinden farklı ilişkiler kurmaktadır. Örneğin Konfüçyüs Enstitüleri diğer bölge ülkelerinden önce Ermenistan'da kurulmuştur (Tulun, 2017).

Üniversitelerle yapılan anlaşmalarla kampüs içlerinde kolayca kurulabilmekte olması, enstitülerin hareket sahasını genişletmektedir. Bu durum aynı zamanda Konfüçyüs enstitülerinin en çok eleştirilen yönüdür. Enstitüler il merkezinde açıldıktan sonra il sınırlarının tamamında faaliyetlerini yürütmektedir. Eğitimi desteklediği

verilmesi kaydıyla müfredatlara zorunlu-seçmeli Çince derslerinin eklenmesi sağlanmakta, ayrıca il merkezlerindeki Çince kurslar da ilçe merkezlerine kadar genişletilmektedir. Bu sebeple bir ülkede veya il merkezinde sınırlı sayıda Konfüçyüs enstitüsünün olması, faaliyetlerinin zayıf olduğu anlamını taşımamaktadır. Bir enstitünün bulunduğu ülkede tüm etkinlikler bu kurum üzerinden yapılmaktadır. Aynı durum iller bazında veya bölgesel bazda da karşımıza çıkmaktadır. Bu sebeple rakamlar üzerinden Konfüçyüs enstitülerinin çalışmalarını değerlendirmek bazı noktalarda yanıltıcı olabilmektedir.

Çinli uzmanlar enstitü aracılığı ile geniş kitlelere ulaşan Çin kültürünün, insan yaşamına yeni renkler ekleyerek, dünya barışına ve uyumuna daha fazla katkı yapacağını düşünmektedir. Batının kültür ihracının hala gerisinde olduklarını vurgulayan bazı Çinli uzmanlar, bu yarışta Batılıların gerisinde kalmamak için enstitünün faaliyetlerinin daha da çeşitlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Yidong, 2006). Arjantin’de Konfüçyüs Enstitülerinin Ortak Toplantısında benzer açıklamalarda bulunan Çin’in Arjantin Büyükelçisi Zou Xiaoli: *Konfüçyüs Enstitüleri, ihtiyaçlara ve eğilime uymalı, tüm tarafların kaynaklarını koordine etmeli ve karşılıklı yarar sağlamak ve kazan-kazan sonuçları elde etmek için işbirliğinin formlarını ve içeriğini zenginleştirmelidir* demektedir ([http://english.hanban.org/article/2019-08/28/content\\_783482.htm](http://english.hanban.org/article/2019-08/28/content_783482.htm))

Çin’in mega projelerinde birçok ülkenin yer alması, tarafların işbirliğini ve karşılıklı bağımlılığını da artırarak küresel rekabeti yumuşatmanın yanı sıra bölgesel işbirliğini geliştireceğine dair beklentileri artırmaktadır (Şensoy, 2016). Asıl kazananın Çin olması ve Yakın Çevre olarak tanımladığı eski SSCB topraklarında artan Çin nüfuzunun Rusya’yı rahatsız etmesi kaçınılmazdır. Çünkü her ne kadar Putin, Çin ile ilişkilerin geliştirileceğini söylese de bazı kesimler Çin tehdidi vurgusu yapmakta ve bu durumdan rahatsızlıklarını ifade etmektedir (<https://www.gazetem.ru/rusya-cin-ile-karsilikli-faydali-iliskileri-gelistirecek/>). Yakın çevresi olarak gördüğü eski Sovyet coğrafyasındakiler hariç, sadece Rusya’da bulunan 23 Konfüçyüs enstitüsü ve sınıfı, Çin karşıtlarını ürkütmeye yetecek boyuttadır. Diğer taraftan deniz egemenliğini ve küresel egemenliğini sürdürmekte kararlı olan ABD de bu projelerden rahatsızlık duymaktadır. Şirket satın almaları ve ticaret savaşlarının dışında, ABD’de 94 tane Konfüçyüs enstitüsünün ve sınıfının varlığı da rahatsızlığa neden olmakta ve ajanlık iddiaları sebebi ile kapatılması için Temsilciler Meclisi’ne teklifte bulunmaktadır (Allen-Ebrahimian, 2018). ABD’nin ardından Japonya, Kanada ve Fransa’da bazı üniversiteler yapılan antlaşmaları iptal etmişlerdir. Son olarak iki enstitünün bulunduğu Hollanda da 2007’den beri Konfüçyüs Enstitüsüne ev sahipliği yapan Leiden Üniversitesi, 31 Ağustos 2019 tarihinde sona erecek olan Enstitü ile bu ortaklık anlaşmasını yenilemeyeceğini ilan etmiştir (<https://www.universiteitleiden.nl/en/news/2019/02/confucius-instituut-en>). Türkiye’de ise enstitülerin sayısı artma eğilimindedir.

Çin küresel hegemonya arzularını bastırarak bir süre daha uzlaşmacı bir dış politika izlemeye meyilli görünmektedir. Ancak, her geçen gün artan Çin tehdidinin uzun vadede dengeleri değiştirmesi ve özellikle ABD, Hindistan ve Rusya gibi ülkeleri birbirine yakınlaştırması muhtemeldir.

## SONUÇ

Hollanda, Fransa ve İngiltere ile başlayan küresel şirketleşme süreci, ABD’nin dünya siyasetine müdahil olması ile hız kazanmıştır. Misyonerlik okulları ile başlayan STK yapılanmaları uzun süredir küresel bir boyut kazanmıştır. Batılı ülkelerden sonra, son yıllarda Çin’in de, ekonomik büyümesine paralel olarak küresel hegemonya yarışında bu kurumlardan yararlanmaya başladığı görülmektedir.

Küresel aktörler olan STK ve şirketler bağlı buldukları ülkenin çıkarlarına hizmet etmekte olmalarını kamufle etmek adına demokrasi, özgürlük, açık toplum, insan hakları, liberalleşme, yerel politikaların geliştirilmesi vb. söylemleri kullanmaktadır. Ancak merkezleri olan ülkenin gizli-açık hedefleri ile paralel hareket ettikleri ortadadır.

Her ne kadar olumlu çalışmaları varsa da nihayetinde bu yapılanmalar himayesinde oldukları devletlerin etki alanını artırma faaliyetlerine katkı yapmaktadır. Küresel rekabetin çok boyutlu bir hal kazanması ile küresel egemenlik yarışında STK ve küresel şirketler daha sık kullanılır hale gelmiştir. Özellikle Batılı kurumlar,

serbest piyasa adına yeni düzenlemeler tavsiye etmekte, liberal politikalar konferans ve yayınlar yapmakta, insan hakları, basın özgürlüğü söylemleri ile ülkeler baskı altına alınmaya çalışılmaktadır. Bu uğurda uluslararası örgütlere de baskı yapılmaya çalışılmaktadır. Böylelikle doğrudan siyasi müdahalelerin yapılamadığı alanlarda STK ve şirketler devreye sokularak devletlerin egemenlik alanına girişler kolaylaşmaktadır.

Küresel güç olmak için sadece ekonomik ve resmi kurumların gücünün yeterli olmayacağını gören Çin de son yıllarda yumuşak gücünü artırma eğilimindedir. 2000’li yıllardan itibaren dış politikasında “Barışçıl Yükseliş/Uyumlu Dünya”(Forsby, 2011:23, Hagstörn and Nordin, 2019:6) söylemine sahip olan Çin’in Konfüçyüs Enstitüleri, küresel şirketleri ve “ Kuşak ve Yol” gibi küresel projeleri yumuşak gücünün önemli örnekleridir. Ayrıca Çin, Batılı devletlerin sahiplendiği demokrasi ve özgürlük söylemleri yerine daha pragmatik davranmakta ve ülkelerin iç meselelerine karışmaktan kaçınarak her hükümet ile diyalog kurabilmektedir. Aslında bu durum ABD için de geçerlidir. Her ne kadar demokratik yönetimlere ve liberal değerlere sahip olsa da ABD, uzun yıllar hatta bugün bile çıkarlarına uygun davranmaları ölçüsünde diktatörlerle de işbirliğini sürdürmektedir. Çin’de bu konuda pragmatik davranan ABD’yi taklit etmektedir. Her iki devlet için de geçerli olan amaç, ekonomik ve siyasi çıkarı en yükseğe çıkarmaktır.

Çin’in büyük projelerine yönelik uluslararası toplumun geniş desteği, karşılıklı bağımlılığı artırarak muhtemel riskleri azaltsa da diğer taraftan bu ülkelerde Çin’in etkinliğini sürekli artırması, tepkileri de beraberinde getirmektedir. Çin’in kontrol edilemez yükselişi tehdit boyutuna geldiği noktada Rusya ve ABD yaklaşması söz konusu olabilecektir. Çin küresel rekabette yer almaya başlayınca yumuşak güç kullanımına da sıklıkla başvurmaya başlamıştır. Bu anlamda düşünce kuruluşlarından, STK’lara, üniversitelere, yerel yönetimlere, kültürel kurumlara, sportif oluşumlara, küresel şirketlere vs. kadar benzeri kurum ve yapıların rolleri de giderek artacaktır. Bu kurumlara yön veren devletler ise küresel rekabette öne çıkacak ülkeler olacaktır. Diğer ülkelerin egemenliği ortadan kalkmasa da, ulusal egemenlik konusunda bağımsız hareket etmelerinin daha zorlaşacağı öngörüsünde bulunulabilir. Çin’in hızlı gelişmesi, gelişmekte olan ülkelere örnek teşkil etmekte ve bu ülkelerin gelişmesini teşvik etmektedir. Ancak küresel egemenlik yarışında uzun yıllar liderlik yapan Batılı ülkeler gibi Çin’in de benzer politikalar izlemesi büyük güçler arasındaki acımasız rekabeti de ortaya koymaktadır. Yumuşak güç araçları da her ne kadar masum görünse de bu mücadelede en önemli silahlardan biri olmaktadır.

## KAYNAKÇA

2019 Joint Meeting of Confucius Institutes in Latin America Held in Argentina [çevrimiçi], [http://english.hanban.org/article/2019-08/28/content\\_783482.htm](http://english.hanban.org/article/2019-08/28/content_783482.htm), (23 Mart 2020).

Abbas, Hussain , Qaisrani, İrfan Hasnain (2020), “China-Eu Relations Under Xi Jinping: A New Chapter”, *Journal Of European Studies*, 36, 1, pp 129-145.

*About Confucius Institute/Classroom*, (2019), [http://english.hanban.org/node\\_10971.htm](http://english.hanban.org/node_10971.htm), (23 Mart 2020).

Akdoğan H. (2015), “Çin yurtdışına yatırım yapıyor” <https://www.dunya.com/kose-yazisi/cin-yurtdisina-yatirim-yapiyor/23369> (14 Temmuz 2019).

Allen-Ebrahimian, , “House Proposal Targets Confucius Institutes as Foreign Agents” (2018), [çevrimiçi], <https://foreignpolicy.com/2018/03/14/house-proposal-targets-confucius-institutes-as-foreign-agents-china-communist-party-censorship-academic-freedom/>, (19 Temmuz 2019).

Almanya’dan Türkiye’ye silah ambargosu (2017), [çevrimiçi], <https://www.cnnturk.com/dunya/almanyadan-turkiyeye-silah-ambargosu>, (23 Mart 2020).

Altan, Serdar (2018), Dünyanın En Büyük 20 Teknoloji Şirketinin Tamamı, ABD ve Çin’de Bulunuyor, [çevrimiçi], <https://pazarlamasyon.com/dunyanin-en-buyuk-20-teknoloji-sirketinin-tamami-abd-ve-cinde-bulunuyor/>, (10 Aralık 2019).

Aran, B. (2018), ABD, Çin, Ticaret Savaşları ve Türkiye, *TEPAV*, [çevrimiçi], [https://www.tepav.org.tr/upload/files/1523348259-7.ABD\\_Cin\\_Ticaret\\_Savaslari\\_ve\\_Turkiye.pdf](https://www.tepav.org.tr/upload/files/1523348259-7.ABD_Cin_Ticaret_Savaslari_ve_Turkiye.pdf) (05 Temmuz 2019).

Ateş, D. ve Uysal, A. (2006), “Merkez-Dışı Ülkelerdeki Ulusötesi Sivil Toplum Kuruluşları (STK): Dış Politika, Finansman ve Meşruiyet”, *DPÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, S:16., pp 3-85.

Avrupa'da aşırı sağın artan gücü (2011), [çevrimiçi], [https://www.bbc.com/turkce/haberler/2011/04/110419\\_nationalism\\_europe](https://www.bbc.com/turkce/haberler/2011/04/110419_nationalism_europe), (23 Mart 2020).

Bakü-Tiflis-Kars Demiryolu Hattı Açıldı (2017), [çevrimiçi], <https://www.amerikaninsesi.com/a/baku-tiflis-kars-demiryolu-hatti-acildi/4092209.html>, (23 Mart 2020).

Başaran, Cüneyt , “Kuşak Yol Projesi ve Avrupa’ (2018), [çevrimiçi], <https://www.haberturk.com/yazarlar/cuneyt-basaran/1822314-kusak-yol-projesi-ve-avrupa>, (23 Mart 2020).

Burslar, [çevrimiçi], [http://www.confucius.boun.edu.tr/?page\\_id=16&lang=tr](http://www.confucius.boun.edu.tr/?page_id=16&lang=tr) (13 Eylül 2019).

Cansu, Esra Eymen (2019), “Huawei Olayı”: Yüksek Teknolojide Soğuk Savaş, [çevrimiçi], <http://bogaziciasya.com/huawei-olayi-yuksek-teknolojide-soguk-savas/>, (8 Eylül 2019).

Cerulus, Laurens (2017), “China’s Ghost In Europe’s Telecom Machine’, [çevrimiçi], <https://www.politico.eu/article/huawei-china-ghost-in-europe-telecom-machine/>, (25 Mart 2020).

Chen, Qui (2016), “China’s Soft Power Policies and Strategies: The Cultural Activist State”, *The Journal of Law, Social Justice and Global Development, Special Issue: Cultural Economies and Cultural Activism*, 1, pp. 1-13.

China's Hu Kicks Off Central Asian Energy Tour (2009), [çevrimiçi], <https://www.rferl.org/a/Chinese-Leader-To-Open-Central-Asia-Gas-Pipeline/1902021.html>, (23 Mart 2020).

Cin, Avrupalı şirketleri ele geçiriyor, <http://www.demircelikstore.com/-1-309-cin-avrupali-sirketleri-ele-geciriyor-.html> (Erişim Tarihi: Eylül 10, 2019).

Confucius Classroom at Jale Tezer Koleji, [çevrimiçi], [http://english.hanban.org/node\\_13656.htm](http://english.hanban.org/node_13656.htm), (23 Mart 2020).

Confucius Institute in Tashkent State Institute of Oriental Studies, [çevrimiçi], [http://english.hanban.org/node\\_10692.htm](http://english.hanban.org/node_10692.htm), (23 Mart 2020).

Çin Finlandiya'ya 'demir ipek yolunu' bağladı (2017), [çevrimiçi], <https://www.dunyabulteni.net/asya/cin-finlandiyaya-demir-ipek-yolunu-bagladi-h411930.html>, (08 Ağustos 2019).

Çin ile Özbekistan, 20 milyar dolarlık enerji anlaşması imzaladı (2017), [çevrimiçi], <http://www.kazakistan.kz/cin-ile-ozbekistan-20-milyar-dolarlik-enerji-anlasmasi-imzaladi/>, (23 Mart 2020).

Çinli Akıllı Telefon Şirketlerinin Pazar Payı (2019), <https://www.idc.com/promo/smartphone-market-share/vendor> (Erişim Tarihi: Ekim 28, 2019).

Çinli şirket, ABD'li yapım şirketi Legendary'yi satın aldı (2016), [çevrimiçi], <https://www.ntv.com.tr/sanat/cinden-3-5-milyar-dolarlik-hollywood-cikartmasi,2kX6CRg6xEWoQaCSRWW5yw>, (23 Mart 2020).

Dave, Bhavna (2018), “Silk Road Economic Belt: Effects of China’s Sof Power Diplomacy in Kazakhstan”, (Ed. Marlene Laruelle), *China’s Belt and Road Initiative and Its Impact in Central Asia*, Washington, D.C.: The George Washington University Press, pp. 97-108.

Dünya ekonomisine teknoloji firmaları yön veriyor, (2019), [çevrimiçi], <https://www.trthaber.com/haber/dunya/dunya-ekonomisine-teknoloji-firmalari-yon-veriyor-420159.html> (9 Eylül 2019).

Dünyanın En Değerli 500 Markası Tam Liste (2019), [çevrimiçi], <https://www.brandingturkiye.com/dunyanin-en-degerli-500-markasi-2019-tam-liste/>, (29 Ekim 2019).

- Dünyanın En Değerli 500 Markası, (2019), <https://www.brandingturkiye.com/dunyanin-en-degerli-500-markasi-2019-tam-liste/> (Erişim Tarihi: Eylül 10, 2019).
- Dünyanın konuştuğu Çinli iş adamı (2018), [çevrimiçi], <https://www.yenisafak.com/ekonomi/konustugu-cinli-is-adami-3164639>, (23 Mart 2020).
- ENR's 2019 Top 250 International Contractors (2019), [çevrimiçi], <https://www.enr.com/toplists/2019-Top-250-International-Contractors-1>, (12 Eylül 2019).
- Ermeni soykırımını inkar yasası yeniden masada (2016), [çevrimiçi], <https://www.cnnturk.com/dunya/ermeni-soykirimini-inkar-yasasi-yeniden-masada>, (23 Mart 2020).
- Forsby, Andreas Bøje (2011), “An End to Harmony? The Rise of a Sino-Centric China”, *Political Perspectives*, 5 (3), pp 5-26.
- Fortune Global 500, (2019), <https://fortune.com/global500/2019/search/> (Erişim Tarihi: Eylül 10, 2019).
- Gönültaş, Bahattin. (2019), “Çinli Huawei teknolojisi ile ABD'yi sallıyor”, [çevrimiçi], <https://www.aa.com.tr/tr/bilim-teknoloji/cinli-huawei-teknolojisi-ile-abdyi-salliyor/1480440>, (10 Ağustos 2019).
- Hagström, Linus, and Nordin, Astrid H.M. (2019), “China's “Politics of Harmony” and the Quest for Soft Power in International Politics”, *International Studies Review*, ISSN 1521-9488, E-ISSN 1468-2486, pp. 1-19.
- Hanban News, [çevrimiçi], [http://english.hanban.org/node\\_7846.htm](http://english.hanban.org/node_7846.htm), (23 Mart 2020).
- Kerimoğlu, Yavuz, “Çin'in Orta Asya Politikaları” (2019) ,[çevrimiçi], [https://insamer.com/tr/cinin-orta-asya-politikalari\\_1942.html](https://insamer.com/tr/cinin-orta-asya-politikalari_1942.html), (23 Mart 2020).
- Konfüçyus Enstitüsü Kurulacak, [çevrimiçi], <https://haber.sakarya.edu.tr/konfucyus-enstitusu-kurulacak-h83524.html>. (23 Mart 2020).
- Leiden University to end agreement with Confucius Institute (2019), [çevrimiçi], <https://www.universiteitleiden.nl/en/news/2019/02/confucius-instituut-en>, (23 Mart 2020).
- Nathan, Andrew J. (2015), “China's Challenge”, *Journal of Democracy*, Volume 26, Number 1, pp. 156-170.
- Özbekistan ile Çin, İpek Yolu'nda işbirliği anlaşması imzaladı (2017), [çevrimiçi], <http://old.qha.com.ua/tr/turk-dunyasi/ozbekistan-ile-cin-ipek-yolu-nda-isbirligi-anlasmasi-imzaladi/159196/> (23 Mart 2020).
- Özbekistan Ve Çin Askeri İşbirliğine Gidiyor (2017), [çevrimiçi], <http://old.qha.com.ua/tr/turk-dunyasi/ozbekistan-ve-cin-askeri-isbirligine-gidiyor/163368/> (23 Mart 2020).
- Özdemir, Haluk (2008), “Uluslararası İlişkilerde Güç: Çok Boyutlu Bir Değerlendirme”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 63 (2008 ): 113-144.
- Pala, C. (2006), China Pays Dearly for Kazakhstan Oil, <https://www.nytimes.com/2006/03/17/business/worldbusiness/china-pays-dearly-for-kazakhstan-oil.html> (28 Ağustos 2019).
- Rusya, Çin İle Karşılıklı Faydalı İlişkileri Geliştirecek (2018), [çevrimiçi], <https://www.gazetem.ru/rusya-cin-ile-karsilikli-faydali-iliskileri-gelistirecek/>, (23 Mart 2020).
- Sallas, R. (2010), “Friedrich Von Hayek: Liberalizmin Lideri ve Üstadı”, (Çev. Can Madenci), *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12 (18), pp 103-108.
- Sander, Oral, (2003), *Siyasi Tarih (1918-1994)*, 11. Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- Starr, Don, (2009), “Chinese Language Education in Europe: the Confucius Institutes”, *European Journal of Education*, Vol. 44, No. 1, Part I, pp 65-82.

Şensoy, S.(2016), Bir Kuşak Bir Yol Çin Türkiye ve Dünya,[http://www.tasam.org/tr-TR/Icerik/25699/bir\\_kusak\\_bir\\_yol\\_cin\\_turkiye\\_ve\\_dunya](http://www.tasam.org/tr-TR/Icerik/25699/bir_kusak_bir_yol_cin_turkiye_ve_dunya) (01 Temmuz 2019).

Torres, Diego (2017), “China’s Soft Power Offensive’, [çevrimiçi], <https://www.politico.eu/article/china-soft-power-offensive-confucius-institute-education/>, (25 Mart 2020).

Trump: BM'deki Kudüs oylamasında bize karşı oy verenlere yardımcı kesebiliriz (2017), [çevrimiçi], <http://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-42426947>, (23 Mart 2020).

Tulun, Teoman Ertuğrul, Kafkasya Dağlarında İpek'in Dayanıklılığı: Çin ve Ermenistan' (2017) [çevrimiçi], <http://avim.org.tr/tr/Analiz/Kafkasya-Daglarinda-Ipek-In-Dayanikligi-Cin-Ve-Ermenistan>, (23 Mart 2020).

Uluslararası yargı kararları (2014), [çevrimiçi], <https://www.milliyet.com.tr/gundem/uluslararasi-yargi-kararlari-1871278>, (23 Mart 2020).

Volvo Resmen Çinli Oldu, (2010), [çevrimiçi], [https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2010/03/29/cinli\\_geely\\_isvecli\\_volvoyu\\_alarak\\_muradina\\_erd](https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2010/03/29/cinli_geely_isvecli_volvoyu_alarak_muradina_erd), (23 Mart 2020).

White Paper: China and the World in the New Era (2019), [çevrimiçi], <http://hr.china-embassy.org/eng/gdxw/t1705713.htm>, (24 Mart 2020).

Worldwide Top 5 Smartphone Company Unit Market Share (%) (2019), [çevrimiçi], <https://www.idc.com/promo/smartphone-market-share/vendor>, (23 Mart 2020).

Yidong, Gong, ' Confucius Institute: Promoting Language, Culture and Friendliness' (2006), [çevrimiçi], <http://de.china-embassy.org/det/lxdg/t272620.htm>, (23 Mart 2020).

Yurt Dışı E-Ticaret Alışverişlerinde Vergi Muafiyetlerinde Kaldırıldı, (2019), [çevrimiçi], <https://www.haberturk.com/son-dakika-yurtdisi-e-ticaret-alisverislerine-flas-vergi-duzenlemesi-2464258-ekonomi>, (23 Mart 2020).

## Cam Tavan Sendromunun Bankacılık Sektöründe Çalışan Kadınlarda İşten Ayrılma Niyetine Etkileri

The Effects of Glass Ceiling Syndrome on Intention to Quit Job for Female Working in The Banking Sector

Mehmet SAĞIR<sup>1</sup>

Strategic Public Management Journal  
Volume 6, Issue 11, pp. 91-102  
May 2020  
DOI: 10.25069/spmj.634819  
© The Author(s) 2019  
For reprints and permissions:  
<http://dergipark.gov.tr/spmj>

### Öz

*İşletmelerde kadın çalışanların bilgi çağında sahip oldukları niteliklere rağmen, yönetim kademelerinde üstlere çıkmalarına engel olan nedenlerden bir tanesi de cam tavan sendromudur. Kariyer planları çerçevesinde işgörenlerin karşılaşacakları sorunların başında gelen cam tavan sendromu, özellikle kadın çalışanların önünde görünmeyen engel olarak da ifade edilmektedir. Yetenekli çalışanların kariyer yollarında düzenli ve planlandığı şekilde ilerlemeleri örgütsel amaçlara ulaşma adına oldukça önemlidir. Stratejik açıdan önemli bir kaynak olan ve insan kaynağı içerisinde yer alan yetenekli kadın işgörenlerin, elde tutulması yani işten ayrılma niyetinin azaltılması önem arz etmektedir.*

*Bu kapsamda bakıldığında çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe cam tavan algısının olup olmadığı ve bu durumun işten ayrılma niyetini nasıl etkilediğini araştırmaktır. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin SPSS 21.0 da analiz edilmesi ile hem cam tavan sendromu algısının varlığı hem de cam tavan sendromunun işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, bankacılık sektöründe kadın çalışanlar üzerinde bir kariyer engelinin (cam tavan) algısı varlığını bunun neticesinde de işten ayrılma niyetinin yüksek seviyelerde olduğunu göstermektedir. Başarılı örgütlerde ilk hedef bu algıyı yıkmak olmalıdır.*

*Kariyer planlaması çerçevesinde cam tavan algısı, bireylerde motivasyon düşüklüğü, örgütsel bağlılıkta azalma, işten ayrılma niyetinin artması gibi etkiler ortaya koyarken, örgütsel başarının düşmesine sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla cam tavan sendromunu ortadan kaldıracak faaliyetler veya bu algıyı azaltacak faaliyetler ile örgütsel başarıya ulaşmak daha kolay olacaktır.*

**Anahtar Kelimeler:** Kadın, Cam Tavan Sendromu, İşten Ayrılma Niyeti

### Abstract

*Glass ceiling syndrome is one of the reasons that prevent female employees from taking the top positions in management, despite their qualifications in the information age. Glass ceiling syndrome, which is one of the most important problems that employees will face within the framework of their career plans, is also expressed as an invisible barrier in front of female employees. The regular and planned progress of talented employees on their career paths is crucial to achieving organizational goals. It is important to keep the talented female employees and reduce their the intention to quit job, who are strategically important sources within the human resources.*

*In this context, the aim of the study is to investigate whether there is a perception of glass ceiling in the banking sector and how this affects the intention to leave. The data obtained from the study were analyzed in SPSS 21.0 and it was concluded that both the glass ceiling syndrome existed and there was a positive and significant effect on the perception of glass ceiling syndrome and intention to quit job. These results show that there is a*

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Selçuk Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Turizm Rehberliği Bölümü Öğretim Üyesi, [msagir@selcuk.edu.tr](mailto:msagir@selcuk.edu.tr)

*perception of a career obstacle (glass ceiling) on female employees in the banking sector and as a result, the intention to quit is high. The first goal in successful organizations should be to break this perception.*

*Within the framework of career planning, the perception of glass ceiling shows effects such as low motivation, decreased organizational commitment, increased intention to quit, and leads to a decrease in organizational success. Therefore, it will be easier to achieve organizational success through activities that eliminate the glass ceiling syndrome or activities that reduce this perception.*

**Key Words:** Female, Glass Ceiling Syndrome, Intention to Quit

## GİRİŞ

Kadınların işgücüne katılım kararı almaları, çalışma hayatına girmeleri, iş gücü piyasasında emeklerini ortaya koymaları ve işletme yönetiminde yükselmeleri sürecinde karşılaşılan pek çok engelin temelinde toplumsal cinsiyet ayrımcılığı yer almaktadır. Kadınlar özellikle toplumsal cinsiyet farklılığıyla şekillenen önyargılar sebebiyle, işe kabul edilmesinden, ücretlendirmeye, eğitim ve gelişme programlarına katılımdan, yükselmeye kadar pek çok süreçte cinsiyet ayrımcılığına maruz kalmaktadırlar.

Kadınların organizasyonlarda ilerlemelerinin önündeki her türlü görünmez engel “cam tavan” olarak tanımlanmaktadır. Kadın çalışanlar cam tavan engelini aşmak için çeşitli çözüm yöntemleri kullanmaktadırlar. Aynı zamanda işletmeler de kadınların ilerlemesinin önündeki engelleri yok edebilmek için kurumsal stratejiler kullanabilmektedir. Kadınların işgücü piyasasına girişte yaşadıkları cinsiyet ayrımcılığı ile örgüt içinde ilerlemelerinin önündeki engellerin kaldırılmasında kullanılabilir önemli bir hedef pozitif ayrımcılıktır (Akdöl, 2009). Modern anlamda kadının çalışma hayatında yer alması ve ücretli çalışan konumuna geçmesi sanayi devrimiyle başlamıştır. Sonraki zamanlarda yaşanan sosyo-ekonomik değişiklikler ve gelişmeler kadınların işletmelerde daha aktif yer almasını sağlamıştır. Ekonomik hayat içerisinde günümüz koşullarında çalışma hayatında kadın sayısındaki oran geçmişe göre büyük artış göstermiş olsa da kadınlar açısından kariyer basamaklarındaki yükselişi aynı oranda olmamaktadır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde kadınların üst kademe yönetimlerde yer alma oranları oldukça yüksek olmasına rağmen, Türkiye’de yönetici pozisyonundaki kadın çalışan sayısı erkek çalışanlara göre oldukça düşük seviyelerdedir. Bilgi çağında kadın çalışanlar eğitim, deneyim, mesleki beceri açısından yeterli düzeylerde olsalar da cinsiyet ayrımcılığı gibi nedenlerle ortaya çıkan fırsat eşitsizlikleri sebebiyle erkeklere göre yönetim kademelerinde daha az sayıda bulunmaktadırlar (Tükel Türk, 2008). Bu durum, kadınların iş hayatlarında açık şekilde ifade edilmeyen ve görünmez engellerle karşılaşmalarından kaynaklanmaktadır. Yönetim kaynaklarında kadınların gayri resmi ve açık bir şekilde belirtilmeyen engelleri yaşamalarına “Cam Tavan Sendromu” denilmektedir. Ancak cam tavan sendromuna maruz kalanlar sadece kadınlar değildir. Kadınların yanı sıra bazen erkekler bazen de azınlıklar bu tarz engellerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Özellikle iş yaşamında kadın işgücü sayısının artış oranına bakıldığında, üst düzey yönetici kadınların oranı aynı seviyede değildir. Yapılan araştırmalar sonucunda kadınların üst yönetim kademelerine yükselememe sebeplerini açıklayan birbirinden farklı birçok neden bulunmaktadır. Bunlardan biri de, son zamanlarda araştırmalara konu olan "cam tavan" adı verilen engellerdir.

Bu çalışma ilk olarak, cam tavan sendromunun önemini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda cam tavan sendromu belirtilerinin ortadan kaldırılması bankacılık sektörü çalışanları açısından bakıldığında örgütsel bağlılık düzeyinin artırılması ile işten ayrılma niyetinde azalma sağlayacağı noktasında büyük önem arz edeceği üzerinde durulmaktadır. Çalışma kapsamında, cam tavan sendromunun demografik değişkenler açısından algılanmasında farklılık ortaya konup konmadığı, ANOVA testi ve cam tavan sendromunun işten ayrılma niyeti üzerinde ne derecede etkili olduğu lineer regresyon analizi ile belirlenmiştir.

## 1. CAM TAVAN SENDROMU

“Cam Tavan (Glass Ceiling)” terimi ilk olarak 1986’da Hymovitz ve Schellhard tarafından Wall Street Journal’ın “kadının iş yaşamındaki rolü” konulu haberde kullanılmıştır. Bu çalışmalara göre cam tavan; “devlet ve özel işletmelerde, eğitim kurumlarında veya kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda yüksek pozisyonlara ulaşmayı

*amaçlayan ve bunun için çabalayan kadınların karşılaştıkları engeller”* olarak tanımlanmıştır. Önceki dönemlerde kadın çalışanların yönetim kademelerinde karşılarına çıkan ayrımcı engelleri ifade etmede kullanılan bu tanım, sonraki dönemlerde erkekler ve azınlıklarında karşılaştıkları engelleri tanımlamada da kullanılmıştır. Kariyerlerinde ilerlemeyi amaçlayan kadınlar, iş yaşamının her döneminde cam tavan sendromu ile karşı karşıya kalmışlardır. Günümüzde dahi yüksek pozisyonlarda erkek egemenliği kadınların cam tavan sendromundan etkilendiklerinin bir göstergesidir. Bazı yazarlar, literatürde cam tavanın üç farklı şekilde tanımlandığını ileri sürmüşlerdir. Bunlar (İra vd., 2003);

- Üst yönetime yükselmeye ayrımcılık;
- İşgücü piyasasına bağlılıkları yüksek ve aralarında belirgin farklar olmayan grupların, yükselme fırsatlarında cinsiyet ayrımcılığına uğramaları;
- Organizasyonların alt kademelerinde farklılığın mevcut olmasına rağmen, üst kademelerin homojen kalmasıdır.

Cam tavan, bireylerin üst yönetim hedeflerine ulaşmada yetersizlikten kaynaklı bir engel değil, genel olarak kadınları ilgilendiren “kadın oldukları ve yaşam durumlarının ortaya konulduğu” üst kademelere ulaşmasını engelleyen sebeplerdir. Cam tavan farklı işletmelerde ve sektörlerde farklı pozisyonlarda görülebilmektedir (Ann, 1992). Yükselme çabası içinde olan ve önünde engelleri bulunan yönetici adayları her kadın çalışan için cam tavan sendromu mevcut olabilmektedir (Li vd., 2001). Bu açıdan bakıldığında, cam tavan sendromu kadın çalışanlar ile üst yönetim arasında, kadınların başarı ve yeterlilik düzeylerine bakılmaksızın aşılmasının çok zor olduğu engelleri ifade etmektedir (Capital, 1997’den akt. Tunç, 2016). Sadece kadın olmaları sebebiyle üst kademelere yükselmeleri ve bu pozisyonlardan uzak tutulmalarına sebebiyet verecek engellerin tamamı cam tavan olarak ifade edilirken, bu durum üst pozisyonlarda erkek ve kadın arasındaki güç paylaşımında erkeklerin egemenliğini ortaya çıkarmaktadır. Örgüt kültürü içerisinde erkek egemenliği kabul görüyor ise bu, cam tavanın ortaya çıkmasında ortamı daha müsait hale getirmektedir. Bu tarz örgüt kültürü, kadınları üst pozisyonlara çıkma aşamasında, açık olmayan engeller ile yani cam tavanla durdurmaktadır (Erçen, 2008). Dolayısıyla cam tavan, kariyerin üst noktalarına tırmanma noktasında bir engeli ifade ederken, asıl olanın ayrımcılık olduğu aşikardır (Anafarta vd., 2008). Bunun varlığı erkek egemen bir yönetim anlayışından kaynaklanmaktadır (Goodman vd., 2003).

Cam tavan sendromuna sebep olan engeller ile anlatılmak istenen, gerekçelerin kesin olarak, açık şekilde ifade edilememesi/edilmemesidir. Günümüz koşullarında kadınların bilgi, beceri, yetenek ve deneyimlerinin yeterli düzeyde olmasına karşın erkekler ile karşılaştırıldığında üst pozisyonlarda daha az görev almaları, erkek egemen yapıların kırılamamış direncidir. ABD de dâhil pek çok gelişmiş ülkede kadınların işgücü içerisinde sayılarının oldukça hızlı artış göstermesine rağmen yönetim düzeyinde kadın sayısının oldukça düşük olduğu iş hayatının gerçeğidir. ABD de üst yönetim kademelerinin yalnızca %5’ini kadınlar oluşturmaktadır (Goodman vd., 2003).

Drehler’e (2003) göre cam tavanın tanımladığı engeller açısından, örgütsel verimliliğe etki eden, üç sebep ortaya çıkmaktadır. *İlk olarak*; kadın çalışanların sadece kadın olmalarından dolayı engellendiklerini hissetmeleri, iş doyumlarını ve motivasyonlarını azaltmaktadır. Daha fazla çalışma ve başarının yeterli olmayacağı görüşü performansın düşmesine sebep olacağından örgütü negatif olarak etkileyecektir. *İkinci olarak*; üst kademelerde cinsiyet olarak homojen bir dağılım, karar verme aşamasında olumsuzluklara neden olacağı görüşü ve bunun neticesinde karar almada güçsüzlük ve kararsızlığa yol açacaktır. Örgütsel performans bu durumdan negatif etkilenecektir. *Son olarak*; kadınların yönetimde olmasına karşı olma noktasında cinsiyet temelli engeller ihtiyaç duyulan yeteneklerden yoksun kalma anlamına gelmektedir. Bu üç nedene karşın Lockwood (2004) cam tavan kavramına karşı üç farklı görüşün var olduğunu da belirtmektedir. Bu görüşle;

- Kadınlar üst yönetim kademelerinde görev almak istemeleri halinde; daha çok çalışma, kendini geliştirme, yaratıcılık ve örgüte değer katma yoluyla üst kademelere çıkabilirler. Ancak bu durum bazen isteksizlik ve mevcut durumla yetinmeden dolayı gerçekleşmemektedir.
- Kadınların ilerlemesinin önündeki engel, mevcutta görünmeyen engeller olsa da örgütsel ya da yönetsel engeller olmanın ötesinde iş yaşam dengesinde kaynaklanmaktadır. Kadınlar aile, sosyal yaşam

ve iş hayatı arasında sıkışıp kaldığından dolayı kendini gösterme ve yükselme fırsatlarını değerlendirememektedir.

• Cam tavan engelleri küçük işletmelerde pek fazla etkili olmamaktadır. Bundan dolayı büyük işletmelere nazaran küçük işletmelerde kadınların daha fazla üstlere çıkabildiği bilinmektedir.

Literatürde cam tavanı oluşturan unsurlar farklı çalışmalarda farklı şekilde ele alınmıştır. Bunun nedeni, cam tavanın her kültürde, farklı zamanlarda ve örgütte varlığı ve yoğunluğu açısından değişiklik göstermektedir. Bu çalışma kapsamında anlatılacak unsurlar belirlenirken, cam tavanı oluşturan unsurların en sık görülenleri ve Türk işletmelerinde etkili olabilecek unsurlar seçilmiştir. Cam tavanı ortaya çıkaran bu unsurlar şunlardır (Anafarta vd, 2008);

- Erkek egemenliğini destekleyen örgüt kültürü
- Cinsiyete karşı ön yargılar
- İş ve yaşam dengesi mücadelesi
- Örgütsel yapıdaki informal yapı ve iletişim noksanlığı
- Lider eksikliği
- Cinsiyetler arasında yönetsel tarz farklılığı
- Kadın yöneticilerin olumsuz davranışları

İş hayatında bir kadın kendine belli bir amaç oluştursa da, hedeflediği nokta, sadece “kadın olduğu için” engellenebilmektedir. Cam tavan olgusunun neden yok edilemediği konusunda öne sürülen sebeplerin bazıları ise şunlardır (Uludağ Üniversitesi Fonu, 2017):

• Kadınların anne olmak için kariyer hedeflerini askıya almaları veya durdurmaları, mesleklerinde üst yönetime ulaşmaları için önemli bir engeldir.

• Kadınlar genelde aile ve iş yaşamındaki rollerini dengeleme çabası içinde oldukları için, mesleki hedefleri için gerekli olan zamanı ayıramamaktadır.

• Birçok zeki ve başarılı kadın büyük işletmelerden ayrılarak kendi işyerlerini kurmaktadır.

• Kadınlar geleneksel olarak insan kaynakları alanlarındaki kariyer kadrolarını seçmekte, matematik ve fen bilimlerine ilgi duymamaktadır.

• Kadınlar ev yaşamındaki rollerine uygun, esnek çalışma saatlerine sahip kariyer arayışlarına yönelmektedir.

Yapılan çalışmalara göre, cam tavan üç farklı şekillerde engeller ortaya sunmaktadır. Bu üç farklı grup; erkek yöneticiler tarafından konulan engeller, kadın yöneticiler tarafından konulan engeller ve kişinin kendisinin koyduğu engellerdir. Cinsiyete dayalı bir sorun yumağı olduğu düşünülen engellerden dolayı literatürde en çok erkek yöneticilerden kaynaklı engellerden bahsedilmektedir (Aycan, 2004). İlgili araştırmaların ortaya koyduğu engeller Tablo 1’de kategorize edilerek verilmiştir.

Tablo 1. Cam Tavan Engelleri

Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	Kadın Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller	Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller
Tarafsızlık İlkesi	Tarafsızlık İlkesi	Cinsiyet rollerine ilişkin tutumlar
Cinsiyet Körlüğü	Cinsiyet Körlüğü	Toplumsal değerleri sorgulamadan içselleştirmek
Koruma, kollama içgüdüğü (pozitif ayrımcılık)	Koruma, kollama içgüdüğü (pozitif ayrımcılık)	İş-Aile çatışması ve suçluluk duygusu ile başa çıkamamak

Kadınlarla kurulan iletişim zorluğu	Kraliçe arı sendromu	Kendini geliştirme, koşulları değiştirme isteği, inancı veya imkânı olmama
Gücü elde tutma isteği	Çok boyutlu kıyaslama	Sistemin değiştirilemeyeceğine duyulan inanç
	Kadınlara yönelik önyargılar	Sistemi destekleme zorunluluğu hissetme
	Erkekler gibi düşünerek onlardan biri olduğunu gösterme çabası	Kariyerde yükselmeyi tercih etmemek, kariyer yönelimli olmamak
		Kariyerde yükselmenin gerekliliklerini ve zorunluluklarını göze alamamak

Kaynak: Ögüt (2006)

**Kişinin Kendi Kendine Koyduğu Engeller;** cam tavanın bir diğer boyutu kişinin kendi kendine koyduğu engellerdir. Kadınların kariyer engelleri her zaman dış çevreden meydana gelmeyip, kişilerin kendisinden de oluşabilmektedir. Kadınların, kararsızlıkları, kariyerde yükselmenin zorlukları karşısında yetersiz olmaları, ailede üstlendikleri rollerden dolayı zaman zaman iş-aile ilişkisinde suçluluk duygusu yaşamaları, sorunların karşısında içsel duygularıyla hareket etmeleri gibi özellikleri kendi kendilerine koydukları kariyer engelleri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir bireyin kariyer basamaklarında karşısına çıkan engellerin sadece diğer kişi ve dış etkenlerden kaynaklanmadığı görülmektedir. İş çevresinin meydana getirdiği baskı, iş yükünün fazla olması kadın erkek arasında çok da etkili değildir. Ancak kadın çalışanlar ailevi rollerini dikkate aldıkları zaman iş çevresinde meydana gelecek baskılar dolaylı yönden etkili olmakta ve hem ailevi hem de işle alakalı yükümlülüklerini yerine getirmede kadın çalışanlara kariyer basamaklarında engel teşkil etmektedir (Rutherford, 2001).

**Erkek Yöneticiler Tarafından Konulan Engeller;** ataerkil toplum yapısının egemen olduğu topluluklarda erkekler, kadınların kariyerlerini olumsuz etkilemişlerdir. Kadınların en önemli işi aile ve çocuk bakımı olarak belirlenmiş ve hem iş hayatında hem de yönetsel faaliyetlerde kadınlara gerektiği kadar fırsat tanınmamıştır. Yine erkek yöneticilerde, kadın yöneticiler ile ilgili bazı önyargılar sebebiyle kadınların üst düzey yönetici olmaları her zaman engellenmiştir. Erkek yöneticiler, kadınların daha duygusal olduklarını, kadınlarla iletişim kurmanın zor olduğunu, kadınların çocuk bakımı ile daha fazla ilgilenerek işin gereklerini yerine getiremeyeceklerini düşünerek, kadınlara iş yaşamında bir engel oluşturmuştur. Erkek yöneticiler bazen de üst düzey yönetici pozisyonuna aday olan kadınlara pozitif ayrımcılık uygulayarak, bu kadınların kendilerini güçsüz hissetmelerine sebep olmuştur. Kendilerine pozitif ayrımcılık uygulanan kadınlar, kendilerinin üst düzey yönetici olmak için gereken özellikleri taşımadıklarını düşünebilmektedirler. Bu nedenle erkek yöneticilerin, üst düzey yönetici pozisyonuna aday olan kadınlara yönelik pozitif ayrımcılık yapmalarına gerek yoktur. Genel ülke ve kültür yapısının farklı olduğu bazı toplumlarda kadınların ikinci plana atılmasının asıl sebebi erkeklerin düşünce yapısından kaynaklanmaktadır (Günsel vd., 2015).

**Kadın yöneticiler Tarafından Konulan Engeller;** tepe yönetimde yer alan kadın yöneticinin referans olarak kendi kariyer çizgisini ve başarısını dikkate alması ile herkesin kendisi gibi davranmasını beklemesinin (kraliçe arı sendromu) yanı sıra tepe yönetimde olmasından dolayı kendini ayrıcalıklı görme şeklinde kadın çalışanlara çıkarılan engeller olarak ifade edilebilmektedir.

Kadın yöneticiler de kadınların kariyer hedeflerinin önünde bir engel oluşturmaktadır. Kadınların hemcinslerini sürekli olarak rakip olarak görme düşünceleri sebebiyle kadınlar birbirlerinin kariyerlerine engel olmaktadır. Ayrıca “kraliçe arı” sendromu da kadın yöneticiler tarafından hemcinsleri önüne konulan bir diğer engeldir. Zel’in (2002) yaptığı çalışmasına göre kraliçe arı sendromunu yaşayan kadınlar, erkeklerin davranış ve tutumlarını destekleyerek kadınlara karşı kullanır, diğer kadınlar arasındaki rekabeti yok etmeye çalışırlar, ayrımlarla ilgili belirtileri görmezlikten gelirler. Yine kraliçe arı sendromu olarak tanımlanan davranışlar sergileyen kadın yöneticiler,de kariyer basamaklarında her kadının suçu kendisinde araması, bir ayrımcılık varsa buna karşı çıkması gibi düşünceler mevcuttur. Bu açıdan bakılınca kraliçe arı sendromu şunları otaya çıkarmaktadır:

- Erkek yöneticilerin davranışlarını benimseyerek, kadınlara karşı kullanılması.

- Diğer kadınların rekabetini ortadan kaldırmaya çalışılması.
- Ayrımlarla ilgili belirtileri göz önünde bulundurmaması (Zel, 2002).

Günümüz bilgi çağında eskiye göre farklılıklar gösterse de hangi tür kaynaktan engel gelirse gelsin, geleneksel iş yaşam anlayışında değişimler olsa da cinsiyet ayrımcılığından doğan çalışma koşullarında eşitsizliğin olduğu iş yaşamında kadınların terfi ve yükselme aşamalarında görünmeyen engeller, kadın, iş ve performans uyum seviyesinde istenilen seviyelere ulaşamamıştır. Meslek dallarının çeşitlenmesinin yanında, işletme içi rollerinde çeşitlendiği modern iş yaşamında hala erkek işi kadın işi gibi ayrımların yapılması, kadınları bazı iş ve pozisyonlarda bilgi, beceri ve yeteneklerini sergilemekten alıkoymaktadır. Bu durum örgütlere farklı bir bakış açısının kazandırılmasına engel olurken, genel toplum gelişimine de olumsuz etki yapmaktadır. Bu durum cam tavan algısının kadınlarda meydana gelmesi ile iş hayatına tam anlamıyla adapte olmaya sınır getirmektedir. Bununla şekillenmekte olan işgören yapısı kadınlarda örgütsel bağlılığın azalmasına ve devamında da işten ayrılma niyetinin artmasına sebep olmaktadır.

## 2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Bireysel davranışların her birinin bir açıklaması ve gerekçesi mevcuttur. Yani davranışa iten etmenler önem arz etmektedir. Ancak her etmen aynı düzeyde davranışa yön vermemektedir. Bir davranış şekli, olan işten ayrılma niyeti negatif yönde de olsa iş tatmini gibi bireye yön veren bir olgudur (Kitapçı vd., 2013). Bilimsel araştırmalar çerçevesinde işten ayrılma niyeti, işgörenin çalışma koşullarından tatmin olmadığı durumlarda göstermiş olduğu eylemler neticesinde yıkıcı ve aktif davranışların sonucu olarak tanımlamaktadırlar. İşten ayrılma niyeti ile işten ayrılma niyetini etkileyen iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin olduğu söylenebilmektedir (Onay ve Kılıcı, 2011; Yıldız vd., 2013).

İşten ayrılma, bireyin gönüllü ya da gönülsüz olması şeklinde gerçekleşebilir. Çalışanın kendi rızası ile işi bırakmaya karar vermesi ve kişisel sebeplerden dolayı işini bırakmaya niyetlenmiş olması durumunda, işten ayrılma eylemi gönüllü gerçekleşmektedir. Gönülsüz ayrılma örgütün tasarrufu olurken, gönüllü işten ayrılma ise genel olarak örgüt kültüründen kaynaklı sebepler ve bireysel beklentilerin karşılanmamasından kaynaklanmaktadır. Bunların yanı sıra işten ayrılma davranışı; yeni bir iş olanağının doğması, daha iyi ücret, diğer kurumların durumu ve yeterince gelir sağlayacak alternatif kaynakların bulunması gibi maddi etkenlere de bağlı gelişmektedir. Gönüllü işten ayrılma örgüt içerisinde beklentilerin karşılanmamasının yanı sıra başka örgütlerde beklentileri daha iyi karşılayacak fırsatların varlığı ile de olabilmektedir.

Çalışanların işten ayrılma niyetindeki artış, her daim örgütsel performansı olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla işten ayrılma niyetine etki eden faktörlerin önceden tahmin edilmesi, farkına varılması ve açık hale getirilmesi konusu, yöneticileri işten ayrılmalar konusunda tedbir almaya zorlamaktadır (Gül vd., 2008). İşten ayrılma niyetine sebep olan örgütsel faktörler arasında; iş doyum eksikliği, iş tanımının açık olmaması, iş yükü fazlalığı, yönetim anlayışı, işgören ilişkilerindeki çarpıklık, manevi destek yetersizliği, düşük ücret ve gelecek güvencesinin noksanlığı (Jordan, 1990) olarak ifade edilmektedir.

İşten ayrılma niyetinde etkili olan faktörler üç başlık altında ele alınmaktadır (Kaya, 2010):

- **Genel Ekonomik Nedenler:** Genel ekonomik durumun ortaya koyduğu sonuçlar işgücü piyasası, yaşam standartları, sahip olunan bilgi ve becerilerle yeni iş bulabilme imkânlarının artması, işten ayrılma niyetine etki eder
- **İşletme İçi Nedenler:** İşletmelerin faaliyette bulunduğu yer, iş çeşidi ve zorluk derecesi, çalışma koşulları, ödül ve ceza sistemi, mesleki beceri düzeyi, informal yapı ve yönetim uygulamalarındaki negatif durumlar işten ayrılma niyetine etki eder
- **Kişisel Yaşam Şartlarına İlişkin Nedenler:** yaşam koşullarının değişmesi, mesleki anlamda yeni işlere sempati duyma, kişisel gelişim ihtiyaçları (eğitim-öğretim vb.) psikoloji ve fizyolojik ihtiyaçlar ve iş yerinden beklentiler işten ayrılma niyetine etki eder.

Örgütlerde işten ayrılma niyetini insan kaynakları yönetiminin konusu olarak çözüm bulunması gereken bir meseledir. İşten ayrılma niyetini azaltarak örgütler doğrudan işgören temini ve seçimi maliyetlerinden dolayı da eğitim-öğretim, ve bazı hatalardan kaynaklanan maliyetlerden kurtulmayı amaçlamaktadırlar (Tekingündüz vd., 2015). İşten ayrılma niyeti üzerine yapılan araştırmalarda bu davranışın, iş tatmini ve örgütsel bağlılık duyguları ile ilişkili olduğu yönündedir (Özer ve Günlük, 2010).

### 3. METODOLOJİ

#### 3.1 Araştırmanın Amacı, Önemi ve Katkıları

Bu çalışmada, kamu bankalarında cam tavan sendromunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. İşgücü devir oranının örgütler açısından hem düşük performansla hem de yüksek maliyetlere neden olduğu düşünüldüğünde, işten ayrılma niyetinin düşük seviyelerde olması rekabet açısından oldukça önemlidir. İşten ayrılma niyetine doğrudan ve dolaylı yoldan etki eden durumlar dikkate alındığında, cam tavan sendromu da bunlardan bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Cam tavan sendromunun doğrudan etkisinin belirlenmesi ile literatüre ve sektöre gerekli bilginin sağlanması açısından çalışma önem arz etmektedir.

Çalışmanın konu ve uygulama kapsamı doğrultusunda alt amacını oluşturan demografik özelliklerle (yaş, eğitim durumu, medeni durum, pozisyon ve eğitim durumu) çalışmanın ana konusunu oluşturan değişken (cam tavan sendromu) üzerindeki algı farklılıklarını ölçmek amacıyla H1 ve alt hipotezleri oluşturulmuştur. Cam tavan sendromunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olup olmadığı üzerine H2 hipotezi kurulmuştur.

Akçamete (2004) ve Aydağ (2012)'in demografik değişkenlerin cam tavan sendromu algısında anlamlı farklılıklar ortaya koyduğu ile ilgili yapılan çalışmaları doğrultusunda H1, Ögüt (2006) ve Pelit vd. (2016)'nin işten ayrılma niyeti algısında cam tavan sendromu algısının ne derecede önemli olduğuyla ilgili yapılan çalışmalarında aralarında bir etki olduğu bulguları doğrultusunda H2 hipotezleri oluşturulmuştur.

**H1: Demografik değişkenler cam tavan sendromu algısında anlamlı farklar ortaya koymaktadır.**

H1a: Yaş, cam tavan sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır

H1b: Medeni durum, cam tavan sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır.

H1c: Eğitim durumu, cam tavan sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır

H1d: Pozisyon (statü), cam tavan sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır.

**H2: Cam tavan sendromu, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.**

#### 3.2 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın örneklemini Konya ilindeki kamu bankası çalışanlarından oluşmaktadır. Bankalara gönderilen toplam 200 anketten 196 adet dönüş sağlanmıştır. Dönüş yapan anketlerden 180 adedi bilimsel açıdan kullanılabilir nitelikte olmasından dolayı analize dâhil edilmiştir.

#### 3.3 Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

Araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla araştırma verilerinin elde edilmesinde anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında cam tavan ile ilgili sorular Doğru (2010)'nun Afyon Kocatepe üniversitesi tıp fakültesinde yaptığı “*Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği*” konulu çalışmasından, işten ayrılma niyeti ile ilgili sorular ise, Aydoğdu (2009)'nun “*İş Tatmini, Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Ampirik Bir Çalışma*” konulu araştırmasından çalışmaya uyarlanmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmını tamamlamak için üç bölümden oluşan bir anket formu geliştirilmiştir. Anketin birinci bölümünde, cam tavan sendromunun etkilerini araştırmak için toplam 15, ikinci bölümünde işten ayrılma niyeti başlığı altında 5 değişken bulunmaktadır. Kadın çalışanların bu değişkenleri 5'li Likert ölçeğine göre yanıtlamaları istenmiştir (1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılmıyorum). Anketin son bölümünde ise demografik bilgiler ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Tablo 2: Likert Tipi Ölçeklerde Güvenilirlik (Araştırma Uygulaması)

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Cam Tavan Sendromu	,816	15
İşten Ayrılma Niyeti	,906	5

Bu sonuçlara göre (Tablo 2 ) anketin güvenilirliği, cam tavan sendromunun ( $.9 > \alpha \geq .8$ ) iyi derecede ve işten ayrılma niyeti ise ( $.8 > \alpha \geq .7$ ) kabul edilebilir derecede olduğu görülmektedir.

### 3.4 Araştırmanın Bulguları

Anketi değerlendirmeye alınan 180 kadın çalışanın 32'si (%17,8) 18-24 yaş aralığında, 108'i (%60) 25-34 yaş aralığında, 36'sı (%20) 35-44 yaş aralığında ve 4'ü (%2,2) ise 45 yaş ve üzerindedir. Çalışanların 94'ü (%52,2) evli, 70'i (%38,9) bekâr ve 16'sı (%8,9) boşanmışlardan oluşmaktadır. Çalışanların 12'si (%6,7) ilköğretim, 26'sı (%14,4) lise, 128'i (%71,1) lisans ve 14'ü (%7,8) lisansüstü mezundur. Banka çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmaya katılanların 8'i (%4,4) üst düzey yönetici, 30'u (%16,7) orta düzey yönetici, 28'i (%15,6) alt düzey yönetici ve 114'ü (%63,3) ise yönetici olmayan kadın çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 3: Demografik Değişkenlere Göre Cam Tavan Sendromunda Algılarına Göre Farklılık Testi

		Kişi Sayısı (N)	Ortalama	Std. Hata Ortalaması	Test	P
Yaş	18-24	32	3,1292	,08257	,122	,947
	25-34	108	3,1383	,61909		
	35-44	36	3,0704	,68079		
	45+	4	3,1667	,09623		
Medeni Durum	Evli	94	3,1007	,06621	1,526	,220
	Bekâr	70	3,2000	,06351		
	Boşanmış	16	2,9250	,14918		
Eğitim Durumu	İlköğretim	12	3,0667	,16897	4,682	,004
	Lise ve dengi	26	2,7894	,10206		
	Lisans	128	3,1594	,05369		
	Lisansüstü	14	3,4667	,10736		
Pozisyon	Üst Düzey Yönetici	8	3,0500	,45683	4,570	,004
	Orta Düzey Yönetici	30	3,3600	,10522		
	Alt Düzey Yönetici	28	3,3524	,11733		
	Yönetici Değil	114	3,0105	,04651		

ANOVA testi sonucunda yaş ve medeni durum cam tavan sendromu puanları ( $p > 0,05$  olduğundan anlamlı fark ortaya koymamaktadır. Buna göre, kadın katılımcıların yaş aralıkları ve medeni durumlarının puan ortalamaları birbirine yakın veya aynıdır. Bu sonuçlara göre, “Yaş, cam tavan sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır ( $H_{1a}$ ) ve Medeni durum, cam tavan sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır ( $H_{1b}$ )” olarak kurulan hipotezler kabul edilmemiştir.

ANOVA testi sonucunda eğitim durumu, cam tavan sendromu puanları ( $p = 0,004 < 0,05$ ) arasında anlamlı fark ortaya koymaktadır. Buna göre, lisansüstü mezunu kadın katılımcıların puan ortalamasının ilköğretim, lise ve lisansüstü mezunu kadın katılımcılara göre daha fazla puana sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, “Eğitim durumu, cam tavan sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır ( $H_{1c}$ )” olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

ANOVA testi sonucunda pozisyon, cam tavan sendromu puanları ( $p = 0,004 < 0,05$ ) arasında anlamlı fark ortaya koymaktadır. Buna göre, orta düzey yönetici kadın katılımcıların puan ortalaması üst düzey yönetici, alt düzey yönetici ve yönetici olmayan kadın katılımcılara göre daha fazla puana sahip olduğu görülmektedir. Bu

sonuçlara göre, “Pozisyon (statü), cam tavan sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H1<sub>d</sub>)” olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Cam tavan sendromu değişkeninde, analiz edilen 4 alt hipotez sonucunda, 2 hipotez kabul edilmiş ve 2 hipotez reddedilmiştir. Bu sonuçlara göre, demografik değişkenler cam tavan sendromunu %50 açıklamaktadır.

Tablo 4’te verilen regresyon analizinde Cam tavan sendromunun işten ayrılma niyeti (model 1) üzerine olan etkisi incelenmiştir. Regresyon analizi sonuçları SPSS 21. 0 kullanılarak elde edilmiştir.

Tablo 4: Regresyon Analizi Tablosu

Model 1	R <sup>2</sup>	SH	B	t	Anlamlılık
CTS	,349	,041	,349	4,971	,000
<b>Bağımlı Değişken: İAN</b>					

Model 1 kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda cam tavan sendromu ve işten ayrılma niyeti arasında kurulan model anlamlıdır (P değeri=0,000<0,05). Cam tavan sendromu, işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir. Cam tavan sendromu değişkeni, işten ayrılma niyetini %34,9 açıklamaktadır ( $R^2=0,349$ ). Model 1 testi sonucuna göre çalışmanın “Cam tavan sendromu, işten ayrılma niyeti üzerinde **pozitif ve anlamlı** etkiye sahiptir (H2)” olarak kurulan hipotez desteklenmiştir.

## SONUÇ

Kadın çalışanların üst yönetim pozisyonlarına yükselmesinde görünmez kariyer engellerini ifade eden cam tavan sendromu, bankacılık sektörü çalışanları için de bir sorun olarak algılanmaktadır. Bundan dolayıdır ki, her örgütte her sektörde olabileceği gibi kariyer basamaklarında görünmez engellerin olduğunu düşünen bankacılık sektöründe çalışan kadınlar da, bankacılık sektöründe yeni bir iş ve pozisyon bulduklarında hatta farklı bir sektörde bile cazip bir pozisyonda iş buldukları durumda işten ayrılmayı düşüneceklerdir. Başka bir ifade ile işten ayrılma niyetlerinde artış olacaktır.

Çalışmada, önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda akademik bir çalışma yürütülmüş ve analizler sonucunda bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Anket uygulamasının ortaya koyduğu veriler ışığında yapılan analiz ile 2 ana hipotez ve 4 alt hipotez test edilmiştir. ANOVA testi ile demografik değişkenlerin cam tavan sendromunun algılanmasında fark ortaya koyup koymadığı, regresyon analizi ile cam tavan sendromunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Demografik değişkenlerle ilgili olan dört alt hipotezden ikisi kabul edilirken iki tanesi kabul edilmemiştir. Etki hipotezinde ise cam tavan sendromunun işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu sonucu elde edilmiş ve hipotez kabul edilmiştir.

“Kadın ve erkek yöneticilerin kadınların üst düzey yönetici olmalarına yönelik tutumlarının ve cam tavan sorununun incelenmesi: bankalarda bir uygulama” üzerine yaptığı araştırması ele alındığında Akçamete (2004), Türkiye’nin farklı illerinde kamuda ve özel sektörde faaliyet gösteren bankalarda çalışan kadın ve erkek ilk kademe yöneticilerinin, kadınların üst düzey yönetici olmaları konusundaki tutumlarını belirlemek amacı ile bankacılık sektöründe 81 kadın ve 69 erkek yönetici ölçeği cevaplandırmışlardır. Yaptığı çalışmada çalışanların medeni durumlarına bağlı olarak cam tavan sendromu algılarının ölçülmesini hedeflemek amacı ile oluşturulan “Medeni durum, cam tavan sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır” hipotezi ise, anlamlı farklılıklar olmadığından dolayı ( $p>0,05$ ) kabul edilmemiştir. Bu çalışmada elde edilen medeni durum cam tavan sendromu algısında istatistiki olarak anlamlı fark ortaya koymaktadır hipotezinin sonucu (fark ortaya koymamaktadır) Akçamete’nin çalışması ile benzerlik göstermektedir.

“Turizm sektöründe cam tavan sendromu: Adana ve Hatay illerindeki 4-5 yıldızlı konaklama işletmeleri ve IATA üyesi seyahat acentaları üzerine bir araştırma” çalışması ele alındığında, Aydağ (2012) Adana ve Hatay illerinde bulunan konaklama ve seyahat işletmelerinde görev yapan kadın ve erkek yöneticilerin, cam tavanı oluşturan faktörlere karşı tutumlarının demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. “Yöneticilerin kadınlardan kaynaklanan engelleri ölçen değişkenlere yönelik algıları yaşa göre farklılık göstermektedir” araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların, kadınlardan kaynaklanan engellere ilişkin

araştırmada yer alan değişkenlerin algılanmasında yaşı oluşturan kategoride yer alanlar açısından Kruskal Wallis H testi sonuçlarına göre anlamlı bir fark bulunamamıştır ( $p>0.05$ ). Buna göre kadın çalışanlardan kaynaklanan engeller faktörünün yaşa göre değişmediği ispatlanmıştır. Bu çalışmada elde edilen yaş cam tavan sendromu algısında istatistiki olarak anlamlı fark ortaya koymaktadır hipotezinin sonucu (fark ortaya koymamaktadır) Aydağ'ın çalışması ile benzerlik göstermektedir.

Çalışmada elde edilen sonuçlardan iki tanesi; hem eğitim durumunun hem de pozisyon değişkenlerinin cam tavan algısında istatistiki olarak anlamlı fark ortaya koyup koymadığı üzerine hipotezleridir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda hem eğitim durumu hem de pozisyon, cam tavan algısında istatistiki olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır. Eğitim durumunun anlamlı fark ortaya koyması noktasında ortalama puanı en yüksek olanlar lisansüstü eğitim seviyesine sahip olanlardır. Bunun nedeni, lisansüstü eğitime sahip olanların mesleki alanda sahip oldukları bilgi beceri ve eğitim düzeylerinin kendilerince üst seviyelerde olduğu düşüncesidir. Bu düşünce çerçevesinde de kariyer basamaklarında kendilerine engelin çok fazla olduğunu düşünüyor olabileceklerdir. Yine pozisyon değişkeninin anlamlı fark ortaya koyması noktasında en yüksek ortalama puana sahip olanlar orta düzey yöneticilerdir. Bunun nedeni ise, üst kademelere yükselme noktasında hem daha fazla rakiplerinin (pozisyonlaş) olduğu hem de üst kademe yöneticilerin sayısının az olmasıyla birlikte kendilerine daha fazla kariyer engeli çıkaracakları düşüncesinin olabileceği, düşünülmektedir.

Tablo 4'teki regresyon analizindeki modellere bakıldığında, kamu bankalarında cam tavan sendromunun işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır. Bu etki cam tavan algısının ve cam tavan etkilerinin artmasıyla, çalışan kadınların işten ayrılma niyetlerinde artış olacağını gösterirken; bu durum örgütsel bağlılıkla birlikte performansta da azalmaya sebep olmaktadır. Çünkü işten ayrılma niyeti hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık ile negatif ilişkilidir.

Genel olarak bakıldığında bankacılık sektöründe, cam tavan sendromunun yaşanması, aynı zamanda işten ayrılma niyetini de doğurmaktadır. Sektörde cam tavan sendromu etkileri azaltılarak nitelikli, personel kaybetmenin önüne geçilmelidir. Bu kayıpların yaşanmaması için işletmelerde cam tavan sendromu önlemlerinin alınarak örgüt yapısında kadın yöneticilerin de kariyer hedeflerine ulaşma hedefleri desteklenmelidir.

Çalışmanın sınırlılıkları düşünüldüğünde (Konya ili kamu bankası çalışanları) elde edilen sonuçlar literatürdeki çalışmalarla benzeşmektedir. Buna rağmen gelecekte yapılacak çalışmaların farklı sektör ve bölgelerde yapılması ile elde edilecek sonuçlar daha fazla kabul görecektir.

## KAYNAKÇA

Aydoğdu, S. (2009), An Empirical Study of the Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention, Yüksek Lisans Tezi. Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Akçamete, C. (2004). Kadın ve erkek yöneticilerin kadınların üst düzey yönetici olmalarına yönelik tutumlarının ve cam tavan sorununun incelenmesi: Bankalarda bir örnek uygulama, Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Anafarta, N., Sarvan, F., Yapıcı, N. (2008), "Konaklama İşletmelerinde Kadın Yöneticilerin Cam Tavan Algısı: Antalya İlinde Bir Araştırma", *Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 5, ss. 111-137.

Ann M. M., Randall P. W., Ellen V.V.(1992), The Center For Creative Leadership, Breaking The Glass Ceiling, Can Women Reach The America's Largest Corporations?, Beverly:Perseus Publishing, ABD.

Aycan, Z. (2004), Üç Boyutlu Cam Tavan: Kadınların Kariyer Gelişiminde Kim, Kime, Neden Engel Oluyor?, [www.insankaynaklari.com](http://www.insankaynaklari.com) , E.T. 08.03.2017.

Aydağ, P. (2012). Turizm Sektöründe Cam Tavan Sendromu: Adana Ve Hatay İllerindeki 4-5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri ve IATA Üyesi Seyahat Acentaları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, MKÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hatay.

- Doğru, A.(2010), Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ve İş Tatminine Etkileri: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği, Yüksek Lisans Tezi Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Dreher, G. F. (2003), “Breaking The Glass Ceiling: The Effects of Sex Ratios And Work-Life Programs on Female Leadership at The Top”, *Human Relations*. 56(5), ss. 541-562.
- Erçen Yoğun, A.E., (2008), Kadınların Cam Tavani Açma Stratejileri: Büyük Ölçekli Türk İşletmelerinde Bir İnceleme, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Goodman, J.S., Fields, D., Blum, T. (2003), “Cracks in the Glass Ceiling”, *Group-Organization Management*, 28(4), ss: 475-501.
- Gül, H., Oktay, E., Gökçe, H. (2008), “İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama, İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi,” *Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 15, ss. 1694-528.
- Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu (2017) <http://www20.uludag.edu.tr>- <http://bap.uludag.edu.tr/> E.T. 17.10.2018.
- Ira N. G., John L.L., Myeong S.Y. (2003), “Does the Glass Ceiling Exist? A Cross- National Perspective on Gender Income Mobility”, *IZA Discussion Paper*, No.713.
- Jordan L. J. (1990), “Performance Appraisal Satisfaction and Supervisors”, *Traits Psychological Reports*, 66, ss.1337-1338.
- Kaya, E. (2010), İş Stresi ve Tükenmişlik Duygusunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi.Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kitapçı, H., Kaynak, R. ve Ökten, S.S. (2013), “Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Kamu Ve Özel Sektörde Mukayeseli Bir Araştırma”, *International Review Of Economics And Management*, 1(1), ss. 49-73.
- Li L., Roberta W. L.(2001), “Female Managers In Asian Hotels: Profile And Career Challeges”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(4), ss.189.
- Lockwood, N. R.(2004), “The Glass Ceiling: Domestic and International Perspective, Society For Human Resources Management”, *Research Quarterly*, ss. 1-49.
- ÖĞÜT, A. (2006), “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, *Çanakkale 18 Mart Üniversitesi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 1,Sayı: 1, ss: 68.
- Özer, G. ve Günlük, M. (2010). “Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 459-485.
- Pelit, E., Güçer, E., ve Demirdağ, ř. A. (2016). “Kadın İşgörenlerin Karşılaştığı Sorunların İş Bırakma Eğilimlerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma-The Effects of The Problems Faced By Female Workers On Its’ Intention To Quit: A Research On Hotels”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 43-65.
- Rutherford, S. (2001), “Organizational Cultures, Women Managers and Exclusion”, *Women in Management Review*, 16(8), ss. 372-376.
- Tunç, S. (2016), Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri ile Algılanan Örgütsel Adalet Arasındaki İlişi: Eskişehir Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Tükeltürk, ř. A. (2008), “Hizmet İşletmelerinde Gizli Müşteri Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5(4), s. 55-62.

Tekingündüz, S., Kurtuldu, A., ve Öksüz, S. (2015), “İş-aile yaşam çatışması, iş tatmini ve iş stresi arasındaki ilişkiler”, *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), ss.. 27-42.

Yıldız, S., Yalavaç, S. ve Meydan, C.H. (2013), “Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgüte Bağlılığın Aracı Rolü: Türkiye’deki Gümrük ve Ticaret Bakanlığı Personeli Üzerinde Bir Araştırma”, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi*, 8(2), ss.157-170.

Zel, U. (2002), “İş Arenasında Kadın Yöneticilerin Algılanması ve Kraliçe Arı Sendromu”, *Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi (TODAİE) Dergisi*, 35(2) Haziran, ss. 39-48.

## **Tükenmişlik Sendromunun İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Bankacılık Sektörü Çalışanları Örneği**

The Effects of Burnout Syndrome on The Intention of Quitting Job:  
The Case of Banking Sector Employees

Strategic Public Management Journal  
Volume 6, Issue 11, pp. 103-114  
May 2020  
DOI: 10.25069/spmj.634829  
© The Author(s) 2019  
For reprints and permissions:  
<http://dergipark.gov.tr/spmj>

**Aslı Uğur AYDIN<sup>1</sup>**

**Tahir AKGEMCİ<sup>2</sup>**

### **Öz**

Günümüzün ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik koşullarında çalışmak işgörenler üzerinde büyük baskı oluşturmaktadır. Bu baskı neticesinde bireylerde, iş yapma arzusunda azalma, başarısız olma duygusu, yıpranmışlık hissi, enerji ve güç kaybı yaşama gibi belirtilerin kaynağı olan tükenmişlik sendromu baş göstermektedir. Değer yaratan en önemli kaynak olarak insan kaynaklarının tutundurulması, örgütsel başarıyı etkilediğinden işten ayrılma niyetini azaltacak durumların stratejik kararlara bağlanması gerekmektedir. Özellikle bireysel başarı için işgörenlerin istek, arzu ve enerjisini artıracak faaliyetlerle tükenmişliği azaltmak gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında bu faaliyetler örgütsel bağlılığı artırarak, işten ayrılma niyetini de azaltacaktır.

Bu çerçeveden bakıldığında çalışma, bankacılık sektöründe “tükenmişlik sendromu” algısının var olup olmadığı ve ne düzeyde olduğu ile tükenmişlik sendromunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi var mıdır ve ne derecededir?” sorularının cevabını araştırmayı amaçlamaktadır. Veriler SPSS 21.0 da analiz edilerek araştırma sonuçlarına ulaşılmış ve hem tükenmişlik sendromu algısının var olduğu hem de tükenmişlik sendromunun işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Öncelikle tükenmişlik sendromunu ortadan kaldıracak faaliyetler dikkate alındığında, örgütlerde yetenek yönetimi çerçevesinde insan kaynağı tutundurma çabaları, işgörenlerdeki işten ayrılma niyeti azalacaktır. Bu durum yetenekli işgörenlerin işten ayrılma niyetinin azalmasıyla birlikte örgütsel bağlılık düzeylerini artıracaktır. Özellikle bankacılık sektörü gibi yoğun bir çalışma ortamı gerektiren sektörlerde bu durum daha büyük önem arz etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Tükenmişlik, Tükenmişlik Sendromu, İşten Ayrılma Niyeti

### **Abstract**

Working in today's economic, social, political and technological conditions puts great pressure on employees. As a result of this pressure, burnout syndrome, which is the source of symptoms such as decrease in desire to do business, feeling of failure, feeling of wear, loss of energy and power, occurs. Promoting human resources as the most important resource that creates value has to be connected with strategic decisions that will reduce the intention to quit as it affects organizational success. Especially for individual success, it is necessary to reduce burnout through activities that will increase the desire and energy of the employees. From this perspective, these activities will increase organizational commitment and decrease the intention to quit.

<sup>1</sup> Turizm Uzmanı, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon ABD Doktora Öğrencisi, [asliaydin1710@outlook.com](mailto:asliaydin1710@outlook.com)

<sup>2</sup> Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Organizasyon, [takgemci@selcuk.edu.tr](mailto:takgemci@selcuk.edu.tr)

*From this perspective, the study, aims to investigate the answers to questions; Whether the perception of “burnout syndrome” exists in the banking sector and to what extent and to what extent does burnout syndrome have an impact on intention to quit?” The data were analyzed in SPSS 21.0 and the results were revealed as both burnout syndrome perception exists and burnout syndrome had a positive and significant effect on intention to quit.*

*First of all, when the activities that eliminate the burnout syndrome are taken into consideration, the efforts to promote human resources within the framework of talent management in organizations will decrease the intention of employees to quit. This will increase the level of organizational commitment with the decrease in the intention of employees to quit job. This is especially important in sectors such as the banking sector that require an intensive work environment.*

**Key Words:** Burnout, Burnout Syndrome, Intention to Quit

---

## GİRİŞ

Tükenmişlik, çalışma yaşamını olumsuz etkileyen, üzerinde önemle durulup, önlemler alınması gereken ciddi meslek hastalıkları arasında yer almaktadır. Önlem alınmadığı takdirde çalışanlar ve işletme açısından ciddi sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle tükenmişlik çözümlenmesi gereken önemli bir konu haline gelmektedir.

“Enerjinin tükenmesi” şeklinde tanımlanan ve birçok değişik faktör sonucu ortaya çıkabilen tükenmişlik sendromunun, çalışanların diğer insanlarla sosyal irtibatın yoğun yaşanıldığı iş ortamlarında ortaya çıkma ihtimalinin daha yüksek bulunduğu düşünülmektedir (Baron ve West, 2007: 2161). Özellikle hizmet sektöründeki meslek gruplarında sık olarak görülen tükenmişlik sendromu (Savran, 2013:4) bir anda ortaya çıkan ani bir problem olmaktan ziyade gelişen belirtiler neticesinde meydana gelen olumsuz bir davranıştır. Kendisini yavaş yavaş hissettiren bu belirtilerin göz ardı edilmesi ve önlem alınmaması durumunda tükenmişlik sendromunun yaşanması muhtemeldir. Burada önemli olan belirtilerin sezinlenmesi halinde ortaya çıkmadan bu meslek hastalığının en aza indirilmesi ya da tamamen ortadan kaldırılması gerektiğinin bilinmesidir. Kişiye göre farklılık gösterse de genel anlamda psikolojik, fizyolojik ve davranışsal boyutta sonuçları bulunmaktadır.

Çalışmalarındaki karşılığı alamayan çalışanlar, özellikle bireysel hedeflerine de ulaşamadıysa tükenmişlik duygusuna kapılabilmektedirler. Tükenmişliğin de etkisiyle bu durum zamanla; iş tatminsizliği, işten ayrılma niyeti ve bu niyetin davranışa dönüşmesi ile de çalışan devir hızının artması ile sonuçlanabilmektedir. Çalışan devir hızının artması işletmeler açısından önemli bir gider kalemidir. İşletmeden ayrılan her çalışanın yerine yeni çalışanların alınması maddi kayıplara yol açtığı kadar zaman konusunda da sıkıntıların yaşanmasına sebep olmaktadır. Öyle ki yeni bir çalışanın seçimi, işe alımı, işe uyumu gibi birçok aşamadan geçmesi oldukça fazla zaman alacaktır. Bununla birlikte işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışı, işe gelmeme, gelse de verimli olamama gibi olumsuz sonuçları doğurduğu görülmektedir.

## 1. TÜKENMİŞLİK SENDROMU

Günümüzde işletmeler de canlı birer varlık olarak kabul görüldüğünden işletmelerin de işletme çalışanları gibi hastalığa yakalanmalarından söz edilebilmektedir. Özellikle modern yönetim tekniklerinden uzak duran bir işletmenin işletme hastalığına yakalanması kaçınılmazdır (Sağır ve Aydın, 2018). Tüm bunların yanı sıra, iş stresi ile yoğun çalışma ve rekabet ortamına ayak uyduramayan işletmelerde de görülebilmektedir. Özellikle günümüzde yoğun iş stresinden kaynaklı meydana gelen duygusal, fiziksel ve zihinsel olarak çalışanları etkileyen ve onlara yorgunluk hissi veren tükenmişlik, bir meslek hastalığı olarak görülmektedir.

1970’li yıllarda sadece tanımsal olarak karşımıza çıkan tükenmişlik, 1980’li yıllardan sonra daha ayrıntılı araştırılmaya başlanmıştır. Araştırmacıların ilgisini çekmeyi başaran bu hastalığın ne boyutta olduğunun

ölçülebilirliği araştırılmaya başlanmıştır. Araştırılırken görüşme ve gözlem yöntemleri kullanılmış ve birkaç farklı ölçüm aracı geliştirilmiştir (Sağlam-Arı vd., 2010: 133).

Tükenmişliğin ilk doğuşu uzun yıllarca örgütsel stres ile ilgili çalışmaları bulunan klinik psikolog Freudenberg ile olmuştur. Freudenberg, insanlarla sürekli etkileşim halindeki bireylerde rastladığı bu durumu tükenmişlik olarak nitelendirmiştir. Tükenmişliğin “*mesleki bir tehlike olarak*” görülmesiyle ilk klinik çalışmalar da 1974 ve 1975 yıllarında yürütülmeye başlanmıştır. Freudenberg’e göre tükenmişlik “*başarısızlık, yıpranma veya enerji, güç ve potansiyel üzerindeki aşırı zorlanma sonucunda ortaya çıkan bir tükenme durumu*” olarak tanımlanmaktadır (Freudenberg ve Richelson 1974-1975; Ergene, 2010: 4).

Tükenmişlik sendromu, gönüllü sağlık çalışanlarınca gözükten bitkinlik, hayal kırıklığı ve işi bırakmayla ilişkilendirilen sonuçlar neticesinde ortaya atılmış bir mesleki hastalıktır. Unutulmamalıdır ki, her stresli işte çalışan tükenmişlik sendromuna yakalanmıştır denilemez. Diğer stres kaynaklı hastalıklarla ayırt edici olan özelliği, çalışanların işleri sebebiyle başka kişilerle girdikleri etkileşim sonucunda oluşmasıdır. Bireyin stresli bir çalışma ortamında bulunması bu duyguya kapılmalarına neden olmakta ve bireylerin hayatlarının farklı evrelerinde hissedilebilmektedir (Aksu vd., 2002).

Tükenmişlik, insanlarla sürekli etkileşim içerisinde olmayı gerekli kılan meslek gruplarındaki çalışanların sıkça yaşadıkları, duygusal, fiziksel ve zihinsel bitkinlik hissine sebep olan bir sendromdur. “*Tükenmişlik, çağımızın toplumsal yaşantısının bir sonucu olarak, hayatımıza anlam kazandırma çabamız sonucunda gelişen bir olgudur*” (Şıklar ve Tunalı, 2012: 76). Çalışma ortamlarında yoğun duygusal beklentilere maruz kalan çalışanlar, zamanla hizmet verdikleri kişilere karşı duyarlılıklarını ve ilgilerini kaybetmektedirler. Tüm bunların sonucundaysa hizmet verdikleri kişilere karşı olumsuz duygular içine girmekte ve kendisi de olumsuz duyguların etkisi altında kalmaktadırlar (Karadağ, 2013: 5).

Tükenmişlik başka bir tanımda ise, iş-yaşam dengesini kurmaya çalışırken yaşanan stres ile baş etmede başarılı olunamayan durumlar için kullanılan mesleki bir hastalıktır. İnsan beyni stresle karşılaştığında aşamalarından oluşan bir tepki göstermektedir. İlk olarak “alarm aşaması”, stresi meydana getiren durumla karşılaşıldığında beyin sinir sistemini harekete geçirerek kan şekerini yükseltmekte, mide asit ve ter bezlerinin salgılanmasını arttırmaktadır. Stresin devamı halinde “direnme” aşamasına geçilmektedir. Bu aşamada ise, organizma direncini normalin üstüne çıkarmakta ve kendini tehlikede hissettiğinden dolayı stresi ortadan kaldırmaya çalışmaktadır (Eroğlu, 2006: 405-406).

Geniş anlamda tükenmişlik kavramı; “*duygusal beklentilerin yoğun olduğu ortamlarda uzun süre çalışmaktan kaynaklanan, bireysel olarak yaşanan, fiziksel yıpranma, ümitsizlik duygusu, hayal kırıklığı, çaresizlik, olumsuz bir benlik kavramının gelişmesi, işe, iş arkadaşlarına, iş yerine ve yaşama karşı olumsuz tutumların gelişmesi*” olarak tanımlanmaktadır (Demirtaş ve Güneş, 2002: 122).

Tükenmişlik, hizmet üreten çalışma alanlarında oldukça üzerinde durulmaya başlanan bir hastalıktır. Özellikle sağlık çalışanları gibi hizmet sektöründe faaliyet gösteren çalışanlar, gelişen ve değişen teknolojik koşullar sebebiyle tükenmişliğin etkilerini, hem bireysel hem de örgütsel anlamda yoğun olarak yaşamaya başlanmıştır. Hizmet çalışanları devamlı olarak müşterilerin problem ve beklentileri ile uğraştıklarından dolayı, tükenmişlik sendromuna yakalanma olasılıkları en yüksek meslek grubu arasında yer almaktadırlar. Tükenmişlik sendromunun belirti ve bulguları çalışanlarda ortaya çıktıktan sonra, etkileri hizmet alan müşterilere de yansiyabilmektedir (Spinetta vd. 2000).

Araştırmalardan ortaya çıkan tanımların sonuçlarına göre;

- Tükenmişlik strese dayalı bir süreç olarak görülmektedir.
- Tükenmişlik bireysel veya örgütsel unsurlardan kaynaklanmaktadır.
- Tükenmişlik kişilerarası ilişkinin etkisiz olmasından kaynaklanmaktadır.

Tükenmişlik, “*bedensel (sürekli yorgunluk, kuvvetsizlik, enerjisizlik, yıpranmışlık, uyku bozuklukları, migren, başışıklık sisteminin zayıflaması, kramplar, mide bulantısı), duygusal (depresif duygulanım, güvensizlik hissi, kalabalıkta kendini yalnız hissetme, ailede gerginlik, olumsuz düşünce sistemine bağlı olarak tez canlılık, anksiyete ve huzursuzluk hissiyatının artması) ve düşünsel (tatmin olamama, özgün yaklaşımlarını yitirme, işi savsaklama ve hatta işi bırakma)*” belirtiler içermektedir (Biçki,2016: 51).

### **Tükenmişliğin Boyutları**

Yapılan literatür çalışması sonucunda tükenmişlik sendromunun boyutları; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi olarak açıklanmaktadır.

**Duygusal Tükenme**, en kritik ve önemli aşama olarak tükenmişliğin temelini oluşturmaktadır. Duygusal olarak kendilerinin tükendiklerini hisseden ve düşünen çalışanlar bu doğrultuda kendilerini yorgun, bitkin ve kullanılmış hissetmektedirler. Bu durumdan kurtulamayacaklarını düşündükleri için bireyler kendilerini yorgun, bitkin ve kullanılmış hissetmekle birlikte, bu durumu telafi edecek hiçbir çözüm bulamazlar. Bireyler kendi tükenmişlik düzeylerini tarif ederlerken en fazla duygusal tükenme belirtilerinden bahsetmektedirler. Duygusal tükenmişlikteki en temel sebepler; fazla iş yükü, amir ve çalışanlarla anlaşamama ve çalışma koşullarındaki olumsuzluklardır. (Polatçı vd., 2014:283-284’dan Akt. Emrecan, 2016:8).

**Duyarsızlaşma**, olumsuz duyguların ortaya çıkmasını, bazı olaylara ve durumlar ile tükenmişliğin sonuçlarına tepki olarak aşırı bir ayrılığı belirtir. Duyarsızlaşma bahsedildiği gibi duygusal tükenmeye tepki olarak meydana gelmiştir. Bu durum, bireylerin iş hayatlarındaki verimliliği için duygusal bir aracı rolü üstlenir. Bu durumdaki ayrılma sonucu, bireyin idealist arzuları yok olabilir ve birey diğer insanları nesne olarak algılamaya başlayabilir. Bu kopuş veya uzaklaşma, duygusal tükenme sonunda ortaya çıkan bir tepkidir (Keçelioğlu,2016: 17).

**Kişisel Başarı Hissi**, en büyük motivasyon araçları arasında yer almaktadır. Ücretin tatmin edici olduğu kadar çalışanların kendilerini başarılı hissetmeleri de bir o kadar tatmin edicidir. Aksi düşünüldüğünde, kendisini işinde yetersiz ve başarısız hissedeceğinden motivasyonu düşecek ve en sonunda da kendisini yitik ve tükenmiş hissedecektir. Bu durumun değişmesi için elinden geleni yapsa da en sonunda pes ederek özgüvenini ve saygısını yitirmesiyle psikolojik sıkıntıların başlamasına sebep olacaktır (Kiraz, 2015: 20).

Yapılan literatür incelemesi sonucunda iş yaşamında tükenmişliği ortaya çıkaran faktörler (Mc Crae vd., 1986; Ok, 2002; Kaşlı, 2009):

- En mükemmele erişme isteği
- Plansız başlanan görevlerdeki sürelerin belirsizliği
- İş yükünün fazla olması, işe göre çalışan uygulamasının olmaması ya da iş tanımına uymayan işlerde çalıştırılması
- Örgütsel sessizliğin hâkim olması
- Sağlık sebeplerinden dolayı işe adapte olamama (uykusuzluk, baş ağrısı, yüksek tansiyon vb.)
- Alkol, sigara, kafein gibi maddelerin kullanımı
- Özgüven eksikliği
- Alınan kararlarda söz sahibi olmamaları ya da alınan kararlardan haberdar edilmemeleri
- Ödüllendirme yapılmaması
- Mobbing uygulanması, işten ayrılmaya zorlanması olarak özetlenebilmektedir.

Tükenmişlik ve tükenmişlik sonucunda meydana gelen problemlerle alakalı çok fazla çalışma yapılmıştır. Yapılan bu çalışmaların amaçları, çoğunlukla tükenmişliğin azaltılması ve sürekliliğini önlemek üzerine kurulmuştur. İş yaşamının her evresinde sıklıkla karşılaşılabilen tükenmişlik, dikkat edilmesi gereken en önemli meslek hastalıkları arasında yer almaktadır. Tükenmişliğin ortadan kaldırılması ya da en aza indirilebilmesi için bireysel ve örgütsel anlamda mücadele edilmesi gerekmektedir. Bunun içinse yeni yöntemlerin geliştirilmesi gerekmektedir (Altın, 2015: 17).

Sonuç olarak, çalışanlara performanslarını geliştirici, planlama yapmalarının sağlayacak, özgüven kazanabilecekleri ve doğru yerde doğru kararlar verebilecekleri; bireyi ve dolayısı ile örgütü de ilgilendiren

eğitimler verilmesi gerekmektedir. Tüm bunlara ek olarak özellikle personel seçiminde işe uygun çalışanların seçilmesi de gerekmektedir. Burada özellikle insan kaynakları bölümüne büyük görevler düşmektedir. Çalışanın seçimi, işe alıştırılması(oryantasyon), çalışanların kendilerinin geliştirebilmeleri (eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile) performans değerlendirme ve ödüllendirme bu bölüme düşmektedir. Aynı şekilde çalışanların yetenek yönetimi ile ilgili eksiklerinin giderilmesi de gerekmektedir. Böylece çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri artacak, kendilerini örgütün bir parçası olarak görececek ve yaptıkları işleri severek ve isteyerek yapacaklardır.

## 2. İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İşten ayrılma niyeti, çalışanın bilerek ve dikkatli bir şekilde örgütten ayrılmak istediğine karar vermesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın işten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışı ile pozitif yönde ilişkilidir (Mutlu, 2013: 16). Bu nedenle çalışanların performansı ile ilgili olan işten ayrılma niyeti ile baş etmek, örgütlerin zararlı etkiler konusunda karşılaştığı önemli bir konu haline gelmektedir. Ayrıca, çalışan sayısının artması durumunda ortaya çıkabilecek, çalışanların işten ayrılma niyetleri sonucunda, insan sermayesi değer kaybına uğratmaktadır (Aslan, 2013: 6).

İşten ayrılma davranışı ile ilişkilendirilen işten ayrılma niyeti, çalışanların işlerine son verme istekleri ile alakalı düşünceleri ve işten ayrılma ile ilgili olan davranışların bir önceki boyutu olarak gösterilebilmektedir (Çağ, 2011: 96; Karakuş vd.,2013: 221). İşten ayrılma niyetinin düşünce ile başlayıp eylem olarak sonlanabildiği söylenebilmektedir. Bu nedenle, işten ayrılma niyeti bir tutum olarak görüldüğü ve bu tutumun işten ayrılma eylemine dönüşecek mi, dönüşmeyecek mi konusunun nasıl sonuçlanacağı kesin olarak bilinmemektedir (Başoda, 2012: 86).

Ayrılma niyeti ile bırakma arasındaki ilişki, işten ayrılma niyetinin psikolojik boyutunun anlaşılması açısından büyük önem taşımaktadır. Ayrılma niyeti, bir bireyin kalma veya ayrılma motivasyonunu yansıtacak şekilde, iş gücü oranını en hızlı yordayan unsur olarak görülmektedir. Çıkış yapmak isteyen çalışanlar verimlilikleri üzerinde çok fazla kontrol sahibi oldukları görevleri yerine getiriyorlarsa, işten ayrılma niyeti iş performansını düşürebilmekte ve aynı zamanda, bırakma niyeti ve performansın birbiriyle ters ilişkili olduğunu belirtmektedir (Erim, 2009: 135-136).

Çoğunlukla olumsuz bir durum olarak görülen işten ayrılmanın olumlu olduğu durumlar da görülmektedir. Bu nedenle işten ayrılmanın sebeplerini belirlemek büyük önem taşımaktadır (Gurlaş, 2016: 32). Burada önemli olan örgütten kimin ayrıldığıdır. Yüksek işgücü kapasitesine sahip ve yüksek verim alınan bir çalışanın işten ayrılması yerine, verim alınamayan ve düşük işgücü kapasitesi olan bir çalışanın örgütten ayrılmasının örgüt için olumlu fayda sağlayacağı düşünülmektedir (Gerçek vd., 2015: 74). Yöneticiler, çalışanların tutum ve davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedirler. Örneğin, kaynaklarının yöneticiler tarafından homojen bir şekilde dağıtıldığı bir örgütte güven, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık artmaktadır. Olumlu sonuçlanan bu durumda ise çalışanlardaki işten ayrılma niyetinin az olduğu görülmektedir (Akgündüz ve Cin, 2015: 552).

Sonuç olarak, *“düşük iş performansı, azalan verim ve düşük performansın sonucu olarak, hizmetin kalitesinde bir bozukluk, iş kazası, yaralanmaların ve işe geç gelmelerdeki artış, fiziksel ve psikolojik nedenlerle işe gelmelerde azalma, her fırsatta iş ortamından uzaklaşma eğilimi, evraklarla ilgili sahtekârlıklar, işi bırakma eğilimi veya niyetinde artış görülebilmektedir. Bireylerin tükenme yaşamaları aynı zamanda kendilerinden hizmet alan kişiler tarafından olumsuz şekilde eleştirilmelerine de yol açmaktadır”* (Gökmen, 2013: 18).

Tükenmişlik iş hayatında karşılaşılan strese karşı verilen tepkiler, işten ayrılma niyeti ise çalışanların tatminsizlik sonucunda ortaya koydukları tepkilerdir (Yıldırım vd., 2014: 42). İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma davranışı göstermeden önceki süreç olarak tanımlanmaktadır. Genellikle iş koşullarına karşı tatminsizlik yaşayan çalışanlar tarafından gerçekleştirilen bir eylemdir. Tükenmişlik sendromunun olumsuz bir dönütü olarak görülen işten ayrılma niyetinde önemli olan bu niyetin işten ayrılma davranışına dönüşmeden engellenmesidir. Bu da tükenmişlik sendromundan kurtulma ile mümkün olacağından, çalışanlardaki bu bitkinlik ve yorgunluk hissini ortadan kaldırılması gerekmektedir.

### 3. METODOLOJİ

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Katkıları

Bu çalışmada, kamu bankalarında tükenmişlik sendromunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin ölçülmesi amaçlanmaktadır. İşten ayrılmanın örgütsel faaliyetlere olan etkisi düşünüldüğünde ve işten ayrılma niyetinin azaltılması gerekliliği, işten ayrılma niyetine etki ettiği düşünülen bireysel ve örgütsel eylemlerin araştırılmasını ön plana çıkarmaktadır. Bundan dolayıdır ki tükenmişlik ve işten ayrılma niyetinin araştırılmasıyla örgütsel alanda literatüre katkı yapmak çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Çalışmada ilk olarak, yapılan literatür taraması sonucunda elde edilen bilgilere dayanarak araştırmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Çalışmada, tükenmişlik sendromunun etkilerinin ölçülmesinin yanı sıra, işten ayrılma niyetine etkileri üzerinde yapılmış çalışmaların sınırlı olmasından dolayı, elde edilecek sonuçların literatüre zenginlik katacağı ve bankacılık sektöründe tükenmişlik sendromunun ortadan kaldırılmasına büyük katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın konu ve uygulama kapsamı doğrultusunda alt amacını oluşturan demografik özelliklerle (yaş, eğitim durumu, medeni durum, pozisyon ve eğitim durumu) çalışmanın ana konusunu oluşturan değişken (tükenmişlik sendromu) üzerindeki algı farklılıklarını ölçmek amacıyla H1 ve alt hipotezleri oluşturulmuştur. Tükenmişlik sendromunun işten ayrılma niyeti üzerinde etkisinin olup olmadığı hakkında H2 hipotezi kurulmuştur.

Uzunkaya (2010), Okutan vd. (2013), Kervancı (2013)'nin demografik değişkenlerin tükenmişlik algısında anlamlı farklılıklar ortaya koyduğu ile ilgili yapılan çalışmaları doğrultusunda H1, Yıldırım vd. (2014) ve Tanrıverdi vd. (2018)'nin işten ayrılma niyeti algısında tükenmişlik sendromu algısının ne derecede önemli olduğuyula ilgili yapılan çalışmalarında aralarında bir etki olduğu bulguları doğrultusunda H2 hipotezleri oluşturulmuştur.

**H1: Demografik değişkenler tükenmişlik sendromu algısında anlamlı farklar ortaya koymaktadır.**

H1<sub>a</sub>: Yaş, tükenmişlik sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır

H1<sub>b</sub>: Medeni durum, tükenmişlik sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır.

H1<sub>c</sub>: Eğitim durumu, tükenmişlik sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır

H1<sub>d</sub>: Pozisyon (statü), tükenmişlik sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır.

**H2: Tükenmişlik sendromu, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahiptir.**

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini Konya ilindeki kamu bankası çalışanlarından oluşmaktadır. Bankalara gönderilen toplam 350 anketten 340 adet dönüş sağlanmıştır. Dönüş yapan anketlerden 323 adedi bilimsel açıdan kullanılabilir nitelikte olmasından dolayı analize dâhil edilmiştir.

#### 3.3. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

Araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin test edilmesi amacıyla araştırma verilerinin elde edilmesinde anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunun hazırlanmasında tükenmişlik sendromu ile ilgili olan sorular Altın (2015)'in Denizli Devlet Hastanesi hemşireleri üzerine yaptığı “*Tükenmişlik Sendromu ve Denizli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği*” konulu çalışmasından, işten ayrılma niyeti ile ilgili sorular ise, Aydoğdu (2009)'nun “*İş Tatmini, Örgüte Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiyi İnceleyen Ampirik Bir Çalışma*” konulu araştırmasından çalışmaya uyarlanmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmını tamamlamak için üç bölümden oluşan bir anket formu geliştirilmiştir. Anketin birinci bölümünde, tükenmişlik sendromunun etkilerini araştırmak için toplam 15, ikinci bölümünde işten ayrılma niyeti başlığı altında 5 değişken bulunmaktadır. Kadın çalışanların bu değişkenleri 5’li Likert ölçeğine göre yanıtlamaları istenmiştir (1: Kesinlikle Katılıyorum, 2: Katılıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum,

4: Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılmıyorum). Anketin son bölümünde ise demografik bilgiler ile ilgili sorular bulunmaktadır.

Tablo 1: Likert Tipi Ölçeklerde Güvenilirlik (Araştırma Uygulaması)

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Tükenmişlik Sendromu	,819	22
İşten Ayrılma Niyeti	,906	5

Bu sonuçlara göre (Tablo 1 ) anketin güvenilirliği, tükenmişlik sendromunun ( $.9 > \alpha \geq .8$ ) iyi ve işten ayrılma niyeti ise kabul edilebilir ( $.8 > \alpha \geq .7$ ) boyutta olduğu görülmektedir.

### 3.4. Araştırmanın Bulguları

Anketi değerlendirmeye alınan 323 katılımcının 142'si (%44 ) erkeklerden, 180'i (% 56) bayanlardan oluşmaktadır. Çalışanların 44'ü (%14) 18-24 yaş aralığında, 188'i (%59) 25-34 yaş aralığında, 76'sı (%24) 35-44 yaş aralığında ve 14'ü (%3) ise 45 yaş ve üzerindedir. Çalışanların 172'si(%54) Evli, 122'si (%38) bekâr ve 28'i(%8) boşanmışlardan oluşmaktadır. Çalışanların 20'si (%6) ilköğretim, 48'i (%15) lise, 226'sı(%70) lisans ve 28'i (%9) lisansüstü mezundur. Banka çalışanları üzerinde yapılan bu çalışmaya katılanların 28'i (%9) üst düzey yönetici, 44'ü (%14) orta düzey yönetici, 58'i (%17) alt düzey yönetici ve 192'si (%60) ise yönetici olmayan çalışanlardan oluşmaktadır.

Tablo 2: Demografik Değişkenlere Göre Tükenmişlik Sendromuna Algılarına Göre Farklılık Testi

		Kişi Sayısı (N)	Ortalama	Std. Hata Ortalaması	Test	P
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	142	3,2202	,05220	-1,942	,052
	Kadın	180	3,0641	,03357		
<b>Yaş</b>	<b>18-24</b>	<b>44</b>	<b>3,2066</b>	<b>,09554</b>	<b>,9,461</b>	<b>,024</b>
	25-34	188	3,1842	,03785		
	35-44	76	2,9629	,05703		
	45+	14	3,1364	,14263		
<b>Medeni Durum</b>	Evli	172	3,1084	,04216	1,352	,509
	Bekâr	122	3,1572	,04715		
	Boşanmış	28	3,1786	,09949		
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>İlköğretim</b>	<b>20</b>	<b>3,5864</b>	<b>,19287</b>	<b>21,292</b>	<b>,000</b>
	Lise ve dengi	48	2,8712	,05725		
	Lisans	226	3,1167	,03257		
	Lisansüstü	28	3,3896	,10317		
<b>Pozisyon</b>	<b>Üst Düzey Yönetici</b>	<b>28</b>	<b>3,2955</b>	<b>,08646</b>	<b>9,945</b>	<b>,019</b>
	Orta Düzey Yönetici	44	2,9236	,07519		
	Alt Düzey Yönetici	58	3,1395	,08501		
	Yönetici Değil	192	3,1553	,03685		

Mann Whitney U testi sonucunda cinsiyet, tükenmişlik sendromu puanları ( $p > 0,05$  olduğundan) anlamlı fark ortaya koymamaktadır. Buna göre katılımcıların cinsiyetleri ne olursa olsun puan ortalamaları birbirine yakın

veya aynıdır. Bu sonuçlara göre, “Cinsiyet, tükenmişlik sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H1<sub>a</sub>)” olarak kurulan hipotez kabul edilmemiştir.

Kruskall Wallis testi sonucunda yaş, tükenmişlik sendromu puanları ( $p=0,024<0,05$ ) arasında anlamlı fark ortaya koymaktadır. Buna göre, 18-24 yaş aralığındaki katılımcıların puan ortalaması diğer yaş aralığındaki katılımcılara göre daha fazla puana sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, “Yaş, tükenmişlik sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H1<sub>b</sub>)” olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Kruskall Wallis testi sonucunda medeni durum, tükenmişlik sendromu puanları ( $p>0,05$  olduğundan) anlamlı fark ortaya koymamaktadır. Buna göre katılımcıların medeni durumları ne olursa olsun puan ortalamaları birbirine yakın veya aynıdır. Bu sonuçlara göre, “Medeni durum, tükenmişlik sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H1<sub>c</sub>)” olarak kurulan hipotez kabul edilmemiştir.

Kruskall Wallis testi sonucunda eğitim durumu, tükenmişlik sendromu puanları ( $p=0,000<0,05$ ) arasında anlamlı fark ortaya koymaktadır. Buna göre, ilköğretim mezunu katılımcıların puan ortalaması ilköğretim, lise ve lisansüstü mezunu katılımcılara göre daha fazla puana sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, “Eğitim durumu, tükenmişlik sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H1<sub>d</sub>)” olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Kruskall Wallis testi sonucunda pozisyon, tükenmişlik sendromu puanları ( $p=0,019<0,05$ ) arasında anlamlı fark ortaya koymaktadır. Buna göre, üst düzey yönetici katılımcıların puan ortalaması orta düzey yönetici, alt düzey yönetici ve yönetici olmayan katılımcılara göre daha fazla puana sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre, “Pozisyon (statü), tükenmişlik sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır (H1<sub>e</sub>)” olarak kurulan hipotez kabul edilmiştir.

Tükenmişlik sendromu değişkeninde, analiz edilen 5 alt hipotez sonucunda, 3 hipotez kabul edilmiş ve 2 hipotez reddedilmiştir. Bu sonuçlara göre, demografik değişkenler tükenmişlik sendromunu %60 açıklamaktadır.

Tablo 3’te verilen regresyon analizinde tükenmişlik sendromunun işten ayrılma niyeti (model 1) üzerine olan etkisi incelenmiştir. Regresyon analizi sonuçları SPSS 21.0 kullanılarak elde edilmiştir.

Tablo 3: Regresyon Analizi Tablosu

Model	R <sup>2</sup>	SH	B	t	Anlamlılık
1					
TS	,327	,098	,327	6,180	,000
<b>Bağımlı Değişken: İAN</b>					

Model 1 kapsamında yapılan regresyon analizi sonucunda tükenmişlik sendromu ve işten ayrılma niyeti arasında kurulan model anlamlıdır (P değeri= $0,000<0,05$ ). Tükenmişlik sendromu, işten ayrılma niyetini pozitif yönde etkilemektedir. Tükenmişlik sendromu değişkeni, işten ayrılma niyetini %32,7 açıklamaktadır ( $R^2=0,327$ ). Model 1 testi sonucuna göre çalışmanın “Tükenmişlik sendromu, işten ayrılma niyeti üzerinde **pozitif ve anlamlı** etkiye sahiptir (H2)” olarak kurulan hipotez desteklenmiştir.

## SONUÇ

Çalışmada, önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda akademik bir çalışma yürütülmüş ve analizler sonucunda bazı sonuçlara ulaşılmıştır. Anket uygulamasının ortaya koyduğu veriler ışığında yapılan analiz ile 2 ana hipotez ve 5 alt hipotez test edilmiştir. Mann Whitney U ve Kruskall Wallis testi ile demografik değişkenlerin tükenmişlik sendromunun algılanmasında fark ortaya koyup koymadığı, regresyon analizi ile tükenmişlik sendromunun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Demografik değişkenlerle ilgili olan beş alt hipotezden üçü kabul edilirken iki tanesi kabul edilmemiştir. Etki hipotezinde ise tükenmişlik sendromunun işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu sonucu elde edilmiş ve hipotez kabul edilmiştir.

*“İş Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Finans ve Muhasebe Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Çalışma”* üzerine yaptığı araştırması ele alındığında Okutan vd. (2013), Sakarya'daki KOBİ'lerde Finans ve Mali İşler Departmanlarında çalışan muhasebe ve finans çalışanları üzerine bir araştırma düzenlemiştir. Araştırmanın verileri bu hemşireler arasından araştırmaya katılan 300 çalışandan elde edilmiştir. Yaptığı çalışmada muhasebe ve finans çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini ölçmek amacı ile cinsiyet, medeni durum ve yaş tükenmişlik sendromu algısında istatistik olarak anlamlı farklar ortaya koymamaktadır sonucuna ulaşılmaktadır. Cinsiyet ve medeni durum bakımından incelendiğinde, bu çalışma ile benzerlik göstermektedir. Yaş bakımından incelendiğinde ise bu çalışma ile benzerlik göstermediği sonucuna ulaşılmaktadır.

*“Tükenmişlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”* üzerine yaptığı araştırması ele alındığında Yıldırım vd. (2014), Gaziantep'te faaliyet gösteren banka çalışanları üzerine bir araştırma düzenlemiştir. *“Psikolojik Şiddet Algısı, Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”* üzerine yaptığı araştırması ele alındığında Tanrıverdi vd. (2018) Marmara Bölgesi'nde şubeleri bulunan 243 özel katılım banka çalışanı üzerine bir araştırma düzenlemiştir. İki araştırma incelendiğinde; tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ve etkiyi ölçmek amacı ile yaptığı çalışmalarda, tükenmişliğin işten ayrılma niyeti üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu durumun bu çalışma ile benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır.

Çalışmada elde edilen sonuçlardan üç tanesi; hem yaş hem eğitim durumunun hem de pozisyon değişkenlerinin tükenmişlik algısında istatistiki olarak anlamlı fark ortaya koyup koymadığı üzerine hipotezleridir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda hem yaş hem eğitim durumu hem de pozisyon tükenmişlik algısında istatistiki olarak anlamlı farklar ortaya koymaktadır. Yaşın anlamlı fark ortaya koyması noktasında ortalama puanı en yüksek olanlar 18-24 yaş aralığındaki çalışanlardır. Bunun nedeni, iş ve aile yaşamındaki dengelerin tam oturtulamaması ya da işe uyum sağlama konusunda sıkıntılar yaşamaları sonucunda tükenmişlik söz konusu olabilmektedir. Yaş ilerledikçe bütün bu dengeler yerine oturacağından diğer yaş aralıklarında bu sendrom görülmebilir.

Eğitim durumunun anlamlı fark ortaya koyması noktasında ortalama puanı en yüksek olanlar ilköğretim seviyesine sahip olanlardır. Eğitim seviyesi arttıkça, çalışanlar kendilerini kuruma ve iş hayatına uyumlarını daha çabuk gerçekleştirebilmektedir. Bu durum ilköğretim mezunu çalışanlar için mümkün olmayabilir. Bunun nedeni, ilköğretim seviyesine sahip olanların mesleki alanda sahip oldukları bilgi beceri ve eğitim düzeylerinin kendilerince alt seviyelerde olduğu düşüncesidir. Bu düşünce çerçevesinde de iş yükünün fazla olduğunu düşünüyor olabilecekleridir.

Yine pozisyon değişkeninin anlamlı fark ortaya koyması noktasında en yüksek ortalama puana sahip olanlar üst düzey yöneticilerdir. Bunun nedeni ise, mesleki alanda sahip oldukları bilgi ve beceri düzeylerinin kendilerince üst seviyelerde olduğu düşüncesinin yanı sıra, işteki sorumluluklarının da fazla olduğunu düşünüyor olabilecekleridir. Bu durum iş yükünün artmasından kaynaklanabilmektedir. Yöneticilik kademeleri arttıkça yöneticilerin görev ve sorumlulukları artacağından tükenmişlik yaşama olasılıkları artmaktadır.

Tablo 3'teki regresyon analizindeki modellere bakıldığında, kamu bankalarında tükenmişlik sendromunun, işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi vardır. Bu etki tükenmişlik algısında ve çalışanların işten ayrılma niyetlerinde artış olacağını gösterirken; bu durum örgütsel bağlılıkla birlikte performansta da azalmaya sebep olmaktadır. Çünkü işten ayrılma niyeti hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık ile negatif ilişki içerisindedir.

Öncelikle tükenmişlik sendromunu ortadan kaldıracak faaliyetler dikkate alındığında, örgütlerde yetenek yönetimi çerçevesinde insan kaynağı tutundurma çabaları, işgörenlerdeki işten ayrılma niyeti azalacaktır. Bu durum yetenekli işgörenlerin işten ayrılma niyetinin azalmasıyla birlikte örgütsel bağlılık düzeylerini arttıracaktır. Özellikle bankacılık sektörü gibi yoğun bir çalışma ortamı gerektiren sektörlerde bu durum daha büyük önem arz etmektedir. Genel olarak bakıldığında bankacılık sektöründe, tükenmişliğin yaşanması, aynı zamanda işten ayrılma niyetini de doğurmaktadır. Sektörde tükenmişliğin etkilerinin azaltılarak nitelikli çalışanları kaybetmenin önüne geçilmelidir. Bu kayıpların yaşanmaması için işletmelerde tükenmişliğe

yakalanmama amacıyla gerekli önlemlerin alınarak örgüt yapısında çalışana göre iş verilmeli, bireysel ve örgütsel anlamda gelişmeye yol açacak eğitimler verilmedir.

Çalışmanın sınırlılıkları düşünüldüğünde (Konya ili kamu bankası çalışanları) elde edilen sonuçlar literatürdeki çalışmalarla benzeşmektedir. Buna rağmen gelecekte yapılacak çalışmaların farklı sektör ve bölgelerde yapılması ile elde edilecek sonuçlar daha fazla kabul görecektir.

## KAYNAKÇA

Akgunduz, Y., ve Cin, F. M. (2015), Job embeddedness as a moderator of the effect of manager trust and distributive justice on turnover intentions. *Anatolia*, 26(4), 549-562.

Aksu G., Acuner A. M., Tabak R. S. (2002), Sağlık Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı yöneticilerinin iş doyumuna yönelik bir araştırma, *Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası*, 55(4):271-282.

Altın, V. (2015), Tükenmişlik Sendromu ve Denizli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği, Beykent Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Aslan, B. (2013), Moderator Effect of Leader Member Exchange in the Relation Between Organizational Commitment and Turnover Intention: A Case of Smes, Doktora Tezi.

Aydoğdu, S. (2009), “An Empirical Study of the Relationship Between Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention”, *International Review of Management And Marketing*, 1, (3).

Baron, D. N. ve West, E., (2007), “The Emotional Cost of Caring Incurred by Man And Women in The British Labour Market”, *Social Science Medicine*, Sayı 65, 2160-2171.

Başoda, A. (2012), Kişilik Özelliği Olarak Hizmet Verme Yatkınlığının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Nevşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir.

Biçki, S. (2016), Hizmet Sektörü Çalışanlarının İş Stresi ve Tükenmişlik İlişkisi: İstanbul Örneği, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Çağ, A. (2011), Algılanan Örgütsel Adaletin, Örgütsel Sinizme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Afyon.

Demirtaş H., Güneş, H. (2002), *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*, Anı Yayıncılık, Ankara.

Emrecan, Ü.(2016), Tekirdağ İli Üretim Fabrikalarında Görev Yapan Çalışanlardaki Mesleki Tükenmişlik Düzeyi, Namık Kemal Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Tekirdağ.

Ergene, H.(2010), Kamu Çalışanlarında Tükenmişlik Olgusu Tüvasaş Örneği, Sakarya Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Erim, F. N. A. (2009), Individual Response to Organizational Change: Creating Facade of Conformity Its Antecedants and Effects on Participating in Decision Making, Work Engagement, Job Involvement and Intent to Quit, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Eroğlu, F. (2006), *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.

Freudenberger, H. J. ve Richelson, G. (1974-1975), *Burn-Out: The High Cost of High Achievement*, New York: Double Day & Co,

- Gerçek, M., Atay, S. E. ve Dündar, G. (2015), “Çalışanların İş-Yaşam Dengesi ile Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 6, Sayı 11, 67-86.
- Gökmen, V. (2013), Yoğun Bakım Ünitelerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumları, Tükenmişlik ve Kaygı Düzeylerinin İncelenmesi, Atatürk Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Gurlaş, M. S. (2016), Jenerasyon Teorisine Göre X ve Y Kuşakların Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi; Kamuda Vergi Dairesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Nişantaşı Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Karadağ, N. (2013), Tükenmişlik ve İş Doyumu (Kırklareli Devlet Hastanesi Hemşireleri Örneği), Beykent Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Karakuş, Ş., Yardım, M. ve Şahin, F. (2013), “Algılanan Örgütsel Değişimin İş Doyumu ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi”, 21. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 221-226.
- Kaşlı, M. (2009), Otel İşletmelerinde İş Görenlerin Kişilik Özellikleri, Lider- Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi, Balıkesir Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir.
- Keçelioğlu, A. (2016), Muhasebecilerin Tükenmişlik ve Çalışma Yaşam Kalitesinin Meslekten Ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri, İstanbul Arel Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Kervancı, F. (2013), Tükenmişlik Sendromunun Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Niğde Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Niğde.
- Kiraz, K. (2015), Kamu Hastanelerinde Çalışan Tıbbi Sekreterlerde Tükenmişlik (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği), Beykent Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Mccrae, R. R., Costa, P. T. ve Busch, C. M. (1986), “Evaluating Comprehensiveness in Personality Systems: The California Q-Set and the Five-Factor Model”, *Journal of Personality*, 54 (2), 430-446.
- Mutlu, P. (2013), The effect of perceived external prestige on the relationship between perceived overqualification and both organizational commitment and turnover intention. Unpublished master’s thesis, Marmara University social sciences institute. İstanbul.
- Ok, S. (2002), Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş doyumunu, Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi, Hacettepe Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Okutan, E., Yıldız, Ş. ve Konuk, F. (2013), “İş Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Finans ve Muhasebe Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesine İlişkin Bir Çalışma”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 3(2), 1-17.
- Sağır, M. ve Aydın, A. U. (2018), Örgütsel Öğrenmenin, Örgütsel Körlük ve Sessizliğe Etkileri: 5 Yıldızlı Konaklama İşletmesi Örneği, 9. *Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi*, 158-165.
- Sağlam-Arı, G., Bal, H. ve Çına-Bal, E. (2010), “İşe Bağlılığın Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Etkisi: Yatırım Uzmanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (3): 143-166.
- Savran, S. (2013), *Üçüncü Büyük Depresyon Kapitalizmin Alacakaranlığı* (Vol. 198). Yordam Kitap.

Spinetta J., Jankovic M., Eden T., Martins A. G., Oppenheim D., Masera G. (2000), “Guidelines for The Recognition, Prevention And Remediation of Burnout in Health Care Professionals Participating in The Care of Children With Cancer: Report of The SIOP Working Committee on Psychosocial issues in Pediatric Oncology”, *Medical And Pediatric Oncology*, 35(2), ss: 122-125.

Şıklar, E. ve Tunalı, D. (2012), “Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi: Eskişehir Örneği”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 33, 75-84.

Tanrıverdi, H., Koçaslan, G., ve Taştan, N. O. (2018), “Psikolojik Şiddet Algısı, Tükenmişlik Sendromu ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 113-131.

Uzunkaya, S. (2010), Hemşirelerin Tükenmişlik ve İş Doyum Düzeylerinin İş Yaşam Kaliteleriyle İlişkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul.

Yıldırım, M. H., Erul, E. E. ve Kelebek, P. (2014), “Tükenmişlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 34-44.