T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANABİLİM DALI
İKTİSAT BİLİM DALI

İKTİSADİ ETKİNLİK-İSTİHDAM-KARİYER PLANLAMASI İLİŞKİSİ: TÜRKİYE TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Emine Nida KOL

DOKTORA TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Abdulkadir BULUŞ

Konya–2011

T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İKTİSAT ANABİLİM DALI
İKTİSAT BİLİM DALI

İKTİSADİ ETKİNLİK-İSTİHDAM-KARİYER PLANLAMASI İLİŞKİSİ: TÜRKİYE TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Emine Nida KOL

DOKTORA TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Abdulkadir BULUŞ

Bu çalışma S.Ü. BAP Koordinatörlüğü tarafından 10203002 nolu Doktora tez projesi olarak desteklenmiştir.

Konya–2011

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

BİLİMSEL ETİK SAYFASI vii

TEZ KABUL FORMU viii

ÖNSÖZ/TEŞEKKÜR ix

ÖZET x

SUMMARY xi

KISALTMALAR ve SİMGELER SAYFASI xii

TABLOLAR LİSTESİ xiv

ŞEKİL ve ÇİZELGELER LİSTESİ xix

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM - VERİMLİLİK ve İKTİSADİ ETKİNLİK İLİŞKİSİ

1.1. Verimlilik ve Etkinlik Kavramları 5

1.1.1. Verimlilik Kavramı, Tarihçesi ve Çeşitleri 5

1.1.1.1. Verimlilik İle İlgili Tarihsel Çerçeve 7

1.1.1.2. Verimlilik Formülasyonu ve Çeşitleri 10

1.1.1.2.1. Toplam Faktör Verimliliği 11

1.1.1.2.2. Kısmi Verimlilik 11

1.1.1.2.3. Fiziki Verimlilik (Mühendislik Verimliliği) 12

1.1.1.2.4. Ortalama Verimlilik 12

1.1.1.2.5. Marjinal Verimlilik 13

1.1.1.2.6. Ekonomik Verimlilik 13

1.1.1.2.7. Statik ve Dinamik Verimlilik 14

1.1.1.2.8. Sosyal Verimlilik 15

1.1.1.2.9. Teknik Verimlilik 15

1.1.1.3. Verimliliğin Önemi, Etkileri ve Etkilendiği Faktörler 16

1.1.1.3.1. İşletmeler Açısından Verimlilik 16

1.1.1.3.2. Çalışanlar Açısından Verimlilik 17

1.1.1.3.3. Tüketiciler Açısından Verimlilik 17

1.1.1.3.4. Ülke Ekonomisi Açısından Verimlilik 17

1.1.2. Etkinlik Kavramı ve Çeşitleri 20

1.1.2.1. Bölüşümde Etkinlik 20
1.1.2.2. Üretimde Etkinlik ve Edgeworth Kutu Diyagramı 21
1.1.3. İktisadi Etkinlik ve Önemi 27
1.1.4. İktisadi Etkinlik İle İlgili Kavramlar 29
1.1.4.1. Uluslararası Piyasalarda Rekabet Gücü ve İktisadi Etkinliğin Ön Plana Çıkması 30
1.1.4.2. Ekonomi Politikalarına İlişkin Etkinlikler 31
1.1.4.3. İktisadi Etkinlik ve Toplumsal Refah Bağıntısı 33
1.1.5. İşgücünün İktisadi Etkinliği 34
1.1.5.1. İşgücünün Hizmet Sektöründeki Kalite ve Etkinliği 35
İKİNCİ BÖLÜM - İŞGÜCÜ ve İSTİHDAM İLİŞKİSİ
2.1. İşgücü ve İstihdam Kavramları 38
2.1.1. İşgücü ve İstihdama İlişkin Teorik Çatı 38
2.1.1.1. Klasik İstihdam Teorisi 39
2.1.1.2. İstihdam Konusunda Klasik İktisadi Düşünceye Yönelik Eleştiriler 42
2.1.1.2.1. Milli Ekonomi Akımı 43
2.1.1.2.2. Tarihçi Akım 43
2.1.1.2.3. Sosyalist İktisadi Düşünce Akımı 44
2.1.1.3. Neo-Klasik İktisadi Düşünce 45
2.1.1.4. Çağdaş İktisadi Düşünce 46
2.1.1.5. Keynes ve Modern İstihdam Teorisi Sonrası İstihdama İlişkin Yaklaşımlar 48
2.1.2. İstihdam Çeşitleri ve Politikaları 49
2.1.2.1. Tam İstihdam 50
2.1.2.2. Aşırı İstihdam 51
2.1.2.3. Eksik İstihdam 51
2.1.3. İstihdamı Etkileyen Değişkenler 52
2.1.3.1. İşsizlik ve İstihdam İlişkisi 52
2.1.3.2. Gelişmişlik Düzeyi, Kentleşme ve İstihdam 55
2.1.3.3. Eğitim Düzeyi ve İstihdam 56

2.1.3.4. Nüfus Artış Hızı ve İstihdam 57
2.1.3.5. Milli Gelir, Büyüme, Kayıtdışı Ekonomi ve İstihdam 58
2.1.3.6. Enflasyon, Gelir Dağılımı ve İstihdam 60
2.1.4. Bireylerin İhtiyaçları, İstihdam Edilebilirlikleri ve Bunlara İlişkin Olanaklar 61
2.1.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 62
2.1.4.1.1. Fizyolojik İhtiyaçlar 63
2.1.4.1.2. Güvenlik İhtiyaçları 63
2.1.4.1.3. Sevgi ve Ait Olma 63
2.1.4.1.4. Saygınlık İhtiyacı 64
2.1.4.1.5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı 64
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM - İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve KARİYER PLANLAMASI
3.1. Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi 66
3.1.1. Tarihi Gelişim Süreci İçerisinde Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi 68
3.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi 70
3.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Faaliyet Konuları 71
3.2. Bireysel Gelişim, Kariyer Gelişimi ve Kariyer Planlaması Kavramları 72
3.2.1. Bireysel Gelişim Kavramı 73
3.2.2. Kariyer Kavramı, Gelişimi ve Yaklaşımları 74
3.2.2.1. Kariyer Kavramının Gelişimi 75
3.2.2.1.1. Kariyer Başlangıcı veya Örgüte Giriş 78
3.2.2.1.2. Kariyer Ortası 79
3.2.2.1.3. Kariyer Sonu 79
3.2.2.1.4. Emeklilik-Azalma 80
3.2.2.2. Kariyer Yaklaşımları 80
3.2.2.2.1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımı 81
3.2.2.2.2. Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı 81
3.2.2.2.3. Ağ Tipi (Davranışsal) Kariyer Yaklaşımı 81
3.2.2.2.4. Esnek Kariyer (Self-Resilient Career) 82

Yaklaşımı
3.2.2.2.5. Sınırsız (Boundaryless) Kariyer Yaklaşımı 82
3.2.2.2.6. Portföy Kariyer (Portfoilo Career) Yaklaşımı 83
3.2.2.2.7. Çağdaş (Contemporary) Kariyer Yaklaşımı 83
3.2.2.2.8. Çok Yönlü (Protean) Kariyer Yaklaşımı 83
3.2.2.2.9. Kariyer Mozaiği 84
3.2.3. Kariyer Planlaması ve Kariyer Yolları 85
3.3. Kariyer Yönetimi, Kariyer Geliştirme ve Kariyer Engelleri 87
3.3.1. Kariyer Yönetimi 87
3.3.2. Kariyer Geliştirme 89
3.3.3. İş Yaşamındaki Kariyer Sorunları ve Engelleri 92
3.3.3.1. Yanlış Meslek Seçimi, Başlangıç Dönemi Sorunları ve Terfi Sorunları 93
3.3.3.2. Mesleki Durgunluk (Kariyer Düzleşmesi), Stres ve Tükenmişlik 93
3.3.3.3. Engellenme ve İşten Çıkartılma 95
3.3.3.4. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar 95
3.3.3.5. Çift Kariyerli Aileler 96
3.3.3.6. Yeni Rekabet Ortamı, Beceri&Yeteneğin Yitirilmesi ve Gözden Düşme 96
3.3.3.7. Ay ışığı sorunu (Firma Dışında Kendi Hesabına Çalışma) 97
3.3.3.8. Organizasyon Yapıları ve Kariyer Planlamasına İlişkin Uyumlaştırma Sorunları 97
3.4. Kariyer Planlaması ve Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri 98
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM - İKTİSADİ ETKİNLİK, İSTİHDAM ve KARİYER PLANLAMASI KAVRAMLARI ARASINDAKİ BAĞINTI
4.1. Gelişmişlik Düzeyi 100
4.2. Eğitim Düzeyi 103
4.3. Beşeri ve Sosyal Sermaye 104

4.4. Uluslar arası, Ulusal ve Kurumsal Faktörler 107
4.5. Bireylerin İstihdam Edilme Nedenleri ve Kurumsal Yapı 109
4.6. Kurum İçi İletişim ve Kurum İçi Halkla İlişkiler 112
4.7. Kurum Kültürü ve Kurumsal Aidiyet 114
4.8. Yönetim ve İnsan İlişkileri 116
4.9. Motivasyon 118
4.10. Çalışma Yaşamının Kalitesi 121
4.10.1. Özerk Çalışma Grupları 123
4.10.2. Kalite Çemberleri 123
4.10.3. Yönetim Kurullarında Temsil Edilme 123
4.10.4. Çalışan Yönetim Komiteleri 123
4.11. İstihdam ve Kariyer Planlaması İlişkisi 124
4.12. Kurumsal Kariyer Planlama ve İktisadi Etkinlik İlişkisi 125
BEŞİNCİ BÖLÜM - ALAN ÇALIŞMASINA KONU OLAN TÜRKİYE TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ
5.1. Kooperatifçilik Kavramı ve Gelişimi 128
5.1.1. Kooperatifçilik İlkeleri ve Faydaları 128
5.1.1.1. Gönüllü ve Herkese Açık Üyelik 129
5.1.1.2. Demokratik Yönetim 130
5.1.1.3. Üyelerin Ekonomik Katılımı 130
5.1.1.4. Özerklik ve Bağımsızlık 130
5.1.1.5. Eğitim, Öğrenim ve Bilgilendirme 131
5.1.1.6. Kooperatifler Arasında İşbirliği 131
5.1.1.7. Topluma Karşı Sorumlu Olma 131
5.1.2. Dünyada Kooperatifçiliğin Gelişimi 133
5.1.3. Türkiye'de Kooperatifçiliğin Gelişimi 135
5.2. Türkiye'de Tarım, Tarımsal Amaçlı Kooperatifler ve Tarım Kredi Kooperatifleri 137
5.2.1. Tarımsal Amaçlı Kooperatifler 138
5.2.1.1. Tarım Kredi Kooperatifleri 140
5.2.1.1.1. Tarım Kredi Kooperatifleri Teşkilat Yapısı 142

ve İşleyişi
5.2.1.1.2. Tarım Kredi Kooperatifleri Personel Yönetmeliği ve İstihdam Şekilleri 150
ALTINCI BÖLÜM - YÖNTEM
6.1. Araştırmanın Deseni (Modeli) 153
6.2. Çalışmanın Yöntemi (Metodoloji) 153
6.3. Veriler 156
YEDİNCİ BÖLÜM - BULGULAR
7.1. Nicel Bulgular 159
7.2. Nitel Bulgular 235
7.2.1. Açık Uçlu Sorulara Verilen Cevaplar 235
7.2.2. Üst Düzey Yöneticilere Yöneltilen Anket Soruları ve Cevapları 242
SONUÇ ve DEĞERLENDİRME 253
KAYNAKÇA 261
EKLER
Ek-1: 1581 Sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu 286
Ek-2: Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Personel Yönetmeliği 289
Ek-3: Örneklem Grubu Anketi 309
Ek-4: Üst Düzey Yönetici Grubu Anketi 313
ÖZGEÇMİŞ 318

BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

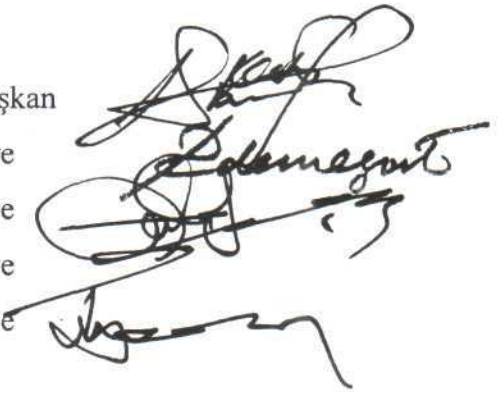
Emine Nida KOL

(İmza)

DOKTORA TEZİ KABUL FORMU

Emine Nida KOL tarafından hazırlanan İKTİSADİ ETKİNLİK-İSTİHDAM-KARİYER PLANLAMASI İLİŞKİSİ: TÜRKİYE TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA başlıklı bu çalışma ..23../..05../2011 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Abdulkadir BULUŞ	Başkan
Prof.Dr .Adem ÖĞÜT	Üye
Yrd.Doç.Dr. Savaş ERDOĞAN	Üye
Yrd.Doç.Dr. Zekeriya MIZIRAK	Üye
Yrd.Doç.Dr. Birol MERCAN	Üye



TEŞEKKÜR

Tezimin yürütülmesi esnasında değerli görüşleri ile çalışmalarıma yön veren, bilgi ve tecrübelerini benimle paylaşan tez danışmanım Sayın Prof. Dr. Abdulkadir BULUŞ'a (SÜ), çalışmamın kurgulanmasında, yönlenmesinde ve sorularıma cevap bulmamda yardımcı olan ve beni destekleyip, yönlendiren ve bilgilerini esirgemeyen değerli Hocalarım Sayın Prof. Dr. Adem ÖĞÜT (SÜ), Yrd. Doç. Dr. Savaş ERDOĞAN (SÜ) ve çalışmaya ilişkin soruların hazırlanışında Araşt. Gör. Sayın Mehmet AYDEMİR (SÜ) ile verilerin analizinde teslime kadar bitmeyen sorularıma katlanan Hocam Sayın Öğr. Gör. Dr. Bülent DİLMAÇ'a (SÜ) şükranlarımı sunarım.

Alan çalışmamın uygulanması hususunda bana her türlü izin, imkan ve kolaylıkları sağlayan Sayın Abdullah KUTLU (TKK) ile çalışmanın Tarım Kredi Kooperatifleri ve kariyer planlaması üzerine şekillenmesinde ve ortaya çıkış sürecinde bana gerekli cesareti veren Sayın Hüseyin AKAY (TKK) başta olmak üzere tüm Tarım Kredi Kooperatifleri Genel Müdürlüğü üst düzey yöneticilerine, çalışmanın örneklemini teşkil ederek, sorularımı yanıtlayan Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği ve Konya Bölge Birliğinin güzide personellerine katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Son olarak hayatım boyunca her zaman her konuda destek olmuş bir eğitimci olan anneme, her türlü imkanı oluşturarak kariyer gelişimime yön veren babama, gerek akademik gerekse manevi olarak bana büyük destek veren ablam Dr. Hatice Derya ARSLAN & abim Doç. Dr. Musa Hakan ARSLAN'a ve çalışmam nedeniyle iletişimimi aksatmamdan ötürü beni olgunlukla karşılayarak sürecin tamamlanmasını sabırla bekleyen dostlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım…

ÖZET

İKTİSADİ ETKİNLİK-İSTİHDAM-KARİYER PLANLAMASI İLİŞKİSİ: TÜRKİYE TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Emine Nida KOL

İhtiyaçların karşılanması amacıyla gerçekleştirilen faaliyetleri kapsayan üretim süreci dahilinde kullanılan kaynakların kıt olması ve bu kaynakların büyük bir kısmının yenilebilir nitelikte olmaması itibariyle söz konusu süreçte kaynakların etkin bir şekilde kullanımı önem arz etmektedir. Çünkü etkinlik ekonominin önemli sorunlarından birisi olup, bir çok ekonomik ve sosyal değer ile de yakın ilişki içerisinde öncelik verilmesi gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunlar içerisinde üretimin yani temel ekonominin vazgeçilmezi olan işgücü de ilk sıralarda yer almaktadır. Geniş anlamda tüm üretim faktörlerinin, dar anlamda ise mevcut işgücünün üretime dahil olması anlamına gelen istihdam kavramı ve bu kavramın etkinliği de gerek çalışanlar, gerekse kurumların verimliliği açısından büyük önem taşımaktadır.

Çalışanların ve kurumların etkin çalışmaları ekonominin bütününü olumlu yönde etkileyeceğinden bu noktada verimliliği artırma çalışmalarından olan motivasyon araçlarının kullanımı, profesyonel yardım alınarak gerçekleştirilen kariyer yönetim modelleri ve oluşturulan kariyer programları gibi bir takım faaliyetler ön plana çıkmaktadır. Ancak, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden yola çıkarak karşılanmaya çalışılan ihtiyaç çeşitlerinin üst basamaklarını teşkil eden kariyer gelişiminde yalnızca bireylerin çabaları yeterli olmayıp, bunların örgüt tarafından desteklenen çalışmalar olması gerektiği de açıktır.

Bu anlamda çalışmada iktisadi etkinlik-istihdam-kariyer planlaması gibi multidisiplinlerarası kavramlar ve bu kavramlar arasındaki ilişkinin araştırmasına yönelik olarak hazırlanan anket formları vasıtasıyla, örneklem olarak ele alının Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Genel Müdürlüğü çalışanlarının kurumun genel yapısı, uygulamadaki yönetmeliğinin işleyişi, kurumiçi halkla ilişkilerin ölçümü, ast-üst ilişkilerinin düzeyi, verimlilik üzerinde etkili olan kavramlar ve kariyer gelişimine ilişkin mevcut durumun tespiti çalışanların gözü ile yapılmaya çalışılmış ve sorulara alınan yanıtlar ile çaprazlanan soruların analize tabi tutulmasının ardından iktisadi etkinlik-istihdam-kariyer planlaması arasında anlamlı ilişkinin mevcudiyeti ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İktisadi Etkinlik, İstihdam, Kariyer Planlaması, TTKK

SUMMARY

THE RELATIONSHIP BETWEEN ECONOMICAL EFFICIENCY-EMPLOYMENT-CAREER PHLANNING: AN APPLICATION on TURKEY AGRICULTURAL CREDIT COOPERATIVES

Emine Nida KOL

Due to scarcity of the resources used in the production process which includes the activities carried out to meet demands and non-renewability of the most of such resources, efficient utilization of the resources is quite important for the concerned process. Because efficiency is one of the most important problems of economy and it turns out to be a concept to be given priority in the scope of its close relationship with many economic and social values. Being an indispensible element of production, i.e., the basic economy; labour ranks first in this scope. Concept of employment, which means inclusion of all production factors (in a wider sense) and of the existing labour (in a narrower sense) and the efficiency of this concept is of considerable importance for the efficiency of both employees and the organizations.

Since efficient functioning of the employees and organizations will have positive effects on the whole economy, some efficiency-increasing activities come to the forefront, such as the use of motivational tools and the career management models and career programs realized with professional help. However, personal efforts are not sufficient alone in the career development which is at the upper steps of the types of needs tried to be met in the light of Maslow's hierarchy of needs. Such efforts should also be supported by the organization.

In this sense, present study examines General Directorate of Turkish Agricultural Credit Cooperatives, the study sample, from the perspective of its employees in terms of its general structure, functioning of the by-law in effect, in-house public relations, level of hierarchy, concepts effective on efficient and current situation of career development. To this end, questionnaire forms were developed to search the multidisciplinary concepts such as economic efficiency-employment-career planning and the relationship between these concepts. Analysis of the questionnaire responses and crossed questions revealed a statistically significant relationship between economic efficiency-employment-career planning.

Keywords: Economical Efficiency, Employment, Career Planning, TACC

KISALTMALAR ve SİMGELER LİSTESİ

a.g.e.	:	Adı geçen eser
a.g.k.	:	Adı geçen kayıt
a.g.m.	:	Adı geçen makale
AR&GE	:	Araştırma-Geliştirme
Çev.	:	Çeviren
ÇYK	:	Çalışma Yaşamı Kalitesi
E	:	Emek
Ed.	:	Editör
EPA	:	European Productivity Agency Avrupa Verimlilik Ajansı
EPC	:	European Productivity Conference Avrupa Verimlilik Konferansı
ERG	:	Existence Relatedness Growth Kendini Gerçekleştirme Büyüme İlişkisi
GSMH	:	Gayri Safi Milli Hasıla
ICA	:	International Cooperative Alliance Uluslar arası Kooperatif İttifakı
ILO	:	International Labour Organization Uluslar arası Çalışma Örgütü
IMF	:	International Monetary Fund Uluslar arası Para Fonu
İKY	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
JPC	:	Japan Productivity Center Japon Prodüktivite Merkezi
K	:	Kapital
KOBİ	:	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler
L	:	Emek, İşgücü
MP	:	Marjinal fiziki verimlilik
N	:	İstihdam
MESS	:	Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası
No.	:	Numara
OECD	:	Organisation for Economic Co-operation and Development Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı

P	:	Fiyat
p.	:	Page
RM	:	Hammadde
S	:	Sermaye
s.	:	Sayfa
TACC	:	Turkey Agricultural Credit Cooperatives
TCZB	:	Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası
TKK	:	Tarım Kredi Kooperatifleri
TTKK	:	Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri
TTKKMB	:	Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği
TFV	:	Toplam Faktör Verimliliği
TİSK	:	Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
TKY	:	Toplam Kalite Yönetimi
TÜHİS	:	Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası
U	:	İşsiz
vb.	:	Ve benzeri
W	:	Parasal ücret seviyesi
Y	:	Milli gelir
∆A/A	:	Teknik verimlilik
∆K	:	Kapital artışı
∆L	:	Emek artışı
∆RM	:	Hammadde artışı

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo-7.1: Örneklemde Yer Alan Deneklerin Kurumdaki Pozisyonları 159

Tablo-7.2: Örneklemi Oluşturan Deneklerin Yaş Aralığı 160

Tablo-7.3: Örneklemi Oluşturan Denekler İçin TKK'nın İş Hayatlarındaki İlk Çalışma Yeri Olup-Olmadığı 160

Tablo-7.4: Örneklemi Oluşturan Denekler İçin TKK'nın İş Hayatlarındaki İlk İş Yeri Olup-Olmadığı Ve Eğer Değil İse Bir Önceki Çalışılan Sektör Ve Pozisyon Dağılımı 161

Tablo-7.5: Örneklemi Oluşturan Deneklerin Yapmakta Oldukları İş İle İlgili Gerekli Bilgileri Daha Çok Nasıl Elde Ettiklerine İlişkin Dağılım 161

Tablo-7.6: Örneklemi Oluşturan Deneklerin Şu An Bu Kurumda Çalışmak İçin Öncelikli Gerekçe-Gerekçelerine İlişkin Dağılım-1 162

Tablo-7.7: Örneklemi Oluşturan Deneklerin Şu An Bu Kurumda Çalışmak İçin Öncelikli Gerekçe-Gerekçelerine İlişkin Dağılım-2 163

Tablo-7.8: Örneklemin Personel Sayısının Yeterli Olup-Olmadığına İlişkin Deneklerin Vermiş Oldukları Cevaplar 164

Tablo-7.9: Örneklemi Oluşturan Deneklerin Yılda (Ortalama Olarak) Kullandıkları İzin Miktarları 164

Tablo-7.10: Örneklemde Yer Alan Deneklerin Kurumdaki Pozisyonlarının Sosyal Çevre Tarafından Değerlendirilmesine İlişkin Yanıtlar 165

Tablo-7.11: Örneklemi Oluşturan Deneklerin Çalıştıkları Birimden Memnuniyetlerine İlişkin Dağılım 165

Tablo-7.12: "Kurumdaki pozisyonunuz" ile "Kurumun parçası olarak görür müsünüz" için Ki Kare Test Sonuçları 166

Tablo-7.13: "Kurumdaki pozisyonunuz" ile "TKK'da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz" için Ki Kare Test Sonuçları 168

Tablo-7.14: "Kurumdaki pozisyonunuz" ile "Aynı pozisyonda çalıştığınız kişiler ile eşit haklara sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz? (Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenlerini lütfen yazınız.)" için Ki Kare Test Sonuçları 170

Tablo-7.15: "TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu" ile "TKK'da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz" 172

için Ki Kare Test Sonuçları
Tablo-7.16: "TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu" ile "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi (Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenlerini lütfen yazınız.)" için Ki Kare Test Sonuçları 174
Tablo-7.17: "TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu" ile "TKK Personel Yönetmeliğinde yer alan Genel Müdürlük ve Genel Müdür Yardımcılığı atama kriterlerinde "....Tarım Kredi Kooperatiflerinin faaliyet alanı ile ilgili benzer bir kuruluşta en az sekiz yıl çalışmış olma şartı....ile kurum dışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur" için Ki Kare Test Sonuçları 176
Tablo-7.18: "TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu" ile "Size göre TKK kariyer gelişimine açık bir kurum mudur" için Ki Kare Test Sonuçları 178
Tablo-7.19: "Kendinizi kurumun bir parçası olarak görür müsünüz" ile "TKK verimine katkıda bulunan bir personel olduğunuzu düşünüyor musunuz" için Ki Kare Test Sonuçları 180
Tablo-7.20: "Kurumun amaç ve hedefleri tüm çalışanlar tarafından benimsenmekte midir" ile "Size göre TKK verimli bir kurum mudur (Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenlerini lütfen yazınız.)" için Ki Kare Test Sonuçları 182
Tablo-7.21: "Kurum içi sosyal ilişkiler iş performansınız üzerinde ne kadar etkiye sahiptir" ile "Amiriniz/amirleriniz çalışanları, önemli kararlara katılmaları için teşvik eder mi" için Ki Kare Test Sonuçları 184
Tablo7.22: "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir" ile "Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir" için Ki Kare Test Sonuçları 186
Tablo-7.23: "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir" ile "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi" için Ki Kare Test Sonuçları 188
Tablo-7.24: "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir" ile 190

"TKK'da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz" için Ki Kare Test Sonuçları

Tablo-7.25: "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir" ile "TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu" ile "TKK Personel Yönetmeliğinde yer alan Genel Müdürlük ve Genel Müdür Yardımcılığı atama kriterlerinde "....Tarım Kredi Kooperatiflerinin faaliyet alanı ile ilgili benzer bir kuruluşta en az sekiz yıl çalışmış olma şartı....ile kurum dışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur" için Ki Kare Test Sonuçları 192

Tablo-7.26: "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir" ile "Size göre TKK'nın ülke istihdamına katkısı var mıdır" için Ki Kare Test Sonuçları 194

Tablo-7.27: "Lütfen size sağlanan hizmetlerin (eğitim prog., sos.yard., vs.) kalitesini değerlendirin" ile "Sizce kurumda gerçekleştirilen eğitim programları yeterli mi" için Ki Kare Test Sonuçları 196

Tablo-7.28: "Lütfen size sağlanan hizmetlerin (eğitim prog., sos.yard., vs.) kalitesini değerlendirin" ile "Kurumdaki geleceğiniz hakkında aşağıda belirtilen unsurlardan hangisi en önemlidir" için Ki Kare Test Sonuçları 198

Tablo-7.29: "Lütfen size sağlanan hizmetlerin (eğitim prog., sos.yard., vs.) kalitesini değerlendirin" ile "Çalışma ortamınızın yeterince ergonomik (işe uygun, kullanımı kolay vb.) olduğunu düşünüyor musunuz (Ör: Aydınlatma, ses, ofis araç kalitesi vb.)" için Ki Kare Test Sonuçları 200

Tablo-7.30: "Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir-1" ile "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi (Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenlerini lütfen yazınız.)" için Ki Kare Test Sonuçları 202

Tablo-7.31: "Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir-2" ile "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi (Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenlerini lütfen yazınız.)" için Ki Kare Test Sonuçları 204

Tablo-7.32: "Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir-2" ile 206

"Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz" için Ki Kare Test Sonuçları

Tablo-7.33: "TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir (Lütfen tek seçenek işaretleyiniz)" ile "TKK'da birimler arası veya bireyler arası iş yükü dağılımı adaletli midir" için Ki Kare Test Sonuçları 208

Tablo-7.34: "TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir (Lütfen tek seçenek işaretleyiniz)" ile "TKK otomasyon sisteminde normal şartlar altında; günlük olarak ortalama kaç adet işlem yapmaktasınız" için Ki Kare Test Sonuçları 210

Tablo-7.35: "Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir" ile "Kurumdaki geleceğiniz hakkında aşağıda belirtilen unsurlardan hangisi en önemlidir" için Ki Kare Test Sonuçları 212

Tablo-7.36: "Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir" ile "Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz genel olarak sosyal çevrenizce nasıl değerlendirilmektedir" için Ki Kare Test Sonuçları 214

Tablo-7.37: "Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir" ile "Yılda ortalama kaç gün izin kullanmaktasınız" için Ki Kare Test Sonuçları 216

Tablo-7.38: "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz" ile "TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir (Lütfen tek seçenek işaretleyiniz)" için Ki Kare Test Sonuçları 218

Tablo-7.39: "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz" ile "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir" için Ki Kare Test Sonuçları 221

Tablo-7.40: "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir 223

kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz" ile "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi (Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenlerini lütfen yazınız.)" için Ki Kare Test Sonuçları

Tablo-7.41: "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz" ile "TKK Personel Yönetmeliğinde yer alan Genel Müdürlük ve Genel Müdür Yardımcılığı atama kriterlerinde "....Tarım Kredi Kooperatiflerinin faaliyet alanı ile ilgili benzer bir kuruluşta en az sekiz yıl çalışmış olma şartı....ile kurum dışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur" için Ki Kare Test Sonuçları 225

Tablo-7.42: "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz" ile "Amiriniz/amirleriniz çalışanları, önemli kararlara katılmaları için teşvik eder mi" için Ki Kare Test Sonuçları 227

Tablo-7.43: "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz" ile "Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir-2" için Ki Kare Test Sonuçları 229

Tablo-7.44: "Size göre TKK'nın ülke ekonomisine katkısı var mıdır" ile "Size göre TKK'nın tarımsal üretime katkıları var mıdır" için Ki Kare Test Sonuçları 232

Tablo-7.45: "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir" ile "Size göre TKK verimli bir kurum mudur (Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenleri (3 kelime ile) lütfen yazınız.)" için Ki Kare Test Sonuçları 234

ŞEKİL ve ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil-1.1: Edgeworth Kutu Diyagramında Eşürün Eğrileri ve Etkin Üretim Eğrisi 25

Şekil-2.1: Klasik Tam İstihdam Dengesi 40

Şekil-2.2: Çalışma Süresine Göre Gelirin Marjinal Faydası ve Çalışmanın Marjinal Zahmetinin Gösterimi 41

Şekil-2.3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 62

Şekil-4.1: Motivasyon Süreci 118

Şekil-5.1: Birim Tarım Kredi Kooperatifleri Teşkilat Şeması 147

Şekil-5.2: Tarım Kredi Kooperatifleri Bölge Birliği Teşkilat Şeması 148

Şekil-5.3: Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Teşkilat Şeması 149

Çizelge-5.1: Tarım Kredi Kooperatiflerinin İl, İlçe ve Kasaba/köy Bazında Kooperatif Sayıları 144

Çizelge-5.2: Tarım Kredi Kooperatiflerinin Bölgelere Göre Üretici Sayısı ve Ortak Sayısı (%) 146

GİRİŞ

İnsanlık tarihinin başlangıcından bu yana var olan ekonomi bilimi dahilinde insan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olarak gerçekleştirilen üretim faaliyetleri, iktisat biliminin temelinde yer alan kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Etkinlik kavramı, ekonominin önemli sorunlarından birini teşkil ederken, üretimde ve bölüşümde etkinlik olmak üzere iki ana başlıkta incelenmektedir. Etkinlik, ekonomik etkinin yanı sıra toplumlar üzerinde sosyal refah açısından da eğitim, teknoloji, iletişim, maliyet ve ortaya konulan ekonomik hedeflerin gerçekleşme dereceleri bir çok faktör ile etkileşim içinde olduğundan daha da önemli hale gelmektedir. Bu denli önemli olan etkinlik kavramına gerekli hassasiyetin gösterilebilmesi adına ekonomi politikalarının da benzer paralellikte ve özenle düzenlenmesi gerekmektedir.

Söz konusu üretim faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli işgücünün temini de önemli bir değer olarak üretimde kullanılan nüfusun çalışan bölümünü oluşturmaktadır. Geniş anlamda tüm üretim faktörlerinin üretimde kullanılması, dar anlamda ise mevcut işgücünün üretime dahil olması anlamına gelen istihdama ilişkin olarak arzu edilen durum tam istihdam olup, bu duruma ulaşılması gerçekte çok mümkün olmadığından tam istihdam kavramı yalnızca teori olarak literatürde yer almaktadır. İstenilen durumun teorik oluşu itibariyle de gelişmiş ve gelişmekte olan birçok ülke için istihdam önemli bir sorun teşkil etmektedir. Çünkü istihdam; işsizlik oranı, gelişmişlik düzeyi, kentleşme oranı, eğitim düzeyi, nüfus artış hızı, milli gelir oranları, büyüme oranı ve kayıtdışı ekonomi artış hızı, enflasyon oranı ve gelir dağılımı gibi birçok makro ekonomik gösterge ile bağıntılı olup, bu göstergelerin olumlu ve olumsuz sonuçlarından ziyadesiyle etkilenen önemli bir makro kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bunlara ilaveten; literatürde bazı iktisatçılar tarafından "canlı" olarak ifade edilen ekonominin olduğu gibi toplumu oluşturan bireylerin de doğrudan veyahut dolaylı olarak birbirlerine bağlı olduklarını söylemek mümkündür. Çünkü farklı imkanlara ve niteliklere sahip bireyler, gerek sosyal ilişkiler gerekse ihtiyaçların karşılanması gereğinin meydana getirdiği ekonomik ilişkiler açısından birbirlerine muhtaçtırlar ve de bu durum iktisat ve kamu maliyesi için önemli bir kavram olarak

yer tutmaktadır. Kısaca iktisadi etkinlik ve toplumsal refah bağıntısını irdeleyen Pareto optimumu, bireyler arasındaki bu ilişkinin onların gelişme ve değişmelerine bağlı olarak bulundukları toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmişlik düzeyinin yükselmesine neden olduğunu da açıklamaktadır.

Toplumda yaşanan bu gelişmeler doğrudan ülke ekonomisine ve dolaylı olarak da ülkenin uluslararası arenadaki konumunun şekillenmesine de yol açmaktadır. Temeli işgücünün etkinliğine dayanan bu konunun sürdürülebilirliğini sağlamak açısından da işgücünün geliştirilmesi, güncellenmesi ve Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan fizyolojik, güvenlik, sevgi ve ait olma, saygınlık ve değer ve de kendini gerçekleştirme gibi her türlü ihtiyacının karşılanması da büyük önem arz etmektedir.

Özellikle son yıllarda küreselleşmenin de etkisi ile hızla değişen dünya sistemi içerisinde bir "kaynak" olarak görülmeye başlanan ve buna paralel olarak da her geçen gün değeri ve önemi artan işgücüne güncel ifade ile insan kaynakları denilmektedir. Küreselleşmenin beraberinde getirmiş olduğu değişme ve gelişmelerden tüm bireyler, toplumlar ve genel manada sistemler eş anlı olarak etkilenseler dahi bu etki her birinde farklı boyutlarda olmuştur. Yaşanan bu süreç içerisinde en çok etkilenen kavramlardan birisi de bilgi olurken, bu hızlı bilgi artışı ileri teknoloji ürünlerinin günlük yaşamda ve çalışma hayatında daha çok yer almasına da neden olmuştur. Sonuç olarak; bahsi geçen tüm bu değişimler beraberinde kişisel gelişim, kendini gerçekleştirme, kariyer gelişimi, kariyer yönetimi gibi kavramların ortaya çıkmasına, örgütlerin ve insanların bu kavramlar üzerinde yoğunlaşmalarına yol açmıştır.

Söz konusu kavramlar içerisinde özellikle kariyer kavramı 1930'lu yıllardan bu yana var olmasına rağmen, ancak 1970'li yıllarda iş hayatında yer almaya başlamış ve küreselleşmenin meydana getirdiği değişiklikler ile 1980'li yıllardan sonra çalışanların motivasyonu için kullanılan önemli bir unsur haline gelmiştir. Artan önemine binaen kariyer kavramı, geleneksel→ örgütsel→ ağ tipi→ esnek→ esnek→ sınırsız→ portföy → çağdaş→ çok yönlü→ kariyer mozaiği şeklinde birçok yaklaşımın ortaya çıkmasına da yol açmıştır. Kariyer kavramına ilişkin yaşanan bu gelişmeler, dış etkilerden ziyade temelde bireylerin kendi içgüdüsel istekleri çerçevesinde gerçekleşmekle birlikte, çalışanların kariyer geliştirmeleri yönünde

planlar yapılması, teşvikler getirilmesi yönünden de örgütlere önemli görevler düşmüştür. Buradan yola çıkarak çağdaş örgüt sistemlerinin bünyesinde kariyer yönetimi, kariyer geliştirme, kariyer yolları, kariyer engelleri ve bu alandaki sorunların çözüm yolları gibi konular üzerinde çalışmaların yoğunlaşmasına sebep olmuştur.

İktisat, çalışma ekonomisi ve işletme anabilim dallarının önemli kavramları olan iktisadi etkinlik, istihdam ve kariyer planlaması arasında herhangi bir ilişkinin var olup-olmadığını irdelemeyi amaçlayan bu çalışma, amaçlar doğrultusunda yedi bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde iktisat biliminin temel kavramlarından birisi olan iktisadi etkinlik ve verimlilik kavramlarına ilişkin tarihsel çerçeve, teorik çatı, bu iki kavra ilişkin farklar ve benzerlikler ile başta toplumsal refah olmak üzere iktisadi etkinliğin ilişkili olduğu kavramlar incelenmektedir. İkinci bölümde Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerin önemli sorunlarından birisi olan işgücü ve istihdama dair kavram açıklamaları, istihdam ile bağıntılı olan değişkenler ve işgücünü oluşturan bireylerin ihtiyaçları, istihdam edilebilirlikleri ve bunlara ilişkin olanakların tepsini gerçekleştirmek üzere temeli Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi olmak üzere teorik açıklamalara yer verilmektedir. Üçüncü bölümde tarihi gelişim süreci içerisinde personel ve insan kaynakları yönetiminin önemi üzerinde durularak, insan kaynaklarının temel faaliyet konuları, bireysel gelişim, kariyer gelişimi, kariyer planlama, kariyer yönetimi, kariyer gelişimi ve bu alanda yaşanan sorunlara değinilmektedir. Çalışmaya konu olan kavramlar arasındaki ilişkilerin irdelendiği ve ana bölüm olarak da ifade edilebilen dördüncü bölümde iktisadi etkinlik, istihdam ve kariyer planlaması kavramları arasındaki bağıntı; gelişmişlik düzeyi, eğitim düzeyi, beşeri ve sosyal sermaye, uluslar arası-ulusal ve kurumsal faktörler, bireylerin istihdam edilme nedenleri ve kurumsal yapı, kurum içi iletişim ve kurum içi halkla ilişkiler, kurum kültürü ve kurumsal aidiyet, yönetim ve insan ilişkileri, motivasyon, çalışma yaşamının kalitesi, istihdam ve kariyer planlaması ilişkisi ile kurumsal kariyer planlama ve iktisadi etkinlik ilişkisi başlıkları altında ele alınmaktadır.

Alan çalışmasına konu olan ve çalışmanın beşinci bölümü oluşturan Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri'ne ilişkin olarak önce kooperatifçilik kavramı ve gelişimi, kooperatifçilik ilkeleri ve faydaları, dünyada ve Türkiye'de

kooperatifçiliğin gelişimi, Türkiye'de tarım, tarımsal amaçlı kooperatifler, Tarım Kredi Kooperatifleri'nin gelişimi, teşkilat yapısı, personel yönetmeliği ve istihdam şekillerinden bahsedilmektedir. Altıncı bölümde çalışmanın uygulamasına ilişkin yöntem ve bu çerçevede araştırmanın deseni, metodoloji, veriler ve çalışmanın yöntemi üzerinde durulurken, çalışmanın son bölümünü oluşturan bulgular bölümünde ise Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği çalışanlarından kuruma has özel olarak oluşturulmuş olan Tarım Kredi Kooperatifleri Otomasyon Sistemini kullanmaya yetkili personel üzerine uygulanmış olan anket uygulamasına ilişkin nicel ve nitel bulgulardan yola çıkarak çalışmaya konu olan kavramlar arasındaki ilişki ortaya konulmaktadır. Son olarak da bulgulara dayanarak iktisadi etkinlik, istihdam, kariyer planlaması ilişkisine dair değerlendirmeler yapılarak, Tarım Kredi Kooperatiflerinin işleyişine ilişkin durum değerlendirmesi ve önerilere yer verilmektedir.

Çalışmada çeşitli tez, kitap, süreli yayın, anket ve araştırma makalelerinin taraması yapılarak, gerekli literatür araştırması sonucunda; iktisadi etkinlik, istihdam ve kariyer planlamasına ilişkin teorik çerçeve, kavramların ilişkili olduğu unsurlar ile bu kavramlar arasındaki ilişkiler, kooperatifçilik kavramının tarihçesinden yola çıkarak Türkiye Tarım Kredi Kooperatiflerinin gelişimi ve işleyişi gibi tespitler betimleme yoluyla tanımlanmaktadır. Tarım Kredi Kooperatiflerine ilişkin olarak kullanılan veriler Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği kayıtları ve Tarım Kredi Kooperatifleri Strateji Geliştirme ve Teşkilatlandırma Daire Başkanlığı-Tedarik ve Pazarlama Daire Başkanlığı'ndan temin edilirken, uygulamaya ilişkin veriler ise Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Genel Müdürlüğü çalışanlarına uygulanan anket formlarından ve kurum üst düzey yöneticileri ile yapılan yüz yüze anket görüşmeler neticesinde elde edilerek çalışma gerçekleştirilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM
VERİMLİLİK ve İKTİSADİ ETKİNLİK İLİŞKİSİ

1.1. Verimlilik ve Etkinlik Kavramları

İnsanların hayatlarını idame ettirebilmeleri, beslenme, barınma ve giyinme gibi temel ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri ile mümkündür. Benzer şekilde organizasyonlar da sabit giderlerini karşılayabildikleri sürece devamlılıklarını sağlayabilmektedirler. Bireylerin ve organizasyonların gelişimleri boyunca artan nüfus ve beraberindeki diğer etkenlere de bağlı olarak ihtiyaçları da gelişip çeşitlenmekte ve neredeyse sınırsız bir hal almaktadır. İktisat biliminin temelinden yola çıkarak; ihtiyaçların giderek sınırsız bir hal aldığı durumlarda eldeki mevcut kaynakların bu ihtiyaçlar karşısında yetersiz kaldığı ve ilk çağlardan bu tarafa üretimin kaçınılmaz bir ihtiyaç olduğu gerçeğini de ortaya koymaktadır. Ancak nüfusun sürekli artması ve üretimi gerçekleştirebilmek için kullanılan kaynakların sınırlı olması da bu kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını zorunlu kılmakta ve verimlilik kavramının ön plana çıkmasına yol açmaktadır.

1.1.1. Verimlilik Kavramı, Tarihçesi ve Çeşitleri

Geniş anlamda işlerin doğru yapılması ile ilgili girdi ve çıktılar arasındaki ilişki, dar anlamda ise; üretim odaklı bir kavram olup, üretim kaynaklarının ne kadar iyi kullanıldığı üzerinde durulan ve yaygın olarak mal ve hizmet çıktılarını, bu çıktıları elde etmek için sağlanan girdilere oranı şeklinde tanımlanan[1] verimlilik, asıl olarak etkenlik ve etkililik bileşenlerinden oluşmakla birlikte randıman, yenilik çalışma yaşamının kalitesi gibi performans boyutlarını da içine alan bir kavram olarak da ifade edilebilmektedir[2]. Verimliliğe ilişkin çok tanım olmasına rağmen bu

[1] Richard L. Daft **Management**, 4. Ed., The Dryden Press, 1997, s. 729.; John W. Newstrom- Keith Davis, **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**, 9. th. Ed., McGraw-Hill, Inc., 1993, s.17.; John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, **Managing Organizational Behavior**, (John Wiley&Sons, Inc., New York, 1994), s. 16.; William Werther B., Keith Davis, **Human Resources And Personnel Management**, 4. Ed., McGraw-Hill, Inc., 1996, s. 9-10.

[2] Melih Baş ve Ayhan Artar, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 435, Ankara, 1990, s. 36.

tanımlar aşağı yukarı aynı şeyi anlatmaktadır. Bazı organizasyonlar tarafından formüle edilen verimlilik tanımları şu şekildedir[3]:

Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) yani İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatına göre verimlilik; çıktının üretim öğelerinden birine bölünmesidir.

International Labour Organisation (ILO) yani Uluslar arası Çalışma Örgütüne göre verimlilik; ürünler başlıca dört öğenin bileşimi sonucu üretilir: toprak, sermaye, emek, organizasyon (girişimci)…üretimin bu öğelere oranı verimlilik ölçüsüdür.

European Productivity Agency (EPA) yani Avrupa Verimlilik Ajansına göre verimlilik; (1) Verimlilik her bir üretim öğesinin etkili kullanım derecesidir. (2) Verimlilik her şeyden önce bir düşünce tarzıdır ve sürekli var olanı iyileştirmeye çalışır. (3) Her şeyin bugün dünden, yarının bugünden daha iyi yapılabileceği esasına dayanan bir kavramdır. Dahası değişen koşullara ekonomik faaliyetleri adapte etmek yeni teori ve yöntemler kullanmak için sonu olmayan bir çabayı gerektirir. İnsanoğlunun ilerlemesi için somut bir çabadır.

Japan Productivity Center (JPC) yani Japon Prodüktivite Merkezine göre; verimliliği artırmanın amacı her şeyden önce, üretim maliyetini azaltmak, pazarı genişletmek, istihdamı artırmak, daha yüksek reel ücretler için çalışmak ve işgücünün, yönetimin ve tüketicilerin yaşam standartlarını iyileştirmek için kaynak yararlılığını insan gücünü, varlıkları vb. maksimize etmektir.

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak verimliliğin çoğu zaman etkinlikle aynı anlama geldiği düşünülse dahi gerçekte her iki kavram arasında benzerlik olmasına rağmen, önemli ayırt edici bir özellik söz konusudur. Şöyle ki; geniş anlamda amaçların ne ölçüde gerçekleştiğini ortaya koyan etkinlik kavramı, dar anlamda doğru işlerin yapılması ile ilgili çıktılar, sonuçlar ve bunların etkileriyle ilgilenmektedir. Bu bağlamda verimliliğin, etkinliğe yardımcı olarak kullanıldığını söylemek mümkündür.

[3] Kazım Köroğlu, **Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 507, Ankara, 1993, s. 2.

1.1.1.1. Verimlilik İle İlgili Tarihsel Çerçeve

Verimlilik (Prodüktivite) terimi, literatürde ilk kez 16. ve 17. yüzyıl Avrupa'sında ülkelerin gücünün ve servetinin değerli madenlerle ölçüldüğü, ticari kapitalizmin ve yeni gelişen mutlak monarşilerin iktisadi düşünce sistemini yansıtan merkantilizm döneminde yaşamış (1494-1555 yılları arasında), doktor ve aynı zamanda maden mühendisi olan Georgius Agricola isimli Alman bilim adamı tarafından madenin yer altından çıkarılması yöntemlerinin incelendiği, çıkan cevherin zenginleşerek nasıl kullanıma elverişli hale getirileceğinin üzerinde durulduğu konularını kapsayan ve ölümünden sonra yayımlanan De Re Metallica (Metaller Üzerine) adlı eserinde kullanılmıştır. Bundan sonra merkantilizm ve klasik okul arasında bir köprü teşkil etmiş olan ve zenginliğin asıl kaynağının tarım ve toprak olduğunu ileri süren fizyokratlar kavram üzerinde durarak, verimli-verimsiz emek olmak üzere yeni anlam yüklemiş ve bu şekilde konu üzerindeki düşüncelerin gelişmesine katkıda bulunmuşlardır. Fizyokratizmin öncüsü ünlü Fransız iktisatçı, tıp doktoru Francois Quesnay (1694-1774) "Ekonomik Teorilere Tarihsel Bakış Açışı" adlı eserinde verimliliği ziraatta gerçek refahın kaynağı olarak ele almış ve Tableau Economique (İktisadi Tablo) isimli kitabında ekonomiyi tarımla uğraşan üretici sınıf, toprak sahibi kısmen üretici sınıf ve kral, soylular, tüccarlar vb.den oluşan sınıf olmak üzere üç sınıfa ve sektöre ayırmıştır. Yine Fizyokratların 18. yüzyıldaki çalışmaları ile kelime açık bir anlam kazanmaya başlamış ve Le Litre (1833) verimliliği "üretme hassası" olarak tanımlamıştır[4].

Verimlilik kavramı tarihsel süreç içerisinde fizyokratlardan sonra geniş ve yaygın bir biçimde klasik iktisatçılar tarafından kullanılmıştır. Kronolojik sırayı esas alırsak, bu okulun öncülerinden Adam Smith (1723-1790), yeni teknolojiyle verimliliği ilişkilendirmemekle birlikte, değeri üretenin emek ve emeğin verimliliğini arttıran en önemli faktörün ise; sermaye, bilgi, işbölümü ve uzmanlaşma olduğu üzerinde dururken, Fransız iktisatçı Turgot (1727-1781), 1776'da yayımladığı "Servetin Oluşum ve Dağılımı Hakkında Düşünceler" isimli kitabında, üretim girdilerinden yalnızca birinin miktarının çoğaltılması ve diğerlerinin sabit tutulması

[4] Recep Kök ve Ertuğrul Deliktaş, **Endüstri İktisadında Verimlilik Ölçme Ve Strateji Geliştirme Teknikleri (İş Dünyasından Örneklerle)**, DEÜ İİBF Yayınları, İzmir, 2003 s. 33.

halinde, toplam ürün miktarı bir noktaya kadar sürekli artar, sonra azalmaya başlar şeklindeki Azalan Verimler Yasası'nı ilk kez uygulamıştır. Yine önemli klasikçilerden bir olan Ricardo (1772-1823) da "tarım üretim fonksiyonunun azalan getiriye tabi olduğunu, bunun nedeninin toprak arzının sabit ve toprağın doğal verimliliğinin türdeş olmayıp, topraktan toprağa farklı olduğunu" ileri sürmüştür[5].

Klasik okulun diğer bir önemli ismi olan K. Marx (1818-1883) ise, "emeğin toplumsal üretkenliğindeki gelişmeyi, aynı süre içerisinde, aynı şekilde, aynı sayıda işçinin daha fazla makine ve genellikle daha çok sabit sermaye kullanılması sayesinde, yani daha az emekle, gitgide artan miktarda ham ve yardımcı maddeleri ürüne çevirmesi olgusuyla kendini gösterdiğini" belirtmiştir. Öte yandan Marx, emek verimliliğindeki artışla beraber emek gücünün fiyatının düşebileceğini, bunun da artık değerde bir yükselmeye yol açabileceğini ifade etmiştir[6]. Tüm Klasik okul bir yana verimlilik kavramı, tarihsel süreç içerisinde Neo-Klasik düşünce akımına denk gelen dönem içerisinde kullanılmıştır. Çünkü bu akımın düşünürleri diğer tüm faktörlerin sabit tutulması kaydıyla bir faktörün marjinal verimliliğini belirlemek adına, faktörün miktarını değiştirerek çıktıda ne miktarda bir değişimin olduğunun gözlemlenmesi gerektiği üzerinde durarak Marjinal Verimlilik Teorisi'ni iktisat literatürüne kazandırmışlardır.

Keynes'in geleneksel iktisada yönelik eleştirileri olmakla birlikte, diğer tüm iktisatçılar gibi Keynes de verimliliğe önemli bir anlam yükleyerek, talebin bir fonksiyonu olarak ele almış ve talep ile istihdamın yüksek olması durumunda da verimliliğin sağlandığının varsayılabileceğini ileri sürmüştür. Söz konusu eleştirilerden verimliliğe ilişkin olan birkaçı şu şekildedir:

Neo-Klasik ücret teorisi; emeğin marjinal verimliliğinin istihdam miktarı arttıkça azalacağını ifade eden, azalan marjinal verimlilik ilkesi, "emeğin reel ücreti emeğin marjinal verimliliğine eşit olma eğiliminde olan ve istihdamın psikolojik zahmetini yansıtan" öneri ve işçi ile işveren arasında yapılan ücret pazarlığının aynı zamanda reel ücretleri de belirleyeceğini öne süren üç önermeye dayalıdır. Neo-Klasik iktisatçılara göre, işsizliğin sebebi, işçilerin marjinal verimliliklerine eşit bir

[5] Halit Suiçmez, "Verimlilik Düşüncesinin Kısa Tarihi", **Mülkiyeliler Birliği Dergisi**, XXIII (215), (Mart-Nisan 1999), s. 137-143.
[6] Karl Marx'tan aktaran; Halit Suiçmez, **a.g.m.**, 1999, s. 139-140.

ücreti kabul etmemeleridir. Dolayısıyla istihdamda bir artış, ancak parasal ücretlerin, emeğin marjinal verimliliğine eşit oluncaya kadar azaltılması ile mümkündür. Bu nedenle Keynes'e göre Neo-Klasik teorinin ücret ve fiyat esnekliği nedeniyle ekonominin kendiliğinden tam istihdama ulaşacağını öne süren görüşü yanlıştır[7].

Bununla birlikte Keynes, işçilerin marjinal verimliliklerine eşit bir ücreti kabul etmeme düşüncesini reddederek, işsizliğin "yetersiz toplam talep" nedeniyle ortaya çıkacağını iddia etmiştir. Yetersiz talep, üretim hacmini kısıtlayacak, bu faktör gelirlerinde azalışa yol açacak, böylece de efektif talep düşecektir[8]. Özetle Keynes, emeğin marjinal verimliliğini ve reel ücreti belirleyen faktörün, istihdam ve üretim seviyesi olduğunu, reel ücretlerin istihdam seviyesinden ayrı olarak belirlenmesi mümkün olmadığını ve de parasal ücretlerin azaltılmasının reel ücretleri düşürmede etkisiz olduğunu iddia etmiştir[9].

Keynes sonrası dönemde ise; Hicks ve Samuelson'un öncülük ettiği ve Marjinal Verimlilik Bölüşüm Teorisinin egemen olduğu neoklasik sentez ile Marjinal Verimlilik Bölüşüm Teorisinin reddedildiği Post-Keynesçi iki temel çizgi ortaya çıkmıştır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısında sadece kişiler değil kuruluşlar da verimlilik üzerinde özenle durmaya başlamışlar, verimliliği iktisadi analizin önemli bir unsuru olarak ele almışlardır. Yine aynı dönemde Eckstein ve Evans başta olmak üzere bir grup Amerikalı iktisatçı Keynesyen çözümlerin yetersizliği karşısında "arz iktisatçıları" olarak, vergi indirimleri vasıtayla arz maliyetlerinin azaltımına gidilmesi ile arz ve verimliliğinin artırılması yönünde önlemlerin alınması üzerinde durmuşlardır[10].

Zaman içerisinde verim artırımı konusunda çok üretmenin yanında kaliteli üretmek de ön plana çıkmaya başlamış, daha sonra buna üretim ve çalışma koşullarının insancıllaştırılması, çevresel duyarlılıklarına olan hassasiyet, etkililik ve esneklik ilkelerinin de dikkate alınması gerektiği de eklenmiştir. 1980'li yılların başından itibaren ise küreselleşmenin de meydana getirdiği yenilikler ve bunlara bağlı oluşan değişiklikler neticesinde rekabet üstünlüğü Edward De Bono'nun da

[7] Vural F. Savaş, **İktisatın Tarihi**, 2. Baskı, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1998, s. 755-756.
[8] Bernard Felderer, Stefan Homburg, **Macroeconomics and New Macroeconomics**, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 1987, s. 73.
[9] Mahir Fisunoğlu, Bilge Tan Köksal, "Keynes Devrimi ve Keynesyen İktisat", **Ekonomik Yaklaşım**, 20 (70), 2009, s. 42.
[10] Halit Suiçmez, **a.g.e.**,1999, s. 141.

deyimiyle; rekabet üstülüğe dönüşmüştür[11]. Bununla birlikte verimlilik de insan faktörünün artan önemi ve teknolojik gelişmenin rekabetle olan ilişkisine bağlı olarak günümüzdeki şeklini almıştır.

Verimliliğin tarihte incelenmesi ve çeşitlerinin ortaya konulması üzerine iktisadi düşünürlerin bu konu hakkında geliştirmiş oldukları düşüncelerin temelinde; emeğin hem bir üretim faktörü oluşu hem de toplumsal gelişmeler ile birebir ilişkisi önemli bir yer edinmiştir. Ancak bu kavram insanlık tarihinin ilk başlarında doğal yaşam, zayıf aktiviteler ve üretim düşüklüğü nedenleri ve verimliliğin de tam olarak bilinmemesi üzerine çok fazla üzerinde durulmamıştır. Buhar makinesinin icadı, Sanayi devrimi gibi gelişmeler teknik ilerleme ve buna bağlı artan üretim, asırlar sonra yeni bir kavram olan işbölümünün gündeme gelmesine yol açmıştır.

1.1.1.2. Verimlilik Formülasyonu ve Çeşitleri

Üretim, bir sistemde ne kadar fayda yaratıldığını ifade ederken, verimlilik ise üretim faktörlerinin ne kadar iyi kullanıldığını belirtmektedir. Diğer bir ifadeyle verimlilik, çok üretmek için çok çalışmak değil daha akılcı çalışmayı içermektedir. Buna göre; fiziksel veya parasal büyüklükleri ölçülebilen belirli bir sistemin verimliliğini farklı ifadeler ile şu şekilde formüle etmek mümkündür:

Verimlilik = Çıktı (Output) / Girdi (Input)
= Toplam Üretim / Üretim Faktörleri Toplamı
= Yaratılan Toplam Fayda / Sisteme Giren Değerler Toplamı

Bir üretim sonucu elde edilen çıktının üretimde kullanılan toplam girdilere veya ayrı ayrı her girdiye oranlanmasına göre Toplam Faktör Verimliliği veya Kısmi Verimlilik kavramları ortaya çıkmaktadır.

[11] Edward De Bono, **Rekabetüstü**, Çev.: Oya Özel, İstanbul, 1996.

1.1.1.2.1. Toplam Faktör Verimliliği

Toplam Faktör Verimliliği (TFV), bir üretim faaliyeti sonucu elde edilen çıktının bu üretim faaliyetinde kullanılan girdilere bölünmesiyle hesaplanan verimlilik türü olup, bu verimlilik türü, üretimde kullanılan tüm kaynakların derecelerini de ölçmektedir. Söz konusu verimliliği geliştiren Solomun Fabricant; üretimde kullanılan kaynakların birinin önemli olması yanında diğerlerinin de aynı derecede önem taşımaları ve bu kaynaklarda değişmelerin meydana gelmesi verimliliğin tek bir faktöre göre ölçülmesinin doğru olmayacağından yola çıkarak, tüm faktörlere göre ölçülmesi gerektiğini savunmuştur[12]. Söz konusu Çıktıların, emek, sermaye, hammadde, makine ve enerji gibi girdilerin toplamına oranlanması sonucunda bulunmakta ve bu şekilde tüm kaynakların etkinlik dereceleri ölçülebilmektedir:

Toplam Faktör Verimliliği= Çıktılar / Emek + Sermaye + Hammadde + Makine

Üretim faktörlerinden hiçbiri tek başına verimlilikteki değişmeleri tümüyle açıklayamadığından, TFV oranları işletme etkinliğinin en iyi göstergelerinden biridir. Üretilen çıktı için kaynaklardan genel bir tasarruf olup olmadığını gösterir[13].

1.1.1.2.2. Kısmi Verimlilik

Üretim faaliyeti sonunda elde edilen çıktının bu üretimde kullanılan girdilerden herhangi birine oranlanmasıyla hesaplanan kısmı verimlilik, analize konu olan girdilerin emek, arazi, sermaye olmasına göre hesaplanan verimlilik oranları emek verimliliği, sermaye verimliliği ve arazi verimliliği olarak adlandırılmaktadır. Toplam çıktı net veya brüt olarak alınır veya herhangi bir üretim faktörü ile ilişkilendirildikten sonra elde edilen kısmi verimlilik oranı net veya brüt olarak bir anlam ifade eder[14]. Kısacası, kısmi verimlilik, genel formülden hareketle, girdilerin

[12] Yusuf Tuna, **Tarımda Verimlilik Artışının Ekonomik Sonuçları: Türkiye İle İlgili Bir Değerlendirme**, MPM Yayınları: 487, Ankara, 1993, s. 15-16.
[13] Zuhal Akal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Ankara, MPM Yay. No:473, 1996, s. 286.
[14] Yusuf Tuna, a**.g.e.**, 1993, s. 13.

ayrı ayrı ele alınarak çıktılara oranlanmasıdır. Buna örnek olarak en çok kullanılan işçi verimliliğinin hesaplaması şu şekildedir:

İşçi Verimliliği = Yaratılan Fayda / Toplam İşçilik Saati

1.1.1.2.3. Fiziki Verimlilik (Mühendislik Verimliliği)

Bu tür verimlilik daha çok mühendislikte kullanılmakta olup, oransal olarak şu şekilde gösterilebilir[15]:

Fiziki Verimlilik = Üretimin Fiziki Miktarı / Üretim Faktörlerinin Fiziki Miktarı

= Fiziki Çıktı / Fiziki Girdi

Fiziki açıdan, hiçbir zaman fiziki çıktı, fiziki girdiye eşit olamaz. Üretim sürecinde bir takım sürtünme ve sıcaklık kaybı nedeniyle her zaman fiziki çıktı, fiziki girdiden daha azdır. Ancak fiziki açıdan verimliliğin elden geldiğince %100'e, başka bir deyişle 1'e çıkarılmasına çalışılmalıdır. Bu durum işletmeye büyük kaynak tasarrufu sağlamış olacaktır.

1.1.1.2.4. Ortalama Verimlilik

Belli bir dönem için hesaplanan verimlilik oran olup, bahsi geçen dönemin toplam çıktılarının, yine aynı dönemde kullanılan toplam girdilere oranlanması ile elde edilmekte ve şu şekilde hesaplanmaktadır:

Ortalama Verimlilik = Dönemin Toplam Çıktıları / Dönemde Kullanılan Girdiler Toplamı

[15] Şerif Şimşek, **İşletme Bilimlerine Giriş**, Günay Ofset, Yenilenmiş 8. Baskı, Konya, 2001, s. 164.

1.1.1.2.5. Marjinal Verimlilik

En kısa anlatımla belli bir dönem içinde çıktıda görülen artışın, yine dönem içinde girdide görülen artışa oranlanması ile elde edilen verimlilik çeşidi olup, şu şekilde formüle edilmektedir[16]:

Marjinal Verimlilik = Döneme Ait Çıktı Artışı / Döneme Ait Girdi Artışı

Marjinal verimlilik kuramından, verimliliğin tarihsel geçmişinin incelendiği bölümde bahsedilmiş olup, bu kuram yardımıyla basit bir arz talep ilişkisi sonucu oluşan piyasa dengesine ulaşmak da mümkündür.

1.1.1.2.6. Ekonomik Verimlilik

Günümüzde iktisadilik, tüm ekonomik olgulara damgasını vuran kıtlık özelliğinin gerekli bir sonucu olarak kabul görmektedir. Bu özelliğinden dolayı iktisadilik ilkesinde, kaynak israfının en az seviyede tutulması, maksimum faydanın sağlanması ve bir nimet/külfet ilişkisinin göz önünde tutulması önem kazanmaktadır. İktisadilik ilkesi, genelde tutumluluk ve talebe dönüklük gibi iki alt ilkeden oluşmaktadır. Tutumluluk ilkesine, eldeki imkanlarla en çok mal ve hizmetin üretilmesini hedefleyen maksimum ilkesi ile belirli seviyedeki mal ve hizmet üretiminde en az maliyeti hedefleyen minimum ilkesi yön vermektedir. İktisadilik İlkesini oluşturan ikinci alt ilke olan talebe dönüklük ise, üretilen mal veya hizmetlere yeterli talebin bulunup-bulunmadığı, üretimin tamamının satılıp-satılmayacağı ve kaynak israfı olup-olmayacağı sorunlarıyla ilgili olmaktadır. Bu nedenlerden dolayı verimlilik, işletme iktisadı açısından büyük önem taşımakta olup, ekonomik verimlilik de işletmenin üretim süreci sonucunda elde ettiği mal veya

[16] Hüseyin Nail Pekel, **İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2001, s. 70.

hizmet değerlerinin, söz konusu mal veya hizmetlerin elde edilmesinde maliyet değerlerine oranlanması esası vardır. Şöyle ki[17]:

Ekonomik Verimlilik = Üretimin Değeri / Üretimin Maliyet Giderleri Toplamı
= Çıktının Değeri / Girdinin Değeri

Ekonomik verimliliğin, fiziki (mühendis) verimliliğinin aksine 1'den büyük olması ve dolayısıyla ekonomik ölçülere ulaşması hedeflenmektedir. Ekonomik verimlilik (iktisadilik) eğer 1'den büyük ise, bu durumda işletmenin karlı çalıştığı sonucuna varılır. Mühendislik verimliliği yükselirken ekonomik verimliliğin de yükselmesi, kesin değil fakat mümkün bir durumdur. İşletme yöneticisi ekonomik verimliliği yükseltmeye çalışırken fiziki verimliliği de yükseltmeye çalışmalıdır. Ekonomik verimliliğin "1"in üzerinde olabilmesi için, başka bir deyişle üretim için harcanan paradan daha fazla bir para kazanabilmek için eşitliğin payı büyürken, paydasının sabit kalması ya da küçülmesi gerekmektedir. Üretimin değerini işletmenin pazar koşulları, dolayısıyla pazardaki arz ve talep durumu belirlemektedir. Pazara sunulan benzer malların arzı az, buna karşılık talebi büyük ise; üretilen malların fiyatı yüksek olacak ve üretimin değeri artacaktır. Tersi durumda, fiyat düşük olacağı için üretimin değeri de düşük olacaktır[18].

1.1.1.2.7. Statik ve Dinamik Verimlilik

İsimlerinden de anlaşıldığı üzere; statik verimlilik belli bir dönem çıktısının yine aynı dönemin girdisine oranlanması ile hesaplanmakta olup, dinamik verimlilik de belli bir döneme ait verimliliğin baz alınan (bir önceki) döneme ait verimliliğe oranlanması ile bulunmaktadır. Formülasyonu ise şu şekildedir:

Statik Verimlilik = Belli bir dönemin çıktısı / Belli bir dönemin girdisi

[17] Şerif Şimşek**, a.g.e.**, 2001, s. 165.
[18] Şerif Şimşek, **a.g.e**., 2001, s. 165.

Dinamik Verimlilik = (Belli bir dönem için çıktı/girdi) / (Baz (bir önceki) dönem için çıktı/girdi)

1.1.1.2.8. Sosyal Verimlilik

Sosyal verimlilik kavramı, sosyal etkileşimler ve sosyal ilişkiler ile bağıntılı olup, bireylerin birbirlerine karşı olan sorumlulukları ve sosyal refah etkileşimlerini içermektedir. Ancak, sosyal paydaların bir kısmının parasal karşılıkları olmadığından zaman zaman ölçümünde güçlük çekilmekle birlikte kişisel öncelikler ve özgüvenin sağlanabilmesi için bu alanda motivasyon çok önemlidir. Motivasyon çalışmaları vasıtasıyla, bireylerin daha çok kendilerini geliştirebilmeleri, işleri daha istekli yapmaları, bu alanda kariyerlerini geliştirmeleri ve sosyolojik ve psikolojik boyutlarda yüksek tatmin düzeyine ulaşmalarına imkan tanınırken, söz konusu gelişmeler ile bireysel ve örgütsel anlamda olumlu gelişmelerin ortaya çıkabilecektir.

1.1.1.2.9. Teknik Verimlilik

İş tekniklerinin iyileştirilmesi, yeni teknolojilerin kullanılması ve çalışanların beşeri sermaye stoklarının artması sonucu artan verimlilik olup[19], şu şekilde formüle edilmektedir[20]:

$$\Delta A/A=\Delta Q/Q - (\Delta K/K + SL/L + \Delta RM/RM)$$

$\Delta A/A$	:	Teknik verimlilik			
K	:	Kapital	ΔK	:	Kapital artışı
L	:	Emek	ΔL	:	Emek artışı
RM	:	Hammadde	ΔRM	:	Hammadde artışı

Bu formüller mikro düzeyden makro düzeye kadar, yani bir işletmedeki iş sisteminden, işletme, işkolu ve ülke düzeyine kadar uygulanabilmektedir. Özellikle

[19] Yalçın Tiftik, M. Tuna Erkanlı, **İşletmelerde Verimliliği Arttırmak İçin Çalışma Metodlarının Geliştirilmesi**, Türk Sevk ve İdare Derneği, Küçük Kitaplar Serisi II, İstanbul, 1977, s.7.
[20] Stephen W. Smith, **Labour Economics**, First Edition, London, 1994, p. 90.

ülke üretimindeki büyümenin kaynakları ve teknolojik gelişmenin bundaki payını görmek bakımından ülke düzeyinde "teknik verimlilik"in hesap edilmesi önem taşımaktadır. Bunun yanında sabit fiyatlarla yurtiçi gayri safi milli hasılanın ülke düzeyinde istihdam edilenlere bölümü ile elde edilecek verimlilik göstergesi[21] de makro ekonomi hakkında önemli bilgi kaynağı olacaktır. Mikro ölçekte ise; hızla değişen teknoloji ve artan beşeri sermayenin işletmede kullanımının ölçümünde rol oynayacaktır.

1.1.1.3. Verimliliğin Önemi, Etkileri ve Etkilendiği Faktörler

Verimlilik, mal ve hizmet üreten tüm işletmeler için önem arz eden bir kavram olup, üretilen mal ve hizmetin miktar ve kalite yönünden artışını, yani sosyo-ekonomiye olan olumlu etkisini yansıtmaktadır. Mikro ölçekte bireylerin makro ölçekte de toplumun fiziksel ve ruhsal mutluluğa erişmelerinin derecesini ifade etmektedir. Bu nedenle verimliliğin gerçekleşmesini işletmeler, çalışanlar, tüketiciler ve ülke ekonomisi olmak üzere dört farklı kategoride incelemekte fayda gözlenmektedir[22]:

1.1.1.3.1. İşletmeler Açısından Verimlilik

Verimliliğin artması, maliyet düşerken üretimin artması ve kalitenin yükselmesi etkileşiminden yola çıkarak, verimliliği yakalamış işletmelerde üretilen mal ve hizmetlerin rekabet şansı da yükselmekte ve bu şekilde satışları ve karları da yükselmektedir. Bu nedenle çağdaş bir yönetim yapısına sahip işletmeler, verimlilik konusunu her zaman birinci planda tutmaktadırlar.

[21] Stephen W. Smith, **a.g.e**., 1994, p. 3-4.
[22] Adem Uğur, "Verimlilik Yönetimi", **Yönetim ve Organizasyon**, Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi, Yayın No: 10, Konya, 1998, s. 105-106.

1.1.1.3.2. Çalışanlar Açısından Verimlilik

İşletmede çalışanların arzusu daha iyi şartlarda, daha yüksek ücretle çalışmaktır. Bu durumun işletmelerin karlılığı ile doğru orantılıdır. Gerçek ve kalıcı karlılık ise ancak verimlilik artışı ile gerçekleşebilir ve böylece verimli işletmelerin çalışanları da istedikleri ücret artışına ve sağlıklı çalışma şartlarına kavuşabilirler.

1.1.1.3.3. Tüketiciler Açısından Verimlilik

Tüm işletmelerde verimliliğin artması, eskiye oranla piyasaya daha fazla mal ve hizmetin girmesine yol açacağından iktisat kanununa göre fiyatlar düşecek, aynı zamanda tüketiciler kaliteli ürünü daha ucuza alma imkanı bulmuş olacaktır.

1.1.1.3.4. Ülke Ekonomisi Açısından Verimlilik

"Gerçek ekonomik kalkınmanın, sosyal ilerlemenin ve refah seviyesindeki artışın tüm dünyadaki tek ve en önemli kaynağı verimliliktir" demek mümkündür. Çünkü bir ülkede verimlilik artışı ile mal ve hizmet üretimi artmakta, kaynaklar optimum kullanılmakta ve ürünlerin kalitesi yükselmektedir. Bunun sonucunda ise dünya pazarlarında rekabet gücü artmakta yani ihracat imkanları gelişmekte, buna bağlı olarak ihraç gelirleri çoğalacağından ödemeler dengesi düzelmektedir. Diğer yandan verimlilik artışı yurt içinde de fiyatlar genel seviyesini aşağıya çekeceğinden, enflasyon iki yönlü etki ile gerileme sürecine girecek demektir. Ekonomideki verimlilik artışının bir diğer olumlu etkisi gelir dağılımını düzeltici yönüdür. Şayet verimlilik artışı bazı karşılıkların ölçüsü olarak alınırsa (örneğin işçi ücretleri verimlilik artışına bağlanırsa) bu takdirde artan milli gelir, belli ellerde toplanmayacağından, toplumun tüm kesimleri arasında adil bir şekilde dağıtılacak demektir. Bu da sağlıklı bir kalkınmanın "olmazsa olmaz" kuralıdır.

Verimlilik, üretimden başlamak üzere; ekonomik, sosyal ve psikolojik tüm faktörlerden etkilenen bir kavramdır. Bu durumu daha net ifade edebilmek için verimliliği etkileyen faktörleri içsel ve dışsal faktörler olmak üzere iki temel kategoride incelemek mümkündür:

İçsel Faktörler: Gelişime açık, rasyonel yöneticilerin öngörü ve stratejileri çerçevesinde nispeten kontrol edilebilen ve de özelliklerine göre katı ve esnek olmak üzere iki gruba ayrılan faktörlerdir. Buna göre;

1.Katı Faktörler: Bir firma ya da kurumun olmazsa olmazı olan ürün veya hizmetin üretiliyor olması verimliliğin temel şartıdır. Ürün ya da hizmetin kalitesi, ulaşılabilirliği, fiyatı gibi özellikler faktör verimliliğini ortaya çıkarmaktadır. Yine firma ya da kurumun kuruluş yeri, donanımı, çalışma kapasitesi, optimalitesi ve işleyişi de verimliliğin gerçekleşme düzeyini oldukça etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Yenilikçi bir zihniyet ile yönetilen bir firma ya da kurumun teknolojiyi yakından takip etmesi, kullanılan otomasyon sisteminin işlerliğine de olumlu yansıyarak, verimlilik yükseltilmesinde büyük rol oynayan bir faktördür. Son olarak da ürün ya da hizmet için gerekli sabit maliyetler dışında kalan malzeme ve enerji kullanımında maliyetleri azaltacak ve israfı önleyecek şekilde bir sürecin oluşturulması ve kontrolü de büyük önem taşıyan katı faktörler arasında yer almaktadır.

2. Esnek Faktörler: Bir firma ya da kurumda verimlilik düzeyine temel teşkil eden ve de yöneticilerden işgücüne kadar tüm çalışanları içine alarak, öncelikle birey bazında toplamda ise kurum bazında verimlilik artış ya da azalışına etki eden en önemli faktör olan insan, genel verimlilik üzerinde büyük etki sahibi olması hasebiyle üzerinde durulması gereken bir takım maddi ve manevi çalışma ve çabalar vasıtasıyla artırılması mümkün olan bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun sağlanabilmesi için ise devreye bir diğer faktör olan örgütler ve sistemler faktörüne de işlerlik kazandırılması gerekmektedir. Bu nedenle söz konusu firma ya da kurumda iş bölümünün gerçekleştirilmiş olması, yenilenebilecek şekilde esnek bir yapının olması, yetki devrinin mümkün olması ve hiyerarşik düzen içerisinde haberleşme kolaylığının sağlanması önem taşımaktadır. Yine sistemin işlerliğini sürdürebilmek adına belirli aralıklarla mevcut iş metodlarının gözden geçirilmesi, optimum olanının tercih edilmesi ve zaman, hareket vb. bir takım iş etüdlerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Tüm bu esnek faktörlerin işlerlik kazanabilmesi için ise; mevcut yönetici ve yönetim biçiminin gözden geçirilmesi, kurum aidiyetini ve maksimum iş katılımını sağlayan iş ortamının gerçekleştirilerek, verimliliği engelleyen işçi-işveren ilişkilerinin düzeltilmesi gerekmektedir.

Dışsal Faktörler: Makro düzeyde oluşu, çeşitliliği ve işletme yöneticilerinin kontrolü dışında olması sebebiyle dışsal faktörler olarak adlandırılan bu faktörleri de kendi arasında yapısal düzenlemeler, doğal kaynaklar, hükümet ve altyapı olmak üzere üç grupta toplamak mümkündür. Şöyle ki:

1. Yapısal Düzenlemeler: Ekonomik sistemin işleyişi, dönemsel dalgalanmalara bağlı sektörlerde oluşan değişiklikler, toplumun sosyal ve kültürel yapısı ve eğitim politikalarının düzenlenmesi verimliliği etkileyen yapısal faktörler arasında yer almaktadır.

2. Doğal Kaynaklar: Vasıflı işgücü, toprak, enerji ve hammaddeden oluşan ve doğal kaynak olarak ifade edilen bu faktörlerin teminin esnasında yaşanan sıkıntıların zamanında karşılanması verimlilik açısından önemli olup, söz konusu faktörler içerisinde ise insan en değerli ekonomik kaynaktır ve vasfına da bağlı olarak verimlilik üzerinde önem arz etmektedir.

Ayrıca, teknik tanımında da yer aldığı üzere; çıktının girdiye oranı olarak ifade edilen verimlilik oranı[23], girdi ve çıktının fiyatı ya da maliyetinin değişmesine bağlı değişmektedir[24].

3. Hükümet ve Altyapı: Kurumsal mekanizmalar, bunlara bağlı büyük zaman ve maliyet kayıplarına neden olan bürokratik işlemler, devletin ekonomik, sosyal ve mali politikalarını oluşturan politika ve stratejiler ile özellikle enerji, ulaşım ve haberleşmeden oluşan ve de altyapıyı teşkil eden kavramların gelişmişliği, hem verimlilik artışı hem de kalkınma üzerinde oldukça önemli kavramlardır.

Mikro ve makro düzeyde birçok kavram ile bağıntılı olan verimliliğin artışı yönünde yapılacak çalışmalarda alınacak kararların da çok yönlü olarak değerlendirmeleri gerekmektedir. Ayrıca verimlilik tespiti yaptıktan sonra konuyla yakın ilişkili kavramlardan amaçların gerçekleştirilebilme yani çıktılara yönelik performans göstergesi olan etkililik kavramı ve işlerin doğru yapılıp yapılmadığının ölçüldüğü etkinlik kavramlarının gerçekleşme derecelerinin incelenmesi de önem arz etmektedir.

---

[23] A. Özlem Önder ve Aykut Lenger, **"Productivity in Turkish Manufacturing Industry: A Comparative Analysis On the Selected Provinces"**, Ankara: ODTÜ Ekonomik Araştırmalar Merkezi (ERC), Working Paper No. 00/12, 2000, s. 4.

[24] J.R.Norsworthy ve S.L.Jang, **"Contributions to Economic Analysis, Emprical Measurement and Analysis of Productivity and Technological Change"**, North-Holland: Elsevier Science Publishers b.v.1992, s. 9-10.

1.1.2. Etkinlik Kavramı ve Çeşitleri

Etkinlik (efficiency), kıt kaynakların kullanımında ilkelere uygun hareket edilip edilmediğini araştıran bir kavram olup, ekonominin önemli sorunlarından birini teşkil etmektedir. İstenilen durum, ekonominin kaynak kullanımı ve kaynak tahsisinde etkinliği gerçekleştirmesidir.

Bu nedenle ekonomik etkinliği bölüşümde etkinlik ve üretimde etkinlik olmak üzere iki açıdan incelemek mümkündür.

1.1.2.1. Bölüşümde Etkinlik

Statik etkinlik kavramı içine çok sayıda etkinlik tanımı girmektedir: Mevcut üretim faktörleri (girdi) ile mümkün olan en yüksek katma değerin (çıktı) yaratılıp yaratılmadığı teknik etkinliği; üretim kaynaklarının ne ölçüde israf edilmeden kullanıldığı kaynak kullanımında etkinliği; üretim faktörlerinin hizmet sunum alanlarına ne ölçüde adil dağıtıldığı kaynak dağıtımında etkinliği (allocative efficiency); organizasyonda toplam maliyetlerin ne ölçüde minimize edildiği maliyet etkinliğini; bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı dolayısıyla maliyetlerin ne ölçüde azaltılıp üretimin ne kadar artırılabildiği teknolojik etkinliği ve ölçekteki büyümenin birim başına ortalama maliyetleri ne ölçüde etkilediği ölçek etkinliğini ifade etmektedir. Statik etkinlik, rekabet, kaynakların, israf edilmeksizin, en verimli bir biçimde ve teknikte üretime tahsis edilmesini (üretimde etkinlik), tüketicilerin ihtiyacı olan mal ve hizmetlerin, o mal ve hizmete atfettikleri iktisadi değere uygun dağılımının gerçekleştirilmesini (kaynak dağılımında etkinlik) ve sınırsız ihtiyaç ve farklı zevkleri karşılamak için teknoloji, ürün ve üretim süreçlerinde sürekli iyileştirmelerde bulunmayı (dinamik etkinlik) sağlamaktadır. Mevcut kaynakların belirli bir teknoloji ve zaman dilimi içinde mümkün olan en yüksek üretimi sağlayacak şekilde kullanılması üretimde etkinliğe yol açarken mevcut gelirlerin

belirli bir tercih yapısına göre ve en fazla tatmini sağlayacak biçimde belirli mal ve hizmetlere ayrılması tüketimde etkinliğin ortaya çıkmasına yol açmaktadır[25].

1.1.2.2. Üretimde Etkinlik ve Edgeworth Kutu Diyagramı

Rekabet piyasalarında firmaların sadece ürettikleri mal ve hizmetleri piyasada oluşan fiyattan satarak varlıklarını sürdürmeleri mümkün olamamaktadır. Çünkü serbest rekabet piyasaları firmaları sürekli olarak yeni üretim teknolojisi, daha iyi organizasyon, daha uygun ve ucuz üretim girdilerini kullanarak maliyetlerini düşürmeye itmektedir. Bu sebeple, uzun dönemde ancak uygun faktör bileşimleri ile maliyetlerini azaltabilen firmalar varlıklarını sürdürebilmektedirler. Bununla birlikte, maliyetlerini azaltamayan firmalar ise piyasada oluşan fiyattan üretimi sürdüremeyecek kadar karsız hale gelerek ya rakipleri tarafından ele geçirilmekte veyahut piyasadan çekilmektedirler. Buradan yola çıkarak uygun faktör bileşimi ile maliyetlerin en aza indirilmesi, teoride **üretimde etkinlik** veya içsel etkinlik (productive efficiency, internal efficiency) olarak ifade edilmektedir[26].

Bir piyasada "zaman içinde en uygun inovasyon düzeyinin sağlanması"[27] yoluyla ortaya çıkan etkinlik artışı olarak ifade edilen dinamik etkinlik (dynamic efficiency), aynı zamanda teşebbüslerin maliyet, kalite, hizmet, yeni ürün geliştirme konularındaki potansiyel performanslarını, sürekli olarak geliştirmelerine imkan veren ve zaman içinde ortaya çıkan sinerjiler olarak da tanımlanabilmektedir. Başka bir deyişle etkinlik kavramı, teşebbüslerin performans arttırıcı inovasyon yapma yeteneklerini veya isteklerini (incentive) belirleyen fırsat ve tehditlerin en etkin bir biçimde değerlendirilmesidir. Bu tanımların inovasyon, zaman ve performans optimizasyonu olmak üzere üç ortak noktası vardır. Ancak, dinamik etkinlik kavramı, üretimde etkinlik, değişimde etkinlik ve kaynak tahsisinde etkinlik

[25] Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, "Piyasalar, Rekabet ve Etkinlik", **Rekabet Dizisi:1 Yeni Ekonomi ve Rekabet**, Tisk Yayınları, http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=2390, 05/09/2010.
[26] İsmail Güneş, "Üretimde Etkinlik (Productive Efficiency)", http://idari.cu.edu.tr/igunes/kit/konu1-3.htm, 06/09/2010.
[27] The OECD Competition Committee, Dynamic Efficiencies in Merger Analysis, Rondtable, DAF/COMP, June, 2007.

kavramlarıyla tanımlanan statik etkinlikten farklı ve ayrıca ele alınması gereken bir kavramdır[28].

Üretim, tüketim ve bölüşüm süreçlerine ilişkin optimalite analizleri yapılırken V. Pareto'nun bulguları ve Edgeworth'un "kutu diyagramı" tekniğinden yararlanılmaktadır[29]. Pareto, "tam rekabet piyasalarının oluşması ve sürdürülebilmesi ancak belli koşulların sağlanması durumunda mümkün iken, bu koşulların bir veya birkaçının sağlanamaması durumunda piyasalar rekabetçi bir yapıda faaliyet gösterememekte ve bunun sonucunda piyasalar ekonomik etkinliği sağlamakta yetersiz kalmaktadır" diyerek iktisadi etkinlik ile tam rekabet arasında bir ilişki olduğunu ileri sürmektedir. Bu manada eksik rekabet koşulları, dışsal ekonomiler, eksik ve asimetrik enformasyon, kamusal mallar, ölçek ekonomileri, doğal tekel durumları ve devlet müdahalesinin varlığı piyasayı başarısız kılan başlıca faktörler arasında yer almakta olup, mübadelede etkinliğini gündeme getirebilmektedir[30].

Ayrıca, Pareto'nun ileri sürdüğü model tam rekabet koşullarının varlığı, ekonomik birimlerin tam bilgi sahibi olduğu, tüketici kayıtsızlık eğrilerinin orjine göre dışbükey olduğu, durağan bir ekonominin söz konusu olduğu, üretimde ve tüketimde dışsal ekonominin yer almadığı ve kamusal malların olmadığı koşullar altında kimsenin refahını azaltmadan bir ya da daha fazla kişinin refahını artırmanın yollarının aranması özelliğini taşır nitelikte olup, bir kişinin refahı artırılırken bazılarının refahı azalıyor ise optimum noktaya gelinmiş olmakta ve bu nokta hem üretim hem de tüketimde etkinliği temsil etmektedir[31].Buna göre üretilen mallar ve üretim faktörleri bölünebilir niteliktedir. Ayrıca bu mal ve üretim faktörleri tam anlamıyla akışkan olmalıdır. Bu varsayımlar çerçevesinde Pareto optimumunu değişimde etkinlik, üretimde etkinlik ve genelde etkinlik olarak sınıflandırmak

---

[28] Erdal Türkan, "Dinamik Etkinlik ve Rekabet Politikaları", **Rekabet Günlüğü**, http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=1103, 18/08/2010.

[29] Hüseyin Akyıldız, "Temel Dinamikleri ve Çelişkileriyle Üretim ve Bölüşüm Süreci", **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, 19 (4), Mayıs 2005, 28.

[30] Volkan Recai Çetin, **Posta Hizmetlerinin Serbestleştirilmesi ve Regülasyonu: Türkiye Posta Sektörü Reformu İçin Bir Öneri**, DPT-Uzmanlık Tezleri, Yayın No: DPT: 2746, Kasım 2007, s. 5-6.

[31] İsmail Güneş, "Pareto Optimumunun Yeterlilik Koşulları", http://idari.cu.edu.tr/igunes/kamu/pareto2.htm, 10/09/2010.

mümkündür[32]. Bu bilgilerden sonra Pareto optimumunun yeterlilik koşullarına bakmak gerekir ise;

A ve B gibi iki bireyin ve X ve Y gibi iki mal için K ve L gibi iki faktörün kullanıldığı varsayımları altında,

1. X ve Y mallarının her ikisini de satın alan tüm bireyler için mallar arasındaki marjinal ikame haddi eşittir.

$$MRS^{A}_{X,Y} = MRS^{B}_{X,Y} = MRT_{X,Y}$$

2. K ve L faktörlerinin kullanıldığı tüm mallarda faktörler arasındaki marjinal ikame oranı ve marjinal teknik ikame oranı tüm mallar için eşit olmalıdır.

$$MRS^{A}_{X,Y} = MRS^{B}_{X,Y} = MRT_{X,Y}$$

3. Diğer iki koşula dayanarak, toplumun mallar arasındaki marjinal ikame oranının, mallar arasındaki marjinal dönüşüm oranına eşit olması ve

$MRTS^{X}_{K,L} = MRTS^{Y}_{K,L}$ denkliğinden Pareto optimumuna ulaşılabilmesi için yeterlilik koşullarının hepsinin gerçekleşmesi gerekmektedir[33]. Bütün bu koşulların gerçekleşmesi, ekonomide kaynakların etkin kullanıldığını gösterir ki, bu etkinlik "Pareto optimumu" ya da "birinci en iyi" kaynak tahsisi olarak adlandırılır ki bu durum toplumda en az bir kişinin refah düzeyini azaltmadan öteki kişilerin (en az bir kişinin) refah düzeylerini yükseltme olanağının olmaması halidir[34].

---

[32] Sinan Sönmez, **Kamu Ekonomisi Teorisi: Kamu Harcamalarında Etkinlik Arayışı**, Teori Yayınları, Ankara, 1987, s. 56-57.; İsmail Güneş, **Dışsallıklar, Kamunun Düzenleyici Rolü: Enerji Sektöründe Bir Uygulama**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Doktora Tezi, Adana, 2000, s. 11-12.; Anthony Atkinson and Joseph E Stiglitz, **Lecture on Public Economics**, London: McGraw-Hill, 1980, s. 343.

[33] John Cullies and R. Jones Philip, **Public Finance and Public Choice: Analytical Perspectives**, (McGraw-Hill:London), 1992, s. 24-27.

[34] S.K. Nath'dan aktaran; Cihan Yüksel, **Dışsallıklarda Kamusal Çözümler: Türkiye Uygulaması**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilimdalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2006, s. 7-8.

Pareto'ya göre; "ekonomik dengeyi belirleyebilmek için zevkin ölçüsünü bilmeye kesinlikle gerek yoktur ve tatmin düzeyinin sırasal bir sınıflandırılması esasına dayanarak, her ekonomik karar birimi için maksimum tatmin düzeyini ve olası ekonomik değişmelerin kişilerin tatmin düzeyleri üzerinde nasıl bir etki yarattığı önemlidir". Bu çerçevede düşünür; eğer bazı bireylerin geliri artarken diğerlerininki de artıyor veya en azından azalmıyorsa veya yükseltilebilirse refah düzeyinden bahsedilebileceğini ve bazı bireylerin gelir düzeylerinde bir gelişme olurken, başkalarının gelir düzeyi düşüyorsa, kaynakların etkin kullanılmasından söz etmenin mümkün olamayacağını ileri sürmüştür[35].

Piyasa mekanizmasında yer alan örnek bir X ve Y malları arasındaki ikame oranının marjinal dönüşüm oranına eşit olması gereği, iki mal arasındaki ikame oranının malların fiyatlarına eşit olması biçimindeki denge koşulu ile birleşiminden yola çıkarak, gerçekleşen koşullar kaynakların iktisaden etkin kullanıldığını göstermektedir. Toplumsal refah anlayışında önemli rol oynayan Pareto optimumu kavramının aşağıda işaretlenen çok ciddi bazı kayıtlamalar üzerine oturduğunu bilmek bu kavramın değerlendirilmesi ve kullanımı açısından son derece önemlidir. Böyle bir refah anlayışında[36]:

- Dikkatler yalnızca bireyler üzerinde toplanırken bireysel refah dışında bir toplumsal refah kavramı kabul edilmemektedir.
- Her birey kendi refahını ölçmekte tek yetkili kişi sayılmaktadır.
- Bireyler arası refah karşılaştırmaları kabul edilmemektedir.
- Gelir dağılımı veri kabul edilmektedir.

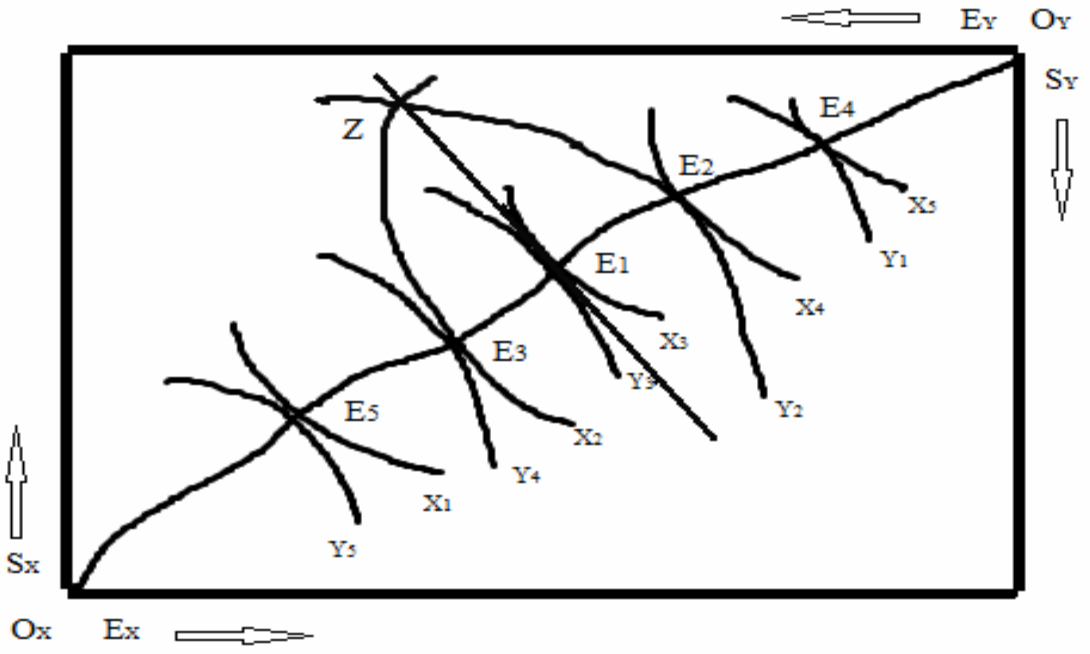
Özellikle sonuncu kayıtlama nedeniyle gerçekte tek değil fakat çeşitli gelir dağılımlarına karşılık olan çok sayıda Pareto optimumunun varlığından söz etmek daha doğru olmakla birlikte; Pareto optimumu, belli koşullar altında, daha etkin bir kaynak dağılımına nasıl ulaşılacağını işaret etmekte, ancak hepsi de etkin kaynak dağılımlarına karşılık olan değişik gelir-servet dağılımlarından hangisinin seçilmesi gerektiğiyle ilişkili ipucu vermemektedir. Böyle bir seçimi başka kıstasları Pareto etkinlik kıstasına eklemeden gerçekleştirmek mümkün değildir.

---

[35] Gülten Kazgan, **İktisadi Düşünce veya Politik İktisadın Evrimi**, İkinci Baskı, Bilgi Yayınevi, İstanbul, 1974, s. 159.
[36] Özhan Uluatam, **Kamu Maliyesi**, İmaj Yayınevi, 7. Baskı, Ankara, Kasım 2001, s. 25-26.

Literatürde etkinlik analizine ilişkin olarak sıkça kullanılan Edgeworth'un geliştirmiş olduğu kutu diyagramında ise Edgeworth üretimdeki etkinliğin analizini yaparken, X ve Y gibi iki malın üretildiğini, üretimde sermaye (S) ve emek (E) olmak üzere iki girdinin kullanıldığını, üretim teknolojisinin veri, üretim faktörlerinin homojen ve miktarlarının sabit olduğunu varsaymaktadır. Şekil-1.1'de de belirtildiği üzere; X malı üretimi arttığında girdilerin daha büyük bir bölümü bu malın üretimi için kullanılmakta ve Y malı üretimine daha az girdi kalırken, bunun tam tersini de gözlemlemek mümkündür. Ekonomide üretim miktarları tüketici talebine bağlı olarak belirlendiğinden girdilerin hangi malın üretiminde daha fazla kullanılacağı da tüketici talebine bağlı olmaktadır. Bu yüzden Edgeworth diyagramında başlangıçtaki kaynak tahsisi yerine etkin üretim noktalarının belirlenmesi daha büyük önem taşımaktadır[37].

Şekil-1.1: Edgeworth Kutu Diyagramında Eşürün Eğrileri ve Etkin Üretim Eğrisi



Kaynak: Kemal Yıldırım, **a.g.e**., 2002(a), s. 251.

Edgeworth Kutu diyagramından da benzer bir durum söz konusu olup, eğer Y malı üretimini azaltmaksızın X malı üretimi arttırılamıyorsa üretimde etkinliğe

[37] Kemal Yıldırım, "Genel Denge ve Refah Ekonomisi", **İktisat Teorisi**, Editör: Nüvit Oktay, Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Ders Kitapları, Eskişehir, 2002(a), s. 250.

ulaşılmış olunmaktadır. Şekilde eş ürün eğrilerinin birbirlerine teğet oldukları noktaların geometrik yeri etkin üretim eğrisini ya da üretimin anlaşma eğrisini göstermektedir. Buradaki eğrilerin birbirlerine teğet olması iki mal için marjinal teknik ikame oranlarını da eşit kılmaktadır. Bu oran; çıktı düzeyi sabit kalmak koşuluyla bir girdinin yerine diğerinin hangi miktarda ikame edileceğini, yani kullanılan sermaye miktarı bir birim azaltıldığında emek girdisinin ne kadar arttırılması gerektiğini göstermektedir. Bununla birlikte, üretim faktörlerinin etkin biçimde kullanıldığı noktaların geometrik yerini veren etkin üretim eğrisi de üretim imkanları sınırını elde etmemize olanak sağlamaktadır[38].

Ancak, bununla birlikte verimlilik ve etkinliğin ölçümünde oran analizi, sınır etkinliği, parametrik yöntemler, stokastik sınır yaklaşımı, serbest dağılım yaklaşımı, kalın sınır yaklaşımı, çoklu regresyon analizi, zarflama analizi ve algısal boyutta ölçüm ve analiz yöntemleri kullanılırken, bu yöntemlerin uygulamasında da bir takım sorunlar yaşanmaktadır. Çeşitli grupların farklı amaçları olduğu ve bu nedenle de farklı verimlilik ölçüm serileri kullandıkları için tek ve herkes tarafından kabul edilen bir ölçüm yönteminin olmayışı sorunların ana nedenini oluştururken, farklı tipteki girdilerin tek bir ortak paydada toplanması, girdilerde zaman içinde nitel değişimler yaşanması, girdi ve çıktı ölçümlerinin birbirlerinden bağımsız olmalarının sağlanması girdi-çıktı ilişkilerinin doğrusal olmaması gibi nedenler de birer sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bunun önüne geçebilmek için ise; performans göstergeleri hazırlanarak, kardaki değişme üretimde kullanılan her kaynağa göre ayrıştırılarak, her kaynağın kardaki değişmeye katkısı, verimlilik ve fiyat düzeltme oranı olarak ifade edilerek, fiyat düzeltme oranının, belli bir kaynak için verimlilik kazancını belirlemekte kullanarak, kardaki değişmeyi verimlilik indeks sayılarına dönüştürerek, kar artışı için sürekli yeni göstergeler geliştirilerek uzun dönemde bir ölçüm gerçekleştirilmelidir[39].

Bu durum örgütsel analiz esnasında da geçerli olmakla birlikte; analize karşı gruplar içerisinde hem işçi hem de işveren ek rapor verme taleplerinin gündeme gelmesi, performans yetersizliklerinin gün ışığına çıkartılması, personel sayısının azaltılması ve ölçümün yanlış anlaşılması gibi muhtemel durumlardan

[38] Kemal Yıldırım, **a.g.e,** 2002(a), s. 250-251.
[39] Ahmet Haki Türkdemir, "VERİMLİLİK", http://aht112acil.8m.net/about_71.html, 05/09/2010.

etkilenmektedir. Analizin olumsuz etkilerini azaltmak için ise; analiz sonucunda nasıl bir sonuç elde etmek istenildiği, istenilen sonucun alınması için hangi şartların gerekli olduğu, analize karşı olan kitlenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti, üst düzey yöneticilerle bilgi paylaşımı ile hazırlanacak ölçüm planı gibi bir takım tanımlamaların gerçekleştirilmesi etkili olacaktır. Ancak unutulmamalıdır ki etkinlik, statik değil dinamik bir kavramdır ve bu özelliği itibariyle etkileşim içerisinde olduğu diğer ekonomik kavramlar ve değişen koşullar yapılan analiz üzerinde büyük rol oynayabilmektedir.

1.1.3. İktisadi Etkinlik ve Önemi

Ekonomik olarak etkinlik, kaynak kullanımı ve tahsisinde etkinliğin gerçekleşmesi durumunu teşkil etmektedir. Kaynakların kullanımında ekonomik etkinliğe ulaşabilmek için; girdilerin en alt fiyat düzeyinde temin edilerek, üretim maliyetlerinin minimize edilmesi ve israfa yol açmayacak şekilde teknolojik her türlü ihtiyacın karşılanarak üretimin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu şekilde Pareto optimumu olarak literatürde yer alan ve ileri sürülen koşullar çerçevesinde üretim etkinliği ve tahsis etkinliğini de kapsayan iktisadi etkinlik kavramını, statik etkinlik (static efficiency) veya tahsis etkinliği (allocative efficiency) olarak tanımlamak da mümkündür. Öte yandan, bir ekonomide teknoloji ve insan sermayesinin tek olarak veyahut birlikte gelişmesinden dolayı ulusal kaynak stoğunda yaşanan değişim hızı, toplam kalite ve miktar artışına bağlı olarak daha büyük bir toplam refah sağlamanın mümkün olduğu durumlarda ilgili performans ölçümü ise; dinamik etkinlik (dynamic efficiency) olarak ifade edilmektedir[40].

Piyasada oluşan denge fiyatı ile tüketicilere fayda, firmalara da kar maksimizasyonu sağlanarak, bu şekilde ekonomi optimum dengeye ulaşmaktadır. Etkinlik, birey, firma ve ulusal ekonomi bazında farklı etkilere sahip olduğundan işletme literatüründe de farklı açıklamalar gerçekleştirilmiştir. Bunların başını ise Peter Drucker çekmektedir. Düşünüre göre; yönetim ve organizasyonel alanda etkinlik (efficiency), işlerin doğru yapılması anlamına gelip bir yöneticinin

[40] Recep Kök ve Ertuğrul Deliktaş**, a.g.e**, 2003, s. 45.

performansının ölçümünde kullanılan kriterlerden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bir yöneticinin etkinliği, belli bir amaç için kaynakların ne derece etkin kullanıldığı, çıktıyı elde etmek için girdilerin niteliklerinin ne ölçüde artırabildiği, maliyetleri hangi oranda minimize ettiği ve tüm bunlar gerçekleştirirken kendini nasıl geliştirdiği ile ilintilidir. Bununla birlikte, doğru işlerin yapılması yani bir girdi-çıktı mekanizması aracılığı ile işleri doğru yapabilme yeteneği de etkinliğin geniş tanımı olarak ifade edilmektedir[41].

Kamu maliyesi açısından ise ekonomik etkinlik, vazgeçilen gelir yani sunulan teşvikin ekonomik göstergeler üzerine oluşturduğu pozitif veya negatif gelişmelerin takip edilmesinden ibaret olan çalışmalar olarak ifade edilebilirken, bir maliye politikası aracı olarak kullanılan vergilerden vazgeçmenin ekonomi üzerine yansıtacağı olumlu genişleme ile vergisel teşvikler nedeniyle vazgeçilen vergi gelirlerinden kaynaklanan genişletici etkinin de farklı olmayacağı ileri sürülmektedir[42]. Vergiler, sübvansiyonlar, maliyetler ve uygulanan ekonomi politikaları bazında ekonomiler üzerinde bu denli etkili olan etkinlik kavramı daha önce de bahsedildiği üzere toplumlar üzerinde sosyal refah açısından da etkili olup, eğitim, teknoloji, iletişim, maliyet ve ortaya konulan ekonomik hedeflerin gerçekleşme dereceleri gibi bir çok faktör ile etkileşim içerisindedir.

Buradan yola çıkarak, iletişim teknolojilerinin gelişmişliği ve kullanım oranının da iktisadi etkinlik ve kaliteyi etkileyen başlıca faktörlerden olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü etkin bir iletişim ağının uygulamaya konulması ile kuruluşlar gerek kendi içinde, gerekse diğer kuruluşlarla ve müşteriler ile fikir paylaşımında bulunarak, karşılıklı öğrenme ve yardımlaşma süreçleri geliştirilerek kurum başarısına katkı sağlanacaktır. Bu durum göz önüne alındığında, tüm sektörlerde kendi ihtiyaçlarına bağlı olarak, iletişim faktörünün kuruma yönelik katma değerini artırabilmek için bilgi ve iletişim teknolojilerinin kuruluşlara sistematik entegrasyonu bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, yaygın biçimde kullanılan; yazılım geliştirme, sistem entegrasyonu, video-telekonferans, web sayfası, internet tabanlı veri değişimi gibi iletişim teknolojileri, özellikle son yıllarda

[41] Recep Kök ve Ertuğrul Deliktaş, **a.g.e.**, 2003, s. 45.
[42] Serkan Acinöroğlu, "Genel Olarak Vergi Teşviklerinin Ekonomi Üzerine Etkinliği", **International Journal of Economic and Administrative Studies,** ISSN 1307-9832, Year: 1, 1 (2), Winter 2009, s. 163.

bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemelerin verimlilik artışına olan katkısını da ortaya koymakla birlikte söz konusu artış, maliyetlerin düşmesi, müşteri talep ve beklentilerine uyum hızının artması ve kaliteli hizmet sunumu gibi kuruluşun verimliliği ile doğrudan ilişkili kazanımların elde edilebilmesine de yol açmaktadır[43].

Ancak yalnızca hizmet sunum hızının artması ve minimum maliyetle üretimin gerçekleştirilmesi ekonomik etkinliğin tam anlamıyla gerçekleştirilebilmesinde tek başına yeterli olmamakta ve gelir dağılımda eşitliğin sağlanmasını da gerektirmektedir. Alınan ekonomik kararlar ve uygulamaya konulan programlar vasıtasıyla gelir dağılımının adaletli bir şekilde gerçekleştirilmesini yani toplumda belirli bir kesimin gelirinin artarken geri kalan kesimin gelirinde bir azalmanın söz konusu olması gibi olumsuz durumların önüne geçilmesini de gerektirmektedir. Çünkü bahsi geçen dengenin sağlanamaması halinde toplumsal refah da bu durumdan payını alarak temelde bireylerin, genelde de tüm ülkenin ekonomik ve sosyal açıdan zarar görmesine yol açacaktır.

1.1.4. İktisadi Etkinlik İle İlgili Kavramlar

İktisadi etkinlik iki kritere bağlı ölçülmektedir. Bunlardan birisi fayda maliyet analizi, diğeri ise amaçları gerçekleştirecek etkili uygulamalardır. Gerçekleştirilen uygulamalarda ve literatürde de yer alan birçok çalışmanın gösterdiği sonuçlara göre; etkinlik ülkeden ülkeye değişmekte, yani gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında ekonomik konjonktürlere de bağlı olarak etkinlik farklılık göstermekle birlikte özellikle ekonomi politikalarının gerçekçi bir şekilde uygulanmaları makro ekonomi üzerinde oldukça etkilidir. Bunların yanı sıra ülkelerin gelişmişlik düzeylerinin artırılması amaçlı gerçekleştirilen alt-yapı yatırımları da etkinlik üzerinde büyük paya sahip faktörler arasında yer almaktadır.

1980'li yılların başından itibaren tüm dünyayı ekonomik, kültürel ve sosyal anlamda çemberi içine alan küreselleşme kavramı ile etkinlik yalnızca ülke içi ile kalmayıp alınan kararlar ve uygulamaya konulan yeni politikalar vasıtasıyla ithal ikamesine dayalı bir çok ülkenin ihracata dayalı bir ekonomi politikası izlemeye

[43] F.Zehra Özkan, "Hizmet Sektöründe Kalite ve Verimlilik", **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, MPM, ISSN: 1300 2414, Yıl: 19. Sayı: 217, Ocak 2007, s. 16.

başlamasına yol açmıştır. Bu şekilde ekonomilerin uluslar arası rekabet gücüne sahip olmaları gerekliliği ortaya çıkmış ve bu yönde çalışmaların yapılması yönünde yatırımların gerçekleştirilmesine hız katmıştır.

1.1.4.1. Uluslararası Piyasalarda Rekabet Gücü ve İktisadi Etkinliğin Ön Plana Çıkması

Küreselleşme ile birlikte değişen ekonomik koşullar Uluslar arası piyasalarda varlığı devam ettirebilmek adına artan rekabete ayak uydurabilmeyi de zorunlu kılmıştır. Yaşanan deneyimler, edinilen izlenimler ve yapılan akademik araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre; uzun süreli rekabetçilik, kalıcı ve sürdürülebilir verimlilik artışına dayanmaktadır. Verimliliğin arttırılabilmesine ilişkin olarak öncelikle bilgiye dayalı ekonomilerin iyi uygulamalarının tespit edilip, ülkeye uygun olanların seçilmesi, uygulanması ve yaygınlaştırılmasını sağlayan şartların oluşturulması gerekmektedir. Bu bağlamda da devletlere ve kurumlara bir takım önemli görevler düşmektedir. Bilgiye dayalı ekonomilerde lokomotif kavram olarak yenilikçilik karşımıza çıkmaktadır. Yenilikçilik kuruluşların gelişmeleri, değişen koşullara ayak uydurabilmeleri ve fark yaratabilmeleri gibi bir takım avantajlara yol açan güncel ve önemli bir kavramdır.

Yenilikçi kuruluşlar, birinin yeni bir fikirle ortaya çıkmasını beklemek yerine yenilikçiliği kalıcı ve yaygın bir tutum ve kabiliyet olarak ele almaktadırlar. Yenilikçilik, risk yönetimiyle birlikte ele alınmalıdır. Kuruluş risklere, başarısızlık ve hatalara karşı açık bir tavır sergileyerek doğal olarak yenilikçilik ruhunun gelişmesini kolaylaştırmaktadır. Yenilikçilik bir süreç olarak görülmelidir. Çünkü bu süreç kuruluşun diğer süreçleriyle bütünleşik olarak; bir ihtiyaçtan, bir problemden, bir hatadan, bir sürprizden, yeni bir çözüm, yeni bir hizmet, yeni bir ürün, yeni bir süreç, yeni bir iş, yeni bir şirketin doğmasını sağlamaktadır[44]. Bu açıdan yenilikçilik faaliyetleri için gerekli Araştırma-Geliştirme (Ar&Ge) yatırımları ile yasal, mali ve idari çerçevelerin gelişmişliği de söz konusu faaliyetlerin sürdürülebilirliği hususunda büyük önem taşımaktadır. Ancak yenilikçiliğin yanı sıra beşeri ve sosyal

[44] Mehmet Yücel, "Sürdürülebilir Rekabet İçin Farklılaşma =Yenilikçilik", KalDer, http://www.kalder.org/genel/izmir/8MAS/Mehmet_Yucel.pdf, 05/09/2010.

sermayeyi destekleyen etkili bir yönetim-işgücü ilişkisinin gelişmiş olması ve iş sağlığı ve güvenliğine dair çalışmaların da artırılması gerekmektedir.

1.1.4.2. Ekonomi Politikalarına İlişkin Etkinlikler

Ekonomik etkinliğin sağlanabilmesi için devlet kurumları ve hükümet yetkililerine önemli görevler düşmektedir. Özellikle ekonomik konjonktürlerinde dalgalanmaların sıklıkla gözlendiği ekonomiler için oluşturulan ekonomik plan ve programlarda yer alan para ve maliye politikalarının hem ulusal hem de uluslar arası çerçevede her türlü hassasiyeti içerir şekilde oluşturulması ve sonuçlarının finansal veriler ile öngörülebilir nitelikte olması gerekmektedir. Bu öngörülere kaynak teşkil edecek bir diğer faktör de söz konusu ekonomilerde kısa ve uzun dönemde yaşanmış olan ekonomik ve siyasi dalgalanmalar ile bu dalgalanmalar sonucunda meydana gelen krizler olmaktadır. Buradan yola çıkarak makro ekonomik krizleri; herhangi bir üretim faktöründe veya döviz piyasasında yaşanan aşırı fiyat ya da miktar değişimlerinin ötesinde gerçekleşen şiddetli dalgalanmalar olarak tanımlamak mümkündür. Kriz yönetiminde ise kısa ve uzun vadeli programlar, çözüme ilişkin doğru ve hızlı sonuçlar veren politikalar ile bu politikaları etkin bir şekilde yönetecek hükümetlere önemli görevler düşmektedir.

Öte yandan, uygulamaya konulan politikaların etkinliklerini destekler nitelikte bir takım kurum ve kuruluşların mevcudiyeti de önem arz etmektedir. İktisadi etkinliğin yüksek olduğu, yenilikçi, küresel dünyaya ayak uydurabilen, ekonomik ve kültürel açılardan gelişmiş bir toplum düzeni sağlayabilmek adına; altyapı sisteminde gerçekleştirilecek değişikliklerin teşvik edilmesi, siyasi ve bürokratik engellerin kaldırılması, yenilikçilik ve işlerin gerçekleşme hızlarının arttırılması yönündeki çalışmaların gerçekleştirildiği ve uygulamaların yaygınlaştırıldığı kurumlar olan Ulusal Verimlilik Merkezleri oluşturulmaktadır.

Söz konusu merkezlerin deneyimleri, firmaların yanı sıra bir bütün olarak AB'nin sürdürülebilir rekabetçiliğinin artırılmasının, sadece sorumlu ve verimli bir iş sektörünün yaratıcı fikirleri hayata geçirme kabiliyeti ve bu konuda istekli olması ile mümkün olduğunu göstermektedir. Büyük organizasyonlardaki yenilikçilik ve verimlilik artışını harekete geçirmek için kullanılan yaklaşımlar ve tekniklerin, küçük

ve orta ölçekli işletmelere (KOBİ) transfer edilebilir olması gerekli değildir. KOBİ'lerin de uygun bir verimlilik altyapısından faydalanmasını sağlamak için, koordinasyon ve destek konuları önem taşımaktadır. AB'nin rekabetçiliğinde dominant bir faktör olarak, Avrupa'da üniversiteler, araştırma kuruluşları ve sanayi şirketlerinden oluşan bir ağ oluşturulması, bilim altyapısının kurulması için gerekli bir anahtar olup, uzun süreli ve sürdürülebilir verimlilik artışı için kaçınılmaz bir faktör olarak değer bulmaktadır[45].

Türkiye'de de özellikle son yıllarda büyük ivme kazanan KOBİ'lerin gelişiminde etkili olan faktörler arasında yenilikçilik, verimlilik ve kümeleşme kavramları yer almaktadır. Kümeleşmenin beraberinde getirdiği düzenlemeler ve avantajlar sayesinde başta Kobiler olmak üzere tüm sanayi genelinde yenilikleri destekleyen, rekabet avantajı sağlayan üretime konu olan ürün ya da hizmetlerin ticarileştirmesini kolaylaştıran bu çalışmaların uygulamaya geçirilmesi neticesinde hem verimlilik hem de istihdamı arttırmak mümkün olmaktadır.

Buradan yola çıkarak, temelde iktisadi etkinlik olmak üzere verimlilik artışında üretime katılan ve üretim aşamasından sonra ortaya çıkan unsurlara bağlı olarak etkili olan unsurları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Emek unsuru,
- Makine ve teçhizatın randımanı,
- Örgüt ve yönetim unsuru,
- İşletmenin büyüklüğü ve kuruluş yeri,
- İşletmenin çalışma kapasitesi,
- Pazarlama imkanları,
- Ekonomik şartlar ve enflasyon[46]
- Doğal kaynaklar

Üretim faktörlerinin başında gelen ve iktisadi etkinliği etkileyen değişkenlerden birisi olan doğal kaynaklar bir ülkenin kalkınması için bol miktarda gereklidir ancak tek başına bir anlam ifade edemeyeceğinden, verimliliği artıran yukarıdaki

[45] Nurettin Peşkircioğlu, "24.10.2007 Tarihli Avrupa Verimlilik Konferansı (EPC 2007) Deklarasyonu", **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, MPM, ISSN: 1300 2414, Yıl: 19, Sayı: 227, Kasım 2007, s. 5.

[46] Ali Akdemir, **İşletmeler arası Teknoloji İşbirliği Stratejilerinin Verimlilik Artırma Boyutları** 1. Verimlilik Kongresi Ankara, MPM Yay., 1991, s. 36.

faktörlerden başka ülkenin genel yapısı, sanayisinin gelişmişliği, nüfusu ve söz konusu nüfusun insan kaynakları bağlamında donanım derecesi de büyük önem arz etmektedir. Çünkü kaynakları çıkartan, işleyen veyahut başka kaynaklarla birleştirerek yeni kaynak üreten ve sonuç olarak kullanılabilir hale getirerek ihtiyaçların karşılanmasına vesile olan insandır. Kısacası gelişmiş birçok toplumda ulaşılan refah düzeyinin temeli, insan faktörünün, doğal kaynakları rasyonel bir biçimde işletimi ve kullanımına dayanmaktadır.

1.1.4.3. İktisadi Etkinlik ve Toplumsal Refah Bağıntısı

Verimliliği arttırıcı yönde uygulamaya konulan ekonomi politikalarının uygulanması ile refah iktisadı gündeme gelmektedir. Çünkü kalkınmanın ve toplumsal refahın anahtarı olan verimlilik ancak yaratıcı yaklaşımlar ile gerçekleştirilebilmektedir. Bu nedenle toplumda bahsi geçen hassasiyetin oluşturulabilmesi adına verimlilik bilincinin bireylere küçük yaşlardan itibaren aşılanmasına yönelik olarak derslerin verilmesi, seminer ve konferansların düzenlenmesi yeni icatların gerçekleştirilmesine, rasyonel üretim kalıplarının oluşturulması ile üretimde etkinlik sağlanmasına ve sonuçta da girdi-çıktı karşılaştırmasına dayalı verimlilik ölçümüne katkı sağlamaktadır.

Eğitimin küçük yaşlarda verilmesinin her alanda etkinliği sağladığı şüphesizdir ki; konu ekonomik açıdan ele alındığı zaman olumlu bir döngünün içine girilmesi kaçınılmazdır. Şöyle ki; küçük yaşlarda eğitilen bir bireyin eldeki mevcut kaynakları etkin kullanımı, israfın önlenmesi, tasarrufun artırılması, girişimci ve yenilikçi bir zihniyet ile yatırımların artması, yeni istihdam alanlarının oluşması, işsizliğin azalması, milli gelir oranlarının artması ve toplumsal refahın artması şeklinde bir etkileşimle ülkenin gelişmişlik düzeyinin de artmasına yol açacaktır.

Sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyinin ölçümünde ise demografik göstergeler, istihdam göstergeleri, eğitim göstergeleri, sağlık göstergeleri, sanayi göstergeleri, tarım göstergeleri, inşaat göstergeleri, mali göstergeler, altyapı göstergeleri ve diğer refah göstergeleri gibi birçok gösterge kullanılmaktadır. Çünkü ekonomi insanlık tarihinin başlangıcından bugüne toplumda yaşayan tüm bireyleri yakından ilgilendiren bir bilim dalıdır. Bireyler ise gerek sosyal ilişkiler gerekse ihtiyaçların

meydana getirdiği ekonomik ilişkiler açısından olsun bir araya gelerek oluşturdukları toplumda yaşayan diğer bireyler ile ilintili bir hayat sürdürmektedirler. Bu da iktisadi etkinlik ve toplumsal refah bağıntısının varlığını işaret etmektedir.

Söz konusu bağıntıyı ilk olarak ele alan İtalyan İktisatçı V. Pareto olmuştur. V. Pareto değer yargılarına yer vermeyen bir refah analizi ortaya koymak amacıyla, ölçülebilir fayda analizi yerine optimalite endeksi veya istenirlik endeksi kavramını geliştirmiştir. Optimalite kavramı fayda veya "utility" kavramıyla aynı anlamda olmayıp, utility kavramı bir anlamda objektif bir istenirlik anlayışına dayandığı halde optimalite kavramı daha subjektif bir istenirliğe yani kişiye bağlı olan bir değer yargısına dayanmaktadır. Böylece optimum kavramı çerçevesinde bireysel tatminlerin karşılaştırılması ve toplanması olanağı ortadan kaldırılarak, toplumun ve bireylerin ulaştıkları tatmin düzeyi konusunda değer yargıları kullanma zorunluluğu aşılmak istenmiştir[47].

1.1.5. İşgücünün İktisadi Etkinliği

Neo-klasik iktisat kuramının temelini oluşturan mikro iktisat yaklaşımında işgücü piyasasıyla ilgili olarak; diğer piyasalarda olduğu gibi bu piyasanın da istem ve sunum ilişkisine dayandığı ve bu ilişkideki dengenin ücret aracılığı ile sağlandığı, işin kaçınılan (yararı olumsuz) bir nitelik taşıdığı, işin belirlenmesinde kişinin serbest (boş) zaman (leisure) ile çalışma arasında yapacağı tercihlerin etkili olduğu ve ücretleri belirleyenin kişinin verimliliği olduğu şeklinde dört temel ilke bulunmaktadır. Bunlardan verimlilik konusunda kişisel verimliliğin belirlenmesi güçlükleri, verimliliğin bir takım, grup işi oluşu, hizmet kesimlerinde bu belirsizliklerin daha da yoğunlaşması gibi ciddi sorunlar vardır[48].

Buradan yola çıkarak işgücünün değer yaratan en önemli faktör olması, maliyetinin birim maliyet içinde payının önemli olması ve diğer üretim faktörlerine kıyasla daha kolay tanımlanabilir ve ölçülebilir olması nedenleriyle, verimlilik ölçümü daha çok bu kavramın verimliliği üzerine yoğunlaşmıştır. OECD istatistiksel

---

[47] Erdal Türkkan, **İktisat Politikalarına ve İktisadi Analize Yeni Bir Bakış**, H.Ü., İİBF Yayınları, No: 7, 1984, s. 20.

[48] Tuncer Bulutay, "Türkiye'de Yüksek Öğrenimlerde İşlendirme ve İşsizlik", **Türkiye Ekonomi Kurumu Tartışma Metni 2005-16**, Aralık 2005, s. 8.

terimler sözlüğünde, işgücü verimliliğini birim işgücü başına üretilen çıktı olarak tanımlamaktadır. Bu oran kişi başına çıktı miktarı olarak hesaplanabildiği gibi, saat başına çıktı miktarı olarak da hesaplanabilmektedir. Hem emek yoğun sanayinin ağırlıklı olduğu Türkiye'de işgücü verimliliğine dayalı ölçüm ve analizler büyük önem taşıdığından hem de yukarıda açıklanan sebeplerden ötürü bu çalışmada da işgücü verimliliği kullanılmıştır[49].

1.1.5.1. İşgücünün Hizmet Sektöründeki Kalite ve Etkinliği

Hizmet sektörü, özellikle bilgi toplumu olarak nitelendirilen 2000'li yıllarda ön sıralarda yer alarak ülkelerin kalkınmasında önemli pay sahibi olan sektörlerden biri haline gelmiştir. Bu sektöre ilişkin göstergelerden, ülkelerin ekonomik kalkınmışlık düzeylerinin tanımlanmasında ilk sıralarda yararlanılmakta olup, sektör içinde yer alan bankacılık, pazarlama, dağıtım, iletişim, turizm gibi faaliyetlerin ekonomik gelişmeye olan etkilerinin gün geçtikçe arttığı da gözlenmektedir. Bu potansiyeli devam ettirebilmek için; sektörün verimliliğinde, rekabet gücünde ve özellikle açık pazarlardaki değişimlere uyumunda süreklilik sağlanması gerekmektedir. Bu amaçla belirlenen stratejiler, müşteri odaklı yönetim felsefesi, bilgi ve iletişim teknolojisinin etkin olarak uygulanması hizmet sektöründe sürdürülebilir verimliliği sağlamak için büyük önem arz etmektedir[50]. Söz konusu devamlılığı sağlayabilmek için de bütünsel bir gelişimin başlatılması ve bu süreçte kuruluşların organizasyonel yeniden yapılandırılması, iş proseslerinin yeniden tasarımı ve aktif işgücü katılımının sağlanması gerekmektedir. Ayrıca yönetimin desteği sağlanmalı, doğru bir yapılanma ve yetkilendirme gerçekleştirilmeli ve de kuruluşa özgü gelişme stratejileri ile bunlara ilişkin programlar hazırlanmalıdır.

Hizmet sektöründe verimliliği etkileyen faktörler incelendiği takdirde, insan kaynağının uygunluğuna ilişkin hassasiyet öne çıkmaktadır. Diğer sektörlerden farklı olarak bu sektörde ürünlerin sayılması ve ölçülmesi her zaman mümkün olmaz iken, sunulan hizmet ile insan arasında etkileşimin yüksek olmasına bağlı sunulacak

[49] İlknur Pulak, **İmalat Sanayinde Ücret, Verimlilik, İstihdam ve Üretim İlişkisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Uzmanlık Tezi, Ankara, 2008, s. 19-20.
[50] F. Zehra Özkan, **a.g.m**., 2007 Yıl: 19 Sayı: 217, s. 16.

hizmetlerin verimi açısından da insan kaynağı oldukça önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmet sektöründe insan kaynağının uygunluğu ve bunun kurum başarısına sağlayacağı katkı nedeniyle dikkatlerin insan kaynağının yetkinlik düzeyine çekilmesine de yol açmaktadır. Çalışanların yetkinlik ve yeterliliklerini artıracak nitelikte eğitimlerin düzenlenmesi ile sektöre yönelik bilgi, beceri ve yeterliliklerinin süreklilik ve güncelliğini sağlamak mümkün olabilecektir. Bu doğrultuda, hizmet kalitesinin üst seviyede olması gerekliliği ile birlikte verimlilik bilinci, kuruluşun tüm seviyelerinde çalışan personele benimsetilmelidir. Günümüzde hızla değişen ve gelişen teknoloji dikkate alındığında, bu teknolojik gelişme sürecine sektörün hızla uyumu için, çalışanların eğitilmesi ve bunda sürekliliğin sağlanmasının son derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır. Yine kuruluşlarda çalışan tüm personelin verimlilik artırma faaliyetlerine katılımıyla, takım çalışmasına dayalı bir ortam geliştirilebilir ve bu sayede çalışanların hizmet üretme performansının arttırılmasına bizzat katkıda bulunulabilir. Takım çalışmalarında ana amacı oluşturan; bilgiyi paylaşma, yaratıcı düşünme, maliyet optimizasyonu ve katma değer yaratılması faaliyetleri bu sayede hizmet sunum süreçlerine yansıtılabilecektir. Bu aşamada, üst yönetim tarafından sistem içinde tüm çalışanların yaratıcılığı teşvik edilmeli ve çalışanlar kuruluşun amaç ve hedefleri konusunda yeterince bilgilendirilmelidir[51].

Tüm bunların yanı sıra işgücü verimliliğinin artmasında veya azalmasında diğer faktörler yanında şüphesiz ergonomik faktörlerin de çok büyük etkisi vardır. Çalışma ortamı ve yeri, ses, aydınlanma, çevre sıcaklığı gibi fiziksel faktörler iş görenlerin işyerlerinde daha sağlıklı, güvenli ve verimli çalışabilmeleri açısından son derece büyük öneme sahiptir. Dünyada ve Türkiye'de yapılan araştırmalarda, ergonomik çalışma koşullarının işgören üzerinde verimlilik ve iş performansı açısından olumlu sonuçlar yarattığı gözlemlenmiştir[52].

Sonuç olarak; teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek, etkili iletişim, bilgi paylaşımı, yeni teknolojiye hızlı adapte olabilmeye ilişkin esnek yapı, müşteri odaklı, kaliteli ve verimli hizmet sunumu ile birlikte özellikle son yıllarda sektörde en

[51] F. Zehra Özkan, **a.g.m.**, 2007, s. 16.
[52] Otto E. Stallworth ve Brain H. Kleiner, "Recent Development in Office Design", **Facilities**, 14 (1-2), 1996, s. 34-35.; M.L. Resnick, ve A. Zanootti, "Using Ergonomics to Target Productivity Improvements", **Computers and Industrial Enginering**, 33, (1-2), 1997, s. 185-188.

önemli sermaye olarak kabul edilen insan kaynağına yapılan akılcı yatırımlar ve bahsi geçen diğer verimliliği etkileyen faktörlere ilişkin imkanların oluşturulması sonucunda sağlanan verimlilik artışı hem sektörel gelişim dolayısıyla ulusal ekonominin gelişmesine hem de rekabet gücünde sürdürülebilirliğin sağlanmasına katkıda bulunacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM
İŞGÜCÜ ve İSTİHDAM İLİŞKİSİ

2.1. İşgücü ve İstihdam Kavramları

En geniş tanımıyla işgücü, etkin nüfus içinde yer alıp, cari ücret düzeyinde ve çalışma koşullarında çalışanlar ile işsizlerin toplamından oluşmaktadır. Burada etkin nüfustan kasıt: toplam nüfustan 15 yaşından küçük, 65 yaşından büyük olanların, ev kadınlarının, öğrencilerin, mahkumların, çalışmaya mani bir hali bulunan ve çalışmak istemeyen kesimin çıkartılması ile elde edilen kalandan ibarettir. İstihdam ise, bütünüyle işgücüyle ilişkili bir makro ekonomik kavram olmakla birlikte; sözlükteki anlamı bakımından çalışmak veya çalıştırmak anlamlarına gelmekte ve "geniş anlamda bütün üretim faktörlerinin; dar anlamda ise sadece emek faktörünün üretim faaliyeti sırasında kullanılması olarak ifade edilmektedir"[53]. Ekonomik açıdan istihdam (employment), üretim faktörlerinin gelir sağlamak amacıyla çalışması ya da çalıştırılması[54] şeklinde tanımlanırken, bir başka tanıma göre ise, bir ekonomide belli bir dönemde üretim öğelerinin var olan teknolojik düzeye göre ne ölçüde kullanıldığı olarak karşılık bulmaktadır[55].

2.1.1. İşgücü ve İstihdama İlişkin Teorik Çatı

İnsanlık tarihinin başlangıcından itibaren var olan ekonomi bilimi, zamanla insan ihtiyaçlarının çeşitlenmesi neticesinde bireylerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabildikleri düzeyden sonrası için diğer bireylerin ihtiyaçlarını da karşılamaya yönelik olarak yaptıkları üretimler esnasında kullandıkları faktörler arasında olmazsa olmazlardan birisi de işgücü faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Dar anlamda istihdam olarak karşılık bulan işgücüne dair tarihsel çerçevenin ana hatlarını Klasik İktisadi Düşünce, Klasik Düşünceye ait müdahalesiz ekonomi, doğal yasaların varlığı, paranın bir örtü görevi görmesi, her arzın kendi talebini yaratması ve tam

[53] Aslan Eren, **Türkiye'nin Ekonomik Yapısı ve Güncel Sorunları**, Muğla Üniversitesi Yayınları, Muğla Üniversitesi Basımevi, Muğla, 1999, s. 15.
[54] http://ekonomik.tripod.com, 20/06/2006.
[55] Hüseyin Karakayalı, **Makro Ekonomi**, Emek Matbaası, Manisa, 2002, s. 302.

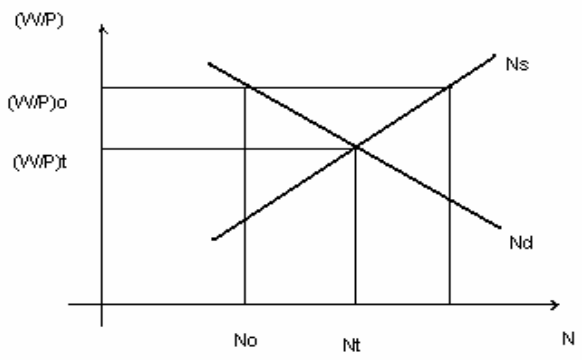
istihdam gibi varsayımları eleştiren görüşler içerisinde en fazla öneme sahip olan Keynes'in Genel ve Modern Teorileri olmak üzere sınıflandırarak, bu manada istihdamın yerine değinilecektir.

2.1.1.1. Klasik İstihdam Teorisi

Klasik İktisadi Düşüncenin varsayımlarından birisi olan tam istihdam kavramı, klasik düşünürlerce ekonomik düzende daima var olduğunu düşünülen tam istihdam ve bunu sağlayan bir mekanizmanın mevcudiyeti ile işgücü üyelerinin cari ücret haddinden çalışmak istedikleri halde, iş bulamamaları gönülsüz işsizliğin varlığı[56] algısına yol açarken, arz- talep, faiz haddi ve ücret düzeyinin belirlenmesi ile ilgili görüşler de bu varsayımı destekler nitelikte tam istihdam kavramı ile klasiklerin bütünleşik olarak algılanmasına neden olmuştur. Ancak söz konusu varsayımlar nedeniyle istihdam, Klasik İktisatçılar tarafından bir sorun olarak görülmemiştir. Klasik görüşün savunduğu tam istihdama bağlı olarak, emek piyasasında tek bir istihdam dengesinin varlığını gösteren ve W parasal ücret seviyesini, P ise fiyatlar genel seviyesini göstermektedir. $(W/P)_0$ reel ücret seviyesinde N_0 emek birimi istihdam edilmekte ve (W/P) reel ücret seviyesinde iş arayanlar N_1' ile ifade edilmektedir. Buradan (W/P) reel ücret seviyesinde işsiz miktarı $(N_1- N_0)$ kadardır, demek mümkündür. Serbest bir ekonomide, rekabet seviyesinde ücretler bu durum karşısında düşecek, bunun sonucunda reel ücretler de azalma gözlenecektir. Böylece denge, $(W/P)_t$ reel ücret seviyesine denk düşen N_t istihdam seviyesinde oluşacaktır[57]. Bunu şekil 2.1'de aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür:

[56] Wallace C. Peterson, **Gelir İstihdam ve Ekonomik Büyüme**, Çev.: Talat Güllap, Atatürk Üniversitesi Yayınları No: 763, Erzurum, 1994, s. 82.
[57] Halil Dirimtekin, **Makro İktisat**, Bizim Kitabevi, Eskişehir, 1981, s. 205.

Şekil-2.1: Klasik Tam İstihdam Dengesi



Kaynak: Halil Dirimtekin, **a.g.e.**, 1981, s. 205.

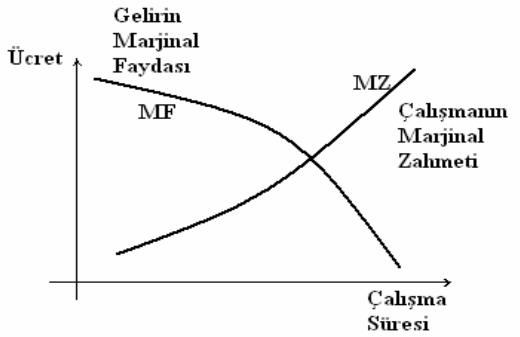
Kısaca, Klasikler doğal olarak oluşan tam istihdamı bir sorun olarak görmemekle birlikte, yalnızca tam istihdam düzeyindeki milli gelirin oluşumu, bölüşümü ve tüketimi konularını detaylı olarak ele almışlardır. Klasiklerin bu temel görüş ve düşünceleri iktisat bilimi tarafından mahreçler yasası, faiz teorisi, ücret teorisi ve fiyat teorisi başlıkları altında uzun süre tartışılmıştır. Satış sürüm yerleri anlamına gelen mahreçten yola çıkarak incelemeye konu olan bu kanuna göre; arzda meydana gelen her artış kendisi kadar bir talep artışına yol açmakta yani "her arz kendi talebini yaratmaktadır". Mahreçler kanununun geçerlilik koşulu kazanılan gelirlerin tümünün çok kısa zamanda harcandığı varsayımını içermektedir. Ancak bütün insanların gelirlerinin bir kısmını tasarruf ettikleri düşünüldüğü zaman herkes piyasadan satmak istediğinden daha az mal satın almak isteyecek ve böylece her malın kendi değerinden daha az bir talep oluşturmasına neden olacaktır. Böyle olunca piyasadaki yetersiz talep, üretimin kısılmasına bu da işsizliğe yol açacaktır[58].

Öte yandan, Klasik İktisatçılar faiz teorisi ile tasarruflar sonucunda ekonomide ortaya çıkabilecek dengesizliklerin gerçekçi olmayacağı ispatlamak üzere de çeşitli çalışmışlarda bulunmuşlardır. Çünkü Klasik faiz teorisine göre tüketim kısmanın sonucunda tasarruf, bunun devamında ise faiz oluşumu söz konusudur ve bu nedenle faiz haddi ile tasarruf arasında doğru orantılı fonksiyonel bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte faizler yükseldikçe, daha fazla yatırım yapmak için tasarruf talebinde bulunan girişimcilerin, karları ve yatırımları azalmakta ve bu da istihdam olanaklarında düşüklüğe yol açmaktadır.

[58] Sadun Aren, **İstihdam Para ve İktisadi Politika,** Savaş Yayınları, 10. Baskı, Ankara, 1992, s. 18.

Klasiklere göre teori gereği emek arzı ve talebinin kesiştiği yerde ücret miktarı ve ekonominin tam istihdam düzeyi belirlenirken, emek arzını çalışmanın marjinal zahmeti (çalışılan sonuncu saatin verdiği zahmet) ve çalışma sonucunda elde edilen gelirin marjinal faydası oluşturmakta ve emek arzı doğrudan doğruya ücretin [Reel Ücret= Nominal Ücret (W)/ Fiyatlar Genel Seviyesi (P)] fonksiyonu olmakta ve çalışma süresine göre gelirin marjinal faydası ile çalışmanın marjinal zahmetinin gösterildiği Şekil 2.2 aşağıda yer almaktadır[59].

Şekil-2.2: Çalışma Süresine Göre Gelirin Marjinal Faydası ve Çalışmanın Marjinal Zahmetinin Gösterimi



Kaynak: http://ekonomik.tripod.com, 20/06/2006.

Emek talebini işçinin marjinal fiziki verimliliği (son işçinin üretime yaptığı katkı) belirlemekte ve MP ile gösterilmektedir. (MP*P) çarpımı marjinal ürün gelirini (hasılatı) vermektedir. Girişimci MP*P ile işçinin ücretini (W) karşılaştırmakta ve W > MP*P ise zarardan kurtulmak için işçi çıkartmaktadır. Son katılan işçiyi ekonominin tümü için △N, bunun milli gelire yaptığı katkıyı △Y ile gösterildiği takdirde denge △Y*P = △N*W eşitliğinin sağlandığı noktada kurulacaktır[60]. Buradan da anlaşılacağı üzere ücret teorisinin özü ekonomide emek talebinin reel ücretlerin bir fonksiyonu olmasıdır.

Klasik istihdam teorisine göre nüfus artışı, emek arzını yükselterek işsizliğe neden olmakta ve bunun sonucunda ücret düzeyi düşmektedir. Ücretlerin düşmesi ise, nüfusu yeniden sınırlamaktadır. Diğer yandan, ücretler maliyetlere ilave edildiğinden; ücretlerin düşmesi, fiyatları da düşürmekte ve mallara karşı olan talebi

[59] "Milli Gelir ve Klasik İstihdam Teorisi", http://www.isletmefakultesi.files.wordpress.com/.../5-milli-gelir-ve-klasik-istihdam-teorisi.ppt, 12/02/2011.
[60] http://ekonomik.tripod.com, 20/06/2006.

artırmaktadır. Artan talebin karşılanabilmesi için, yeniden işsizler işe alınmakta ve istihdam hacmi genişlemektedir[61]. Öteyandan, Klasikler İktisatçılardan olan J. Bentham, işsizliği azaltan para arzındaki artışı sakıncalı bulmazken, bu para arzındaki artış üretim artışına yol açması rağmen fiyat artışına yol açmayacağını savunarak, işsizlik ve para arzı konusunda farklı bir yorum getirmiştir[62].

Klasiklerin diğer bir teorisi olan, Ücret Teorisine göre; ülkede gayri iradi işsizler varsa, bundan sorumlu olan yani serbestçe işlemesine engel olan işçi örgütleri, sosyal sigorta mevzuatı ve genel olarak devlet müdahaleleridir. Çünkü bunlar, yapay olarak ücret düzeyini yüksek tutarak, iş hacminin genişlemesine ve böylece işsizliğin ortadan kalkmasına engel olmaktadırlar[63]. Klasikler Fiyat teorisinde ise, ekonomide para arzında bir artış olması halinde daha fazla harcama yapılacağı, ancak daha fazla üretmek mümkün olmadığından (ekonomi tam istihdamda) oluşan harcama fazlasının fiyatlar genel seviyesinde bir artışa yol açarak enflasyon gibi bir sistem sorununa temel teşkil edeceğini ileri sürülmektedirler.

Klasik istihdam teorisi, her ne kadar büyük ve önemli bir geçmişe sahip olsa da artık günümüzde ekonomik sistemin tam istihdam seviyesinde otomatik olarak dengeye ulaşabileceğine inanılması zor bir kavram olduğundan, birçok ekonomist tarafından kabul görmemektedir. Bu noktada ise Sanayi Devrimi sonrasındaki yaşanan gelişmelere de bağlı olarak gerçekleşen Büyük Buhran ve istihdam seviyesinin tespitinde alternatif açıklamaların ortaya çıkması olmak üzere başlıca iki faktör önemli rol oynamıştır. Bahsi geçen olaylar ve ekonomik düşüncelere, özellikle de bunların istihdam konusundaki söylemlerine de değinmekte fayda görülmektedir.

2.1.1.2. İstihdam Konusunda Klasik İktisadi Düşünceye Yönelik Eleştiriler

Batı Avrupa'da Klasik İktisadi Düşünceye yönelik olarak ve de Liberalizm teorisine temel teşkil eder nitelikte çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Milli Ekonomi Akımı, Tarihçi Akım ve Sosyalist İktisadi Düşünce olmak üzere üç grubu ayrılan

[61] Aydın Türkbal, **İktisada Giriş**, Dicle Üniversitesi, Hukuk Fakültesi Yayınları, No:9, Diyarbakır, 1993, s. 386.
[62] Vural Savaş, **İktisat'ın Tarihi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000, s. 305.
[63] Sadun Aren, **a.g.e**, 1992, s. 22.

eleştirilerden[64] istihdam hakkında görüş bildiren akımlar ve önde gelen düşünürlerinin görüşleri üzerinde durmanın yararlı olacağı düşünülmektedir. Şöyle ki[65]:

2.1.1.2.1. Milli Ekonomi Akımı

Klasikleri bir çok açıdan eleştiren milliyetçi akımın üretim ve istihdama dair eleştirileri; Klasik İktisatçıların milli sınırları ve değerleri ihmal ettikleri ve bu tür hedeflere öncelik verilmesi gerekliliği yönünde olurken, sanayileşen ülkelerin ekonomik istikrarı sağlamak adına korumacı politika izlemesi gerektiğini savunan akımın öncü isimlerinden Henry Carey, aynı zamanda emek-değer yaklaşımı ile de üretimin temel faktörü olan emeğe teknoloji katkısı olması halinde de üretimin artacağını ileri sürmüştür. Bu şekilde temel üretim kaynağı olan emeğin teknoloji katkısı ile üretim artışına yol açacağına ve daha çok kişiye iş imkanı oluşturabileceğine dair istihdam açısından olumlu bir gelişmenin varlığına işaret etmiştir.

Akımın istihdama dair görüş bildiren isimlerinden bir diğeri de Friedrich List olup, List'e göre, tarıma dayalı ekonomilerde, üretimin insan dışında doğa faktörlerine bağlı olması ve tarımda faiz hadlerinin yüksek olması nedenleriyle kaynakların etkin kullanımı mümkün olmadığından klasiklerin öne sürmüş oldukları atıl kapasitenin yer almadığı yani tam istihdam durumunda bir ekonominin varlığından da söz etmek mümkün değildir.

2.1.1.2.2. Tarihçi Akım

Tarihsel süreç içersinde genelde Klasikler'in görüşleri doğrultusunda yaklaşımlarda bulunulmasına rağmen üretim ve istihdam konularında farklı görüşler beyan eden akımın düşünürleri, Klasikleri ilk olarak eleştiren Alman iktisatçıların eleştirilerini yeterli bulmayıp, her olayın tarihsel bir olaya dayandığını

[64] Arif Ersoy, **İktisadi Teoriler ve Düşüncelerin Gelişme Tarihi**, Akevler Akdeniz Bilimsel Araştırma Merkezi Yayınları No: 6, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, İzmir, 1990, s. 200.
[65] Emine Nida Kol, **2001 Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı ve İstihdam Üzerine Etkileri**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007, s. 7-16.

savunmuşlardır. Ayrıca istihdam konusunda önemli bir yer tutan ücret konusunda Klasiklerin savunmuş oldukları ücret fonu teorisine karşı gelen isimlerden ilki Wilhelm Von Hermann olurken, J.S. Mill, işçilerin ücretlerinin adı geçen fondan değil, girişimcilerin ve tüketicilerin gelirlerinden karşılandığını ileri sürerek, Adam Smith'in sermaye mallarıyla ilgili görüşlerini ise yeterli bulmayıp, önemli bir üretim faktörü olan sermayenin kullanım ve sanayi sermayesi olarak ikiye ayrılması gerektiğini savunmuştur.

Tarihçi Akım mensuplarından Nazilerin fikir babası ve akımın önde gelen isimlerinden birisi olan Adam Heinrich Müler de dini yaklaşımlar üzerinde durmuş ve üretimin maddi kazanç için değil Allah rızası için yapılması gerektiğini, üretimin tek kaynak olmadığını buna ilaveten sermaye, toprak ve Allah'ın kudretine bağlı etkenlerin üretim artışına neden olduğunu ileri sürerek üretim konusunda fikir beyan etmiştir.

2.1.1.2.3. Sosyalist İktisadi Düşünce Akımı

Klasiklerin varsayımlarının ve ileri sürdükleri yaklaşımların yalnızca iktisadi sorunlar açısından eleştiriye tabi tutulduğu, bu nedenle sosyal konulara gereken önemin verilmediği tezini savunarak çalışmalarını bu yönde geliştiren Sosyalist Akım öncülüğünde Avrupa on sekizinci yüzyılın ilk yarısından itibaren hızlı bir iktisadi ve sosyal değişim sürecine girmiştir. Özellikle 1760'lı yılların başından itibaren gerçekleşen sanayi inkılabına bağlı olarak üretim, küçük aile işletmelerinin yanı sıra büyük işletmelerince de yapılmaya başlayarak üretim miktarında bir artışa, üretim yöntem ve tekniklerinde gelişmeye ve de binlerce işçinin düşük ücretle çalışmaya başlamasına neden olmuştur. Bu vesile ile üretim artık ulusal piyasaların dışına çıkarak, uluslar arası piyasalar için yapılmaya başlanmış ve yayılmacı sömürge politikasının uygulanması ile de piyasa sınırları oldukça genişletilmiştir.

Sanayileşme ile meydana gelen değişiklikler neticesinde İngiltere'de kentlere göçün artması, nüfus oranındaki artışın yüksek olması, tarım ve sanayide emek tasarruf edici yöntem ve teknolojilerin yoğun bir şekilde kullanılması üzerine kentlerde yaşanan sefalet artarken, bir taraftan burjuvazi sınıfının çoğalması da sosyal sınıflarda önemli farklılıklar yaşanmasına neden olmuştur. Buna bağlı olarak

da dönemin düşünürleri, Klasiklerin talep ve bölüşümü göz ardı etmiş olmalarını eleştirmişlerdir. Akımın Hayalci Sosyalistler olarak adlandırılan düşünürleri, insanın makineden daha önemli olduğunu söylerken, Robert Owen, üretim araçları sahiplerince yoksul bırakılan işçilerin bu durumlarının düzeltilebilmesi için ekonomik, sosyal ve kültürel çevrelerini değiştirmeleri gerektiğini savunmuştur. Sosyalist Düşüncenin Diyalektik Materyalizme dayanan boyutundaki düşünceler; Marx'ın hukuk, din kültür vb. kavramlardan oluşan üst yapının alt yapı olan üretim araçlarının bunun üzerine kurulduğu, insanlık tarihini üretim faaliyetleri tarihi varsaymasının yanı sıra işçi ücretlerinin yükselmesinin sermayedarların eline geçen artı-değerin azalmasına neden olacağını ve kapitalizmde var olan rekabet kurumunun tekelleşmelere yol açmasıyla da rekabetin rekabeti öldüreceğini ileri sürmesi şeklinde olmuştur. Akımın Marxizm- Leninizm olarak isimlendirilen boyutunda ise yeni bir düzenin, sınıfsız bir toplumun oluşturulmasının gerekliliği üzerinde durulmuştur.

2.1.1.3. Neo-Klasik İktisadi Düşünce

Bu teorinin düşünürleri genelde Klasik Düşünce'nin temel ilkelerine bağlı kalarak, özellikle bireysel fayda konusu üzerinde durmuşlar ve toplumsal uyum yaklaşımı konularında mikro analizler yapmışlardır. Bunlar içerisinde özellikle Cambrıdge Okulu mensuplarından Alfred Marshall, ilk kez iktisada dönem analizi getirerek, uzun dönemde emek ve sermayenin arttırılabileceğini, yaşanan talep artışına bağlı fiyatlarda yükselme gözleneceğini ve uzun dönemde bunun arz-talep dengesinde de değişmelere yol açacağını savunmuştur. Böylelikle daha çok işçi çalıştırılarak üretimin arttırılabilirliğini ve Klasik düşünürler gibi ücretlerin serbest piyasada belirlenmesi gerektiğini ileri sürmüştür.

Cambridge Okulu'nun bir diğer temsilcisi olan Arthur Cecil Pigou ise, Birinci Dünya Savaşı sonrası dünyada yaşanan 1929 "Büyük Buhran" ın sefalet ve işsizliğe yol açtığını gözlemlemiş ve çözüm için; üretimin arttırılması, gelir dağılımında dengenin sağlanması, istikrarlı bir iktisadi yapının kurulması gibi halkın refah düzeyinin yükseltilebileceği şeklinde öneriler getirerek ve Eksik İstihdam Teorisi'nin geliştirilmesi yönünde görüşler bildirerek iktisat bilimine önemli katkılarda bulunmuştur. Klasikler'in ileri sürdükleri varsayımlara ilişkin antitezleri ortaya

koyan ve iktisat tarihinde önemli yer tutan diğer bir akım da Çağdaş İktisadi Düşünce Akımı olmuştur.

2.1.1.4. Çağdaş İktisadi Düşünce

Birinci Dünya Savaşı'na taraf olan itilaf ve ittifak devletlerinin ekonomileri de savaştan büyük oranlarda zarar görmüş ve bu zarar savaş başlamadan önceki yıla kıyasla üretimlerinin üçte bir oranında düşmesine yol açmıştır. Yaşanan büyük orandaki üretim düşüklüğü savaşı takip eden yıllarda belli ölçüde giderilmeye çalışılmışsa da kişi başına düşen gelirin de söz konusu elim durumdan etkilenmesi üzerine azalan toplam talepteki sorunları gidermek amaçlı alınan önlemler dahi bu olumsuzluğun giderilmesinde yeterli olamamıştır. Söz konusu olayların tamamı Dünya genelinde hissedilen bir ekonomik buhrana yol açarak, ekonomi tarihine "1929 Ekonomik Bunalımı" olarak geçmiştir. Global kriz beraberinde açlık, sefalet ve işsizliği getirirken, yaşanan bu sorunlar Klasik İktisadi düşüncenin temel yaklaşımlarının yetersizliğini de ortaya koymuştur. Klasik düşünürlerin bir kısmı görüşlerini yeniden gözden geçirirken, bir kısmı da kapitalist sistem içinde sorunlara çözüm aramışlardır. İkinci gurupta yer alan ve sorunlara çözüm arayan düşünürler, grup davranışlarının önemine ve devletin ekonomiye müdahalesinin devamlığına vurgu yapmışlardır. İkinci Dünya Savaşından sonra çözüm arayan grup içerisinde John Maynard Keynes öncülük ederken, teorileri de çok hızlı bir şekilde uygulamaya konulmuştur.

Keynes, Çağdaş İktisadi Düşünce'nin önemli temsilcilerinden olup, görüşleri de Klasik İktisadi Düşünceye alternatif olarak gösterilmiştir. Klasik İktisadi Düşünceye dair eleştirileri kapsayan ve Keynes'in Genel Teorisi olarak adlandırılan teoride düşünür, ekonomide genel dengenin gerçekleşmesinin istisnai bir durum olduğunu ve devletin ekonomiye müdahalesinin gerekliliğini, önce talebin daha sonra arzın oluşması gerekliliğinden mahreçler kanununun geçersizliğini, klasik faiz teorisinin bu denli basit olmayacağını ve faizin sermaye arz ve talebine göre değil para arz ve talebine göre teşekkül ettiğini, parasal göstergelerdeki değişikliklerin istihdam ve milli geliri önemli ölçüde etkilediğini ve tam istihdam varsayımının gerçekçi olmadığını ve servetin bir kısmını elde para olarak tutmanın muamele,

ihtiyat ve spekülatif olmak üzere üç saiki olduğunu şeklinde Klasikleri eleştirir görüşler bildirmiştir.

Genel Teorisi ve Modern İstihdam Teorisinde Keynes'in Klasiklerin teorik yapısının gerçekçi olmayışını ispatlamak ve karma endüstri toplumunda istihdamın nasıl belirlendiğini açıklayan alternatif teori kurmak üzere iki amacı olmuştur. Bu açıdan Klasikleri istihdam ve reel ücret seviyelerinin emeğin arz ve talep kesişmesiyle belirlenen denge şeklini irdelemesi ve tasarrufların sermaye mallarına yapılan harcamalardan ibaret oldukları şeklinde iki yönden eleştirmiştir. Ayrıca, Klasikler'in emek arzının reel ücretin bir fonksiyonu olduğu şeklindeki görüşlerini reddederken, nakdi ücretlerin genel fiyat seviyesinden bağımsız olarak hareket edemeyeceği ve işçilerin Klasikler'in belirttikleri şekilde başarı elde edemeyecekleri savı ile Klasikler'in nakdi ücretlerle fiyatlar arasında kurmuş oldukları ilişkiyi, işçilerin işverenle yapacakları nakdi ücret pazarlığı aracılığıyla reel ücreti ve bununla birlikte istihdam hacmini tayin edebilecekleri görüşünü çürütürken, ekonominin eksik istihdamda da dengeye gelebileceğini söylemiştir. Modern İstihdam teorisine iki önemli kavram kazandırmıştır. Bunlar; milli ekonomide istihdam seviyesini belirleyen toplam arz ve toplam talep kavramlarıdır. Bu iki temel kavramdan daha çok toplam talep üzerinde durmuş, toplam arzı veri olarak almıştır[66].

Klasiklerde reel büyüklükler, parasal göstergelerdeki değişikliklerden etkilenmez iken, Keynesci iktisatta parasal göstergeler reel büyüklükler olan istihdam ve milli geliri önemli ölçüde etkilemekte ve şu şekilde formüle edilebilmektedir:

İstihdam Seviyesi = Efektif Talep (C+I) = Milli Gelir (Y)

Milli Hasıla, aynı zamanda Tüketim Mallarına İlişkin Harcamalar ve Yatırım Mallarına İlişkin Harcamaların toplamı şeklinde de formüle edilebilmektedir. Teoriye göre; bir ekonomide milli gelirin hangi düzeyde olacağını o ülkenin sahip olduğu üretim kapasitesi belirlemektedir. İstihdam arttıkça üretim kapasitesi daha çok kullanılmakta, böylece daha fazla mal ve hizmet üretilecek yani milli gelir

[66] Halil Dirimtekin, **a.g.e.**, 1981, s. 206.

artmaktadır. Kısa dönemde istihdam düzeyi prodüktiv kapasitenin kullanılmasına bağlı olarak değişmektedir. Özel sektörün prodüktivite kapasitesinin fiilen hangi seviyede kullanıldığı ise müteşebbislerin tahminlerine bağlıdır. Toplam talep şedülü farklı reel gelir seviyelerine ait harcama kararlarıyla ilgilidir[67]. Diğer bir ifadeyle, Modern İstihdam Teorisi efektif talebe, efektif talep de tüketim ve yatırım harcamalarına bağlıdır ve gelirler ile harcamalar birbirleriyle bağıntılı iki kavram olup, gelirlerin yüksek olması harcamaları arttıracak ve buna bağlı olarak da ekonomide toplam talep yükselecektir.

2.1.1.5. Keynes ve Modern İstihdam Teorisi Sonrası İstihdama İlişkin Yaklaşımlar

Keynes'in İstihdam Teorisi'ne ilişkin ilk karşıt görüş 2. Dünya Savaşından sonra Milton Freidman tarafından geliştirilen Monetarist Akım olmuştur. Akımın düşünürlerine göre; nominal milli gelir düzeyini etkileyen en önemli değişken ekonomideki para miktarıdır ve öncelikle ekonomide tüm piyasalar için tam rekabet koşulları var olmasa da, rekabetçi güçlerin kuvvetli olduğuna, dolayısıyla tüm piyasaların az ya da çok bir tam rekabet piyasası niteliği taşımaktadır. Akımın öncü düşünürü Friedman, ekonominin eksik istihdamda bulunabileceğini öngörürken, eksik istihdam durumunda para arzı arttırılması halinde, bu artışın bir kısmının fiyatlar bir kısmının da üretim miktarı üzerinde etkili olacağını ileri sürmektedir. Para arzının arttırılması, kısa dönemde enflasyonla birlikte üretim ve istihdam düzeyinin yükselmesine neden olsa bile bu durum geçici olacaktır[68]. Kısaca Monetaristler, herhangi bir istikrarsızlıktan ziyade hükümetlerin yanlış politika ve uygulamalarından kaynaklı eksik istihdam durumunun gerçekleştiğini, enflasyonun eksik istihdamdan daha tehlikeli olduğunu savunmuşlar ve bunu önlemek için uygulamaya konulan politikaların oluşturacağı yüksek işsizlik riskini önlemeye daha

[67] Peterson Wallace C., **a.g.e**, Çev.: Talat Güllap, 1994, s. 137.
[68] "Monetarist (Parasalcı) Ekonomi, Monetarist Model", http://www.ekodialog.com/Konular/monetarist_ekonomi.html, 04/03/2011.

çok önem vermişlerdir. Monetaristlerin yanı sıra konuya ilişkin şu tür eleştiriler de mevcuttur[69]:

1970'lerde ortaya çıkan bir diğer alternatif görüş de, Arz Yönlü İktisat Teorisi olmuştur. Bu teoriye göre, Keynesyen iktisadın efektif talebi yerine üretimin talebe oranla yetersiz olmasının iktisadi sorunların temeli olduğu üzerinde durulmuştur. İstihdam, tasarruf ve sermaye birikimini olumsuz yönde etkileyen unsurların ortadan kaldırılması ile enflasyonun önüne geçilebileceği, bunun için de vergi indirimlerinin tasarrufları ve sermaye birikimini arttırması yoluyla emek oranının yükseltilerek reel ücretleri arttıracağı ileri sürülmüştür. Rasyonel Beklentiler Teorisi de Keynesyen teoriyi eleştiren bir diğer teoridir. Teori, makro ekonomi açısından Klasik görüşe benzemektedir. Onlara göre, fiyatlar esnektir ve tüm piyasalar her zaman dengeye gelmektedir. Keynesyen teoriyi, enflasyon riskine rağmen reel büyümeyi ve artan istihdamı öngören geniş bütçe açıkları ile bu oranların gittikçe artması açısından eleştirmişlerdir.

Günümüzde istihdam konusundaki tartışmalar yeni klasik ve yeni Keynesci iktisatçılar arasında halen süregelmektedir. Yeni klasikler doğal işsizlik oranını savunarak piyasaların tam istihdamı gerçekleştirme eğiliminde olduklarını kanıtlamaya çalışırken, yeni Keynesciler ise fiyatların ve ücretlerin esnek olmadığını açıklayarak emek piyasalarının işlemediğini kanıtlamaya çalışmaktadırlar. Konuya ilişkin görüşler bu şekilde farklılıklar gösterirken, istihdama dair genel yorum yapabilmek için ekonomide istihdamı etkileyen değişkenlere de bakılması gerekmektedir. Bu değişkenlere ait veriler hem istihdam hem de diğer ekonomi politikalarının yönlendirilmesine yardımcı olmaktadır. Söz konusu değişkenleri şu başlıklar altında incelemek mümkündür.

2.1.2. İstihdam Çeşitleri ve Politikaları

Klasik ve neo-klasik iktisatçıların ekonomide kendiliğinden işleyen otomatik bir mekanizmanın varlığı varsayımlarına dayanarak istihdamı tam istihdam, eksik (noksan) istihdam ve aşırı istihdam olmak üzere üç sınıfa ayırmak mümkündür:

[69] Emine Nida Kol, **a.g.e.**, 2007, s. 16.

2.1.2.1. Tam İstihdam

Geniş anlamda tam istihdam, bir ekonomide üretim için gerekli emek, sermaye, doğal kaynak ve girişimci gibi faktörlerin tamamı üretime katılıyorsa yani iş arayan insanların hepsi iş bulabiliyorsa bu durum, ekonominin tam istidam durumunda olduğunu ya da tam istihdama ulaştığını göstermektedir. Dar anlamda tam istihdamdan anlaşılması gereken ise, ekonominin emrindeki insan kaynaklarının tam kullanılması[70], yani işsizliğin olmaması durumu olarak da ifade edilebilmektedir. İkinci Dünya Savaşı'nın bitiminden bu yana iktisat teorisinin önemli çözümleme araçlarından biri ve iktisat politikasının önemli amaçlarından biri durumuna gelen tam istihdam, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler için de geçerli[71] bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Özetle; tam istihdam kavramı teorik bir durum olmakla birlikte, bir ekonomide mevcut çalışma koşullarında ve cari ücret düzeyinde çalışmak isteyen tüm emek sahiplerinin üretime koşulduğu/iş bulabildiği ve ülkenin mevcut sermaye malları stoku ile tabiat faktörünün de tamamen üretime katıldığı tam istihdam düzeyinde ekonominin mevcut üretim potansiyelinden tamamen yararlanılmakta ve atıl (boşta) kapasite söz konusu olmamaktadır. Bunun yanı sıra tam istihdam durumunda da her zaman için bir miktar işsizlik bulunması olasıdır ve bu işsizliğin, yeni koşullara uyum sağlamaya bağlı olarak herhangi bir anda işgücünün nitelikleri ile işler arasında gözlenen uyumsuzluktan ortaya çıkan yapısal ve temelde iş olanaklarında sürekli değişme olması ve belli işlerdeki bireylerin belirli aralıklarla çalışmalarıyla işgücüne yeni kimselerin katılmasına bağlı oluşan geçici işsizlik sonucu ekonominin sürekli değişmesi olmak üzere iki temel nedeni bulunmaktadır. Bu nedenle tüm işsizlik çeşitlerine yol açan atıl kapasite durumu üzerinde önemle durulması gereken bir konu olarak önem taşımaktadır.

---

[70] Emin Ertürk, **Makro İktisat-Küresel Ekonomide Makro Ekonomik Analize Giriş**, Alfa Yayın No: 530, İstanbul, 1999, s. 297.

[71] Muhsin Hesapçıoğlu, "Gelişmekte Olan Ülkelerde İstihdam ve İşsizlik", s. 165-166. http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/520/6526.pdf, 20/01/2011.

2.1.2.2. Aşırı İstihdam

Bir ekonomide var olan tüm üretim öğeleri en etkin bir biçimde kullanıldığı halde, üretilen mal ve hizmetlerin toplam talebi karşılayamaması durumuna ekonominin aşırı istihdam koşulları içinde bulunması şeklinde bir ifade kullanılmaktadır[72]. Bu tür bir ekonomik yapı içersinde organizasyonlar, normal kapasitenin üzerinde bir arz düzeyine ulaşmaya vardiya sisteminde işçi çalıştırma vasıtasıyla talebin bir kısmını karşılamaya çalışmaktadırlar. Ancak bu yapıda, ekonomik bir kaynak durumunda bulunan potansiyel olanakların öğe arzına çevrilmeleri talep enflasyonuna, ekonomi içinde toplam öğe arzının artması sağlanamadığı için önceden piyasaya sunulmuş olan fiyatlarında bir artış da maliyet enflasyonuna neden olacaktır. Sonuç olarak gerek aşırı istihdam da gerekse eksik istihdam da meydana getirdikleri olumsuzluklar dolayısıyla rasyonel olarak değerlendirilememektedirler.

2.1.2.3. Eksik İstihdam

Tam istihdamın tanımında yer alan kaynakların tam kullanımı, bu kez eksik istihdamda talep yetersizliğine bağlı olarak üretim faktörlerinin bir kısmının üretime katılmaması olarak ifade edilmekte ve bu talep azlığına bağlı olarak da malların bir kısmının satılamaması ve stokların artması neticesinde ekonomide talep azlığının devam etmesinden söz edilmektedir. Söz konusu talep azlığına bağlı girişimcilerin üretim hacimlerini daraltmaları ise işgücünün bir kısmının işsiz kalmasına, yani eksik istihdamın oluşmasına neden olmaktadır.

İktisat bilimi, kıt kaynakların sınırsız ihtiyaçları karşılaması olarak tanımlandığından, söz konusu ihtiyaçlara yönelik olarak üretim faaliyetinin gerçekleştirilebilmesi için isteklerin satın alma gücü ile desteklenerek talep halini almaları gerekmektedir. Burada satın alma gücü arz ve talep dengesinin oluşumunda önemli rol oynamaktadır. Çünkü toplumdaki fertlerin gelirlerindeki artış, satın alma güçlerinde ve isteklerinde bir artışa yol açarak stokların erimesine mal ve hizmet

[72] Hüseyin Karakayalı, **a.g.e.**, 2002, s. 306.

üretiminin artmasına imkan vererek piyasada canlılığa yol açacaktır. Bu vesile ile atıl vaziyetteki tüm üretim faktörlerinin olduğu gibi işgücü faktörü de istihdama dahil olacaktır. Tüm üretim faktörleri üretime koşulmasına rağmen halen talep yeteri kadar karşılanamıyor ise aşırı istihdam ortaya çıkacaktır.

2.1.3. İstihdamı Etkileyen Değişkenler

İstihdam, bireyden başlayıp ülke geneline kadar herkesi yakından ilgilendiren önemli bir kavramdır. Bu nedenle mikro ve makro bir çok kavram ile yakından ilişkilidir. Söz konusu kavramları istihdamın işsizlik, nüfus artışı hızı, eğitim düzeyi, büyüme, enflasyon ve kayıtdışı gibi değişkenler ile bağıntısına değinilmesi de ele alınan sorun için önem arz etmekte ve inceleme konusu olarak sıralamak mümkündür.

2.1.3.1. İşsizlik ve İstihdam İlişkisi

İş gücü, istihdam edilen ve edilemeyenlerin toplamından oluşmakla birlikte, iş bulmuş ya da kendi işini kurmuş ancak işe başlama ya da işbaşı yapmak için çeşitli eksiklerini tamamlamak amacıyla bekleyenler, 15 gün içinde işbaşı yapabilecek kişiler ise işsiz olarak adlandırılmaktadırlar[73]. Diğer bir ifadeyle işsiz; referans dönemi içinde istihdam edilmeyen kişilerden iş aramak için son 3 ay içinde iş arama kanallarından en az birini kullanmış ve 15 gün içinde işbaşı yapabilecek durumda olan 15 ve daha yukarı yaşlardaki kişilere denilmektedir. Tanımlardan yola çıkarak işgücü;

L (İşgücü) = N (İstihdam) + U (İşsiz)'dir olarak,

İşsizlik oranı da işsizlerin işgücüne oranlanması ile bulunmaktadır. Bu kavramlar aşağıdaki şekillerde formülize edilebilmektedir:

İşsizlik = U/L

[73] Türkiye Kamusen, "İstihdam, İşsizlik ve Ücret Sorunlarına Çözüm Arayışları", http://www.kamusen.org.tr/kitap %5Cistihdamveissizlik.pdf, 04/01/2007.

Klasik Teoride, reel ücretlerin düşüşünü önlemeye yönelik çıkarılan yapay engeller işsizliği meydana getiren tek neden olarak gösterilirken, günümüzde ise işsizlik sorunu tek bir kavrama bağlanmamakla birlikte ekonomilerde işsizlik ile istihdam kavramları birbirinden soyutlanamamaktadır. Yine Klasiklerce söz konusu engellerin olmaması halinde ekonomide geçici oluşan işsizliğin giderilebileceği ve ekonominin tam istihdam dengesine ulaşacağı görüşü ileri sürülmekteyken[74], günümüzde ise; bir ülkenin istihdam yapısındaki olumsuz gelişmeler meydana geliş nedenlerine de bağlı olarak değişik şekillerde tanımlanan işsizlik türlerine yol açarken, işsizlik de istihdam yapısını olumsuz yönde etkilemektedir[75]. Örneğin ekonomik genişleme dönemlerinde, daha önce iş aramayanlar da iş aradığından katılım oranının yükselmesine bağlı işsizlikte çok fazla azalma olmazken, durgunluk dönemlerinde, işsizliğin artması nedeniyle katılım oranı olarak ifade edilen işgücünün kurumsal olmayan sivil nüfusa oranı daha düşük çıkmaktadır[76].

Ayrıca, Keynesyen düşünce sistemi işgücü arzına ilişkin olarak; işgücü arz eden kişilerin bir para aldanmasına maruz bulunduklarının kabul edilmesi ve ücretlerin düşebileceği asgari bir seviyenin varlığının kabulü gibi iki noktada Klasik görüşten ayrılmaktadır. Bunlara ilaveten, Genel Keynesyen Model, herhangi bir zamanda, iradi işsiz olarak iş arayanlar kendi arz eğrilerinin üstünde bir ücretle iş arayanlar olarak mütalaa edilebilir diyerek, talepteki hangi değişikliklerin bu işsizliği hafifleteceğini açıklamaktadır[77].

İşsizlik, temelde yapısal ve konjonktürel olmak üzere iki nedenden ortaya çıkmakla birlikte, en çok karşılaşılan işsizlik çeşitleri; yapısal, konjonktürel, iradi, gayri iradi (açık), friksiyonel, mevsimlik, teknolojik, gizli işsizlik olarak sınıflandırılmaktadır. Gizli işsizlik ve eksik istihdam kavramları nüfus artış hızı, teçhizat ve kapasite artışının ilerisinde olan ülkelerin katlanmak zorunda oldukları bir durumu anlatırken, az gelişmiş ülkelerde ise düşük verimli ve düşük gelirli süngerleşmiş bir istihdam yapısını ifade etmektedir[78].

---

[74] Özhan Uluatam, **Makro İktisat**, 9. Baskı, Savaş Yayınları, Ankara, 1998, s. 332.
[75] Ali Özgüven, **İktisat Bilimine Giriş**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1991, s. 428.
[76] Ercan Eren, **Makro İktisat**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2006, s. 21.
[77] William H. Branson, **Makro İktisat Teorisi ve Politikası**, Çev.: Kanyılmaz, İbrahim, Uludağ Üniversitesi Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995, s. 196.
[78] Zeki Çağlav, **Türkiye'nin İstihdam Sorunu ve Geleceği**, İTÜ Yayınları, İstanbul, 1985, s. 139.

Bu tür yapıların doğal sonucu olarak meydana gelen işsizlik ekonomiler için önemli bir sorun teşkil etmekte olup, bunu ortadan kaldırabilmek için basit bir yöntem bulunmamaktadır. Söz konusu sorunla mücadelede uzun vadeli ve büyük program ve politikaların uygulanmasına yönelik olarak önemli yükler getiren değişikliklerin gerçekleştirilmesi gerektirmektedir. Ancak temelde kısa ve uzun vadeli programların koordineli çalışması vasıtasıyla, işsizlikle mücadele için önlemler alınabilecek iken, bu önlemlerin önemli bir kısmı enflasyonu şiddetlendirici türde olabileceği için, kalkınma hızının da düşmesine yol açabilecek nitelikte riskler arz etmektedir. Söz konusu risklere ilişkin alınabilecek önlemleri ise vadelerine göre kısa, orta ve uzun vadeli olmak üzere şu şekilde üçe ayırmak mümkündür[79]:

Kısa Vadeli Önlemler: Kırsal alanların ulaşım, iletişim ve barınma gibi önemli yaşam koşulları iyileştirilerek, gerekli altyapı yatırımları yapılması ve üretimi teşvik edici bir takım projelere ağırlık verilmesi ile girişimciler üretime karşı özendirilmelidir. Ancak bu tür önlemler geçici çözüm yolları olarak kalmakla birlikte, yukarıda bahsi geçen koordinasyon çerçevesinde makro ekonomiye dair oluşabilecek katkılarını da yadsımamak gerekmektedir.

Orta Vadeli Önlemler: Makro ekonomideki dengesizlikleri düzenlemeye ve ekonomiyi daha istikrarlı hale getirmeye yönelik olarak; öncelikle ekonomilerin mutlak üstünlükleri de dikkate alınmak kaydıyla, doğal kaynakların bol olduğu üretim alanlarına dayalı (ihracata yönelik) sanayileşme stratejisi belirlenmelidir. Belirlenen bu strateji çerçevesinde hedefler ortaya konulmalı ve daha çok istihdam alanı oluşturmak adına emek-yoğun yatırımlara öncelik verilmelidir. Öte yandan, genel itibariyle kentsel nüfusun kırsal nüfustan fazla olması ve buna bağlı olarak da işsizlik oranının kentsel kesimde daha yüksek olması nedeniyle işsizlik sorununa çözüm ararken, nüfusun kırsal kesimde tutulabileceği kalkınma projelerine öncelik verilmelidir. Ayrıca, ekonomilerde önemli bir yer tutan ve insanların hayatlarını idame ettirebilmeleri hususunda önemli bir yer tutan tarımın modernizasyonunun gerçekleştirilmesi ve küreselleşmeye bağlı değişen şartlara daha iyi uyum sağlamak adına tarım alanında reformların gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

[79] Emine Nida KOL, **a.g.e.**, 2007, s. 20.

Uzun Vadeli Önlemler: Emek piyasasında ücret dışı emek maliyetleri, emek gücünün üretimdeki yoğunluğunun ve üretim yapısının değişmesi, işsizlik yardımı uygulamalarının artması ve genç nüfusun istihdamdaki payının değişmesi gibi mevcut yapısal özellikleri nedeniyle 1900'lü yıllardan bu yana işsizlik oranında artış gözlenmektedir. İşsizlik sorununa çözüm getirmek adına gerçekleşmesi ve dahi etkilerinin gözlenmesi üç yıldan daha fazla süreyi gerektiren ve uzun vadeli olarak adlandırılan önlemlerin başında bilinçli toplum oluşturulması, planlı yani toplumun besleyebileceği kadar nüfusun sağlanması ve de toplumda sosyal güvenlik ortamının daha sağlıklı hale getirilebilmesi için gerekli çalışmalar gerçekleştirilmelidir.

2.1.3.2. Gelişmişlik Düzeyi, Kentleşme ve İstihdam

İstihdam sorunu genelde gelişmekte olan ülkelerde yaşanmakla birlikte, gelişmiş ülkelerde de daha çok teknolojik yeniliklere bağlı olarak daha az istihdam yaratılmasından kaynaklanmaktadır. Küreselleşme ve bilgi toplumuna bağlı olarak gelişen teknoloji sayesinde verimlilik oranlarında yaşanan artış, üretim artışını da beraberinde getirmiştir. Bununla birlikte bilgi toplumu ile işçi sınıfı da önemini yitirmeye başlamış ve üretim artışına rağmen istihdamda yaşanan azalma neticesinde sanayileşmiş ülkelerde işgücüne katılım oranında da önemli düşüşler gözlenmiştir. Söz konusu değişiklikler gelişmiş ülkeleri etkilediği kadar belki daha da büyük boyutlarda gelişmekte olan ülkeleri de etkilemiştir. Bahsi geçen etkiler halen önemini sürdürürken gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranlarının %10'nun üstünde seyir ettiği de istatistikler vasıtasıyla izlenebilmektedir.

Gelişmekte olan ülkelerdeki bu sorun büyük ölçüde işgücünün sektörel yapısına bağlı olmakla birlikte, aynı zamanda yetersiz talep, arz açıkları, istihdam olanaklarıyla kişisel yetenek ve beklentiler arasındaki uyumsuzluk, pazar açıkları gibi daha geniş boyutlu koşullar nedeniyle de ortaya çıkabilmektedir[80]. Bunlara ilaveten söz konusu ülkelerde yapılan ölçümlerin nüfus sayımı ile bağımlı olması ve istihdamla ilgili yeterli ve sağlıklı çalışmaların gerçekleştirilmemesi nedeniyle sayım sonuçları da gerçek rakamları yansıtmamaktadır. Ancak, açıklanan toplam işsiz

[80] Hüseyin Karakayalı, **Türkiye'nin Ekonomik Yapısı ve Değişimi**, Emir Ofset, İzmir, 1997, s. 114.

sayıları sorunun yalnızca bir yönünü ortaya koyarken, işsizliğin demografik yapısı ve işsiz kalma sürelerinin de önemi göz ardı etmemek gerekmektedir. Çünkü ülkelerin nüfusları ile istihdam hacimleri arasında da sıkı bir ilişki vardır.

Buradan yola çıkarak, söz konusu ülkelerin kentsel aşırı işsizliğe razı olmaları veya kırsal eksik istihdamın devamını sağlayacak politikaları sürdürmeleri şeklinde iki seçeneği olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü bu tür ülkelerde kentlere yığılan, düzenli geliri olan sürekli bir iş için bekleyenler ile kırsal bölgelerde geleneksel üretim yapısı içine gizlenmiş, çok fazla bir şey üretmeyen, dolayısıyla da yeterli geliri olmayan büyük bir kitlenin yarattığı problemlerle boğuşmaktadırlar[81]. Bununla birlikte, gelişmekte olan ülkelerde işgücünü miktar olarak arttırmak kolay iken, emeğin verimini arttırmak ise o denli zordur. Çünkü emeğin prodüktivitesinin artması, ülke ekonomisinde mevcut sermaye mallarının hem miktarının artmasına hem de kalitesinin yükselmesine, bunun da ötesinde gelişmiş teknolojilerin kullanılmasına ve üretime yönelik bilgi düzeyinin ve birikiminin yükselmesine bağlıdır[82]. İşgücü ve istihdam kavramlarının geliştirilebilmesi için olmazsa olmaz bir diğer kavram ise eğitimdir.

2.1.3.3. Eğitim Düzeyi ve İstihdam

Eğitim, bireylerin yaşantılarında çeşitli araç-gereçler ile istemli bir şekilde davranışlarını değiştirmelerine yol açan bir süreçtir. Bu süreç bireylerin ve keza toplumların gelişmelerinde en büyük rolü oynayan, yeniliklerin takibini, değişimlerin uygulanabilirliğini mümkün kılan önemli bir kavramdır. Öyle ki, literatürde istihdam edilenlerin eğitim durumuna ilişkin bir ülkenin işgücünün niteliği ile ilgili verileri yansıtan en önemli göstergelerden birisidir[83] şeklinde tanımlamalar bulunmaktadır. Küresel dünyada niteliksiz işgücü, hızla değişen bilgi teknolojilerine yeterince uyum sağlayamamakta, bu da ülkelerin geleceğini riske atmaktadır. Eğitimin işgücü arz ve

[81] Tahir Baştaymaz, **Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Açmaz: Aşırı İşsizlik veya Kırsal Eksik İstihdam**, Mercek, MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayınları, Kitap No: 3262, Yıl: 3, Sayı: 10, İstanbul, Nisan 1998, s. 21.
[82] Tevfik Pekin, **Makro İktisat**, Bilgehan Matbaası, İzmir, 1988, s. 98.
[83] Harika Şen, **Küreselleşme Sürecinde Türkiye'de Emek Arz ve Talebindeki Değişimin İşgücü ve İstihdam Üzerine Etkisi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006, s. 96.

talebi açısından taşıdığı önem günden güne artarken, nitelikli işgücü arz ve talebi arasındaki açık tüm ülkeler için temel sorun teşkil etmektedir. İşgücünün gerek ekonomik gerekse sosyal anlamda etkinliği, kavramın niteliksel ve niceliksel yönüyle de bağlantılı olduğundan, işgücü arzında eğitimli işgücünün niceliğini etkin kılmak ancak iyi bir eğitim ile mümkün olabilmektedir[84].

İyi bir eğitim sistemi için ise önemli yatırımlar ve gerekli teşviklerin uygun yer ve zamanda gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Ancak bu şekilde yapılan teknolojik icatlar, geliştirilen ürünler ve alınan patent hakları ve tabiî ki nitelikli işgücü ile uluslar arası rekabette devamlılığı sağlamak mümkün olabilecektir. İstihdam edilenlerin niteliklerini tespit edebilmek adına okullaşma oranlarının ve işgücünün istihdam edilen kısmının eğitim durumuna göre dağılımlarının incelenmesi ve de buna bağlı yeni hedef ve stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Tespit edilen nitelikli işgücü ve okullaşma oranlarındaki düşüklükleri gidermek adına ise yenilemeye yatkınlık, sisteme ilişkin esneklik ve yükseköğretimde bilimsel özerklik gibi bir takım düzenlemelerin gerçekleştirilmesi de zaruret olarak addedilmektedir.

2.1.3.4. Nüfus Artış Hızı ve İstihdam

İşgücü ve işsizlik kavramları tanımlanırken de değinilen temel kavramlardan biri olan ülke nüfusunu üç kısma ayırmamız halinde; çağ nüfus bu ayrımın orta kesimini teşkil edip, aynı zamanda iktisaden faal olabilecek nüfus olarak da adlandırılmaktadır. Ancak çağ nüfusta yer alanların bir kısmı işgücünün önemli bir bölümün oluştururken bir kısmı ise işgücüne dahil olmamaktadır. İşgücüne dahil olmayan kesimin bir diğer ismi de iradi işsiz olup, bu kesim; ev kadını, öğrenci, emekli, asker, rantiye geliri ile geçinenler, sakatlar vb. sebeplerle çalışamayan ve çalışmak istemeyenlerden oluşmaktadır.

Nüfus, işgücü piyasasının arz yönünü belirleyen önemli bir üretim faktörüdür. Bu nedenle nüfusun miktarı, yapısı ve kullanılış şekline bağlı olarak istihdamın yapısı da değişmektedir. İşgücünün çalışma çağındaki nüfusa oranı olarak

[84] Handan Kumaş, "İşsizliğin Psiko-Sosyal Boyutu ve Çalışma Yaşamına İlişkin Değerler Üzerindeki Etkileri", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3 (4), Ekim-Kasım-Aralık, İzmir, 2001, s. 200.

tanımlanan, işgücüne katılma oranı sabitken ve dış göçler ihmal edilirken, nüfus artış hızının 15 yıl sonra işgücü artış hızına eşit olacağı beklentisinin mevcudiyeti, işgücü arzındaki artış hızının nüfus artış hızı ile doğrudan doğruya ilişkili olmasına yol açarken[85], bu noktada nüfus ve istihdam arasında da sıkı bir ilişki olduğunu söylemek de mümkündür.

Nüfus artışının sermayenin amortismanı gibi kişi başına ya da işçi başına sermaye stokunu ve işçi başına hasılayı azaltmak yönündeki hareketi nüfus artışının durağan duruma etkisi olarak ifade edilmektedir. Amortismanların işçi başına sermayeyi yıpranma nedeniyle azaltması gibi nüfus artışı da mevcut sermayeyi daha fazla sayıda işçinin kullanması gerektirdiği için azaltmaktadır[86]. Nüfus artış hızındaki yükselmenin diğer bir etkisi de; iki durağan durum dengesi arasındaki geçiş döneminde nüfus artışındaki bir hızlanmanın ekonominin toplam hasılasının eskisinden daha yüksek bir oranda büyümesini sağlayarak, kişi başına hasılayı daha düşük bir düzeye indirmesidir. Nüfusu çok hızlı büyüyen ülkelerde; toplam nüfus içinde (0-15) yaş grubunu oluşturan genç nüfusun payının hızla artışı, kişi başına emek girdisi ve dolayısıyla da kişi başına milli geliri azaltma ve kentleşme sürecini hızlandırma olmak üzere iki önemli gelişme yaşanmaktadır[87].

2.1.3.5. Milli Gelir, Büyüme, Kayıtdışı Ekonomi ve İstihdam

Bir ekonominin üretken kaynaklarını ne ölçüde değerlendirdiği, yani üretim faktörlerinin ne düzeyde istihdam edildiği, ekonominin üretim yani gelir düzeyine bağlıdır. Dolayısıyla istihdam düzeyinin belirlenmesini, gelir düzeyinin belirlenmesi şeklinde ele almak mümkündür. Burada sorun, gelir düzeyinin belirleyicilerinin ortaya konulması ile yüksek oranlı ve kalıcı işsizliğin açıklanmasında ortaya çıkmaktadır[88].

---

[85] Devlet Planlama Teşkilatı, "Nüfus, Demografi Yapısı, Göç Özel İhtisas Komisyonu Raporu", **VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı**, Yayın No: DPT:2556-ÖİK: 572, Ankara, 2001, s. 7.
[86] Kemal Yıldırım, "Ekonomik Büyüme", **İktisat Teorisi**, Editör: Nüvit Oktay, Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Ders Kitapları, Eskişehir, 2002(b), s. 536.
[87] Aslan Eren, **a.g.e**, 1999, s. 20.; Mehmet Turgut, **TÜSİAD Raporları ve Türkiye Ekonomisi**, Boğaziçi Yayınları, İstanbul, 2000, s. 30.
[88] Kemal Yıldırım, "Makro İktisadın Temelleri", **İktisat Teorisi**, Editör: Nüvit Oktay, Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Ders Kitapları, Eskişehir, 2002(c), s. 262-263.

Bir ülkeye ait yurt içi ve yurt dışı varlıkların ürettikleri gayri safi ürün ve hizmetlerin tümünün parasal değeri olan Gayri Safi Milli Hasıla (GSMH)'da belli bir dönemde gözlenen artış olarak ifade edilen ekonomik büyüme, tarihte birçok iktisatçı tarafından araştırılmış önemli bir makro değer olup, büyüme üzerine yapılan çeşitli yorumlar şu şekildedir: Klasikler, ekonominin dengede olduğu, Mahreçler Kanunu işlerken, "büyümenin devamlılığının sağlanması" hususunu sorun olarak ele almışlar ve bu şekilde kısmen de olsa konuya değinmişlerdir. Klasik İktisatçılardan Adam Smith, büyümenin uzmanlaşma ile kendiliğinden gerçekleşeceğini savunurken, David Ricardo ise, var olan büyümenin nasıl bölüşüleceği üzerinde düşünceler geliştirerek dolaylı yoldan büyümeye ile ilgili görüş bildirmiştir. Zaman içerisinde ülkelerin zenginleşmesi ile tarım sektörünün toplam gelirdeki payının düşmüş ve bu da sektörde çalışan nüfusun azalmasına yol açmıştır.

Ekonomik büyüme ülkeden ülkeye farklılık gösterirken, bunun istihdam üzerine olumlu etkilerinin kimi ülkede hızlı, kimisinde ise daha yavaş olduğunu söylemek mümkündür[89]. Bu noktada ise sürekli büyüme kavramı önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü uzun dönemde büyüme oranlarındaki farklılıklar, ekonomilerin kişi başına düşen gelirlerinde önemli farklılıklar oluşturabilmektedir[90]. Özellikle istihdam yaratmadan gerçekleşen ekonomik büyüme artan işsizliği de beraberinde getirecektir. Bu nedenle öncelikli olarak, ekonominin genel yapısı ve işsizliğin oluşmasına neden olan değişkenlerin hükümetler tarafından detaylı olarak incelenmesi ve işsizliği azaltmaya yönelik politikaların uygulamaya konulması gerekmektedir.

Milli gelir, büyüme ve istihdamla yakın ilgili olan ve devletin yarattığı her hizmetten veya her değerden pay aldığı ve vergiye tabi olduğu halde devletin finansmanına katkıda bulunmayan kişilerin oluşturduğu ticari, sınai ve diğer faaliyetler bütünü olarak adlandırılan kayıt dışı ekonomi, genelde mal ve hizmet üretimine konu olmasına karşın, geleneksel ölçüm yöntemleri ile bütünüyle tespit edilemeyen alanları kapsadığı kabul edilmektedir. Kayıtdışı ekonomi ile kayıtdışı istihdam arasında oldukça sıkı bir ilişki söz konusudur. Bir çok tanımı bulunmakla

[89] Ahmet Selamoğlu, "Gelişmiş Ülkelerde İstihdam Politikaları, Esneklik Arayışı ve Etkileri", http://kosbed.kou.edu.tr/sayi4/selamoglu.pdf, 12/02/2007.
[90] Kemal Yıldırım, **a.g.e.**, 2002(b), s. 526.

birlikte kayıtdışı istihdamı, faaliyetlerinin resmi belgelere dayandırılmaması ve bu nedenle resmi kayıtlara girmemesi, bunun sonucunda vergisel ve zorunlu sosyal yükümlülükler de dahil olmak üzere tüm yükümlülüklerin, mali ve sosyal güvenlik kurumlarının denetim alanı dışına çıkarılması şeklinde ifade etmek mümkündür.

Kısaca, kayıtdışı istihdamın ortaya çıkışında temel neden olarak yasal prosedürlerin tam anlamıyla oluşturulmamasını söylemek mümkündür. Kayıt dışılıkla mücadelede ilerleme sağlansa dahi kazanımlar büyük olasılıkla gelir kayıplarının telafisinde yeterli olamayacağından ek bir strateji olarak sosyal güvenlik reformu geliştirilmeli ve bu da işgücü maliyetini hafifletme politikasıyla birlikte ele alınmalıdır[91].

2.1.3.6. Enflasyon, Gelir Dağılımı ve İstihdam

Bir ekonomide sahip olunan üretim faktörlerinin tümünün belli bir teknoloji düzeyinde üretimde kullanılması halinde ekonomi üretebileceği mal ve hizmet miktarının en fazlasını üretmiş ve tam istihdam düzeyine ulaşmış olmaktadır. Ancak, bu düzeyin ötesindeki gelir artışı nominal bir gelir artışı olup, ekonomide bir harcama fazlasının olduğunu yani enflasyonist açığı ifade etmektedir. Enflasyonist açığın bulunduğu ekonomilerde toplam arz esnekliği sonsuz varsayılmakta ve tam istihdam düzeyinin sınırladığı mal ve hizmet miktarını arttırma olanağı olmadığından reel gelirin artması da söz konusu olamamaktadır[92].

Hangi nedenle ortaya çıkmış olursa olsun, yaşanan enflasyonun işgücü piyasasından doğru olarak tahmin edilememesi halinde, gelirin işçi ve işverenler arasında yeniden dağılımı sonucunu doğuran ve beklenmeyen enflasyon olarak adlandırılan enflasyon, işgücü piyasalarının işleyişi açısından tam istihdamdan uzaklaşma ve gelir dağılımında bozulma olmak üzere iki temel soruna yol açmaktadır. Gelir dağılımındaki bu bozulma kimi zaman işverenlerin lehine olurken, kimi zaman da aleyhine olmaktadır. Toplam talepte beklenmeyen bir artış nedeniyle enflasyon yükselirse ücretler bu artışın etkisinde kalmaktadır. Ancak toplam talebin

[91] TÜSİAD, "Türkiye'de İşgücü Piyasasının Kurumsal Yapısı ve İşsizlik Raporu", www.btinsan.com/310/81.asp, 03/03/2006.
[92] Tevfik Pekin, **Makro Ekonomi**, İstiklal Matbaası, İzmir, 1986, s. 185-187.

beklenen hızda artmaması yani daha düşük seviyede kalması halinde, gelir dağılımı işçilerin lehine işverenlerin aleyhine bozulmaktadır[93].

İşsizlik ve enflasyon arasındaki ilişkiyi, kısa ve uzun dönem olmak üzere Phillips Eğrisi olarak adlandırarak, yeni bir teori ortaya koyan A.W. Phillips, bu eğriyi kısa ve uzun dönem şeklinde olmak üzere iki farklı zaman diliminde incelemiştir. Kısa dönem Phillips eğrisi, beklenen enflasyon ile ülkenin demografik özelliklerinden, ekonominin yapısal farklılaşmalarından ve teknolojik yeniliklerden etkilenerek değişebilen "doğal işsizlik oranı" sabitken, işsizlik oranı ve enflasyon oranı arasındaki ters yönlü ilişkiyi göstermektedir. Enflasyonun beklenenin üzerine çıkması, işsizlik oranının doğal işsizlik oranının altına düşmesine yol açarken, uzun dönem Phillips eğrisi de beklenen enflasyon ve gerçekleşen enflasyon oranlarının birbirine eşit olduğu zamanlarda enflasyon oranı ile işsizlik oranı arasındaki ilişkiyi göstermektedir[94]. Kısacası, hem kısa hem de uzun dönem Phillips eğrinin hareket kabiliyetinde doğal işsizlik oranında meydana gelen değişiklikler önemli rol oynamaktadır.

2.1.4. Bireylerin İhtiyaçları, İstihdam Edilebilirlikleri ve Bunlara İlişkin Olanaklar

Bireylerin, yaşamlarını idame ettirebilmeleri, sağlıklı, düzenli ve daha verimli çalışabilmeleri için bir takım ihtiyaçlarının karşılanması zaruri bir durum olarak özel yaşam ve çalışma yaşamı olmak üzere yaşamın her alanında karşımıza çıkmaktadır. İhtiyaçların bir kısmı tüm bireyler için temel anlamda benzer yönler taşımasına rağmen, bu ihtiyaçların ne şiddette olduğu veya karşılanmasına yönelik ne tür girişimlerde bulunulduğu bireyden bireye farklılık arz etmektedir. Ancak bir çok alanda olduğu gibi söz konusu ihtiyaçların karşılanması esnasında da toplumdaki bireyler, doğrudan veya dolaylı olarak birbirlerine bağlı kalmaktadırlar. Bu nedenle bireylerde yaşanan değişim ve gelişmeler, zaman içerisinde tüm topluma yansıyarak;

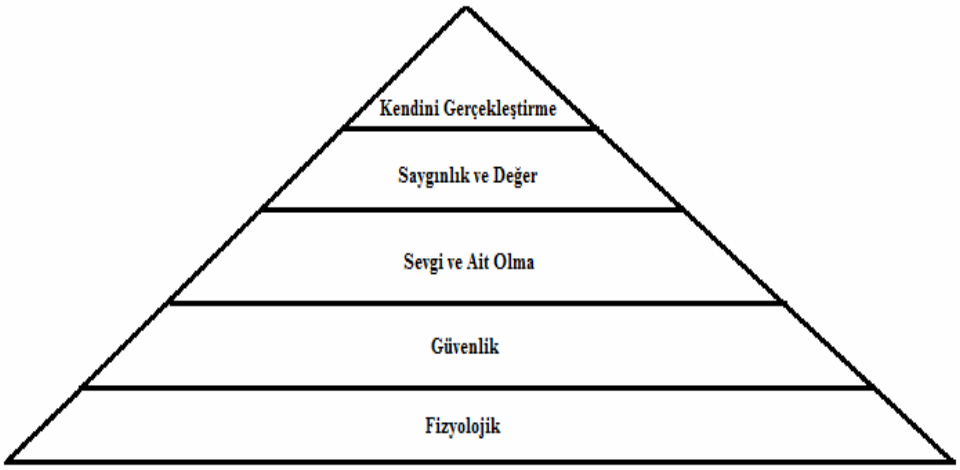
[93] İlyas Şıklar, "Enflasyon Analizi", **İktisat Teorisi**, Editör: Nüvit Oktay, Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Ders Kitapları Yayın No: 36, Eskişehir, 2002, s. 432-433.
[94] İlyas Şıklar, **a.g.e**, 2002, s. 437-442.

söz konusu toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel gelişmişlik düzeyinin artmasına yol açabilmektedir.

2.1.4.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

İhtiyaç çeşitlerini ve bu ihtiyaçların insanlar tarafından hangi dönemlerde ve ne ölçüde önem arz ettiği ile ilgili ilk bilimsel çalışma Amerikalı bilim adamı Abraham H. Maslow tarafından yapılmış olup, Maslow, 1943 yılında yayınladığı makalede klinik gözlemlerden yola çıkarak insan davranışlarına yön veren temel gereksinimlerin neler olduğunu ortaya koymuştur[95]. Maslow, insanların doğuştan ve sonradan kazanılan olmak üzere iki çeşit alışkanlıkları olduğunu ve ihtiyaçların da söz konusu alışkanlıklara bağlı olarak geliştiği ve de belirli davranışlara yön verdiğini ileri sürmektedir. Buna bağlı olarak Maslow insan ihtiyaçlarını fizyolojik, güvenlik, sevgi-ait olma, saygınlık-değer görme ve kendini gerçekleştirme olmak üzere 5 farklı boyutta ele almıştır. Bu boyutları Şekil 2.3'de gözlemlemek mümkündür:

Şekil-2.3: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



[95] Abraham Harold Maslow, **Motivation and Personality**, Harper&Row Publishers Second Edition, USA, 1970.

2.1.4.1.1. Fizyolojik İhtiyaçlar

Fizyolojik ihtiyaçlar, motivasyon kuramı içerisinde genelde açlık, susuzluk, cinsellik, barınma için yeterli maaş vb. insanların hayatlarını idame ettirebilmeleri için gerekli fizyolojik dürtüler olarak ele alınmaktadır. Bu gereksinimlerin karşılanması, bireyler için motivasyon aracı olmaktan çıkmalarına neden olurken, söz konusu ihtiyaçların temin edilememesi halinde ise diğer tüm gereksinimler önemini yitirerek, her şey bu ihtiyacın karşılanmasına odaklı gerçekleşmektedir[96]. Bu nedenden ötürü fizyolojik ihtiyaçlar aynı zamanda temel ihtiyaçlar olarak da adlandırılmaktadır.

2.1.4.1.2. Güvenlik İhtiyaçları

Birinci basamakta yer alan fizyolojik ihtiyaçların karşılanmasının ardından kendini koruma, güven duyma, istikrarlı olma, korku, kaygı ve karmaşadan kaçınma, planlı, düzenli, psikolojik ve fiziksel zararlardan bağımsız güvenli bir ortamda yaşama ve çalışma isteği gibi güvenlik ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaçlar genellikle toplum yapısında meydana gelen doğal afet, suç, savaş, hastalık, otorite bozukluğu ve kronik ekonomik bunalımlar gibi olağanüstü kötü koşulların meydana gelmesi ile aktif hale geçmektedir. Söz konusu ihtiyaçların anlık veya geçici olarak giderilmesinin yanı sıra devamlılığının sağlanması da önemli arz etmektedir. Bununla birlikte, fizyolojik ihtiyaçlarda olduğu gibi güvenlik ihtiyaçlarının giderilememesi de bireylerin bu ihtiyaca odaklanmalarına ve tüm kapasitelerini kullanarak sorunu çözmeye yönelmelerine neden olmaktadır.

2.1.4.1.3. Sevgi ve Ait Olma

İlk iki ihtiyacın yeterli derecede karşılanması halinde, insanlar sevme, sevilme, ait olma gibi gereksinimlerinin farkına varacaklardır. Bu sevgi; aile, arkadaş, sevgili, eş ve çocuk gibi bir çok şekilde olurken, kavramlara ilişkin ihtiyaç bireyler

[96] Maslow, **a.g.e.,** 1970, s. 35-37.

tarafından duygu yoğunluğunun yaşanması ile hissedilmektedir. Bu şekilde toplumda yaşayan diğer insanlarla ilişki kurma, başkalarına karşı şefkat duyma, onlarla bir şeyler paylaşma gibi durumların gelişmesi gündeme gelmektedir.

2.1.4.1.4. Saygınlık İhtiyacı

Birey ve dolayısıyla toplumlar, genellikle benliklerine yönelik olarak yüksek değer biçme, özgüven oluşumu, başka bireyler tarafından saygı görme ve takdir edilmeye ilişkin bir gereksinim ve arzuya sahiptirler. Bu ihtiyaçlar sağlam temellere dayanan ve süreklilik arz eden güç, başarı, yeterlilik, ustalık ve beceri gösterme, güven sağlama, çalışma arkadaşları tarafından kabul görme gereksinimlerinden oluşmakta olup, ayrıca bağımsızlık ve özgürlük arzusu duymak ile statü, ün-prestij, tanınma, önem, saygınlık ve takdir gibi ihtiyaçlar olmak üzere iki şekilde sınıflandırılabilmektedir. Bununla birlikte, özgüven, özsaygı ve yeterli olma gibi hislerin ortaya çıkmasına yol açmaktadır[97].

2.1.4.1.5. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı

Kendini gerçekleştirme ihtiyaçlar hiyerarşisinin son basamağı olup, ilk dört basamakta yer alan tüm ihtiyaçlar karşılanmasına rağmen, bireylerin çalışmakta oldukları işler, bireysel yeteneklerine uygun değil ise kendileriyle barışık olmaları da pek mümkün olmamaktadır. Çünkü bu şekilde bireyler kendilerini rahatsız hissetmekte ve bulundukları pozisyondan çok da hoşnut olmamaktadırlar. Bu ihtiyaçların tatmini; bireylerin gelinebilecek en yüksek noktaya ulaşıp, hayata dair hedeflerinin gerçekleştirilmesi ile mümkün olmaktadır. Ancak, söz konusu ihtiyaç, bireylerin özellikleri ve gereksinim düzeylerindeki farklılıklar itibariyle bireyden bireye farklılık göstermektedir[98].

Motivasyona ilişkin geliştirilmiş olan teorilerden olan ve Herzberg'in iki etmenli teorisi ve Existence Relatedness Growth (ERG) teorisi ile birlikte kapsam türüne dahil olan Maslow kuramı, Douglas Mc. Gregor'un 1960 tarihli kitabı ile

[97] Maslow, **a.g.e.**, 1970, s. 45.
[98] Maslow, **a.g.e.**, 1970, s. 46.

birlikte popüler hale gelmiş[99] ve ilerleyen yıllarda alternatif teorilerin geliştirilmesine neden olmuştur: Örneğin, Maslow'un motivasyon teorisinde beş temel ihtiyaç dizisi söz konusu iken, Herzberg'in "çift faktör" kuramında ise; iş yerinde iş görenlerin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğe sebep olan hijyenik etmenler (dışsal faktörler) ile iş yerinde iş göreni mutlu kılan, iş yerine bağlayan teşvik edici (içsel faktörler) etmenlerin birbirinden ayrı tutulması gerektiği üzerinde durulmuştur. Temeli Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanan ve Alderfer tarafından geliştirilen; existence (var olma, kendini gerçekleştirme), relatedness (ilişkili olma) ve growth (gelişme) kelimelerinin İngilizce baş harflerinden oluşan ERG teorisinde ise ihtiyaçlar; var olma, beraber olma ve gelişmeden ibarettir. Bunlara ilaveten; beklenti, eşitlik ve hedef tayini olmak üzere üç tür süreç teorisi de literatürde yer alan araştırmalar içerisinde sayılabilmektedir[100].

Özetle; tüm bu ihtiyaçlar ve söz konusu ihtiyaçların giderilmesine yönelik olarak geliştirilen motivasyon kuramlarının birleştiği ana nokta; istihdama dahil olan iş görenlerin, sağlıklı, düzenli, ergonomik ortamlarda, istekli, hevesli ve sürekli teşvik edilen bir yönetim sistemi ile üretimdeki etkinliklerinin ve sonuçta ortaya konulan ürün ya da hizmetin verimliliğinde büyük oranda artışların yaşanmasına katkı sağlamak adına gerçekleştirilen faaliyetler bütününüdür. Bu noktada ise; iş görenlerin çalıştıkları kurumların işleyişleri, kurum kültürü, kurum yönetimi, kurumun insana verdiği değer ve bu değerin geliştirilmesine yönelik gerçekleştirilen faaliyetler bütünü büyük önem arz etmektedir.

[99] Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 7. th. Ed., International Edition, Mc.Graw-Hill Inc.USA, 1995, s. 151.
[100] "Maslow'un İhtiyaç Dizisi ve Alternatif İhtiyaç Modelleri", http://www.knightalemi.com/isletme-iktisat-653/342687-maslovun-ihtiyac-dizisi-ve-alternatif-ihtiyac-modelleri.html, 10/02/2011.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ve KARİYER PLANLAMASI

Temeli personel yönetimine kadar uzanan ve hızla değişen dünya sistemi içerisinde günümüzün en önemli işletme fonksiyonlarından biri haline gelen insan kaynakları yönetimi, insana ve özellikle tercihlerin nitelikli personel yönünde yoğunlaşması üzerine bireylerin kendilerini yenileme, kişisel gelişim, kendini gerçekleştirme, ilerleme, psikolojik, sosyolojik ve ekonomik açılardan tatmin olma gibi isteklerini karşılamaya yardımcı olan kariyer kavramını da beraberinde getirmiştir. Ancak bu anlamda yalnızca bireysel çabalar yeterli olmayıp aynı zamanda zaman içerisinde evrim geçiren örgüt yapılarında da kendini yenileme hızlarında artış, elastiki bir yapıya dönüş, nitelikli personel çalıştırma ve bunların örgüte olan bağlılıklarını da artırmak adına bir takım kariyer planlarının oluşturulması ve profesyonel bir şekilde yönetimini zorunlu kılmıştır. Bu nedenle çalışmanın üçüncü bölümü olan bu bölümde personel yönetiminden yola çıkarak insan kaynakları yönetimi ve kariyer planlaması kavramlarına ilişkin tarihsel gelişimler, ilgili oldukları kavramlar ve gelişim esnasında etkili olan yaklaşım ve sorunların incelenmesinde fayda gözlenmiştir.

3.1. Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Eski adıyla personel, yeni adıyla insan kaynakları yönetimi; işletme veya kurumlarda işin gereklerinin ve tanımlanmasının gerçekleştirilmesi sonrası söz konusu iş için ihtiyaç duyulan personelin nitelik ve nicelik olarak istenilen zamanda tedarik edilmesi, işe alıştırılması, gerekli her türlü eğitimin verilmesi, bireysel ve kurumsal açılardan geliştirilmesi, verimli bir biçimde çalıştırılması, ücretlendirilmesi, değerlendirilmesi ve yeri geldiğinde ödüllendirilmesini de kapsayan amaçlar doğrultusunda planlamaların gerçekleştirilmesine dair oluşturulan faaliyetler bütününü kapsamaktadır.

Kavramın ilk olarak ortaya çıkışı emek yoğun üretimin söz konusu olduğu döneme rastlamaktadır. Bu dönemde daha çok insan emeğine ve kas gücüne dayalı olarak üretim yapıldığından işgücü olarak tanım bulmuştur. Zaman içerisinde

makinelerin üretime girmesi ile işletmelerde çalışan herkesi kapsayan personel ve teknolojinin hızla gelişmesinin ardından da insan kaynakları olarak adlandırılmaya başlanmıştır. Son yıllarda bilgi ekonomisinin de artan önemiyle birlikte insan, entelektüel sermaye olarak önemli rekabet avantajı sağlayan bir faktör haline gelmiş ve bu şekilde eskiden rutin olarak yapılan işlerin yerini bilgi işleri, çalışanların yerini de bilgi işçileri almaya başlamıştır[101]. Bu nedenle her türlü iş, bilgi ve ileri teknoloji ile donatılarak daha verimli hale getirilmeye çalışılmaktadır. Söz konusu donanımın sağlanması için ise başlangıçta gelişime açık personel ve onlara gerekli imkanları sağlayabilecek kapasitede, yenilikçi anlayışa sahip bir yönetimin olması da gerekmektedir. Geçmişte personel adı ile var olan ve yalnızca çalışanlar hakkında ücret, yan ödemeler, devamsızlıklar, izinler, raporlu oldukları gün sayıları gibi kayıt tutma ve istihdam ilişkilerini sağlama faaliyeti olarak görülen personel yönetimi, günümüzde gelişen ve değişen dünyaya bağlı olarak sürekli kendini yenileyen, içerik olarak daha kapsamlı, bir nevi örgütün dış yüzü olarak da ifade edilebilecek bir insan kaynaklarının varlığından bahsetmek mümkündür.

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) ise, genel olarak bir organizasyonda en alt kademede çalışan işçiden en üst kademede çalışana kadar örgütün tümünü kapsayan ve üretimde kullanılan diğer kaynaklara oranla verimlilik açısından daha kolay kendini geliştirebilen ve bu şekilde değişime daha kolay ayak uydurabileceği düşünülen insan faktörünün tabiri caizse çeşitli çalışmalar ve eğitimler ile işlendiği boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Kısaca İKY'yi, personel yönetimi ve endüstri ilişkilerinin birleşmesinden doğan, geniş bir alanda istihdam ilişkilerini temsil eden, bireysel iş ilişkilerinin gelişmesine katkıda bulunan, örgütsel entegrasyonu gerçekleştirmeye çalışan ve yönetim tarafından öne sürülen yeni bir işçi-yönetici ilişkiler zinciri olarak ifade etmek mümkündür. Firma politikalarının oluşturulmasında göz önünde tutulması gereken önemli bir stratejik yönetici fonksiyonu olup, işçilerin kontrollerinden gelişimlerine kadar süregelen ve

[101] Verma Anıl, "Emerging HRM Paradigms for a Knowledge Economy", **Annual Meeting of the Human Resource Professionals of Ontraio**, February 14-16 2001, Toronto, 2001, s. 1-4.

performanslarını desteklemeye yönelik olarak değişebilen kavram, literatürde yöneticinin temel görevlerini destekleyici davranış olarak da adlandırılmaktadır[102].

Özetle; personel yönetimi, işletmenin kısa vadeli ihtiyaçlarını karşılamaya dönük gerçekleştirdiği fonksiyonları birbirinden ayrı bireysel fonksiyonlar olarak gören, yöneticilerin ne yapmaları gerektiğine odaklanan, görev odaklı spesifik 'eğitim'leri ön plana alan ve sendikal toplu pazarlıklara bağlı geleneksel endüstri ilişkileri modeliyle ilişkili iken insan kaynakları yönetimi; uzun vadeli bir bakış açısına sahip, bütün fonksiyonların işletme stratejisi doğrultusunda uyumlulaştırılmasını hedefleyen, çalışanlarını sendikalardan daha fazla düşünerek sendikalara gerek duyulmayan bir modele yönelik, iş zenginleştirme, grup çalışmaları ve grup halinde öğrenmeye giden bütüncül bir 'gelişme'den yana[103] faaliyetlerini sürdüren bir yönetim biçimi olarak karşımıza çıkmaktadır. Her iki yönetim biçiminin de temelinde insan faktörü olmasına rağmen bahsi geçen farkları detaylı incelenmek ve bu farklılıkların neden ve niçinlerini irdelemek adına konuya ilişkin tarihsel gelişime göz atmakta fayda gözlenmektedir.

3.1.1. Tarihi Gelişim Süreci İçerisinde Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi

Personel Yönetimi, Sanayi Devrimi'yle birlikte üretimin topraktan makineye yönelmesi ve yaşanan değişimler sonucunda ortaya çıkan gereksinimlerin bir ürünü olarak doğmuştur. Fabrika işçilerinin kendilerine sağlanan tüm koşulları kabullenmek zorunda oldukları Sanayi devriminin ilk yıllarında, işçilerin gelir elde etme gereksinimleri, başka bir iş arama yada bulma alternatiflerinin düşük olması ve bulsalar dahi koşulların daha iyi olmayacağı endişesi nedenleriyle işlerini terk etmeleri mümkün olmamakta idi. Ancak bu durum, 1800'lü yılların sonlarına doğru önem kazanmaya başlayan refah ve sendikal hareketle birlikte bazı işverenlerin kendi çalışanlarının ekonomik refahlarına ilgi göstermeleri yönünde bir değişikliğe yol açmıştır. Böylelikle bir kısım örgütlerde mali, tıbbi, barınma vb yardımların yanı sıra

[102] Deniz Kağnıcıoğlu, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2001, 1 (1), s. 15.
[103] Jason Hughes, "The Differences between Personel Administration, Human Resorce Management and Strategic Human Resource Management: a Brief Overview", **CLMS**, November, 1999, s. 2-5.

çalışanlara kültürel, eğitimsel ve dinlenme kolaylıkları sağlama sorumluluğu bulunan bir pozisyon olan refah sekreterliği doğmuştur. Her ne kadar Refah Sekreterliği, personel yönetimi anlayışının başlangıcı olarak kabul edilse de Birinci Dünya Savaşı'na kadar bir uzmanlık alanı olarak görülmemiştir. Yönetim ve davranış bilimlerindeki gelişmelerin çalışma ortamına yansıması ancak İkinci Dünya Savaşı'nı izleyen dönemde gerçekleşmiştir[104].

1980'lerde öne çıkan Küreselleşme kavramının beraberinde getirdiği değişme ve gelişmelerden bütün bireyler, toplumlar ve sistemler eş anlı ancak farklı boyutlarda etkilenirken; bunlar arasında en çok etkilenen kavramlardan birisi de bilginin temel üretim faktörü olarak değerlendirildiği, bilgi üretimi ve iletiminin yaygınlaştığı, bilginin temel sermaye, ana güç olduğu ve bilgi işi ile uğraşanların çoğunlukta olduğu, öğrenmenin hayatın bir parçası haline geldiği bir toplumsal yaşam biçimi olarak tanımlanan bilgi toplumu olmuştur. Hızlı bilgi artışı, değişme ve gelişmenin yer aldığı bu toplumsal yaşam sürecinde ileri teknoloji ürünlerinin insan yaşamında daha çok yer alması da söz konusu olmuştur. Bu yönüyle bilgi toplumu, toplumsal gelişme ile yakından ilişkilidir. Bilindiği gibi toplumsal gelişme toplumun, temel sosyo-kültürel ve ekonomik verileri bakımından belirli bir refah düzeyine ulaşmasına ve bu yöndeki toplumsal çabaya işaret etmekte ve böylece bilgi toplumuna geçiş sürecinde büyük rol oynamaktadır[105].

Bilgi çağı toplumunun gelişmesine öncülük eden gerek bireyler gerekse organizasyonlar bir takım aşamalardan geçerek bugünkü hallerini almışlardır. Bu durum; kurum ve organizasyonlarda çalışan tüm bireylerin özel yaşamlarını, statülerini ve çalışma yaşamlarını etkilemesinin yanı sıra organizasyonlarda çalışan insan kaynaklarından yeni çalışma profillerinin oluşturulması ve organizasyonların yönetim modelleri, istihdam şekilleri, çalışma normları, kurumsal hedef ve stratejilerinde yeniliklerin gerçekleştirilmesi ihtiyaçlarına yol açmıştır. Tüm bu değişimlerin gerçekleşmesi ise; bilgi toplumunda işleyişin merkezini oluşturan bireylerin kişisel gelişimlerine bağlı iken, bireylerin kendi öz benliklerinde var olan yeteneklerini geliştirebilmeleri ve gelişim isteklerini uygulamaya dökebilmeleri için

[104] Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed.: Ramazan Geylan, TC.Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1561, Ekim, 2004, s. 4-5.
[105] İlhami Fındıkçı, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları: 2, İstanbul, 1996, s. 26.

ise; gerekli işlemlerin belirli bir düzen içerisinde oluşturulması, sistematik yönetimce desteklenmesi ve işlevsel hale getirilmesi gerekmektedir. Ancak, bu şekilde hem bireysel gelişim hem de örgütsel gelişime dair faaliyette bulunmak mümkün olabilecektir.

3.1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi

Bir işletme ya da kurumdaki insan sermayesinin oluşması ve örgütsel performansın artmasını sağlayan en önemli etkenlerden birisi olan İKY uygulamaları, işletme için bir kaldıraç görevi görerek, çalışanların etkili bir şekilde yönlendirilmesi ve desteklenmesiyle işletmenin stratejik hedefleri ile uyumlu bir rekabet avantajı elde edilmesini ve bu avantajın korunmasını sağlayabilmektedir. Stratejik hedefler doğrultusunda iş yapış şekilleri geliştirilerek ve uygulanarak işletmenin değişen koşullara kısa sürede uyum sağlaması mümkün olabilmektedir. Bunlara ilave olarak, etkili İKY ile işletmenin ihtiyaçları karşılanırken çalışanların memnuniyetleri ve yaşam kaliteleri de yükseltilebilmektedir[106]. Çünkü üretimde kaynakların etkin kullanımı büyümeyi, sağlanan büyüme de kalkınmayı beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla kalkınmış toplumlara ait bireylerin gelir düzeyleri ve yaşam kaliteleri iyi olacağından buna bağlı olarak da memnuniyetleri yüksek olacaktır.

Ancak gerek mal gerekse hizmet üretimi esnasında olsun konuya ilişkin gerekli hassasiyetin gösterilmemesi durumunda, çalışan memnuniyetinin sağlanamaması, verimin düşmesi, üretimde kalite sorununun yaşanması, müşteri şikayetlerinin artması ve pazar payında düşüşlerin yaşanması gibi risklerin oluşabilirlik oranı yükselirken, söz konusu risklerin gerçekleşmesi halinde ise yaşanabilecek iç ve dış müşteri kayıpları ile maddi ve manevi bir takım yüklerin artması da muhtemel bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

İKY'nin önemi konusunda yukarıda bahsi geçen pek çok gerekçe öne sürülebileceği gibi özellikle şu dört tanesi hayati önem arz etmektedir; İK ile birlikte ele alınan maliyet, verimlilik gerçeği, içtimai, kültürel, yasal ve eğitsel alanlarda

[106] Serap Benligiray, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed.: Ramazan Geylan, TC.Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1561, Ekim, 2004, s. 7.

meydana gelen değişmelerin karmaşık etkilerinin artması ile iş yerlerindeki yaşanan olumsuzlukların etkilerinin gün geçtikçe çoğalması sonucunda oluşan sorunlara çözüm bulmak ve meydana gelen bu olumsuzlukların etkilerini ortadan kaldırmak veya en aza indirmek bakımından da büyük önem taşımaktadır[107]. Kısaca, işletmelerde farklı niteliklere sahip, farklı branşlardan gelen insanların kendilerine verilen görevlere ilişkin gerçekleştirilen çalışmaları sonucunda işletmenin devamlılığını sağlamak üzere ortak bir paydada buluştukları muhakkaktır. Söz konusu çalışmaların sağlıklı ilerlemesi ve sonuçlanması için ise doğru iletişim ve bilgi paylaşımı önem arz ederken, bunun için gerekli olan etkili iletişim sistemini temin etme ve çalışanların ihtiyaçlarına cevap verme noktasında da işletmelerin insan kaynakları yönetiminin gerçekleştirildiği birimlere ve ilgili yöneticilere de önemli görevler düşmektedir.

3.1.3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Temel Faaliyet Konuları

Geçmişte çalışanlar hakkında ücret, izin, rapor ve devamsızlıklar gibi bir takım kayıt tutma işlevlerinin gerçekleştirildiği personel işleri ve buna işlev teşkil eden insan kaynağı, bir maliyet unsuru olarak görülürken, zaman içerisinde örgütlerin değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri hususunda değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken dinamik bir kaynak olarak modern bir bakış açısının yerleşmesi üzerine insan kaynağı giderek önem kazanmaya başlamıştır.

Bir çok alanda olduğu gibi modernizasyon, teknoloji ve ekonomi alanlarında da kendini göstermeye başlamış ve bu değişimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan gelişme, büyüme ve refah gibi olgular da insan kaynakları yönetiminin doğup gelişmesinde etkili olmuştur. Yaşam kalitesinin artması, çalışanların işletmelerden beklentilerinin farklılaşması, işletmelerin sadece çok kazanma ile değil, sosyal sorumluluk ve topluma katkı gibi farklı bir takım kriterler ile de değerlendirilmeye başlanması ve benzeri yeni düşünce ve hareket tarzları, işletmelerin çalışanlarına karşı olan sorumluluklarını yeniden ele almalarına yol açmıştır. Bu şekilde

[107] Burhan Aykaç, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın-Dağıtım, Ankara, 1999, s. 23.

işletmeler, çalışanlarına tatmin edici bir ücret ve iş ortamı sağlamanın yanı sıra, onlardan maksimum yararı elde etmenin ve bunu sürekli kılmanın yollarını araştırmaya başlamışlardır. Yapılan araştırma ve değerlendirmeler sonucunda ise takım çalışması, kariyer yönetimi ve grup dinamikleri gibi birçok yeni kavram ortaya çıkmıştır[108]. Söz konusu gelişme özetle; insan kaynakları yönetiminin çalışanların niteliklerini, motivasyonlarını ve verimlerini artırmak adına yeni ve modern bir takım faaliyetlerin gerçekleştirilmesini de zorunlu hale getirmiştir.

İşletmelerde önemli bir yönetim fonksiyonu olarak kullanılan ve insan kaynakları yönetiminin ayrılmaz bir parçası olan planlama ise söz konusu faaliyetlerin belirli bir düzen içerisinde nicel ve nitel olarak yürütülmesini sağlamak adına gerçekleştirilen önemli bir yönetim işlevidir ki; bu şekilde etkili ve verimli bir şekilde örgütsel amaçlara ulaşmak daha mümkündür. Ancak, bahsi geçen yönetim felsefesinin birebir benimsenmesi ve uygulanması için ise öncelikle nitelikli insan kaynağının istihdamı, aidiyeti, eğitimi ve her türlü gelişiminin sağlanmasına ilişkin koşulların oluşturulması gerekmektedir.

3.2. Bireysel Gelişim, Kariyer Gelişimi ve Kariyer Planlaması Kavramları

Bireyler, geleceklerinin belirsiz olması ve bu belirsizliğin bir takım riskler içermesi nedeniyle söz konusu risklerin önüne geçebilmek ve küreselleşme süreci ile birlikte değişen toplumda zorunlu ihtiyaçlarını karşılayabildikten sonra hem kişisel tatmin hem de değişen düzene göre hayatlarını idame ettirebilmek adına daha çok kendilerini geliştirme ihtiyacı hissetmektedirler. Bu tür bir ihtiyaç sonucu ortaya çıkan kendini geliştirme kavramı kısaca; bireylerin her alandaki bilgi ve beceri düzeylerini geliştirmek üzere gerçekleştirdikleri çok yönlü çabaların tümü olarak tanımlanmaktadır. Bu şekilde sürdürülen faaliyetler, bireyin yanı sıra iş hayatında oluşturulan kariyer planlarına ve örgüt kültürüne de bağlı olarak kariyer gelişiminin de gerçekleşebilmesini mümkün kılmaktadır.

---

[108] Ömer Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001, s. 57.

3.2.1. Bireysel Gelişim Kavramı

Bireysel gelişim veya diğer bir söylemle kendini geliştirme (Self Actualization), çok yönlü ve karmaşık bir kavram olup, konuyla ilgili uzmanlarca yapılan tanımlarda ön plana çıkan noktaları; bireylerin kişisel, toplumsal ve iş hayatlarıyla ilgili mevcut bilgilerini gözden geçirmeleri, yeni bilgi ve beceriler edinmeleri, değişme ve öğrenmeyi öğrenmeleri ve son olarak da bütün bunları bir alışkanlık haline getirerek sürdürülebilir hale getirmeleri şeklinde özetlemek mümkündür.

Bireylerin kendi istekleri ve çevresel etmenlere de bağlı olarak ortaya çıkan bireysel gelişim ihtiyaçlarının karşılanması esnasında başlıca iletişim aracı olan bilgi büyük rol oynamaktadır. Bilginin her geçen gün önem kazandığı küresel dünyada bireyler, bilgilerini güncelleyerek, zamanlarını iyi kullanarak, çevrelerini gözlemleyerek, gerekli araştırma ve analizleri gerçekleştirerek, çeşitli etkinliklere katılarak, değişen ve gelişen dünyaya ayak uydurmaya çalışırken, içlerinde barındırdıkları gelişme enerjilerini de etkin bir biçimde kullanarak bulundukları toplumu bilgi toplumu haline getirebilmektedirler.

Bireysel gelişime ilişkin önemli diğer bir kavram olan kendini gerçekleştirme ise kendini geliştirmeden farklı olarak, toplumda çok az sayıda birey için mümkün olan ve aynı zamanda bireyden bireye de farklılık gösterebilen, sonuçta ise hem ekonomik hem de psikolojik tatminiyet sağlayan bir etkinlik olarak da ifade edilebilmektedir. Ancak kendini geliştirme; işi, eğitim düzeyi, yaşam standardı ne olursa olsun tüm bireyler için geçerli olup, bireyin kendi yaşamını daha anlamlı, etkili ve verimli kılmak için gösterdiği çabalardan oluşmaktadır. Bu yönü ile kendini geliştirme kavramının kendini gerçekleştirmeyi de içeren daha geniş bir kavram olduğunu söylemek mümkün iken, kendini gerçekleştirmeyi bireyin belirli bir konuda kendisini en üst düzeyde geliştirmesi biçiminde ifade etmek de sakınca görülmemektedir[109]. Buradan yola çıkarak bireylerin yetenekleri ve gelişme istekleri gibi bireysel farklılıklarına da bağlı olarak gerçekleşen bireysel gelişim ve kariyer

[109] İlhami Fındıkçı, **a.g.e.**, 1996, s. 27.

seçimleri esnasında da bir takım farklılıklar gözlenebilmektedir. Bu farklılıkları oluşturan faktörler ve etkililiklerini ise şu şekilde ifade etmek mümkündür[110]:

- Bireyin kendisini algılayış şekli; insanların kendilerini algılamalarıyla seçtikleri kariyer patikası arasında doğrusal bir ilişki vardır.
- Bireyin ilgi alanı; bir kariyer planı ile bireyin ilgi alanı arasında bir paralellik olmalıdır. Bireyler güçlü oldukları ve ilgi duydukları alanlarda başarılı olma ihtimalleri daha fazladır.
- İnsanların bireysel kariyer planlamalarında ve kariyer hedeflerine ulaşmalarında başarı, güç kendini gerçekleştirme vs. saikler önemlidir.
- Aile yapısı, sosyo-ekonomik geçmişi ve eğitim durumu kariyer hedeflerini belirlemede etkili olacaktır.

Tüm bu faktörlerin uygulamaya konulması ile bireylerin kendilerini tanımaları, yeteneklerini öne çıkarmaları ve geliştirmeleri sağlanırken, aynı zamanda bir hedefe yönelik bilinçli çalışma gerçekleştirildiğinden iş performanslarında da olumlu gelişmeleri gözlemek mümkün olabilecektir. Ancak, bireysel planların yanı sıra örgütte çalışan bireylerin belirli bir düzen içinde uyumlu hareket etmeleri ve verimli çalışmalarının sağlanması için örgütsel boyutta da kariyer planlarının gerçekleştirilmesi bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.2.2. Kariyer Kavramı, Gelişimi ve Yaklaşımları

Kariyer kavramı tarihte ilk olarak Amerikalı sosyolog Hughes'un 1937 yılında objektif ve subjektif açılardan yaptığı tanımlamayla birlikte yönetim literatürüne girmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında 1956 yılında Anna Roe, 1957'de Donald E. Supper, 1961'de Wilensky ve Goffman, 1963'de Triedeman ve O'Hara, 1964'te Miller, Form ve Borows ile 1966'da John Holland tarafından konu üzerine çeşitli araştırmalar yapılarak gelişmiştir[111].

Son yıllarda bireysel gelişim ve sosyal sermaye kavramlarının ön plana çıkması neticesinde; üzerinde çokça çalışma gerçekleştirilen ve tanımlama yapılan kariyer

[110] Hasan İbicioğlu, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, S. Demirel Ünv. İ.İ.B.F., s.9-21, http://www.sdu.edu.tr/diger/ugik/sunumlar/hibici-bireyselkariyeryonetimi.ppt#, 12/08/2010.
[111] Tom Redman, Adrian Wilkinson, **Contemporary Human Resource Management**, Financial Times Prentice Hall, 2001, s. 267-268.

kavramı, Latince bir yol veya araç/taşıma yolu anlamına gelen carraria'dan türetilmiş olup, bu durum kavramın yolculuk kelimesi ile özdeşleştirilmesine yol açmıştır[112]. Diğer bir söylemle kariyer bir süreçtir ve bu süreçte yaşanan değişiklikler bir nevi yolculuğa benzetilmektedir. Söz konusu değişiklikler ise kavramın gelişimine yol açmaktadır.

3.2.2.1. Kariyer Kavramının Gelişimi

Literatürde kariyere ilişkin yapılan tanımlamalardan bir kısmı basit iken bir kısmı da oldukça karmaşıktır ve söz konusu tanımlamalardan bir kaçı şu şekildedir: kariyer, ilerleme veyahut bir örgütte ya da profesyonel hiyerarşide genellikle yukarıya doğru olan hareketlilik olarak açıklanmaktadır[113]. Kariyer, bireyin yaşam boyunca gerçekleştirdiği etkinliklerdir[114]. İşle ilgili faaliyetlerin bir sıralaması, kişinin bir iş dalındaki gidişatı ve bir kişinin yaşamı boyunca yapmış olduğu işlerden oluşan bir bütündür[115]. Bir insanın çalışabileceği yıllar boyunca, herhangi bir iş alanında adım adım ve sürekli olarak ilerlemesi, deney ve yetenek kazanması anlamına gelmektedir[116]. Kariyer, "bireyin, yaşamındaki üretken yılların çoğunu harcayarak başlangıç yaptığı, geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna kadar sürdürdüğü iş ya da meslek"tir[117]. Türkçe'de kelime olarak tam karşılığı bulunmamakla birlikte en geniş anlamda kariyeri; seçilen işte ilerleme, sistematik yönetim hiyerarşisinde yükselmeye yönelik aşamaların gerçekleştirilmesi ve buna bağlı olarak artan para, sorumluluk ve faaliyetler bütünü olarak ifade edilmektedir.

Kariyer kavramının geçmişi 1930'lu yıllara dayanmasına rağmen iş hayatında yer alması ancak 1970'li yıllardan sonra mümkün olabilmiştir. 1980'li yıllardan sonra ise çevresel faktörler ışığında değişen örgüt yapıları, örgütlerdeki en önemli girdinin insan olduğunun anlaşılmasına ve kariyerin bir motivasyon unsuru olarak

---

[112] Amal El-Sawad, "Becoming a'Lifer"? Unlocking Career through Metaphor", **Journal of Occupational and Organizational Psychology 78**, 2005, s. 27.
[113] Lawrance A. Klaft, Robert .G. Murdick, Frederich E. Schuster, **Human Resources Management**, Florida, 1985, s. 380.
[114] Ülter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak**, İşletme Yönetimi**, İstanbul, 1994, s. 408.
[115] Cascio, Wayne F., **Managing Human Resources** 5th Ed., McGraw Hill Inc., USA, 1998, s. 339.
[116] Nuri Tortop, Personel Yönetimi, Ankara, 1994, s. 92.
[117] Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara, 1995, s. 163.

kullanılmaya başlanmasına yol açmıştır[118]. Eski adıyla güdüleme yeni adıyla motivasyon; diğer bir insan davranışını etkileme veya davranışını değiştirme ve yeni bir davranışta bulunmasını sağlama süreci olarak adlandırılmakla birlikte bireysel ve örgütsel motivasyon olmak üzere 2 boyutta incelenmektedir[119].

Bireylerin ilerlemelerindeki zaman boyutu olarak da ifade edilebilen kariyer süreci; genelde dört ayrı evrede değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır[120]. Bunlardan ilki iş öncesi 18-24 yaşlarında kişilerin iş denemelerini içermektedir ki; bu evrede kişiler ilk işlerini kabul ederler ya da okurken "part-time" işe girip çıkabilirler. 25 yaş civarında başlayan ikincisi kişi neyi neden yapacağına dair kararlar vererek işe girer, üçüncü evrede kişiler transfer veya terfi edilerek yaklaşık 45 yaşına kadar gelişmelerini sürdürürler. Son evre olan ve 65 yaş civarına tekabül eden emeklilikte ise bireyler işi yavaşlatarak ve ilerleyen yaşın da etkisi ile emekliliğe doğru hazırlıklar yaparak organizasyonu terk etmektedirler[121].

Toplumsal yaşam için son derece önemli olan örgüt üzerinde literatürde çok sayıda inceleme yapılmış olup, bunların büyük bir kısmında çıkış noktası olarak örgütsel verimlilik ve etkililiği artırmak olmuştur. Bu şekilde oluşturulan örgüt kuramlarını ise; Geleneksel, İnsan İlişkileri Okulu, Simoncu ve Çağdaş Örgüt Kuramı olmak üzere üç grup halinde incelemek mümkündür[122]. Geleneksel örgüt anlayışı çerçevesinde bireylerin kariyerlerini geliştirmeleri ancak belirlenen sınırlar dahilinde yani dikey hareketlilik olarak gerçekleşebilirken, küreselleşmenin de etkisi ile bir çok alanda olduğu gibi örgüt yapılarında ve yönetim şekillerinde de önemli değişiklikler yaşanmıştır.

Örgüt yapılarında yenilik kapasitesinin az olması veya hiç olmaması, faaliyet yelpazesinin yetersiz olması, büyümenin dengesiz olması ve örgütün katı yani elastiki olmaması gibi sorunlar neticesinde yaşanan değişimlerden başı çeken ve en önemli etkiye sahip olan küreselleşmenin yanı sıra toplam kalite yönetimi, öğrenen

---

[118] Abdullah Soysal, "Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme", **Çimento İşveren Dergisi**, 20 (5), Eylül 2006, s. 3.
[119] Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara,1998, s. 117.
[120] Torrington Hall ve Laure Hall, **Personel Management**, 3. th. Ed., Prentice Hall, 1993, s. 441.
[121] Hakan Kitapçı ve Bülent Sezen, "Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 12 (1), Elazığ-2002, s. 221.
[122] Aykut Polatoğlu, "Örgüt Kuramları ve İletişim", **Amme İdaresi Dergisi**, 17 (4), 1984, s. 65.

örgütler, dış kaynaklardan yararlanma, takım çalışması, uzaktan çalışma, bilgi teknolojileri, yalınlaşma, ölçek küçültme ve ağ tipi organizasyonlar gibi değişim çeşitlerini de saymak mümkündür. Değişimleri içeren ihtiyaçlardan öncelikle giderilmesi gereken; örgütlerin katı yapılarıdır. Çünkü hangi yolla olursa olsun değişimi gerçekleştirmenin amacı modern gelişmeleri ve değişimleri yakından takip edebilmektir. Bunun için ise örgütlerin esnek, bilgiye dayalı, hızlı ve modern yönetim anlayışının hakim olduğu yapılarda olmaları gerekmektedir.

Günümüzde küreselleşmenin hızlandırdığı değişimler sonucunda; örgüt yapılarının yalınlaşması, dikey kariyer yollarının yerini alacak "U" şeklinde yollar oluşturulmasını gerekli kılmıştır. U şeklindeki yollarda artık yalın ve herkesin birbirinden destek aldığı, sorumlulukların bilgi ve beceriye göre dağıtıldığı bir kariyer anlayışı egemen olabilecektir. Bu anlamda farklılaşan kariyer yolları günümüzde "ben merkezli kariyeri" ön plana çıkarmaktadır. Ben merkezli kariyer anlayışı negatif bir anlam taşımasına rağmen, bireylerin kendi iyilikleri ve gelişmeleri için bireysel kariyerlerini yönetmelerini ifade etmektedir. Yeni durumda artık kariyer, büyük ölçüde bireyin sorumluluğunda şekillenen, bunun yanında örgütün de bu konuda bireyi desteklediği bir olgu olarak karşımıza çıkarken; örgütsel değişimler çerçevesinde günümüzde belirginleşmeye başlayan yeni kariyer yaklaşımlarında dikkat çeken önemli noktaları şu şekilde özetlemek mümkündür[123]:

Kariyerin bir örgütle sınırlı olmaktan çıkıp sıkça iş değiştirmelerin yaşanması, örgütsel bağlılığın zayıflaması, örgütlerin sunduğu kariyer imkanlarının azalması, uzun süreli iş ve istihdam garantisinin azalması, büyük örgütlerden ayrılanların daha sonra bu örgütlerle iş yapan taşeronlar, tedarikçiler veya müşteriler olarak kariyerlerine devam etmeleri, büyük örgütlerden ayrılan yöneticilerin, kendilerini bir örgüt ile sınırlamak yerine meslekleri ve ait oldukları sektörle kendilerini tanımlamaya başlamaları, başarının ölçüsü olarak gelirlerini yükselterek veya sahip oldukları varlıkları artırarak kendi işlerini geliştirmek vasıtasıyla yönetsel kariyerdeki kişilerin, iş ve aile arasında denge sağlamaya çalışıyor olmaları dikey kariyer yerine yatay kariyer hareketliliğinin artmasına neden olmaktadır.

[123] Serpil Günal, "Yeni Kariyer Yaklaşımları", s. 1, www.yenimakale.com/pdf/yeni-kariyer-yaklasimlari.pdf, 20/08/2010.

Örgütlerin kariyer yapılarındaki değişimi incelerken, örgüt yönetim anlayışlarında yaşanan değişiklikleri incelemekte fayda gözlenmektedir. Çünkü yeni yönetim anlayışlarına bağlı olarak çalışanlar için geleneksel yani dikey kariyere oluşturulan alternatiflerin sayısı da artmıştır. Yönetim düşüncesinin kronolojik gelişimi:

1- Bilimsel Yönetim Öncesi (1800 Öncesi)
2- Klasik Yönetim Düşüncesi (1880-1930) → İnsansız örgütler
3- Neo-Klasik Dönem → Örgütsüz insanlar
4- Modern Yönetim Anlayışı (1950'den sonrası) → Örgütlü insanlar şeklinde olmuştur[124].

Zaman içerisinde değişen yapılardan kariyer bağlamındaki en önemli gelişme, sonuncu yönetim anlayışı olan Modern Yönetim Anlayışı çerçevesinde gerçekleşmiştir. Bu tür yönetim anlayışında işletmelerin insan kaynaklarından etkinlikle yararlanabilmeleri için kariyer geliştirme programlarına yer vermeleri gerek organizasyonel etkinlik, gerekse çalışanın iş tatmininin sağlanması açısından oldukça büyük önem taşımaktadır[125].

Yaşanan gelişmeler ile birlikte insan faktörü, diğer bir deyişle sosyal sermaye kavramına olan ilgi ve çalışmaların artması, beraberinde kariyer gelişimini de getirerek bu alanda yapılan çalışmaların sayısında da artışa yol açmıştır. Artan çalışmalarda kariyer safhalarının oluşturulmasında yer alan ortak ifade ise: kariyer başlangıcı veya örgüte giriş, kariyer ortası, kariyer sonu ve azalma olarak da adlandırılan emeklilik yönünde olmuştur.

3.2.2.1.1. Kariyer Başlangıcı veya Örgüte Giriş

Genelde 20'li yaşların ortasında sona eren, okuldan ilk işe başlayıncaya kadar geçen süre içerisinde kariyer keşfedilirken[126], ilk işi bulma, işe yerleşme, yetenek kazanma, işi öğrenme ve akranları tarafından kabul edilmeyi kapsayan bir sürece

[124] Taha Yasin Türker, "Yönetim Biliminin Gelişimi", http://www.ikademi.com/yonetim-dusuncesinin-evrimi/328-yonetim-biliminin-gelisimi.html, 28/12/2010.
[125] Dilaver Özel, "Kariyer Yönetimi ve Planlaması", s. 1, http://www.dilaver.net/makaleler/Kariyer_004.doc, 13/05/2010.
[126] Stephen P. Robbins, **Organizational Behaviour**, 4. th. Ed.., Prentice Hall, 1989, s. 436.

kariyer başlangıcı denilmektedir ve bu süreçte en temel ihtiyaç güvenliktir[127]. Bu dönemde örgüte yeni katılan çalışanların işe alıştırılmalarına yönelik oryantasyon eğitimleri düzenlenerek örgütün gelenek, değer ve politikaları öğretilmeye çalışılmaktadır. Ancak bu aşama ile birlikte bireyler, okulda öğrendikleri ve çalışma hayatında karşılaştıkları arasındaki farklılıklar nedeniyle "gerçek şoku" denilen önemli bir sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorun ile birlikte hayal kırıklığı yaşanması iş hayatını olumsuz yönde etkilerken, sorunun yumuşak bir şekilde atlatılması ise ilerleyen yıllardaki verim ve iş tatminine önemli katkılar sağlamaktadır[128].

3.2.2.1.2. Kariyer Ortası

Bu safhada bireylerin sorumluluk ve öncülük etme özellikleri taşıyan işlere geçme istekleri artarken, performanslarının değerlendirmesine daha çok önem verilmektedir[129]. Bu dönemin sonunda bireyler gelişmenin devam ettiği başarının sürdürülmesi, gelişmenin durduğu statik bir döneme karşılık gelen kariyer platosu ya da mevcut durumun korunamaması sonucu gerileme sürecine girilmesi şeklinde üç olasılıkla karşılaşabilmektedirler[130].

3.2.2.1.3. Kariyer Sonu

Kariyerin en uzun safhası olup, kişinin kariyer yaşamının sonuna geldiği aşamadır. Bu aşamada bulunanların çoğunluğu çalışma yaşamının en üst düzeylerine ulaşmışlardır ve kariyer ortasındaki sorunların bir kısmı burada da yaşanmaya devam etmektedirler. Yaş aralığı 50-65 olan bu dönemde kişiler, iş hayatlarında sağladıkları yeri korumaya yönelik çaba sarfederken, saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı

---

[127] Zafer Kırçı, **Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2007, s. 9.
[128] Robert B. Bowin**, Human Resource Management**, Prentice Hall, New Jersey, 2001, s. 231.
[129] Dale S. Beach, **Personnel: The Management of People at Work**, Macmillan Publishing Co Inc., New York, 1980, s. 321.; Serpil Aytaç, **İş Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997(b), s. 67.; Halil Can, Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, 2001, s. 162.
[130] Tuğray Kaynak**, İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1996, s. 182.

da bu noktada önemini korumaya devam etmektedir. Öyle ki; artık bireyler bu safhada örgütten ziyade kişiliğe yönelim üzerinde odaklanmaktadırlar[131]. Aşamanın sonlarına yaklaştıkça da bireylerin iş yaşamına olan ilgileri azalmaya başlayacağından, durgunluk dönemine girmekte ve emeklilikte ne yapacaklarına dair hazırlıklara başlamaktadırlar[132].

3.2.2.1.4. Emeklilik-Azalma

Bireylerin işten ayrılma ve emeklilik arasında kesin kararlarını verdikleri veyahut vermek üzere oldukları bu dönemde, söz konusu bireylerin bir kısmında kendini önemsiz ve yararsız hissetme, geçmişte yapamadıkları bir takım istekleri gerçekleştirme üzerinde yoğunlaşma, kendilerini emekliliğe hazırlama ve emeklilik sonrası oluşabilecek sorunlar, yaşlanma hissi, ölüm korkusu gibi kavramları düşünme ağır basarken, bir kısmında ise; var olan iş tecrübelerinin aynı şirket içerisinde veyahut farklı bir şirkette eğitim veya danışmanlık şeklinde kullanılabileceği yönünde yeni başlangıçlara bir adım teşkil etmektedir.

3.2.2.2. Kariyer Yaklaşımları

Eskiden tüm çalışanlar için ömür boyu istihdam garantisi var iken, zaman içerisinde ekonomilerin ve örgütlerin yapısındaki değişiklikler neticesinde; mevcut hiyerarşik yapının değiştiği, orta kademe yöneticilerinin sayısının azaldığı bir yapı meydana gelmiş ve bu durum güvensizlik, gelecek korkusu, depresyon gibi bir takım sorunları beraberinde getirmiştir[133]. Yaşanan bu değişiklikler örgütsel (çift basamaklı) kariyer yaklaşımı, ağ tipi (davranışsal) kariyer yaklaşımı, esnek kariyer yaklaşımı, sınırsız kariyer yaklaşımı, portföy kariyer yaklaşımı, çağdaş kariyer yaklaşımı, ikili kariyer yolu yaklaşımı, kariyer mozaiği gibi yaklaşımların meydana gelmesine yol açmıştır. Ancak, söz konusu değişiklikleri net olarak ifade edebilmek

[131] Robert L.Mathis, John H. Jakson, **Personnel / Human Resource Management**, 6 th. Edt. West Publ. Comp, NewYork, 1994, s. 287.
[132] Mehmet Cemil Özden, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, Der Yayınları, Ankara, 2001, s. 37
[133] Jane Yarnall, "Line Managers as Career Developers, Rhetoric or Reality?" **Personel Review**, 27/5, 1998, s. 378.; Steven H. Appelbaum, Victor, Santıago, "Career Development in the Plateaued Organization", **Career Development International**, 2/1 1997, s. 11.

adına öncelikle klasik yani geleneksel kariyer yaklaşımını ele almakta fayda gözlenmektedir[134].

3.2.2.2.1. Geleneksel Kariyer Yaklaşımı

Kariyer kavramının ortaya çıktığı dönemlerin akabinde ilk olarak oluşan bu yaklaşımda, bir çalışanın aynı meslek alanı içinde bir işten diğerine dikey olarak yukarıya doğru ilerlediği veya tek bir meslekte veya işin fonksiyonel bir alanı içinde çalışanların yukarıya doğru hareket ederek ilerlediği, kariyer yolu olarak tanım bulurken ilerleyen süreç içerisinde bireyin kariyerdeki sorumluluğu artmıştır.

3.2.2.2.2. Örgütsel (Çift Basamaklı) Kariyer Yaklaşımı

Yöneticilerin teknik basamaklarda daha zor ilerlemelerine karşılık teknik basamaklardakilerin yönetim alanında daha kolay ilerlemeleri sorununu çözmek için geliştirilen bu kariyer yaklaşımında teknik elemanların yukarıya doğru hareketliliğine fırsat sağlanırken, uzmanlık bilgilerini arttırabilmeleri ve örgütlerine katkıda bulunabilmeleri mümkün olmaktadır. Bu şekilde iyi bir teknisyen kötü bir yönetici olmaktansa örgüt hem yetenekli yöneticileri hem de teknik elemanları elinde tutmuş olacaktır[135].

3.2.2.2.3. Ağ Tipi (Davranışsal) Kariyer Yaklaşımı

Üçüncü yaklaşım olan "Ağ tipi" kariyer modelinde ise geleneksel yaklaşımda yaş ve hizmet süresi gibi nedenlerle hak ettikleri kademelere ulaşamayan çalışanların bu sorunlarının önüne geçmek adına pozisyonlar arasında alternatif yükselme imkanları sağlayan bir sürecin oluşturulması amaçlanmıştır. Bu şekilde artık tecrübe ve yetenek, yaş engeli olmaksızın yükselmek için önemli parametreler olarak dikkate alınarak, çalışanların gelişimi için daha fazla fırsatlar sağlanmış olmaktadır.

---

[134] Erol Demirtaş, Neşet Kaya ve İbrahim Duman, **Kariyerle İlgili Güncel Konular**, s. 15-45, mba.semihbitim.com/Kariyer_Gelistirme.../Kar_Güncel_Kon_ppt.ppt, 06/01/2011.

[135] David A. De Cenzo - Stephen Robbins, **Human Resource Management**, 5. th. Ed.., John Willey&sons, New York, 1996, s. 285.

3.2.2.2.4. Esnek Kariyer (Self-Resilient Career) Yaklaşımı

Küreselleşmenin artan etkisi ve değişen iş hayatına da bağlı olarak bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişme ile birlikte çalışanların yapmakta olduğu rutin görevler ortadan kalkmaya başlamış ve bu işlerin yerini ise değişik mesleki birikim ve becerilere sahip bireylerin oluşturduğu ekip çalışmalarını içeren projeler almıştır. Oluşturulan yeni düzen sayesinde çalışanların kariyerleri belirli sınırlar çerçevesinde yani dikey şekilde değil, yetkinliğe bağlı esnek bir şekilde değerlendirilmeye başlanmıştır[136]. Bu manada organizasyonun sürekliliği ve işlerin daha başarılı bir şekilde sonuçlandırılabilmesi için söz konusu projelerde yer alan çalışanlarda takım ruhu bilinci de gelişmeye başlamıştır.

3.2.2.2.5. Sınırsız (Boundaryless) Kariyer Yaklaşımı

Sınırsız sermaye ve iş gücü hareketliliği ile ekonomik sistemlerde önemli değişikliklere yol açan küreselleşmeye bağlı olarak örgütlerde meydana gelen yapısal değişim süreci sonucu ortaya çıkan sınırsız kariyer yaklaşımında örgütlerin kimisinde küçülme, kimisinde diğer örgütlerle birleşme gibi oluşumlar farklı işverenler arasındaki kariyer hareketliliği, örgütler üstü ilişki ve bilgi gerektiren, hiyerarşinin olmadığı, aile ve bireysel sebepler dolayısıyla kariyer fırsatlarının reddedildiği ve bireyin yapısal sınırlamaları istemediği sınırsız bir gelecek veyahut organizasyonel üyeliğin, departmanlara bağlı kimliğin ve iş görevlerinin belirsizliği olarak da tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımın ortaya çıkışında psikolojik kontratta meydana gelen değişimlerin de önemli rol oynaması nedeniyle yaklaşımı tek bir örgütte kalmanın ötesine giden iş fırsatlarının bir dizisi olarak da ifade etmek mümkündür[137].

---

[136] Abdullah Soysal, "Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları", **2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, 17-18 Mayıs, İzmit, 2003, s. 664.
[137] Nihat Erdoğmuş, "Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim", **1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, İzmit (10-11 Mayıs 2002), s. 532.

3.2.2.2.6. Portföy Kariyer (Portfoilo Career) Yaklaşımı

Bu yaklaşıma aynı zamanda Handy'nin portföy kariyer yaklaşımı da denilmektedir. Çünkü Handy'e göre; çalışanlar bir örgüte bağlı olarak tam zamanlı çalışan ve oradan düzenli olarak ücret alan birisi olmak yerine, bağımsız ve yaptıkları işin karşılığını alan bireyler olarak çalışmaktadırlar. Bu nedenle artık kaçınılmaz olan değişim ve belirsizlik karşısında yeteneklerin ortaya konulması ve herkesin kendi kariyeri ile ilgili sorumluluğu üzerine alması gerektiğini de ifade etmektedir. Çalışanlar bir örgüte bağlı tek işi yapan kişiler olmak yerine, aynı anda farklı işleri bir örgüte bağlı kalmadan gerçekleştiren kişiler haline gelmiştir. Yaklaşımda önemli olan noktalardan birisi oluşturulan portföyün gelecekteki şartlar ve olaylar çerçevesinde sürekli öğrenme ile taze tutulmasının sağlanmasıdır[138].

3.2.2.2.7. Çağdaş (Contemporary) Kariyer Yaklaşımı

Bu yaklaşımda ise kariyerler örgütlerin dışında yer almıştır. Yani kişilerin kariyerleri ile ilgili kararlarda daha çok ön plana çıktığı bu kariyer tipinde kişiler, isteyerek veya kendi tercihleriyle bu seçimi yapabilmektedirler. Bununla birlikte örgütün dışında kariyerini belirleyen kişiler ayrıldıkları örgütçe özel olarak belirlenen işleri yaparak yine kısmen de olsa örgüte hizmet edebilmektedirler. Bu şekilde bireyler hem bağımsız hem de hızlı çalışma imkanı bulabilmektedirler[139].

3.2.2.2.8. Çok Yönlü (Protean) Kariyer Yaklaşımı

Bu yaklaşımda kariyer, örgüt tarafından değil de kişi tarafından yönetilirken, kişinin eğitim ve gelişmedeki çeşitli tecrübelerini, birkaç örgütteki işini ve mesleki alandaki değişimleri kapsamaktadır. Bu noktada örgüte düşen rol ise; işçilerin kariyerlerini geliştirmek için fırsatlar ve kaynaklar sağlayarak, devam eden öğrenme

[138] Nihat Erdoğmuş, **Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulamalar**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2003, s. 170.
[139] Abdullah Soysal, **a.g.m.**, İzmit, 2003, s. 666.

için ortamlar oluşturma ve teşvikte bulunmaktır[140]. Buradan yola çıkarak çok yönlü kariyerin özelliklerini; psikolojik tatminiyet, esnek çalışma koşulları, yatay yer değişimleri, geliştirilen uzmanlık alanları, beşeri ilişkiler ve tecrübe aktarımı ile gelişim şeklinde sıralamak mümkündür[141].

3.2.2.2.9. Kariyer Mozaiği

Yaklaşımlar içerisinde günümüzde en çok karşılaşılanlardan birisi de kariyer mozaiğidir. Bu türde bireyler çalışma hayatlarını aynı kurumda tamamlamak yerine en az 3-4 firmada, sektörde ve hatta kimi zaman farklı işlerde ve farklı zaman dilimlerinde geçirmektedirler. Bu şekilde bireylerin iş deneyimlerindeki sayı önem arz etmekte ve buna bağlı insan kaynakları uzmanı insan kaynakları fonksiyonunu içeren kurumsal fonksiyonlar ve farklı işletme türleri arasındaki sınırlar içerisinde hareket etmektedir. Bu nedenle söz konusu kariyer yaklaşımında insan kaynakları kariyeri sürekli olarak tek bir alanda düzenli bir şekilde yukarı doğru dikey bir hareketlilik değil, aksine diğer alanlarda da uzmanlık anlamında tecrübe kazanabilecek parça parça kariyer gelişimi olarak ifade edilmekte ve kişiler zaman içerisinde fonksiyonlarını yeniden yapılandırarak kariyerlerinin parçalarını birleştirmektedirler[142].

Günümüz iş dünyası ve çalışma koşullarında yaşanan değişimlere de bağlı olarak bu denli farklılaşan, daha özgür ve elastik bir yapıya kavuşan kariyer kavramının temelini bireyler ve onların gelişime dair istekleri oluştursa dahi bireylerin bu istek ve yeteneklerini geliştirebilmeleri için koordineli örgütsel çalışmalar, yani söz konusu örgüt yönetimlerinin destekleri ile bu sürecin belirli periyodlarla kontrolü gerekmektedir. Çünkü bireylerin kendilerini kurumun bir parçası olarak görmeleri, kurum amaç ve hedeflerini benimsemeleri, kurumun işleyişine, sağladığı hizmetlerin kalitesine ve çeşitliliğe de bağlı olarak kuruma olan bağlılıklarının artırılması yönünde yönetimi de kapsayan önemli bir detay olarak

[140] Nihat Erdoğmuş, **a.g.m.**, İzmit (10-11 Mayıs 2002), s. 535.
[141] Saika Şahinöz, **Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006, s. 6.
[142] Donald J. MC Nerney, "As Human Resource Changes, So Do HR Career Paths", **HR Focus**, 73, Feb. 1996, s. 1.

karşımıza çıkmaktadır. Bu noktada ise kariyer planlaması kavramı söz konusu olmaktadır.

3.2.3. Kariyer Planlaması ve Kariyer Yolları

Kariyer kavramında olduğu gibi kariyer planlaması da pek çok farklı şekilde tanımlanmakla birlikte, temel bir takım kavramları içerisinde bulundurmaktadır. Buradan yola çıkarak; kariyer planlamasını, bir iş görenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri gibi mevcut yeterliliklerinin geliştirilmesi, ileride üstlenebileceği pozisyonlar için gerekli yeni yeterliliklerin kazandırılması ve çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükselmesinin planlaması[143] veyahut bireylerin kendi bilgi, beceri ve ilgilerini, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmeleri, örgüt içi ve dışındaki fırsatları tanımlamaları, kısa, orta ve uzun dönemli amaçlarını belirlemeleri ve bunlara ilişkin planlar yapmaları şeklinde de ifade etmek mümkündür[144].

Bir başka tanıma göre ise; bir iş görenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu örgüt içindeki ilerleyişinin ya da yükselmesinin planlanmasında birey ve örgüt olmak üzere iki boyutun kullanılmasıdır. İlk boyut, kariyerini planlama durumunda olan bireyin kendi kişiliğinde oluşurken, birey çalışma yaşamında yerini bilme, anlama ve gelecekte nerede ve nasıl olmak istediğini belirleme durumunda olacaktır. Birey açısından bu olgu, sağlıklı bir gelişmeyi simgelemektedir ve böylelikle birey kendi kariyerini planlama fırsatı bulabilmektedir. İkinci boyut ise, kariyerin örgüt açısından irdelenmesi ve yönlendirilmesidir ki; burada örgüt kendi amaçlarını ön planda tutarak bireysel amaçları kendisine uyarlamaya çalışmaktadır. Bir bakıma burada amaçların bütünleştirilmesine gidilmektedir[145].

---

[143] Serkan Bayraktaroğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Basım, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2006, s. 138.

[144] Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen, "Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, Yıl 13, Sayı:45, Haziran, 2003, s. 7.

[145] Zeyyat Sabuncuoğlu, **Personel Yönetimi- Politika ve Yönetsel Teknikler**, VII. Baskı, Bursa 1997, s. 70.

Kariyer planlamanın hem çalışanlar hem de örgüt için en önemli avantajlarından biri, somut amaçlar doğrultusunda çalışmanın bireylerin motivasyonunu yükseltmesidir. Bir kariyer planlama programını başarıya götüren en önemli faktör örgüt çalışanlarının mesleklerinde ilerleme ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmasıdır[146]. Bu nokta da bireylere düşen görevler; bireylerin kendilerine dair bireysel değerlendirme yapmaları, kariyer olanaklarını değerlendirmeleri, bireysel özellikler ile kariyer olanaklarının uyumlaştırmaları, bireysel ihtiyaçlar ve hedeflerin belirlenmesi ve sonuç olarak uygulamadan oluşurken, kuruma düşen görevler ise; kurumsal değerlendirmenin yapılması, kariyer olanaklarının belirlenmesi, iş görenlerin izlenmesi ve performanslarının değerlendirilmesi ile kariyer danışmanlığı şeklindedir[147].

Kariyer planlama, bireysel hedefleriyle örgütsel olanakların uzlaştırılması ve arzulanan sonuçların başarılması için amaçların belirlenmesini içerirken, kariyer yolları da bu amaçları başarmak için gereken araçları oluşturmaktadır[148]. Başka bir ifadeyle kariyer yolları, çalışanların yaptıkları işlerin analiz edilmesi sonucu belirlenen, istihdam edilebilecekleri işlerin mantıklı ve uygun bir sıralamasıdır[149]. Bu bağlamda, çalışanlara örgüt tarafından kariyer yolları hakkında bilgilendirimlerin yapılması, hem çalışanların kariyer gelişimlerini belirlemeleri açısından hem de örgütün insan kaynakları planlamasının gerçekleştirmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Kariyer yollarının geliştirilmesi için insan kaynağı planlama ve stratejik planlama eylemleri kapsamında çalışmalar gerekli iken, bu yönde iş analizi vasıtasıyla, işyerindeki çeşitli işler için gerekli beceri, bilgi ve diğer niteliklerin saptanması, içerik, bilgi ve beceri gerekliliğine bağlı olarak işler arasındaki benzerliklerin ortaya çıkarılması, benzer işlerin iş aileleri biçiminde gruplandırılması ve bu iş aileleri arasında, daha sonra kariyer yollarını temsil edecek olan mantıklı ilerleme çizgisinin oluşturulması şeklinde dört evreye ihtiyaç duyulmaktadır[150].

---

[146] İsmet Barutçugil, "Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi", s. 3, http://www.rcbadoor.com /makalevekitaplar/makaleler/kariyer.htm, 20/10/2007.
[147] http://enm.blogcu.com/kariyer-planlama-ve-gelistirme-2/9143148, 02/01/2011.
[148] John Donnelly, James Gibson, ve H. Ivanovich, **Managing for Performance**, Business, Publ., Texas,1983, s. 167.
[149] James Walker, **Human Resource Plannig**, Mc Graw Hill Inc, New York, 1980, s. 308.
[150] Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997(a), s. 199.

Bununla birlikte, kariyer gelişimi ve bahsi geçen evrelerin gerçekleştirilebilmesi için etkili bir kariyer yönetimine de ihtiyaç duyulmaktadır.

3.3. Kariyer Yönetimi, Kariyer Geliştirme ve Kariyer Engelleri

Dünya tarihinde kariyer ve kariyer yönetimi uzun yıllardır var olsa da ülkemizde konuya olan ilgi ve gelişmeler, 1980'li yıllardan yani küreselleşmenin başlangıcı kabul edilen ve de ülke ekonomimizde önemli bir dönüm noktası teşkil eden 24 Ocak Kararlarının uygulamaya konulduğu oldukça yakın bir geçmişe dayanmaktadır. Kariyer kavramı, bireylerin iş yaşamlarına ilişkin ilerlemelerindeki istek ve yeteneklerinin çalıştıkları kurumun yapısı ve ihtiyaçları arasındaki uyumun sağlanmasına yönelik olarak yapılan çalışmaları kapsamaktadır. Bu bağlamda, bireylerin çalıştıkları kurumların kariyer kavramına ve bireylerin ihtiyaçlarını karşılama dereceleri önem kazanmakta ve konuya ilişkin yönetim anlayışının gelişmiş olması önem kazanmaktadır.

3.3.1. Kariyer Yönetimi

Özellikle son yıllarda küreselleşmenin ekonomiler üzerindeki etkisinin daha belirgin hale gelmesi, sermaye yapılarında değişikliklerin meydana gelmesi ve sosyal sermaye kavramının ön plana çıkması üzerine her geçen gün önem kazanan kariyer kavramı artık yalnızca bireysel bir tercih olmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütlerin işe alım sürecinden başlayarak doğrudan çalışanlarına yönelik bireysel ve dolaylı olarak da örgütsel gelişmeye katkı sağlayacak şekilde bir sisteme gereksinim duymaktadır. Söz konusu sistemin oluşturulabilmesi için ise; işe başlama esnasında doldurulan formlarda yer alan kişisel özellikler, beklentiler ve amaçların tespit edilmesi, örgüt şemasına uygun kariyer planının oluşturulması, buna paralel motivasyon ve verimin artırılması yönünde plan ve stratejilerin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır.

Buradan yola çıkarak, kariyer yönetimini bireysel ve örgütsel olmak üzere iki boyutta inceleyecek olursak; bireysel kariyer yönetiminin kişinin iş yaşamı boyunca kendini geliştirebilmesi ve kariyer amaçlarına ulaşabilmesi amaçlı güçlü ve zayıf

yönlerini belirleyerek kendini tanımlaması, kariyer araştırması ve harekete geçmesi olmak üzere üç aşamadan oluşan bir faaliyet planı olduğunu söylemek mümkündür. Söz konusu plan içerisinde; çalışmakta olan bir birey için bireysel vizyonu belirleme, kariyer hedeflerini belirleme, yetkinlikleri belirleme, işe ilişkin öncelikleri belirleme, mesleki yenilikleri takip etme, iş ilişkilerini yönlendirme, firmanın eğitim ve kariyer yönetimi politikalarına uygun davranışlar sergileme ve kariyer hedefleri ve bulunulan noktanın gözden geçirilmesi gibi faaliyetler yer almaktadır[151].

Örgütsel kariyer yönetimi ise; organizasyonda çalışan tüm bireylerin bir kariyer planlaması modeli çerçevesinde dikkate alınarak; performans değerlendirme, iç işe alım, terfi, emeklilik programları, çifte (dual) kariyer yolu, kariyer seminerleri, kadın ve özürlüler için özel programlar, transfer ve yer değiştirme, işten çıkarma, oryantasyon programı, yönetici geliştirme ve örgütsel yedekleme planlamalarını kapsamaktadır. Organizasyonların kariyer yönetimi sürecine önem vermeleri için ise 4 anahtar neden bulunmaktadır[152]:

1- Esnek ve hızlı bir şekilde değişen iş ihtiyaçlarına cevap olabilecek, organizasyonlarda beceri bazlı bir yapılandırma ihtiyacı,
2- Yüksek düzeyde performans ve motivasyon isteyen daha fazla müşteri odaklı ve kalite bazlı yapılar,
3- Anahtar kişilerin kaybedilme korkusu,
4- Yönetim düzeyinde uzun dönemli iş stratejilerine ulaşmayı sağlayacak başarı planlarıdır.

Tüm bu nedenler ve zaman içerisinde örgütlerde yaşanan değişimler, insan faktörünün verimliliği etkileyen en büyük faktör olduğu gerçeğinin ortaya çıkmasına da yol açmıştır. Buna bağlı olarak her geçen gün insanın motivasyonuna yönelik yaklaşımlar hızla artmaya başlamış ve sürekli yenilenen bir süreç olmuştur. Bu yaklaşımlardan en güncel ve en popüler olanlardan bir tanesi de kariyer planlaması ve yönetimi olmuştur. Geçmişten farklı olarak insanlar, günümüzde işletmeler tarafından ilk etapta ücret ve sosyal imkanlardan ziyade, kariyerlerinin gelişimlerini sağlayacak bir pozisyon ve buna uygun bir ortam talep eder hale gelirken, işletmeler

[151] Hasan İbicioğlu, "Bireysel Kariyer Yönetimi", **S. Demirel Ünv. İ.İ.B.F.**, s. 9-21, http://www.sdu.edu.tr/diger/ugik/sunumlar/hibici-bireyselkariyeryonetimi.ppt#, 12/08/2010.
[152] Z. Seçil Taştan, "Kariyer Yönetimi", http://www.humanresourcesfocus.com, 03/12/2010.

de değişen koşullarla birlikte, artık çalışanlarına iş güvencesinin yanı sıra kariyer fırsatları da sunma çabaları içerisine girmişlerdir[153]. Bu bağlamda, yenilikçi örgütlerden bir kısmı söz konusu faaliyetleri gerçekleştirebilmek adına öznel, nesnel ve öznel ile nesnel amaçların bütünleştirilmesi olmak üzere üç boyutta uygulanabilen kariyer yönetim modellerini geliştirmişlerdir.

Yeni yönetim anlayışının yaygınlık kazanmasıyla birlikte örgütler, imalat ve hizmet üretim süreçlerinin yeniden tanımlanması çalışması (team work) ve hücresel üretim (cell production) gibi yeni yöntemleri kullanmaya başlamışlardır. Yönetim anlayışını üretim ve hizmet sunumu süreçlerinde değişimi kaçınılmaz kılarken; aynı zamanda gerek kamu gerekse de özel işletmelerde çalışanların da bu yeni anlayışa uyum sağlamasını gerektirmiştir. 1990'lı yıllarda yönetim anlayışında çığır açan toplam kalite uygulamaları ile insan kaynakları yönetimi anlayışı ve kariyer yönetimi tekniklerinin birbirleriyle iç içe geçen uygulamaları gerekli kılmıştır. Sonuç olarak ise; Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışını temel alan örgütlerde çalışanlara yönelik faaliyetleri içeren kariyer yönetimi uygulamaları kaçınılmaz olarak örgüt tarafından uygulanmaya başlanmıştır[154]. Bu nedenle iş yaşamında kariyer faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için örgütlerde değişime ve kariyer gelişimine açık bireylerin yanı sıra kendini yenileyebilme hızı yüksek, kolay motive olabilen, aktif insan kaynakları uzmanlarına ve yöneticilerine de gereksinim duyulmaktadır.

3.3.2. Kariyer Geliştirme

İnsana olan önemin her geçen gün artması ve gelişime duyulan ihtiyaçlara da bağlı olarak son yıllarda işin tanımındaki ve işe yönelik yaklaşım ve tutumlardaki temel değişiklikler önemli rol oynadığından kariyer planlama ve geliştirmeye olan ilgi artmıştır. Buradan yola çıkarak, kariyer geliştirme bireylerin iş yaşamlarında kendilerini geliştirebilmeleri ve ilerleme çabalarının olması[155], personelin becerilerini, kişiliğini ve yeteneklerini geliştirebilecekleri sosyal ve teknik

[153] Turgay Uzun, **İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması**, Friday, 24 June 2005, http://www.calisma.org/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=35, 13/08/2010.
[154] Güneş Berberoğlu, "İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkin Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, 1991, C. 24.
[155] Fram Eugene, "Today's Mercurial Career Path", **Management Review**, 83(11), 1999, s. 17.

donanımlara sahip olma süreçleri[156] veya bireylerin kariyerleri boyunca kariyer amaçlarına ulaşabilmek için uygulanan her türlü program ve faaliyetler bütünü şeklinde literatürde tanım bulmuş olup, bir başka tanıma göre ise; kariyer geliştirme, kariyer seçimine sağlıklı uyum ve bu yolla iş görenin yeterlilik ve kendine saygı ihtiyaçlarının tatminine katkı sağlayan bilinçli faaliyetlerden oluşmaktadır[157]. Yapılan faaliyetler ve çalışmalar neticesinde ortaya konulan kariyer gelişimine ilişkin literatürde yapılan araştırmalar neticesinde genellikle; işe yeni başlayan personel için geçerli olan ve erken dönem olarak da adlandırılan kariyer gelişimi, orta dönem için kariyer gelişimi, emeklilik öncesi kariyer gelişimi olmak üzere dört evreden oluştuğu gözlenmektedir.

Literatürdeki başka bir bakış açısıyla ise kariyer geliştirme; danışmanlık, eğitim ve yatay – dikey transferlerin gerçekleştirilmesi gibi üç ayrı adımdan oluşmaktadır. Danışmanlık, örgüt içinde bireye uygun bir iş seçiminde yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçişini kolaylaştırmak, kariyer ilerlemesini kolaylaştırabilecek yetenekleri kazanmasını sağlamak ve gerek ailevi gerekse çalışma hayatına ilişkin sorunların çözümünde yardımcı olmak amaçlı çeşitli hizmetler sunmaktadır[158]. Bu şekilde örgüt çalışanları kariyer danışmanları, insan kaynakları birimi yöneticileri, psikologlar, uzmanlar, dış danışmanlar, örgüt içinde oluşturulan kariyer merkezleri, kariyer atölyeleri, kariyer rehberleri ve üniversiteler yoluyla kariyerlerini geliştirme yönünde neler yapmaları gerektiğini öğrenmektedirler[159]. İkinci adım olan eğitimde, çalışanların kariyer çizgisi üzerindeki pozisyonlara ulaşabilmeleri için hedefledikleri pozisyonların gerektirdiği özellikler ile bireyin taşıdığı özelliklerin uyumlaştırılmasına yönelik her türlü eğitim ve yetiştirme faaliyetleri gerçekleştirilirken, son adım olan yatay-dikey transferlerin gerçekleştirilmesinde ise;

---

[156] Allan Bird, "Careers as Repositories of Knowledge: A New Perspective on Boundaryless Careers", **Journal of Organizational Behavior**, 15, 1994, s. 337.

[157] Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş 7. Baskı, Konya, 2002, s. 363

[158] Tunç Demirbilek, "Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, 9 (II), 1994, s. 76.

[159] Serpil Aytaç, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık Hiz.Tic. San.Ltd. Şti., 1997(b), s. 190-191.; Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol, Gönül Budak, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, İzmir, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, 2001, s. 214-215.

şu ana dek ortaya konulmuş bütün çalışmalar sonucunda bireylerin ilgili pozisyonlara yatay ve dikey yönde transferlerinin gerçekleştirilmesi söz konusu olmaktadır[160].

Kariyer kavramına ilişkin diğer uygulamalar da olduğu gibi kariyer gelişiminde yapılan bir başka ayrım da bireysel kariyer gelişim ve örgütsel kariyer gelişimi şeklindedir. Her iki gelişim türlerinde de kariyer geliştirme programlarının işletmenin çalışanlarının kariyer gelişimini desteklemesi, onların uzun süre örgüt içinde kalması ve yüksek potansiyele sahip yetkili kişilerin şirkete bağlılığının artmasını sağlamaktadır. Buradan yola çıkarak, kariyer geliştirme programlarının amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkündür[161]:

- Çalışana mevcut işlerinin yanı sıra gelecekte yüklenecekleri işleri de etkin bir şekilde başarması için ihtiyaç duyacağı beceri ve deneyimi kazandırmak,
- İşletmenin hedef ve ilkelerinin benimsenmesini sağlamaktır.
- Verim kayıplarını azaltarak, verimliliğin artmasını sağlamak,
- İşletmenin gelecekte gereksinim duyabilme olasılığına karşın yönetici potansiyeli yaratmak,
- İşletme içinde çalışanın bireysel gelişme, yetkinleşme ve esneklik arzularına cevap verecek bir ortam sağlamak.

Bahsi geçen amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilen ve çalışanlara boş pozisyonlar için geniş bilgiler sunma, vasıf düzeyi yeterli çalışanlara başvurabilecekleri yeni işler oluşturma, çalışanların kariyer hedeflerini oluşturmalarına yardımcı olma ve çalışan ile yöneticisi arasında anlamlı bir diyaloğun kurulmasını destekleme gibi faydaları olan kariyer geliştirme programlarını[162]:

- İşe alma,
- İçsel iş akışlarını duyurma,
- Kariyer haritaları oluşturma,
- Kariyer danışmanlığı (mentoring) yapma,

---

[160] Tamer Bolat ve Oya Aytemiz Seymen, **a.g.m.**, 2003, s. 12.
[161] Halil Can, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Basım, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001, s. 66.
[162] Volkan Türker, "Kariyer Yönetimi", s. 16-17, http://www.miibf.com/files/IKY07-Kariyer%20Yonetimi.pdf, 20/09/2010.

- Kariyer merkezleri oluşturma,
- Koçluk yapma,
- Eğitim ve geliştirme programları düzenleme,
- İş zenginleştirmeye gitme,
- İş rotasyonu uygulama,
- Emeklilik hazırlık programları düzenleme,
- Kariyer konusunda kitapçık ve broşürler bastırma,
- Kariyer workshopları oluşturma,
- Kariyer danışmanlığı yapma,
- Değerlendirme ve geliştirme merkezleri açma,
- Ardışık terfi planlaması yapma,
- 360 derece performans değerleme sistemleri geliştirme,
- Kadınlar, özürlüler ve eş zamanlı kariyer yapan eşler için özel programlar gerçekleştirme, şeklinde sıralamak mümkündür.

Tüm bu amaç ve programların başarıya ulaşabilmesi için bireylerin kariyer hedefleri ile örgütün kariyer anlayışı ve uygulamaları arasında bir bütünlük sağlanması gerekmektedir. Aksi takdirde bireyleri ve örgütleri telafisi mümkün olmayan sorunlar beklemektedir.

3.3.3. İş Yaşamındaki Kariyer Sorunları ve Engelleri

Kariyer geliştirme programlarının her zaman amaçlarına ulaşması konusunda bir takım sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlar kimi zaman birey, kimi zaman örgüt yönetimi ve kimi zaman da istenmeyen durumların gerçekleşmesi üzerine oluşan sistem aksaklıkları kaynaklı olabilmektedir. Bireyin kariyeri ile ilgili kaygıları, iş güvenliği, aşırı yükselme isteği, istek dışı transferler, engellenmiş iş istekleri[163] örgütsel stres kaynakları arasında yer alırken, kısa vadede gözle görülür bir kazanç sağlayamaması nedeniyle kariyer planlama ve geliştirmeye yapılacak yatırımların ek maliyet olarak görülmesi ve kaçınılması örgüt kaynaklı kariyer sorunları arasında

[163] Fatma Arpacı, "Sekreterlerin Çalıştıkları Yöneticinin Düzeyine Göre Stres Kaynaklarının İncelenmesi", **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, S. 17, 2005, s. 4.

sayılmaktadır. Hangi nedenle olursa olsun kariyer yönetiminde karşılaşılan sorun örgütün genel yapısına, işleyişine ve hatta rekabet gücüne de önemli zararlar verebilmektedir. Bu açıdan kariyer gelişimine ilişkin yaşanan güncel sorunları yakından incelemekte fayda görülmektedir:

3.3.3.1. Yanlış Meslek Seçimi, Başlangıç Dönemi Sorunları ve Terfi Sorunları

Bireyler bilinçli ya da bilinçsiz olarak seçmiş oldukları mesleklerde bir memnuniyetsizlik ya da hedefleriyle gerçekleştirdikleri arasında bir uyumsuzluk yaşaması durumunda kariyer safhalarında da bahsi geçen ve "gerçek şoku" adı verilen bir sorunla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu durum özellikle organizasyona yeni katılan bireylerin kimi zaman ilk işleri olması itibariyle tecrübe sorunu yaşamaları kimi zaman da örgüt kültürünü özümseme ve kurum içi sosyal ilişkilerde sorunlar yaşanmaları şeklinde devam ederken yanlış meslek ya da yanlış kurum sorusunu akıllara getirmekte gecikmemektedir.

Bununla birlikte, kurumsal yapının zayıflığına bağlı iş gören transfer ve yükselme ölçütlerinin değişimi de kariyer gelişimine ilişkin önemli sorunlar arasında yer almaktadır. Çünkü işe alınma kararları, iş görenin kişisel yeterliliklerine dayalı olduğu halde, transfer ve yükseltme kararları siyasal uygunluk, işverenle geçinme gibi etmenler dayandırılmaktadır. Bireyler için gün geçtikçe iş ortamı tehdit edici bir nitelik kazanmaktadır[164]. Buna bağlı olarak, bireyler içinde bulundukları riskleri örtbas etmek amaçlı bir takım arayışlar içerisine girebilmekte ve hatta farklı bir işte veya örgütte çalışmaya dahi yönelebilmektedirler.

3.3.3.2. Mesleki Durgunluk (Kariyer Düzleşmesi), Stres ve Tükenmişlik

Organizasyon yapısına ve işleyişine de bağlı olan örgütlerde az sayıda yönetici pozisyonu olması, örgütlerin tam anlamıyla esnek yapıya kavuşamamaları, çalışanların "üst düzeydeki görevlere yükseltilme olanaklarının zayıf olduğu

[164] Şerif Şimşek, **a.g.e.**, 2002, s. 366.

noktalar" olarak tanımlanan kariyerde mesleki durgunluk[165] sürecine girmeleri de iş yaşamındaki önemli kariyer engellerinden birini oluşturmaktadır. Bireylerin büyük bir çoğunluğu kariyer yaşamının özellikle orta dönemlerine ulaşıncaya kadar ilk kariyer çıkmazıyla henüz yüz yüze gelmemekte ve bu dönemde artık yeni kazanımlar sağlayamayarak ve eskidiğini fark ederek durgunluk yaşamaktadırlar[166].

Yaşanan durgunluğun sonucunda ise; iş yaşamında önemli gelişme ve ilerlemelerin durduğu nokta olarak da ifade edilen ve literatürde kariyer platosu (carreer plateous) olarak adlandırılan durumla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu terim ilk kez, Ference, Stoner ve Warren tarafından tanımlanmış olup[167], kariyer platosu ya da düzleşmesi olarak da tanımlanmaktadır. Kavram aynı zamanda birey için üst düzeylere yükselme olanaklarının azaldığı ya da hiç kalmadığı durumları ifade etmektedir[168]. Bu şekilde bireylerin kariyer gelişimlerinin hiyerarşik bir şekilde ilerlemeleri zorlaşmakta ve bu yapının yerine alternatiflerin oluşturulması yönünde çeşitlilik oluşturulması mecburiyetini de beraberinde getirmektedir.

Söz konusu durumlarda kariyer ortası çalışanları daha az üretken, daha az verimli ve mesleki ilerlemelerinden daha az doyum alan bireyler olmakta ve dolayısıyla mutsuz yaşamaktadırlar. "Kariyerini muhafaza etme safhası" da denilen bu dönemde bireyler kendilerini sorgulamaya başlayarak, kariyer başlangıcındaki yaşam stilini ve seçimini yeniden değerlendirmektedirler. Öte yandan çalışanların çoğu kariyer yaşamlarının ortasına gelmeden kariyer krizlerini yaşamamaktadırlar. Söz konusu krizler, işyerinden ya da işin dışındaki boşanma, hastalık, alkol, bir yakının ölümü gibi nedenlerden de kaynaklı olabilirken, bu dönemde bireyler tarafından iş dışında ilgi alanları veya ikinci kariyer planlamaları geliştirilmektedir[169]. Özellikle karmaşık yapılı örgütlerde çalışan bireyler için iş hayatının bir döneminde söz konusu durgunluk ile karşılaşmak kaçınılmaz olmaktadır. Çünkü sınırlı sayıdaki yükseltilme olanakları nedeniyle; mesleki

---

[165] M.Ceyhan Aldemir, Alpay Ataol ve Gülay Budak Solakoğlu, **Personel Yönetimi**, İzmir Barış Yayınları, 1998, s. 170.
[166] Ricky W. Griffin, **Management**, 4 th Edit, Texas, 1994, s. 624.
[167] Suzzy Ornstein ve A. Lynn Isabella, "Making Sence of Career A Rewiew 1989-1992", **Journal of Management**, 15 (2)., 1993, s. 253-254.
[168] Gülten Eren Gümüştekin ve Fikret Gültekin, "Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (23), 2009, s. 148.
[169] Lawrance A. Klaft, vd., **a.g.e**., 1985, s. 391.

durgunluk içine giren bireylerde üstlerinin de tutum ve davranışlarının da büyük oranda etkili olması ile diğer çalışma arkadaşlarına karşı düşmanlık hissi duyma, yorgunluk, stres ve bunlara bağlı sağlık sorunlarının yaşanması üzerine iş performansında düşme görülebilmektedir[170]. Bu aşamada ise yöneticilere anlayışlı olma ve yol gösterme hususlarında önemli görevler düşmektedir.

3.3.3.3. Engellenme ve İşten Çıkartılma

Bireylerin çeşitli sebeplerle kariyer beklenti ve hedeflerine karşılık bulamamaları benliklerinde engellenme hissinin doğmasına yol açmaktadır. İşe devamı ancak ekonomik nedenler kaynaklı olacaktır ya da iş uyumunda sorunlar yaşayarak işi bırakmasına neden olabilecektir. Bununla birlikte, örgüt yönetiminin çeşitli sebeplerle bireyleri işten çıkartması da kimi zaman bireyler için kariyer yolunun sonuna gelindiğini de gösterebilmektedir.

3.3.3.4. Cinsiyetten Kaynaklanan Sorunlar

Kadınların işe alınmasından sonra, terfi sürecinde ortaya çıkan ayrımcılık işgücü piyasalarında o kadar dikkat çekicidir ki; bu ayrımcılık "görünmez engeller" kavramının ortaya çıkmasına da neden olmuştur. Görünmez engel kavramı, kadınların kariyer basamaklarında ilerlerken karşı karşıya kaldıkları bariyerleri tanımlamak üzere kullanılmıştır[171]. Görünmez engeller kadınların hiyerarşik pozisyonlara ulaşmasının yanı sıra, kadınların gelir ve prestije ulaşmasıyla da ilgilidir. Görünmez engeller, yönetim kadrolarında ortaya çıkabileceği gibi bir işyerinde daha düşük pozisyonlarda da var olabilmektedir. Bu durum "yapışkan taban" olarak da adlandırılmaktadır[172].

Öte yandan, kadın yöneticilerin durumun zora sokan cinsiyet ayrımı, kadın yöneticilerin zaman içerisinde kadın kimliklerini kaybetmelerine ve erkeğe özgü

---

[170] Serpil Aytaç, **a.g.e.,** 1997(b), s. 231.
[171] James R. Elliott ve Ryan A. Smith, "Race Gender and Workplace Power", **American Sociological Review**, 69(3), 2004, s. 366.
[172] Erik Olin Wright ve Janeen Baxter, "The Glass Ceiling Hypothesis: A Reply to Critics", **Gender and Society**, 14(6), December- 2000, s. 815.

davranış kalıpları benimsemelerine neden olabilmekte ve zamanla kadının "süper kadın sendromunu" yaşamasına neden olabilmektedir. Harcanan bu efor, kadının performansını ve çalışma azmini artırıcı bir unsur olmasına karşın, zamanla psikolojik açıdan çeşitli olumsuz sonuçlar da doğurabilmektedir[173].

3.3.3.5. Çift Kariyerli Aileler

Eğitim seviyesi yüksek olan ve ekonomik kaygısı bulunmayan çalışan çiftlerden her ikisi de kendi kariyer hedeflerini gerçekleştirmek adına çalışma hayatında tabiri caizse bir koşturmaca içinde yer almaktadırlar. Ancak bu şekilde çalışan çiftlerde çalışma yaşamında iş yönetimi ve aile hayatlarında ise özellikle de farklı sektörlerde ve farklı kariyerlerde çalışan eşler arasında çalışma zamanı ve aileye daha az zaman ayırma konularında uyum ve aile sorumluluğuna ilişkin bir takım problemlerle karşılaşıldığı gözlenmektedir.

3.3.3.6. Yeni Rekabet Ortamı, Beceri&Yeteneğin Yitirilmesi ve Gözden Düşme

İlerleme olanaklarının azalması orta dönem kariyer evresinde yer alan bireyleri bu denli etkilerken, yeni ve çağdaş bilgilerle donanmış genç ve yeni iş görenlerin kendilerini gösterme arzusuyla yaptıkları davranışlar da örgüt üyelerinin sıklıkla karşılaştıkları sorunlardan olup, aşırı rekabetin bulunduğu kariyerlerdeki kişiler için her yıl bir dönüm noktası sayılmaktadır. Aksi takdirde yeterli başarı gösteremediklerinde ün ve konumlarını yitirebilme riski oluşmakta, bu da iş görende sürekli bir stres ve yenilgi korkusunu meydana getirmektedir[174].

---

[173] Gülümser Keskin, "Kadın Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Kariyer Engelleri (Erzurum'da Bir Araştırma)", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, XVIII (5), 2004, s. 18-19.
[174] Şerif Şimşek, **a.g.e.**, 2002, s. 366.

3.3.3.7. Ay ışığı sorunu (Firma Dışında Kendi Hesabına Çalışma)

Bu kavram, bir bireyin asli işi yanında, özellikle gelir yetersizliği, tecrübe kazanmak vb. nedenlerle ikinci hatta üçüncü bir işte çalışmasını ifade etmektedir. Bu oluşum engellenemez bir gerçektir. Ancak, bununla birlikte ay ışığı kavramı, ikinci bir iş değildir, bazı uzmanlar için "kariyer gelişim stratejisi" olarak adlandırılmaktadır. Ay ışığı sorunu, bireyin özellikle asli işinde harcaması gereken enerji ile ortaya koyması arzulanan performansını diğer iş ya da işlerde kullanması nedeniyle, düşük performansa, işe devamsızlığa ve iş sadakatinden taviz vermeye yol açmaktadır. Bu tip sakıncalar bireylerin kariyer ilerlemelerinde başarısızlığa uğramalarına neden olmaktadır[175].

3.3.3.8. Organizasyon Yapıları ve Kariyer Planlamasına İlişkin Uyumlaştırma Sorunları

Geçmişte yapılan araştırmalarca incelenen organizasyonlarda ortaya çıkan en önemli sorunun kariyer planlaması ve insan kaynağı planlaması arasındaki uyumlaştırma olduğu tespit edilmiş olup, genellikle uygulamada kariyer geliştirme veya kariyer planlama yapan organizasyonların diğer kariyer faaliyetini gerçekleştirmediği de gözlenmektedir. Söz konusu uyumlaştırma güçlüğündeki nedenler; kariyer geliştirmenin psikologlar, planlamanın ise ekonomistler tarafından yapılması ile kariyer planlamanın personel departmanı, iş gücü planlamasının ise planlama departmanı tarafından yapılması şeklindeki organizasyonel yapı farklılığına bağlı olmak üzere iki çeşitten ibarettir[176].

[175] Şerif Şimşek, **a.g.e.**, 2002, s. 371-372.
[176] Nilgün Aydemir, **İkibinli Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, TÜGİAD, Simge, İstanbul, 1995, s. 24.

3.4. Kariyer Planlaması ve Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Çözüm Önerileri

Günümüzde küreselleşmenin beraberinde meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak adına ve günümüzde daha çok tercih edilen büyük organizasyonlar haline gelmek amaçlı, örgütlerin küçülmesi, başka bir örgütle birleşmesi, teknolojik yenilenmeye ilişkin eski alet ve makinelerin hurdaya çıkartılması, örgüte ait menkul ve gayrimenkulleri halka arzı gibi faaliyetler sonucu şirket aleyhine ortaya atılan bir takım spekülatif haberlerin ortaya çıkması ve çalışanlar üzerinde olumsuz etki yapmaması için, örgüt yönetiminin söz konusu yapılandırma çalışmaları başlangıcında çalışanlarını bilgilendirmeye yönelik bir takım açıklamalarda bulunması, bireyler ve örgüt arasında daha samimi ve sıcak bir iletişimin sağlanmasına vesile olacaktır.

Örgüt içindeki işlerin düzgün ve sağlıklı olmasının, çalışan bireyler üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Örgüt içinde ilişkilerin iyi olması, örgütsel başarının ve örgüt içi amaçların gerçekleştirilmesi açısından son derece önemliyken, ilişkilerin olumsuz bir seyir izlemesi örgüt iklimini olumsuz etkileyerek iş stresini artırmaktadır. Örgüt içi kötü ilişkilerin temelinde güvensizlik, birbirine güvenmeme, karşılıklı sorunların çözümünde anlayışsızlık ve verim düşüklüğü gibi sorunlar yatmaktadır. Kötü ilişkiler aynı zamanda iş tatminini de etkileyerek bireyin işten soğumasına ve üzerinde iş stresinin baskısını hissetmesine neden olmaktadır. Astlarla olan ilişkilerde de karşılıklı sevgi ve anlayışın hakim olması gerekmektedir[177].

Kariyer gelişimi ile ilgili stres kaynakları arasında başarı değerlendirme standartlarının uygunsuzluğu, başarı ve değerlendirme açısından nesnelliğin ve terfi olanaklarının olmayışı, ücret tatminsizliği gibi kaynaklar sayılabilir. Yetersiz ve hızlı terfi, iş güvensizliği, terfi olanaklarında nesnel davranılmadığı düşüncesi, hırs ve başarı arzusunun engellenmesi kendini başarıya odaklamış bireyler açısından stres kaynaklarıdır[178].

---

[177] Gülten Eren Gümüştekin ve Fikret Gültekin, **a.g.m.**, (23), 2009, s. 156.

[178] Dilaver Tengilimoğlu ve Mustafa Okutan, "İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri**", G.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, IV (3), Ankara, 2002, s. 7.

Kariyer duraksamasının yaşandığı dönemlerde güdüleme de az olmaktadır. Bu dönemde, çalışanın verimliliğini sağlamak ve motivasyonu artırmak da yine üst yönetime düşmektedir. Bu manada; yöneticiler çalışanlarına emeklilik sonrasında neler yapılabileceğine dair destek olarak tükenmişliği en aza indirgemeli veya çalışanlarının tecrübesinden daha fazla yararlanmak adına örgütte tutabilmelidir. Ancak bu amaçla düzenlenen çeşitli eğitim faaliyetleri ve uygulamalar vasıtasıyla örgütte çalışan bireylerin kariyer platosuna girme sürelerini uzatmak mümkün olabilecektir.

Tüm bu sorunların ana çözüm kaynağında ise; bireylerin kendilerini örgüte ait hissetmeleri, benimsemeleri veya başka bir deyişle örgüt ve bireylerin bütünleşmesi önemli rol oynamaktadır. Bu ilişkinin sağlanabilmesinin temelinde ise yönetim ilkelerinden "amaç bütünleştirilmesi" vasıtasıyla yönetimin bireylere karşı gösterdiği yakınlık yatmaktadır. Bu şekilde hem bireylerin hem de örgütün ihtiyaçları karşılaştırılıp, uyumlaştırılarak bir bütünleşme sağlanabilecektir. Söz konusu bütünleşme ise personelin motivasyonunu ve iş doyumunu arttırarak örgütü başarıya taşıyacaktır.

Özetle; birey ve örgütlere ilişkin kariyer gelişimlerinde yaşanan sorunlara çözüm bulabilmek adına öncelikle, öz değerlendirmelerin yapılması, bununla ortaya çıkan güçlü ve zayıf yönlerin tespit edilmesi, seçeneklerin ortaya konulması, ihtiyaç duyulan hedeflerin tanımlanması ve son olarak da kariyer gelişimine ilişkin gerçekleştirilen faaliyetler ile bütünlük arz edecek şekilde planların oluşturulması ve uygulamaya konulması gerekmektedir. Bu hususta kariyer yönetimini gerçekleştirecek yöneticilerin konuya hakimiyetleri ve kariyer yönetimde kullanılacak araçların çeşitliliği ve etkinliği de önem arz etmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
İKTİSADİ ETKİNLİK, İSTİHDAM ve KARİYER PLANLAMASI KAVRAMLARI ARASINDAKİ BAĞINTI

İktisadın temel çıkış noktası olan, sınırsız ihtiyaçların kıt kaynaklarla karşılanması gerçeği beraberinde bir de seçim sorununu getirmektedir. İhtiyaçların bir başka mal veya hizmetle değiş-tokuşu yani bir nevi seçim zorunluluğu mal veya hizmetin ikame esnekliğini de ortaya koymaktadır. İktisatta teorik olarak; tam rekabet şartları altında kısa ve uzun dönemde denge durumundaki ekonomide etkinliğin maksimum düzeyde olduğu kabul edilmektedir. İktisadi etkinliğin gerçekleşmesi için ise; belli bir ürün miktarının minimum maliyetle üretildiği, teknik etkinliğin maksimum düzeyde olduğu ve marjinal maliyetin satış fiyatına eşit olduğu noktada iktisadi etkinliğin maksimum düzeyde gerçekleştiği şeklinde üç koşul söz konusu olmaktadır.

Etkinlik konusunda bir diğer önemli husus da verimlilik kavramından yola çıkarak; çıktı düzeyi ile bu çıktı düzeyinin sonuçta katma değer sağlayıp sağlamadığıdır. Eğer ki katkı sağlıyorsa belirli bir çıktı miktarının elde edilmesi için üretimde kullanılan kaynakların ne kadar etkin kullanıldığı ve ne oranda bir katkının olduğunun araştırılması şeklindedir. Bu araştırma için ise bir takım faktörlerin detaylı incelenmesinde fayda gözlenmektedir:

4.1. Gelişmişlik Düzeyi

İş imkanlarının çok olması, eğitim seviyesinin iyi olması ve yaşam koşullarının yüksek olması itibariyle ülkeyi avantajlı hale getiren ve bu nedenle bölgesel ve ulusal boyutlarda içeriden ve dışarıdan göç almaya müsait bir yapıda olmasına yol açan durum, bir ülkenin gelişmişlik derecesini göstermektedir. Gelişmişlik düzeyinin ölçümünde milli gelir, işsizlik, yoksulluk, nüfus yapısı, gelir dağılımı durumları, eğitim ve sağlık ile ilgili göstergeler kullanılmaktadır. Bu göstergelerden yola çıkarak; üretim ve istihdam yapısının gelişmiş, sanayi ve hizmet sektörlerinin ekonomideki payının ve toplumun refah seviyesinin yüksek olmasının kalkınmanın temel amaçları arasında yer aldığını söylemek mümkündür.

Kalkınma, en geniş anlamıyla bir toplumun ekonomik, toplumsal ve siyasal alanlarda çeşitli değişimlere uğrayarak ve gelişimlerden geçerek, bir bütün olarak düzenlenmesi ile istenilen düzeye ulaştırılması anlamına gelmektedir. Diğer bir deyişle kalkınma, ülkelerin ulaşmaya çabaladığı bir hedef ve aynı zamanda nedensellik ilişkilerini içeren bir süreçtir[179]. Tanımda bahsi geçen nedensellik ilişkisini kurabilmek için bir takım kriterler kullanılmaktadır. Küreselleşme sürecine kadar kalkınmanın gerçek ölçütü olarak kullanılan tek kriter ekonomik göstergeler olurken, zaman içerisinde insana verilen önemin de artması üzerine; sağlık, eğitim, hayat beklentisi, çocuk ölüm oranları, ifade özgürlüğü gibi beşeri değişkenlerin gelişme analizlerinde yoğun olarak kullanılmaya başlanması, sosyal ve siyasal değişkenlerin daha etkin şekilde değerlendirilmesine ve kullanılmasına yol açmıştır. Buradan yola çıkarak kalkınma, insan boyutuyla incelendiği zaman insan kişiliğinin gerçekleştirilmesi için gerekli koşulların yaratılması anlamına gelirken; yoksulluk, işsizlik ve eşitsizlik gibi durumların varlığı halinde ise bir azalma kriteri olarak değerlendirilmektedir[180]. Bu bağlamda; insanlığın gelişmesinin toplumların gelişmesine yol açtığını ve bu şekilde toplumların gelişmişlik düzeylerinin kalkınmışlıkları ile doğru orantılı olarak ilerleyen bir süreç olduğunu söylemek mümkündür.

Söz konusu süreci bireysellik, grup oluşturma ve toplumsallaşma olmak üzere üç aşamada incelemek mümkündür. Bireyler yaradılışları gereği benzer özelliklere sahip olsalar dahi doğuştan var olan kalıtımsal özellikleri, yetenekleri ve içinde yetiştikleri kültür ve çevre ile bir takım değişkenler sayesinde birbirlerinden kolaylıkla ayrılabilmekte ve bu şekilde de bireysellik kavramı ortaya çıkmaktadır. Toplumsal gelişim sürecinde ikinci aşama olan grup oluşturma; belli bir amaç doğrultusunda mikro ölçekte üretim etkinliğinin, makro ölçekte ise toplumsal kalkınmanın sağlanabilmesi adına gerçekleştirilen sosyal hareketlilik olarak ifade edilebilmektedir. Türk toplumunun geçmişinde de sıkça bahsi geçen ve bir köy topluluğu içinde işlerin hızlı bir şekilde yapılabilmesi için elbirliği içerisinde çalışmadan ibaret olan imece önemli bir yer tutarken, bu sayede geçmiş dönem

[179] Barbara Ingham, **Economics and Development**, McGraw-Hill London, 1995, s. 33.
[180] Kalkınma ve Kalkınma Ekonomisi,http://www.feyonomi.com/kalkinma_ve_kalkinma_iliskisi.htm, 11/02/2011.

Türkiye'sinde özellikle de tarım sektöründe önemli kazanımlar elde edilmiştir. Ancak, her geçen gün artan okuma oranı, kentleşme hızında artışa neden olduğundan tarımsal üretim oranında büyük oranlı düşüşler yaşanmaya başlanmış ve bu adet de zamanla önemini kaybetmiş olsa da toplumsal bir takım değerler ve öğeler halen önemini korumaya devam etmektedir.

Toplumsal değerlerin sürekliliğini sağlayabilmek ve gelişim süreçlerinden üçüncüsü olan toplumsal gelişmişlik kavramına ulaşabilmek için ise, ilk iki gelişim sürecinin bir bütün olarak değerlendirmesi gerekmektedir. Bir toplumun ekonomik, yapısal, demografik, sosyal ve yönetsel özellikleri gelişmişlik düzeyi üzerinde etkili faktörleri oluştururken, bireylerin yaşam standartlarının ideal bir biçime getirilmesi, etkin üretim sistemlerinin uygulamaya konulması, ulusal ve uluslar arası ticarete ilişkin önemli köprülerin oluşturulması, kültürel ve sosyal etkinliklerin sayısının artırılması vb. konularda ise toplumu oluşturan bireylerin eğitim düzeyleri önemli olmaktadır.

Çünkü eğitilmiş insan gücü ve teknoloji birlikte bilgi üretim faktörlerini oluşturmakta ve literatürde konuya ilişkin gerçekleştirilen çalışmalarda da bunun büyümeye pozitif katkısı olduğu ileri sürülmektedir. Bilginin üretim faktörü haline dönüştürülmesi; sürecin, ürünün ya da hizmetin sürekli olarak iyileştirilmesi, var olan bilginin sürekli olarak işlenmesi yoluyla ondan yeni ve farklı süreçler, ürünler ve hizmetler elde edilmesi ve gerçek yenilik olmak üzere üç şekilde olmaktadır. Bilginin uygulanıp, ekonomide ve toplumda değişiklik yapma yetisine sahip olması için ise söz konusu üç yöntemin de eş zamanlı olarak uygulanması gerekmektedir. Birincisi, bilginin ve teknolojinin yarattığı pozitif dışsallıktır. Yaratılan bilgi, hangi düzeyde olursa olsun farklı sektörlerce alınıp kullanılabilmekte, farklı süreçlerle işlenerek verim sağlanabilmektedir. İkinci temel kavram ise, bilginin ölçeğe göre artan oranda getiri sağlamasıdır. Bu kavram sayesinde bilginin kullanıldıkça, yayıldıkça veriminin artacağına dair varsayımın doğruluğu da kanıtlanabilmektedir. Öte yandan, bilişim sektörünün ekonomiye katkısı bir hayli fazla olup, bir yandan

işgücü etkinliği artarken diğer yandan da hammadde, üretim, lojistik maliyetlerinin düşüyor olması verimlilik ve etkinliğin sağlanmasında büyük önem taşımaktadır[181].

4.2. Eğitim Düzeyi

Eğitim, bireylerin kişiliklerinin oluşması hususunda önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü bireylerin kalıtımsal özellikleri hariç diğer bütün özellikleri eğitim ile birlikte şekillenerek, geliştirilebilmektedirler. İstihdam edilebilirlik oranını arttırmak başta olmak üzere, bireylerin yaşam standartları, içinde bulundukları sosyal ve kültürel çevre ile iş hayatlarındaki kariyer yollarının şekillenmesinde eğitim önemli rol oynamaktadır.

Özellikle 1980'li yıllardan itibaren tüm dünyayı saran küreselleşme süreci ile işgücü kavramı daha serbest bir şekilde piyasada hareket etmeye başlarken, aynı zamanda da yeni bir kavram olan beşeri sermayenin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu nedenle üretimde kullanılan insan faktörünün geçmişe oranla daha nitelikli kişilerden oluşması arzu edilir hale gelirken, bu noktada ise bireylerin eğitim seviyeleri ön plana çıkmıştır. Bununla birlikte, tüm ülkelerde artan nitelikli işgücü arz ve talebi arasındaki fark, işgücünün daha etkin kullanılması yönünde çalışmalara önem verilmesi gerektiği üzerinde durulmaya başlanmıştır. Eğitime verilen önemin artması üzerine iyi bir eğitim sistemi için gerekli yatırımların gerçekleştirilmesi ve bu alanda yatırım yapacak olan girişimcileri teşvik edecek stratejilerin belirlenmesi ve uygulamaya konulmasına öncelik verilmiştir. Ancak bu şekilde ulusal ekonomiye katma değer sağlayacak nitelikli işgücü oluşturmak mümkündür.

Öte yandan, dikkat edilmesi gerekli bir diğer husus da söz konusu eğitimli ve nitelik sahibi işgücünün ulusal sınırlar içerisinde çalıştırılmasının sağlanmasıdır. Çünkü serbest piyasa koşullarında, en yüksek ücreti temin eden ve buna bağlı yaşam koşullarını sağlayan ülkede istihdam edilmeyi tercih eden işgücü, beyin göçünün meydana gelmesine neden olmaktadır. Bu ise, ülke ekonomisinde hedeflenen

[181] "Ekonomik Gelişmişlik Düzeyi Üzerinde Etkili Olan Faktörler Hangileridir?", http://www.frmartuklu.net/konu-disi-basliklar/191225-ekonomik-gelismislik-duzeyi-uzerinde-etkili-olan-faktorler-hangileridir.html, 10/02/2011.

büyüme oranlarının gerçekleşmesi, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması ve gelişmiş toplum olunması yolunda önemli engellerden birini teşkil etmektedir.

Diğer gelişmekte olan ülkelerde olduğu gibi ülkemizde yaşanan önemli sorunlardan birisi de istihdam edilebilirlikleridir. Özellikle üniversite mezunu genç nüfusun işsizlik oranındaki payının yüksek oluşu ve ara eleman yetersizliği büyük sorun teşkil etmektedir. Ara elemandan kasıt; lise, yüksel okul veya halk eğitim merkezlerinden mezun, daha çok üretim aşamasında kullanılan, alt düzeydeki işçileri kapsamaktadır. Günümüzde üniversite sayılarının artması, bireylerin daha bilinçli bir şekilde eğitim seviyelerini mümkün olan en üste kademede tutma istekleri sonucunda ara eleman denilen bu alanda önemli bir açığın oluşmasına yol açmaktadır. Söz konusu açığın kapatılabilmesi ve örgüt çalışanlarının etkinlik ile verimliliklerinin arttırılabilmesi için düzenlenen mesleki eğitim programları, bir mesleğe sahip olan bireylerin daha vasıflı hale getirilerek, işten çıkarılma risklerinin en aza indirilmesi ya da yeni bir mesleğin öğretilmesi amaçlı gerçekleştirilen çalışmalardandır[182].

4.3. Beşeri ve Sosyal Sermaye

Üretim kavramını insan ihtiyaçlarının karşılanması amaçlı emek, sermaye ve doğal kaynaklar gibi üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi ile gerçekleştirilen faaliyetler bütünü olarak tanımlamak mümkün iken, söz konusu faaliyetler içerisinde mal ve hizmetlerin üretilmesi dışında, depolanması, taşınması ve satılması da insan ihtiyaçlarının karşılanmasına yönelik olduğu için, üretim faaliyeti kapsamında sayılabilmektedir. Tüm bu faaliyetlerin bir bütünlük içerisinde ve düzenli bir şekilde yürütülebilmesi için ise bir girişimciye ihtiyaç duyulmaktadır. Üretimde hem emek hem de girişimci olarak büyük bir öneme sahip olan insan faktörü, üretim faktörleri içerisinde sosyal yöne sahip tek faktör olup; teknolojik, sosyal, ekonomik, siyasal ve kültürel değişen pek çok koşula göre yeniden şekillenebilen bir özelliğe de sahiptir.

Teknolojik gelişmelerin yakından takip edilmesine bağlı olarak geliştirilen yeni ürün ve üretim teknikleri ile yeni iş imkanlarının oluşturulması, beşeri kaynak olarak

[182] Christine Evans-Klock vd., "Worker Displacement: Public Policy and Labour-Management Initiatives in Selected OECD Countries", **Employment and Training Papers No. 24**, International Labour Office, Geneva, 1998, s. 21.

ifade edilen bireylerin teknik açıdan eğitilerek kalifiye ve gelişime açık bir hale getirilmesi, çalışma koşullarının hijyen ve modernizasyon açısından iyileştirilebilmesi küreselleşmenin meydana getirdiği olumlu sosyal gelişmeler içerisinde sayılabilmektedir. Söz konusu süreç ile sermaye serbestisi ve işgücü hareketliliği, tüketici ihtiyaçlarının değişkenliği ve yeni iş imkanları oluşturması ile beşeri kaynakların eğitilerek geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Çünkü hızla artan acımasız rekabetle başa çıkabilmek için öncelikle beşeri sermaye üzerine yoğunlaşmak ve bunun gelişimi için de altyapı sağlayan eğitim ve sağlık çalışmalarına ağırlık verilmek gerekmektedir. Bu da hali hazırda belirlenmiş olan ekonomi politikalarının yeniden düzenlenmesi, yatırımların bu yöne kaydırılmasına ve kamu harcamalarının da aynı yöne çekilmesi gibi gereklilikleri ortaya koymaktadır[183].

Üretimin gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynaklar ana hatlarıyla maddi ve beşeri olmak üzere temel bir ayrıma tabi tutulsalar dahi, örgütsel, çevresel, teknolojik, kültürel, siyasal, beşeri, bilimsel ve sosyal her türlü maddi ve maddi olmayan faktörlerin doğrudan ekonomik etkilerinin yanı sıra, kendi aralarında karşılıklı etkileşim halinde olmaları[184] hasebiyle bu kaynaklar birbirleriyle önemli ve güçlü bir ilişki içerisindedirler. Çünkü beşeri sermaye birikimi arttıkça, yeni üretim ve pazarlama teknikleri gelişmekte, gelişen teknoloji verimliliği artmakta, artan verimlilik de insanların şimdi tüketebileceğinden daha fazlasını üretmelerine imkan sağlamaktadır. Bu süreç, zamanla hızlı bir maddi sermaye birikimi de sağlayarak[185], ülke ekonomisine de önemli katma değer yaratacaktır.

Bu bağlamda, son yıllarda çağdaş iktisat literatürüne yoğun olarak giren ve klasik sermaye kavramında önemli ölçüde anlam kaymasına yol açan bir diğer sermaye çeşidi olan sosyal sermaye, üretimin önemli sosyal faktörlerinden birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu sermaye çeşidi, içsel büyüme teorileri kapsamında

---

[183] Abdülkadir Buluş ve Emine Nida Kol, "Küresel Sistemin Ekonomide Meydana Getirdiği Değişiklikler ve Türkiye'de Uygulanan Ekonomi Politikalarının İstihdam Üzerine Etkileri", **1. Ulusal Çalışma İlişkileri Kongresi Bildiri Kitabı**, 6-8 Kasım 2008 Sakarya, s. 380-393.

[184] Jo Ritzen, "Social Cohesion, Poblic Policy and Economic Growth: Implication of the OECD Countries", **The Contribution of Human and Social Capital to Sustained Economic Growth and Well-being**, Konferans Metni, Human Resourges of Canada and OECD, Mart, Quebec, 2000, s. 5-6.

[185] Ömer Demir, "Ahlaki Beşeri Sermaye", http://www.ekodialog.com/Makaleler/ahlaki-beseri-sermaye.html, 27/01/2011.

fiziki değerlerin yanı sıra fiziki değerleri de kapsayabilen daha geniş üretim faktörleri üzerinde yoğunlaşılmasına neden olmaktadır[186]. Söz konusu sermaye türünün ekonomi üzerindeki işlem maliyetlerinin azaltılması ve maliyetleri arttıran dışsallıkların önlenmesi yönündeki, doğrudan ve dolaylı etkileri konuya verilen önemin daha da artmasına yol açmaktadır[187].

Sosyal sermaye aynı zamanda bireylerin örgütlerde iş arkadaşları ve üstleriyle olan ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesini sağlayarak, iş performansının yükseltilmesine ve çalışanların becerilerini gösterebilmeleri için olanakların oluşmasına da katkı da bulunmaktadır. Bu nedenle kariyer sermayesi tanımlarken, beşeri sermaye ve sosyal sermaye olmak üzere iki değişken kullanılmaktadır. Kariyer sermayesi, algılanan istihdam edilebilirlik düzeyini pozitif yönde ve yüksek düzeyde etkilemektedir. Buna göre, bireyin sosyal sermaye düzeyi arttıkça algıladığı istihdam edilebilirlik düzeyi de artmaktadır[188]. Bu nedenle, sosyal sermayeyi, kariyer başarısı için gerekli beşeri sermayeyi tamamlamak üzere kullanılan bir sermaye çeşidi olarak da tanımlamak mümkündür.

Öte yandan, sosyal sermayenin bir çok makro ekonomik kavramla ilişkili olduğunu söylemek yanlış olmaz iken, özellikle sosyal sermaye ve ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin tespiti konusunda pek çok ampirik çalışma yer almaktadır. Bu çalışmalar; hükümet verimliliğinin artması, yolsuzlukların azalması, işlemlerin güvene dayalı olması, maliyetlerin azalması, yatırımların kalitesinin artması, yeni teknolojilerin kolaylıkla özümsenmesi, eğitimde başarıların artması, gelir dağılımının düzeltilmesi, ekonomik büyümenin hızlanması gibi sosyal sermayenin pozitif etkilerinden bahsederken[189], diğer faktörler kontrol edildiği

---

[186] Murat Yülek, "İçsel Büyüme Teorileri Gelişmekte Olan Ülkeler ve Kamu Politikaları Üzerine", **Hazine Dergisi**, No: 6, 1997, s. 9.
[187] Paul F. Whiteley, "Economic Growth and Social Capital", **Political Studies,** Vol. 48, 2000, s. 541.
[188] Barış Seçer, "İşgücü Piyasasında Sosyal Sermaye", **Kamu-İş**, 10 (3), 2009, s. 117.
[189] Francis Fukuyama, "Social Capital and Civil Society", **IMF Working Paper**, No: 00/74, 2000, s. 57-86; James Samuel Coleman, "Social Capital in the Creation of Human Capital", **American Journal of Sociology**, 94 Supplement, University of Chicago, 1988, s. 95-120.; Paul F. Whiteley, **a.g.m.**, 2000, s. 541.; Jonathan Temple ve Paul A. Johnson, "Social Capability and Economic Growth", **The Quarterly Journal of Economics**, 113 (3), 1998, s. 988.

takdirde sosyal sermayenin ekonomik gelişmeye pozitif etkilerinin olduğunu ileri süren Knack ve Keefer'in çalışması içlerinde en önemlisi kabul edilmektedir[190].

Ancak, tüm bunların yanı sıra sosyal sermayeye ilişkin olarak özellikle üzerinde durulması gereken bir diğer konu da bu sermaye türünün ölçümüdür. Çünkü diğer üretim faktörlerinde olduğu gibi sosyal sermayeyi ölçmenin güvenilir bir yöntemi bulunmamaktadır ve bu nedenle söz konusu sermayenin ölçümü ve değerlendirilmesi önemli bir sorun teşkil etmektedir. Nitekim, bu sermayenin ekonomik ve sosyal alanlar üzerindeki etkilerini gözlemleyerek veya bir takım analizlere tabi tutarak, kısmi veyahut genel sonuçlara da varmak mümkündür. Bu tür analizler için; aileler, sivil toplum örgütleri, firmalar, kamu sektörü, etnik ve diğer sosyal gruplar gibi kavramlar sermaye türüne kaynak teşkil ettiğinden, toplumun en küçük temel taşı olan aileden en geniş hali olan millete kadar büyük bir kitlenin detaylı olarak ele alınması gerekmektedir[191].

4.4. Uluslar arası, Ulusal ve Kurumsal Faktörler

Bir ekonomide anlamlı çıktı düzeyinde önemli gelişmeler sağlayan faktörler içerisinde küresel sistemin getirdiği yeniliklerin yanı sıra hükümet ve ekonomi politikaları da etkili rol oynamaktadır. Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin hızla artması, küresel mekanizmaların ve örgütlerin oluşturulması, çok uluslu firmaların doğması ve finansal piyasalarda yaşanan liberalizasyon söz konusu faktörler arasında yer almaktadır. Ancak yüksek bir katma değer oluşturabilmek için hükümetlerce bir takım verimlilik tedbirlerinin alınması gerekmektedir. Geneli ekonomik büyümenin sağlanması amaçlı olup, gerçekleştirilen büyümenin istihdamı artırıcı boyutta olabilmesi için üretim faktörlerinden özellikle işgücü verimliliğinin kontrolü yani işgücü giriş-çıkış oranları ve mevcut sermaye oranlarının takibi ile yeni teknolojilerin işlevselliği ve tüm bunlar gerçekleşirken var olan yönetim uygulamaları da büyük önem taşımaktadır.

---

[190] Stephen Knack ve Philip Keefer, "Does Social Capital Have An Economic Pay-off? A Cross Country Investigation", **Quarterly Journal of Economics**, Vol 112, No: 4, 1997, s. 1286.
[191] Deepa Narayan ve Michael F. Cassidy, "A Dimentional to Measuring Social Capital: Development And Validation of a Social Capital Inventory", **Current Sociology**, Vol. 49-2, 2001, s. 67.

Ülke yönetimince değerlendirmeye tabi tutulacak olan ulusal ekonomi açısından verimlilik kavramı, tüm üretim faktörlerinin en iyi biçimde kullanılarak, üretim artışına ve kalkınmaya katkı sağlamaları şeklindedir. Bunun için ülke nüfusu ile mevcut kaynakların oranlamasının makul düzeyde olması gerekmektedir. Nitekim az gelişmiş ülkeler ve gelişmekte olan ülkeler başta olmak üzere, maddi ve beşeri kaynaklarda kıtlık yaşanmaktadır. Söz konusu ülkelerin bu sorunla baş edebilmeleri için kaynakları en etkin şekilde kullanmaları, verimlilik düzeylerini arttırmaları, piyasa dengelerini sağlamaları, milli geliri arttırmaları, hedeflenen büyüme oranlarına ulaşarak kalkınmayı gerçekleştirmeleri ve buna yönelik hem mikro hem de makro ölçekli strateji, politika ve programları geliştirerek hızla hayata geçirmeleri gerekmektedir. Aksi takdirde sürekli devam eden bir çıkmazın içinde sorunlarla yaşamaya alışmaları gerekmektedir.

Buna örnek olarak; özellikle 1980'ler sonrası gelişmekte olan ülkelerdeki dışa açılma süreçlerinin, üretimin, ticaretin ve sermaye hareketlerinin finansal liberalizasyon ile birlikte serbestleşmesine dayanması bu ülkelerdeki büyüme dinamiklerinin gittikçe artan bir oranda dışa bağımlı hale gelmelerine ve gerek milli gelir hareketleri, gerekse çalışanlar açısından giderek daha yüksek bir belirsizlik ortamı yaratılmasına sebep olmuştur. İhracata dayalı büyüme stratejileri ise, gelişmekte olan ülkeleri belirli sektörlerde uzmanlaşmaya itmiş ve düşük teknoloji kullanılan, rekabet edilebildikleri yüksek olan mallarda yoğunlaşmalarına yol açmıştır. Ancak, söz konusu üretim ve verim artışlarına rağmen gelişmekte olan ülkelerde ekonomik büyümeye paralel istihdam artışları gerçekleşemediğinden, işsizlik oranları da giderek artmaktadır. Küresel ölçekte talep azalmasını da beraberinde getiren küresel kriz de bu durumu daha da vahimleştiren bir etken olarak ortaya çıkmıştır[192].

Söz konusu krizlerin uluslar arası etkilerini anlatan bir diğer ifade şekli de Uluslar arası iktisat biliminde bahsi geçen "Amerika hapşırırsa Çin gribe yakalanır" tabiridir. Çünkü ülkelerin gelişmişlik düzeyleri her ne olursa olsun dünya çapında yaşanan küçük veya büyük çaplı bir kriz ülkelerin bu durumdan paylarına düşeni almalarına sebep olmaktadır. Bahsi geçen krizlerin olumsuz etkilerini minimize

[192] Ebru Voyvoda, "Küresel Kriz ve İstihdam Yaratmayan Büyüme Üzerine", **Odtülüler Bülteni, ODTÜ Mezunları Derneği Yayınları, 184**, Nisan 2009, s. 11.

edebilmek için ise; uygulanan plan/programların daha hassas ve rasyonel bir biçimde hesaplanarak oluşturulması, büyüme ve istihdam yaratıcı şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Çünkü bu tür ülkelerde, genel işsizliğin yanı sıra, "atbaşı" olarak ifade edilen ve ülkenin gelişmesine bağlı olarak ortaya çıkan büyümeye bağlı işsizlikten söz edilmektedir. J.H. Navarette ve I.M. Navaretti'ye göre; "büyümeye bağlı işsizlik", sermaye ve tamamlayıcı üretim araçlarının işgücü arzına paralel bir hızda arttırılamaması sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

Üretim araçlarını yakından ilgilendiren ve bu nedenle dikkat gerektiren diğer bir konu da belirli bir çıktı miktarının elde edilmesi için üretimde kullanılan kaynakların ne kadar etkin kullanıldığı hususudur. Etkinlik hesaplaması teknik imkanlarla elde edilmesi mümkün olan standart değerin, gerçekleşen değere oranlanması ile formülize edilebilirken, istenilen durum mümkün olduğunca standart değere ulaşılması şeklindedir:

Etkinlik = Standart Değer / Gerçekleşen Değer)
Etkinlik İçin İstenilen Durum = 1 Oranına yaklaşılmasıdır.

Bu kavram daha çok mikro ölçekli olmakla birlikte, organizasyonların kurumsal yapıları, istihdam şekilleri, etkinlikleri, ulusal sınırlar içerisindeki diğer kurumlarla ve uluslar arası piyasalardaki diğer organizasyonlar ile ilişkilerinde ve rekabet düzeylerinde de önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle kurumların işleyişleri, üretim kapasiteleri, işgücü devir hızları ve istihdam şekilleri iktisadi etkinliğin sağlanması hususunda etkili olan faktörler arasında yer almaktadır.

4.5. Bireylerin İstihdam Edilme Nedenleri ve Kurumsal Yapı

Örgütler için istihdamın anlamı; üretime konu olan ürün ya da hizmetin ortaya çıkarılması esnasında ihtiyaç olan işgücünün belirli bir ücret karşılığında çalıştırılmasından ibaret iken, bireyler için istihdam edilmenin nedenleri daha çeşitli olmaktadır. Şöyle ki: istihdam edilmede insanların hayatlarını sürdürebilmeleri için gerekli temel fizyolojik ihtiyaçları karşılayabilme amacı başta yer alırken, Maslow'un da bahsettiği gibi ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinin üst basamaklarında

yer alan can ve mal varlığındaki mevcut durumun korunması, bir topluma mensup olma, toplum tarafından sevilme, yükselme isteği, bir şeyleri başarma, bu vesile ile takdir edilme ve kendini gerçekleştirme gibi nedenlerle de bir yerde çalışmayı veya bir işle meşgul olmayı tercih edebilmektedirler.

Toplumda bu piramit basamakları arasında geçişin tam bir sınırlaması olamadığı gibi ekonomik, sosyal ve kültürel bir çok çevresel etken de bireylerin bu basamaklarda ilerleyişi üzerinde etkili olmaktadır. Aynı durumu herhangi bir örgütü ele aldığımızda da gözlemlememiz mümkündür. Çünkü bireylerin gerek özel hayatlarında gerekse çalışma hayatlarında bireysel olarak ortaya çıkan veya çevresel etmenlerle keşfedilen ihtiyaçları birbirlerine göre farklılık arz edebilmektedir. Çevresel etmenler içerisinde sözleşme ve yönetmelikler gibi örgüt işleyişini oluşturan yazılı belgeleri, sosyal ilişkileri ve özellikle de örgüt yönetimini saymak mümkündür. Bu noktada ise kurumsal yapı veya kurumsallaşma kavramı ön plana çıkmaktadır.

En genel anlamıyla kurum, "kuruluş, müessese, tesis" olarak ifade edilirken[193], kavrama ilişkin yapılan bir çok tanımlamanın ortak özellikleri, örgütlenmiş, yerleşmiş, kabul edilmiş, prosedürleri belli bir sosyal ilişkiler düzenini ve topluluğunu ifade etmektedir[194]. Bununla birlikte, örgütlerin çevrelerinden bilgi alıp süreçleşmelerine yardımcı olan şema ve programların oluşturulmasını sağlayan kurumsallaşma kavramı ile ilgili ilk çalışmalar 1940'larda yıllarda gerçekleştirilmesine rağmen, 1990'lı yıllarda büyük bir ağırlık kazanmıştır[195].

Kurumsallaşma, örgütsel istikrarı, bol kaynak stoğunu, tahmin edilebilirlilik düzeyini, meşruluğu ve çevreye uyumu sağlamak adına yeterince organize olmamış, sınırlı faaliyetleri kapsayan yapılardan, düzenli, kararlı ve sosyal olarak kurumsal çevreye entegre olmuş yapılanmaya giderek bunun içselleştirilmesi ve bütün çalışanlarca ve yöneticilerce aynı algılama düzeyine ulaşılıp, değişik şartlarda ve

---

[193] Türk Dil Kurumu, **Türkçe Sözlük Cilt:2 K-Z**, Yeni Baskı, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1988, s. 935.

[194] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Sekizinci Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001, s. 291.

[195] W. Richard Scott**, Institutions and Organizations**, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001, s. 21; Stephen Barley ve Pamela S. Tolbert, "Institutionalization and Structuration: Studying The Links Between Action and Institution", **Organization Studies, (18:1)**, 1997, s. 94.; Jitendra Singh, David J. Tucker AND Agnes G. Meinhard, "Institutional Change and Ecological Dynamics", **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, University of Chicago Press, Chicago, 1991, s. 390.

ortamlarda, bu yapılanma ve buna bağlı davranış biçimlerinin otomatik olarak uygulanması olarak ifade edilmektedir[196]. Kurumsallaşma aynı zamanda örgüt kavramını araştıran temel yaklaşımlardan biri olarak literatürde yer almaktadır. Kavram ile ilgili yapılan çalışmalara ilişkin ortak yaklaşım ise, örgüt yapısının çevre ve diğer faktörlerden etkilenerek değişmesi şeklinde de özetlenebilmektedir[197].

Bununla birlikte, örgütlerin kurumsallaştıkça belirli bir karakter ve ayırt edici yetenekler geliştirdiklerini söylemek mümkün iken, kurumsallaşmanın örgüt kapasitelerinin artışına, büyümenin gerçekleştirebilmesine ve bu durumun sürdürülebilirliğinin sağlanmasına olan katkılarını da göz ardı etmemek gerekmektedir. Bu manada kurumsallaşmayı oluşturan kavramları da formalleşme, profesyonelleşme, otonomi, kültürel güç, saydamlık, tutarlılık ve sosyal sorumluluk olarak sıralamak mümkündür[198].

Kurumların kapasitelerinin geliştirilmesi yönündeki çabaların tümü, hem kamu hem de özel sektörde sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilmesi bağlamında uyum iyiliği geliştirme amaçlı oluşturulan örgütsel politikalardan ibarettir. Bu nedenle mevcut bilgi, beceri, tutum ve davranışlarda değişikliğe gidilmesi ve bu değişim sürecinin de düzenli şekilde takibi ve kontrolü gerekmektedir. Örgütler tarafından kimin kredi alacağı, ekonominin hangi sektörlerini güçlendirileceği, insanların nerede ve nasıl yaşayacakları, ne tür teknolojilerin ve yatırımların gerekli olduğu vb. alınan kararlar, ekonomik ve toplumsal yaşamı etkileyen pek çok konu üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Dolayısıyla onların nasıl işlediklerini, ne tür davranışlar gösterdiklerini ve nasıl analiz edilebileceklerini anlayabilmek de büyük önem taşımaktadır[199].

Öte yandan, kurumsallaşma ile profesyonel yöneticiler de kişisel başarı ve tatmin aramaktadırlar. Kişisel başarı onlar için kariyeri çağrıştırdığından son derece önemlidir ve bu başarıyı da işletmeleri başarılı kılarak elde etmektedirler.

---

[196] Fahri Apaydın, "Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 4 (7), 2008, s. 122.

[197] Frank Boons ve Lars Strannegard, "Organizations Coping with Their Natural Environment", **International Studies of Management&Organization, 30 (Fall), 3**, 2000, s. 7-15.

[198] Fahri Apaydın, **Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007, s. 46.

[199] Jeffrey Pfeffer, **New Directions for Organization Theory Problems and Prospects**, Oxford University Press, New York, 1997, s. 4.

Profesyonel yönetimle birlikte çalışanlar da yönetim normlarına uyulduğu inancı oluşmakta ve bu da işletmede normların geliştirilmesine yani örgüt kültürünün güçlenmesine[200] ve istihdam oranlarının olumlu yönde değişmesine yol açabilmektedir.

Özellikle bünyesinde profesyoneller olan işletmeler bu profesyoneller sayesinde diğer örgütlerde oluşan değişimi takip etme imkanına sahip olduklarından rekabette de bir adım önde olmaktadırlar[201]. Ancak işletmelerin profesyonelleşmeleri için hem profesyonellerin işletmelerde istihdam edilmeleri hem de işletmelerin kendilerinin de profesyonel kurumların parçası olmaları ve bu şekilde faaliyetlerde bulunmaları gerekmektedir. İşletmelerde ideal profesyonel iklimi ve aşırı olmayan bürokrasi ortamı oluşturulursa profesyonellerin mesleki tatminleri daha fazla olmaktadır. Aksi takdirde profesyonellerden yeterince yararlanılamayabileceği gibi uzun süreli çalışmaları da mümkün olmamaktadır[202].

4.6. Kurum İçi İletişim ve Kurum İçi Halkla İlişkiler

İletişim, insanların toplu halde yaşamaya başlamalarından itibaren toplumsal etkileşimlerde rol oynayan sembolik mesajların karşılıklı ulaştırılmasıyla bazı anlamları aralarında paylaşmaları süreci şeklinde tanımlanmakta olup[203], örgütlerde her geçen gün artan öneme sahip bir olgudur. Özellikle son yıllarda örgütsel iletişim ve örgütsel amaçların paralelliği üzerinde çok durulmaktadır. Simon örgütsel iletişimi; biçimsel ve doğal olmak üzere iki kategoriye ayırmış ve örgüt tarafından belirlenmiş biçimsel iletişimin yetersizlik ve eksikliklerini kapatan doğal haberleşmenin örgütlerde kaçınılmaz olduğunu vurgulamıştır[204].

---

[200] Fahri Apaydın, "Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 10 (1)**, 2009, s. 14.

[201] Jean E. Wallace, "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", **Administrative Science Quarterly,** 1995, 40 (June), 2, s. 228-241.

[202] Fahri Apaydın, **a.g.e.** 2009, 14-15.; Aaron Cohen and Yardena Kol, "Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination among Israeli Nurses", **Journal of Managerial Psychology**, 2004, 19, 4, s. 386-388.

[203] Serpil Durğun, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", **Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi**, Aralık 2006, III (II), s. 119

[204] H.A. Simon, D.W. Smithburg, V.A. Thompson, **Kamu Yönetimi**, (Çev. Cemal Mıhçıoğlu), SBF Yayınları, No: 354, Ankara, 1973, s. 205-210.

Ayrıca, kurumlarda verimliliğin arttırılması, kuruma bağlılığın sağlanması, hedef kitlenin anlayış ve güveninin kazanılması, çalışmaların bir sistematiğe oturtulması açılarından, kurum içi hedef kitleyle olumlu ve sağlıklı işleyen bir iletişim ağının kurulması da oldukça önemlidir. Kurumlarda doğru iletişim ve etkileşimi sağlamak için, yöneticilerin ilk işe alımlarda yetenekli insanları almaya dikkat etmeleri zaruret oluştururken, ilerleyen zaman içerisinde özel yeteneği keşfedilen iş görenlerin bu özelliklerinin ortaya çıkartılması ve takdiri de sağlıklı iletişim ve çalışan tatminin de önemli rol oynamaktadır. Genellikle kurum içi iletişim ile kurum içi halkla ilişkiler eş anlamlı olarak kullanılmakta olup, bu kullanım bazı bilim adamlarınca doğru bulunurken, bazılarınca da kurum içi halkla ilişkilerin kurum içi iletişimin bir çeşidi olması itibariyle bu iki kavramın eş anlamlı kullanılmasının yanlış olduğu kabul edilmektedir.

Kurum içi halkla ilişkiler, çalışanların eğitilmesi, kurumsal değerlerin ve kültürün benimsetilmesi ve iş görenlerin kurumsal amaçlar doğrultusunda sosyalleştirilmeleri, şirket faaliyetlerinin iş görenlere tanıtımı, örgüt politika ve stratejilerinin tüm personele benimsetilmesi ve onların desteğinin sağlanması, yatay ve dikey haberleşmenin geliştirilmesi, kurumsal motivasyonun ve iş doyumunun arttırılmasına yönelik katkılar yoluyla verimliliğin teşvik edilmesini sağlayan iletişim biçimi olarak tanımlanmaktadır. Halkla ilişkiler giderek bilgiden çok ilişki yönetimi biçiminde tanımlanmaktadır. Şüphesiz bu tür yaklaşım verilecek mesajlarda ve davranışlarda tutarlılığı gerektirmektedir. Çalışanların tercih ettiği kanalı kullanmak onları dinlemek ve sorularına cevap vermeye hazır olmayı gerektirmektedir. Etkili iletişim programlarında şu tür özelliklerden söz etmek mümkündür[205]:

- Kıdemli yöneticiler, kurumlarında iletişimin ne denli önemli olduğunun farkında olduklarından bu konuya oldukça fazla zaman ayırmaya özen göstermektedirler. Bu doğrultuda kendilerini geliştirip, hedeflerini daha da genişletmekte ve katılımcılık konusunda fikirler ileri sürerek buna teşvik etmektedirler.

[205] "Kurum İçi Halkla İlişkiler", http://notoku.com/09-kurum-ici-halkla-iliskiler/2/, 26/01/2011.; Dennis Tourish, "Transforming Internal Corporate Communications: The Power of Symbolic Gestures And Barriers to Chance", **Corporate Communications**, 2 (3), 1997, s. 112.

- İletişim uygulamaları bir düzen içerisinde gözden geçirilmekte ve aynı zamanda performansın karşılaştırmasını yapmaya yardımcı olacak şekilde geliştirilmektedirler.
- Bu düşünceler doğrultusunda; yönetici ile çalışanların yüz yüze etkileşimini kolaylaştırmaya yönelik yaratıcı yollar bulunmasına rağmen, kimi zaman yaratıcı yolların araştırılmasında tutucu davranılarak değişime karşı bir direnişle karşılaşılmaktadır.

Özetle; kurum içi iletişimin kişisel ve aracılı iletişim olmak üzere; bilgilendirme, motive etmek ve yönetmek olmak üzere çok sayıda iletişim aracı bulunurken, kurum içi halkla ilişkilerin ise yazılı, sözlü ve görsel olmak üzere sınırlı sayıda araçları bulunmaktadır. Kurum içi iletişim ve kurum içi halkla ilişkiler arasındaki bağıntının yanı sıra bu kavramların kurum kültürü ile de doğrudan bir ilişkisi söz konusudur.

4.7. Kurum Kültürü ve Kurumsal Aidiyet

Kurum kültürü, bireyin kurum içindeki iletişimini davranışını etkilemesi açısından oldukça önemli bir kavramdır. Bu kavram, kurumun içinde yer aldığı toplumun kültürel ortamından ve kurumun kendisinin ürettiği kültürel değerlerden beslenen[206] ve kurum içinde bireylerin nasıl davranmaları, birbirlerini nasıl etkilemeleri gerektiği yönünde biçimlendiren, işlerin nasıl yapıldığını gösteren ortak paylaşılan inançlar, tutumlar, tahminler ve beklentilerden oluşan bir modeldir. Başka bir deyişle kurum kültürü, kurumu diğer kurumlardan ayıran temel değerler, anlam ve özelliklerin çalışanlar tarafından sistemli bir biçimde paylaşılması ile ortaya çıkmaktadır. Bahsi geçen temel değerler kurumda yukarıdan aşağıya azalabilir veya artabilirken, bu değerleri şu şekilde özetlemek mümkündür[207]:

- Bireysel katılım veya teşebbüs: Bireylerin kurum içinde sahip oldukları sorumluluğun derecesi, bağımsızlığı

[206] Haluk Gürgen, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s. 159.
[207] Enver Özkalp ve Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 111, Eskişehir, 2005, s. 144.

- Risk toleransı: Bireylere tanınan saldırganlığın, yaratıcılığın ve riske girmesinin sınırları
- Yön: Kurumun yarattığı amaçların ve başarı beklentilerinin derecesi
- Birleşme: Kurum içindeki bölümlerin koordineli biçimde çalışmaya teşvik edilmesi
- Yönetim Desteği: Yöneticilerin astlarına sağladıkları iletişim, destek ve yardımın derecesi
- Kontrol: İş görenlerin davranışlarını kontrol eden kural ve kaide düzeni
- Benlik: Kurum içindeki bireylerin kendilerini kurumla veya çalıştıkları grupla veya profesyonel kişilerle bütünleştirebilmeleri, özdeşim kurmaları
- Ödül sistemi: Ödüllerin (maaş, ücret ve yükselmelerin) çalışanların başarı ölçütlerine göre adil bir biçimde dağılımı
- Çalışma toleransı: Çalışanların kendilerine yöneltilen eleştirilere karşı kendilerini savunmalarına gösterilen desteğin derecesi
- İletişim kalıpları: Bireylerin üst ve astlarla kurmuş oldukları iletişim düzeni ve sınırlılıkları

Öte yandan, kurum kültüründe seramoniler, törenler, ayinler, hikayeler, mitler, kahramanlar, semboller ve dil olmak üzere pek çok sembol vardır ve bu sembollerin kurum içerisinde, temel değerlerin güçlendirilmesi ve onaylanması, kurum içerisinde güçlü bir beraberliğin oluşturulması, "biz" duygusunun desteklenmesi, davranış için güvenlik oluşturulması, kurum içerisinde kişiler arasındaki mesafenin en aza indirilmesi, çalışanların daha hızlı entegrasyonu, ortaklık oluşturulması, duygusal bütünleşmenin desteklenmesi, gelişim sürecinin açıklanması için bir mekanizma olması, kültür ile ilgilenmek ve onu değiştirmek için hareket noktaları olması ve bir aidiyet duygusunun oluşturulması gibi etkileri söz konusudur[208].

Bahsi geçen etkiler içerisinde en önemli olanlardan birisi de aidiyettir. Aidiyet, bir yer ve bu yerdeki değerleri paylaşan bireylerce kimi zaman kendiliğinden kimi zaman da gerçekleştirilen bir takım yönlendirmeler ile zaman içerisinde oluşan bir durumdur. Ancak söz konusu kültür oluşurken, örgüt bünyesinde çalışanların tamamı

[208] "Kurum İçi Halkla İlişkilerde Kurum Kültürünün Rolü", http://notoku.com/09-kurum-ici-halkla-iliskiler/2/, 26/01/2011.

aynı bakış açısıyla olayları kavrayamadıklarından bir takım çatışmalar gözlenmektedir. Bu çatışmalar genellikle, değişime uyum sağlama süreci içinde eski konumlarını koruyamadıkları için süreci durdurmak isteyenler ve kurumu tamamen sahiplenenler arasında ortaya çıkmaktadır.

Bu nedenle, kurumun bir bütün olarak rakiplerinin karşısında dimdik durabilmesi ve sektör her ne olursa olsun, etkin ve kaliteli bir çıktı elde edilebilmesi için; analitik düşünebilen, kurumun misyonunu, vizyonunu ve değerlerini benimsemiş, sorumluluk sahibi ve de en önemlisi kurumsal aidiyet duygusu gelişmiş çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumsal aidiyetin oluşabilmesi için ise çalışanların kendilerini güvende hissedebilecekleri yönetmelikler ve toplu iş sözleşmeleri gibi bir takım yazılı ve karşılıklı anlaşmalara taraf olmaları gerekmektedir. Aksi takdirde yani çalışanların özlük hakları koruma altında olmadığı takdirde, her gün işten çıkarılma riskinin beyinde oluşturacağı tahribat iş görenin, işte sağlıklı ve başarılı bir performans sergilemesine de engel teşkil edecektir.

4.8. Yönetim ve İnsan İlişkileri

Yönetim kavramı klasik, neoklasik ve modern organizasyon teorisi olmak üzere üç evreden geçerek bugünkü pozisyonunu almıştır. Özellikle 1920'li yıllardan itibaren sosyoloji, psikoloji, sosyal antropoloji, ekonomi, hukuk, siyasal bilimler, tarih, pazarlama ve iş idaresi gibi disiplinlerden oluşan davranış bilimleri yönetim sorunlarının çözümünde önemli katkılar sağlayarak, bu şekilde yönetsel ve örgütsel açıdan yapılan araştırmalar, yönetimin kuram ve uygulamasında önemli gelişmeler ve yararlı sonuçlar meydana getirmiştir. 1950'li yıllardan itibaren dünya, daha önce benzeri görülmemiş bir hızla ve özellikle toplumsal, siyasal, ekonomi ve yönetim alanları başta olmak üzere yeni koşulların egemen olduğu bir dönemin içine girerken, bu süreç içerisinde insanın önemi de daha belirgin şekilde ortaya çıkmıştır[209].

Günümüzde de ekonomik, toplumsal ve siyasal rekabetlerle savaşmak, kaliteyi yükseltmek, verimliliği arttırmak vb. sayısız zorluk ve zorunluluklar karşısında başarı sağlamanın tek yolu ümit ışığı olan insana dönmek ve her yönden insanı

[209] Lütfü İlgar, **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi ve Sınıf Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1996, s. 118-119.

yüceltmek yolunda atılacak adımlardan geçmektedir. İnsanın daha verimli ve daha iyi çalışması, işbirliği ve beraberliğin kazanılması gibi önlemler çağdaş yöneticiliğin temel sorunları haline gelmiştir[210].

Bu noktada yönetici personel ile diğer örgüt çalışanları arasında sağlıklı bir ilişki ve iletişim bir zaruret arz ederken, yöneticinin görevini beklenen ve tahmin edilemeyen tüm risk ve sorunlardan çalışanların etkilenmesini önleyecek şekilde tedbirler almak ve bu yönde faaliyetleri en etkin biçimde sürdürebilmek şeklinde ifade etmek mümkündür. Örgüt için yaşamsal öneme sahip olan yöneticinin etkin olabilmesi ve bu etkinliği sürekli kılabilmesi için ise yapılması gerekenler şunlardır[211]:

- Kamu ve özel örgütlerin farklı nitelikleri, yönetici personel tarafından asla göz ardı edilmemeli,
- Karar alma süreçlerine etkin katılım sağlanarak, karar alma yeteneği geliştirilmeli,
- Mesleği ile ilgili literatürü sürekli takip etmesi için gerekli olanaklar sağlanarak gereksindiği bilgi birikimi kazandırılmalı,
- Örgüt içi ve dışı eğitim programlarına katılması sağlanmalı,
- Kendisine çeşitli yetkiler devredilirken sorumluluk da yüklenerek sorumluluk alma yeteneği geliştirilmeli,
- Örgüt yönetimi ile ilişkilerinde yönetime bağlılığını artırıcı stratejiler uygulanmalı,
- Çeşitli fırsatlar verilerek kendisini ispatlamasına zemin hazırlanmalı,
- Yöneticinin asıl görevinin örgüt misyon ve vizyonuna katkıda bulunmak olduğu unutulmayarak, yönetici bu yönde teşvik edilmelidir.

Bunlara ilaveten, örgütlerde çalışan personeli kazanmak, personelin görevinde başarılı ve verimli olmasını sağlamak geçmişte baskıyla veyahut ücret ile mümkün iken, günümüzde fiziki ve maddi yönlerden her türlü personel ihtiyacının karşılanması bu hususta yeterli olmayıp, psiko-sosyal yönlerden de desteklenmeleri

---

[210] İ. Ethem Başaran, **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**, A.Ü. Eğitim Bilimleri Yayınları, Ankara, 1985, s. 105.

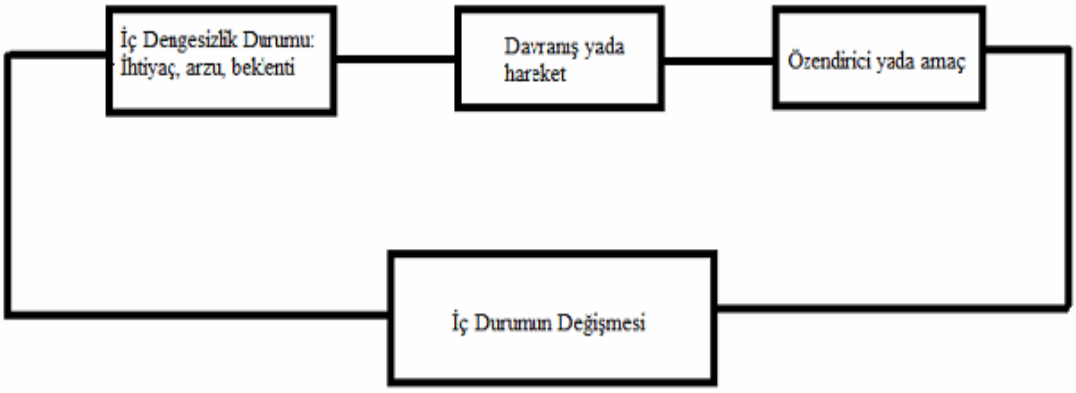
[211] Hasan Ekinci ve Abdullah Yılmaz, "Kamu Örgütlerinde Yönetsel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Sayı: 19, Temmuz-Aralık, 2002, s. 47-48.

ile mümkün olabilmektedir. Destek konusunda örgüt yöneticilerine büyük görevler düşerken, aracılık fonksiyonu gören motivasyon kavramı da önemli rol oynamaktadır.

4.9. Motivasyon

Eski adıyla güdüleme, yeni söylemiyle motivasyon; Latince "movere" kelimesinden türetilmiş, hareket etmek, teşvik etmek, harekete geçmek gibi anlamlara gelen[212] ve son yıllarda sıkça kullanılan önemli bir kavramdır. Bir başka tanıma göre ise; örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak kabul edilmektedir[213]. Motivasyon süreci, belli şeylere ihtiyaç duyma, bireyde bu ihtiyaçların karşılama isteğinin oluşması, bireyin organizmada oluşan bu iç ya da dış uyarıcının etkisiyle davranışa geçmesi ve isteğin doyurulması olmak üzere dört aşamadan oluşmaktadır. Diğer bir ifadeyle bu süreci şu şekilde ifade etmek mümkündür:

Şekil-4.1: Motivasyon Süreci



Kaynak: Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 2.B., Beta Yayınları, Ekim 1995, İstanbul, s. 247.

Bu aşamalar gerçekleşirken motivasyonun etkilendiği faktörleri incelemek adına kavram ile ilgili olarak; içsel faktörlere ağırlık veren kapsam teorileri ve dışsal

[212] Richard M. Steers-Lyman W. Porter, **Motivation and Work Behaviour**, McGraw-Hill Series in Management, 1975, p. 5.
[213] Halil Can, **Organizasyon ve Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994, s. 57.

faktörlere ağırlık veren süreç teorileri olmak üzere 2 çeşit teori geliştirilmiştir[214]. Ortaya atılan teorilere temel teşkil eden ve çalışan motivasyon ile ilgili ilk çalışma olan "Hawthorne Deneyleri" 1930 yılında Elton Mayo tarafından gerçekleştirilmiş olup, bunu Maslow ve Alfred'in çalışmaları takip etmiştir.

Özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde Elton Mayo ve arkadaşları tarafından Western Electric adlı şirkete bağlı olan ve telefon parçaları imal eden Hawthorne işletmesinde yapılan araştırmalar içerisinde yer alan ışıklandırma deneyleri ile ışık şiddetinin çalışanların performansları üzerine etkileri ve röle montaj odası deneyi ile de hem çalışma süresi ile dinlenme aralarının performans üzerindeki etkileri hem de ücretlerin performanslar üzerindeki etkileri, Mika yarma test odası deneyi adı altında ise; sadece dinlenme araları ve haftalık çalışma sürelerinin artırılmasının verimlilik üzerindeki etkileri analiz edilerek, yönetimde insan boyutu ele alınmıştır[215].

Söz konusu deneylerde, verimliliği artıran faktörün fiziki unsurlardan (ışıklandırma, ısıtma, çalışma süresi vs.) ziyade sosyal unsurlar olduğu, çalışanların motivasyonu, ödüllendirilmesi, iş tatmini vs. unsurlar verimliliği artıran esas faktörler olmakla birlikte, insana değer verilmesi, takdir edilmesi, bir arada çalışma isteği, işbirliği düzeyi, organizasyondaki saygı, sevgi ve güven ortamı, insan davranışları vs. verimlilik ve kalitenin belirleyici unsurlarını oluşturduğu gibi sonuçlara varılmıştır. Ayrıca, Mayo ve arkadaşları organizasyonda insan davranışları ve insan ilişkilerinin önemi üzerinde dururken, organizasyonda çalışanların psikolojik ve fiziksel yorgunluğunu giderecek önlemlerin alınması, ekip çalışması ve bir arada çalışma ortamı oluşturulması ile yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişimin güçlendirilmesinin gerekliliği üzerinde de durmuşlardır[216].

Özetle; güdülemenin konusu insan ve insan davranışları olup, temel amacı da insan kazanmaktır. Söz konusu amaçlar doğrultusunda; personelin ekonomik, sosyal ve psikolojik gereksinimlerinin tatmin edilmesi, davranışlarının etkilenmesi ve belli bir hedefe yöneltilmesi gibi eylemler vasıtasıyla, personelin etkili ve verimli

---

[214] Zeyyat Hatipoğlu, **İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı**, Dizgi Matbaası, İstanbul, 1986, s. 191.

[215] Can Aktan, "Neo-Klasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu", http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/insan-yonetim/neo-klasik.htm, 02/02/2011.

[216] Can Aktan, **a.g.e**., 02/02/2011.

çalışması ve de örgütün amaçlarına ulaşılması mümkündür[217]. Bununla birlikte, örgütsel güdülemenin geçici bir süre ile sınırlı kalmayıp, yaşam boyu devam eden bir süreç olduğunun unutulmaması gerekirken, güdülemenin formülasyonunu ise şu şekilde göstermek mümkündür[218]:

- Teknik olarak güdü

  Bilgi x Beceri = Yetenek

  Arzulama derecesi x Bekleyiş = Güdüleme

Diğer bir ifade ile;

Tutum x Durum = Güdüleme

Yetenek x Güdüleme = İnsan başarısını ortaya çıkarmaktadır.

Motivasyon artırımı için gerekli tüm bu bahsi geçen gereklilikler yerine getirilirken, ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel araçların kullanımı ortak olsa da bütün toplumlara ve örgütlere yönelik bir motivasyon modeli oluşturmak mümkün değildir. Buna ilaveten, çalışanların verimli ve istekli çalışmaları motivasyondaki temel amaç olmakla birlikte, sosyal bir olgu olması itibariyle motivasyon her zaman, her yerde ve her bireyde aynı sonuçları vermemektedir. Çünkü kimi zaman bireylerin algıları ve tepkileri farklılık arz ederken, kimi zaman da çevresel faktörler bu sonuçlar üzerinde önemli etkiler yaratabilmektedir.

Motivasyon üzerinde etkili olan faktörlerin olumsuz etkilerini azaltmak ve iş yerlerinde iyi bir motivasyon sağlamak için; çalışma şartlarının bireylerin yetenekleri, hedefleri ve kararlı tutumları ile kurumun hedeflerinin kesişmesi gerekmektedir. Bu noktada da hangi kademede olursa olsun yöneticilerin devamlı suretle astlarının sahip oldukları potansiyel güçleri en etkin biçimde kullanmaları için motivasyon sağlama ve bu şekilde örgütün istenilen çıktıyı gerçekleştirerek çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaktan sorumlu olması itibariyle motivasyon kavramı kariyer yönetiminde oldukça önemli bir yer tutmaktadır.

[217] Ömer Peker ve Nihat Aytürk, **Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000, s. 292.
[218] Kemal Tosun, **İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış**, İ.E. Yayını, İstanbul, 1984, s. 78.

4.10. Çalışma Yaşamının Kalitesi

Yaşam kalitesi ekonomik, kültürel ve psiko-sosyal faktörlerden etkilenmesi, sürekli gelişim ve değişim göstermesi, bireylerin yaşamlarını nasıl sürdürmek istedikleri, nelerden zevk aldıkları, nasıl yaşamak istedikleri gibi kişiden kişiye farklılık arz eden özelliklerinin varlığı nedeniyle tanımlaması oldukça zor bir kavramdır. Ülkeler çalışma yaşamında gördükleri eksiklikleri gidermek ve gelişme sağlamak amacıyla 1970'li yıllarda girişimde bulunmaya başlamışlardır[219]. Yaşam kalitesi ile ilgili olarak Campbell, Converse ve Rodgers tarafından 1976 yılında yapılan çalışmada, "insanların genel mutluluk ve doyum duygularını özetleyen farklı doyum alanlarını kapsayan bir gösterge" oluşturmak amaçlanmıştır. Ayrıca toplumun hangi kesimlerinin yaşam kalitelerinin ilerlediğini ve hangi kesimlerini gerilediğini saptayarak, eğer bazı kesimlerde değişiklikler olduysa bu değişme neden olan etkenlerin neler olduğunu ve bu etkenleri değiştirmenin mümkün olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır[220]. Öte yandan, yapılan çalışmalar neticesinde yaşam kalitesi, fiziksel durum ve pratik yetenekler, psikolojik durum ve iyi-yaşam, sosyal etkileşimler, ekonomik veya mesleki durumu ile dinsel veya ruhsal durum olmak üzere beş büyük alanı takip eden kategorileri kapsadığı belirlenmiştir[221].

Yaşam kalitesinin kapsadığı kategorilerden biri olan mesleki durum, çalışan bireyler için geçerli olup, genellikle bu şahısların evlerinde geçirdikleri süreden daha fazlasını işyerlerinde geçirdiklerinden çalışma hayatı ve bu hayatın kalitesi, bireyler için önem arz etmektedir. Çalışma yaşamı kalitesi (ÇYK), çalışmayı doğrudan ya da dolaylı etkileyen; işin yapısı ve örgütlenmesi, ücretler, çalışma ortamı ve koşulları, işte kullanılan teknoloji, endüstriyel ilişkiler, katılım, iş doyumu ve motivasyon, istihdam güvencesi, sosyal adalet ve sosyal güvenlik, sürekli eğitim gibi etkenleri içeren bir kavram olarak tanımlanırken[222], ÇYK'nin sağlanması örgütün etkililiğinde

---

[219] Albert Cherns, "Perspectives On The Quality Of Working Life", **Journal Of Occupational Psychology,** 48, 1975, s. 162.
[220] Nurgün Oktik, **Huzurevinde Yaşam ve Yaşam Kalitesi**, Muğla Üniversitesi Basımevi, Muğla, 2004, s. 63-64.
[221] Bert Spilker, **Quality of Life and Pharmacoeconomics in Clinical Trials**, Lippincott Williams&Wilkins,Hardcover-1996, s. 2.
[222] Nuri Üstündağ, **Akıllı Binaların Tesis Yönetimi ve İş Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkileri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999, s. 73.

belirleyici olmaktadır[223]. Başka bir tanıma göre ise, iş yaşamında kalite yaklaşımı; çalışanla yönetim arasındaki karşılıklı saygının oluşturulması, işbirliğinin sağlanması ve çalışanların yönetimdeki kararlara katılması süreci ya da çalışanların, organizasyondaki yaşantıları vasıtası ile önemli kişisel ihtiyaçlarını doyurabilme derecesi olarak tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda, çalışma yaşamında kalite yaklaşımının temel amacı da örgütün karlılık, büyüme ve süreklilik gibi temel amaçlarını gerçekleştirmesi sürecinde çalışanlara, verimli bir şekilde faaliyette bulunacakları koşulların sağlanması olmaktadır[224].

Söz konusu koşulların oluşturulması veyahut iyileştirilmesi, en genel anlamda; iş görenin yalnızca bedensel değil, aynı zamanda zihinsel, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini de gözeten çalışma koşullarının[225] oluşturulması ile kötü çalışma koşullarına bağlı oluşan iş yaşamı stresleri ve bu streslere bağlı oluşabilen bitkinlik, bezginlik, yorgunluk gibi zorlamaların neden olduğu tüm sağlık sorunlarının önlenmesine yardımcı olurken, iş görenler üzerinde de olumlu sonuçların meydana gelmesini mümkün kılacaktır[226]. Literatürde gerçekleştirilen çalışmalar da iş doyumu kavramı ile ÇYK arasında doğrusal bir ilişkinin ve ÇYK ile zihinsel sağlık arasında pozitif yönlü ilişkinin varlığını saptayan sonuçlar vermesi itibariyle, bu tür çözümleri destekler niteliktedir[227].

Buradan yola çıkarak, ÇYK'yi artırmaya yönelik çözüm programlarını dört ana grupta incelemek mümkündür[228]:

---

[223] Enver Özkalp ve Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir, 2001, s. 554.
[224] Tarık Solmuş, "İş Yaşamında Kalite ve Kaliteyi Arttırmaya Yönelik Program", **Türk Psikoloji Bülteni, Eylül-2000**, Sayı: 18, s. 37.
[225] Nergis Schulze, Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancıllaştırılması, **6. Ergonomi Kongresi**, M.P.M. Yayınları No: 622, Ankara, 1998, s. 520.
[226] Mustafa Okutan ve Dilaver Tengilimoğlu, "İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması", **G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 3, 2002, s. 16.
[227] E. Ruso, **Job Satisfaction, Quality of Work Life and General Mental Health of The Employee**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1993, s. 41-47.
[228] Tarık Solmuş, **a.g.m.**, **Eylül-2000**, s. 39-40.

4.10.1. Özerk Çalışma Grupları

Bir diz işi yapmakla sorumlu olan, sayıları genellikle 15-20 arasında değişen, kendi kendini yöneten informel bir yönetim anlayışına sahip gruptur. Özerk çalışma grupları, üretkenlik, üretim esnekliği, teknolojik değişimlere daha hızlı bir şekilde uyum sağlanması, işe devamsızlığın ve işten ayrılmaların azalması, iş yaşamında kalitenin arttırılması gibi kazançlar sağlamaktadır.

4.10.2. Kalite Çemberleri

Kalite çemberleri, yaptıkları işin kalitesi ile ilgili olan koşulları belirlemek, problemleri tanımlamak, alternatif çözüm önerileri sunmak, daha güvenli iş yaşamı koşullarını belirlemek ve üretkenliğin arttırılması amacıyla, 6-12 kişi arasında değişen sayıları bulunan, gönüllülük esnasına göre bir araya gelmiş gruptur. Problem çözme yeteneği dolayısıyla kalite çemberleri, iş yaşamında kalite ile ilgili karşılaşılan muhtemel sorunlara çözüm getirmektedir.

4.10.3. Yönetim Kurullarında Temsil Edilme

Yönetim kurullarında temsil edilme hakkı, temsilcilere, çalışanların tümü tarafından dile getirilen ihtiyaçların üst yönetime aktarılması fırsatını sunmaktadır. Çalışanların derinden etkileyecek önemli kararlar alınmadan önce bu temsilcilere danışılmakta, böylece tüm personelin sesine kulak verilmiş olmaktadır. Karara etki eden çeşitli öneri, şikayet ve dilekler dikkate alınmakta, çalışanları pozitif yönde etkileyecek sonuçlara varılabilmektedir.

4.10.4. Çalışan Yönetim Komiteleri

Bazı sendika ve firmalar, aralarındaki çatışmayı azaltmak ve daha uzlaşmacı bir iklim yaratmak için her iki tarafın da temsilcilerinden oluşan komiteler kurmaktadırlar. Bu komiteler, ekonomik bunalıma, piyasanın gerilemesine ve

fabrikaların kapanmasına yol açan ani ekonomik tehditlere karşı bir tepki olarak doğmuştur.

Bahsi geçen tüm bu uygulamalar özetle; örgüt çalışanlarının işbirliği içerisinde çalışmalarını gerçekleştirmeye, örgüt içerisindeki ast-üst ilişkilerinin seviyesini daha güncel hale getirmeye, alt kademenin sorunlarının üst düzey yönetime aktarımına ve bu sorunların çözümüne katkı sağlamaya yol açarken, bunu destekler nitelikte sendikal örgütlenmeler de iş gören haklarını korumak adına önemli rol oynamaktadırlar. Tüm bu programların uygulamasında en büyük rol örgüt yönetimine düşerken, çalışanların her açıdan korunmasını sağlayan yasaların düzenlenmesi de devlete düşmektedir[229].

Ancak, küreselleşmenin en fazla tehdit ettiği kavramlar emek ve sendikalardır. Çünkü sermayenin küreselleşmesi sıkça telaffuz edilir ve uygulanırken, emeğin küreselleşmesi serbest dolaşımı üzerinde durulmamaktadır. Bu nedenle küreselleşme emek-sermaye dengesinde daha çok sermaye lehine işlemekte ve genel anlamda fayda getirmesine rağmen, zenginliğin ve refahın paylaşılması konusu sorun olarak kalmaktadır. Mart 1995 yılında gerçekleştirilen Dünya Sosyal Kalkınma Zirvesi gibi toplantılarda küreselleşmenin emek ve toplum üzerindeki olumsuz etkileri dile getirilmesi konuya ilişkin ilk hareketlilik olurken, özellikle de 1970 sonrasında Avrupa'daki sendikaların kendilerine yeni stratejiler belirlemeleri, kendilerini yeniden tanımlamaları, bilgiye önem vermeleri ve mensuplarının her türlü soysa, kültürel, eğitim, sağlık ve hatta psikolojik sorunlarına eğilmeleri hususlarında önemli yol kat etmelerini sağlamıştır. Benzer şekilde Türkiye'de de tavandan gelen değişim karşıtı ya da ideolojik ve kalıplaşmış değişim modelleri karşısında en etkili ve başarılı mücadeleyi veren kurullar yine sendikalar olmuştur[230].

4.11. İstihdam ve Kariyer Planlaması İlişkisi

İstihdam, en basit ifadeyle nüfus içerisinde çalışabilecek işgücü olup, insan ihtiyaçlarının karışlanması hususunda çalışmanın ikinci bölümünde bahsi geçen

[229] Herbert C. Morton, "A Look At Factors Affecting The Quality Of Working Life", **Monthly Labor Review,** October 1977, s. 64.
[230] Salim Uslu, "Bilgi ve Enformasyon", http://www.ekodialog.com/Makaleler/bilgi-toplumu-emek-sendikalar-makale.html, 11/02/2011.

"Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi" başlığı altında belirtilen fizyolojik, güvenlik, sevgi, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının tümünün giderilme imkanını kapsayan önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İktisat biliminin ana çıkış sebebi olan ihtiyaçlar, kişiden kişiye farklılık arz etmekle birlikte, bu ihtiyaçların karşılanamaması ekonomik, sosyolojik ve psikolojik bir çok sorunu da beraberinde getirebilmektedir.

İstihdam edilen bireylerin çalıştıkları örgütte kendilerine sağlanan fizyolojik imkanların yanı sıra örgüt ve örgüt çalışanları ile olan ilişkileri ve iletişimleri de bireylerin örgütsel aidiyetleri ve bireysel tatminiyetleri açısından önem arz etmektedir. Söz konusu ilişkiler kimi zaman örgütsel bir takım yönetmelik ve sözleşmelerin varlığına bağlı olarak işveren ve işçi arasındaki hukuki tabloyu belirlerken, kimi zaman da işçilerin haklarını korumak adına devreye sendikal hareketlerin dahil olmasını içermektedir.

Her ne şekilde olursa olsun, bireylerin bireysel ve örgütsel kariyerlerinde ilerleyebilmelerini sağlamak adına örgüt içerisinde kariyer gelişimine yönelik bir takım birim, program ve bunların sağlıklı uygulanmasına destek verecek stratejik yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgütte istihdam edilen bireylerin kariyerlerini geliştirebilmeleri ancak istekli bireyler, sağlıklı bir kariyer planlaması ve gelişime açık yönetici üçlüsünün bir araya gelmesi ile mümkün olabilmektedir. Konuya bir de geniş çerçeve ile bakıldığı takdirde burada en önemli görevin yöneticilere düştüğü görülmektedir. Nitekim, personel alımından, örgütteki her türlü faaliyetin organize edilmesine ve çalışanların teşvik edilmesine kadar her alanda yönetici etkinliği ve konuya ilişkin gösterilmesi gereken hassasiyet dikkati çekmektedir. Bu şekilde gerek yönetici gerekse çalışan etkinliğinin birleşiminden doğan bütünlük çerçevesinde; örgüte ilişkin ekonomik etkinlik ve verimliliği de gözlemlemek mümkün olabilecektir.

4.12. Kurumsal Kariyer Planlama ve İktisadi Etkinlik İlişkisi

Örgütlerin kuruluşlarından itibaren işleyişleri açısından olumlu kazanımlar sağlayabilecek bir takım program ve faaliyetlerin uygulamaya konularak, işleyişin aksamaması ve oluşabilecek sorunlara hızla cevap bulunabilmesi adına bir takım

sistematik oluşturulmaya çalışılmaktadır. Bu işleyişin sürekliliği için örgüt çalışanlarının görev, yetki ve sorumluluklarını iyi bilmeleri ve bir bütün olarak örgüt için çalışmaları gerekmektedir.

Örgüt faaliyet amacı içerisinde yer alan üretilen ürün ya da hizmetin verimliliği ve bu üretim esnasında kullanılan kaynakların etkinliğinin sağlanabilmesi için, örgüt çalışanlarının nitelikli, deneyimli, her türlü teknolojik değişime hızla ayak uydurabilen, analitik üşünme gücüne sahip, rasyonel kararlar alabilen, kendini geliştirme isteğinde kişilerden oluşması gerekmektedir. Çünkü kamu kurumları ile bütünleşik olarak ifade edilen memur kavramı etkin ve verimli çalışan hiçbir kurumda geçerli değildir. Memur denince genelde akla ilk olarak; mesai saatleri içerisinde çalışsın çalışmasın görevli olduğu birim ya da mekanda bulanan, iş yapmada keyfi davranabilen, iş kaybına ilişkin çok fazla bir kaygısı olmayan bireyler gelmektedir. Bu tür bir esneklik ve keyfiyet içerisinde de etkin bir çalışma veyahut gerçekleştirilen faaliyetler sonucunda bir verimlilik beklemek hiç de rasyonel değildir.

Ancak gerçek bir işletmede bu durum böyle olmamakla birlikte, örgütte çalıştırılmak üzere işe alınan bireylerin seçiminden, emekliliğine ve hatta emeklilik sonrası değerlendirilebilecekleri alanlara kadar büyük bir süreci kapsamaktadır. Bu nedenle eğitimli, kültürlü, becerikli, mümkünse deneyimli bireyler örgüt verimliliği için önem arz ederken, bu bireylerin çalışma hayatındaki yaşam kalitelerini arttırabilmek adına da örgüt işleyişine ve bu işleyişi yöneten yönetim kadrosuna önemli görevler düşmektedir. Çünkü bireylerin çalışmaları esnasında ortaya koymuş oldukları çıktılar, ilk işe başlama döneminde veya bir sonraki aşama olan orta kademenin başlarında bir heyecan etkisi oluştururken, bu durum zamanla monotonluk ve sıkılganlığa yol açabilmektedir. Bu riskin önüne geçebilmek için ise bireylerin belirli bir takım motivasyon araçları ile teşvik edilmeleri gerekmektedir.

Yönetimde motivasyona ilişkin en önemli yaklaşım olan insan ilişkileri yaklaşımı kapsamında gerçekleştirilen Hawthorne deneylerinin sonucunda elde edilen verilere göre; üretimi etkileyen en önemli unsur insandır ve insan ile örgüt arasında temel bir anlaşmazlığın olmadığı, üretimdeki artış ve azalışların işi fiziksel veya ekonomik koşullarından çok işle ilgili beşeri faktörlerin yeterli olmasına bağlı olduğu, grupların ve iletişimin bireysel davranışta önemli olduğunu çalışanların

verilen kararlara katılmasının hem verimliliği arttırdığı hem de onların morallerini arttırdığı vb. sonuçlar ortaya çıkmıştır[231].

Bunların yanı sıra, insan ilişkileri yaklaşımının yanı sıra motivasyona ilişkin şartlanma ve modelden öğrenme yollarıyla öğrenilen ve etkinliğin genelde içsel ihtiyaçlardan daha önemli olan pekiştireçlere bağlı olduğu ve bunlar içerisinde en önemli pekiştirecin ödül olduğu ile cezanın da yönetmelik, mevzuat vb. örgütsel düzenlemelere tezat olan hal ve hareketlerin gerçekleşmesi sonucu ortaya çıkan yanlış davranışlarda, ilgisizlik ve dikkatsizlik gibi durumlarda verilmesi gerektiğini ileri süren davranışsal yaklaşım[232], içsel motivasyonu ön planda tutan bilişsel yaklaşım[233] ve çevresel faktörün etkisi üzerinde durarak, gözlemin yeterli olduğunu savunan sosyal öğrenme yaklaşımı[234] gibi yaklaşımlar da söz konusudur.

Özetle; bahsi geçen tüm motivasyon yaklaşımları ve çalışmanın "Bireysel Gelişim, Kariyer ve Kariyer Planlaması Kavramları" başlıklı bölümünde detaylı olarak bahsedilen tüm kariyer faaliyetleri içerisinden örgüt yapımıza en uygun ve hızlı adapte edilebilecek olanların seçilerek, uygulamaya konulması halinde örgüt çalışanlarının; istekli iş yapmaları, özel durumları hariç işe gelmemek için çeşitli bahaneler üretmemeleri, kendilerini kurumun bir parçası olarak görmeleri ve bu hassasiyetle kurumu en iyi şekilde temsil etme gayreti içerisinde olmaları, kurum içi halkla ilişkiler hususunda herhangi bir sorun yaşamamaları ve çeşitli motivasyon araçları vasıtasıyla maddi tatminiyetin yanı sıra manevi yönden de tatmin olmaları vb. olumlu atmosfer sayesinde etkili bir biçimde üretime katılmaları ve genel anlamda da örgüt etkinliğine katkı sağlamaları mümkün olabilecektir.

Sonuç olarak; iktisadi etkinlik, istihdam ve kariyer planlamasına ilişkin literatürde üçlü ilişkinin varlığına dair bir çalışma bulunmamakla birlikte; söz konusu kavramlara dair ikili ilişkilerin çözümlendiği çalışmaların sayısı da oldukça azdır. Görülen o ki; gerçekleştirilen bu çalışmanın teorik boyutunda iktisadi etkinlik-istihdam ilişkisi, istihdam ve kariyer planlaması ilişkisi ve de iktisadi etkinlik ile kariyer planlaması arasında çeşitli iktisat, çalışma ekonomisi ve işletme kavramları aracılığıyla anlamlı ilişkilerin varlığı söz konusudur.

---

[231] Mehtap Yıldız (Şahan), **Güdüleme ve Ödüllendirme**, Ankara Üniversitesi, Haziran 2006, s. 1.
[232] Leyla Küçükahmet, **Sınıf Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 115.
[233] Emin Karip, **Sınıf Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002, s. 106.
[234] Küçükahmet, **a.g.e.**, 2000, s. 117.

BEŞİNCİ BÖLÜM
ALAN ÇALIŞMASINA KONU OLAN TÜRKİYE TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ

5.1. Kooperatifçilik Kavramı ve Gelişimi

Genel anlamda kooperatif, insanların karşılanmasında zorluk çektiği ihtiyaçlarını temin etmek için maddi, manevi güçlerini birleştiren bir dayanışma aracıdır. Temelinde yardım, dayanışma duygusu ve iş başarma amacı olan bu birliklerde insanlar çeşitli isimler altında el ve gönül birliğiyle zorlukları yenmek için bir araya gelmektedirler[235]. Kooperatifçilik ise; insan ihtiyaçlarından yola çıkılarak, bu ihtiyaçların karşılanmasına yönelik olarak toplumu oluşturan bireylerin birlikte iş yapmaları, çalışmaları veya işbirliği içinde olmaları şeklinde ifade edilmektedir.

Kooperatif Kanununun 1. maddesine göre kooperatif ise; tüzel kişiliğe haiz olmak üzere ortaklarının belirli ekonomik menfaatlerini ve özellikle meslek ve geçimlerine ait ihtiyaçlarını karşılıklı yardım, dayanışma ve kefalet suretiyle sağlayıp korumak amacıyla gerçek ve kamu tüzel kişileri ile özel idareler, belediyeler, köyler, cemiyetler ve dernekler tarafından kurulan değişir ortaklı ve değişir sermayeli teşekküllerdir. Kooperatifin konut yapı, tüketim, esnaf ve sanatkar kredi ve kefalet, turizm geliştirme, üretim ve pazarlama, sigorta, işletme, motorlu taşıyıcılar, eğitim, yardımlaşma, tedarik ve kefalet, yaş sebze ve meyve pazarlama, tarım satış ve bağımsız tarım satış vb. olmak üzere bir çok çeşidi bulunmakta olup, bunların bir kısmı kuruluş, işleyiş ve denetim açısından sanayi ve ticaret bakanlığına bağlı iken bir kısmı da tarım ve köy işleri bakanlığına bağlı bulunmaktadır.

5.1.1. Kooperatifçilik İlkeleri ve Faydaları

Temeli 1800'lü yıllara kadar dayanan kooperatifçilik kavramının zaman içerisinde daha da önem kazanması, kooperatifçilik tür ve faaliyetlerinin artması üzerine; kooperatifçilik ilkeleri, 1934 yılında International Cooperative Alliance

[235] "Kooperatif nedir? Kooperatifçiliğin Tarihçesi", http://www.cinarziraat.com/kooperatifcilik/287-kooperatif-nedir-kooperatifciligin-tarihcesi.html, 19/02/2010.

(ICA) yani Uluslar arası Kooperatifler Birliği'nce serbest giriş, dini ve politik tarafsızlık, demokratik yönetim, risturn dağıtılması, faiz verilmesi, peşin satış ve eğitimin desteklenmesi gibi temel ve ikincil ilkeler olmak üzere kooperatifçilik ilkeleri belirlenmiş ve herhangi bir kooperatifin ICA'ya üye olabilmesi için "temel ilkeler" olan ilk üç ilkeyi uygulaması zorunluluğu getirilmiştir[236]. 1937 yılında 15.'si gerçekleştirilen ICA kongresinde, toplumu bunalım ve çatışmalardan koruyacak sağlıklı bir düzen oluşturmaya yönelik sosyal gelişme, sosyal adalet, sosyal barış ve denge ile eşitlik, demokrasi gibi toplumsal hedeflere paralel olarak; açık üyelik, demokratik yönetim, ırk, din, siyasal tarafsızlık, eğitim ve işbirliği ve faizin sınırlandırılması gibi kooperatifçiliğe ilişkin ana hedefler belirlenmiştir[237]. II. Dünya Savaşının ekonomide meydana getirdiği sonuçlara bağlı olarak, kooperatiflerin rakibi olan kuruluşlar savaştan sonraki yıllarda tüketicileri kendilerine çekebilmek için kredili veya ucuza satış gibi yöntemlere başvurduklarından "peşin satış ilkesi" çerçevesinde kooperatiflerin rekabet gücünün zayıflamasına yol açmışlardır[238]. ICA'nın kuruluşunun 100. yılı olan 1995 yılında Manchester kentinde yapılan Genel Kurul Toplantısında gözden geçirilerek kabul edilen ve günümüze kadar süregelen kooperatifçilik ilkeleri ise şu şekildedir[239]:

5.1.1.1. Gönüllü ve Herkese Açık Üyelik

Kooperatiflere girişin gönüllü olması gerektiğini ifade eden bu ilke, cinsel, sosyal, ırksal, siyasal ve dinsel ayırımcılık olmaksızın, kooperatifin belirlediği amaçlara uyan ve istenen sorumlulukları yerine getiren herkesin kooperatife üye olabileceğine ve bu şekilde kooperatif hizmetlerinden yararlanabileceğine karşılık gelmektedir. Diğer bir ifadeyle kooperatifler bir takım özelliklere sahip olmak kaydıyla herkese açık gönüllü kuruluşlardır.

---

[236] Ziya Gökalp Mülayim, **Kooperatifçilik**, 1. Baskı, Yetkin Yayınları, Ankara, 1992, s. 58.
[237] Muzaffer Deligöz, "Kooperatifçilik Hakkında", **Türk Kooperatifçilik Kurumu Karınca Dergisi**, Sayı: 824, Ağustos-2005, s. 3.
[238] Haşmet Başar, **Kooperatif Kuruluşların Sosyo-Ekonomik Yapısı**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1993, s. 47.
[239] Kooperatifçilik İlkeleri, http://www.turkiyemillikoop.org.tr/kooperatifcilikilkeleri.htm, 26/02/2011.; Tuncay Güloğlu ve Adem Korkmaz, "Kooperatifçilik İlkeleri, Küreselleşme ve Kooperatifçilikte Yeni Eğilimler", **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4890, İstanbul, 2006, s. 816-826.

5.1.1.2. Demokratik Yönetim

Kooperatifler, siyasi oluşturma ve karar alma süreçlerine katılan üyelerince denetlenen demokratik kuruluşlardır. Çünkü seçilmiş temsilci olarak hizmet eden erkek ve kadın üyelere karşı sorumludurlar. Birim kooperatif kuruluşlarında üyeler - her biri bir oy hakkına sahip-eşit oy hakkına sahiptirler. Diğer düzeydeki kooperatif kuruluşlarında ise oy hakkı demokratik bir yaklaşımla düzenlenmektedir. Ancak bu ilkeye ilişkin olarak klasik ve çağdaş kooperatifçiler arasında küreselleşmenin de meydana getirdiği değişiklikler neticesinde; kooperatiflerin küçük ölçekten büyük ölçeğe geçmeleri ortak sayılarının artmasına, kooperatif-ortak ilişkilerinin zayıflamasına, kooperatiflerin yönetimi sorununa ve doğrudan demokrasinin yerini temsili demokrasiye bırakması gibi bir takım tartışmalara neden olmuştur.

5.1.1.3. Üyelerin Ekonomik Katılımı

Belli bir dönem içerisinde faaliyetler sonucu varsa işletme fazlasının ortakların kooperatifle yapmış oldukları alışveriş veya hizmete bağlı olarak kooperatif tarafından dağıtılması anlamına gelen risturn ilkesinden yola çıkarak, üyeler kooperatiflerinin sermayesine adil bir şekilde katkıda bulunmakta ve bunu demokratik olarak yönetmektedirler. Bu sermayenin en azından bir kısmı genellikle kooperatifin ortak mülkiyeti olarak kabul edilmektedir. Özetle; söz konusu fazlanın dağıtılması ortak menfaatlerinin korunması ve ortakların yeniden ekonomik faaliyette bulunmalarının sağlanması gibi önemli bir katkı da sağlamaktadır.

5.1.1.4. Özerklik ve Bağımsızlık

Kooperatifler, sermayesini ortakların sağlaması nedeniyle kendi kendine yeten ve yine yönetimini ortaklar gerçekleştirmesi itibariyle özerk kuruluşlar olarak ifade edilmektedirler. Kooperatifler, hükümetler dahil olmak üzere diğer kuruluşlarla bir anlaşmaya girmeleri ya da dış kaynaklar yoluyla sermayelerini artırmaları durumunda, bunu kooperatiflerin özerkliğini sürdürecek ve üyelerinin demokratik yönetimini koruyacak şekilde gerçekleştirmektedirler.

5.1.1.5. Eğitim, Öğrenim ve Bilgilendirme

Kooperatifler, üyelerine, seçilmiş temsilcilerine, yöneticilerine ve çalışanlarına kooperatiflerinin gelişimine etkin bir şekilde katkıda bulunabilmeleri için eğitim ve öğretim imkanı sağlayarak, kamuoyunu –özellikle de gençleri ve kamuoyunu oluşturanları– işbirliğinin şekli ve yararlanmaları konusunda bilgilendirmektedir. Eğitim ilkesi, diğer bütün ilkelerin yerine getirilmesinde ve anlaşılmasında önemli rol oynamaktadır. Çünkü kooperatifçiliğin önemli bir kalkınma aracı olduğu ve eğitimin ulusal bir sorun olduğu gelişmekte olan ülkelerde okuma-yazma oranlarının yükseltilmesi, kooperatiflerin işlevlerinin algılanabilmesi adına eğitime ihtiyaç duyulmaktadır. Bu tür eğitim ve bilgilendirmeler, yetişmiş kooperatif yetkililerince yapılabileceği gibi yüksek öğretim kurumları ile yapılacak işbirliği çalışmaları ile de gerçekleştirilebilmektedir.

5.1.1.6. Kooperatifler Arasında İşbirliği

Dünyadaki sosyo-ekonomik gelişmeler neticesinde kooperatifler arası işbirliğine ilişkin önemin kavranması ve kooperatiflerin sosyal ilişkilerini geliştirebilmeleri için oluşturulan ICA vasıtasıyla, temeli işbirliğine dayanan kooperatiflerin bu amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve işbirliğini daha iyi bir şekilde yerine getirebilmeleri mümkün hale gelmiştir. Böylelikle kooperatifler yerel, ulusal, bölgesel ve uluslar arası oluşumlarla birlikte çalışarak üyelerine daha etkin bir şekilde hizmet edebilme ve bu şekilde kooperatifçilik hareketini daha da güçlendirme imkanı bulabilmişlerdir.

5.1.1.7. Topluma Karşı Sorumlu Olma

Kooperatifler, üyelerince onaylanan politikalar aracılığıyla toplumlarının sürdürülebilir kalkınması için çalışan sosyal hayatın aktif oyuncuları haline gelmişlerdir. ICA tarafından 1995 yılında yapılan kongrede yeni bir ilke olarak benimsenen topluma karşı sorumlu olma ilkesine göre; kooperatiflerin üyelerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamalarının yanı sıra faaliyette bulundukları toplumun

kalkınması, çevrenin korunması için de ihtiyaç duyulan çalışmalar yapmaları öngörülmüştür.

Tarımsal veya tarım dışı her ne çeşit olursa olsun kooperatifler ülke gelişimine ve ekonomisine olan katkılarının temelinde bahsi geçen ilkeler yer almakta olup, bu ilkeler doğrultusunda amaçlar belirlemektedirler. Kısacası, belli başlı temel ilkeleri ve ana amaçları muhakkak birbirleriyle örtüşmektedir. Temeli yardımlaşmaya dayanan bu örgütlenmeler, genel anlamda toplumların ekonomik, sosyal ve kültürel açılardan refaha kavuşmalarına aracı olurken, diğer faydalarını da şu şekilde özetlemek mümkündür[240]:

- Kooperatifçilik bir güç odağı ve iktisadi faaliyetler için bir baskı aracıdır.
- Kooperatif, fertlerin tek tek altından kalkamayacakları işleri gerçekleştiren mükemmel bir dayanışma kuruluşudur.
- Kooperatifçilik gelir dağılımından zarar görenlerin, bu zararlarını etkisiz hale getirmede denge oluşturan bir teşekküldür.
- Kooperatifçilikle, maddi ve manevi ihtiyaçların en az gider ve maliyetle ortakların ayağında giderilmesi mümkün olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle üretici ile tüketici arasındaki kademeler kooperatifler vasıtasıyla ya tamamen kalkmakta veya en aza inmektedir.
- Kooperatifçilikle emek ve ürünün gerçek değerini bulması sağlanabilir. Diğer bir ifadeyle kooperatifler fiyatın oluşmasında üreticinin zararlarının bertaraf edilmesinde bir sigorta görevi ifa eder.
- Kooperatifler bencilliği (egoizm) önler. Kendi çıkarlarını hesaba katmadan başkaları lehine karşılıklı olarak çaba harcanmasına hizmet eder. Bu fonksiyonlarıyla kooperatifler insani ve ahlaki kuruluşlardır.
- Kooperatifleşmeyle israf önlenir. Maliyet düşer, üretim artar ve verimlilik yükselir.

  Kooperatifler birer demokrasi okuludur. Seçimle göreve gelip, seçimle görevden ayrılma sayesinde toplum ihtiyaçlarına daha kısa sürede cevap verme, insana hizmet konusunda en güzel fırsatları veren kurumlardır.

[240] "Kooperatifin Faydaları", http://www.maxihayat.net/maxiforum/nedir/89586-kooperatif-nedir-kooperatif-nasil-kurulur-kooperatifin-tanimi-kooperatif-gorevleri.html, 13/02/2011.

- Tüketici güvenilir, kontrolden geçmiş besin maddelerine kavuşmuş olur. Pazarda fiyatların aşırı derecede yükselmesine kooperatifler engel olur. Bu suretle tüketicinin korunmasına hizmet edilmiş olur.
- İstihdam sağlanmasında kooperatifler büyük rol oynayabilir. Bütün ülkeyi kaplayacak tesisleri, fabrikaları, emtia depoları, satış mağazaları ve eğitim kurumları ile kooperatifler işsizliğe karşı düşünülecek çarelerin birisi belki de en etkilisidir.

Kooperatiflerin faydalarını maximize etmek ve iş verimlerini arttırmak için devletin kooperatiflerin gelişimine katkı sağlayacak türde politika, program ve teşvik gibi destek hizmetler sağlaması da gerekmektedir. Bu manada özellikle insan kaynaklarının geliştirilmesine destek olunmasının çok önemli olduğu görüşü ile kooperatiflerin başarısının genellikle kooperatiflerin kapsamlı (ortaklar, çalışanlar ve yöneticiler) insan kaynakları geliştirme programlarındaki başarılarına bağlı olduğu kabul edilmektedir[241]. Literatürde yapılan çalışmalar da bunu destekler nitelikte; örgütsel davranış ve psikolojinin bir örgütte, kooperatifte veya sendika gibi organizasyonlarda insanların bağlılık duymasında karşılıklı ilişki ve güvenin önemini vurgulanmaktadır. Özellikle tarımsal kooperatiflerde ortakların aralarındaki iletişim, ortaklar arasında etkili ilişki kurulması, yine ortaklar ile yönetim arasında ilişki ve iletişimin olması, kooperatifin başarısı için temel bileşenleri oluşturmaktadır. Bu nedenle herhangi bir kooperatifte ortakların kooperatifin faaliyetlerine etkili katılmaları ve kooperatif organizasyona bağlılık hissetmeleri kooperatifi tamamlayan bir unsur olarak değerlendirilmektedir[242].

5.1.2. Dünyada Kooperatifçiliğin Gelişimi

Başta sanayi devrimi olmakla birlikte, tarihte yaşanan diğer olaylar sonucu ortaya çıkan ve hızla gelişme kaydeden kapitalizm, işçi ve esnaf kesiminin haklarını büyük oranda istismar eden bir sistem olmuştur. Zamanın düşünürlerinden Robert

[241] T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Teşkilatlandırma Genel Müdürlüğü "Kooperatifçilik Sektörünün Yasal Çerçevesinin Yeniden Düzenlenmesi Çalışmaları", **Düzenleyici Etki Analizi Raporu**, Ankara, Mart 2008, s. 24.
[242] Sanjip Bhuyan, "The "People" Factor in Cooperatives: An Analysis of Members' Attitudes and Behavior," **Canadian Journal of Agricultural Economic**, 55 (3), September, s. 275- 298.

Owen, zenginlerin kar yoluyla servet biriktirmelerinin diğer insanların gelirlerini azalttığını savunmuş ve bu nedenle de özel mülkiyete karşı çıkmıştır. Kapitalist sistemin daha da güçlenmesine neden olan fabrika sanayinin meydana getirdiği ekonomik ve sosyal dengesizliklere bir çözüm bulmak adına Owen'un öncülüğünde fabrikalardaki çalışma hayatını düzenlemek üzere; 1844 yılında "Fabrika Kanunu" dahi çıkartılmıştır. Söz konusu kanun, işçi haklarını koruyan sosyal politikaların geliştirilip uygulanmasında öncü bir rol de üstlenmiştir[243]. Bahsi geçen düşünür, sosyalist düşüncenin öncülerinden olmasının yanı sıra, kooperatifçilik hareketinin de meşhur teorisyeni ve uygulamacısı olarak anılmaktadır. Öyle ki; işçiler eğitilir ve yaşam şartları geliştirilir ise, verim ve dolayısıyla üretimin arttırılabileceği düşüncesiyle servetini bu yönde harcamıştır. Görüşlerini uygulamak amacıyla ilk defa 1816 yılında bir kooperatifçilik hareketi gerçekleşmiş, ancak bu kooperatif belli bir büyüklüğe ulaşınca çeşitli engellerle karşılaştığından, 1824 yılında ABD'ye taşınarak "Yeni Ahenk" anlamına gelen "New Harmony" adını almıştır. Ancak, kooperatif yeni yerinde ilk başlarda başarılı olurken, ilerleyen süreçte din ve gelecekteki hükümet şekli konusunda ortaklar arasında baş gösteren anlaşmazlık nedeniyle 1828 yılında dağılmıştır[244].

Kısacası, kooperatifçiliğe ilişkin ilk resmi uygulama İngilizler tarafından önce üretim kooperatifi ve daha sonra da İngiltere'nin Rochdale kasabasında yaşayan tekstil işçilerinin bir takım temel prensipleri içeren bir tüketim kooperatifi kurması ve işçileri de üretim araçlarına ortak yapması üzerine 21 Aralık 1844 yılında gerçekleşmiştir. Bunu Fransa'daki üretim kooperatifçiliği ve Almanya'daki Esnaf ve Tarım Kredi Kooperatifçiliği izlemiştir. Ancak tüm bu kooperatifçilik örnekleri sistem ve ilkeler bakımından kooperatifçilikle aynı olan ve Osmanlı-Türk toplumunda mevcut bulunan Ahilik sisteminden etkilenmiştir. Buna örnek olarak da Modern kooperatifçiliğin kurucularından olan Michael Sandown'un Sivas, Kayseri, Nevşehir, Kırşehir ve Niğde illerinde yaptığı incelemelerden edindiği bilgileri 1828-1831 yılları arasında İngiltere'de yayınlamasını göstermek mümkündür[245].

---

[243] John Fred Bell'den aktaran; Arif Ersoy, İktisadi Teoriler ve Düşünceler Tarihi, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Ocak-2008, s. 427.
[244] Arif Ersoy, **a.g.e.**, 2008, s. 423-424.
[245] John B. Hıggıns, **The Co-Operator,** 18 (5), London, 1994, p. 13-19.

5.1.3. Türkiye'de Kooperatifçiliğin Gelişimi

Türkiye'de tarımsal amaçlı kalkınmaya yönelik olarak oluşturulan, adı kooperatif olmasa bile çalışma sistemi itibariyle kooperatifleşme hareketi olarak kabul edilen sistem ilk olarak Mithat Paşa'nın 1822-1884 yıllarında Niş valiliği yaptığı döneme dek gelen 1863 yılında Pirot kasabasında kurulan Memleket Sandıkları ile başlamıştır. Mithat Paşa'ya göre zirai kredi hususunda; "…devlet yardımı gerekli olup, bu yardımın halk hareketiyle desteklenmesi şarttır"[246]. Memleket Sandıkları temelde tüketim kooperatiflerine benzemekle birlikte, tarımsal üretim ve tarımsal krediyi konu alması itibariyle, çiftçilerin tarımsal kredi temini konusundaki sıkıntılarının giderilmesi amaçlanmış ve çalışmaların yürütülmesi esansında da toplumsal yardımlaşma sistemi olan imeceden yararlanılmıştır. Bu bağlamda, Memleket Sandıkları'nın her çiftçi ailesine, devlete ait boş arazilerde, bulunmadığı taktirde kiralamak suretiyle temin edilen arazilerde eşit şartlarda, ortaklaşa ve imece usulüyle ürün ekim ve hasadı yaptırılması, hafta tatilleri ise Müslümanların Pazar günü, Hıristiyanların da Cuma günü çalıştırılması ile dönüşümlü çalışma sistemi oluşturulmuş ve bu şekilde elde edilen hasılat nakde çevrilerek, çiftçilerin kredi ihtiyacı karşılanmıştır. Sandığın yönetimi seçimle işbaşına gelen dört kişilik "Sandık Vekilleri" veya "Sandık Emirleri" diye adlandırılan bir kurul tarafından yürütülmüştür. İlerleyen dönemlerde Memleket Sandıkları, devlet aracılığıyla vergi toplamaya çalışan kurumlar olarak düşünüldüğünden başlangıçtakine oranla daha az ilgiye maruz kalmış ve görevlerini yapamamalarından dolayı kaldırılması yoluna gidilmiş ve yerine 1883 yılında Menafi (faydalı) Sandıkları kurulmuştur[247].

1888 yılında da bir nizamname ile aynı görevleri icra etmek üzere Ziraat Bankasına dönüştürülmüştür. Bu tarihten sonra 1900 yılında İzmir'de "köy bakkalları" kurulması girişimi de tüketim kooperatifçiliğinin geliştirilmesi yönünde çalışmalardan olmuştur. Köy bakkalları konusu köylünün düştüğü kötü durumun anlatılması ve köylerin kooperatifleşmeye yönelik önerilerde bulunması açısından

[246] Nurettin Hazar, **T.C. Ziraat Bankası (1863-1983)**, T.C. Ziraat Bankası Kültür Yay., Ankara, 1986, s. 75-76.
[247] Süheyp Nizami Derbil, "T.C. Ziraat Bankası", **T.C. Ziraat Bankası Dergisi**, (1), Mart 1946, s. 4-5.

önem taşımıştır. Bu manada; köylerde tüketim kooperatifçiliğinin geliştirilmesi ve Anadolu'da da gerçek anlamda ilk kooperatifçilik hareketi 1911 yılında 45 incir ihracatçısının bir araya gelerek "fin parakers" adlı bir incir tröstü kurmaları ve hemen ardından 1913 yılında Aydın ilinde "Aydın İncir Üreticileri Kooperatifi" ünvanı altında Türk incirini ucuz fiyatla satın almak için çeşitli yasal olmayan yollara başvuran şirketlerin önüne geçmek ve uluslar arası piyasada daha güçlü hale gelmek amacıyla oluşturulan tarım satış kooperatifi şeklinde olmuştur. Ancak Kurtuluş Savaşı'nın başlaması üzerine fazla devam edememiş ve 1919 yılında faaliyetlerini durdurmak zorunda kalmışlardır[248].

Kooperatifçilik kavramı Cumhuriyetin ilk yıllarında Atatürk'ün önderliğinde tekrardan ele alınmış ve kooperatiflerin kurulmaları için çeşitli teşvikler ve kanunlar geliştirilmiştir. Köylülerin bizzat köylerinde veya en yakın komşu köyde kredi alabilmelerini, modern kooperatifçilik anlayışının kurumsallaşmasını ve temel hukuk normlarına kavuşturulmasını sağlamak amacıyla 1924 yılında çıkarılan 498 sayılı "İtibari Zirai Birlikler Kanunu" ile Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası (TCZB)'ndan ayrı olarak köylerde küçük kredi müesseselerinin kurulması, kooperatifçilik hareketinde Kurtuluş Savaşı öncesine nazaran daha canlı bir gelişmenin yaşanmasına sebep olmuştur. Buna takiben kırsal kesimi desteklemek amacıyla ve tarımın sanayiye hammadde sağlayacak konumda olması itibariyle, 1929 yılında çıkarılan 1470 sayılı "Zirai Kredi Kooperatifleri Kanunu" Tarım Kredi Kooperatiflerinin TCZB'den aldıkları krediyi kanun çerçevesinde belirlenen koşullarla köylülere dağıtmasını sağlamak amaçlı olmuştur[249]. Ancak, 1929 dünya ekonomik buhranı sonrası kapitalist ülkelerin uğradığı zarar, özel kesime güveni azaltmıştır. 1930'lu yıllara gelindiğinde devletçi, korumacı ve kamu müdahalelerine daha geniş yer politikalar hakim olmuştur[250].

---

[248] Necdet Bilgin ve Şaban Tanıyıcı, "Türkiye'de Kooperatif ve Devlet İlişkilerinin Tarihi Gelişimi", **KMU İİBF Dergisi** Yıl: 10, Sayı: 15, Aralık-2008, s. 140-141.; Çıkın ve Karacan'dan aktaran; Necdet Bilgin ve Şaban Tanıyıcı, **a.g.e.,** 2008, s. 141.; "Kooperatifçilik nedir? Kooperatifçiliğin Tarihçesi", http://www.cinarziraat.com/kooperatifcilik/287-kooperatif-nedir-kooperatifciligin-tarihcesi.html, 19/02/2011.

[249] Erol Demir, **Tarım Kredi Kooperatiflerinin Kooperatif İşletmeciliği Yönünden Analizi**, Türk Kooperatifçilik Kurumu Basın Yayın Araştırma Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri İşletmesi Yayınları, No: 96, Ankara, 2004, s. 64.

[250] İlhan Tekeli ve Selim İlkin, **1929 Dünya Ekonomik Buhranında Türkiye'nin İktisadi Politika Arayışları, Türkiye Belgesel İktisat Tarihi**, Ankara, 1983, s. 188.

İlerleyen süreçte, Planlı dönem sonrasına tekabül eden 1961 Anayasa'sının 51. Maddesinde "Devlet kooperatifçiliğin gelişmesini sağlayacak tedbirleri alır" hükmünün yer alması üzerine; kooperatifçilik konusu ilk kez Anayasada yer almıştır. I. Beş Yıllık Kalkınma Planından başlayarak günümüze kadar olan dönemde kooperatifleşmenin öneminin kırsal kesime anlatılmasını kolaylaştırmak bakımından devlet çeşitli proje ve modeller geliştirmiştir. Bu modellerin ilki 1964 yılında tek tip çok amaçlı kooperatif adı ile bilinen "Köy Kalkınma Kooperatifi" modeli olmuştur. 1969 yılında 1163 Sayılı Kooperatifler Kanunu yürürlüğe konularak, kooperatifçilik çalışmalarında konu bazında ihtisaslaşma eğilimi başlamıştır[251].

5.2. Türkiye'de Tarım, Tarımsal Amaçlı Kooperatifler ve Tarım Kredi Kooperatifleri

Tarım sektörü, özellikle Türkiye gibi henüz ekonomik gelişmesini tamamlamamış ve gelişmekte olan ülke olarak ifade edilen ülkelerde aktif nüfusun büyük çoğunluğuna iş imkanı sağlaması itibariyle, söz konusu ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişmesinde önemli görevler üstlenen ve bu görevini günümüze kadar etkin bir şekilde sürdüren temel sektörlerden birisi olarak bilinmektedir. Bununla birlikte, tarımsal nüfusu önce kırsal alanlarda yaşayanlar ve tarımda çalışanlar olmak üzere iki açıdan değerlendirmek gerekmektedir. Ancak kırsal alanlarda yaşayanlar geçimlerini tarım dışı alanlardan karşılasalar dahi tarım kesimi ile eş anlama gelen "kırsal kesim" olarak ifade edildiğinden genelde bu kesimin tamamı tarım nüfusu olarak kabul edilmektedir[252]. Tarım, mutlak ihtiyaçları sağlamanın yanı sıra giyim, gıda ve barınak gibi zorunlu ihtiyaçların karışlanmasına da dolaylı olarak katkı sağlamaktadır. Dünya nüfusunun yarıya yakınının beslenme yetersizliği içinde olması sebebiyle, tarımsal üretimdeki artışın dünya nüfusundaki artışa yetişememesi yakın gelecekte dünyanın önemli bir açlık problemiyle karşı karşıya kalabileceği riskini de gündeme getirmektedir. Bu da tarımın öneminin daha da artması ve tarımsal amaçlı kooperatiflerin kurulmasında önemli bir gerekçe olmaktadır. Bununla

[251] "Planlı Dönem Sonrası Kooperatifleşme Hareketi", http://www.maxihayat.net/maxiforum/nedir/89586-kooperatif-nedir-kooperatif-nasil-kurulur-kooperatifin-tanimi-kooperatif-gorevleri.html, 13/02/2011.
[252] Gülcan Eraktan'dan aktaran; Erol Demir, **a.g.e**., 2004, s. 78.

birlikte, tarım milli gelirin ana kaynaklarından birini oluşturmakta, önemli bir iç ticaret kaynağı ve en önemli döviz kaynaklarından birisi olarak da işlev görmektedir[253].

5.2.1. Tarımsal Amaçlı Kooperatifler

Tarımsal amaçlı kurulan kooperatifler; ortak amaçlara sahip, ekonomik birimlerin veya ortakların bu amaçları benimsediği, gönüllü, sürekli ve belirli yazılı bir sözleşmeye bağlı olarak örgütlenen ve koordine edilen, birlikte hareket etmeyi sağlayan kurumlardır. Kooperatifler, ekonomik işbirliği, örgütlenmiş ve koordineli bir faaliyetler sistemi olarak ortaya çıkmakta ve resmi bir yapı çerçevesinde varlık göstermektedirler. Kooperatifi örgütleyenlerin, ortak bir çalışma sistemi kurarak, birlikte kooperatif bünyesinde bir işbirliği grubu meydana getirmeleri[254] ve amaçlarına ulaşabilmek için ise bir işletmenin karlılık ve sürekliliğinin sağlanması adına yapılması gereken tüm fonksiyonları bünyesinde barındırması gerekmektedir. Ancak tarımsal kooperatifler, mülkiyet haklarının bütün ortaklara ait olması, yönetim ve karar alma süreçlerinin demokratik bir biçimde gerçekleşmesi gibi nedenlerle diğer özel işletmelerden ayrılmaktadırlar. Bununla birlikte demokratik bir yönetim anlayışının olduğu bu kooperatiflerde organizasyonel etkinliğin sağlanabilmesi, kaliteli işlerin ortaya konulması ve ortaklar ile olan ilişkilerin ileri düzeyde devam etmesi için üst seviyede performans ve yenilikleri sağlamaları bir zorunluluk haline gelmektedir[255].

Bahsi geçen yeniliklerin gerçekleştirilebilmesi için söz konusu örgütlerin yasal çerçevelerinin, bağlı bulundukları bakanlıklarca bir takım düzenlemelere tabi tutulması veya diğer bir ifadeyle günün koşulları ile uyumlaştırılmaları

---

[253] Erol Demir, **a.g.e.**, 2004, s. 78.
[254] İsmail Duymaz, **Kooperatif İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Bilgehan Basımevi, Bornova-İzmir, 1986, s. 6.
[255] Francisco Javier Forcedall, "Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondrago'n Corporacio'n Cooperativa", **Journal of Business Ethics**, 56, 2005, s. 255.; Peter Davis, **Managing the Cooperative Difference A Survey of the Application of Modern Management the Practices in the Cooperative Contex**, International Labour Office, Ceneva, Switzerland, 1999, s. 12-16.; Necdet Bilgin ve Halil Demirer, "Tarımsal Kooperatiflerde Ortakların Teknolojik Değişime Yönelik Tutumlarını Etkileyen Faktörler: Çukobirlik'te Bir Uygulama", **Kocaeli Ünv. Sos. Bil. Ens.Dergisi,** 17, 2009/1, s. 195-196.

gerekmektedir. Tarımsal Kalkınma Kooperatifleri, Sulama Kooperatifleri, Su Ürünleri Kooperatifleri, Pancar Ekicileri Kooperatifleri ve Tarım Kredi Kooperatifleri tarımsal amaçlı kooperatifler olup, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığına bağlı çalışan kooperatiflerdir. Bu kooperatiflerin genel amaçları temelde aynı olup, detayda isimleriyle paralel bir şekilde farklılık arz etmektedir. Örneğin; bir tarımsal kalkınma kooperatifinin amacı; ortakların tarımsal üretimlerini geliştirmek, ihtiyaçları ile ilgili temin, tedarik, işletme, pazarlama ve değerlendirme faaliyetlerinde bulunmak, ortaklarının ekonomik ve sosyal yönden gelişmelerine yardımcı olmak, ekonomik gücünü arttırmak, el ve ev sanatları ile tarımsal sanayinin gelişmesini sağlayıcı tedbirleri almak iken diğer tarımsal kooperatif çeşitlerinin amaçları ise şu şekildedir[256]:

Bir sulama kooperatifinin kuruluş amacı: devletçe ikmal edilmiş veya edilecek sulama tesislerinden veya her ne suretle olursa olsun tarım sahalarından çıkarılacak suyun ziraatta kullanılması ile ilgili arazi tesviyesi, tarla başı kanalları, tarla içi sulama ve drenaj gibi zirai sulama tesislerini kurmak, kurulmuş olan sulama tesislerini işletmek, işlettirmek ve bakımını yapmak ve yaptırmak,

Bir su ürünleri kooperatifinin amacı: her türlü su ürünlerinin istihsal, işleme, depolama, pazarlama konularında ortaklarına hizmet vermek, ortaklarının balık ve diğer su ürünlerini avlama faaliyetini düzenlemek ve yönetmek,

Bir pancar ekicileri kooperatifinin amacı: toprak hazırlığı, ekim işleri, pancar ve diğer tarım ürünlerinin yetiştirilmesi, korunması, dekar veriminin arttırılması konularında gerekli tedbirlerin alınması ve ortaklarının yararlı bilgiler edinmesine yardımcı olmak, ortaklarını ilgilendiren tarımsal faaliyetlerin ve kooperatif amaçlarının geliştirilmesi yolunda şeker fabrikalarının merkez ve bölge teşkilatı ile ilişki kurarak gereğinde işbirliği yapmak,

Tarım Kredi kooperatiflerinin amacı ise: Türk tarımına önemli katkılarda bulanan Türk çiftçisine ucuz ve yeterli kredi sağlayarak ve her türlü ihtiyacını karşılayarak, tarımsal üretim seviyesini korumak, üretilen ürünleri değerlendirmek suretiyle ülke refahına ekonomik, sosyal ve toplumsal açılardan katkı sağlamaktır.

---

256 "Kooperatiflerin Amaçları Nelerdir?", http://konya.tarimkredi.org.tr/kooperatifcilik/koop_amac.html, 20/02/2011.

5.2.1.1. Tarım Kredi Kooperatifleri

Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri (TTKK) geçmişi yukarıda "Kooperatifçiliğin Tarihçesi" başlığı altında incelenen Anadolu'daki kooperatifçilik hareketleri ile paralel olan, yardımlaşma ve dayanışmanın önemli örnekleri olan "imece" ve "ahilik" kavramlarının tarihten bugüne dek yaşatılmasına aracı olan tek kuruluştur. 1935 yılında çıkarılan 2836 sayılı "Tarım Kredi Kooperatifleri Kanunu" ile bugünkü adını alan kuruluşun, 1972 yılında çıkarılan 1581 sayılı "Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu" ile Bölge Birlikleri ve Merkez Birliğinin kurulmasına imkan tanınarak Tarım Kredi Kooperatifleri (TKK)'nin dikey teşkilatlanması sağlanmıştır. Tarihte birçok Kanun ile teşkilat yapısının ilerlemesine katkıda bulunarak; genel anlamda tarımsal üretimle iştigal eden üreticilerin, ekonomik menfaatlerini korumak, meslek ve geçimleri ile ilgili ihtiyaçlarını sağlamak üzere karşılıklı yardımlaşma ve dayanışmayı sağlayan TKK'nın kuruluş, kapsam, amaç, çalışma koşulları ve örgütlenmelerine ilişkin olarak 1581 sayılı Kanun 18/04/1972 tarih ve 14172 sayı ile Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

1972 yılında çıkarılan bu Kanun ile; T.K.K'larda birçok yenilikler gündeme gelmiş, daha önce TKK'nın her türlü organizasyon, idare, finansman ve denetleme görevlerini, TCZB uhdesinde bulundururken, kanunun yayını ile birlikte bu görevler safha safha TKK'nın kendi teşkilatına devredilmesi sağlanmıştır[257]. 1581 Sayılı Kanunun özellikle tanım ve kapsamın yer aldığı, tariflerin ifade edildiği ve amaç ve çalışma konularının belirlendiği ilk üç maddesinde genel bir perspektif çizilmiş olup, buna göre Kanunun birinci maddesinde; "Bu kanunda yazılı hükümlerden faydalanılmak suretiyle üreticiler, aralarında ekonomik menfaatlerini korumak ve özellikle meslek ve geçimleriyle ilgili ihtiyaçlarını sağlamak amacıyla karşılıklı yardım ilkesine dayanan ve tüzel kişiliği olan değişir ortaklı, değişir sermayeli Tarım Kredi Kooperatifleri kurabilirler." şeklinde genel çerçeve çizilmektedir. Bahsi geçen bu kooperatifler bölge birliklerini, en az beş Bölge Birliği de bir araya gelerek

[257] Strateji Geliştirme ve Teşkilatlandırma Daire Başkanlığı-Strateji Geliştirme Müdürlüğü, "Tarım Kredi Kooperatiflerinin Tarihi Gelişimi", **Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği, IX. Olağan Genel Kurul Faaliyet Raporu Mali Raporlar ve Çalışma Programları**, Ankara, 2011, s. 1.

Merkez Birliğini oluşturmaktadırlar. Ayrıca söz konusu Kanunun tarifler kısmını oluşturan ikinci maddesinde; ortak, kooperatif, bölge birliği, Merkez Birliği deyimleri tanımlanmakta ve üçüncü maddesinde ise; kooperatiflerin, Bölge Birliklerinin ve Merkez Birliğinin ayrı ayrı olmak üzere amaç ve çalışma konuları maddeler halinde sıralanmaktadır[258].

Söz konusu Kanunun bazı hükümlerine ilişkin olarak 1984 yılında 237 sayılı Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile yapılan değişiklikler TKK'nın Tarım ve Köy işleri Bakanlığı'na bağımlı hale gelmesine yol açmıştır. Teşkilatın giderek büyümesi, günün değişen koşullarına bağlı olarak ortak çiftçi ihtiyaçlarının artması veya değişiklik arz etmesi, ülkemizin ekonomik, sosyal, idari ve iktisadi yapısının gelişmesi TKK'da da bir takım değişiklikler yapılması gereğini ortaya çıkarmıştır. Bu gerekçe nedeniyle, 1985 yılında çıkartılan ve 1581 sayılı Kanunun bazı maddelerinde değişiklik içeren 3223 sayılı Kanunun yürürlüğe girmesi üzerine teşkilat özerkleştirilerek, çiftçi ortaklar arasından seçilen temsilcilerin oluşturduğu Yönetim kurulları sevk ve idarede etkin hale getirilmiştir. 1995 yılında çıkartılan 553 sayılı KHK ile bir takım hukuki düzenlemeler getirilmiş, TKK ve birliklerindeki tüm yönetim ve denetim kurullarında devletçe atanmış üye uygulamasına son verilmiş ve kurulların seçilmiş ortaklardan olması yönünde yeni bir yapılanmaya da gidilmiştir[259].

Öte yandan, 2005 yılında çıkartılan 5330 sayılı kanun ile 1581 Sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanununda düzenlemeler yapılmıştır. Yapılan düzenlemelerin içeriği ise şu şekilde olmuştur[260]:

- TKK daha demokratik bir yapıya kavuşturulmuştur.
- Kooperatifler arası dayanışma ilkesi, Türkiye'de ilk kez yasal bir düzenleme altına alınmış, Tarımsal Amaçlı Kooperatiflerin TKK'ya, TKK'ların da Tarımsal amaçlı Kooperatiflere ortak olmasının yolu açılmıştır.

---

[258] **1581 Sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu**, Resmi Gazete, 28 Nisan 1972. (Bakınız Ek-1)

[259] Erol Demir, **Tarım Kredi Kooperatiflerinin Kooperatif İşletmeciliği Yönünden Analizi**, Türk Kooperatifçilik Kurumu Basın Yayın Araştırma Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri İşletmesi Yayınları, No: 96, Ankara, 2004, s. 64-65.

[260] TTKK Strateji Geliştirme ve Teşkilatlandırma Daire Başkanlığı-Tedarik ve Pazarlama Daire Başkanlığı, "Mevzuat Çalışmaları", **Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Kayıtları-Sunum**, Aralık-2010.

- Tarımsal faaliyette bulunan tüzel kişilerin TKK'lara ortak olabilmelerine imkan sağlanmıştır.
- TCZB yanında diğer yurt içi bankalar ve finans kuruluşlarından da kredi kullanabilme imkanı sağlanarak ortaklara uygun şartlarda tarımsal kredi temin edilebilmesi sağlanmıştır.
- TKK'ların sigortacılık işlemlerinde tam yetkili acentelik yapma imkanı sağlanmıştır.
- 5015 Sayılı Petrol Piyasası Kanununun bazı maddelerinde sağlanan muafiyetler sonucunda çiftçilere daha uygun şartlarla akaryakıt temin edimi sağlanmıştır.
- TCZB'yi temsilen görev yapan denetçinin görevi sona ermiş ve Merkez Birliğinde üç denetçi görev yapmakta olup, söz konusu kanun ile kurumun yasal düzenlemesine son hali verilmiştir.

Bu değişikliklerle birlikte, 1581 sayılı TKK ve Birlikleri Kanununda değişikliklere yol açan 5330 sayılı Kanunun geçici 1. maddesi hükmü gereğince; TKK, Tarım Kredi Kooperatifleri Bölge Birlikleri (TKKBB) ve Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği (TKKMB) Anasözleşmelerinin kanunda yapılan değişikliklere uygun hale getirilmesi yanında, uygulamada karşılaşılan olumsuzlukları bertaraf edecek şekilde Tarım ve Köyişleri Bakanlığı'nın onayı ile yapılan düzenlemeler uygulamaya konularak değişiklik çalışmalarını da gerçekleştirilmiştir.

5.2.1.1.1. Tarım Kredi Kooperatifleri Teşkilat Yapısı ve İşleyişi

1581 sayılı TKK ve Birlikleri Kanununda yer alan hükümler çerçevesinde hazırlanan TKK Anasözleşmesi'nin 6. Maddesi doğrultusunda bir TKK'nın kurulabilmesi için; en az otuz çiftçi ortağın bulunması, Anasözleşmenin ortaklarca imzalanmış olması, Anasözleşmenin TCZB'nce onaylandıktan sonra Ticaret Bakanlığı tarafından kabul edilmesi gibi şartların sağlanması gerekmektedir. Bununla birlikte, Bölge Birlikleri Anasözleşmesi'nin 6. Maddesinde "ortak kooperatiflerin müşterek menfaatlerini korumak, amaçlarını gerçekleştirmeleri için faaliyette

bulunmak ve çalışmalarını düzenlemek amacıyla ortak sayısı sınırlandırılmadan kuruluşta en az 30 kooperatifin ortak olması ile kurulurlar" ibaresi yer almakta ve bu şekilde oluşturulmaktadırlar. 1581 sayılı TKK ve Birlikleri Kanunu esaslarına göre kurulan ve 16 Bölge Birliğine tek üst kuruluş olan Merkez Birliği'nin Anasözleşmesi'nin 3. Maddesinde açık olarak belirtilen amacı "TKK ile Bölge Birliklerinin, müşterek menfaatlerini korumak, amaçlarını gerçekleştirmeleri yolunda faaliyette bulunmak ve her türlü çalışmalarını düzenlemek"'ten ibarettir. 1 Merkez Teşkilatı ve 16 Bölge Birliğinden oluşan TKK'ların 2010 yılı sonu itibariyle kooperatif sayılarını gösterir Çizelge 5.1. aşağıda yer almaktadır.

Çizelge-5.1: Tarım Kredi Kooperatiflerinin İl, İlçe ve Kasaba/köy Bazında Kooperatif Sayıları

Bölge Adı	İl Koop. Sayısı	İlçe Koop. Sayısı	Kasaba/Köy Koop.	Toplam
Tekirdağ	3	29	69	101
Balıkesir	2	42	109	153
Sakarya	4	51	47	102
İzmir	4	78	152	234
Kütahya	5	54	115	174
Antalya	2	32	55	89
Konya	3	40	84	127
Ankara	4	64	84	152
Kayseri	3	44	76	123
Sivas	3	30	60	93
Samsun	3	37	42	82
Trabzon	7	43	29	79
Erzurum	4	27	22	53
Malatya	7	40	19	66
Gaziantep	4	33	22	59
Mersin	2	48	60	110
Toplam	**60**	**692**	**1045**	**1797**

Kaynak: TTKK Strateji Geliştirme ve Teşkilatlandırma Daire Başkanlığı-Tedarik ve Pazarlama Daire Başkanlığı, **a.g.e.**, Aralık, 2010.

1975 ve 1976 yıllarında TKKBB'lerin ve 17 Mayıs 1977 yılında da TKKMB'nin kurulmasıyla, TKK'ların dikey teşkilatlanması tamamlanırken[261], 2008 yılına kadar Türkiye'de yalnızca Hakkari ve Şırnak İllerinde TKK bulunmazken, bu yılda Hakkari İl'i Yüksekova İlçesi ile Şırnak İl'i Cizre İlçesinde de kooperatifler kurularak 81 İl'de teşkilatlanma gerçekleştirilmiştir. Özetle ve Çizelge 5.2.'den de gözleneceği üzere; Tarım Kredi Kooperatifleri, 16 Bölge Birliğine bağlı 60 il, 692 ilçe ve 1045 Kasaba/Köy'de olmak üzere toplamda 1797 kooperatif ile Türkiye'nin her köşesinde hizmet veren önemli ve çiftçi dostu tek kuruluş olarak Türk çiftçisinin

[261] Strateji Geliştirme ve Teşkilatlandırma Daire Başkanlığı-Strateji Geliştirme Müdürlüğü, **a.g.e.**, Ankara, 2011.

ihtiyaç duyduğu her türlü hizmeti gerçekleştirmek üzere işlevlerini yerine getirmektedir.

Öte yandan, ülkemizde küreselleşmenin de etkisi ile ortaya çıkan tarıma dayalı ekonominin yerine sanayi odaklı bir gelişim ve kalkınma stratejisinin belirlenmiş olması üzerine; tarımsal üretimde düşüş, kırsal kesimin kentlere göç etmesi ile toplumsal yapının ve nüfus dağılımlarında değişme, işsizlik oranlarında artma gibi bir takım değişikliklerin yaşanmasına yol açmıştır. Ancak özellikle tarım sektöründe yaşanan bu olumsuz gelişme TKK'ların da ortak sayılarında azalmalara yol açarken, geçmiş dönemlerde hükümetlerce uygulamaya konulan af ve erteleme politikaları da TKK'ların ortak sayıları üzerinde önemli değişikliklerin gerçekleşmesine yol açmıştır. Geneli seçim politikası olarak adlandırılan bu tür uygulamalar TKK'ların kullandırdıkları kredi borçlarını kendi özkaynaklarından karşılamak durumunda kalmaları neticesinde finansal açıdan zarar görmelerine ve TKK ortağı olup da kredi borcunu geri ödeyen ortak ile ödemeyen ortağın bir tutulması gibi bir durumun oluşması ile de borcunu geri ödeyen ortaklardan bir kısmının ortaklıktan çıkması sonuçlarını doğurmuştur. Bu durumu Tarım Kredi Kooperatiflerinin Bölge Birliklerine göre 2010 yılı üretici ve ortak sayılarını ve yüzdelerini gösterir Çizelge 5.2.'den de gözlemek mümkündür:

Çizelge-5.2: Tarım Kredi Kooperatiflerinin Bölgelere Göre Üretici Sayısı ve Ortak Sayısı (%)

Bölge Adı	Üretici Sayısı	Ortak Sayısı	%
Tekirdağ	85821	52710	61
Balıkesir	148692	75606	51
Sakarya	178397	88551	50
İzmir	135131	65057	48
Kütahya	116837	51518	44
Antalya	218181	93670	43
Konya	327958	139880	43
Ankara	197785	76702	39
Kayseri	159492	56201	35
Sivas	166003	57086	34
Samsun	234563	80282	34
Trabzon	238773	76922	32
Erzurum	194434	53931	28
Malatya	187335	40596	22
Gaziantep	146625	30408	21
Mersin	333515	40017	12
Toplam	3069542	1079137	35

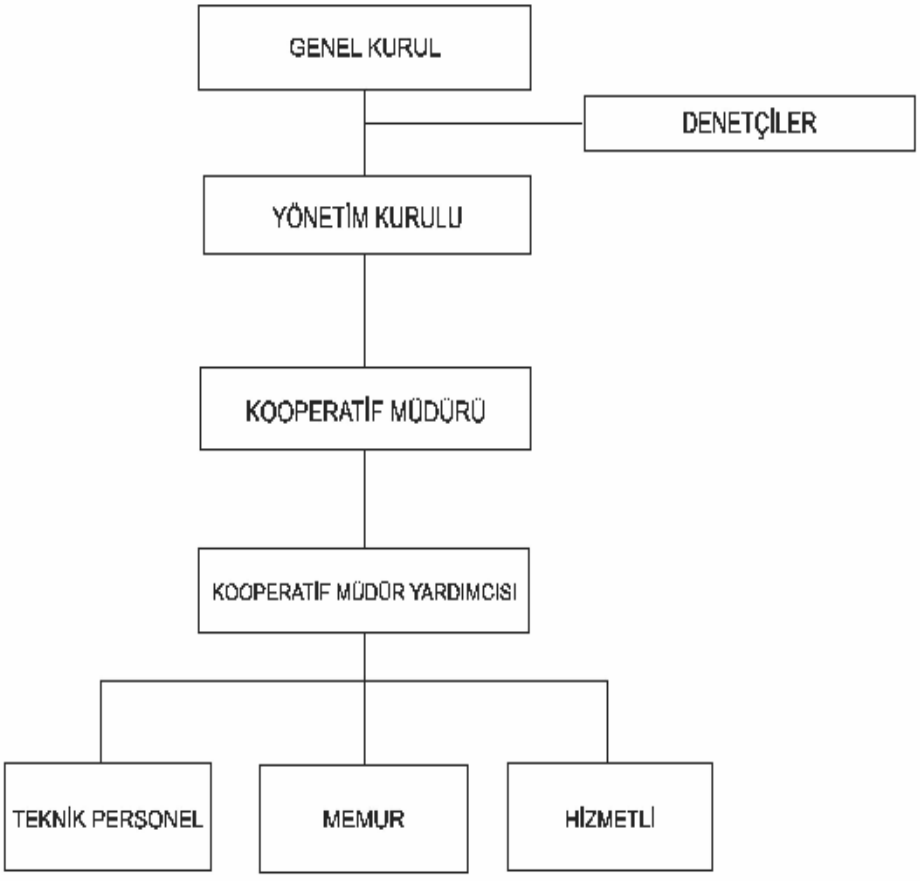
Kaynak: TTKK Strateji Geliştirme ve Teşkilatlandırma Daire Başkanlığı-Tedarik ve Pazarlama Daire Başkanlığı, **a.g.e.**, Aralık, 2010.

Çizelge 5.2'den de anlaşılacağı üzere; tarımsal alanda üretim yapan üretici sayıları ile Bölgeler bazında Tarım Kredi Kooperatifleri ortağı olanlara ait sayılar oranlandığı zaman 16 Bölge Birliği içerisinde yalnızca Tekirdağ, Balıkesir ve Sakarya olmak üzere üç bölgede %50'nin üzerinde bir oranın varlığı gözlenmektedir. Bu da üretici olduğu halde gerek geçmiş dönemlere ilişkin bahsi geçen yanlış politikalardan zarar gören gerekse Tarım Kredi Kooperatiflerinin işlevlerini ve yararlarını yeteri kadar bilmeyen bir kesimin mevcudiyetine dikkat çekmektedir.

Ancak, özellikle son yıllarda af ve ertelemelere ilişkin herhangi bir politikanın uygulamada yer almaması, Tarım Kredi Kooperatifleri yöneticilerinin profesyonel karar ve tutumları ile gerçekleştirilen etkin çalışmaların olumlu sonuçlar vermesi, geçmiş 10 yıl öncesindeki Tarım Kredi Kooperatiflerinin finansal ve sosyal açılardan

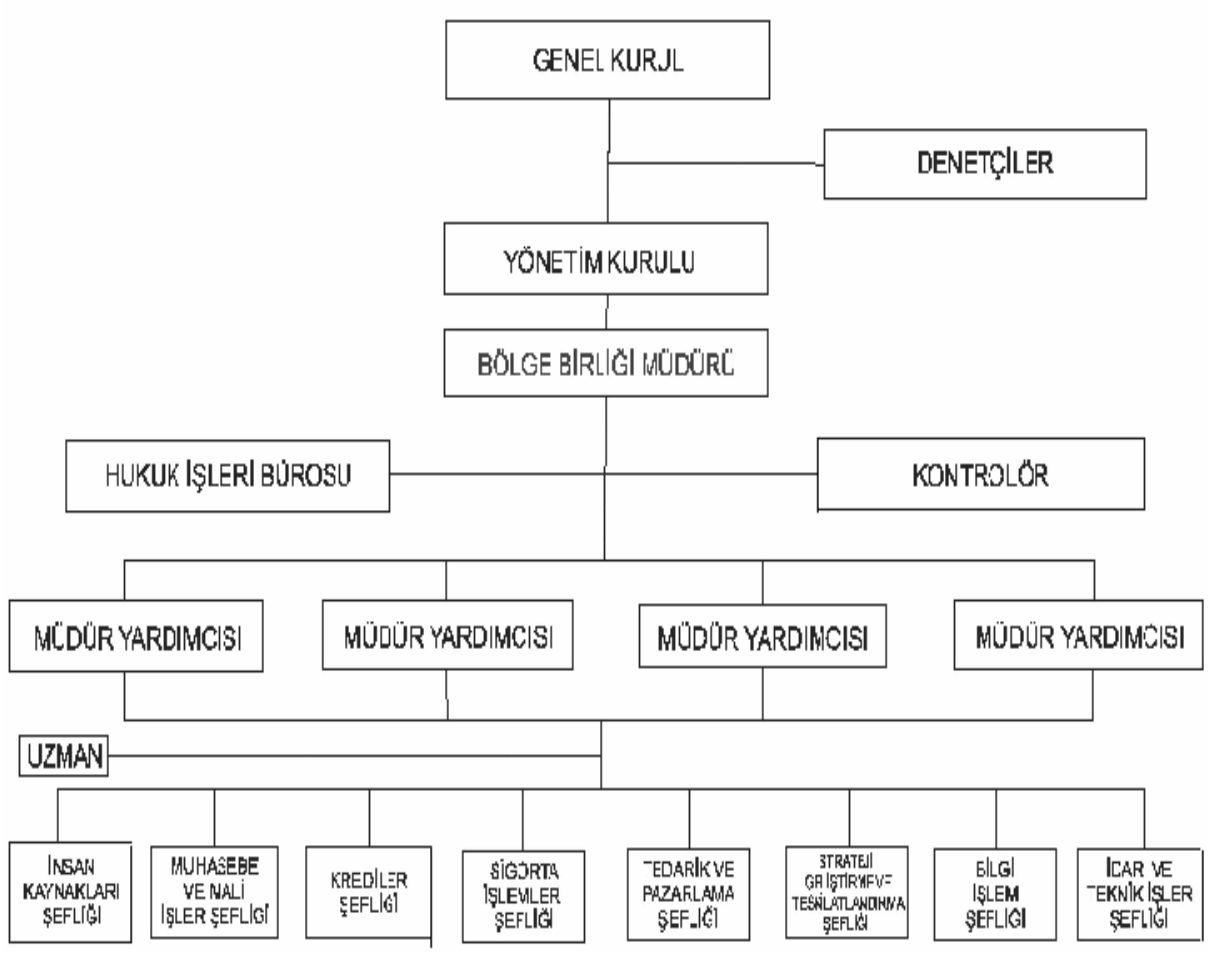
çok daha iyi bir konuma gelmesine yol açmıştır. Bu noktada önemli bir diğer etken de etkili ve profesyonel yönetimin varlığının yanı sıra bu yöneticilerin son 2-3 yılda istihdam edilen personelleri seçerken geçmiş yıllara oranla daha objektif ve daha rasyonel davranmaları olmuştur. Çünkü gerek birim kooperatif gerekse Bölge ve Merkez Birliği bazında verimli ve etkin çalışmaların ortaya konulmasında insan kaynakları faktörü önemli bir etken olmaktadır. Söz konusu kaynağın istihdam şekillerini görmek adına Birim Kooperatif, Bölge ve Merkez Birliği teşkilat şemalarının yer aldığı Şekil 5.1, 5.2 ve 5.3'ü incelemekte fayda gözlenmektedir.

Şekil-5.1: Birim Tarım Kredi Kooperatifleri Teşkilat Şeması



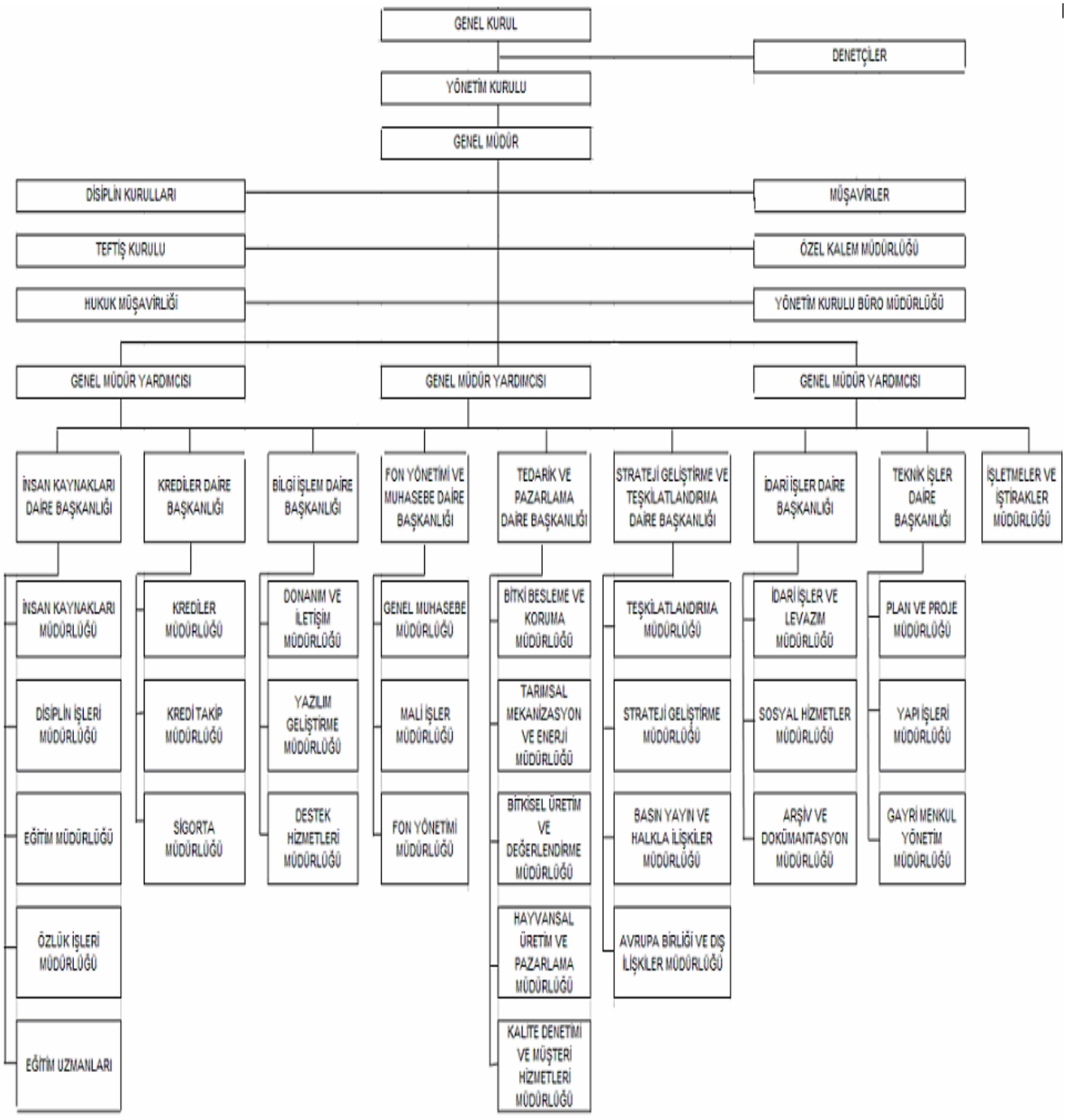
Kaynak: TTKKMB, **Genel Müdürlüğü Kayıtları**, Ankara, Şubat 2011.

Şekil-5.2: Tarım Kredi Kooperatifleri Bölge Birliği Teşkilat Şeması



Kaynak: TTKKMB, **a.g.k.**, Ankara, Şubat 2011.

Şekil-5.3: Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Teşkilat Şeması



Kaynak: TTKKMB, **a.g.k.**, Ankara, Şubat 2011.

Öte yandan, Şekil 5.1, 5.2, ve 5.3'ten de gözleneceği üzere; her birim Kooperatif ve Bölge Birliği için ortak organlar olarak Genel Kurul, Yönetim Kurulu ve Denetçiler mevcut iken, Merkez Birliği'nde ise bu temel organlara ek olarak Genel Müdürlük üst makamı da yer almaktadır. Bu işleyiş 1977'den bu yana

süregelmekle birlikte Genel Müdürlük atamaları geçen süre zarfında kimi zaman ilgili bakanlık tarafından gerçekleştirilirken, şu an da olduğu gibi kimi zaman da Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Yönetim Kurulu tarafından yapılmaktadır.

5.2.1.1.2. Tarım Kredi Kooperatifleri Personel Yönetmeliği ve İstihdam Şekilleri

Tüm bu şemalarda yer alan pozisyonları doldurmak ve Tarım Kredi Kooperatiflerinin varlığını sürdürebilmek adına 76 Maddeden ibaret, Merkez Birliğinin Olağan Genel Kuruluna sunulmak üzere Merkez Birliği Yönetim Kurulunun 06.04.2007 tarih ve 174 sayılı kararı ile TKK ve Birlikleri Personel Yönetmeliği kabul edilmiştir. Hukuki dayanağı 1581 Sayılı TKK ve Birlikleri Kanunu ile bu kanuna göre tanzim edilen Anasözleşmeler ve 4857 Sayılı İş Kanunu ile Borçlar Kanunu hükümlerine dayandırılarak hazırlanan bu yönetmelik; TKK, Bölge Birlikleri ve Merkez Birliği ile bağlı işletmelerde çalışan personelin hak ve mükellefiyetleri ile diğer özlük hakları ve hizmet şartlarını düzenlemek amacıyla oluşturulmuş, istihdam edilen personellerin seçimi esnasında aranan şartlar ve özellikleri de içeren yazılı bir kurumsallaşma çalışması olarak da ifade edilebilmektedir.

Söz konusu yönetmeliğin I. Bölümünü teşkil eden genel hükümler; amaç, kapsam ve istihdam şekilleri; teşkilatta istihdam edilen personelin istihdam şekillerini belirler iken, II. Bölümü oluşturan personel ihtiyacının tespiti, işe alınması, imtihanlar ve adaylık başlıkları altında; personel ihtiyacının tespiti, kadroların tasdiki, personel alınması, ilan ve başvuru şekilleri ile ilk defa işe alınacak personele ilişkin olarak aranan genel ve özel şartlar, imtihanlar, imtihana tabi tutulmadan alınabilecek personel özellikleri, ilk defa işe alınacaklarda istenecek belgeler, işe alınan personellerin adaylık süreleri, asıl kadroya tayinleri ile askerlik sonrası yeniden göreve başlatılma ve teşkilattan ayrılanların yeniden işe alınmalarına ilişkin bir takım şartlar ve doldurulması gereken süreler yer almaktadır. Tayin ve nakillerin yer aldığı III. Bölümde ise; kapsam içi ve kapsam dışı olmak üzere tüm pozisyonlarda çalışan personelin terfisine ilişkin genel, kooperatif, bölge ve merkez Birliği bazında da ayrı ayrı düzenlenen ve personelin mezuniyet, çalışma süresi ve

kurs başarılarına ilişkin özel şartları taşıyan maddeler ile tayin ve nakil yetkisi, imza yetkisi ile görev ve yer değiştirme suretiyle nakil şartı ve usulleri, tayin ve nakillerde başlama süreleri ile yapılması gereken işlemlere dair maddeler yer almaktadır. Bu konulara ilaveten yönetmeliğin IV. Bölümde "personel hak ve sorumlulukları", V. Bölümde "vekalet ve ek görevler", VI. Bölümde "personel eğitimi", VII. Bölümde "sicil ve ödül", VIII. Bölümde "denetim, disiplin cezaları ve geçici olarak işten el çektirme ve göreve son verme" ve IX. Bölümde "son hükümler" yer almaktadır[262].

Kısacası, bu yönetmelikte belirlenen hükümler çerçevesinde istihdam ve terfiye ilişkin şartlar belirlenmiş olmakla birlikte; özellikle terfi ve unvan değişikliği konularında sınav kurulunu oluşturan yetkililerin ve performans değerlendirmesi yapabilecek pozisyondaki yöneticilerin sınavlara ilaveten, terfi ettirilecek personelin mevcut yetenek ve yeterliliklerini de göz önünde bulundurarak seçim yapmaları durumu, verimli personelin terfi ettirilmesi ve daha etkin sonuçlar elde edilmesi için gösterilen gayretli bir çalışma olmasına rağmen, bu durum kimi zaman örgüt çalışanlarınca yanlış algılanarak, özellikle de terfi edemeyen personellerin kimi zaman objektiflik konusunda bir takım önyargılar taşımalarına da neden olabilmektedir. Çalışmanın analizini içeren 6. bölümünde gerçekleştirilen anket uygulamasına ilişkin deneklerin vermiş oldukları cevaplardan da konuya dair bir takım sonuçlara ulaşmak mümkündür.

Öte yandan, bahsi geçen kanunlar çerçevesinde kooperatifler, Bölge Birlikleri ve Merkez birliği bazında ayrı ayrı düzenlenen Anasözleşmelerde de TKK'ların, Bölge Birliklerinin ve Merkez Birliğinin kuruluşlarına ilişkin şartlardan, kuruluş amaçlarına, ortaklık şartlarına, yönetimlerine, işleyişlerine ve kapanmalarına dair tüm prosedür detaylı olarak belirlenmiş bulunmaktadır. Bunun yanı sıra söz konusu sözleşmeler zaman içerisinde TKKMB üst yetkilileri veyahut hükümet yetkililerince tabi olunan kanun ve yönetmelikler çerçevesinde güncellemeye de tabi tutulabilmektedir.

Söz konusu güncellemeler içerisinde önem arz eden bir konu da personel kalitesine ilişkin olmaktadır. Bu güncelleme süreci diğerlerinden farklı olarak, istihdam edilen personellerin iş başvurularında taşımaları gereken özelliklerin

[262] TTKKMB, **Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Personel Yönetmeliği**, Ankara, 2007, s. 1-10. (Bakınız Ek-2)

belirtildiği Personel Yönetmeliğinin ilgili maddesinde yer alan mezuniyet durumlarının her geçen gün artan okuma oranı ve üniversite mezun sayısının artması üzerine yapılan değişiklikler ile başlamaktadır. 2010 yılı sonu itibariyle yapılan durum analizi neticesinde; TKK'larda %20'si kadın olmak üzere toplam 5.966 kişi çalışırken, bunların yarıdan fazlası yüksek okul, 2.000'den fazlası da lise mezunudur. Son yıllarda ihtisas ve doktora yapanların sayısında da artış gözlenmektedir[263]. Dolayısıyla, yaşanan bu değişim TKK'ların kurumsal yapısının yeniden ele alınmasını, sistemin aksayan yönlerinin tespit edilmesi ve bu aksamaların giderilmesi için yapılması gereken çözümlerin ortaya konulması ile uygulanabilir bir kariyer planlama ve yönetiminin gerçekleştirilmesini de zorunlu kılmaktadır. Çünkü küreselleşmenin de katkılarıyla bireylerin değişim, kendilerini geliştirme isteklerinin arttığı ve farkındalıklarının daha belirgin bir hal aldığı gerçeği muhakkaktır.

Bu nedenle; istihdam edilen bireylerin söz konusu ihtiyaçlarına cevap verebilmek adına gerçekleştirilecek bir takım yenilikçi değişimler vasıtasıyla; bireylerin kendilerini geliştirebilecekleri, geleceklerini planlayabilecekleri, kaliteli bir çalışma yaşamının varlığına da bağlı olarak, çalışma performanslarında gözle görülür artışları gözlemleyebilmek mümkün olabilecektir.

[263] Strateji Geliştirme ve Teşkilatlandırma Daire Başkanlığı Strateji Geliştirme Müdürlüğü, **Tarım Kredi Kooperatifleri 2011-2023 Strateji Belgesi ve Eylem Planı**, Ankara, Ocak-2011, s. 7.

ALTINCI BÖLÜM
YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli/deseni, veri toplam araçları ile toplanan verilerin değerlendirilmesinde kullanılan istatistiksel yöntemler üzerinde durulmuştur. Bölümde önce araştırmanın deseni ve veri toplama aracının geliştirilme aşamaları, işlem basamakları ve veri toplam araçları ile toplanan verilerin değerlendirilmesinde kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanacaktır.

6.1. Araştırmanın Deseni (Modeli)

Bu çalışma genel tarama modelinde olup, değişkenler arasındaki birlikte değişimin derecesini ortaya koymaktadır. Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir. İlişkisel tarama modelleri ise iki veya daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişimin varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir. İlişkisel tarama modellerinde değişkenler arası ilişkiler korelasyon türü ve karşılaştırma türü olmak üzere iki şekilde elde edilebilmektedir. Korelasyon türü ilişkisel taramalarda, değişkenlerin birlikte değişip değişmedikleri birlikte değişim sözkonusu ise bunun nasıl olduğu saptanmaya çalışılırken; karşılaştırma türü ilişkisel tarama modellerinde en az iki değişken bulunup bunlardan birine (sınanmak istenen bağımsız değişkene) göre gruplar oluşturularak öteki değişkene (bağımlı değişkene) göre aralarında farklılaşma olup olmadığı incelenir[264].

6.2. Çalışmanın Yöntemi (Metodoloji)

Küreselleşmenin, ekonomiler üzerinde meydana getirdiği değişiklikler ve bu değişikliklerin piyasalar üzerinde oluşturduğu etkilerden yola çıkarak; işgücü

[264] Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2002.

piyasalarında iktisadi etkinlik ve istihdam kavramlarının değerlendirilmesi ve özellikle batıda her geçen gün giderek önemli bir insan kaynakları aktivitesi haline gelen kariyer planlaması ile ilişkisinin tespiti çalışmamızın ana amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda iktisadi etkinliği etkileyebilecek faktörler, dünya, ülke ve kurum ekonomisi açılarından da analiz edilerek önemleri ortaya konulmaya çalışılmakta ve istihdam edilen bireylerin yine makro ve mikro katkılarının veya katmaları istenilen değerlerin, bir kariyer planı çerçevesinde düzenlenmesi gerekliliği, literatürde yer alan çeşitli çalışmalarda tekli ve ikili analizler halinde ortaya konulmuş olmasına rağmen, üçlü ilişkinin incelendiği bir çalışma henüz literatürde yer almamıştır.

Buradan yola çıkarak; çalışmamızın amacını kısaca; örnek örgüt olarak seçilmiş TKK'da farklı yaş, eğitim, cinsiyet gruplarından oluşan iş görenlerin bireysel kariyer planlaması çerçevesinde kendilerini ne ölçüde tanıdıkları, değişen iş şartları karşısındaki tutumları, bulundukları pozisyon ile ilgili tatmin düzeyleri, kendilerine ait gelecek oluşturup-oluşturmadıkları, kuruma ve mesleklerine bağlılıkları, yaptıkları işler üzerindeki verimlilikleri, kurum işleyişi, kurumda kariyer planlamasının yapılıp-yapılmadığı ile buna bağlı kurumun istihdam yapısına ve iktisadi etkinliğine olan katkıları, ankete katılan çalışanların "iktisadi etkinlik, istihdam, kariyer planlaması ve kurumsal yapının gözden geçirilmesine yönelik durum tespiti" ekseninde yargı ve tutumlarının belirlenmesi vb. konularda bilgi edinmek şeklinde özetlemek mümkündür.

Araştırmada verilerin elde edilmesi amacıyla, odak grup çalışması ve anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Anket sorularının oluşturulmasına yönelik olarak gerçekleştirilen bu odak grup çalışmasına; başta tezin yazarı olmak üzere; 2 profesör, 1 doçent ve 1 sosyoloji doktoru katılmıştır. Odak grup çalışması boyunca tüm sorular üzerinde görüş bildirimleri gerçekleştirilerek, katılımcılara yöneltilen sorular ile konu hakkında durum tespiti yapılması ve varsa sorunların ortaya çıkarılarak çözümlenmesi amaçlanmıştır. Çeşitli aşamalardan geçen anket soruları, oluşturulan taslak form üzerinde pilot uygulamanın gerçekleştirilmesi sonucunda 47 sorudan oluşmak üzere nihai katılımcılara uygulanmıştır[265].

[265] Örneklem Grubu Anketi. (Bakınız Ek-3)

Anket ölçümlerinin değerlendirilmesi için iki yaklaşım düşünülmüştür. Birincisi soru gruplarının oluşturulmasıdır. Anket soruları hazırlanırken, iktisadi etkinliğin ölçümüne, istihdam ve kariyer planlamasında kurum uygulamalarının tespitine ve bunlar arasındaki ilişkinin ölçümüne yönelik planlama yapılmıştır. Bu amaçla *kurumun çalışanların gözüyle güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmeyi amaçlayan, çalışanların performanslarını etkileyen ve ölçen, amir-memur ilişkisini gösteren, çalışanların kuruma aidiyetlerini ve kişisel gelişim çerçevelerini yansıtan* ve *medeni durum&evli ise; eş mesleği gibi* - ek bilgi sağlayacağı düşünülen – soru grupları oluşturulmuştur. Soruların belli gruplar altında yer aldığı kabul edilmiş ve bireysel memnuniyet ve performansın, kurum genel yapısının, kurumun makro ekonomiye katkılarının, eğitim, hizmet ve kariyer planlaması çalışmalarının çalışanların gözünden bir bakışla durum tespitinin ilintili ve çapraz sorularla (simetrik ve/veya asimetrik) şekilde formüle edilmiştir.

Her üç disiplinin de sosyal bilimlerin birer kategorisi olduğu düşünüldüğünde, bu ölçümleme tipinin yönelimlerin irdelenmesine de aracılık edebileceğini düşünülerek, ankete verilen cevaplardan; ilk olarak katılımcı görüşlerinin ortalamasını elde edebilmek, ikinci olarak ise benzeri bir çalışmayla tekrar ölçülebilmesi ve test edilebilmesi amacıyla likert ölçümlemesi kullanılmıştır. Ayrıca, her grup altında konuların hassasiyetine binaen farklı sayıda soru yer almakta olup, soruların katılım sırasında birbirini takip eden konular ve bir sonraki kavramı irdeleyen sorularla ilintili olan soruların geçiş sorusu olarak yerleştirildiği soru sıralaması tercih edilmiştir. İkinci yaklaşım ise; katılımcı profiline yönelik olarak düşünülmüştür. Anket sorularının, farklı ünvanlar ve yaşlara göre değerlendirilmesinin, söz konusu özellikler düzeyinde bilgi verici olacağı ümit edilmiştir. Soru cümlesi tiplerinde ise; beşli skala yöntemi ağırlıkta olmak üzere kapalı uçlu sorular kullanılmıştır. Bunlar arasından belirlenen 40 sorunun yanı sıra ankete katılacak bireylerin demografik bilgilerine ilişkin olarak 7 profil sorusu da eklenmiştir.

Kurumun farklı alanlarında, değişik sürelerle çalışanlar arasından istihdam ve kariyer planlamasının bilfiil gerçekleştirildiği ve bireysel performansların yansıtılabilmesine imkan tanıyan objelerle bağlantılı olarak; TTKKMB Genel Müdürlüğü çalışanlarından Tarım Kredi Otomasyon sistemini kullanmaya yetkili

Daire Başkanı, Birim Müdürü, Uzman, Şef, Yetkili Memur ve Yetkisiz Memurlar tercih edilmiştir. Ankete katılım süresi 1 gün ile sınırlı tutulmuş, 7 Daire Başkanının tamamı, 28 Birim Müdüründen 15'ü, 11 Uzmandan 7'si, 63 Şeften 45'si, 100 Yetkili Memurdan 54'i, 57 Yetkisiz Memurdan 53'ü olmak üzere; toplam olarak 181 katılım gerçekleşmiş, cevaplardaki eksikliklerden dolayı 176 katılım geçerli sayılmıştır. Bununla birlikte, sayılarının az olması itibariyle 1 Genel Müdür ve 3 Genel Müdür Yardımcısı olmak üzere örneklem anketine paralel olarak hazırlanan anket[266] de 4 adet üst düzey yönetici tarafından yüzyüze anket yöntemiyle cevaplandırılmıştır.

Çalışmanın bağlamına ve uygulamasına yönelik olarak; Türkiye'de geniş ölçekte paylaşılmış bir araştırmaya rastlanmadığından bu çalışma, uygulamasının test edilebileceği, gerçek anlamda öncül bir hipoteze sahip olmamıştır. Bu eksikliğin; gerçekleştirilen *odak grup çalışması* ve *literatür*den elde edilen değiniler yardımıyla, uygulamaya ilişkin sonuçların elde edilmesi yoluyla giderilmesi denenmiştir. Dolayısıyla, çalışmanın da keşifsel olarak kurgulanması planlanmıştır. Bu nedenle anket analizlerinin değerlendirilmesinden önce; ekte yer alan odak grup çalışması ile literatür bölümünün birlikte ele alınabilmesi mümkündür. Ayrıca, çalışmanın ölçümleri veya sonuçlarının daha sonraki araştırmaların hipotezlerinin kurulmasında destekleyici olabileceği de düşünülmektedir.

6.3. Veriler

Analizde kullanılan veriler; köy, bucak, belde, ilçe, il ve genel müdürlük bazında olmak üzere; ülke genelinde hizmet ağına sahip Türkiye Tarım Kredi Kooperatiflerine bağlı toplam 16 bölge birliği içerisinden çalışmanın birinci aşamasını oluşturan ve aynı zamanda pilot uygulamanın gerçekleştirildiği Konya Bölge Birliği personelinden seçilen deneklerin vermiş olduğu cevaplar neticesinde yeniden düzenlenen formların, Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Genel Müdürlüğü'nde çalışan personellerden Tarım Kredi Kooperatifleri Otomasyon Sistemini kullanmaya yetkili personel üzerine uygulanan anket sonucunda elde edilmiştir.

[266] Üst Düzey Yönetici Grubu Anketi. (Bakınız Ek-4)

Bu çalışmanın iki hareket noktası bulunmaktadır. Bunlardan ilki, çalışmamızın konusunu oluşturan 3 farklı disipline ait 3 temel kavramın önemlerinin makro ve mikro ölçekte ortaya konularak, söz konusu kavramlar arasında bir ilişkinin olup olmadığına dair herhangi bir araştırmanın şuana dek literatürde yer alan hiçbir çalışmada tam konu olarak seçilmemiş olmasıdır. Bu durum Türkiye'de küreselleşme ve ekonomik etkileri alanında giderek artan sayıda araştırmaya rağmen; konusu bu şekilde multidisiplinler arası olan çalışma ve tartışmaların çok daha az sayıda gerçekleştirildiği gerçeğinden de kaynaklanmaktadır. İktisat disiplinin doğuşundan bu yana gerçekleştirilen ve insanoğlunun ekonomik ve sosyal hayatını idame ettirebilmesi için gerekli bu tip araştırmalar ve tartışmalar onun yeni araştırma alanlarını konu edinmesine ve geliştirmesine neden olmuş olabilir. İkincisi ise, iktisat alanında yapılmış lisansüstü çalışmaların belirlenmesine yönelik bir araştırma sırasında, bu çalışmaları belirleyecek nitelikte kriterlerin oldukça göreceli olması ve hatta ulusal tez tarama sisteminin bu konuda yetersiz kalması oluşturmuştur. Bu tür bir araştırmada, söz konusu lisansüstü çalışmaların tez tarama sistemi aracılığıyla belirlenebilmesi için; araştırmacının çeşitli alan ve disiplinlerde aramayı gerçekleştirmesi ve bilimsel nitelikleri çerçevesinde çok sayıda "anahtar arama kelimesi"ni ödünç alması gerekecektir. Bu nedenle çalışmanın alanı sınırsız bir şekilde genişleyebilmektedir.

Bilim dalının alanına ve yöntemine ilişkin sorgulamalara kolaylıkla yanıt verilememesi ve sözü edilen araştırmanın handikaplarından oluşan bu zorluklar aynı zamanda bu çalışmanın iki temel amacına da yol açmıştır. Bunlardan ilki, ele alınan konuların hem iktisat hem de diğer bilim dallarında yapılan araştırmalara özellikle son yıllarda hızlı bir ivme kazanan disiplinler arası çalışmalara akademisyenlerin geniş ölçekte katılımı ile disiplinin yöntem, konu ve niteliğine ilişkin olası problematikler ile disiplinin olası yapısal sorunlarına ilişkin bir ölçme ve değerlendirme gerçekleştirmektir. İkinci olarak ise; iktisadi etkinlik, istihdam, kariyer planlaması ilişkisinin ve bu alanda gerçekleştirilecek çalışmaların, Tarım Kredi çalışanları, ortakları ve diğer çiftçiler açısından, yöntem ve amacına dikkat çekerek, incelenen kavramlar arasındaki ilişkinin varlığı halinde bunun olumsuz ilerlemesinin nedenlerinin giderilmesi ile kurum ve bireyler için daha olumlu gelişmelere katkıda bulunabilmek düşüncesidir.

Bu çalışmanın iki temel amacının yanı sıra; disiplinler arası bir bilim dalının yöntemsel sorunlarla karşılaşabileceği varsayımından yola çıkılarak, bunlardan "hangileri günümüz disiplinler arası çalışmaları için geçerlidir?", "Türkiye'de lisansüstü çalışmalar çerçevesinde, söz konusu disiplinlerin yönleri, belirleyici nitelikleri ve ayırt edici özellikleri nasıl saptanabilir?", "Aralarındaki ilişkinin yönü ve derecesi nedir?" gibi sorulara yönelik öngörülmeyen sonuçlara ulaşmaya yardımcı olması ümit edilmiştir.

YEDİNCİ BÖLÜM
BULGULAR

Araştırmamızdan elde edilen bulguları iki şekilde ele alınmıştır. Bunlardan ilki nicel bazda olan bulgulardır. Diğeri ise, nitel bazda bulgulardır.

7.1. Nicel Bulgular

Nicel bulgulara ilişkin test sonuçları Tablo-7.1 ile Tablo-7.45 arasında yer almaktadır.

Tablo-7.1: Örneklemde Yer Alan Deneklerin Kurumdaki Pozisyonları

		Frekans	Yüzdelik
Değer	Daire başkanı	7	4,0
	Birim müdürü	15	8,5
	Uzman	7	4,0
	Şef	42	23,9
	Yetkili memur	52	29,5
	Yetkisiz memur	53	30,1
Toplam		176	100,0

Yukarıdaki tabloda araştırmamıza katılanların 7'si daire başkanı olup, bu sayı araştırmamızın %4 lük kısmını oluşturmaktadır. Birim müdürleri 15 kişi olup, araştırmamızın %8,5 lik kısmını oluşturmaktadır. Uzmanlar 7 kişi olup, araştırmamızın %4 lük kısmını oluşturmaktadır. Şefler 42 kişi olup, araştırmanın %23,9 luk kısmını oluşturmaktadır. Yetkili Memur 52 kişi olup, araştırmanın %29,5 lik kısmını oluşturmaktadır. Yetkisiz Memur 53 kişi olup, araştırmanın %30,1'lik kısmını oluşturmaktadır.

Tablo-7.2: Örneklemi Oluşturan Deneklerin Yaş Aralığı

		Frekans	Yüzdelik
Değer	25-35 yaş	32	18,2
	36-45 yaş	105	59,7
	46-55 yaş	39	22,2
Toplam		176	100,0

Yukarıdaki tabloda "Kaç yaşındasınız" sorusuna ilişkin olarak verilen cevaplar neticesinde araştırmamıza katılanlardan 32 kişinin yani araştırmanın %18,2'lik kesiminin "25-35 yaş", 105 kişinin yani araştırmanın %59,7'lik kesiminin "36-45 yaş" ve 39 kişiden oluşan %22,2'lik kesimin ise "46-55 yaş" aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-7.3: Örneklemi Oluşturan Denekler İçin TKK'nın İş Hayatlarındaki İlk Çalışma Yeri Olup-Olmadığı

		Frekans	Yüzdelik
Değer	Evet	110	62,5
	Hayır	66	37,5
Toplam		176	100,0

Yukarıdaki tabloda "TKK, iş hayatınızdaki ilk çalışma yeriniz mi" sorusuna araştırmamıza katılanlardan 110 kişi yani araştırmanın %62,5'lik kesimi için TKK, iş hayatındaki ilk çalışma yeri iken; 66 kişiden oluşan %37,5'lik kesim için TKK iş hayatındaki ilk çalışma yeri değildir.

Tablo-7.4: Örneklemi Oluşturan Denekler İçin TKK'nın İş Hayatlarındaki İlk İş Yeri Olup-Olmadığı Ve Eğer Değil İse Bir Önceki Çalışılan Sektör Ve Pozisyon Dağılımı

		Frekans	Yüzdelik
Değer	Özel	45	25,6
	Kamu	10	5,7
	Cevap verilmeyen	121	68,8
Toplam		176	100,0

Yukarıdaki tabloda araştırmamıza katılanlar içerisinde TKK iş hayatında ilk çalışma yeri olmayan 45 kişinin %25,6'sı ilk iş olarak özel sektörde çalışırken, 10 kişiden oluşan %5,7'lik kesim ilk iş olarak kamu sektöründe çalışmış olup, araştırmanın geri kalan kısmını oluşturan 121 kişi %68,8'lik oranla ilk çalışma yeri olarak herhangi bir sektör belirtmemiştir.

Tablo-7.5: Örneklemi Oluşturan Deneklerin Yapmakta Oldukları İş İle İlgili Gerekli Bilgileri Daha Çok Nasıl Elde Ettiklerine İlişkin Dağılım

		Frekans	Yüzdelik
Değer	Yazılı malzemelerden	64	36,4
	Görsel açıklamalardan	5	2,8
	Deneyimli çalışma arkadaşlarımdan	67	38,1
	Önceki iş deneyimlerimden	26	14,8
	Diğer	14	7,9
Toplam		176	100,0

Yukarıdaki tabloda araştırmamıza katılanlardan 64 kişi yani araştırmanın % 36,4'lük kısmını oluşturanlar, "iş ile ilgili gerekli bilgileri daha çok nasıl elde etmektesiniz" sorusuna yazılı malzemelerden cevabını verirken, 5 kişi %2,8'lik oranla görsel açıklamalardan, 67 kişi %38,1'lik oranla deneyimli çalışma

arkadaşlarımdan, 26 kişi %14,8'lik oranla önceki iş deneyimlerimden ve 14 kişi %7,9'luk oranla diğer cevabını vermiştir.

Tablo-7.6: Örneklemi Oluşturan Deneklerin Şu An Bu Kurumda Çalışmak İçin Öncelikli Gerekçe-Gerekçelerine İlişkin Dağılım-1

		Frekans	Yüzdelik
Değer	Ücret ve olanakları iyi olduğundan	42	23,9
	Yapısından ve isleyişinden dolayı	45	25,6
	İşsiz kalmaktan iyidir	41	23,3
	Mezun old.alanla ilgili, kendimi geliştireceğim bir kurum	30	17,0
	Diğer	18	10,2
Toplam		176	100,0

Yukarıdaki tabloda araştırmamıza katılanlardan "bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz nelerdir" sorusuna 1. olarak ücret ve olanakları iyi olduğundan cevabını veren 42 kişi olup, bu sayı araştırmamızın %23,9'lük kısmını oluşturmaktadır. 1. olarak yapısından ve işleyişinden dolayı cevabını veren 45 kişi olup, bu sayı araştırmamızın %25,6'lık kısmını oluşturmaktadır. 1. olarak işsiz kalmaktan iyidir cevabını veren 41 kişi olup, bu sayı araştırmamızın %23,3'lük kısmını oluşturmaktadır. 1. olarak mezun olduğum alanla ilgili, kendimi geliştireceğim bir kurum cevabını veren 30 kişi olup, bu sayı araştırmamızın %17,0'lık kısmını oluşturmaktadır. Soruya diğer cevabını veren kişi sayısı ise 18 olup, araştırmanın %10,2'lik kısmını oluşturmuştur.

Tablo-7.7: Örneklemi Oluşturan Deneklerin Şu An Bu Kurumda Çalışmak İçin Öncelikli Gerekçe-Gerekçelerine İlişkin Dağılım-2

		Frekans	Yüzdelik
Değer	Ücret ve olanakları iyi olduğundan	16	9,1
	Yapısından ve isleyişinden dolayı	21	11,9
	İşsiz kalmaktan iyidir	10	5,7
	Mezun old.alanla ilgili, kendimi geliştireceğim bir kurum	13	7,4
	Diğer	116	65.9
Toplam		176	100,0

Yukarıdaki tabloda araştırmamıza katılanlardan "bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz nelerdir" sorusuna 2. cevap olarak "ücret ve olanakları iyi olduğundan" cevabını veren 16 kişi olup, bu sayı araştırmamızın %9,1'lİk kısmını oluşturmaktadır. 2. cevap olarak "yapısından ve işleyişinden dolayı" cevabını veren 21 kişi olup, bu sayı araştırmamızın %11,9'luk kısmını oluşturmaktadır. 2. cevap olarak "işsiz kalmaktan iyidir" cevabını veren 10 kişi olup, bu sayı araştırmamızın %5,7'lik kısmını oluşturmaktadır. 2. cevap olarak "mezun olduğum alanla ilgili, kendimi geliştireceğim bir kurum" cevabını veren 13 kişi olup, bu sayı araştırmamızın %7,4'lük kısmını oluşturmaktadır. Soruya "diğer" cevabını veren kişi sayısı ise 116 olup, araştırmanın %65,9'luk kısmını oluşturmuştur.

Tablo-7.8: Örneklemin Personel Sayısının Yeterli Olup-Olmadığına İlişkin Deneklerin Vermiş Oldukları Cevaplar

		Frekans	Yüzdelik
Değer	Evet	110	62,5
	Hayır	42	23,9
	Bilgim yok	24	13,6
Toplam		176	100,0

Yukarıdaki tabloda araştırmamıza katılanlardan 110 kişi yani araştırmanın %62,5'i "TKK'nın personel sayısı yeterli midir" sorusuna "evet", 42 kişi araştırmanın %23,9'luk kesim "hayır", 24 kişi de "bilgim yok" cevabı ile %13,6'lık kısmı oluşturmuştur.

Tablo-7.9: Örneklemi Oluşturan Deneklerin Yılda (Ortalama Olarak) Kullandıkları İzin Miktarları

		Frekans	Yüzdelik
Değer	0-10 gün	37	21,0
	11-20 gün	75	42,6
	21-30 gün	55	31,3
	31-40 gün	7	4,0
	41 gün +	2	1,1
Toplam		176	100,0

Yukarıdaki tabloda araştırmamıza katılanlardan "yılda ortalama kaç gün izin kullanmaktasınız" sorusuna "0-10 gün" cevabını veren 37 kişi araştırmanın %21,0'ını, "11-20 gün" cevabını veren 75 kişi araştırmanın %42,6'sını, "21-30 gün" cevabını veren 55 kişi araştırmanın %31,3'ünü, "31-40 gün" cevabını veren 7 kişi araştırmanın %4,0'ını ve "41 gün ve üzeri" cevabını veren 2 kişi araştırmanın %1,1'lik kısmını oluşturmuştur.

Tablo-7.10: Örneklemde Yer Alan Deneklerin Kurumdaki Pozisyonlarının Sosyal Çevre Tarafından Değerlendirilmesine İlişkin Yanıtlar

		Frekans	Yüzdelik
Değer	Prestijli bir meslek	47	26,7
	Sıradan bir memuriyet	92	52,3
	Herhangi bir iş	31	17,6
	Gereksiz bir meslek	6	3,4
Toplam		176	100,0

Yukarıdaki tabloda araştırmamıza katılanlardan "çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz genel olarak sosyal çevrenizce nasıl değerlendirilmektedir" sorusuna "prestijli bir meslek" cevabını veren 47 kişi araştırmanın %26,7'lik kısmını, "sıradan bir memuriyet" cevabını veren 92 kişi araştırmanın %52,3'lük kısmını, "herhangi bir iş" cevabını veren 31 kişi araştırmanın %17,6'lık kısmını, gereksiz bir meslek" cevabını veren 5 kişi de araştırmanın %3,4'lük kısmını oluşturmuştur.

Tablo-7.11: Örneklemi Oluşturan Deneklerin Çalıştıkları Birimden Memnuniyetlerine İlişkin Dağılım

		Frekans	Yüzdelik
Değer	Evet	148	84,1
	Hayır	28	15,9
Toplam		176	100,0

Yukarıdaki tablo araştırmamıza katılanlardan "çalıştığınız birimden memnun musunuz" sorusuna "evet" cevabı veren 148 kişi araştırmanın %84,1'lik kısmını, "hayır" diyen 28 kişi araştırmanın %15,9'luk kısmını oluşturmaktadır.

Tablo-7.12: "Kurumdaki pozisyonunuz" ile "Kurumun parçası olarak görür müsünüz" için Ki Kare Test Sonuçları

		Kurumun parçası olarak görür müsünüz								
	Gruplar	Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet	Toplam	X^2	Sd	P
Kurumdaki pozisyonunuz	Daire başkanı	0	0	0	4	3	7	50,63	20	,000
		,0%	,0%	,0%	57,1%	42,9%	100,0%			
	Birim müdürü	0	0	0	2	13	15			
		,0%	,0%	,0%	13,3%	86,7%	100,0%			
	Uzman	0	0	0	4	3	7			
		,0%	,0%	,0%	57,1%	42,9%	100,0%			
	Şef	0	7	5	18	12	42			
		,0%	16,7%	11,9%	42,9%	28,6%	100,0%			
	Yetkili memur	5	5	5	20	16	51			
		9,8%	9,8%	9,8%	39,2%	31,4%	100,0%			
	Yetkisiz memur	6	6	12	21	8	53			
		11,3%	11,3%	22,6%	39,6%	15,1%	100,0%			
Toplam		11	18	22	69	55	175			
		6,3%	10,3%	12,6%	39,4%	31,4%	100,0%			

"Kurumlardaki pozisyonunuz" ile "kurumun parçası olarak görür müsünüz" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde çalışmaya katılan Daire Başkanlarından "Kesinlikle hayır", "Hayır" ve "Kararsızım" diyenlerin oranı %0,0 olur iken, "Evet" diyenlerin oranı %57,1, "Kesinlikle Evet" diyenlerin oranı da %42,9 olmuştur. Bununla birlikte Birim Müdürlerinden, "Kesinlikle hayır", "Hayır" ve "Kararsızım" diyenlerin oranı %0,0 olur iken, "Evet diyenlerin oranı %13,3, "Kesinlikle "Evet" diyenlerin oranı %86,7'dir. Uzmanlardan "Kesinlikle hayır", "Hayır" ve "Kararsızım" diyenlerin oranı %0,0 olur iken, "Evet" diyenler oranı %57,1,

“Kesinlikle Evet” diyenler %42,9’dur. Şeflerden ise “Kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %0,0 iken, “Hayır” diyenlerin oranı %16,7, “Kararsızım” diyenlerin oranı %11,9, “Evet” diyenlerin oranı %42,9 ve “Kesinlikle Evet” diyenlerin oranı %28,6’dır. Yetkili Memurlardan “Kesinlikle Hayır” diyenlerin oranı %9,8, “Hayır” diyenlerin oranı %9,8, “Kararsızım” diyenlerin oranı %9,8, “Evet” diyenlerin oranı %39,2 ve “Kesinlikle Evet” diyenlerin oranı ise %31,4’tür. Yetkisiz Memurlardan, “Kesinlikle Hayır” diyenlerin oranı %11,3, “Hayır” diyenlerin oranı %11,3, “Kararsızım” diyenlerin oranı %22,6, “Evet” diyenlerin oranı % 39,6 ve “Kesinlikle Evet” diyenlerin oranı ise %15,1 olarak tabloda görülmektedir. Kurumdaki farklı pozisyonda çalışanların, kendilerini kurumun bir parçası olarak görmelerine ilişkin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)}=50,63,\ p< .05$). Başka bir ifadeyle kurumdaki pozisyon ile kurum aidiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.13: "Kurumdaki Pozisyonunuz" ile "TKK'da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz" için Ki Kare Test Sonuçları

		TKK kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz								
	Gruplar	Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet	Toplam	X^2	Sd	P
Kurumdaki Pozisyonunuz	Daire başkanı	0	0	0	3	4	7	46,90	20	,001
		,0%	,0%	,0%	42,9%	57,1%	100,0%			
	Birim müdürü	0	1	0	6	7	14			
		,0%	7,1%	,0%	42,9%	50,0%	100,0%			
	Uzman	1	1	2	1	2	7			
		14,3%	14,3%	28,6%	14,3%	28,6%	100,0%			
	Şef	5	6	9	19	3	42			
		11,9%	14,3%	21,4%	45,2%	7,1%	100,0%			
	Yetkili memur	11	9	6	16	8	50			
		22,0%	18,0%	12,0%	32,0%	16,0%	100,0%			
	Yetkisiz memur	10	16	11	10	6	53			
		18,9%	30,2%	20,8%	18,9%	11,3%	100,0%			
Toplam		27	33	28	55	30	173			
		15,6%	19,1%	16,2%	31,8%	17,3%	100,0%			

"Kurumlardaki pozisyonunuz" ile "TTK kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz?" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde çalışmaya katılan Daire Başkanlarından "Kesinlikle hayır", "Hayır" ve "Kararsızım" diyenlerin oranı %0,0 olurken, "Evet" diyenlerin oranı %42,9, "Kesinlikle Evet" diyenlerin oranı %57,1 olmuştur. Bununla birlikte Birim Müdürlerinden, "Kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %0,0, "Hayır" diyenlerin oranı %7,1, "Kararsızım" diyenlerin oranı %0,0 olurken, "Evet diyenlerin oranı %42,9, "Kesinlikle "Evet" diyenlerin oranı %50,0'dır. Uzmanlardan "Kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %14,3, "Hayır"

diyenlerin oranı %14,3, “Kararsızım” diyenlerin oranı %28,6, “Evet” diyenlerin oranı %14,3 ve “Kesinlikle Evet” diyenlerin oranı %28,6’dır. Şeflerden ise “Kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %11,9, “Hayır” diyenlerin oranı %14,3, “Kararsızım” diyenlerin oranı %21,4, “Evet” diyenlerin oranı %45,2 ve “Kesinlikle Evet” diyenlerin oranı %7,1’dir. Yetkili Memurlardan “Kesinlikle Hayır” diyenlerin oranı %22,0, “Hayır” diyenlerin oranı %18,0, “Kararsızım” diyenlerin oranı %12,0, “Evet” diyenlerin oranı %32,0, “Kesinlikle Evet” diyenlerin oranı ise %16,0’dır. Yetkisiz Memurlardan, “Kesinlikle Hayır” diyenlerin oranı %18,9, “Hayır” diyenlerin oranı % 30,2, “Kararsızım” diyenlerin oranı %20,8, “Evet” diyenlerin oranı %18,9 ve “Kesinlikle Evet” diyenlerin oranı ise %11,3 olarak tabloda görülmektedir. Kurumdaki farklı pozisyonda çalışanların, kurumun bir parçası olarak kendileri görmeye ilişkin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)}$ =46,90, $p < .05$). Başka bir ifadeyle kurumdaki pozisyon ile kurum aidiyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.14: "Kurumdaki pozisyonunuz" ile "Aynı pozisyonda çalıştığınız kişiler ile eşit haklara sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz? Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenlerini lütfen yazınız." için Ki Kare Test Sonuçları

		Aynı pozisyonda çalıştığınız kişiler ile eşit haklara sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?					Toplam	X^2	Sd	P
		Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet				
Kurumdaki pozisyonunuz	Daire başkanı	0	1	0	0	6	7	50,69	20	,000
		,0%	14,3%	,0%	,0%	85,7%	100,0%			
	Birim müdürü	2	1	3	3	6	15			
		13,3%	6,7%	20,0%	20,0%	40,0%	100,0%			
	Uzman	1	1	0	5	0	7			
		14,3%	14,3%	,0%	71,4%	,0%	100,0%			
	Şef	7	2	7	16	10	42			
		16,7%	4,8%	16,7%	38,1%	23,8%	100,0%			
	Yetkili memur	16	5	9	11	9	50			
		32,0%	10,0%	18,0%	22,0%	18,0%	100,0%			
	Yetkisiz memur	20	10	10	9	4	53			
		37,7%	18,9%	18,9%	17,0%	7,5%	100,0%			
Toplam		46	20	29	44	35	174			
		26,4%	11,5%	16,7%	25,3%	20,1%	100,0%			

"Kurumdaki pozisyonunuz" İle "Aynı pozisyonda çalıştığınız kişiler ile eşit haklara sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde "Kurumdaki pozisyonunuz" sorusuna "daire başkanı" diyenlerden "Aynı pozisyonda çalıştığınız kişiler ile eşit haklara sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %0,0, "hayır" diyenlerin oranı %14,3, "kararsızım" diyenlerin oranı %0,0, "evet" diyenlerin oranı %0,0 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %85,7 olmuştur. "Kurumdaki pozisyonunuz" sorusuna "birim müdürü" diyenlerden "Aynı pozisyonda çalıştığınız kişiler ile eşit haklara sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?" sorusuna

“kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %13,3, “hayır” diyenlerin oranı %6,7, “kararsızım” diyenlerin oranı %20,0, “evet” diyenlerin oranı %20,0 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %40,0 olmuştur. “Kurumdaki pozisyonunuz” sorusuna ”uzman” diyenlerden “Aynı pozisyonda çalıştığınız kişiler ile eşit haklara sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %14,3, “hayır” diyenlerin oranı %14,3, “kararsızım” diyenlerin oranı %0,0, “evet” diyenlerin oranı %71,4 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %0,0 olmuştur. “Kurumdaki pozisyonunuz” sorusuna ”şef” diyenlerden “Aynı pozisyonda çalıştığınız kişiler ile eşit haklara sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %16,7, “hayır” diyenlerin oranı %4,8, “kararsızım” diyenlerin oranı %16,7, “evet” diyenlerin oranı %38,1 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %23,8 olmuştur. “Kurumdaki pozisyonunuz” sorusuna ”yetkili memur” diyenlerden “Aynı pozisyonda çalıştığınız kişiler ile eşit haklara sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %32,0, “hayır” diyenlerin oranı %10,0 “kararsızım” diyenlerin oranı %18,0, “evet” diyenlerin oranı %22,0 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %18,0 olmuştur. “Kurumdaki pozisyonunuz” sorusuna ”yetkisiz memur” diyenlerden “Aynı pozisyonda çalıştığınız kişiler ile eşit haklara sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %37,7, “hayır” diyenlerin oranı %18,9, “kararsızım” diyenlerin oranı %18,9, “evet” diyenlerin oranı %17,0 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %7,5 olmuştur. “Kurumdaki pozisyonunuz” İle “Aynı pozisyonda çalıştığınız kişiler ile eşit haklara sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?” sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)} = 50{,}69$, $p < .05$). Başka bir ifadeyle “Kurumdaki pozisyonunuz” İle “Aynı pozisyonda çalıştığınız kişiler ile eşit haklara sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz?” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.15: "TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu" ile "TKK'da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz" için Ki Kare Test Sonuçları

		TKK'da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz					Toplam	X^2	Sd	P
		Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet				
TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu	Kesinlikle hayır	17	13	6	6	7	49	69,33	16	,000
		34,7%	26,5%	12,2%	12,2%	14,3%	100,0%			
	Hayır	6	16	8	15	2	47			
		12,8%	34,0%	17,0%	31,9%	4,3%	100,0%			
	Kararsızım	1	2	6	6	4	19			
		5,3%	10,5%	31,6%	31,6%	21,1%	100,0%			
	Evet	2	1	8	21	15	47			
		4,3%	2,1%	17,0%	44,7%	31,9%	100,0%			
	Kesinlikle evet	1	0	0	7	1	9			
		11,1%	,0%	,0%	77,8%	11,1%	100,0%			
Toplam		27	32	28	55	29	171			
		15,8%	18,7%	16,4%	32,2%	17,0%	100,0%			

"TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?" İle "TKK'da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz?" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde "TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerden "TKK'da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %34,7, "hayır" diyenlerin oranı %26,5, "kararsızım" diyenlerin oranı %12,2, "evet" diyenlerin oranı %12,2 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %14,3 olmuştur. "TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?" sorusuna "hayır" diyenlerden "TKK'da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin

oranı %12,8, “hayır” diyenlerin oranı %34,0, “kararsızım” diyenlerin oranı %17,0, “evet” diyenlerin oranı %31,9 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %4,3 olmuştur. “TKK’da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?” sorusuna ”kararsızım” diyenlerden “TKK’da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %5,3, “hayır” diyenlerin oranı %10,5, “kararsızım” diyenlerin oranı %31,6, “evet” diyenlerin oranı %31,6 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %21,1 olmuştur. “TKK’da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?” sorusuna “evet” diyenlerden “TKK’da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %4,3, “hayır” diyenlerin oranı %2,1, “kararsızım” diyenlerin oranı %17,0, “evet” diyenlerin oranı %44,7 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %31,9 olmuştur. “TKK’da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?” sorusuna ”kesinlikle evet” diyenlerden “TKK’da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %11,1, “hayır” diyenlerin oranı %0,0, “kararsızım” diyenlerin oranı %0,0, “evet” diyenlerin oranı %77,8 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %11,1 olmuştur. “TKK’da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?” İle “TKK’da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz?” sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)}$ =69,33, p< .05). Başka bir ifadeyle “TKK’da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?” İle “TKK’da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz?” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.16: "TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu" ile "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi (Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenlerini lütfen yazınız.)" için Ki Kare Test Sonuçları

		Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi					Toplam	X^2	Sd	P
		Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet				
TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor m	Kesinlikle hayır	23	7	13	5	1	49	43,00	16	,000
		46,9%	14,3%	26,5%	10,2%	2,0%	100,0%			
	Hayır	14	10	12	9	1	46			
		30,4%	21,7%	26,1%	19,6%	2,2%	100,0%			
	Kararsızım	3	4	3	8	1	19			
		15,8%	21,1%	15,8%	42,1%	5,3%	100,0%			
	Evet	3	5	20	16	3	47			
		6,4%	10,6%	42,6%	34,0%	6,4%	100,0%			
	Kesinlikle evet	1	1	3	2	3	10			
		10,0%	10,0%	30,0%	20,0%	30,0%	100,0%			
Toplam		44	27	51	40	9	171			
		25,7%	15,8%	29,8%	23,4%	5,3%	100,0%			

"TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?" İle "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi? Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenlerini lütfen yazınız." Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde "TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerden "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %46,9, "hayır" diyenlerin oranı %14,3, "kararsızım" diyenlerin oranı %26,5, "evet" diyenlerin oranı %10,2 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %2,0 olmuştur. "TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?" sorusuna "hayır" diyenlerden "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %30,4, "hayır" diyenlerin oranı

%21,7, “kararsızım” diyenlerin oranı %26,1, “evet” diyenlerin oranı %19,6 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %2,2 olmuştur. “TKK’da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?” sorusuna “kararsızım” diyenlerden “Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %15,8, “hayır” diyenlerin oranı %21,1, “kararsızım” diyenlerin oranı %15,8, “evet” diyenlerin oranı %42,1 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %5,3 olmuştur. “TKK’da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?” sorusuna ”evet” diyenlerden “Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %6,4, “hayır” diyenlerin oranı %10,6, “kararsızım” diyenlerin oranı %42,6, “evet” diyenlerin oranı %34,0 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %6,4 olmuştur. “TKK’da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?” sorusuna ”kesinlikle evet” diyenlerden “Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %10,0, “hayır” diyenlerin oranı %10,0, “kararsızım” diyenlerin oranı %30,0, “evet” diyenlerin oranı %20,0 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %30,0 olmuştur. “TKK’da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?” İle “Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi?” sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)}$ =43,00, p< .05). Başka bir ifadeyle “TKK’da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?” İle “Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi?” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.17: "TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu" ile "TKK Personel Yönetmeliğinde yer alan Genel Müdürlük ve Genel Müdür Yardımcılığı atama kriterlerinde "....Tarım Kredi Kooperatiflerinin faaliyet alanı ile ilgili benzer bir kuruluşta en az sekiz yıl çalışmış olma şartı....ile kurum dışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur" için Ki Kare Test Sonuçları

		TKK'da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur					Toplam	X^2	Sd	P
		Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet				
TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu	Kesinlikle hayır	16	11	13	4	3	47	30,24	16	,017
		34,0%	23,4%	27,7%	8,5%	6,4%	100,0%			
	Hayır	14	12	12	7	2	47			
		29,8%	25,5%	25,5%	14,9%	4,3%	100,0%			
	Kararsızım	3	1	8	6	1	19			
		15,8%	5,3%	42,1%	31,6%	5,3%	100,0%			
	Evet	4	7	13	14	9	47			
		8,5%	14,9%	27,7%	29,8%	19,1%	100,0%			
	Kesinlikle evet	3	1	2	3	1	10			
		30,0%	10,0%	20,0%	30,0%	10,0%	100,0%			
Toplam		40	32	48	34	16	170			
		23,5%	18,8%	28,2%	20,0%	9,4%	100,0%			

"TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?" ile "TKK'da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde "TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerden "TKK'da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %34,0, "hayır" diyenlerin oranı %23,4, "kararsızım" diyenlerin oranı %27,7, "evet" diyenlerin oranı %8,5 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %6,4 olmuştur. "TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?" sorusuna "hayır"

diyenlerden “TKK’da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %29,8, “hayır” diyenlerin oranı %25,5, “kararsızım” diyenlerin oranı %25,5, “evet” diyenlerin oranı %14,9 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %4,3 olmuştur. “TKK’da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?” sorusuna ”kararsızım” diyenlerden “TKK’da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %15,8, “hayır” diyenlerin oranı %5,3, “kararsızım” diyenlerin oranı %42,1, “evet” diyenlerin oranı %31,6 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %5,3 olmuştur. “TKK’da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?” sorusuna ”evet” diyenlerden “TKK’da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %8,5, “hayır” diyenlerin oranı %14,9, “kararsızım” diyenlerin oranı %27,7, “evet” diyenlerin oranı %29,8 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %19,1 olmuştur. “TKK’da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?” sorusuna ”kesinlikle evet” diyenlerden “TKK’da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %30,0, “hayır” diyenlerin oranı %10,0, “kararsızım” diyenlerin oranı %20,0, “evet” diyenlerin oranı %30,0 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %10,0 olmuştur. “TKK’da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?” ile “TKK’da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?” sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)}$ =30,24, p< .05). Başka bir ifadeyle “TKK’da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?” ile “TKK’da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.18: "TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu" ile "Size göre TKK kariyer gelişimine açık bir kurum mudur" için Ki Kare Test Sonuçları

		Size göre TKK kariyer gelişimine açık bir kurum mudur					Toplam	X^2	Sd	P
		Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet				
TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu	Kesinlikle hayır	26	10	10	2	1	49	33,66	16	,006
		53,1%	20,4%	20,4%	4,1%	2,0%	100,0%			
	Hayır	12	11	15	7	2	47			
		25,5%	23,4%	31,9%	14,9%	4,3%	100,0%			
	Kararsızım	4	5	7	2	1	19			
		21,1%	26,3%	36,8%	10,5%	5,3%	100,0%			
	Evet	4	8	19	12	4	47			
		8,5%	17,0%	40,4%	25,5%	8,5%	100,0%			
	Kesinlikle evet	2	2	3	2	1	10			
		20,0%	20,0%	30,0%	20,0%	10,0%	100,0%			
Toplam		48	36	54	25	9	172			
		27,9%	20,9%	31,4%	14,5%	5,2%	100,0%			

"TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?" İle "Size göre TKK kariyer gelişimine açık bir kurum mudur?" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde "TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerden "Size göre TKK kariyer gelişimine açık bir kurum mudur?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %53,1, "hayır" diyenlerin oranı %20,4, "kararsızım" diyenlerin oranı %20,4, "evet" diyenlerin oranı %4,1 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %2,0 olmuştur. "TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?" sorusuna "hayır" diyenlerden "Size göre TKK kariyer gelişimine açık bir kurum mudur?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %25,5, "hayır" diyenlerin oranı %23,4, "kararsızım" diyenlerin oranı %31,9, "evet" diyenlerin oranı %14,9 iken "kesinlikle

evet" diyenlerin oranı %4,3 olmuştur. "TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?" sorusuna "kararsızım" diyenlerden "Size göre TKK kariyer gelişimine açık bir kurum mudur?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %21,1, "hayır" diyenlerin oranı %26,3, "kararsızım" diyenlerin oranı %36,8, "evet" diyenlerin oranı %10,5 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %5,3 olmuştur. "TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?" sorusuna "evet" diyenlerden"Size göre TKK kariyer gelişimine açık bir kurum mudur?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %8,5, "hayır" diyenlerin oranı %17,0, "kararsızım" diyenlerin oranı %40,4, "evet" diyenlerin oranı %25,5 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %8,5 olmuştur. "TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?" sorusuna "kesinlikle evet" diyenlerden "Size göre TKK kariyer gelişimine açık bir kurum mudur?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %20,0, "hayır" diyenlerin oranı %20,0, "kararsızım" diyenlerin oranı %30,0, "evet" diyenlerin oranı %20,0 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %10,0 olmuştur. "TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?" İle "Size göre TKK kariyer gelişimine açık bir kurum mudur?" sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)} = 33,66$, $p < .05$). Başka bir ifadeyle "TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?" İle "Size göre TKK kariyer gelişimine açık bir kurum mudur?" arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.19: "Kendinizi kurumun bir parçası olarak görür müsünüz" ile "TKK verimine katkıda bulunan bir personel olduğunuzu düşünüyor musunuz" için Ki Kare Test Sonuçları

		TKK verimine katkıda bulunan bir personel olduğunuzu düşünüyor musunuz					Toplam	X^2	Sd	P
		Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet				
Kendinizi kurumun bir parçası olarak görür müsünüz	Kesinlikle hayır	0	0	1	3	7	11	38,95	16	,001
		,0%	,0%	9,1%	27,3%	63,6%	100,0%			
	Hayır	0	1	2	13	2	18			
		,0%	5,6%	11,1%	72,2%	11,1%	100,0%			
	Kararsızım	0	0	3	15	4	22			
		,0%	,0%	13,6%	68,2%	18,2%	100,0%			
	Evet	1	1	5	40	21	68			
		1,5%	1,5%	7,4%	58,8%	30,9%	100,0%			
	Kesinlikle evet	1	1	1	15	36	54			
		1,9%	1,9%	1,9%	27,8%	66,7%	100,0%			
Toplam		2	3	12	86	70	173			
		1,2%	1,7%	6,9%	49,7%	40,5%	100,0%			

"Kendinizi kurumun bir parçası olarak görür müsünüz?" İle "TKK verimine katkıda bulunan bir personel olduğunuzu düşünüyor musunuz?" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde "Kendinizi kurumun bir parçası olarak görür müsünüz?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerden "TKK verimine katkıda bulunan bir personel olduğunuzu düşünüyor musunuz?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %0,0, "hayır" diyenlerin oranı %0,0, "kararsızım" diyenlerin oranı %9,1, "evet" diyenlerin oranı %27,3 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %63,6 olmuştur. "Kendinizi kurumun bir parçası olarak görür müsünüz?" sorusuna "hayır" diyenlerden "TKK verimine katkıda bulunan bir personel olduğunuzu düşünüyor musunuz?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %0,0, "hayır" diyenlerin oranı %5,6, "kararsızım" diyenlerin oranı %11,1,

“evet” diyenlerin oranı %72,2 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %11,1 olmuştur. “Kendinizi kurumun bir parçası olarak görür müsünüz?” sorusuna ”kararsızım” diyenlerden “TKK verimine katkıda bulunan bir personel olduğunuzu düşünüyor musunuz?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %0,0, “hayır” diyenlerin oranı %0,0, “kararsızım” diyenlerin oranı %13,6, “evet” diyenlerin oranı %68,2 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %18,2 olmuştur. “Kendinizi kurumun bir parçası olarak görür müsünüz?” sorusuna ”evet” diyenlerden “TKK verimine katkıda bulunan bir personel olduğunuzu düşünüyor musunuz?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %1,5, “hayır” diyenlerin oranı %1,5, “kararsızım” diyenlerin oranı %7,4, “evet” diyenlerin oranı %58,8 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %30,9 olmuştur. “Kendinizi kurumun bir parçası olarak görür müsünüz?” sorusuna ”kesinlikle evet” diyenlerden “TKK verimine katkıda bulunan bir personel olduğunuzu düşünüyor musunuz?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %1,9, “hayır” diyenlerin oranı %1,9, “kararsızım” diyenlerin oranı %1,9, “evet” diyenlerin oranı %27,8 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %66,7 olmuştur. “Kendinizi kurumun bir parçası olarak görür müsünüz?” İle “TKK verimine katkıda bulunan bir personel olduğunuzu düşünüyor musunuz?” sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)}$ =38,95, $p< .05$). Başka bir ifadeyle “Kendinizi kurumun bir parçası olarak görür müsünüz?” İle “TKK verimine katkıda bulunan bir personel olduğunuzu düşünüyor musunuz?” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.20: "Kurumun amaç ve hedefleri tüm çalışanlar tarafından benimsenmekte midir" ile "Size göre TKK verimli bir kurum mudur (Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenleri (3 kelime ile) lütfen yazınız.)" için Ki Kare Test Sonuçları

		Size göre TKK verimli bir kurum mudur					Toplam	X^2	Sd	P
		Kesinlikle Hayır	Hayır	Kararsızım	Evet	Kesinlikle Evet				
Kurumun amaç ve hedefleri tüm çalışanlar tarafından benimsenmekte midir	Kesinlikle hayır	2	4	11	5	7	29	37,80	16	,002
		6,9%	13,8%	37,9%	17,2%	24,1%	100,0%			
	Hayır	5	7	22	23	5	62			
		8,1%	11,3%	35,5%	37,1%	8,1%	100,0%			
	Kararsızım	0	0	15	18	12	45			
		,0%	,0%	33,3%	40,0%	26,7%	100,0%			
	Evet	0	2	4	13	9	28			
		,0%	7,1%	14,3%	46,4%	32,1%	100,0%			
	Kesinlikle evet	0	0	0	2	1	3			
		,0%	,0%	,0%	66,7%	33,3%	100,0%			
Toplam		7	13	52	61	34	167			
		4,2%	7,8%	31,1%	36,5%	20,4%	100,0%			

"Kurumun amaç ve hedefleri tüm çalışanlar tarafından benimsenmekte midir?" İle "Size göre TKK verimli bir kurum mudur?" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde "Kurumun amaç ve hedefleri tüm çalışanlar tarafından benimsenmekte midir?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerden "Size göre TKK verimli bir kurum mudur?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %6,9, "hayır" diyenlerin oranı %13,8, "kararsızım" diyenlerin oranı %37,9, "evet" diyenlerin oranı %17,2 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %24,1 olmuştur. "Kurumun amaç ve hedefleri tüm çalışanlar tarafından benimsenmekte midir?" sorusuna "hayır" diyenlerden "Size göre TKK verimli bir kurum mudur?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %8,1, "hayır" diyenlerin oranı %11,3, "kararsızım" diyenlerin oranı %35,5, "evet" diyenlerin oranı %37,1 iken "kesinlikle

evet" diyenlerin oranı %8,1 olmuştur. "Kurumun amaç ve hedefleri tüm çalışanlar tarafından benimsenmekte midir?" sorusuna "kararsızım" diyenlerden "Size göre TKK verimli bir kurum mudur?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %0,0, "hayır" diyenlerin oranı %0,0, "kararsızım" diyenlerin oranı %33,3, "evet" diyenlerin oranı %40,0 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %26,7 olmuştur. "Kurumun amaç ve hedefleri tüm çalışanlar tarafından benimsenmekte midir?" sorusuna "evet" diyenlerden "Size göre TKK verimli bir kurum mudur?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %0,0, "hayır" diyenlerin oranı %7,1, "kararsızım" diyenlerin oranı %14,3, "evet" diyenlerin oranı %46,4 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %32,1 olmuştur. "Kurumun amaç ve hedefleri tüm çalışanlar tarafından benimsenmekte midir?" sorusuna "kesinlikle evet" diyenlerden "Size göre TKK verimli bir kurum mudur?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %0,0, "hayır" diyenlerin oranı %0,0, "kararsızım" diyenlerin oranı %0,0, "evet" diyenlerin oranı %66,7 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %33,3 olmuştur. "Kurumun amaç ve hedefleri tüm çalışanlar tarafından benimsenmekte midir?" İle "Size göre TKK verimli bir kurum mudur?" sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)} = 37,80$, $p < .05$). Başka bir ifadeyle "Kurumun amaç ve hedefleri tüm çalışanlar tarafından benimsenmekte midir?" İle "Size göre TKK verimli bir kurum mudur?" arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.21: "Kurum içi sosyal ilişkiler iş performansınız üzerinde ne kadar etkiye sahiptir" ile "Amiriniz/amirleriniz çalışanları, önemli kararlara katılmaları için teşvik eder mi" için Ki Kare Test Sonuçları

		Amirlerinkararlaratesviki					Toplam	X^2	Sd	P
		Kesinlikle hayır	Hayır	Karasızım	Evet	Kesinlikle evet				
Kurum içi sosyal ilişkiler iş performansınız üzerinde ne kadar etkiye sahiptir	Hiç etkisi yok	6	1	1	1	0	9	29,84	16	,019
		66,7%	11,1%	11,1%	11,1%	,0%	100,0%			
	Etkisi yok	1	1	4	3	1	10			
		10,0%	10,0%	40,0%	30,0%	10,0%	100,0%			
	Kararsızım	9	7	3	7	2	28			
		32,1%	25,0%	10,7%	25,0%	7,1%	100,0%			
	Etkisi var	8	12	17	14	5	56			
		14,3%	21,4%	30,4%	25,0%	8,9%	100,0%			
	Kesinlikle etkili	11	7	10	20	15	63			
		17,5%	11,1%	15,9%	31,7%	23,8%	100,0%			
Toplam		35	28	35	45	23	166			
		21,1%	16,9%	21,1%	27,1%	13,9%	100,0%			

"Kurum içi sosyal ilişkiler iş performansınız üzerinde ne kadar etkiye sahiptir" ile "Amiriniz/amirleriniz çalışanları, önemli kararlara katılmaları için teşvik eder mi" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde kurum içi sosyal ilişkilerin iş performansı üzerinde "hiç etkisi" olmadığını söyleyenlerden "amiriniz/amirleriniz çalışanları, önemli kararlara katılmaları için teşvik eder mi" sorusuna "Kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %66,7, "Hayır" diyenlerin oranı %11,1, "Kararsızım" diyenlerin oranı %11,1, "Evet" diyenlerin oranı %11.1 iken "Kesinlikle evet" diyenlerin oranı %0,0 olmuştur. Kurum içi sosyal ilişkileri iş performansı üzerinde "Etkisi" olmadığını söyleyenlerden, "amiriniz/amirleriniz çalışanları, önemli kararlara katılmaları için teşvik eder mi" sorusuna "Kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %10,0, "Hayır" diyenlerin oranı %25,0, "Kararsızım" diyenlerin

oranı %10,7, “Evet” diyenlerin oranı %25,0 iken “Kesinlikle evet” diyenlerin oranı %7,1 olmuştur. Kurum içi sosyal ilişkileri iş performansı üzerinde etkisi olup-olmadığını da dair “Kararsızım” cevabını verenlerden, “amiriniz/amirleriniz çalışanları, önemli kararlara katılmaları için teşvik edermi” sorusuna “Kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %32,1, “Hayır” diyenlerin oranı %10,0, “Kararsızım” diyenlerin oranı %40,0, “Evet” diyenlerin oranı %30,0 iken “Kesinlikle evet” diyenlerin oranı %10,0 olmuştur. Kurum içi sosyal ilişkileri iş performansı üzerinde etkisi olup-olmadığını da dair “Etkisi var” cevabını verenlerden, “amiriniz/amirleriniz çalışanları, önemli kararlara katılmaları için teşvik eder mi” sorusuna “Kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %14,3, “Hayır” diyenlerin oranı %21,4, “Kararsızım” diyenlerin oranı %25,0, “Evet” diyenlerin oranı %30,4 iken “Kesinlikle evet” diyenlerin oranı %8,9 olmuştur. Kurum içi sosyal ilişkileri iş performansı üzerinde etkisi olup-olmadığını da dair “Kesinlikle etkili” cevabını verenlerden, “amiriniz/amirleriniz çalışanları, önemli kararlara katılmaları için teşvik eder mi” sorusuna “Kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %17,5, “Hayır” diyenlerin oranı %11,1, “Kararsızım” diyenlerin oranı %15,9, “Evet” diyenlerin oranı %31,7 iken “Kesinlikle evet” diyenlerin oranı %23,8 olmuştur. “Kurum içi sosyal ilişkiler iş performansınız üzerinde ne kadar etkiye sahiptir” ile “Amiriniz/amirleriniz çalışanları, önemli kararlara katılmaları için teşvik eder mi” sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)}=29,84,\ p< .05$). Başka bir ifadeyle “kurum içi sosyal ilişkiler iş performansınız üzerindeki etki ne kadar etkiye sahiptir” ile “Amiriniz/amirleriniz çalışanları, önemli kararlara katılmaları için teşvik eder mi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.22: "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir" ile "Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir" için Ki Kare Test Sonuçları

		Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir						Toplam	X^2	Sd	P
		Siyasal tercihlerin önplanda tutulması	Calısanların mobbinge maruz kalması	Kurumsal yapının zayıf olması	Nepotizmin baskın yapıda olması	Cinsiyet ayrımcılığı	Diğer				
Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir	Kesinlikle hayır	1	3	9	12	0	1	26	31,71	20	,047
		3,8%	11,5%	34,6%	46,2%	,0%	3,8%	100,0%			
	Hayır	4	3	4	13	1	0	25			
		16,0%	12,0%	16,0%	52,0%	4,0%	,0%	100,0%			
	Kararsızım	4	1	3	10	4	0	22			
		18,2%	4,5%	13,6%	45,5%	18,2%	,0%	100,0%			
	Evet	5	1	4	12	2	4	28			
		17,9%	3,6%	14,3%	42,9%	7,1%	14,3%	100,0%			
	Kesinlikle evet	1	1	0	4	3	1	10			
		10,0%	10,0%	,0%	40,0%	30,0%	10,0%	100,0%			
Toplam		15	9	20	51	10	6	111			
		13,5%	8,1%	18,0%	45,9%	9,0%	5,4%	100,0%			

"Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir" ile "Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerden "size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir" sorusuna "Siyasal tercihlerin önplanda tutulması" diyenlerin oranı %3,8, "Çalışanların mobbinge maruz kalması" diyenlerin oranı %11,5, "Kurumsal yapının zayıf olması" diyenlerin oranı %34,6, "Nepotizmin baskın yapıda olması" diyenlerin oranı %46,2, "Cinsiyet ayrımcılığı" diyenlerin oranı %0,0 iken "Diğer" diyenlerin

oranı %3,8 olmuştur. TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna ”hayır” diyenlerden “size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir” sorusuna “Siyasal tercihlerin önplanda tutulması” diyenlerin oranı %16,0, “Çalışanların mobbinge maruz kalması” diyenlerin oranı %12,0, “Kurumsal yapının zayıf olması” diyenlerin oranı %16,0, “Nepotizmin baskın yapıda olması” diyenlerin oranı %52,0, “Cinsiyet ayrımcılığı” diyenlerin oranı %4,0 iken “Diğer” diyenlerin oranı %0,0 olmuştur. TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna ”kararsızım” diyenlerden “size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir” sorusuna “Siyasal tercihlerin önplanda tutulması” diyenlerin oranı %18,2, “Çalışanların mobbinge maruz kalması” diyenlerin oranı %4,5, “Kurumsal yapının zayıf olması” diyenlerin oranı %13,6, “Nepotizmin baskın yapıda olması” diyenlerin oranı %45,5, “Cinsiyet ayrımcılığı” diyenlerin oranı %18,2 iken “Diğer” diyenlerin oranı %0,0 olmuştur. TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna ”evet” diyenlerden “size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir” sorusuna “Siyasal tercihlerin önplanda tutulması” diyenlerin oranı %17,9, “Çalışanların mobbinge maruz kalması” diyenlerin oranı %3,6, “Kurumsal yapının zayıf olması” diyenlerin oranı %14,3, “Nepotizmin baskın yapıda olması” diyenlerin oranı %42,9, “Cinsiyet ayrımcılığı” diyenlerin oranı %7,1 iken “Diğer” diyenlerin oranı %14,3 olmuştur. TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna ”kesinlikle evet” diyenlerden “size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir” sorusuna “Siyasal tercihlerin önplanda tutulması” diyenlerin oranı %10,0, “Çalışanların mobbinge maruz kalması” diyenlerin oranı %10,0, “Kurumsal yapının zayıf olması” diyenlerin oranı %0,0, “Nepotizmin baskın yapıda olması” diyenlerin oranı %40,0, “Cinsiyet ayrımcılığı” diyenlerin oranı %30,0 iken “Diğer” diyenlerin oranı %10,0 olmuştur. “Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir” ile “Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir” sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)} = 31,71,\ p < .05$). Başka bir ifadeyle “Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir” ile “Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.23: "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir" ile "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi" için Ki Kare Test Sonuçları

		Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi					Toplam	X^2	Sd	P
		Kesinlikle hayır	Hayır	Karasızım	Evet	Kesinlikle evet				
Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir	Kesinlikle hayır	13	6	7	1	0	27	43,46	16	,000
		48,1%	22,2%	25,9%	3,7%	,0%	100,0%			
	Hayır	12	6	9	3	0	30			
		40,0%	20,0%	30,0%	10,0%	,0%	100,0%			
	Kararsızım	5	6	12	6	2	31			
		16,1%	19,4%	38,7%	19,4%	6,5%	100,0%			
	Evet	9	6	19	18	3	55			
		16,4%	10,9%	34,5%	32,7%	5,5%	100,0%			
	Kesinlikle evet	4	3	5	12	5	29			
		13,8%	10,3%	17,2%	41,4%	17,2%	100,0%			
Toplam		43	27	52	40	10	172			
		25,0%	15,7%	30,2%	23,3%	5,8%	100,0%			

"Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir" ile "TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerden "TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %48,1, "hayır" diyenlerin oranı %22,2, "kararsızım" diyenlerin oranı %25,9, "evet" diyenlerin oranı %3,7 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %0,0 olmuştur. TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna "hayır" diyenlerden "TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %40,0, "hayır" diyenlerin oranı %20,0, "kararsızım" diyenlerin

oranı %30,0, “evet” diyenlerin oranı %10,0 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %0,0 olmuştur. TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna “kararsızım” diyenlerden “TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %16,1, “hayır” diyenlerin oranı %19,4, “kararsızım” diyenlerin oranı %38,7, “evet” diyenlerin oranı %19,4 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %6,5 olmuştur. TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna “evet” diyenlerden “TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %16,4, “hayır” diyenlerin oranı %10,9, “kararsızım” diyenlerin oranı %34,5, “evet” diyenlerin oranı %32,7 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %5,5 olmuştur. TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna “kesinlikle evet” diyenlerden “TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %13,8, “hayır” diyenlerin oranı %10,3, “kararsızım” diyenlerin oranı %17,2, “evet” diyenlerin oranı %41,4 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %17,2 olmuştur. “Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir” ile “TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi” sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)}$ =43,46, $p< .05$). Başka bir ifadeyle “Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir” ile “TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.24: "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir" ile "TKK'da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz" için Ki Kare Test Sonuçları

		TKK'da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz					Toplam	X^2	Sd	P
		Kesinlikle hayır	Hayır	Karasızım	Evet	Kesinlikle evet				
Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir	Kesinlikle hayır	11	10	5	2	0	28	68,73	16	,000
		39,3%	35,7%	17,9%	7,1%	,0%	100,0%			
	Hayır	7	13	5	5	1	31			
		22,6%	41,9%	16,1%	16,1%	3,2%	100,0%			
	Kararsızım	3	2	7	14	5	31			
		9,7%	6,5%	22,6%	45,2%	16,1%	100,0%			
	Evet	4	5	7	22	16	54			
		7,4%	9,3%	13,0%	40,7%	29,6%	100,0%			
	Kesinlikle evet	2	2	4	12	8	28			
		7,1%	7,1%	14,3%	42,9%	28,6%	100,0%			
Toplam		27	32	28	55	30	172			
		15,7%	18,6%	16,3%	32,0%	17,4%	100,0%			

"Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir" ile "TKK'da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerden "TKK'da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %39,3, "hayır" diyenlerin oranı %35,7, "kararsızım" diyenlerin oranı %17,9, "evet" diyenlerin oranı %7,1 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %0,0 olmuştur. TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna "hayır" diyenlerden "TKK'da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %22,6, "hayır" diyenlerin oranı %41,9,

“kararsızım” diyenlerin oranı %16,1, “evet” diyenlerin oranı %16,1 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %3,2 olmuştur. TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna ”kararsızım” diyenlerden “TKK’da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %9,7, “hayır” diyenlerin oranı %6,5, “kararsızım” diyenlerin oranı %22,6, “evet” diyenlerin oranı %45,2 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %16,1 olmuştur. TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna ”evet” diyenlerden “TKK’da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %7,4, “hayır” diyenlerin oranı %9,3, “kararsızım” diyenlerin oranı %13,0, “evet” diyenlerin oranı %40,7 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %29,6 olmuştur. TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna ”kesinlikle evet” diyenlerden “TKK’da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %7,1, “hayır” diyenlerin oranı %7,1, “kararsızım” diyenlerin oranı %14,3, “evet” diyenlerin oranı %42,9 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %28,6 olmuştur. “Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir” ile “TKK’da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz” sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)}=68,73$, $p< .05$). Başka bir ifadeyle “Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir” ile “TKK’da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.25: "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir" ile "TKK Personel Yönetmeliğinde yer alan Genel Müdürlük ve Genel Müdür Yardımcılığı atama kriterlerinde "....Tarım Kredi Kooperatiflerinin faaliyet alanı ile ilgili benzer bir kuruluşta en az sekiz yıl çalışmış olma şartı....ile kurum dışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur" için Ki Kare Test Sonuçları

		"TKK'da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur					Toplam	X^2	Sd	P
		Kesinlikle hayır	Hayır	Karasızım	Evet	Kesinlikle evet				
Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir	Kesinlikle hayır	11	7	4	4	1	27	38,97	16	,001
		40,7%	25,9%	14,8%	14,8%	3,7%	100,0%			
	Hayır	11	9	7	2	2	31			
		35,5%	29,0%	22,6%	6,5%	6,5%	100,0%			
	Kararsızım	3	9	12	6	1	31			
		9,7%	29,0%	38,7%	19,4%	3,2%	100,0%			
	Evet	11	7	12	16	8	54			
		20,4%	13,0%	22,2%	29,6%	14,8%	100,0%			
	Kesinlikle evet	3	1	13	6	4	27			
		11,1%	3,7%	48,1%	22,2%	14,8%	100,0%			
Toplam		39	33	48	34	16	170			
		22,9%	19,4%	28,2%	20,0%	9,4%	100,0%			

"Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir" ile "TKK'da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerden "TKK'da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %40,7, "hayır" diyenlerin oranı %25,9, "kararsızım" diyenlerin oranı %14,8, "evet" diyenlerin oranı %14,8 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %3,7 olmuştur. TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna "hayır" diyenlerden "TKK'da ….. kurumdışından yapılan

atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %35,5, "hayır" diyenlerin oranı %29,0, "kararsızım" diyenlerin oranı %22,6, "evet" diyenlerin oranı %6,5 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %6,5 olmuştur. TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna "kararsızım" diyenlerden "TKK'da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %9,7, "hayır" diyenlerin oranı %29,0, "kararsızım" diyenlerin oranı %38,7, "evet" diyenlerin oranı %19,4 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %3,2 olmuştur. TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna "evet" diyenlerden "TKK'da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %20,4, "hayır" diyenlerin oranı %13,0, "kararsızım" diyenlerin oranı %22,2, "evet" diyenlerin oranı %29,6 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %14,8 olmuştur. TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna "kesinlikle evet" diyenlerden "TKK'da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %11,1, "hayır" diyenlerin oranı %3,7, "kararsızım" diyenlerin oranı %48,1, "evet" diyenlerin oranı %22,2 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %14,8 olmuştur. "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir" ile "TKK'da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?" sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)}$ =38,97, p< .05). Başka bir ifadeyle "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir" ile "TKK'da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?" arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.26: "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir" ile "Size göre TKK'nın ülke istihdamına katkısı var mıdır" için Ki Kare Test Sonuçları

		Size göre TKK'nın ülke istihdamına katkısı var mıdır					Toplam	X^2	Sd	P
		Kesinlikle hayır	Hayır	Karasızım	Evet	Kesinlikle evet				
Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir	Kesinlikle hayır	1	1	7	13	5	27	41,03	16	,001
		3,7%	3,7%	25,9%	48,1%	18,5%	100,0%			
	Hayır	1	3	4	14	9	31			
		3,2%	9,7%	12,9%	45,2%	29,0%	100,0%			
	Kararsızım	0	0	0	22	9	31			
		,0%	,0%	,0%	71,0%	29,0%	100,0%			
	Evet	1	0	3	25	24	53			
		1,9%	,0%	5,7%	47,2%	45,3%	100,0%			
	Kesinlikle evet	0	0	3	7	18	28			
		,0%	,0%	10,7%	25,0%	64,3%	100,0%			
Toplam		3	4	17	81	65	170			
		1,8%	2,4%	10,0%	47,6%	38,2%	100,0%			

"Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir" ile "Size göre TKK'nın ülke istihdamına katkısı var mıdır" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerden "Size göre TKK'nın ülke istihdamına katkısı var mıdır" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %3,7, "hayır" diyenlerin oranı %3,7, "kararsızım" diyenlerin oranı %25,9, "evet" diyenlerin oranı %48,1 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %18,5 olmuştur. TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna "hayır" diyenlerden "Size göre TKK'nın ülke istihdamına katkısı var mıdır" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %3,2, "hayır" diyenlerin oranı %9,7, "kararsızım" diyenlerin oranı %12,9, "evet" diyenlerin oranı %45,2 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %29,0 olmuştur. TKK

kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna ”kararsızım” diyenlerden “Size göre TKK’nın ülke istihdamına katkısı var mıdır” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %0,0, “hayır” diyenlerin oranı %0,0, “kararsızım” diyenlerin oranı %0,0, “evet” diyenlerin oranı %71,0 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %29,0 olmuştur. TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna ”evet” diyenlerden “Size göre TKK’nın ülke istihdamına katkısı var mıdır” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %1,9, “hayır” diyenlerin oranı %0,0, “kararsızım” diyenlerin oranı %5,7, “evet” diyenlerin oranı %47,2 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %45,3 olmuştur. TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir sorusuna ”kesinlikle evet” “Size göre TKK’nın ülke istihdamına katkısı var mıdır” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %0,0, “hayır” diyenlerin oranı %0,0, “kararsızım” diyenlerin oranı %10,7, “evet” diyenlerin oranı %25,0 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %64,3 olmuştur. “Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir” ile “Size göre TKK’nın ülke istihdamına katkısı var mıdır” sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)}$ =41,03, p< .05). Başka bir ifadeyle “Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir” ile “Size göre TKK’nın ülke istihdamına katkısı var mıdır” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.27: "Lütfen size sağlanan hizmetlerin (eğitim prog., sos.yard., vs.) kalitesini değerlendirin" ile "Sizce kurumda gerçekleştirilen eğitim programları yeterli mi" için Ki Kare Test Sonuçları

		Sizce kurumda gerçekleştirilen eğitim programları yeterli mi			Toplam	X^2	Sd	P
		Evet, yeterlidir	Bilgim yok	Hayır, yetersizdir				
Lütfen size sağlanan hizmetlerin (eğitim prog., sos.yard., vs.) kalitesini değerlendirin	Çok kotu	0	2	14	16	42,52	8	,000
		,0%	12,5%	87,5%	100,0%			
	Kotu	3	9	20	32			
		9,4%	28,1%	62,5%	100,0%			
	Kararsızım	18	15	22	55			
		32,7%	27,3%	40,0%	100,0%			
	İyi	30	7	16	53			
		56,6%	13,2%	30,2%	100,0%			
	Çok iyi	5	3	2	10			
		50,0%	30,0%	20,0%	100,0%			
Toplam		56	36	74	166			
		33,7%	21,7%	44,6%	100,0%			

"Lütfen size sağlanan hizmetlerin (eğitim prog., sos.yard., vs.) kalitesini değerlendirin" ile "Sizce kurumda gerçekleştirilen eğitim programları yeterli mi?" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde "Size sağlanan hizmetlerin kalitesini değerlendirin" sorusuna "çok kötü" diyenlerden "Sizce kurumda gerçekleştirilen eğitim programları yeterli mi?" sorusuna "evet yeterlidir" diyenlerin oranı %0,0, "bilgim yok" diyenlerin oranı %12,5 iken "hayır yetersizdir" diyenlerin oranı %87,5 olmuştur. "Size sağlanan hizmetlerin kalitesini değerlendirin" sorusuna "kötü" diyenlerden "Sizce kurumda gerçekleştirilen eğitim programları yeterli mi?" sorusuna "evet yeterlidir" diyenlerin oranı %9,4, "bilgim yok" diyenlerin oranı %28,1 iken "hayır yetersizdir" diyenlerin oranı %62,5

olmuştur. “Size sağlanan hizmetlerin kalitesini değerlendirin” sorusuna ”kararsızım” diyenlerden “Sizce kurumda gerçekleştirilen eğitim programları yeterli mi?” sorusuna “evet yeterlidir” diyenlerin oranı %32,7, “bilgim yok” diyenlerin oranı %27,3 iken “hayır yetersizdir” diyenlerin oranı %40,0 olmuştur. “Size sağlanan hizmetlerin kalitesini değerlendirin” sorusuna ”iyi” diyenlerden “Sizce kurumda gerçekleştirilen eğitim programları yeterli mi?” sorusuna “evet yeterlidir” diyenlerin oranı %56,6, “bilgim yok” diyenlerin oranı %13,2 iken “hayır yetersizdir” diyenlerin oranı %30,2 olmuştur. “Size sağlanan hizmetlerin kalitesini değerlendirin” sorusuna ”çok iyi” diyenlerden “Sizce kurumda gerçekleştirilen eğitim programları yeterli mi?” sorusuna “evet yeterlidir” diyenlerin oranı %50,0, “bilgim yok” diyenlerin oranı %30,0 iken “hayır yetersizdir” diyenlerin oranı %20,0 olmuştur. “Lütfen size sağlanan hizmetlerin (eğitim prog., sos.yard., vs.) kalitesini değerlendirin” ile “Sizce kurumda gerçekleştirilen eğitim programları yeterli mi?” sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)}$ =42,52, $p< .05$). Başka bir ifadeyle “Lütfen size sağlanan hizmetlerin (eğitim prog., sos.yard., vs.) kalitesini değerlendirin” ile “Sizce kurumda gerçekleştirilen eğitim programları yeterli mi?” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.28: "Lütfen size sağlanan hizmetlerin (eğitim prog., sos.yard., vs.) kalitesini değerlendirin" ile "Kurumdaki geleceğiniz hakkında aşağıda belirtilen unsurlardan hangisi en önemlidir" için Ki Kare Test Sonuçları

		Kurumdaki geleceğiniz hakkında aşağıda belirtilen unsurlardan hangisi en önemlidir					Toplam	X^2	Sd	P
		Ücret	Sosyal imkanlar	İş güvencesi	Kariyer geliştirme	Diğer				
Lütfen size sağlanan hizmetlerin (eğitim prog., sos.yard., vs.) kalitesini değerlendirin	Çok kötü	5	1	5	4	0	15	26,56	16	,047
		33,3%	6,7%	33,3%	26,7%	,0%	100,0%			
	Kötü	4	2	17	10	0	33			
		12,1%	6,1%	51,5%	30,3%	,0%	100,0%			
	Kararsızım	16	4	18	13	2	53			
		30,2%	7,5%	34,0%	24,5%	3,8%	100,0%			
	İyi	6	1	29	16	1	53			
		11,3%	1,9%	54,7%	30,2%	1,9%	100,0%			
	Çok iyi	4	0	1	3	2	10			
		40,0%	,0%	10,0%	30,0%	20,0%	100,0%			
Toplam		35	8	70	46	5	164			
		21,3%	4,9%	42,7%	28,0%	3,0%	100,0%			

"Lütfen size sağlanan hizmetlerin (eğitim prog., sos.yard., vs.) kalitesini değerlendirin" ile "Kurumdaki geleceğiniz hakkında aşağıda belirtilen unsurlardan hangisi en önemlidir" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde "Size sağlanan hizmetlerin kalitesini değerlendirin" sorusuna "çok kötü" diyenlerden "Kurumdaki geleceğiniz hakkında aşağıda belirtilen unsurlardan hangisi en önemlidir" sorusuna "ücret" diyenlerin oranı %33,3, "sosyal imkanlar" diyenlerin oranı %6,7, "iş güvencesi" diyenlerin oranı %33,3, "kariyer geliştirme" diyenlerin oranı %26,7 iken "diğer" diyenlerin oranı %0,0 olmuştur. "Size sağlanan hizmetlerin kalitesini değerlendirin" sorusuna "kötü" diyenlerden "Kurumdaki geleceğiniz hakkında aşağıda belirtilen unsurlardan hangisi en

önemlidir" sorusuna "ücret" diyenlerin oranı %12,1, "sosyal imkanlar" diyenlerin oranı %6,1, "iş güvencesi" diyenlerin oranı %51,5, "kariyer geliştirme" diyenlerin oranı %30,3 iken "diğer" diyenlerin oranı %0,0 olmuştur. "Size sağlanan hizmetlerin kalitesini değerlendirin" sorusuna "kararsızım" diyenlerden "Kurumdaki geleceğiniz hakkında aşağıda belirtilen unsurlardan hangisi en önemlidir" sorusuna "ücret" diyenlerin oranı %30,2, "sosyal imkanlar" diyenlerin oranı %7,5, "iş güvencesi" diyenlerin oranı %34,0, "kariyer geliştirme" diyenlerin oranı %24,5 iken "diğer" diyenlerin oranı %3,8 olmuştur. "Size sağlanan hizmetlerin kalitesini değerlendirin" sorusuna "iyi" diyenlerden "Kurumdaki geleceğiniz hakkında aşağıda belirtilen unsurlardan hangisi en önemlidir" sorusuna "ücret" diyenlerin oranı %11,3, "sosyal imkanlar" diyenlerin oranı %1,9, "iş güvencesi" diyenlerin oranı %54,7, "kariyer geliştirme" diyenlerin oranı %30,2 iken "diğer" diyenlerin oranı %1,9 olmuştur. "Size sağlanan hizmetlerin kalitesini değerlendirin" sorusuna "çok iyi" diyenlerden "Kurumdaki geleceğiniz hakkında aşağıda belirtilen unsurlardan hangisi en önemlidir" sorusuna "ücret" diyenlerin oranı %40,0, "sosyal imkanlar" diyenlerin oranı %0,0, "iş güvencesi" diyenlerin oranı %10,0, "kariyer geliştirme" diyenlerin oranı %30,0 iken "diğer" diyenlerin oranı %20,0 olmuştur. "Lütfen size sağlanan hizmetlerin (eğitim prog., sos.yard., vs.) kalitesini değerlendirin" ile "Kurumdaki geleceğiniz hakkında aşağıda belirtilen unsurlardan hangisi en önemlidir" sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)} = 26,56,\ p < .05$). Başka bir ifadeyle "Lütfen size sağlanan hizmetlerin (eğitim prog., sos.yard., vs.) kalitesini değerlendirin" ile "Kurumdaki geleceğiniz hakkında aşağıda belirtilen unsurlardan hangisi en önemlidir" arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.29: "Lütfen size sağlanan hizmetlerin (eğitim prog., sos.yard., vs.) kalitesini değerlendirin" ile "Çalışma ortamınızın yeterince ergonomik (işe uygun, kullanımı kolay vb.) olduğunu düşünüyor musunuz (Ör: Aydınlatma, ses, ofis araç kalitesi vb.)" için Ki Kare Test Sonuçları

		Çalışma ortamınızın yeterince ergonomik (işe uygun, kullanımı kolay vb.) olduğunu düşünüyor musunuz					Toplam	X^2	Sd	P
		Kesinlikle hayır	Hayır	Karasızım	Evet	Kesinlikle evet				
Lütfen size sağlanan hizmetlerin (eğitim prog., sos.yard., vs.) kalitesini değerlendirin	Çok kötü	6	1	0	7	1	15	40,30	16	,001
		40,0%	6,7%	,0%	46,7%	6,7%	100,0%			
	Kötü	6	12	3	12	1	34			
		17,6%	35,3%	8,8%	35,3%	2,9%	100,0%			
	Kararsızım	9	11	12	21	3	56			
		16,1%	19,6%	21,4%	37,5%	5,4%	100,0%			
	İyi	8	7	4	24	13	56			
		14,3%	12,5%	7,1%	42,9%	23,2%	100,0%			
	Çok iyi	1	1	0	3	5	10			
		10,0%	10,0%	,0%	30,0%	50,0%	100,0%			
Toplam		30	32	19	67	23	171			
		17,5%	18,7%	11,1%	39,2%	13,5%	100,0%			

"Lütfen size sağlanan hizmetlerin (eğitim prog., sos.yard., vs.) kalitesini değerlendirin" ile "Çalışma ortamınızın yeterince ergonomik (işe uygun, kullanımı kolay vb.) olduğunu düşünüyor musunuz? (Ör: Aydınlatma, ses, ofis araç kalitesi vb.)" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde "Lütfen size sağlanan hizmetlerin (eğitim prog., sos.yard., vs.) kalitesini değerlendirin" sorusuna "çok kötü" diyenlerden "Çalışma ortamı ergonomik mi?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %40,0, "hayır" diyenlerin oranı %6,7, "kararsızım" diyenlerin oranı %0,0, "evet" diyenlerin oranı %46,7 ve "kesinlikle evet" diyenlerin oranı ise %6,7'dir. "Lütfen size sağlanan hizmetlerin (eğitim prog., sos.yard., vs.) kalitesini değerlendirin" sorusuna "kötü" diyenlerden "Çalışma ortamı

ergonomik mi?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %17,6, "hayır" diyenlerin oranı %35,3, "kararsızım" diyenlerin oranı %8,8, "evet" diyenlerin oranı %35,3 ve "kesinlikle evet" diyenlerin oranı ise %2,9'dir. "Lütfen size sağlanan hizmetlerin (eğitim prog., sos.yard., vs.) kalitesini değerlendirin" sorusuna "kararsızım" diyenlerden "Çalışma ortamı ergonomik mi?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %16,1, "hayır" diyenlerin oranı %19,6, "kararsızım" diyenlerin oranı %21,4, "evet" diyenlerin oranı %37.5 ve "kesinlikle evet" diyenlerin oranı ise %5,4'tür. "Lütfen size sağlanan hizmetlerin (eğitim prog., sos.yard., vs.) kalitesini değerlendirin" sorusuna "iyi" diyenlerden "Çalışma ortamı ergonomik mi?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %14,3, "hayır" diyenlerin oranı %12,5, "kararsızım" diyenlerin oranı %7,1, "evet" diyenlerin oranı %42,9 ve "kesinlikle evet" diyenlerin oranı ise %23,2'dir. "Lütfen size sağlanan hizmetlerin (eğitim prog., sos.yard., vs.) kalitesini değerlendirin" sorusuna "çok iyi" diyenlerden "Çalışma ortamı ergonomik mi?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %10,0, "hayır" diyenlerin oranı %10,0, "kararsızım" diyenlerin oranı %0,0, "evet" diyenlerin oranı %30,0 ve "kesinlikle evet" diyenlerin oranı ise %50,0'dir. "Lütfen size sağlanan hizmetlerin (eğitim prog., sos.yard., vs.) kalitesini değerlendirin" ile "Çalışma ortamınızın yeterince ergonomik (işe uygun, kullanımı kolay vb.) olduğunu düşünüyor musunuz? (Ör: Aydınlatma, ses, ofis araç kalitesi vb.)" sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)}$ =40,30, $p < .05$). Başka bir ifadeyle "Lütfen size sağlanan hizmetlerin (eğitim prog., sos.yard., vs.) kalitesini değerlendirin" ile "Çalışma ortamınızın yeterince ergonomik (işe uygun, kullanımı kolay vb.) olduğunu düşünüyor musunuz? (Ör: Aydınlatma, ses, ofis araç kalitesi vb.)" arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.30: "Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir-1" ile "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi (Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenlerini lütfen yazınız.)" İçin Kay Kare Test Sonuçları

		Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi					Toplam	X^2	Sd	P
		Kesinlikle hayır	Hayır	Karasızım	Evet	Kesinlikle evet				
Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir?-1	Siyasal tercihlerin on planda tutulması	22	17	24	7	4	74	33,68	20	,028
		29,7%	23,0 %	32,4%	9,5%	5,4%	100,0%			
	Çalışanların mobbing'e (sistematik yıldırma) maruz kalması	4	0	3	1	0	8			
		50,0%	,0%	37,5%	12,5 %	,0%	100,0%			
	Kurumsal yapının zayıf olması	6	2	12	9	0	29			
		20,7%	6,9%	41,4%	31,0 %	,0%	100,0%			
	Nepotizmin (adam kayırma) baskın bir yapıda olması	10	5	7	13	1	36			
		27,8%	13,9 %	19,4%	36,1 %	2,8%	100,0%			
	Cinsiyet ayrımcılığı	0	0	2	0	0	2			
		,0%	,0%	100,0%	,0%	,0%	100,0%			
	Diğer	1	1	1	3	1	7			
		14,3%	14,3 %	14,3%	42,9 %	14,3%	100,0%			
Toplam		43	25	49	33	6	156			
		27,6%	16,0 %	31,4%	21,2 %	3,8%	100,0%			

"Size göre yetki ve terfide yaşanan sorunlar nelerdir" ile "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi?" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde "Size göre yetki ve terfide yaşanan sorunlar nelerdir" sorusuna "siyasal tercihlerin ön planda tutulması" diyenlerden "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %29,7, "hayır" diyenlerin oranı %23,0, "kararsızım" diyenlerin oranı %32,4, "evet" diyenlerin oranı %9,5 ve "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %5,4'tür. "Size göre yetki ve terfide yaşanan

sorunlar nelerdir" sorusuna "çalışanların mobbing'e (sistematik yıldırma) maruz kalması" diyenlerden "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %50,0, "hayır" diyenlerin oranı %0,0, "kararsızım" diyenlerin oranı %37,5, "evet" diyenlerin oranı %12,5 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %0,0'dır. "Size göre yetki ve terfide yaşanan sorunlar nelerdir" sorusuna "kurumsal yapının zayıf olması" diyenlerden "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %20,7, "hayır" diyenlerin oranı %6,9, "kararsızım" diyenlerin oranı %41,4, "evet" diyenlerin oranı %31,0 ve "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %0,0'dır. "Size göre yetki ve terfide yaşanan sorunlar nelerdir" sorusuna "nepotizmin (adam kayırma) baskın bir yapıda olması" diyenlerden "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %27,8, "hayır" diyenlerin oranı %13,9 "kararsızım" diyenlerin oranı %19,4, "evet" diyenlerin oranı %36,1 ve "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %52,8'dir. "Size göre yetki ve terfide yaşanan sorunlar nelerdir" sorusuna "cinsiyet ayrımcılığı" diyenlerden "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %0,0, "hayır" diyenlerin oranı %0,0, "kararsızım" diyenlerin oranı %100,0, "evet" diyenlerin oranı %0,0 ve "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %0,0'dır. "Size göre yetki ve terfide yaşanan sorunlar nelerdir" sorusuna "diğer" diyenlerden "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %14,3, "hayır" diyenlerin oranı %14,3, "kararsızım" diyenlerin oranı %14,3, "evet" diyenlerin oranı %42,9 ve "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %14,3'tür. "Size göre yetki ve terfide yaşanan sorunlar nelerdir" ile "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi?" sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)} = 33,68$, $p < .05$). Başka bir ifadeyle "Size göre yetki ve terfide yaşanan sorunlar nelerdir" ile "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi?" arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.31: "Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir-2" ile "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi (Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenlerini lütfen yazınız.)" için Ki Kare Test Sonuçları

		Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi					Toplam	X^2	Sd	P
		Kesinlikle hayır	Hayır	Karasızım	Evet	Kesinlikle evet				
Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir?-2	Siyasal tercihlerin on planda tutulması	6	1	3	5	0	15	37,67	20	,010
		40,0%	6,7%	20,0%	33,3 %	,0%	100,0%			
	Çalışanların mobbing'e (sistematik yıldırma) maruz kalması	3	3	1	1	0	8			
		37,5%	37,5 %	12,5%	12,5 %	,0%	100,0%			
	Kurumsal yapının zayıf olması	4	7	9	0	0	20			
		20,0%	35,0 %	45,0%	,0%	,0%	100,0%			
	Nepotizmin (adam kayırma) baskın bir yapıda olması	19	8	15	7	2	51			
		37,3%	15,7 %	29,4%	13,7 %	3,9%	100,0%			
	Cinsiyet ayrımcılığı	2	0	2	5	1	10			
		20,0%	,0%	20,0%	50,0 %	10,0%	100,0%			
	Diğer	0	1	4	1	0	6			
		,0%	16,7 %	66,7%	16,7 %	,0%	100,0%			
Toplam		34	20	34	19	3	110			
		30,9%	18,2 %	30,9%	17,3 %	2,7%	100,0%			

"Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir?-2" ile "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde "Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir?-2" sorusuna 'Siyasal tercihlerin ön planda tutulması" cevabını verenlerden "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi" sorusuna "kesinlikle hayır" cevabı verenlerin oranı %40,0, "hayır" diyenlerin oranı %6,7, "kararsızım" diyenlerin oranı %20,0, "'evet" diyenlerin oranı %33,3, "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %0,0'dır. "Size göre yetki ve terfide

karşılaşılan sorunlar nelerdir?-2" sorusuna "çalışanların mobbing'e (sistematik yıldırma) maruz kalması' cevabı verenlerden "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %37,5, "'hayır" diyenlerin oranı %37,5, "'kararsızım" diyenlerin oranı%12,5, "evet" diyenlerin oranı %12,5, "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %0.0'dır. "Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir?-2" sorusuna "kurumsal yapının zayıf olması" cevabını verenlerden "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %20,0,'hayır' diyenlerin oranı %35,0, " kararsızım" diyenlerin oranı %45,0, "evet" diyenlerin oranı %0,0, "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %0.0'dır. "Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir?-2" sorusuna "nepotizmin (adam kayırma) baskın bir yapıda olması" cevabı verenlerden "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %37,3, "hayır" diyenlerin oranı %15,7, "kararsızım" diyenlerin oranı %29,4, "evet" diyenlerin oranı %13,7, "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %3,9'dur. "Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir?-2" sorusuna "cinsiyet ayrımcılığı" cevabı verenlerden "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %20,0, "hayır" diyenlerin oranı %0,0, "kararsızım" diyenlerin oranı %20,0, "evet" diyenlerin oranı %50,0, "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %10,0'dır. "Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir?-2" ile "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi" sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)}=37,67,\ p< .05$). Başka bir ifadeyle "Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir?-2" ile "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi" arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.32: "Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir?-2" ile "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" için Ki Kare Test Sonuçları

		Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz					Toplam	X^2	Sd	P
		Kesinlikle hayır	Hayır	Karasızım	Evet	Kesinlikle evet				
Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir?-2	Siyasal tercihlerin on planda tutulması	6	5	3	1	0	15	32,22	20	,041
		40,0%	33,3%	20,0%	6,7%	,0%	100,0%			
	Çalışanların mobbing'e (sistematik yıldırma) maruz kalması	3	2	1	1	1	8			
		37,5%	25,0%	12,5%	12,5%	12,5%	100,0%			
	Kurumsal yapının zayıf olması	7	5	6	2	0	20			
		35,0%	25,0%	30,0%	10,0%	,0%	100,0%			
	Nepotizmin (adam kayırma) baskın bir yapıda olması	27	11	9	5	0	52			
		51,9%	21,2%	17,3%	9,6%	,0%	100,0%			
	Cinsiyet ayrımcılığı	0	5	4	0	1	10			
		,0%	50,0%	40,0%	,0%	10,0%	100,0%			
	Diğer	1	0	3	2	0	6			
		16,7%	,0%	50,0%	33,3%	,0%	100,0%			
Toplam		44	28	26	11	2	111			
		39,6%	25,2%	23,4%	9,9%	1,8%	100,0%			

"Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir?-2" ile "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde "Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir?-2" sorusuna 'Siyasal tercihlerin ön planda tutulması" cevabını verenlerden "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" sorusuna "kesinlikle hayır" cevabı verenlerin oranı %40,0, "hayır" diyenlerin oranı %33,3, "kararsızım" diyenlerin oranı %20,0, "'evet"

diyenlerin oranı %6,7, “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %0,0’dır. “Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir?-2” sorusuna “çalışanların mobbing'e (sistematik yıldırma) maruz kalması’ cevabı verenlerden “Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %37,5, “’hayır” diyenlerin oranı %25,0, “’kararsızım” diyenlerin oranı%12,5, “evet” diyenlerin oranı %12,5, “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %12,5’dır. “Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir?-2” sorusuna “kurumsal yapının zayıf olması” cevabını verenlerden “Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %35,0,’hayır’ diyenlerin oranı %25,0, “ kararsızım” diyenlerin oranı %30,0, “evet” diyenlerin oranı %10,0, “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %0,0’dır. “Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir?-2” sorusuna “nepotizmin (adam kayırma) baskın bir yapıda olması” cevabı verenlerden “Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %51,9, “hayır” diyenlerin oranı %21,2, “kararsızım” diyenlerin oranı %17,3, “evet” diyenlerin oranı %9,6, “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %0,0’dır. “Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir?-2” sorusuna “cinsiyet ayrımcılığı” cevabı verenlerden “Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %0,0, “hayır” diyenlerin oranı %50,0, “kararsızım” diyenlerin oranı %50,0, “evet” diyenlerin oranı %33,3, “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %0,0’dır. “Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir?-2” ile “Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?” sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)}=32,22,\ p< .05$). Başka bir ifadeyle “Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir?-2” ile “Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.33: "TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir (Lütfen tek seçenek işaretleyiniz)" ile "TKK'da birimler arası veya bireyler arası iş yükü dağılımı adaletli midir" için Ki Kare Test Sonuçları

		TKK'da birimler arası veya bireyler arası iş yükü dağılımı adaletli midir					Toplam	X^2	Sd	P
		Kesinlikle hayır	Hayır	Karasızım	Evet	Kesinlikle evet				
TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir	Performans değerlendirmesi	47	27	24	10	2	110	32,87	16	,008
		42,7%	24,5%	21,8%	9,1%	1,8%	100,0%			
	Eğitim programlarının arttırılması	7	2	9	6	0	24			
		29,2%	8,3%	37,5%	25,0%	,0%	100,0%			
	Ödüllendirme kriterlerinin gözden geçirilmesi	10	2	7	2	0	21			
		47,6%	9,5%	33,3%	9,5%	,0%	100,0%			
	Acık sicil verilmesi	8	0	2	2	0	12			
		66,7%	,0%	16,7%	16,7%	,0%	100,0%			
	Otomasyon kullanımının belirli periyodlarla açıklanması (or:	0	0	0	2	1	3			
		,0%	,0%	,0%	66,7%	33,3%	100,0%			
Toplam		72	31	42	22	3	170			
		42,4%	18,2%	24,7%	12,9%	1,8%	100,0%			

"TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir?" ile "TKK'de birimler arası veya bireyler arası iş yükü dağılımı adaletli midir?" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde "TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması

gerekmektedir" sorusuna "Performans değerlendirmesi" cevabını verenlerden "TKK'de birimler arası veya bireyler arası iş yükü dağılımı adaletli midir" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %42,7, "hayır" diyenlerin oranı %24,5, "kararsızım" diyenlerin oranı %21,8, "evet" diyenlerin oranı %9,1, "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %1,8'dir. "TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir? sorusuna "eğitim programlarının arttırılması" cevabı verenlerden "TKK'de birimler arası veya bireyler arası iş yükü dağılımı adaletli midir?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %29,2, "hayır" diyenlerin oranı %8,3, "kararsızım" diyenlerin oranı %37,5, "evet" diyenlerin oranı %25,0, "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %0'dır. "TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir?" sorusuna "ödüllendirme kriterlerinin gözden geçirilmesi" cevabı verenlerden "TKK'de birimler arası veya bireyler arası iş yükü dağılımı adaletli midir?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %47,6, "hayır" diyenlerin oranı %9,5, "kararsızım" diyenlerin oranı %33,3, "evet" diyenlerin oranı %9,5, "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %0,0'dır. "TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir?" sorusuna "acık sicil verilmesi" cevabı verenlerden "TKK'de birimler arası veya bireyler arası iş yükü dağılımı adaletli midir?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %66,7, "hayır" diyenlerin oranı %0,0, "kararsızım" diyenlerin oranı %16,7, "evet" diyenlerin oranı %16,7 ve "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %0,0'dır. "TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir?" sorusuna "otomasyon kullanımının belirli periyodlarla açıklanması" cevabı verenlerden "TKK'de birimler arası veya bireyler arası iş yükü dağılımı adaletli midir?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %0,0, "hayır" diyenlerin oranı %0,0, "kararsızım" diyenlerin oranı %0,0, "evet" diyenlerin oranı %66,7, "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %33,3'tür. "TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir?" ile "TKK'de birimler arası veya bireyler arası iş yükü dağılımı adaletli midir?" sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)} = 32,87,\ p < .05$). Başka bir ifadeyle "TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi

için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir?" ile "TKK'da birimler arası veya bireyler arası iş yükü dağılımı adaletli midir?" arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.34: "TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir (Lütfen tek seçenek işaretleyiniz)" ile "TKK otomasyon sisteminde normal şartlar altında; günlük olarak ortalama kaç adet işlem yapmaktasınız" için Ki Kare Test Sonuçları

		TKK otomasyon sisteminde normal şartlar altında; günlük olarak ortalama kaç adet işlem yapmaktasınız					Toplam	X^2	Sd	P
		-/10 adet	10-20 adet	20-30 adet	30-40 adet	40 adet/+				
TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir	Performans değerlendirmesi	43	24	17	5	8	97	26,41	16	,049
		44,3%	24,7%	17,5%	5,2%	8,2%	100,0%			
	Eğitim programlarının arttırılması	5	4	7	5	1	22			
		22,7%	18,2%	31,8%	22,7%	4,5%	100,0%			
	Ödüllendirme kriterlerinin gözden geçirilmesi	9	2	2	1	2	16			
		56,3%	12,5%	12,5%	6,3%	12,5%	100,0%			
	Acık sicil verilmesi	3	3	0	2	2	10			
		30,0%	30,0%	,0%	20,0%	20,0%	100,0%			
	Otomasyon kullanımının belirli periyodlarla açıklanması (or:	1	0	0	0	2	3			
		33,3%	,0%	,0%	,0%	66,7%	100,0%			
Toplam		61	33	26	13	15	148			
		41,2%	22,3%	17,6%	8,8%	10,1%	100,0%			

"TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir?" ile "TKK otomasyon sisteminde normal şartlar altında; günlük olarak ortalama kaç adet işlem yapmaktasınız?" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde "TKK'da

kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir" sorusuna "Performans değerlendirmesi" cevabı verenlerden "TKK otomasyon sisteminde normal şartlar altında; günlük olarak ortalama kaç adet işlem yapmaktasınız?" sorusuna "-/10 adet" diyenlerin oranı %44,3, "10-20 adet" diyenlerin oranı %24,7, "20-30 adet" diyenlerin oranı %17,5, "30-40 adet" diyenlerin oranı %5,2 ve "40 adet/+" diyenlerin oranı %8,2'dir. "TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir" sorusuna "Eğitim programlarının arttırılması" cevabı verenlerden "TKK otomasyon sisteminde normal şartlar altında; günlük olarak ortalama kaç adet işlem yapmaktasınız?" sorusuna "-/10 adet" diyenlerin oranı %22,7, "10-20 adet" diyenlerin oranı %18,2, "20-30 adet" diyenlerin oranı %31,8, "30-40 adet" diyenlerin oranı %22,7 ve "40 adet/+" diyenlerin oranı %4,5'tir. "TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir" sorusuna "Ödüllendirme kriterlerinin gözden geçirilmesi" cevabı verenlerden "TKK otomasyon sisteminde normal şartlar altında; günlük olarak ortalama kaç adet işlem yapmaktasınız?" sorusuna "-/10 adet" diyenlerin oranı %56,3, "10-20 adet" diyenlerin oranı %12,5, "20-30 adet" diyenlerin oranı %12,5, "30-40 adet" diyenlerin oranı %6,3 ve "40 adet/+" diyenlerin oranı %12,5'tir. "TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir" sorusuna "Açık sicil verilmesi" cevabı verenlerden "TKK otomasyon sisteminde normal şartlar altında; günlük olarak ortalama kaç adet işlem yapmaktasınız?" sorusuna "-/10 adet" diyenlerin oranı %30,0, "10-20 adet" diyenlerin oranı %30,0, "20-30 adet" diyenlerin oranı %0,0, "30-40 adet" diyenlerin oranı %20,0 ve "40 adet/+" diyenlerin oranı %20,0'dir. "TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir" sorusuna "Otomasyon kullanımının belirli periyodlarla açıklanması (or: ayın elamanı)" cevabı verenlerden "TKK otomasyon sisteminde normal şartlar altında; günlük olarak ortalama kaç adet işlem yapmaktasınız?" sorusuna "-/10 adet" diyenlerin oranı %33,3, "10-20 adet" diyenlerin oranı %0,0, "20-30 adet" diyenlerin oranı %0,0, "30-40 adet" diyenlerin oranı %0,0 ve "40 adet/+" diyenlerin oranı %66,7'dir. "TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması

gerekmektedir? (Lütfen tek seçenek işaretleyiniz)" ile "TKK otomasyon sisteminde normal şartlar altında; günlük olarak ortalama kaç adet işlem yapmaktasınız?" sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)}$ =26,41, p< .05). Başka bir ifadeyle "TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir? (Lütfen tek seçenek işaretleyiniz)" ile "TKK otomasyon sisteminde normal şartlar altında; günlük olarak ortalama kaç adet işlem yapmaktasınız?" arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.35: "Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir" ile "Kurumdaki geleceğiniz hakkında aşağıda belirtilen unsurlardan hangisi en önemlidir" için Ki Kare Test Sonuçları

		Kurumdaki geleceğiniz hakkında aşağıda belirtilen unsurlardan hangisi en önemlidir					Toplam	X^2	Sd	P
		Ücret	Sosyal imkanlar	İş güvencesi	Kariyer geliştirme	Diğer				
Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir	Ücret ve olanakları iyi olduğundan	9	4	23	4	1	41	46,40	16	,000
		22,0%	9,8%	56,1%	9,8%	2,4%	100,0%			
	Yapısından ve isleyişinden dolayı	3	0	24	16	0	43			
		7,0%	,0%	55,8%	37,2%	,0%	100,0%			
	İşsiz kalmaktan iyidir	15	1	8	12	1	37			
		40,5%	2,7%	21,6%	32,4%	2,7%	100,0%			
	Mezun old.alanla ilgili, kendimi geliştireceğim bir kurum	3	2	12	12	1	30			
		10,0%	6,7%	40,0%	40,0%	3,3%	100,0%			
	Diğer	5	1	3	2	2	13			
		38,5%	7,7%	23,1%	15,4%	15,4%	100,0%			
Toplam		35	8	70	46	5	164			
		21,3%	4,9%	42,7%	28,0%	3,0%	100,0%			

"Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir?" İle "Kurumdaki geleceğiniz hakkında aşağıda belirtilen unsurlardan hangisi en önemlidir?" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde "Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir? sorusuna "ücret ve olanakları iyi olduğundan" diyenlerden "Kurumdaki geleceğiniz hakkında aşağıda belirtilen unsurlardan hangisi en önemlidir?" sorusuna "ücret" diyenlerin oranı %22,0, "sosyal imkanlar" diyenlerin oranı %9,8, "iş güvencesi" diyenlerin oranı %56,1, "kariyer geliştirme" diyenlerin oranı %9,8 iken "diğer" diyenlerin oranı %2,4 olmuştur. "Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir? sorusuna "yapısından ve işleyişinden dolayı" diyenlerden "Kurumdaki geleceğiniz hakkında aşağıda belirtilen unsurlardan hangisi en önemlidir?" sorusuna "ücret" diyenlerin oranı %7,0, "sosyal imkanlar" diyenlerin oranı %0,0, "iş güvencesi" diyenlerin oranı %55,8, "kariyer geliştirme" diyenlerin oranı %37,2 iken "diğer" diyenlerin oranı %0,0 olmuştur. "Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir? sorusuna "işsiz kalmaktan iyidir" diyenlerden "Kurumdaki geleceğiniz hakkında aşağıda belirtilen unsurlardan hangisi en önemlidir?" sorusuna "ücret" diyenlerin oranı %40,5, "sosyal imkanlar" diyenlerin oranı %2,7, "iş güvencesi" diyenlerin oranı %21,6, "kariyer geliştirme" diyenlerin oranı %32,4 iken "diğer" diyenlerin oranı %2,7 olmuştur. "Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir? sorusuna "mezun olduğum alanla ilgili kendimi geliştireceğim bir kurum" diyenlerden "Kurumdaki geleceğiniz hakkında aşağıda belirtilen unsurlardan hangisi en önemlidir?" sorusuna "ücret" diyenlerin oranı %10,0, "sosyal imkanlar" diyenlerin oranı %6,7, "iş güvencesi" diyenlerin oranı %40,0, "kariyer geliştirme" diyenlerin oranı %40,0 iken "diğer" diyenlerin oranı %3,3 olmuştur. "Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir? sorusuna "diğer" diyenlerden "Kurumdaki geleceğiniz hakkında aşağıda belirtilen unsurlardan hangisi en önemlidir?" sorusuna "ücret" diyenlerin oranı %38,5, "sosyal imkanlar" diyenlerin oranı %7,7, "iş güvencesi" diyenlerin oranı %23,1, "kariyer geliştirme" diyenlerin oranı %15,4 iken "diğer" diyenlerin oranı %15,4 olmuştur. "Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir?" İle "Kurumdaki geleceğiniz hakkında aşağıda belirtilen unsurlardan hangisi en önemlidir?" sorusunu

cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)}$=46,40, p< .05). Başka bir ifadeyle "Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir?" İle "Kurumdaki geleceğiniz hakkında aşağıda belirtilen unsurlardan hangisi en önemlidir?" arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.36: "Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir" ile "Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz genel olarak sosyal çevrenizce nasıl değerlendirilmektedir" için Ki Kare Test Sonuçları

		Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz genel olarak sosyal çevrenizce nasıl değerlendirilmektedir				Toplam	X^2	Sd	P
		Prestijli bir meslek	Sıradan bir memuriyet	Herhangi bir iş	Gereksiz bir meslek				
Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir	Ücret ve olanakları iyi olduğundan	12	24	4	0	40	40,16	12	,000
		30,0%	60,0%	10,0%	,0%	100,0%			
	Yapısından ve isleyişinden dolayı	19	20	5	0	44			
		43,2%	45,5%	11,4%	,0%	100,0%			
	İssiz kalmaktan iyidir	1	27	12	1	41			
		2,4%	65,9%	29,3%	2,4%	100,0%			
	Mezun old.alanla ilgili, kendimi geliştireceğim bir kurum	14	9	6	0	29			
		48,3%	31,0%	20,7%	,0%	100,0%			
	Diğer	1	10	3	0	14			
		7,1%	71,4%	21,4%	,0%	100,0%			
Toplam		47	90	30	1	168			
		28,0%	53,6%	17,9%	,6%	100,0%			

"Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir?" İle "Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz genel olarak sosyal çevrenizce nasıl değerlendirilmektedir?" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde "Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir? sorusuna "Ücret ve olanakları iyi olduğundan" diyenlerden "Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz genel olarak sosyal çevrenizce

nasıl değerlendirilmektedir?" sorusuna "Prestijli bir meslek" diyenlerin oranı %30,0, "Sıradan bir memuriyet" diyenlerin oranı %60,0, "Herhangi bir iş" diyenlerin oranı %10,0 iken "Gereksiz bir meslek" diyenlerin oranı %0,0 olmuştur. "Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir? sorusuna "Yapısından ve işleyişinden dolayı" diyenlerden "Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz genel olarak sosyal çevrenizce nasıl değerlendirilmektedir?" sorusuna "Prestijli bir meslek" diyenlerin oranı %43,2, "Sıradan bir memuriyet" diyenlerin oranı %45,5, "Herhangi bir iş" diyenlerin oranı %11,4 iken "Gereksiz bir meslek" diyenlerin oranı %0,0 olmuştur. "Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir? sorusuna "İşsiz kalmaktan iyidir" diyenlerden "Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz genel olarak sosyal çevrenizce nasıl değerlendirilmektedir?" sorusuna "Prestijli bir meslek" diyenlerin oranı %2,4, "Sıradan bir memuriyet" diyenlerin oranı %65,9, "Herhangi bir iş" diyenlerin oranı %29,3 iken "Gereksiz bir meslek" diyenlerin oranı %2,4 olmuştur. "Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir? sorusuna "Mezun olduğum alanla ilgili kendimi geliştireceğim bir kurum" diyenlerden "Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz genel olarak sosyal çevrenizce nasıl değerlendirilmektedir?" sorusuna "Prestijli bir meslek" diyenlerin oranı %48,3, "Sıradan bir memuriyet" diyenlerin oranı %31,0, "Herhangi bir iş" diyenlerin oranı %20,7 iken "Gereksiz bir meslek" diyenlerin oranı %0,0 olmuştur. "Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir? sorusuna "Diğer" diyenlerden "Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz genel olarak sosyal çevrenizce nasıl değerlendirilmektedir?" sorusuna "Prestijli bir meslek" diyenlerin oranı %7,1, "Sıradan bir memuriyet" diyenlerin oranı %71,4, "Herhangi bir iş" diyenlerin oranı %21,4 iken "Gereksiz bir meslek" diyenlerin oranı %0,0 olmuştur. "Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir?" ile "Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz genel olarak sosyal çevrenizce nasıl değerlendirilmektedir?" sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)}=40,16,\ p< .05$). Başka bir ifadeyle "Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir?" ile "Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz genel olarak sosyal çevrenizce nasıl değerlendirilmektedir?"arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.37: "Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir" ile "Yılda ortalama kaç gün izin kullanmaktasınız" için Ki Kare Test Sonuçları

		Yılda ortalama kaç gün izin kullanmaktasınız					Toplam	X^2	Sd	P
		0-10 gün	11-20 gün	21-30 gün	31-40 gün	41 gün +				
Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir	Ücret ve olanakları iyi olduğundan	5	16	17	3	1	42	34,04	20	,026
		11,9%	38,1%	40,5%	7,1%	2,4%	100,0%			
	Yapısından ve isleyişinden dolayı	10	16	17	2	0	45			
		22,2%	35,5%	37,8%	4,4%	,0%	100,0%			
	İşsiz kalmaktan iyidir	13	14	12	1	1	41			
		31,7%	34,1%	29,3%	2,4%	2,4%	100,0%			
	Mezun old.alanla ilgili, kendimi geliştireceğim bir kurum	3	23	2	1	0	29			
		10,3%	79,3%	6,9%	3,4%	,0%	100,0%			
	Diğer	5	5	4	0	0	14			
		35,7%	35,7%	28,6%	,0%	,0%	100,0%			
Toplam		36	74	52	7	2	171			
		21,1%	43,3%	30,4%	4,1%	1,2%	100,0%			

"Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir?" ile "Yılda ortalama kaç gün izin kullanmaktasınız?" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde "Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir?" sorusuna "ücret ve olanakları iyi olduğundan" diyenlerden "Yılda ortalama kaç gün izin kullanmaktasınız?" sorusuna "0-10 gün" diyenlerin oranı %11,9, "11-20 gün" diyenlerin oranı %38,1, "21-30 gün" diyenlerin oranı %40,5, "31-40 gün" diyenlerin oranı %7,1 iken "41 gün +" diyenlerin oranı %2,4 olmuştur. "Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir?" sorusuna "yapısından ve işleyişinden dolayı" diyenlerden "Yılda ortalama kaç gün izin kullanmaktasınız?" sorusuna "0-10 gün" diyenlerin oranı %22,2, "11-20 gün" diyenlerin oranı %35,5, "21-30 gün" diyenlerin oranı %37,8, "31-40 gün" diyenlerin oranı %4,4 iken "41 gün +" diyenlerin oranı

%0,0 olmuştur. “Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir?” sorusuna ”işsiz kalmaktan iyidir” diyenlerden “Yılda ortalama kaç gün izin kullanmaktasınız?” sorusuna “0-10 gün” diyenlerin oranı %31,7, “11-20 gün” diyenlerin oranı %34,1, “21-30 gün” diyenlerin oranı %29,3, “31-40 gün” diyenlerin oranı %2,4 iken “41 gün +” diyenlerin oranı %2,4 olmuştur. “Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir?” sorusuna ”mezun olduğum alanla ilgili, kendimi geliştireceğim bir kurum” diyenlerden “Yılda ortalama kaç gün izin kullanmaktasınız?” sorusuna “0-10 gün” diyenlerin oranı %10,3, “11-20 gün” diyenlerin oranı %79,3, “21-30 gün” diyenlerin oranı %6,9, “31-40 gün” diyenlerin oranı %3,4 iken “41 gün +” diyenlerin oranı %0,0 olmuştur. “Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir?” sorusuna ”diğer” diyenlerden “Yılda ortalama kaç gün izin kullanmaktasınız?” sorusuna “0-10 gün” diyenlerin oranı %35,7, “11-20 gün” diyenlerin oranı %35,7, “21-30 gün” diyenlerin oranı %28,6, “31-40 gün” diyenlerin oranı %0,0 iken “41 gün +” diyenlerin oranı %0,0 olmuştur. “Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir?” ile “Yılda ortalama kaç gün izin kullanmaktasınız?” sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)}=34,04$, $p< .05$). Başka bir ifadeyle “Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir?” ile “Yılda ortalama kaç gün izin kullanmaktasınız?” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.38: "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz" ile "TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir? (Lütfen tek seçenek işaretleyiniz)" için Ki Kare Test Sonuçları

		TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir					Toplam	X^2	Sd	P
		Performans değerlendirmesi	Eğitim programlarının arttırılması	Ödüllendirme kriterlerinin gözden geçirilmesi	Açık sicil verilmesi	Ootomasyon kullanımının belirli periyodlarla acıklanması (or:				
Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz	Kesinlikle hayır	29	8	8	8	0	53	26,56	16	,047
		54,7%	15,1%	15,1%	15,1%	0%	100,0%			
	Hayır	27	5	5	3	1	41			
		65,9%	12,2%	12,2%	7,3%	2.4%	100,0%			
	Kararsızım	34	4	7	1	1	47			
		72,3%	8,5%	14,9%	2,1%	2.1%	100,0%			
	Evet	16	7	1	0	0	24			
		66,7%	29,2%	4,2%	,0%	0%	100,0%			
	Kesinlikle evet	4	0	0	0	1	5			
		80,0%	,0%	,0%	,0%	20.0%	100,0%			
Toplam		110	24	21	12	3	170			
		64,7%	14,1%	12,4%	7,1%	1,8%	100,0%			

"Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" İle "TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir? Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar

içerisinde “Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?” sorusuna ”kesinlikle hayır” diyenlerden “TKK’da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir?” sorusuna “performans değerlendirmesi” diyenlerin oranı %54,7, “eğitim programlarının arttırılması” diyenlerin oranı %15,1, “ödüllendirme kriterlerinin gözden geçirilmesi” diyenlerin oranı %15,1, “açık sicil verilmesi” diyenlerin oranı %15,1 iken “otomasyon kullanımının belirli periyodlarla açıklanması” diyenlerin oranı %0,0 olmuştur. “Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?” sorusuna ”hayır” diyenlerden “TKK’da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir?” sorusuna “performans değerlendirmesi” diyenlerin oranı %26,4, “eğitim programlarının arttırılması” diyenlerin oranı %33,3, “ödüllendirme kriterlerinin gözden geçirilmesi” diyenlerin oranı %38,1, “açık sicil verilmesi” diyenlerin oranı %66,7 iken “otomasyon kullanımının belirli periyodlarla açıklanması” diyenlerin oranı %0.0 olmuştur. “Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?” sorusuna ”kararsızım” diyenlerden “TKK’da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir?” sorusuna “performans değerlendirmesi” diyenlerin oranı %72,3, “eğitim programlarının arttırılması” diyenlerin oranı %8,5, “ödüllendirme kriterlerinin gözden geçirilmesi” diyenlerin oranı %14,9, “açık sicil verilmesi” diyenlerin oranı %2,1 iken “otomasyon kullanımının belirli periyodlarla açıklanması” diyenlerin oranı %2,1 olmuştur. “Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?” sorusuna ”evet” diyenlerden “TKK’da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir?” sorusuna “performans değerlendirmesi” diyenlerin oranı %66,7, “eğitim programlarının arttırılması” diyenlerin oranı %29,2, “ödüllendirme kriterlerinin gözden geçirilmesi” diyenlerin oranı %4,2, “açık sicil verilmesi” diyenlerin oranı %0,0 iken “otomasyon kullanımının belirli periyodlarla açıklanması” diyenlerin oranı %0,0 olmuştur. “Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir

kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" sorusuna "kesinlikle evet" diyenlerden "TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir?" sorusuna "performans değerlendirmesi" diyenlerin oranı %80,0, "eğitim programlarının arttırılması" diyenlerin oranı %0,0, "ödüllendirme kriterlerinin gözden geçirilmesi" diyenlerin oranı %0,0, "açık sicil verilmesi" diyenlerin oranı %0,0 iken "otomasyon kullanımının belirli periyodlarla açıklanması" diyenlerin oranı %20,0 olmuştur. "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" İle "TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir?" sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)}=26,56,\ p< .05$). Başka bir ifadeyle "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" İle "TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin öncelikle yapılması gerekmektedir?" arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.39: "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz" ile "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir" için Ki Kare Test Sonuçları

		Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir					Toplam	X^2	Sd	P
		Kesinlikle hayır	Hayır	Karasızım	Evet	Kesinlikle evet				
Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz	Kesinlikle hayır	14	14	8	12	4	52	36,05	16	,003
		26,9%	26,9%	15,4%	23,1%	7,7%	100,0%			
	Hayır	9	10	8	10	7	44			
		20,5%	22,7%	18,2%	22,7%	15,9%	100,0%			
	Kararsızım	4	5	11	19	9	48			
		8,3%	10,4%	22,9%	39,6%	18,8%	100,0%			
	Evet	0	2	3	12	7	24			
		,0%	8,3%	12,5%	50,0%	29,2%	100,0%			
	Kesinlikle evet	0	0	1	2	2	5			
		,0%	,0%	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%			
Toplam		27	31	31	55	29	173			
		15,6%	17,9%	17,9%	31,8%	16,8%	100,0%			

"Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" İle "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir?" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?"sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerden "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %26,9, "hayır" diyenlerin oranı %26,9, "kararsızım" diyenlerin oranı %15,4, "evet" diyenlerin oranı %23,1 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %7,7 olmuştur. "Kurumunuzda kariyerinizi

geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?"sorusuna "hayır" diyenlerden "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %20,5, "hayır" diyenlerin oranı %22,7, "kararsızım" diyenlerin oranı %18,2, "evet" diyenlerin oranı %22,7 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %15,9 olmuştur. "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" sorusuna "kararsızım" diyenlerden "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %8,3, "hayır" diyenlerin oranı %10,4, "kararsızım" diyenlerin oranı %22,9, "evet" diyenlerin oranı %39,6 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %18,8 olmuştur. "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" sorusuna "evet" diyenlerden "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %0,0, "hayır" diyenlerin oranı %8,3, "kararsızım" diyenlerin oranı %12,5, "evet" diyenlerin oranı %50,0 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %29,2 olmuştur. "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" sorusuna "kesinlikle evet" diyenlerden "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %0,0, "hayır" diyenlerin oranı %0,0, "kararsızım" diyenlerin oranı %20,0, "evet" diyenlerin oranı %40,0 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %40,0 olmuştur. "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" İle "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir?" sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)} = 36{,}05$, $p < .05$). Başka bir ifadeyle "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" İle "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir?" arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.40: "**Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz" ile "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi (Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenlerini lütfen yazınız.)" için Ki Kare Testi**

		Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi					Toplam	X^2	Sd	P
		Kesinlikle hayır	Hayır	Karasızım	Evet	Kesinlikle evet				
Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz	Kesinlikle hayır	29	11	9	2	1	52	77,33	16	,000
		55,8%	21,2%	17,3%	3,8%	1,9%	100,0%			
	Hayır	11	7	17	7	2	44			
		25,0%	15,9%	38,6%	15,9%	4,5%	100,0%			
	Kararsızım	2	6	20	16	4	48			
		4,2%	12,5%	41,7%	33,3%	8,3%	100,0%			
	Evet	1	2	6	14	1	24			
		4,2%	8,3%	25,0%	58,3%	4,2%	100,0%			
	Kesinlikle evet	1	1	0	1	2	5			
		20,0%	20,0%	,0%	20,0%	40,0%	100,0%			
Toplam		44	27	52	40	10	173			
		25,4%	15,6%	30,1%	23,1%	5,8%	100,0%			

"Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" İle "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi? Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerden "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları

yeterince objektif mi? sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %55,8, "hayır" diyenlerin oranı %21,2, "kararsızım" diyenlerin oranı %17,3, "evet" diyenlerin oranı %3,8 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %1,9 olmuştur. "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" sorusuna "hayır" diyenlerden "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi? sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %25,0, "hayır" diyenlerin oranı %15,9, "kararsızım" diyenlerin oranı %38,6, "evet" diyenlerin oranı %15,9 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %4,5 olmuştur. "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" sorusuna "kararsızım" diyenlerden "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi? sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %4,2, "hayır" diyenlerin oranı %12.5, "kararsızım" diyenlerin oranı %41,7, "evet" diyenlerin oranı %33,3 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %8,3 olmuştur. "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" sorusuna "evet" diyenlerden "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi? sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %4,2, "hayır" diyenlerin oranı %8,3, "kararsızım" diyenlerin oranı %25,0, "evet" diyenlerin oranı %58,3 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %4,2 olmuştur. "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" sorusuna "kesinlikle evet" diyenlerden "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi? sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %20,0, "hayır" diyenlerin oranı %20,0, "kararsızım" diyenlerin oranı %0,0, "evet" diyenlerin oranı %20,0 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %40,0 olmuştur. "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" İle "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi?" sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2}{}^{(2)}$ =77,33, p< .05). Başka bir ifadeyle "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" İle "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi?" arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.41: "**Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz" ile TKK Personel Yönetmeliğinde yer alan Genel Müdürlük ve Genel Müdür Yardımcılığı atama kriterlerinde "....Tarım Kredi Kooperatiflerinin faaliyet alanı ile ilgili benzer bir kuruluşta en az sekiz yıl çalışmış olma şartı...." ile kurum dışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur" İçin Ki Kare Testi**

		TKK'da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur					Toplam	X^2	Sd	P
		Kesinlikle hayır	Hayır	Karasızım	Evet	Kesinlikle evet				
Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz	Kesinlikle hayır	26	6	9	6	5	52	51,51	16	,000
		50,0%	11,5%	17,3%	11,5%	9,6%	100,0%			
	Hayır	7	15	12	6	3	43			
		16,3%	34,9%	27,9%	14,0%	7,0%	100,0%			
	Kararsızım	6	8	19	11	3	47			
		12,8%	17,0%	40,4%	23,4%	6,4%	100,0%			
	Evet	1	4	7	10	2	24			
		4,2%	16,7%	29,2%	41,7%	8,3%	100,0%			
	Kesinlikle evet	0	0	1	1	3	5			
		,0%	,0%	20,0%	20,0%	60,0%	100,0%			
Toplam		40	33	48	34	16	171			
		23,4%	19,3%	28,1%	19,9%	9,4%	100,0%			

"Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" İle "TKK'da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor

musunuz?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerden "TKK'da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %50,0, "hayır" diyenlerin oranı %11,5, "kararsızım" diyenlerin oranı %17,3, "evet" diyenlerin oranı %11,5 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %9,6 olmuştur. "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" sorusuna "hayır" diyenlerden "TKK'da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %16,3, "hayır" diyenlerin oranı %34,9, "kararsızım" diyenlerin oranı %27,9, "evet" diyenlerin oranı %14,0 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %7,0 olmuştur. "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" sorusuna "kararsızım" diyenlerden "TKK'da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %12,8, "hayır" diyenlerin oranı %17,0, "kararsızım" diyenlerin oranı %40,4, "evet" diyenlerin oranı %23,4 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %6,4 olmuştur. "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" sorusuna "evet" diyenlerden "TKK'da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %4,2, "hayır" diyenlerin oranı %16,7, "kararsızım" diyenlerin oranı %29,2, "evet" diyenlerin oranı %41,7 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %8,3 olmuştur. "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" sorusuna "kesinlikle evet" diyenlerden "TKK'da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %0,0, "hayır" diyenlerin oranı %0,0, "kararsızım" diyenlerin oranı %20,0, "evet" diyenlerin oranı %20,0 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %60,0 olmuştur. "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" İle "TKK'da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?" sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)} = 51{,}51$, $p < .05$). Başka bir ifadeyle "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması

yapıldığına inanıyor musunuz?" İle "TKK'da ….. kurumdışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?"arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.42: "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz" ile "Amiriniz/amirleriniz çalışanları, önemli kararlara katılmaları için teşvik eder mi" için Ki Kare Test Sonuçları

		Amiriniz/amirleriniz çalışanları, önemli kararlara katılmaları için teşvik eder mi					Toplam	X^2	Sd	P
		Kesinlikle hayır	Hayır	Karasızım	Evet	Kesinlikle evet				
Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz	Kesinlikle hayır	25	12	5	7	3	52	67,32	16	,000
		48,1%	23,1%	9,6%	13,5%	5,8%	100,0%			
	Hayır	7	11	14	10	2	44			
		15,9%	25,0%	31,8%	22,7%	4,5%	100,0%			
	Kararsızım	3	3	10	20	12	48			
		6,2%	6,2%	20,8%	41,7%	25,0%	100,0%			
	Evet	1	2	7	7	7	24			
		4,2%	8,3%	29,2%	29,2%	29,2%	100,0%			
	Kesinlikle evet	0	0	1	2	2	5			
		,0%	,0%	20,0%	40,0%	40,0%	100,0%			
Toplam		36	28	37	46	26	173			
		20,8%	16,2%	21,4%	26,6%	15,0%	100,0%			

"Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" İle "Amiriniz/amirleriniz çalışanları, önemli kararlara katılmaları için teşvik eder mi?" Maddesine verilen cevaplar

incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerden "Amiriniz/amirleriniz çalışanları, önemli kararlara katılmaları için teşvik eder mi?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %48,1, "hayır" diyenlerin oranı %23,1, "kararsızım" diyenlerin oranı %9,6, "evet" diyenlerin oranı %13,5 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %5,8 olmuştur. "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" sorusuna "hayır" diyenlerden "Amiriniz/amirleriniz çalışanları, önemli kararlara katılmaları için teşvik eder mi?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %15,9, "hayır" diyenlerin oranı %25,0, "kararsızım" diyenlerin oranı %31,8, "evet" diyenlerin oranı %22,7 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %4,5 olmuştur. "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" sorusuna "kararsızım" diyenlerden "Amiriniz/amirleriniz çalışanları, önemli kararlara katılmaları için teşvik eder mi?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %6,2, "hayır" diyenlerin oranı %6,2, "kararsızım" diyenlerin oranı %20,8, "evet" diyenlerin oranı %41,7 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %25,0 olmuştur. "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" sorusuna "evet" diyenlerden "Amiriniz/amirleriniz çalışanları, önemli kararlara katılmaları için teşvik eder mi?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %4,2, "hayır" diyenlerin oranı %8,3, "kararsızım" diyenlerin oranı %29,2, "evet" diyenlerin oranı %29,2 ve "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %29,2 olmuştur. "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" sorusuna "kesinlikle evet" diyenlerden "Amiriniz/amirleriniz çalışanları, önemli kararlara katılmaları için teşvik eder mi?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %0,0, "hayır" diyenlerin oranı %0,0, "kararsızım" diyenlerin oranı %20,0, "evet" diyenlerin oranı %40,0 iken "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %40,0 olmuştur. "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" İle "Amiriniz/amirleriniz çalışanları, önemli kararlara katılmaları için teşvik eder mi?" sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)}$ =67,32, p<

.05). Başka bir ifadeyle "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?" İle "Amiriniz/amirleriniz çalışanları, önemli kararlara katılmaları için teşvik eder mi?" arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.43: "Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz" ile "Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir-2" için Ki Kare Testi

		Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir?-2						Toplam	X^2	Sd	P
		Siyasal tercihlerin on planda tutulması	Çalışanların mobbing'e (sistematik yıldırma) maruz kalması	Kurumsal yapının zayıf olması	Nepotizmin (adam kayırma) baskın bir yapıda olması	Cinsiyet ayrımcılığı	Diğer				
Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz	Kesinlikle hayır	6	3	7	27	0	1	44	32,22	20	,041
		13,6%	6,8%	15,9%	61,4%	,0%	2,3%	100,0%			
	Hayır	5	2	5	11	5	0	28			
		17,9%	7,1%	17,9%	39,3%	17,9%	,0%	100,0%			
	Kararsızım	3	1	6	9	4	3	26			
		11,5%	3,8%	23,1%	34,6%	15,4%	11,5%	100,0%			
	Evet	1	1	2	5	0	2	11			
		9,1%	9,1%	18,2%	45,5%	,0%	18,2%	100,0%			
	Kesinlikle evet	0	1	0	0	1	0	2			
		,0%	50,0%	,0%	,0%	50,0%	,0%	100,0%			
Toplam		15	8	20	52	10	6	111			
		13,5%	7,2%	18,0%	46,8%	9,0%	5,4%	100,0%			

“Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?” ile “Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir” Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde “Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerden “size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir” sorusuna “Siyasal tercihlerin önplanda tutulması” diyenlerin oranı %13,6, “Çalışanların mobbinge maruz kalması” diyenlerin oranı %6,8, “Kurumsal yapının zayıf olması” diyenlerin oranı %15,9, “Nepotizmin baskın yapıda olması” diyenlerin oranı %61,4, “Cinsiyet ayrımcılığı” diyenlerin oranı %0,0 iken “Diğer” diyenlerin oranı %2,3 olmuştur. Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?” sorusuna ”hayır” diyenlerden “size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir” sorusuna “Siyasal tercihlerin önplanda tutulması” diyenlerin oranı %17,9, “Çalışanların mobbinge maruz kalması” diyenlerin oranı %7,1, “Kurumsal yapının zayıf olması” diyenlerin oranı %17,9, “Nepotizmin baskın yapıda olması” diyenlerin oranı %39,3, “Cinsiyet ayrımcılığı” diyenlerin oranı %17,9 iken “Diğer” diyenlerin oranı %0,0 olmuştur. “Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?” sorusuna ”kararsızım” diyenlerden “size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir” sorusuna “Siyasal tercihlerin önplanda tutulması” diyenlerin oranı %11,5, “Çalışanların mobbinge maruz kalması” diyenlerin oranı %3,8, “Kurumsal yapının zayıf olması” diyenlerin oranı %23,1, “Nepotizmin baskın yapıda olması” diyenlerin oranı %34,6, “Cinsiyet ayrımcılığı” diyenlerin oranı %15.4 iken “Diğer” diyenlerin oranı %11,5 olmuştur. “Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?” sorusuna ”evet” diyenlerden “size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir” sorusuna “Siyasal tercihlerin önplanda tutulması” diyenlerin oranı %9,1, “Çalışanların mobbinge maruz kalması” diyenlerin oranı %9,1, “Kurumsal yapının zayıf olması” diyenlerin oranı %18,2, “Nepotizmin baskın yapıda olması” diyenlerin oranı %45,5, “Cinsiyet ayrımcılığı” diyenlerin oranı %0,0 iken “Diğer” diyenlerin oranı %18,2 olmuştur. “Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?” sorusuna ”kesinlikle evet” diyenlerden

“size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir” sorusuna “Siyasal tercihlerin önplanda tutulması” diyenlerin oranı %0,0, “Çalışanların mobbinge maruz kalması” diyenlerin oranı %50,0, “Kurumsal yapının zayıf olması” diyenlerin oranı %0,0, “Nepotizmin baskın yapıda olması” diyenlerin oranı %0,0, “Cinsiyet ayrımcılığı” diyenlerin oranı %50,0 iken “Diğer” diyenlerin oranı %0,0 olmuştur. “Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?” ile “Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir” sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)}$=32,22, p< .05). Başka bir ifadeyle “Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?” ile “Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.44: "Size göre TKK'nın ülke ekonomisine katkısı var mıdır" ile "Size göre TKK'nın tarımsal üretime katkıları var mıdır" için Ki Kare Test Sonuçları

		Size göre TKK'nın tarımsal üretime katkıları var mıdır					Toplam	X^2	Sd	P
		Kesinlikle hayır	Hayır	Karasızım	Evet	Kesinlikle evet				
Size göre TKK'nın ülke ekonomisine katkısı var mıdır	Kesinlikle hayır	1	0	0	0	0	1	141,35	16	,000
		100,0%	,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%			
	Hayır	1	2	2	0	0	5			
		20,0%	40,0%	40,0%	,0%	,0%	100,0%			
	Kararsızım	0	0	10	10	0	20			
		,0%	,0%	50,0%	50,0%	,0%	100,0%			
	Evet	0	0	6	65	18	89			
		,0%	,0%	6,7%	73,0%	20,2%	100,0%			
	Kesinlikle evet	0	0	2	7	48	57			
		,0%	,0%	3,5%	12,3%	84,2%	100,0%			
Toplam		2	2	20	82	66	172			
		1,2%	1,2%	11,6%	47,7%	38,4%	100,0%			

"Size göre TKK'nın ülke ekonomisine katkısı var mıdır? İle "Size göre TKK'nın tarımsal üretime katkıları var mıdır?" Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde "Size göre TKK'nın ülke ekonomisine katkısı var mıdır? Sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerden "Size göre TKK'nın tarımsal üretime katkıları var mıdır?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %100,0, "hayır" diyenlerin oranı %0,0, "kararsızım" diyenlerin oranı %0,0, "evet" diyenlerin oranı %0,0 ve "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %0,0 olmuştur. "Size göre TKK'nın ülke ekonomisine katkısı var mıdır? Sorusuna "hayır" diyenlerden "Size göre TKK'nın tarımsal üretime katkıları var mıdır?" sorusuna "hayır" diyenlerin oranı %20,0, "hayır" diyenlerin oranı %40,0, "kararsızım"

diyenlerin oranı %40,0, “evet” diyenlerin oranı %0,0 ve “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %0,0 olmuştur. “Size göre TKK’nın ülke ekonomisine katkısı var mıdır? Sorusuna “kararsızım” diyenlerden “Size göre TKK’nın tarımsal üretime katkıları var mıdır?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %0,0, “hayır” diyenlerin oranı %0,0, “kararsızım” diyenlerin oranı %50,0, “evet” diyenlerin oranı %50,0 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %0,0 olmuştur. “Size göre TKK’nın ülke ekonomisine katkısı var mıdır? Sorusuna “evet” diyenlerden “Size göre TKK’nın tarımsal üretime katkıları var mıdır?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %0,0, “hayır” diyenlerin oranı %0,0, “kararsızım” diyenlerin oranı %6,7, “evet” diyenlerin oranı %73,0 ve “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %20,2 olmuştur. “Size göre TKK’nın ülke ekonomisine katkısı var mıdır? Sorusuna “kesinlikle evet” diyenlerden “Size göre TKK’nın tarımsal üretime katkıları var mıdır?” sorusuna “kesinlikle hayır” diyenlerin oranı %0,0, “hayır” diyenlerin oranı %0,0, “kararsızım” diyenlerin oranı %3,5, “evet” diyenlerin oranı %12,3 ve “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %84,2 olmuştur. “Size göre TKK’nın ülke ekonomisine katkısı var mıdır? İle “Size göre TKK’nın tarımsal üretime katkıları var mıdır?” sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)}$ =141,35, $p< .05$). Başka bir ifadeyle “Size göre TKK’nın ülke ekonomisine katkısı var mıdır? İle “Size göre TKK’nın tarımsal üretime katkıları var mıdır?” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo-7.45: "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir" ile "Size göre TKK verimli bir kurum mudur (Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenleri (3 kelime ile) lütfen yazınız.)" İçin Ki Kare Test Sonuçları

		Size göre TKK verimli bir kurum mudur					Toplam	X^2	Sd	P
		Kesinlikle hayır	Hayır	Karasızım	Evet	Kesinlikle evet				
Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir	Kesinlikle hayır	3	5	14	2	3	27	66,30	16	,000
		11,1%	18,5%	51,9%	7,4%	11,1%	100,0%			
	Hayır	2	6	15	6	1	30			
		6,7%	20,0%	50,0%	20,0%	3,3%	100,0%			
	Kararsızım	0	1	9	12	6	28			
		,0%	3,6%	32,1%	42,9%	21,4%	100,0%			
	Evet	1	1	12	30	10	54			
		1,9%	1,9%	22,2%	55,6%	18,5%	100,0%			
	Kesinlikle evet	1	1	2	10	14	28			
		3,6%	3,6%	7,1%	35,7%	50,0%	100,0%			
Toplam		7	14	52	60	34	167			
		4,2%	8,4%	31,1%	35,9%	20,4%	100,0%			

"Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir?" İle "Size göre TKK verimli bir kurum mudur? Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenleri (3 kelime ile) lütfen yazınız." Maddesine verilen cevaplar incelendiğinde; çalışmaya katılanlar içerisinde "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir?" sorusuna "kesinlikle hayır" diyenlerin oranı %11,1, "hayır" diyenlerin oranı %18,5, "kararsızım" diyenlerin oranı %51,9, "evet" diyenlerin oranı %7,4 ve "kesinlikle evet" diyenlerin oranı %11,1 olmuştur. "Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir?" sorusuna "hayır" diyenlerin oranı %6,7, "hayır" diyenlerin oranı %20,0, "kararsızım" diyenlerin oranı %50,0, "evet" diyenlerin oranı %20,0 iken "kesinlikle evet"

diyenlerin oranı %3,3 olmuştur. “Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir?” sorusuna “kararsızım” diyenlerin oranı %0,0, “hayır” diyenlerin oranı %3,6, “kararsızım” diyenlerin oranı %32,1, “evet” diyenlerin oranı %42,9 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %21,4 olmuştur. “Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir?” sorusuna “evet” diyenlerin oranı %1,9, “hayır” diyenlerin oranı %1,9, “kararsızım” diyenlerin oranı %22,2, “evet” diyenlerin oranı %55,6 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %18,5 olmuştur. “Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir?” sorusuna “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %3,6, “hayır” diyenlerin oranı %3,6, “kararsızım” diyenlerin oranı %7,1, “evet” diyenlerin oranı %35,7 iken “kesinlikle evet” diyenlerin oranı %50,0 olmuştur. “Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir?” İle “Size göre TKK verimli bir kurum mudur? Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenleri (3 kelime ile) lütfen yazınız.” sorusunu cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. ($X^{2\ (2)}$ =66,30, p< .05). Başka bir ifadeyle “Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir?” İle “Size göre TKK verimli bir kurum mudur? Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenleri (3 kelime ile) lütfen yazınız.” arasında anlamlı bir ilişki vardır.

7.2. Nitel Bulgular

Bu bölümde, çalışmanın anket sorularından “Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenleri (3 kelime ile) lütfen yazınız.” Şeklinde likert ölçeğin yanı sıra isteğe bağlı detaylı açıklama da talep edilen sorulara verilen cevaplar ile örneklemde yer alan ve sayılarının az oluşu itibariyle istatistiki analize tabi tutulamayan ve genel anket sorularına paralel olarak üst düzey yöneticilere yöneltilen sorulara ilişkin cevaplar yer almaktadır.

7.2.1. Açık Uçlu Sorulara Verilen Cevaplar

23 No’lu “Size göre TKK verimli bir kurum mudur? Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenleri (3 kelime ile) lütfen yazınız.”

Sorusuna “Kesinlikle Hayır” veya “Hayır” diyenlerin bu cevapları vermelerindeki gerekçe olarak;

"*Kurumsallaşamama, Performans değerlendirme sisteminin olmaması, Kariyer planlamasının yapılmadığı, Personelde kamu kurumu zihniyetinin hakim olması, Teftiş endişesi, Disiplinin olmaması, ortak kabul olmaması, motivasyon eksikliği, personelin mutsuzluğu, eski yeni personel çatışmasının varlığı, ücretlerin yetersiz olması ve deneyim farklılıklarının mevcudiyeti, personel yetersiz, eğitim seviyesi düşük, verimsiz iştirakin çok olması, verimlilik analizlerinin birkaç kritere göre yapılıyor olması ve bunun gerçekçi olmaması, ortak ürünlerinin değerlendirilmediği, "geçmişten beri böyle yapılıyor" mantığı özellikle eski personellerde halen devam ediyor olması, üretimden daha çok paranın dönmesi, paradan kar etmenin verimliği olmadığı, üretim/zaman=verim!, boş bekleyen çok personel olması, Türkiye'de tarımsal kredi hacmi artarken TKK'nın kullandırdığı kredi hacminin daha az artmış olması, atıl işgücü, yeteneksiz yönetim, amatörce yapılmış yatırımlar, çalışanların verimsiz olması, kurumsal yapısının zayıf, gelişmemiş olması ve çok fazla bürokrasinin olması, kurumsal olmaması ve özlük haklarının iyi olmaması, piyasa şartlarından uzak çalışılması, uzun vadeli hedef belirlenmemesi, üst yönetimle personelin arasında her alanda uçurumun söz konusu olduğu, verimin insani ilişkileri negatif yönde etkidiği*" belirtilmektedir.

28 No'lu "Aynı pozisyonda çalıştığınız kişiler ile eşit haklara sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz? Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenlerini lütfen yazınız."

Sorusuna "Kesinlikle Hayır" veya "Hayır" diyenlerin bu cevapları vermelerindeki gerekçe olarak;

"*Alınan risk, sarfedilen mesai, ekonomik konjonktür ile ilgili araştırmanın farklı olması, her şeyin kişisel ilişkilerle yürüyor olması, idarenin bakışına göre değişmesi, herkesin iş yükünün aynı olmadığı, herkese aynı ücretin verilmesi, performans ve iş riskine önem verilmediği, ücret farkları, kapsam içi-dışı arasında uçurumun varlığı, yönetici kadronun objektif değerlendirme yeteneğine sahip olmadığı, çalışmaya ve bilgiye bakılmayıp, farklı değerlendirilmeye tabi tutulduğu, personelin ayrıcalıklı tutulduğu, iş eşitliğinin olmadığı, ben daha zeki ve çalışkanım, iki yüzlü, riyakar ve yaranma çabasında olanların varlığı, kişisel ayrımlar ve mantıksız davranışların varlığı, yeni personelinsin, deneyimsizsin, kooperatifte*

çalışmadın gibi eleştirilerin söz konusu olması, aynı işi yapıp daha az ücret alıyoruz, izinlerimiz çok daha az, kişiye göre farklılıklar var, adam kayırmaların söz konusu olduğuna inanıyorum, birimler arası farklılıklar var, giriş-çıkış saat esnekliğinin olmaması, aynı pozisyon demeyelim de aynı eğitimden hatta daha düşük eğitimli kişiler "uzman" olarak çalışıyorken bizim yetkimiz bile yok!, kıdem zammının oluşturduğu fark, yetki makam vs. oluşturduğu fark ve maaş&ücret, ayrım yapılıyor, iş yapanda yaymanda aynı ücreti alıyor, yeniyim ve benim 2 katı maaş alanların 10 katı çalışıyorum, maaş farklı, yıllık izin süreleri farklı, ücret adaletsizliği, eğitim farkı, mantalite (iş ahlakı-görüş), amirlerin tutumu, kişiler arası ayrımın çokluğu, tavan ücretler, izin gibi konularda farklılıklar var, yaş-kıdem-anlayış, aynı ücreti almıyorum hatta yakın bile değil, yıllık iznim diğerlerinden düşük, kişinin referansına göre bazen değişiklik gösterebiliyor, ücret eşitsizliği, kişisel ayrımcılık, Toplu-İş Sözleşmesi ve Personel Yönetmeliği'nde ayrım var" şeklinde açıklamalar getirilmiştir.

29 No'lu "Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi? Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenlerini lütfen yazınız."

Sorusuna "Kesinlikle Hayır" veya "Hayır" diyenlerin bu cevapları vermelerindeki gerekçe olarak;

"*?, eğitim programları, sınav sistemi, alımları periyodik değil, 1000-2000 kişi personel alınması nedeniyle değerlendirme gülcüğü, sicil objektif değil, bilgi akışı güncellenmeli, hazırlanmasında tabanın görüşü dikkate alınmıyor, idarede hangi meslek kolu varsa onlara göre hazırlanıyor, kişisel ve siyasi ilişkiler ön plana çıkmaktadır, çalışmaya, bilgiye bakılmıyor, değerlendirme farklı, duruma göre yönetmelik hazırlanıyor, kişiye göre, kişiye özel, insana göre, konuma göre, önyargı, sicil, siyaset, hangisini yazayım, hala siyaset etkin olduğu için açık davranılmamakta, amirlerimizin kendi görüşleri çok etkili olmaktadır (yanlı olarak), farklı dönemde memuriyete başlayanlara farklı muamele uygulanıyor, adam kayırmaların söz konusu olduğuna inanıyorum, paravan sınavlar var, siyaset önplanda, kesinlikle adil bir mevzuat yapılmamış değişeceğini de hiç zannetmiyorum, sosyal haklardaki düzensizlik, eski-yeni personel ayrımı yapılıyor, hemşericilik, adam kayırma, torpil çok, siyaset, yönetmeliğin yeterince açık olmaması nedeniyle*

uygulamaların kişilere göre farklılık göstermesi, yeterince esnek değil, yeterince adil değil, görev tanımları adil değil, aynı pozisyondaki kişilerle farklı haklar var, subjektif ölçütler her zaman önde tutuluyor, personele göre muamele yapılıyor, ahbap çavuş ilişkisi içerisinde her şey makamla aranız iyi ise birden müdür olursunuz, emekliliğiniz gelse de emekli olmaz millete eziyet edersiniz" gibi cevaba ilişkin açıklama ifadeleri kullanılmaktadır.

34 No'lu "TKK'de birimler arası veya bireyler arası iş yükü dağılımı adaletli midir? (Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenlerini lütfen yazınız.)"

Sorusuna "Kesinlikle Hayır" veya "Hayır" diyenlerin bu cevapları vermelerindeki gerekçe olarak;

"*İşin niteliği, konuya hakimiyet, bilgi birikimi, sahiplenme – aidiyet duygusunun zayıflığı, iş yoğunluğu farklı olabilir, iş yapana yüklenilir, birimler arası iş yükü dağılımı çok adaletsiz, iş yapmamanın müeyyidesi yok, birimlerin faaliyetleri farklılık gösteriyor, kişisel özellikler, kişisel ilişkiler çok baskın, kamplaşma, güvensizlik, taraftarlık, teşkilat şeması ve görev dağılımları yeniden düzenlenmelidir, iş yapan daha çok çalıştırılıyor, iş yapana daha çok iş veriliyor, birimlerin konusu ve yapılan iş, iş yapanın üzerinde kalıyor, ayrımcılık var, çalışana yüklen, çoğu personel iş yapmadan maaş alıyor, bazı birimlerin iş yoğunluğu çok düşük, bazı kimseler iş yaptıkça bu nasıl olsa beceriyor diye daha çok iş yüklenebiliyor, birimler arası veya bireyler arası iş yükü dağılımı aynı değil, iş gerekleri, performans, iş ayrımı yapılıyor, işin kalitesine bakılıyor, işten kaçınma oluyor, yani iş sahiplenmeden işi ben yaptım deniyor, kaliteli iş alınacak personele daha fazla yüklenilmektedir, görev dağılımı adaletsiz, çalışan hamal, iyi niyet suistimal, garibana yüklenme, bazı birimlerin iş yükü çok az, her birimin yoğunluğu aynı değil, yatana aldırma, çalışana acıma, iş yapanın üzerinde aklıyor, herkes kendi adamına göre ayarlıyor, şahıslarla, birimler arası aynı konuda çalışılmakta ve birbirine haber bile verilmemektedir. Her birim kendini öne çıkarmak istemektedir, herkesin aynı yükte işi yok, kimileri hiç iş yapmıyor, bazı birimlerin çok daha yoğun çalışma gerektirdiğini düşünüyorum, performansa yönelik bir değerlendirme yapılmadığından insanlar vicdanlarıyla baş başa, birimlerin iş yükü farklı, işi bilenin üzerine gidiliyor, çalışılan bölüm ve pozisyona göre farklılık gösteriyor, dengeli ama*

birime göre değişebilir, birimlerin iş yükü farklı, konuları farklı alanları farklı, bir işi kim yaparsa onda kalıyor, işlerin büyük bir kısmı yenilerin (gençlerin) üzerine yıkılıyor, çok çalışan da var, hiç çalışmayan da, organizasyon yapısı iş yükünü adil dağıtacak kadar düzgün değil, personel sayısı bakımından birimler arası dağılımın yetersiz olduğunu düşünüyorum, karmaşık bir çalışma düzeni, görev tanımları iyi yapılmamış, kıdem-yaş-anlayış, herkese eşit yükte iş verilmiyor, işi yapana ve becerene yükleniliyor" vb. ifadeleri içermektedir.

35 No'lu "Size göre TKK kariyer gelişimine açık bir kurum mudur? (Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenlerini lütfen yazınız.)"

Sorusuna "Kesinlikle Hayır" veya "Hayır" diyenlerin bu cevapları vermelerindeki gerekçe olarak;

"*?, akademik destek, dışarıda geçerli olmaması, ortam (imkan) sağlanmaması, kıymet bilinmemekte olduğundan sistemli performans değerlendirme ve kariyer planlama yapma imkanınız yok, hizmet üretimi yapıldığından kariyer yapılamaz, açık olmakla birlikte performans değerlendirme de önemi yok, işi ne kadar iyi yaptığınız değil, amirinizin sizi nasıl gördüğü önemli, siyasi görüşümüze ve kişisel ilişkilerinizle doğru orantılıdır, başarı çekilmiyor, engelleme, kötüleme, kariyer gelişmesine izin verilmiyor, liyakate önem yok, taraflı atama yapılıyor, son yıllarda gelişmeler olsa da hala torpilin geçerli olduğunu düşünüyorum, torpil, performansa göre değerlendirmeye az önem veriliyor, adam kayırma, zihniyet kötü, tanıdığımız yok, siyasetçi vekilimiz yok, kendimizi geliştirecek fikir ve iş yapamıyoruz, siyasi, adam tutma, adaletsizlik, değişimi yaşaması gereken insanların çok daha ileri kademelerde olması bu durumu sekteye uğratmakta, yapılacak olan kariyer dağılımlarında dışarıdan etkinin en aza indirileceği şeklide düzenlemeler yapılmalıdır, objektif değil çok siyasi, kurumsal yapısı yok, görev tanımları belli değil, kariyer gelişiminde performanstan çok başka olgular ön planda, mesleğimizle ilgili işler genellikle az, yüksek lisans derslerine gitmek için izin verilmiyor, verilirse cumartesi mesai yapmanız gerekiyor, torpil öncelikli, yüksek lisans vs. yapana zorluk çıkarılıyor, insanlar köreltiliyor, sen memursun anlamazsın deniyor, torpilin yoksa hiçsin, angarya işler, siyasi kaygılı terfi, kurumsal yapısı yetersiz, kariyer basamakları açık değil, kariyer gelişimini teşvik edici uygulamalar yok, yönetici baskısı yüksek,*

kariyerinizi geliştirmeniz çok fazla kişilerin insiyatifinde, birimler arası farklı işler farklı iş yükünü de beraberinde getiriyor, yüksek lisans desteklenmiyor, doktora desteklenmiyor, kurum içi yükselme kriterleri objektif unsurlara dayanmıyor, kariyer kriterleri farklı bir kurum, her şey torpil" gibi açıklamalar getirilmektedir.

38 No'lu "Sizce kurumda gerçekleştirilen eğitim programları yeterli mi? (Cevabınız hayır ise; gerekli gördüğünüz başlıkları yazınız.)"

Sorusuna "Hayır, yetersizdir" diyenlerin bu cevapları vermelerindeki gerekçe olarak;

"*Eğitimin konusu, eğitimcilerin vasıfları, hedef kitle belirlemede tutarsızlık, tüm çalışanlara yönelik olmalı, müfredatın yenilenmesi, ortaklara yönelik eğitim programlarına da önem verilmesi, prof. Eğitimcilerden destek alınmalı, NLP, süre az, kişisel gelişim, kadro, eğitimin fazlalığı değil içeriği önemlidir, üretim-pazarlama-verimlilik, mesleki eğitim - kişisel gelişim - sosyal gelişim, daha kaliteli bir eğitim olmalı, işe göre uygulamalı eğitim, herkesin en azından daha rantabl hale gelmesi için kendi dalında kurslar arttırılmalı, biraz daha artırılabilir, her başkanlık birimi görev yetki ve sorumluluk oranı ile ilgili eğitimleri sıkça yapmalı, pratik-üniversite işbirliği, profesyonel, psikoloji – yogo - müzik dersleri (şan dersleri gibi), yetersiz olmasının tek sebebi gerekli eğitimsel planlamaların yapılmamasından kaynaklanıyor, müşteri ilişkileri yönetimi – kişisel gelişim kursları, çalışanlara çalıştıkları birimlerle ilgili eğitimi verilmeli personel yönetmeliği vs. hakkında değil, gereksiz, tekrar eden eğitimler, ihtiyaç tespiti yapılmalı, etkin olmalı, halkla ilişkiler, pazarlama, mesleki eğitim programları-seminerler olmalı, eğitim, bilişim, eğitimler daha profesyonel ve ciddi olmalı – daha etkin olmalı, ihtiyaca göre olmalı, ayrıntılı e-koop eğitim yok – mesleki eğitim yok, eğitimleri konusunda uzman kişiler vermiyor, eğitim süreleri kısa, eğitimlerin içeriği çoğu zaman yetersiz, detaylı excell, e-koop, performans – başarı – kurumsallaşma*" olmak üzere nedenler ve olması gerektiği düşünülen başlıklar belirtilmektedir.

39 No'lu "Mesleki kariyerinizi geliştirmek adına kurumsal faaliyetler dışında herhangi bir faaliyette bulunuyor musunuz? (Lütfen belirtiniz)"

Sorusuna "Evet" diyenlerin ne tür faaliyette bulunduklarına ilişkin olarak;

"*Akademik çalışmalar, mesleki açıdan örgütlenen yerlerde görev almak ve faaliyetlere düzenli olarak iştirak etmek, eğitim, lisans üstü eğitim – kitap okuma, master – araştırmalar, master yaptım – yazılım programları çalışıyorum, yenilikleri araştırırım – bölümümle ilgili araştırma yaparım – eleştirisel olarak kendimi sorgularım, yabancı dil – dil öğrenme, mesleki kuruluş sosyal etkinliklerine – sempozyum, seminer vb. katılmak, eğitimler – kurslar, konferanslar – makaleler, mühendislik – ziraat, gazete okumak – kitap okumak, eğitimimi artırıyorum (master gibi), yüksek lisans – dil eğitimi, yüksek lisans – sektör araştırmaları, kurslara iştirak, eğitim – kurs – araştırma, değerlendirilmese de.., doktora yapıyorum – mesleki birliklerde görev alıyorum, doktora yaptım – yayın yapmaya çalışıyorum, kurslar (Autocad, Netcad, vb. yazılım kursları)", doktora – bilimsel çalışmalar, kooperatifçilik üzerinde akademik olarak ilerlemeye çalışıyorum*" şeklinde cevaplar verilmekte olup,

Aynı soruya "Zaman zaman" diyenlerin ne tür faaliyette bulunduklarına ilişkin olarak;

"*Mesleğimle ilgili sosyal faaliyetler – yabancı dil – sosyal faaliyetler, bilişim ile ilgili dergi vb. yayınların takibi, sosyal faaliyet çevre, anlaşma – tahkim – İngilizce, seminerlere katılmak – süreli yayın takip etmek, araştırma – istatistiksel verileri takip, ekonomik konularda eğitim alıyor (SMMM gibi, sigortacılık gibi, denetim gibi), araştırma, seminer – tarımla ilgili yayınlar, yabancı dil, kurslara gidiyorum, araştırmak – incelemek – okumak, seminerlere katılıyorum (ücretsiz olanlara), spor – yüzme, teknik kurslar – fuarlar, tahsil durumunu arttırma*" şeklinde ifadeler kullanılmakta iken,

Sorusuna "Hayır" diyenlerin herhangi bir faaliyette bulunmamalarına gerekçe olarak;

"*Zamanım yok – emekliliğime az kaldı – ne işe yarar ki (yani TKK'da kıymeti bilinmez), zaman yetersizliği, vakit yok, zaman bulamama, vakitsizlik, kurum şartlarında kariyer geliştirmenin imkanı yok, çünkü objektif değerlendirme yapılmamakta, istek ve arzu bırakılmamıştır, çok yoruluyorum, ekonomik, ekonomik – zaman, yaş – ikamet – zaman, işe yaramaz, kurum için değmez diyorum, ihtiyaç hissedecek durumumuz kalmadığı için ve maddi imkanım elvermediği için*" vb. ifadeler sıkça kullanılarak soruya ilişkin cevaplara çeşitli açıklamalar getirilmiştir.

7.2.2. Üst Düzey Yöneticilere Yöneltilen Anket Soruları ve Cevapları

Kurumdaki pozisyonu Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcısı olan üst düzey yöneticilere yönelik olarak düzenlenen anket formunda yer alan sorular, evreni temsil elen personel üzerine uygulanan ana anket formuna paralel olarak düzenlenmiş olup, tamamı erkek ve evli olan ve de yaş aralığı 48 ila 57 arasında değişen, eğitim düzeyleri ise Yüksek Okul, Lisans ve Yüksek Lisans olarak değişen üst düzey yöneticilerin sorulara vermiş oldukları cevaplar şu şekildedir:

"Daha önce herhangi bir kurumda çalıştınız mı? Cevabınız evet ise; bir önceki çalıştığınız sektör ve pozisyonu lütfen yazınız."

Sorusuna 3 kişi "*evet*" cevabı verirken; çalıştıkları sektör olarak da kamu kurumu göstermişlerdir.

"Kaç yıllık yöneticilik deneyiminiz var? Kaç yıldır TKK'da yöneticilik yapıyorsunuz?"

Yöneticilerin bu soruya verdikleri cevaplar içerisinden en az 18, en çok 30 yıldan oluşan yöneticilik deneyimleri olduğu ve bunun 3 yıl ila 8 yıl arasında değişen kısmının Tarım Kredi üst düzey yönetimi olarak geçirildiği gözlenmektedir.

"Gelir düzeyiniz:"

Sorusuna alınan yanıtlar ve Tarım Kredi Kooperatifleri Personel Yönetmeliği'nde üst düzey yönetici olarak adlandırılan üst düzey yöneticilerin gelirlerinin 8.000 TL ve üzeri olduğu belirlenmiştir.

"**Yapısı itibariyle TKK'yı daha çok özel mi yoksa resmi bir kurum olarak mı görüyorsunuz?"**

Sorusuna verilen cevapların; "*özel bir kurum olarak görüyorum*", *"özel bir kuruluş ama kamu hizmeti görüyor",* "*sahibi çiftçi olduğu için özel bir kurum*", "*Özel olmakla birlikte, kamu hizmeti veriyor olması ve piyasada denge unsuru teşkil etmesi itibariyle, algılamada yarı resmi bir kurum*" olması itibariyle Tarım Kredi Kooperatiflerinin özel bir kurum olduğu ve algılanış biçimleri ortaya konulmuştur.

"TKK'nın Türkiye ekonomisine ve Türk çiftçisine katkıları var mıdır? Varsa ne tür katkıları vardır?"

Sorusuna verilen cevapların içeriği; Tarım Kredi Kooperatifleri'nin ülke ekonomisine ve Türk çiftçisine hiç şüphesiz ki çok büyük katkıları olan bir kurum olduğunu kapsamakla birlikte, TKK'nın çiftçiye sağladığı nakdi kredi piyasa canlılığı ve tarımın gelişmesi, dolaylı olarak sanayinin gelişmesi, kaliteli ve standartlara uygun her türlü tarımsal girdinin sağlanarak bu şekilde üretimin arttırılması, ürünlerin pazarlanması gibi şartların tedariki ile piyasada rekabet şansı olmayan, küçük ve orta ölçekli çiftçilerin her türlü ihtiyaçlarının karşılamasına katkı sağlarken, iştiraklerce üretilen ürünler ve hizmetlerin yanı sıra bir çok işgücünün istihdam edilmesi yönleriyle de genel ekonomiye katkısı olan bir kuruluştur.

"Sizce TKK'nın personel sayısı yeterli midir?"

Sorusuna verilen cevaplar; "*Şuan için yeterli olmakla birlikte; her canlıda olduğu gibi bir takım yenilenme gerekmektedir*", "*Şuan olarak yeterli ama emekliliği yaklaşan personel dikkate alınarak, yeni norm kadrolar oluşturulmalı ve yeni personeller istihdam edilmeli*", "*Bugünkü ekonomik tablolara göre yeterli, tarımsal potansiyeli kullanmıyor, ancak gelecek 4-5 yıl içinde bugünkü işlem hacmini 3'e katlayacağından çalışanların arttırılması ve her kooperatifte asgari 4-5 kişi çalışacak ve her kooperatifte kooperatif aracı olacak şekilde planlama yapılmalıdır. Personel istihdamı ile kooperatif satış, hizmet ihtiyacı olmakta, çünkü güzel sonuçlar için insan unsuru önemli, bu nedenle geçici görev çok faydalı değil yalnızca yazışmadan ibaret, geçmiş siyasi istekler, yaşlıların tarımı devam ettiremeyişi, kente göç ve tarımsal girdi kullandırılmayışı söz konusudur. Potansiyel ve insan kalmamışsa birleşmeye gidilmeli*", *"Merkez Birliği ve Bölge Birlikleri bazında yeterli olmakla birlikte, kooperatiflerde 1-2 kişiyle hizmet yürütülmesi uygun değildir. Günümüz şartlarına uygun hizmet yapabilmek için daha çok meslek gruplarında, nitelikli personele ihtiyaç vardır"* şeklinde olmuştur.

"**TKK'nın verimliliğine ilişkin görüşleriniz nelerdir? (İdari/İşleyiş/Eğitim/Yönetim/Finansal/İş verimliliği vb.)"**

Sorusuna verilen cevaplar; "*Tarım Kredinin verimliliği vardır ve tabi daha da fazlası olabilir*", "*TKK, 2003 yılına göre çok büyük bir kazanım elde etmiştir. Bütün kooperatifler ve şirketleri ile verimli hale gelmiş, çalışanların performansı yükseltilmiş ve Türkiye'nin yükselen bir değeri haline gelmiştir. Bu yükseliş trendi devam edecektir. TKK artık uluslar arası arenada da kendisinden söz edilen bir kurum haline gelmiştir*", "*Verimli bir kurum olmak için öncelikle özel sektör zihniyetiyle çalışmak, gelir-gider dengesini oluşturacak istihdam politikaları izlemek, finansal konuda çiftçiye yok dememek, yeri geldiğinde çiftçinin ayağına kadar hizmet götürmek gerekmektedir. Etkinliğe ilişkin olarak ise; TKK, devlet-özel kıyaslamasında Türkiye'deki en iyi kurumlardan birisidir. Çünkü her zaman çiftçinin yanında, destek veren bir kurumdur. Ancak daha çok yapılacak işimiz var, daha iyisini, mükemmelini yapmak; ciroyu arttırmak, daha fazla çiftçi kaydetmek, ürün değerlendirmek, değerlendirilen ürünlerin hububat- yaş sebze meyve satışını gerçekleştirmek gibi gayretlerimiz her zaman mevcuttur*", *"Tarım Kredi Kooperatiflerinde verimliliğin daha fazla geliştirilmesi gereğinden yola çıkarak; bunu sağlamak için öncelikle mevzuat düzenlemelerinin yapılması gerekmektedir. Bu düzenlemeler içerisinde de birinci sırayı teşvik primi uygulamasının performansa dayalı satış primi uygulamasına geçişin olması, Merkez Birliği ve Bölge Birliklerinin görevi koordinasyon olmakla birlikte; en önemlisi eğitim çalışması düzenlenerek, her noktada ve sürekli eğitim verilmeli, Dünya ve Türkiye'den kurumun alanına giren konulara ilişkin bilgilendirmeler yapılmalıdır"* yönünde olmuştur.

"Mevcut ve geçmiş hükümetlerce TKK ortaklarının kredi borçlarına ilişkin af veya erteleme politikalarına dair görüşleriniz nelerdir? Bu alanda alınması gerekli önlemler neler olmalıdır?"

Sorusuna verilen cevaplar; *"Uygulanan politikalar içerisinde özellikle af uygulaması çitçinin kooperatife yaklaşımını olumsuz yönde etkileyen bir uygulamadır. Geçmiş dönemlerde uygulanan aflar, insanların borç ödeme alışkanlıklarını zedelediği gibi kooperatif ile ilişkilerini de zedeleyerek , zarar vermiştir. Bu nedenle af uygulaması doğru değildir. Erteleme ya da*

yapılandırmanın da kurumun kendi şartları doğrultusunda yapılması halinde sağlıklı sonuçlar verebilecektir", "Yapılan her af bir haksızlıktır. Kredinin düzgün ve mevzuata uygun olarak kullandırılmaktadır. Ancak kullandırılan kredinin tahsili önemlidir.", "*Kullandırılan bu tür krediler çiftçiler arasında adaletsizlik meydana getirmektedir. Çünkü kimi ortak zor şartlar altında bulup buluştururken, kimisi beklenti içinde borcunu ödememektedir. Bu nedenle "aflara karşıyım", ertelemede ise çiftçi borcunu ödeyemeyince yeni kredi kullanamıyor, gelir olmuyor, çiftçi dışarıdan kredi borcu temin ederek, üretim gerçekleştiriyor, bu esnada tarımsal girdileri iyi kullanamıyor ve borç ödemede sıkıntı yaşanıyor. Devlet ertelemenin bir kısmını karşılayacağım diyor, borcunun %5'ini ben karşılayacağım dese yeniden kredi kullandırılma imkanı doğar, bu nedenle yanlış politikaların TKK'ya zarar verdiği düşüncesindeyim. TKK sayesinde çiftçi tefeciye düşmez, kredi alır, üretimi devam ettirir, geliri devam eder*", "*Geçmiş hükümetler döneminde TKK "arpalık" olarak kullanılan kimi siyaseten affa uğratmış ve bu kuruluşu kapatılacak noktaya taşımıştır. Dünya Bankası uzmanının TKK ile ilgili raporları ortadadır. Bu raporlar, buranın kapatılması yönünde öneride bulunmuştur. Bu popülist bir yaklaşım Türkiye'de hem üretime zarar vermiş hem de bedavacılığın önünü açmıştır. 2004 yılında bu olaylar geride kalmış ve bu tarihten sonra TKK kendi ayakları üzerinde duran, kullandırılan kredinin 3 katı ile şirketlerinin daha karlı hale geldiği, öz sermayenin arttırıldığı ve toplamda 10 milyara ulaşan işlem hacmi ile dev kuruluş haline geldiği...*" bir uygulama olduğu şeklinde görüşler bir noktada birleşmiştir.

"Mevcut sistemin aksayan yönleri nelerdir? Sistemin daha sağlıklı bir hale getirilmesi için neler yapılmalıdır?"

Mevcut sistemin aksayan yönlerine ilişkin olarak; her sistemin elbette ki aksayan yönleri bulunabileceği, ancak önemli olanının bu aksaklıkların fazla zaman kaybetmeden giderilmesi gerektiği yönünde bir ortak görüşün varlığından söz etmek mümkündür. Buna bağlı olarak soruya verilen cevaplar; "*Kooperatif boyutunda oto kontrolün zayıf olması, aynı işi yapan kurumlar tarafından kayıt dışı işlem ve ürün satışı gibi haksız rekabetle karşılaşması*", "*2003 başına kadar kooperatif talep/eleştirileri azaldı, gerekirse ara kararlar alınarak sorunlar 1 günde bile*

çözülebiliyor, sistem iyi işliyor.", "*Bu konu ne yazık ki insan kaynakları ile yakın ilişkilidir. TKK mevzuatı gereği, yeterince nitelikli eleman bulmakta sıkıntı yaşamakta ve 3000'nin üzerinde eski anlayıştan beslenen bir insan kaynaklarının mevcudiyeti üzerine; verimlilik ve performans açılarından kurum ciddi sorunlar yaşamaktadır. Bununla birlikte çok başarılı kooperatifler olması, yeni ve nitelikli eleman alınmış olması kurumun gelecek 10 yıl çerisinde bu sıkıntılardan bertaraf edilmesini sağlayacaktır ve bunun haricinde ciddi bir sorun bulunmamaktadır*", "*Kooperatiflerin daha güçlü bir yapıya kavuşturulması gerekmektedir. Türkiye'nin her bir noktasında küçük ve orta ölçekli çiftçilere etkili hizmet verebilmek için buna ihtiyaç vardır. Artık küçük kooperatif ve hizmet aracı olmayan kooperatiflerin küçük çiftçiye etkili hizmet verme imkanı ortadan kalkmaktadır. En etkili hizmet için sektördeki olağan gelişmelere karşı güçlenen bir yapı oluşturulmalıdır"* şeklindedir.

"Taşranın sorunlarının ve beklentilerinin tespiti için neler yapılmaktadır? Önerebileceğiniz çalışmalar nelerdir?"

Taşranın sorunlarına ilişkin olarak verilen cevaplar; "*Seyahatler, yerinde toplantılar, eğitim programları ile beklenti ve tespitler yapılmaktadır.*", *"Çeşitli toplantı ve değerlendirmeler yapılmaktadır. Özellikle son yıllarda mevzuatta da bu yönde toplantılar düzenlenmektedir. Bundan sonrası için toplantıların devamlılığının yanı sıra daha bilimsel çalışmalar yapmakta da fayda gözlenmektedir. Bu manada çiftçilerin ve kooperatif çalışanlarının Tarım Kredi Kooperatifleri'nden neler bekledikleri/nasıl baktıkları ve mevcut sorunlara ilişkin çözüm yollarının geliştirildiği çalışmalar ve "Etki Analizi"nin yapılması gereklidir"*, "*Taşranın sorunları için 2010 yılı içerisinde 2650 kişilik anket çalışması yapılmış olup, düzenlenen çalıştay ve paneller ile kurumun geleceğine yönelik stratejik konular belirlenmeye çalışılmakta ve aksayan konular için ise çiftçiyle yüz yüze toplantıları ile faizler ve çiftçilerin lehine olan her türlü faaliyetler anlatılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmalar bazı bölgelerde devam etmekte olup, daha yoğun çalışma gerektirmektedir.*", "*Taşranın sorunları ile ilgili 2010 yılı içinde 6 kez farklı alanlarda çalıştaylar düzenlenerek hem kurum hem de taşranın sorunları incelenmiş ve kurumun gelecek 25 yıllık vizyonu ve stratejik planları yapılmıştır.*" şeklinde özetlenebilmektedir.

"Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif midir?"

Sorusuna verilen yanıtlarda; "*TKK Personel Yönetmeliği objektif olup, mesleğe ve insana göre ayrım yapılmamaktadır. Bu nedenle kim başarılı ise yolu açıktır.*", *"Beklenildiği kadar objektif değildir"*, "*Bakış açısına bağlı olarak değişmekle birlikte; daha özet bir anlatımla 5000-6000 kişinin çalıştığı bir ortamda herkesi memnun etmek mümkün olmamakla birlikte, TKK geçmişine oranla en objektif dönemini yaşamaktadır.*", "*Yeterli olduğu söylenememekle birlikte, büyük ölçüde uygun ve en iyisidir. Mevcut yönetim objektif uygulamalar gerçekleştirirken, yakın gelecekte gerçekleştirilecek olan Genel Kurul ve Personel Yönetmeliği düzenlemeleri ile sistemi canlı tutmak ve değişen koşullara daha uygun hale getirmek adına bir takım değişikliklerin gerçekleştirilmesi planlanmaktadır.*" ifadeleri yer almaktadır.

"Size göre yetki ve terfide herhangi bir sorun yada sorunlarla karşılaşılmakta mıdır? Varsa karşılaşılan sorunlar nelerdir?"

Yetki ve terfiye ilişkin olarak "*Personelin bunun bilincine tam olarak varamamış olması, hayat tarzı olarak benimsenmelidir.*", "*Kooperatiflerde yetki ve terfiler, düzenlenen sınavlardaki başarı durumları ve kadro durumlarına bağlı olarak, hak eden ve sınav kazanan herkesin ulaşabileceği, sorun olmayan kavramlardır. Bölge ve Merkez Birliği'nde ise yine kadro çerçevesinde objektif olarak atamalar gerçekleştirilmektedir*", *"Yetki ve terfide ölçü yoktur. Personel Yönetmeliğinde daha önceki eğitim şartlarına göre hazırlandığından ve eski personelin eğitim durumları düşük olduğundan yeni alınan genç neslin ihtiyaçlarını karşılamadığını düşünüyorum. Yeni düzenlemelerin yapılması gerektiğinden yola çıkarak 2011 yılında yeniden düzenlenecek olan yeni ve güncel adıyla İnsan Kaynakları Yönetmeliğinde konuya ilişkin güncellemelerin yer alması üzerinde önemle durulmaktadır"* ve "*sorun yok*" gibi cevaplar verilmiştir.

"TKK Personel Yönetmeliğinde yer alan Genel Müdürlük ve Genel Müdür Yardımcılığı atama kriterlerinde "....Tarım Kredi Kooperatiflerinin faaliyet alanı ile ilgili benzer bir kuruluşta en az sekiz yıl çalışmış olma şartı...."ile kurum dışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?"

Özetle; kurum dışı atamaya ilişkin olan bu soruya "*Kanundan gelen maddeye göre; belli görevlerde dışarıdan insan gelmesi kurumun ufkunu açacaktır.*", "*Kurumu tanıma, emek açısından bir avantajdır. Bu nedenle %10-20 oranında dışarıdan atama kaliteli, bilgili ve özellikle de tarım sektörünü, bakanlığı ve sahayı bilen kişilerin atamaları farklı bir bakış açısı getirebilir, ancak daha faydalı olan kurum içindeki personelin teşviki açısından da kurum içi atamadır*", "*Sektörün içinden gelenlerin kurum dışından olması kurum için bir kazanımdır*" ve *"İşin ehli kişiler olması kaydıyla kesinlikle olumlu olduğunu düşünüyorum. Hatta işletme körlüğünü önleyebilmek adına bu uygulamanın genel müdür ve genel müdür yardımcıları ile ilgili uygulamanın belirli daire başkanlıkları düzeyinde de uygulanabileceği düşüncesindeyim"* şeklinde cevaplar verilmiştir.

"TKK'de birimler arası veya bireyler arası iş yükü dağılımı hakkında ne düşünüyorsunuz?"

Bu soruya "*Her görevin kendine göre sorumluluğu var, kişiler kendilerini yetiştirdikleri alandan sorumludurlar. Sorumlu oldukları işi iyi yapma mecburiyetleri vardır. İnsanlar yaptıkları işin sorumluluğunun bilincinde iseler, insana yapılan yatırımlarda çok daha fazla personel ve personelin geleceğine yönelik olmalıdır.*", "*Her birimin farklı görevi vardır, kendine göre önemlidir. Bütünlük olmazsa olmazdır. Amir, sevk ve idare önemlidir. İş oldukça dinamiklik vardır.*", "*Olabildiğince hakkaniyet içerisinde bu dağılım yapılmaktadır, ancak ölçüm imkanı yoktur*" ve *"Dengesiz olduğunu düşünüyoru*m" ifadelerini içeren yanıtlar verilmiştir.

"Kurumunuzda rotasyon(birimler arası düzenli görev yeri değişimleri) yapılması hakkında ne düşünüyorsunuz?"

Rotasyona ilişkin olarak; "*Aynı işi yapan yerlerde rotasyon gerekli ama bireysel beceri isteyen yerlerde görev değişikliği olmamalıdır ve kredi veren yerlerde*

rotasyon işlemi sağlık işaretidir", "*Rotasyon yapılabilir, uzmanlaşma önemli, işi iyi bilene yaptırmak gerekmektedir. Kooperatiflerde yapmakta fayda varken, Bölgelerde de uygulanabilir, bununla birlikte rotasyon yeni istihdam edilen personel için en uygundur.*", *"İnsanlar belli bir görevde belli bir süre kaldıktan sonra kesinlikle rotasyon yapılması gerektiğini düşünüyorum ve bu düşüncem her düzeydeki görev için de geçerlidir"*, "*Hassas yani uzmanlık gerektiren konuların işin ehline verilmesi gereği söz konusu iken, planlı bir şekilde gerçekleştirilen ve bu şekilde yaygın hale getirilen uygulamalar olumlu sonuçlar verebilecektir.*" ifadelerine yer verilmiştir.

"TKK'nın kurumsal yapısı ve teşkilat şemasına ilişkin görüşleriniz ve önerileriniz nelerdir?"

Konuya ilişkin ortak görüş; şemanın canlı kabul edilip, günün şartlarına göre yenilenmesi gereği olmakla birlikte; *"Tarım Kredi Kooperatifleri kurumsal yapısının, kooperatifçilik uygulaması açısından uygun bir teşkilat yapısına sahip olduğunu düşünüyorum. Ancak, kurumsal işleyiş açısından çok fazla bürokrasinin olması yerine biraz daha özel sektör formatında olmasında fayda olacağı görüşünü de savunmaktayım"*, "*Kurumsal yapıya ilişkin fazla bir değişikliğe ihtiyaç duyulmadığı, unvan sayılarının arttırılması halinde şemadaki zincirin halkalarının artacağı ve bunun çok da iyi olmayacağı görüşündeyim.*", "*Yapıya dair çalıştaylar ve raporlardan yola çıkarak yeni birimlerin açılıp/kapatılması için yeni düzenlemeler yapılmalıdır. Çünkü gelişen dünyada ve sürekli yıldızı parlayan ülkemizde bütün kurumlarda olduğu gibi TKK'da kendini sürekli yenilemelidir.*" cevaplar da yer almıştır.

"TKK'da iyi bir kariyer planlaması yapıldığını düşünüyor musunuz? Eğer yapılmadığını düşünüyorsanız; iyileştirmeye yönelik neler yapılabilir?"

Bu soruya ilişkin olarak; "*Kurumun genel gidişatını bozucu olmamalı, ücret ve ilerleme gibi imkanlar herkese verilmeli, aksi takdirde ayrıcalık olarak nitelendirilmesi durumu ortaya çıkabilecektir.*", *"Kariyer planlamasının yeterince yapılmadığı kanaatindeyim. Bunun iyi bir şekilde yapılması kurumda görev alan ve ileriki dönemlerde görev alacaklar açısından büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla da kurum açısından personel yönetmeliğinden insan kaynakları yönetimine dönüşüm*

süreci, çalışanların bir kaynak gibi değerlendirilmeleri gerektiğinin de bir ifadesidir. Mevcut insan kaynakları potansiyelinin geleceği ile ilgili yurtiçi ve yurtdışı eğitim ve seminerleri dahil olmak üzere iyi bir planlama yapılmalıdır. Bu şekilde de her bir görev için kimlerin potansiyel taşıdığı ve alternatiflerin kimler olduğu ortaya konulabilecektir", "*Kariyer Planlamasının çok iyi yapıldığı söylenemez, gayret içerisinde olunarak, gelecek yakın zaman içerisinde bu tür çalışmalar olacak.*", "*Bu şekilde giderse 10 yıl sonrasını oldukça iyi görüyorum; daha fazla çiftçiye hitap eden, daha büyük kooperatif cirolarının ve satış potansiyelinin fazla olduğu, hizmetin ön planda çiftçinin ayağına hizmet haline geldiği, sistemin farklı ve çağa ayak uyduran, çiftçinin ve TKK'nın daha önemsendiği bir yapıya kavuşacaktır. Ayrıca, son yıllarda kuruma kazandırılan personel içerisinde 4 lisan bilen, master ve doktora yapan genç arkadaşların varlığı Kariyer Planlamasını zorunlu kılacaktır.*" gibi mevcut duruma dair öz eleştirilerin yer aldığı farklı cevaplara yer verilmiştir.

"Kurumda gerçekleştirilen eğitim programlarının yeterliliği veya etkinliği hakkında neler düşünüyorsunuz?"

Soruya yanıt olarak; "*Yeterli ve etkin, eskiye oranla çok daha iyiyiz*" türünde cevabın yanı sıra "*Yoğun devam ediyor, ancak daha iyi şekilde programlar yapılmayı ve üniversitelerden profesyonel destekler almayı hedeflemekteyiz*" ve *"Eğitim programları daha da yoğunlaştırılmalıdır. Çok büyük bir teşkilat, her tarafa hizmet veriyor. Bu kadar büyük bir teşkilatın çalışanlarının ahenkli bütünlük arz eden ve ihtiyaçlara cevap veren bir hizmet verebilmeleri bu eğitim çalışmalarının başarısı ile mümkündür. Onun için daha fazla yapılmalı ve etkili hale getirilmelidir. Bunun için ise; öncelikli olarak ihtiyaca cevap verecek her türlü donanıma sahip bir eğitim merkezi düzenlenmelidir"* şeklinde yanıtlar da verilmiştir.

"TKK'nın yatırımları ve projeleri hakkındaki görüşleriniz ve önerileriniz nelerdir?"

Yatırımlara ilişkin olarak; "*Geliştiriyoruz, son 10-15 seneye bakıldığında son 2 sene de çok sayıda yatırım yapıldığı ve verimli kullanıldığı takdirde yatırımların hem ülke hem de ortaklara katkı sağlaması söz konusudur"*, "*Hayvancılık, seracılık, tohumculuk, sulama yatırımları değerlendirildiği takdirde tarım sektöründe*

yatırımların son yıllarda ciddi şekilde arttığı gözlenmektedir. Bununla birlikte kurumun fiziki şartlarının kooperatif bölgeleri bazında da dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi ve bu şekilde yatırımların yönlendirilmesi gerekmektedir", *"Yatırımların tamamı bir stratejiye dayanmıyor, dolayısıyla bazı yatırımlarımızın kuruma faydadan ziyade zarar getirmesi söz konusudur. Bu nedenle yatırım ve projelerin kurumun stratejik planı ile uyumlu bir şekilde olması gerekmektedir"* ifadelerinin yer aldığı cevaplara ulaşılmıştır.

"TKK'nın 10 yıl sonraki durumunu nasıl görüyorsunuz?"

TKK 10 yıl sonra *"Bugünkü işleyiş, iş disiplini, iş ciddiyetinin geliştirilerek devam ettirilmesi halinde 10 yıl sonra Tarım Kredi Kooperatiflerinin Türkiye'deki bütün tarımsal birlikleri bünyesinde toplayan bir üst kuruluş haline gelebilmesi mümkündür. Çünkü çiftçinin,* ve *tarımın gelecek açısından buna ihtiyacı olduğu düşüncesindeyim", "O dönemin yöneticilerine de bağlı olarak, kurumsal yapının bozulmadan devam edeceği düşüncesindeyim*", "*TKK'nın 10 yıl sonra Türkiye'nin en büyük tarımsal holdingi haline geleceği, kredi hacminin 10 milyarı aşacağı ve hatta 15 milyar olacağı ve de bütün çiftçilerin TKK ortağı olacağı düşüncesindeyim*" şeklinde olumlu düşüncelerin yer aldığı cevaplarla karşılaşılmıştır.

"İşinizle ilgili herhangi bir konuda kendinizi geliştirme ihtiyacı hissediyor musunuz?"

Kurum üst düzey yöneticilerince bu soruya verilen ortak yanıt "evet" olup, ağırlık yabancı dil öğrenme ihtiyacı olmakla birlikte, Türkiye ve dünyanın genel gidişatını yakından takip edebilmeye yönelik yeniliklerin gerçekleştirilmesi üzerine yoğunlaşan bir ihtiyaç da söz konusudur.

"İş yaşamınızla ilgili konularda kendinizi geliştirmek amacıyla öncelikle ilgileneceğiniz alt konulardan üç tanesini öncelik sırasına göre belirtiniz."

Üst düzey yöneticilerin kendilerini geliştirmek istedikleri alanlar ise şu şekilde olup;

"*1- Etkili yönetim, 2- Verim ve kaliteyi geliştirme, 3- Etkili toplantı yönetimi*"

"*1- Muhasebe, finansman gibi ekonomik konular, 2- Verim ve kaliteyi geliştirme, 3- Çatışma yönetimi*"
"*1- Etkili yönetim, 2- Pazarlama, 3- Muhasebe, finansman gibi ekonomik konular*" şeklinde benzerlikler içermektedir.

"Başarılı bir yöneticinin size göre en önemli üç özelliğini önem sırasına göre belirtiniz."

Başarılı bir yöneticinin 3 özelliği ise üst düzey yöneticiler tarafından şu şekilde sıralanmıştır:
"*1- Adaletli olmalı, 2- Sözünde durmalı, 3- Dürüst olmalı*"
"*1- Liderlik vasıflarına sahip, 2- Dinleyen ve empati yapabilen, 3- Olayları takip eden, şahısları dinleyen ve rasyonel karar verebilen bir birey olmalı*"
"*1- Dinleme, 2- Karar verme, 3- Takip etme*" özelliklerine sahip olmalıdır şeklinde çeşitlilik arz eden yanıtları içermektedir.

SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Üretim faaliyetleri esnasında kullanılan kaynaklardan etkin bir şekilde yararlanmak ve verimli çıktılar elde etmek adına bireyler ve örgütler iktisadi etkinlik kavramı üzerinde önemle durmaktadırlar. Çünkü etkinlik kavramı, ekonominin yanı sıra toplumların gelişmişlik seviyelerinin arttırılması ve refaha kavuşmaları hususlarında önemli rol oynamaktadır. Elbette etkinliğin sağlanabilmesi için üretim esnasında kullanılan işgücü yani örgütlerin istihdam yapıları da dikkatle ele alınması gereken yapılardan birisini oluşturmaktadır. İstihdam edilen bireylerin ekonomik, sosyal, kültürel ve psikolojik açıdan doyuma ulaşmaları için gerekli şartlardan birisini de bünyesinde çalıştıkları örgütün sistematiği veya diğer bir deyişle bu kaynağı değerlendirme, geliştirme derecesi ve bu alanda yaptığı motivasyon ve kariyer geliştirmeye ilişkin çalışmalar oluşturmaktadır. Görüldüğü üzere; iktisadi etkinlik, istihdam ve kariyer planlaması bir zincir halinde birbirine bağlı bir şekilde bütünlük arz etmektedir.

Bu nedenle yapılan çalışmanın ilk bölümünde, verimlilik ve iktisadi etkinliğe ilişkin geçmişte ve günümüzde yapılan çalışmalar, kurulan bağıntılar, oluşturulan formüller, kavramlara ilişkin çeşitlilikler ve etkileşimde bulundukları kavramlara değinilerek etkinliğin maliyet, kalite, çıktı vb. bir çok kavram üzerindeki etkililiğini belirlemede önemli bir fonksiyonu olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Özellikle de Pareto optimalitesi çerçevesinde iktisadi etkinlik ve toplumsal refah arasındaki bağıntıyı destekler nitelikte literatürde yer alan benzer çalışmalara da değinilerek, konunun hassasiyeti ve önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. Buradan yola çıkarak da işgücünün iktisadi etkinliği, hizmet sektörüne olan katkıları kalite ve etkinlik boyutları ile incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde üretimde bu denli önemli işlevlere sahip olan işgücü kavramı ve bu kavrama en yakın kavram olan ve de makro ekonomi açısından büyük önem taşıyan istihdam kavramına ilişkin tarihsel çerçeve ana hatları ile Klasik İktisadi Düşünce, Klasik Düşünceye yönelik eleştiriler, Neo-Klasik İktisadi Düşünce, Çağdaş İktisadi Düşünce ve Keynes'in Genel ve Modern İstihdam Teorisi başlıkları altında incelenmiş olup, bununla birlikte kavrama ilişkin çeşitlilikler ve kavramı etkileyen değişkenler detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Ancak çalışabilir nüfusa dahil

olan bireylerin ve istihdam imkanına sahip örgütlerin ihtiyaçlarından yola çıkarak, söz konusu bireylerin istihdam edilebilirlikleri ve bunlara ilişkin olanaklar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi bünyesinde temellendirilerek, fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları temin edilen bireyler için önem arz eden ve hiyerarşinin yeni katmanlarını oluşturan sevgi, saygınlık, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına dikkat çekilmeye çalışılmıştır.

Çünkü özellikle son yıllarda küreselleşmenin de etkisi ile yaşanan değişimler neticesinde söz konusu hiyerarşinin üst kademelerinde yer alan ihtiyaçların karşılanması, çalışmanın üçüncü bölümünü teşkil eden kariyer kavramının, yönetimi, planlaması, gelişimi gibi kavramlar üzerinde sıklıkla durulmasına yol açmıştır. Ancak gelişime açık bireyler ve örgütler için kişisel gelişimin önemi yüksek olup, bu durum her birey veya örgüt için aynı derecede olmamaktadır. Bunun sebebi ise bireylerin ve örgütlerin algıda seçicilik, istek dereceleri, mevcut imkanlar gibi değişkenlik arz eden özelliklere sahip olmalarıdır.

Tüm bu verimlilik, iktisadi etkinlik, istihdam ve kariyer planlamasına ilişkin teorik çerçevenin oluşturulmasından sonra sözkonusu kavramlar arasındaki doğrudan ve dolaylı bağıntıya dair bir takım unsurların da çalışmanın dördüncü bölümünde ele alınmasının ardından çalışmanın uygulama bölümüne konu olan Türkiye Tarım Kredi Kooperatiflerinin geçmişi kooperatif kavramının doğuşu ve gelişiminden yola çıkarak betimlenmiş ve söz konusu kooperatiflerin özerkliğini sağlayan kanun ve yönetmeliklerin de tarihsel süreç içerisindeki değişimlerinden de bahsedilerek, kurumun zaman içerisinde değişimi ve kendini yenileyişi çalışmanın beşinci bölümünde ortaya konulmuştur. Bu noktada çalışmamıza konu olan etkinlik ve performans ölçümüne ilişkin gerçekte ortaya konulan bir çalışmanın henüz oluşturulamadığı, ancak istihdam konusunda okuma oranlarının her geçen gün arttığı günümüz Türkiyesi'nde işe alım şartlarının ve niteliklerinin daha belirgin, kuruma daha yarayışlı olacak şekilde düzenlenmesi ve de çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve gerçekleştirmelerine dair kariyer yollarının oluşturulması açısından da özellikle son yıllarda kurumun önemli yol kat ettiği, master ve doktora gibi ihtisas yapan çalışanlarını desteklediği ve bunların sayılarının her geçen gün daha da arttığı gözlenmiştir.

İktisat, çalışma ekonomisi ve işletme anabilim dallarının temel kavramların birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi itibariyle multidisiplinler arası niteliğe sahip olan çalışmamızın uygulama bölümünde ülke ekonomisine özellikle de tarıma katkısı yadsınamayacak kadar çok ve önemli olan Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri'nde iktisadi etkinlik-istihdam arasındaki ilişkiyi irdeleyen, istihdam-kariyer planlaması arasındaki ilişkiyi irdeleyen, iktisadi etkinlik-kariyer planlaması arasındaki ilişkiyi ve bunların genel ekonomi ile ilişkilerini inceleyen ikili, üçlü ve kimi zaman çapraz nitelikte tüm bu kavramları irdeleyen sorulara verilen cevaplardan elde edilen bulgular ve ulaşılan genel sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

1- Araştırma kapsamındaki deneklerden 36-45 yaş aralığındakilerin oranı %59,7 olup, geriye kalanlardan %18,2'lik kısmı 25-35 yaş aralığındaki çalışanlar ve %22,2'sini de 46-55 yaş aralığındaki çalışanlar oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalar neticesinde bunun nedeni; emekliliği yaklaşan personelin gerek yüksek maliyet oluşturmaları gerekse kendilerini güncelleme hızlarının genç personellere oranla daha yavaş olması itibariyle emeklilik günlerinin dolması halinde iş akitlerinin feshinin gerçekleşmesi olduğu tespit edilmiştir.

2- Araştırmaya katılanlar içerisinden %37,5'i ilk çalışma yeri olarak farklı bir kurum ya da sektörü belirtirken, %62,5'i sahip çalışanlar iş hayatlarındaki ilk çalışma yeri olarak TKK'yı ifade etmektedirler. Söz konusu deneklerin %14,8'i yapmakta oldukları iş ile ilgili gerekli bilgileri daha çok önceki iş deneyimlerinden, %36,4'ü yazılı malzemelerden, % 38,1'i deneyimli çalışma arkadaşlarından, %2,8'i görsel açıklamalardan ve %7,9'u da diğer cevabını vererek, yazılı malzeme niteliğindeki dokümanların ve kurum içindeki sosyal ilişkilerin önemine dikkati çekmektedir. Bunları destekler nitelikte bir diğer anket sorusuna verilen cevaplar ise şu şekildedir: deneklerin %15,9'u çalıştığı birimden memnun değil iken, %84,1'lik bir oranla çalışanların salt çoğunluğunun çalıştıkları birimden memnun oldukları görülmektedir. Bu da birimler arasındaki çalışma ortamının uyumluluk derecesini yansıtmaktadır. Ayrıca kurumda farklı pozisyonda çalışanlar ile kendileri ile aynı pozisyonda çalışan kişilerin eşit haklara sahip olup-olmadıklarına ilişkin soruya verilen cevaplardan gözlenen sonuç ile kurum içi sosyal ilişkilerin iş performansı üzerindeki etkisi ile amir/amirlerinin çalışanları, önemli kararlara katılmaları için

teşvik edip-etmediklerine ilişkin verilen cevaplardan gözlenen sonucun da anlamlı olduğu gibi kurumsallaşmanın mevcudiyetine ilişkin sonuçlar bulunmuştur.

3- Anket sorularını cevaplayan deneklerden %23,9'unun şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçe olarak ücret ve olanakları iyi olduğundan, %25,6'sının yapısından ve işleyişinden dolayı, %23,3'ünün işsiz kalmaktan iyidir, %17,0'ının mezun olduğum alanla ilgili kendimi geliştireceğim bir kurum, %10,2'sinin diğer cevabını vermelerinden yola çıkarak, kurumun yapısına ve bireylerin kurum aidiyetlerine ilişkin bir takım çıkarımlar yapmak mümkündür. Kurumdaki farklı pozisyonda çalışanların, kendilerini kurumun bir parçası olarak görmelerine ilişkin soruya verilen cevaplardan gözlenen bu farkın anlamlı olduğu bulunmuştur. Kendilerini kurumun bir parçası olarak görüp-görmedikleri ile TKK verimine katkıda bulunup-bulunmadıklarına dair yapılan ki kare test sonucunun da anlamlı olduğu sonucuna varılırken, kurumun amaç ve hedeflerinin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve TKK'nın verimli bir kurum olup-olmadığına ilişkin sorulara verilen cevaplardan gözlenen farkın da anlamlı olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca, yazarın kurumda çalışan bir personel olması nedeniyle kurumun yapısı, işleyişi, ücret ve olanakları hakkında detaylı bilgiye sahip olması da bu cevapların doğruluğunu desteklemektedir.

4- Araştırma sonucunda araştırmaya katılanlardan bulundukları pozisyonun kendilerini tatmin edip-etmediğine ilişkin soruya verilen cevaplar ile kendilerini özlük hakları konusunda güvende hissedip-hissetmedikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu, yine bulundukları pozisyonun kendilerini tatmin edip-etmediği ile personel yönetmeliğinin objektifliğine ilişkin verilen cevaplar arasında da anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde bulundukları pozisyonun kendilerini tatmin edip-etmediği sorusu ile TKK kanun ve yönetmeliğinde yer alan sekiz yıl devlette çalışmış olma şartı ile kurumdışından atamanın kurum işleyişi açısından olumlu olup-olmadığına ilişkin verilen cevaplardan gözlenen farkın anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bunlara ek olarak, pozisyon tatminine ilişkin ikili araştırmalar sonucunda elde edilen bir diğer anlamlı sonuç da kurumun kariyer gelişimine açık olup-olmadığı ile ilgili olmuştur.

5- Araştırmaya katılan çalışanların gözüyle TKK'nın kurumsallaşmış bir yapıya sahip olup-olmadığı ve personel yönetmeliğinin objektif olup-olmadığına

ilişkin gözlenen farkın anlamlı olduğu tespit edilmekle beraber, TKK'nın kurumsallaşmış bir yapıya sahip olup-olmadığı ve yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir sorusuna verilen cevaplardan bu ikisi arasında anlamlı bir farkın mevcudiyeti gözlenmiş ve TKK'nın kurumsallaşmış bir yapıya sahip olduğuna dair "kesinlikle evet" diyenlerin, yetki ve terfide karşılaşılan sorunlara ilişkin soruya da "kurumsal yapının zayıflı olması" yanıtı vermedikleri gözlendiğinden, sorulara verilen cevaplar arasında da görüş birliğinin tespiti ve objektif yaklaşımın gerçekleştiği görüşü ortaya çıkmıştır. TKK'nın kurumsallaşmış bir yapıya sahip olup-olmadığı ve çalışanların kendilerini özlük hakları konusunda güvende hissedip-hissetmediklerine ilişkin yapılan araştırma neticesinde %68,73'lük bir anlamlılığın ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Ek olarak, TKK'nın kurumsallaşmış bir yapıya sahip olup-olmadığı ve TKK kanun ve yönetmeliğinde yer alan sekiz yıl devlette çalışmış olma şartı ile kurumdışından atamanın kurum işleyişi açısından olumlu olup-olmadığına ilişkin verilen cevaplardan gözlenen farkın anlamlı olduğu sonucundan yola çıkarak yapılan detaylı inceleme sonucunda; kurumsallaşmış yapının varlığına dair "evet" cevabı verenler ve aynı zamanda kurumdışındanatamanın kurum işleyişi açısından olumluluğuna "evet" diyenlerin en büyük paya sahip oldukları tespit edilmiştir.

6- Araştırma sonucunda çalışanlara sağlanan hizmetler genel manada olumlu bulunurken söz konusu hizmetler ile çalışanların kurumdaki gelecekleri hakkında en önemli unsur olarak belirttikleri kavramlardan yola çıkarak bu iki soru arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilirken, ağırlıklı olarak kurum geleceğinde en önemli unsurun %42,7 ile iş güvencesi olduğu ve bunu ikinci sırada %28,0 ile kariyer geliştirmenin takip ettiği gözlenmiştir. Ayrıca, çalışanlara sağlanan hizmetlerin kalitesinin değerlendirilmesi ile kurumda gerçekleştirilen eğitim programlarının yeterliliğine ilişkin soruları cevaplayan deneklerin görüşlerinde gözlenen farkın anlamlı olduğu tespit edilirken, eğitim programlarının yetersizliğine dair önemli bir sonuca da varılmıştır.

7- Araştırmada yer alan yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar ile personel yönetmeliğinin objektif olup-olmadığına ilişkin analiz sonuçlarından elde edilen farkın anlamlı olduğu tespit edilmekle beraber, yetki ve terfiye ilişkin sorunlara verilen cevaplardan yola çıkarak, en önemli sorunun "siyasi tercihlerin ön planda

tutulması" olduğu ortaya çıkmış ve bunu "nepotizmin (adam kayırma) baskın bir yapıda olması" cevabının izlediği tespit edilmiştir. Çalışanların kurumda kariyer geliştirebileceklerine veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıp-inanmadıkları ile TKK personel yönetmeliği uygulamalarının objektif olup-olmadığına ilişkin verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılırken, her iki soruya da "kesinlikle hayır" cevabı verenlerin %55,8 ile en yüksek paya sahip oldukları da gözlenmektedir. Çalışanların kurumda kariyer geliştirebileceklerine veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıp-inanmadıkları ile amirlerin çalışanları önemli kararlara katılmaları için teşvik edip-etmediklerine ilişkin verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki olup, bu ilişkinin anlamlılık düzeyi %67,32 gibi önemli bir orana karşılık gelmektedir. Yine çalışanların kurumda kariyer geliştirebileceklerine veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıp-inanmadıkları ile TKK personel yönetmeliği uygulamalarının objektif olup-olmadığına ilişkin verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varılmasının yanı sıra bu anlamlılık düzeyinin de %77,33'lük oranla yadsınamaz seviyede yüksek olduğuna da dikkat çekilmektedir.

8- Uygulama neticesinde ulaşılan bir diğer sonuç ise TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için hangi unsurun öncelikle yapılması gerektiği ile TKK'da birimler arası veya bireyler arası iş yükü dağılımına ilişkin verilen cevaplar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilirken, iş yükü dağılımının adaletliliğine ilişkin soruya "kesinlikle hayır" diyenlerden kariyer planlaması ve yönetimi için %66,7'si "açık sicil verilmesi", %47,6'sı ödüllendirme kriterlerinin gözden geçirilmesi" ve %42,7'si "performans değerlendirmesi" cevabı vererek öncelikli olarak iş yükü dağılımını ortaya koyabilecek şıkları belirginleştirmeye çalışmışlardır. Benzer şekilde TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için hangi unsurun öncelikle yapılması gerektiği ile TKK otomasyon sisteminde normal şartlar altında; günlük olarak ortalama kaç adet işlem yapıldığına dair soru arasında anlamlı ilişkin tespit edilirken, otomasyon sisteminde günlük olarak ortalama 40 adet ve üzeri işlem yapan çalışanların %66,7 gibi yüksek bir oranla "otomasyon kullanımının belirli periyordlarla açıklanması" talepleri ortaya konulmuştur.

Özetle; çalışmaya konu olan iktisadi etkinlik-istihdam-kariyer planlamasına dair literatürde yeterli sayıda ikili veya üçlü araştırma olmamasına rağmen, teorik

olarak bir çok unsurdan da faydalanarak dolaylı bağlantıların betimlenmenin gerçekleştirilmesi ve uygulamaya temel teşkil eden istatistiki analiz yöntemlerinden birisi olan "ki kare" test sonuçlarından yola çıkarak çalışmaya konu olan iktisadi etkinlik-istihdam-kariyer planlaması arasında ilişkisinin varlığının tespiti neticesinde TKK'nın daha kurumsal, daha sistematik bir şekilde işleyişinin sürdürülebilmesi adına şu tür faaliyetleri gerçekleştirilmesi önerilebilir:

1- Bireyler ve mevcut iş tanımlarının birbirleriyle örtüşüp-örtüşmediğine dair durum tespitlerinin gerçekleştirilmesi, sürekli başkalarından bir şey bekleyen, memur zihniyetine sahip çalışanların bir takım yaptırımlar vasıtasıyla bu kalıplarının dışına çıkmalarının sağlanması, emeklilik planlamalarının yapılması ve verim alınamayan personellerin yerine araştırmacı, rasyonel düşünebilen, pratik çözümler üretebilen, etkin çalışma sistemini sağlayabilen, hizmet sektörüne yönelik iletişim ve pazarlama kabiliyetine sahip, nitelikli çalışanların istihdamının sağlanması,

2- Kurum bünyesinde gerçekleştirilen eğitim programlarının nitel ve nicel cevaplar çerçevesinde yeterli veya etkin hale getirilmesi, tartışmalı bir konu olan birimler arası iş yükü dağılımının yeniden gözden geçirilmesi, gerekli alanlarda rotasyonların sağlanması, performans ölçümüne ve yönetimine ilişkin bir takım ölçütlerin geliştirilmesi ve çalışan motivasyonunun arttırılabilmesi için performans kabiliyetlerine bağlı olarak çalışanların ödüllendirilmesi, kendini geliştirme çabası içerisindeki personelin bu gayretinin maddi ve manevi yollarla fark oluşturmasına imkan tanınması,

3- Üst düzey yöneticiler ile yapılan yüzyüze anket çalışmaları ve çalışanların anket formunda yer alan açık uçlu sorulara vermiş oldukları cevaplardan da yola çıkarak, personel yönetmeliğinin objektifliğine ilişkin tartışmalara dayanarak; kurumsal yapının zayıflığı, ikili ilişkilerin, siyasi tercihlerin ve adam kayırma gibi önyargıların bertaraf edilmesi, terfiye ilişkin yapılan sınavların daha şeffaf ve daha seçici türde olmasının sağlanması,

4- Tüm çalışanlar için daha etkin ve verimli çalışma ortamının temininin ardından, kariyer geliştirme olanaklarının, özellikle de son yıllarda ön plana çıkan çift kariyer yaklaşımının geliştirilmesi, kadın çalışanlar üzerinde cam tavan sendromunun aşılması yolunda teşviklerin arttırılması ile bireysel başarının devamında örgütsel başarıya yöneltmesi,

5- Kurumun güçlü ve zayıf yönleri tespit edilerek, güçlü yönlerin devamlılığına ilişkin politika ve stratejilerin oluşturulması ve uygulamaya konulması gerekirken, kurum sistemine ilişkin aksaklıkların belirlenerek bunların en kısa zamanda giderilmesine yönelik çalışmaların gerçekleştirilmesi, düzeni bozmamak adına süre gelen yanlışlardan arınmak için gerekli faaliyetlerin sıraya konulması, kurumun ayrıcalıklarının ve işlevlerinin ortaya konularak, ulusal ve uluslar arası boyutlarda tanınmışlığının artırılması ile çalışanların kurumsal aidiyetlerinin sağlanması için gerekli her türlü çalışmanın gerçekleştirilmesi de öncelikli olarak ele alınması gereken hususları teşkil etmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akal, Zuhal, **İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi**, Ankara, MPM Yay. No:473, 1996.

Akat, Ülter, Gönül, Budak ve Gülay, Budak, **İşletme Yönetimi**, İstanbul, 1994.

Akyüz, Ömer Faruk, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2001.

Aldemir, Ceyhan, Ataol, Alpay ve Budak, Gönül, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, İzmir, Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi, 2001.

Aldemir, M.Ceyhan, Ataol, Alpay ve Budak Solakoğlu, Gülay, **Personel Yönetimi**, İzmir Barış Yayınları, 1998.

Aren, Sadun, **İstihdam Para ve İktisadi Politika,** 10. Baskı, Savaş Yayınları, Ankara, 1992.

Aydemir, Nilgün, **İkibinli Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**, TÜGİAD, Simge, İstanbul, 1995.

Aykaç, Burhan, **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın-Dağıtım, Ankara, 1999.

Aytaç, Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi Planlaması Geliştirilmesi Sorunları**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık Hiz.Tic. San.Ltd. Şti., 1997.

Aytaç, Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1. Baskı, 1997.

Aytaç, Serpil, **Çalışma Yaşamında Kariyer**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997(a).

Aytaç, Serpil, **İş Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Geliştirilmesi, Sorunları**, Epsilon Yayıncılık, İstanbul, 1997(b).

Baş, Melih ve Artar, Ayhan, **İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları: 435, Ankara, 1990.

Başar, Haşmet, **Kooperatif Kuruluşların Sosyo-Ekonomik Yapısı**, Uludağ Üniversitesi Basımevi, Bursa, 1993.

Başaran, İ. Ethem, **Örgütlerde İşgören Hizmetlerinin Yönetimi**, A.Ü. Eğitim Bilimleri Yayınları, Ankara, 1985.

Baştaymaz, Tahir, **Gelişmekte Olan Ülkelerdeki Açmaz: Aşırı İşsizlik veya Kırsal Eksik İstihdam,** Mercek, MESS (Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası) Yayınları, Kitap No: 3262, Yıl:3, Sayı:10, İstanbul, Nisan 1998.

Bayraktaroğlu, Serkan, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Basım, Sakarya Yayıncılık, Sakarya, 2006.

Beach, Dale S., **Personnel: The Management of People at Work**, 5th Ed, Macmillan Publishing Co Inc., New York, 1980.

Benligiray, Serap, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ed.: Ramazan Geylan, TC.Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1561, Ekim, 2004.

Bowin, Robert B.**, Human Resource Management**, Prentice Hall, New Jersey, 2001.

Branson, William H., **Makro İktisat Teorisi ve Politikası**, Çev.: İbrahim Kanyılmaz, Uludağ Üniversitesi Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995.

Can, Halil, **Organizasyon ve Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 1994.

Can, Halil, Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Ankara, 1995.

Can, Halil, Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, 2001.

Can, Halil, Akgün, Ahmet ve Kavuncubaşı, Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Basım, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2001.

Cascio, Wayne F., **Managing Human Resources** 5. th. Ed., McGraw Hill Inc., USA, 1998.

Cullies, John and Philip, R. Jones, **Public Finance and Public Choice: Analytical Perspectives**, (McGraw-Hill:London), 1992.

Çağlav, Zeki, **Türkiye'nin İstihdam Sorunu ve Geleceği**, İTÜ Yayınları, İstanbul, 1985.

Çıkın, Ayhan ve Karacan, Ali Rıza, **Genel Kooperatifçilik**, Ege Üniversitesi Basımevi, Bornova-İzmir, 1994.

Daft, Richard L., **Management**, 4. th. Ed., The Dryden Press, 1997.

Davis, Peter, **Managing the Cooperative Difference A Survey of the Application of Modern Management the Practices in the Cooperative Contex**, International Labour Office, Ceneva, Switzerland, 1999.

De Bono, Edward, **Rekabetüstü**, Çev.: Oya Özel, İstanbul, 1996.

De Cenzo, David A. - Robbins, Stephen, **Human Resource Management**, 5. th. Ed., John Willey&sons, New York, 1996.

Demir, Erol, **Tarım Kredi Kooperatiflerinin Kooperatif İşletmeciliği Yönünden Analizi**, Türk Kooperatifçilik Kurumu Basın Yayın Araştırma Danışmanlık ve Eğitim Hizmetleri İşletmesi Yayınları, No: 96, Ankara, 2004.

Dirimtekin, Halil, **Makro İktisat**, Bizim Kitabevi, Eskişehir, 1981.

Duymaz, İsmail, **Kooperatif İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Bilgehan Basımevi, Bornova-İzmir, 1986.

Eraktan, Gülcan, **Tarım Politikası I**, Ankara Üniversitesi Ziraat Fakültesi Yayınları, No: 1163, Ankara, 1989.

Erdoğmuş, Nihat, **Kariyer Geliştirme, Kuram ve Uygulamalar**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2003.

Eren, Aslan, **Türkiye'nin Ekonomik Yapısı ve Güncel Sorunları**, Muğla Üniversitesi Yayınları, Muğla Üniversitesi Basımevi, Muğla, 1999.

Eren, Ercan, **Makro İktisat**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2006.

Eroğlu, Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, 2.B., Beta Yayınları, İstanbul, Ekim 1995.

Ersoy, Arif, **İktisadi Teoriler ve Düşüncelerin Gelişme Tarihi**, Akevler Akdeniz Bilimsel Araştırma Merkezi Yayınları No: 6, Gözden Geçirilmiş 2. Baskı, İzmir, 1990.

Ertürk Emin, **Makro İktisat-Küresel Ekonomide Makro Ekonomik Analize Giriş**, Alfa Yayın No:530, İstanbul, 1999.

Felderer, Bernard and Homburg, Stefan, **Macroeconomics and New Macroeconomics**, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 1987.

Fındıkçı, İlhami, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları: 2, İstanbul, 1996.

Fukuyama, Francis, "Social Capital and Civil Society", **IMF Working Paper**, No: 00/74, 2000.

Griffin, Ricky W., **Management**, 4. th. Ed., Texas, 1994.

Gürgen, Haluk, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
Hall, Torrington ve Hall, Laure, **Personel Management**, 3. th. Ed., Prentice Hall, 1993.

Hatipoğlu, Zeyyat, **İşletmelerde Yönetim Organizasyon ve Personel Davranışı**, Dizgi Matbaası, İstanbul, 1986.

Hazar, Nurettin, **T.C. Ziraat Bankası (1863-1983)**, T.C. Ziraat Bankası Kültür Yay., Ankara, 1986.

Ingham, Barbara, **Economics and Development**, McGraw-Hill London, 1995.

İlgar, Lütfü, **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi ve Sınıf Yönetimi**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 1996.

Karakayalı, Hüseyin, **Makro Ekonomi**, Emek Matbaası, Manisa, 2002.

Karakayalı, Hüseyin, **Türkiye'nin Ekonomik Yapısı ve Değişimi**, Emir Ofset, İzmir, 1997.

Karasar, Niyazi, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Nobel Yayınevi, Ankara, 2002.

Karip, Emin, **Sınıf Yönetimi**, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.

Kaynak, Tuğray, **İnsan Kaynakları Planlaması**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1996.

Kazgan, Gülten, **İktisadi Düşünce veya Politik İktisadın Evrimi**, İkinci Baskı, Bilgi Yayınevi, İstanbul, 1974.

Klaft, Lawrance A., Murdick, Robert G., Schuster, Frederich E., **Human Resource Management**, Charles E. Merril Publ. Comp., All Bell&Howell Comp, Florida, 1985.

Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Sekizinci Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001.

Kök, Recep ve Deliktaş, Ertuğrul, **Endüstri İktisadında Verimlilik Ölçme Ve Strateji Geliştirme Teknikleri (İş Dünyasından Örneklerle)**, DEÜ İİBF Yayınları, İzmir, 2003.

Köroğlu, Kazım, **Verimlilik Yönetimine Japon Yaklaşımı ve Kazukiyo Kurosawa Modeli**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 507, Ankara, 1993.

Küçükahmet, Leyla, **Sınıf Yönetimi**, Nobel Yayıncılık, Ankara, 2000.

Luthans, Fred, **Organizational Behavior**, 7. th. Ed., International Edition, Mc.Graw-Hill Inc.USA, 1995.

Marx, Karl, **Kapital 3. cilt,** Çev.: Alaattin Bilgi, Sol Yayınları, Ankara, 1990.

Marx, Karl, **Kapital 1. cilt**, Çev.: Alaattin Bilgi, Sol Yayınları, Ankara, 1986.

Maslow, Abraham Harold, **Motivation and Personality**, Harper&Row Publishers Second Edition, USA, 1970.

Mathis, Robert L. and Jakson, John H., **Personnel / Human Resource Management**, 6 th. Edt. West Publ. Comp, NewYork, 1994.

Mülayim, Ziya Gökalp, **Kooperatifçilik**, 1. Baskı, Yetkin Yayınları, Ankara, 1992.

Nath, S.K., **A Perspective of Welfare Economics**, Great Britain: Macmillan, 1973.

Newstrom, John W. – Davis, Keith, **Organizational Behavior: Human Behavior At Work**, 9. th. Ed., McGraw-Hill, Inc., 1993.

Norsworthy, J.R. ve Jang, S.L., **Contributions to Economic Analysis, Empirical Measurement and Analysis of Productivity and Technological Change**, North-Holland: Elsevier Science Publishers, (211), 1992.

Oktik, Nurgün, **Huzurevinde Yaşam ve Yaşam Kalitesi**, Muğla Üniversitesi Basımevi, Muğla, 2004.

Özden, Mehmet Cemil, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, Der Yayınları, Ankara, 2001.

Özgüven, Ali, **İktisat Bilimine Giriş**, Filiz Kitabevi, İstanbul, 1991.

Özkalp, Enver ve Kırel, Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın, No: 149, Eskişehir, 2001.

Özkalp, Enver ve Kırel Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No: 111, Eskişehir, 2005.

Peker, Ömer ve Aytürk, Nihat, **Yönetim Becerileri**, Yargı Yayınevi, Ankara, 2000.

Pekin, Tevfik, **Makro Ekonomi**, İstiklal Matbaası, İzmir, 1986.

Pekin, Tevfik, **Makro İktisat**, Bilgehan Matbaası, İzmir, 1988.

Peterson, Wallace C., **Gelir İstihdam ve Ekonomik Büyüme**, Çev.: Talat Güllap, Atatürk Üniversitesi Yayınları, No: 763, Erzurum, 1994.

Pfeffer, Jeffrey, **New Directions for Organization Theory Problems and Prospects**, Oxford University Press, New York, 1997.

Redman, Tom and Wilkinson, Adrian, **Contemporary Human Resource Management**, Financial Times Prentice Hall, 2001.

Robbins, Stephen P., **Organizational Behaviour**, 4. th. Ed., Prentice Hall, 1989.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, **Personel Yönetimi- Politika ve Yönetsel Teknikler**, VII. Baskı, Bursa, 1997.

Savaş, Vural F., **İktisatın Tarihi**, 2. Baskı, Avcıol Basım-Yayın, İstanbul, 1998.

Savaş, Vural, **İktisat'ın Tarihi**, Siyasal Kitabevi, Ankara, 2000.

Schermerhorn, John R., Hunt, James G. And Osborn, Richard N., **Managing Organizational Behavior**, John Wiley&Sons, Inc., New York, 1994.

Scott, W. Richard, **Institutions and Organizations**, Thousand Oaks, CA: Sage, 2001.

Simon, H.A., Smithburg, D.W., Thompson, V.A., **Kamu Yönetimi**, Çev.: Cemal Mıhçıoğlu, SBF Yayınları, No: 354, Ankara, 1973.

Smith, Stephen W., **Labour Economics**, First Edition, London, 1994.

Sönmez, Sinan, **Kamu Ekonomisi Teorisi: Kamu Harcamalarında Etkinlik Arayışı**, Teori Yayınları, Ankara, 1987.

Spilker, Bert, **Quality of Life and Pharmacoeconomics in Clinical Trials**, Lippincott Williams&Wilkins,Hardcover-1996.

Steers, Richard M.- Porter, Lyman W., **Motivation and Work Behaviour**, McGraw-Hill Series in Management, 1975.

Şıklar, İlyas, "Enflasyon Analizi", **İktisat Teorisi**, Editör: Nüvit Oktay, Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Ders Kitapları, Yayın No: 36, Eskişehir, 2002, 423-445.

Şimşek, Şerif, **İşletme Bilimlerine Giriş**, Günay Ofset, Yenilenmiş 8. Baskı, Konya, 2001.

Şimşek, Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Yenilenmiş 7. Baskı, Konya, 2002.

Tekeli, İlhan ve İlkin, Selim, **1929 Dünya Ekonomik Buhranında Türkiye'nin İktisadi Politika Arayışları, Türkiye Belgesel İktisat Tarihi**, Ankara, 1983.

The OECD Competition Committee, **Dynamic Efficiencies in Merger Analysis**, Rondtable, DAF/COMP, June, 2007.

Tiftik, Yalçın, Erkanlı, M. Tuna, **İşletmelerde Verimliliği Arttırmak İçin Çalışma Metodlarının Geliştirilmesi**, Türk Sevk ve İdare Derneği, Küçük Kitaplar Serisi II, İstanbul, 1977.

Tortop, Nuri, **Personel Yönetimi**, Ankara, 1994.

Tosun, Kemal, **İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış**, İ.E. Yayını, İstanbul, 1984.

Tuna, Yusuf, **Tarımda Verimlilik Artışının Ekonomik Sonuçları: Türkiye İle İlgili Bir Değerlendirme**, MPM Yayınları: 487, Ankara, 1993.

Turgut, Mehmet, **TÜSİAD Raporları ve Türkiye Ekonomisi**, Boğaziçi Yayınları, İstanbul, 2000.

Türk Dil Kurumu, **Türkçe Sözlük Cilt:2 K-Z**, Yeni Baskı, Türk Tarih Kurumu Basımevi, Ankara, 1988.

Türkbal, Aydın, **İktisada Giriş**, Dicle Üniversitesi, Hukuk Fakültesi Yayınları, No: 9, Diyarbakır, 1993.

Türkkan, Erdal, **İktisat Politikalarına ve İktisadi Analize Yeni Bir Bakış**, H.Ü., İİBF Yayınları, No:7, 1984.

Uğur, Adem, "Verimlilik Yönetimi", **Yönetim ve Organizasyon**, Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi, Yayın No: 10, Konya, 1998.

Uluatam, Özhan, **Kamu Maliyesi**, İmaj Yayınevi, 7. Baskı, Ankara, Kasım 2001.

Uluatam, Özhan, **Makro İktisat**, 9. Baskı, Savaş Yayınları, Ankara, 1998.

Walker, James, **Human Resource Plannig**, Mc Graw Hill Inc, New York, 1980.

Werther, William B. Andı Davis, Keith, **Human Resources And Personnel Management**, 4. th. Ed., McGraw-Hill, Inc., 1996.

Yıldırım, Kemal, "Genel Denge ve Refah Ekonomisi", **İktisat Teorisi**, Editör: Nüvit Oktay, Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Ders Kitapları, Eskişehir, 2002(a), 240-260.

Yıldırım, Kemal, "Ekonomik Büyüme", **İktisat Teorisi**, Editör: Nüvit Oktay, Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Ders Kitapları, Eskişehir, 2002(b), 524-548.

Yıldırım, Kemal, "Makro İktisadın Temelleri", **İktisat Teorisi**, Editör: Nüvit Oktay, Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Ders Kitapları, Eskişehir, 2002(c), 261-276.

Yıldız (Şahan), Mehtap, **Güdüleme ve Ödüllendirme**, Ankara Üniversitesi, Ankara, Haziran 2006.

Yüksek, Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998.

TEZLER

Apaydın, Fahri, **Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri**, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2007.

Çetin, Volkan Recai, **Posta Hizmetlerinin Serbestleştirilmesi ve Regülasyonu: Türkiye Posta Sektörü Reformu İçin Bir Öneri**, DPT-Uzmanlık Tezleri, Yayın No: DPT: 2746, Kasım 2007.

Güneş, İsmail, **Dışsallıklar, Kamunun Düzenleyici Rolü: Enerji Sektöründe Bir Uygulama**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Doktora Tezi, Adana, 2000.

Kırçı, Zafer, **Motivasyon Unsuru Olarak Kariyer Geliştirme ve Bir Uygulama**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erzurum, 2007.

Kol, Emine Nida, **2001 Güçlü Ekonomiye Geçiş Programı ve İstihdam Üzerine Etkileri**, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2007.

Yüksel, Cihan, **Dışsallıklarda Kamusal Çözümler: Türkiye Uygulaması**, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilimdalı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana, 2006.

Pekel, Hüseyin Nail, **İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta, 2001.

Pulak, lknur, **İmalat Sanayinde Ücret, Verimlilik, İstihdam ve Üretim İlişkisi**, Milli Prodüktivite Merkezi Uzmanlık Tezi, Ankara, 2008.

Ruso, E., **Job Satisfaction, Quality of Work Life and General Mental Health of The Employee**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1993.

Şahinöz, Saika, **Kurum Kültürünün Oluşumunda Kariyer Yönetiminin Yeri ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006.

Şen, Harika, **Küreselleşme Sürecinde Türkiye'de Emek Arz ve Talebindeki Değişimin İşgücü ve İstihdam Üzerine Etkisi**, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006.

Üstündağ, Nuri, **Akıllı Binaların Tesis Yönetimi ve İş Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkileri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 1999.

MAKALELER

"Ekonomik Gelişmişlik Düzeyi Üzerinde Etkili Olan Faktörler Hangileridir?", **http://www.frmartuklu.net/konu-disi-basliklar/191225-ekonomik-gelismislik-duzeyi-uzerinde-etkili-olan-faktorler-hangileridir.html**, 10/02/2011.

"Kooperatif nedir? Kooperatifçiliğin Tarihçesi", **http://www.cinarziraat.com/kooperatifcilik/287-kooperatif-nedir-kooperatifciligin-tarihcesi.html**, 19/02/2010.

"Kooperatifin Faydaları", **http://www.maxihayat.net/maxiforum/nedir/89586-kooperatif-nedir-kooperatif-nasil-kurulur-kooperatifin-tanimi-kooperatif-gorevleri.html**, 13/02/2011.

"Kooperatiflerin Amaçları Nelerdir?", **http://konya.tarimkredi.org.tr/kooperatifcilik/koop_amac.html**, 20/02/2011.

"Kurum İçi Halkla İlişkiler", **http://notoku.com/09-kurum-ici-halkla-iliskiler/2/**, 26/01/2011.

"Kurum İçi Halkla İlişkilerde Kurum Kültürünün Rolü", **http://notoku.com/09-kurum-ici-halkla-iliskiler/2/**, 26/01/2011.

"Maslow'un İhtiyaç Dizisi ve Alternatif İhtiyaç Modelleri", **http://www.knightalemi.com/isletme-iktisat-653/342687-maslovun-ihtiyac-dizisi-ve-alternatif-ihtiyac-modelleri.html**, 10/02/2011.

"Monetarist (Parasalcı) Ekonomi, Monetarist Model", **http://www.ekodialog.com/Konular/monetarist_ekonomi.html**, 04/03/2011.

"Planlı Dönem Sonrası Kooperatifleşme Hareketi", **http://www.maxihayat.net/maxiforum/nedir/89586-kooperatif-nedir-kooperatif-nasil-kurulur-kooperatifin-tanimi-kooperatif-gorevleri.html**, 13/02/2011.

Acinöroğlu, Serkan, "Genel Olarak Vergi Teşviklerinin Ekonomi Üzerine Etkinliği", **International Journal of Economic and Administrative Studies,** ISSN 1307-9832, Year: 1, 1 (2), Winter 2009, 147-169.

Akdemir, Ali, **İşletmeler arası Teknoloji İşbirliği Stratejilerinin Verimlilik Artırma Boyutları**, 1. Verimlilik Kongresi Ankara, MPM Yay., 1991.

Aktan, Can, "Neo-Klasik Yönetim Teorilerinde İnsan Boyutu", **http://www.phanesacademy.net/yonetim_okulu/insan-yonetim/neo-klasik.htm**, 02/02/2011.

Akyıldız, Hüseyin "Temel Dinamikleri ve Çelişkileriyle Üretim ve Bölüşüm Süreci", **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, 19 (4), Mayıs 2005, 27-44.

Anıl, Verma, "Emerging HRM Paradigms for a Knowledge Economy", **Annual Meeting of the Human Resource Professionals of Ontraio**, February 14-16 2001, Toronto, 2001.

Apaydın, Fahri, "Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** 10 (1), 2009, 1-22.

Apaydın, Fahri, "Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri", **ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, 4 (7), 2008, 121-145.

Appelbaum, Steven H. and Santıago, Victor, "Career Development in the Plateaued Organization", **Career Development International**, 2/1/1997, 11-20.

Arpacı, Fatma, "Sekreterlerin Çalıştıkları Yöneticinin Düzeyine Göre Stres Kaynaklarının İncelenmesi", **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, S. 17, 2005, 1-17.

Atkinson, Anthony and Stiglitz, Joseph E., **Lecture on Public Economics**, McGraw-Hill, London, 1980.

Barley, Stephen and Tolbert, Pamela S., "Institutionalization and Structuration: Studying The Links Between Action and Institution", **Organization Studies, (18:1)**, 1997, 93-117.

Barutçugil, İsmet, "Kariyer Planlama ve Kariyer Yönetimi", 3, **http://www.rcbadoor.com /makalevekitaplar/makaleler/kariyer.htm**, 20/10/2007.

Berberoğlu, Güneş, "İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkin Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, 1991, C. 24.

Bhuyan, Sanjip, "The "People" Factor in Cooperatives: An Analysis of Members' Attitudes and Behavior", **Canadian Journal of Agricultural Economic**, 55 (3), September, 2007, 275- 298.

Bilgin, Necdet ve Demirer, Halil, "**Tarımsal** Kooperatiflerde Ortakların Teknolojik Değişime Yönelik Tutumlarını Etkileyen Faktörler: Çukobirlik'te Bir Uygulama", **Kocaeli Ünv. Sos. Bil. Ens. Dergisi**, 17, 2009/1, 194-217.

Bilgin, Necdet ve Tanıyıcı, Şaban, "Türkiye'de Kooperatif ve Devlet İlişkilerinin Tarihi Gelişimi", **KMU İİBF Dergisi**, 10 (15), Aralık-2008, 140-141.

Bird, Allan, "Careers as Repositories of Knowledge: A New Perspective on Boundaryless Careers", **Journal of Organizational Behavior**, 15, 1994, 331-343.

Bolat, Tamer, Aytemiz Seymen, Oya, "Örgütlerde İş Etiği ve Kariyer Yönetimi İlişkisi: Normatif Etik Boyutuyla Bir Değerlendirme", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, 13 (45), Haziran, 2003, 3-19.

Boons, Frank ve Lars Strannegard, "Organizations Coping with Their Natural Environment", **International Studies of Management&Organization,** 30 (Fall), 3, 2000, 7-17.

Buluş, Abdulkadir ve Kol, Emine Nida, "Küresel Sistemin Ekonomide Meydana Getirdiği Değişiklikler ve Türkiye'de Uygulanan Ekonomi Politikalarının İstihdam Üzerine Etkileri", **1. Ulusal Çalışma İlişkileri Kongresi Bildiri Kitabı**, 6-8 Kasım 2008 Sakarya, 380-393.

Bulutay, Tuncer, "Türkiye'de Yüksek Öğrenimlerde İşlendirme ve İşsizlik", **Türkiye Ekonomi Kurumu Tartışma Metni 2005-16**, Aralık 2005.

Cherns, Albert, "Perspectives On The Quality Of Working Life", **Journal of Occupational Psychology,** 48 (3), Sep. 1975, 155-167.

Cohen, Aaron and Kol, Yardena, "Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination among Israeli Nurses", **Journal of Managerial Psychology**, 2004, 19, 4, 386-405.

Coleman, James Samuel, "Social Capital in the Creation of Human Capital", **American Journal of Sociology**, 94 Supplement, University of Chicago, 1988, 95-120.

Deligöz, Muzaffer, "Kooperatifçilik Hakkında", **Türk Kooperatifçilik Kurumu Karınca Dergisi**, Sayı: 824, Ağustos-2005, 2-8.

Demir, Ömer, Ahlaki Beşeri Sermaye, **http://www.ekodialog.com/Makaleler/ahlaki-beseri-sermaye.html**, 27/01/2011.

Demirbilek, Tunç, "Örgütlerde Kariyer Danışmanlığı Hizmetleri", **D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi**, 9 (II), 1994, 71-85.

Demirtaş, Erol, Kaya, Neşet ve Duman, İbrahim, **Kariyerle İlgili Güncel Konular**, 15-45, **mba.semihbitim.com/Kariyer_Gelistirme.../Kar_Güncel_Kon_ppt.ppt**, 06/01/2011.

Derbil, Süheyp Nizami, "T.C. Ziraat Bankası", **T.C. Ziraat Bankası Dergisi**, (1), Mart 1946, 4-5.

Devlet Planlama Teşkilatı, "Nüfus, Demografi Yapısı, Göç Özel İhtisas Komisyonu Raporu", **VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı**, Yayın No: DPT:2556-ÖİK: 572, Ankara, 2001.

Donnelly, John, James Gibson, ve H. Ivanovich, **Managing for Performance**, Business, Publ., Texas, 1983.

Durğun, Serpil, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim", **Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi**, Aralık 2006, III (II), 112-132.

Ekinci, Hasan ve Yılmaz, Abdullah, "Kamu Örgütlerinde Yönetsel Etkinliğin Artırılması Üzerine Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** Sayı: 19, Temmuz-Aralık, 2002, 35-50.

Elliott, James R. ve Smith, Ryan A., "Race Gender and Workplace Power", **American Sociological Review**, 69 (3), 2004, 365-386.

El-Sawad, Amal, "Becoming a'Lifer"? Unlocking Career through Metaphor", **Journal of Occupational and Organizational Psychology,** 78, 2005, 23-41.

Erdoğmuş, Nihat, "Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer Değerlerindeki Değişim", **1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, İzmit, (10-11 Mayıs 2002).

Eugene, Fram, "Today's Mercurial Career Path", **Management Review**, 83 (11), 1999, 11-18.

Fisunoğlu, Mahir, Köksal, Bilge Tan, "Keynes Devrimi ve Keynesyen İktisat", **Ekonomik Yaklaşım**, 20 (70), 2009, 31-60.

Forcedall, Francisco Javier, "Democracy, Cooperation and Business Success: The Case of Mondrago'n Corporacio'n Cooperativa", **Journal of Business Ethics**, 56, 2005, 255-274.

Gümüştekin, Gülten Eren ve Gültekin, Fikret, "Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (23), 2009, 147-158.

Güloğlu, Tuncay ve Korkmaz, Adem, "Kooperatifçilik İlkeleri, Küreselleşme ve Kooperatifçilikte Yeni Eğilimler", **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4890, İstanbul, 2006, 811-831.

Günal, Serpil, "Yeni Kariyer Yaklaşımları", **www.yenimakale.com/pdf/yeni-kariyer-yaklasimlari.pdf**, 20/08/2010.

Güneş, İsmail, "Üretimde Etkinlik (Productive Efficiency)", **http://idari.cu.edu.tr/igunes/kit/konu1-3.htm**, 06/09/2010.

Güneş, İsmail, "Pareto Optimumunun Yeterlilik Koşulları", **http://idari.cu.edu.tr/igunes/kamu/pareto2.htm**, 10/09/2010.

Hesapçıoğlu, Muhsin, "Gelişmekte Olan Ülkelerde İstihdam ve İşsizlik", 161-182. **http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/520/6526.pdf**, 20/01/2011.

Hıggıns, John B., **The Co-Operator,** 18 (5), London, 1994.

Hughes, Jason, "The Differences between Personel Administration, Human Resorce Management and Strategic Human Resource Management: a Brief Overview", **CLMS**, November, 1999, 2-5.

İbicioğlu, Hasan, **Bireysel Kariyer Yönetimi**, S. Demirel Ünv. İ.İ.B.F., 9-21, **http://www.sdu.edu.tr/diger/ugik/sunumlar/hibici-bireyselkariyeryonetimi.ppt#**, 12/08/2010.

Kağnıcıoğlu, Deniz, "İnsan Kaynakları Yönetimi ve Değişen Endüstri İlişkileri", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 2001, 1 (1), 13-42.

Kalkınma ve Kalkınma Ekonomisi, **http://www.feyonomi.com/kalkinma_ve_kalkinma_iliskisi.htm**, 11/02/2011.

Keskin, Gülümser, "Kadın Yöneticilerin Kişilik Özellikleri ve Kariyer Engelleri (Erzurum'da Bir Araştırma)", **Pazarlama Dünyası Dergisi**, XVIII (5), 2004, 18-25.

Kitapçı, Hakan ve Sezen, Bülent, "Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 12 (1), Elazığ-2002, 219-230.

Knack, Stephen ve Keefer, Philip, "Does Social Capital Have An Economic Pay-off? A Cross Country Investigation", **Quarterly Journal of Economics**, 112 (4), 1997, 1251-1288.

Kooperatifçilik İlkeleri, **http://www.turkiyemillikoop.org.tr/kooperatifcilikilkeleri.htm,** 26/02/2011.

Kumaş, Handan, "İşsizliğin Psiko-Sosyal Boyutu ve Çalışma Yaşamına İlişkin Değerler Üzerindeki Etkileri", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 3 (4), Ekim-Kasım-Aralık, İzmir, 2001, 1-431.

"Milli Gelir ve Klasik İstihdam Teorisi", **http://www.isletmefakultesi.files.wordpress.com/.../5-milli-gelir-ve-klasik-istihdam-teorisi.ppt**, 12/02/2011.

Morton, Helbert C., "A Look At Factors Affecting The Quality Of Working Life", **Monthly Labor Review,** October 1977.

Narayan, Deepa ve Cassidy, Michael F., "A Dimentional to Measuring Social Capital: Development And Validation of a Social Capital Inventory", **Current Sociology**, 49 (2), 2001, 59-69.

Nerney, Donald J. MC, "As Human Resource Changes, So Do HR Career Paths", **HR Focus**, 73, Feb. 1996.

Okutan, Mustafa ve Tengilimoğlu, Dilaver, "İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması", **G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı: 3, 2002, 15-42.

Ornstein, Suzzy ve Isabella, A. Lynn, "Making Sence of Career A Rewiew 1989-1992", **Journal of Management**, 15 (2), 1993, 253-255.

Önder, A. Özlem ve Lenger, Aykut, **"Productivity in Turkish Manufacturing Industry: A Comparative Analysis On the Selected Provinces"**, Ankara: ODTÜ Ekonomik Araştırmalar Merkezi (ERC), Working Paper No. 00/12, 2000.

Özel, Dilaver, "Kariyer Yönetimi ve Planlaması", **http://www.dilaver.net/makaleler/Kariyer_004.doc**, 13/05/2010.

Özkan, F. Zehra, "Hizmet Sektöründe Kalite ve Verimlilik", **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, MPM, ISSN: 1300 2414, 19 (217), Ocak 2007, 16.

Peşkircioğlu, Nurettin, "24.10.2007 Tarihli Avrupa Verimlilik Konferansı (EPC 2007) Deklarasyonu", **Kalkınmada Anahtar Verimlilik**, MPM, ISSN: 1300 2414, 19 (227), Kasım 2007, 4-5.

Polatoğlu, Aykut, "Örgüt Kuramları ve İletişim", **Amme İdaresi Dergisi**, 17 (4), 1984, 62-76.

Resnick, M.L. ve Zanootti, A., "Using Ergonomics to Target Productivity Improvements", **Computers and Industrial Enginering**, 33 (1-2), 1997, 185-188.

Ritzen, Jo, "Social Cohesion, Poblic Policy and Economic Growth: Implication of the OECD Countries", **The Contribution of Human and Social Capital to Sustained Economic Growth and Well-being**, Konferans Metni, Human Resourges of Canada and OECD, Mart, Quebec, 2000.

Schulze, Nergis, "Yaşam Kalitesini Yükselten Temel Unsur Olarak İşin İnsancıllaştırılması", **6. Ergonomi Kongresi**, M.P.M. Yayınları No: 622, Ankara, 1998, 519-532.

Seçer, Barış, "İşgücü Piyasasında Sosyal Sermaye", **Kamu-İş**, 10 (3), 2009, 103-130.

Selamoğlu, Ahmet, "Gelişmiş Ülkelerde İstihdam Politikaları, Esneklik Arayışı ve Etkileri", **http://kosbed.kou.edu.tr/sayi4/selamoglu.pdf**, 12/02/2007.

Singh, Jitendra, Tucker, David J. and Meinhard, Agnes G., "Institutional Change and Ecological Dynamics", **The New Institutionalism in Organizational Analysis**, University of Chicago Press, Chicago, 1991, 390-422.

Solmuş, Tarık, "İş Yaşamında Kalite ve Kaliteyi Arttırmaya Yönelik Program", **Türk Psikoloji Bülteni, Eylül-2000**, (18).

Soysal, Abdullah, "Kariyer Yönetiminde Yeni Strateji Arayışları Türkiye Ölçeğinde Bir Değerlendirme", **Çimento İşveren Dergisi**, 20 (5), Eylül 2006.

Soysal, Abdullah, "Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları", **2. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, İzmit, 2003.

Stallworth, Otto E. ve Kleiner, Brain H., "Recent Development in Office Design", **Facilities**, 14 (1-2), 1996, 34-42.

Suiçmez, Halit, "Verimlilik Düşüncesinin Kısa Tarihi", **Mülkiyeliler Birliği Dergisi**, XXIII (215), (Mart-Nisan 1999), 137-143.

Tourish, Dennis, "Transforming Internal Corporate Communications: The Power of Symbolic Gestures And Barriers to Chance", **Corporate Communications**, 2 (3), 1997, 112.

Taştan, Z. Seçil, "Kariyer Yönetimi", **http://www.humanresourcesfocus.com**, 03/12/2010.

Temple, Jonathan ve Johnson, Paul A., "Social Capability and Economic Growth", **The Quarterly Journal of Economics**, 113 (3), 1998, 983-998.

Tengilimoğlu, Dilaver ve Okutan, Mustafa, "İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri"**, G.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, IV (3), Ankara, 2002, 15-42.

Türkan, Erdal, "Dinamik Etkinlik ve Rekabet Politikaları", Rekabet Günlüğü, **http://www.rekabet.gov.tr/index.php?Sayfa=sayfahtml&Id=1103**, 18/08/2010.

Türkdemir, Ahmet Haki, "VERİMLİLİK", **http://aht112acil.8m.net/about_71.html**, 05/09/2010.

Türker, Taha Yasin, "Yönetim Biliminin Gelişimi", **http://www.ikademi.com/yonetim-dusuncesinin-evrimi/328-yonetim-biliminin-gelisimi.html**, 28/12/2010.

Türker, Volkan, "Kariyer Yönetimi", 16-17, **http://www.miibf.com/files/IKY07-Kariyer%20Yonetimi.pdf**, 20/09/2010.

Türkiye Kamusen, "İstihdam, İşsizlik ve Ücret Sorunlarına Çözüm Arayışları", **http://www.kamusen.org.tr/kitap %5Cistihdamveissizlik.pdf**, 04/01/2007.

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, "Piyasalar, Rekabet ve Etkinlik", **Rekabet Dizisi:1 Yeni Ekonomi ve Rekabet**, Tisk Yayınları, **http://www.tisk.org.tr/yayinlar.asp?sbj=ic&id=2390**, 05/09/2010.

TÜSİAD, "Türkiye'de İşgücü Piyasasının Kurumsal Yapısı ve İşsizlik Raporu", **www.btinsan.com/310/81.asp,** 03/03/2006.

Uslu, Salim, "Bilgi ve Enformasyon", **http://www.ekodialog.com/Makaleler/bilgi-toplumu-emek-sendikalar-makale.html**, 11/02/2011.

Uzun, Turgay, "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde Etkin Bir Yöntem: Kariyer Planlaması", Friday, 24 June 2005, **http://www.calisma.org/index.php?option=com_content&task=view&id=19&Itemid=35,** 13/08/2010.

Voyvoda, Ebru, "Küresel Kriz ve İstihdam Yaratmayan Büyüme Üzerine", **Odtülüler Bülteni, ODTÜ Mezunları Derneği Yayınları, 184**, Nisan 2009, 10-11.

Wallace, Jean E., "Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations", **Administrative Science Quarterly,** 1995, 40 (June), 2, 228-255.

Whiteley, Paul F., "Economic Growth and Social Capital", **Political Studies,** 48, 2000, 443-466.

Wright, Erik Olin ve Baxter, Janeen, "The Glass Ceiling Hypothesis: A Reply to Critics", **Gender and Society**, 14(6), December-2000, 814-821.

Yarnall, Jane, "Line Managers as Career Developers, Rhetoric or Reality?" **Personel Review**, 27/5, 1998, 378-395.

Yücel, Mehmet, "Sürdürülebilir Rekabet İçin Farklılaşma =Yenilikçilik", **KalDer, http://www.kalder.org/genel/izmir/8MAS/Mehmet_Yucel.pdf**, 05/09/2010.

Yülek, Murat, "İçsel Büyüme Teorileri Gelişmekte Olan Ülkeler ve Kamu Politikaları Üzerine", **Hazine Dergisi**, No: 6, 1997, 1-15.

DİĞER KAYNAKLAR

1581 Sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu, T.C. Resmi Gazete, 14172, 28 Nisan 1972.

Evans-Klock, Christine vd., "Worker Displacement: Public Policy and Labour-Management Initiatives in Selected OECD Countries", **Employment and Training Papers No. 24**, International Labour Office, Geneva, 1998.

Strateji Geliştirme ve Teşkilatlandırma Daire Başkanlığı Strateji Geliştirme Müdürlüğü, **Tarım Kredi Kooperatifleri 2011-2023 Strateji Belgesi ve Eylem Planı**, Ankara, Ocak-2011.

Strateji Geliştirme ve Teşkilatlandırma Daire Başkanlığı-Strateji Geliştirme Müdürlüğü, "Tarım Kredi Kooperatiflerinin Tarihi Gelişimi", **Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği, IX. Olağan Genel Kurul Faaliyet Raporu Mali Raporlar ve Çalışma Programları**, Ankara, 2011.

T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Teşkilatlandırma Genel Müdürlüğü "Kooperatifçilik Sektörünün Yasal Çerçevesinin Yeniden Düzenlenmesi Çalışmaları", **Düzenleyici Etki Analizi Raporu**, Mart 2008, Ankara, S. 24.

TTKKM.B, **Genel Müdürlüğü Kayıtları**, Ankara, Şubat 2011.

TTKKMB, **Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Personel Yönetmeliği**, Ankara, 2007.

TTKK Strateji Geliştirme ve Teşkilatlandırma Daire Başkanlığı-Tedarik ve Pazarlama Daire Başkanlığı, "Mevzuat Çalışmaları", **Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Kayıtları-Sunum**, Aralık-2010.

http://ekonomik.tripod.com, 20/06/2006.

http://enm.blogcu.com/kariyer-planlama-ve-gelistirme-2/9143148, 02/01/2011.

EKLER

Ek-1: 1581 Sayılı Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Kanunu

"**Madde 1 –** Bu kanunda yazılı hükümlerden faydalanılmak suretiyle üreticiler, aralarında ekonomik menfaatlerini korumak ve özellikle meslek ve geçimleriyle ilgili ihtiyaçlarını sağlamak amacıyla karşılıklı yardım ilkesine dayanan ve tüzel kişiliği olan değişir ortaklı, değişir sermayeli Tarım Kredi Kooperatifleri kurabilirler.

(Değişik ikinci fıkra: 6/4/2005 – 5330/1 md.) Tarımsal amaçlı kooperatifler hariç olmak üzere; ortak ürünleri üzerinde ticaret ve komisyonculuk yapanlar, faizle para veya mal olarak kredi verenler bu kooperatiflere giremezler.

Bu esaslara göre kurulan bir veya birkaç il dahilindeki kooperatifler bölge birliklerini, en az 5 bölge birliği de, merkez birliğini kurarlar.

Merkez birliği tek üst kuruluş olup Ankara'dadır.

Kooperatiflerin ve bölge birliklerinin çalışma alanı içinde birden fazla kooperatif ve bölge birliği kurulamaz.

(Ek fıkra: 6/4/2005 – 5330/1 md.) Bu Kanun hükümlerine göre kurulmuş olan Tarım Kredi Kooperatifleri ve birlikleri, Devletçe kooperatiflere verilen desteklerden yararlanırlar.

Tarifler:

Madde 2 – Bu Kanunda geçen;

a) Ortak deyimi,

Bu kanuna göre kurulan Tarım Kredi Kooperatifleri ortaklarını,

b) Kooperatif deyimi,

Bu kanun kapsamına giren Tarım Kredi Kooperatiflerini,

c) Bölge birliği deyimi,

Kooperatifler tarafından kurulan Tarım Kredi Kooperatifleri bölge birliklerini,

ç) Merkez Birliği deyimi,

Faaliyeti bütün yurdu kapsayan Tarım Kredi Kooperatifleri ve bölge birliklerinin bağlı bulundukları Türkiye Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliğini.

İfade eder.

Amaç ve çalışma konuları:

Madde 3 – Kooperatiflerin, bölge ve merkez birliklerinin çalışma konuları şunlardır:

I – Kooperatifler

A) Ortaklarının;

a) Kısa ve orta vadeli kredi ihtiyaçlarını karşılamak,

b) Ürünlerini değerlendirmek,

c) Müştereken yararlanabilecekleri her çeşit makine, ekipman ve tesisleri edinmek,

B) Ortak ve gerektiğinde diğer üreticilerin;

a) Üretim ve zaruri tüketim maddeleri ile üretim araçlarını toptan sağlamak,

b) El sanatlarını geliştirmek ve mamullerini değerlendirmek,

c) Mesleki ve teknik yönden bilgilerini artırmak, sosyal ve kültürel konuları ile ilgili faaliyetlerde bulunmak, kurslar açmak ve seminerler tertip etmek,

C) Mevduat toplamak, bankacılık hizmetleri ve sigorta acenteliği yapmak.

II – Bölge birlikleri

a) Kooperatiflerin finansman işlerini düzenlemek,

b) Ortak ürünlerinin değerlendirilmesiyle ilgili işleri yürütmek,

c) Gerektiğinde kooperatiflerin ihtiyaç duydukları üretim ve zaruri tüketim maddeleri ile üretim araçlarını toptan sağlamak veya imal etmek,

ç) Kooperatiflerin işlerinin kooperatifçilik ilkelerine ve mevzuat hükümlerine uygun olarak yürütülmesini sağlamak üzere gerekli tedbirleri almak, teknik ve idari yardımlarda bulunmak ve ortakların genel ve mesleki eğitim faaliyetlerini düzenlemek,

d) Kooperatifleri denetlemek.

e) Mevduat toplamak, bankacılık hizmetleri ve sigorta acenteliği yapmak.

Bölge birlikleri görevlerini merkez birliğinin tasvibi ile il veya ilçe merkezlerinde kuracakları şubeleri veya görevlendirecekleri kooperatifler aracılığı ile de yürütebilirler.

III – Merkez birliği

a) Kooperatif ve bölge birliklerinin bu kanuna ve kooperatifçilik ilkelerin uygun olarak gelişmesini sağlamak, kooperatifçilik ve mesleki eğitim faaliyetlerinde bulunmak,

b) Kooperatif ve bölge birliklerine finansman kaynakları temin etmek ve bunların geliştirilmesi için her türlü tedbirleri almak, kredi işlerinin düzenle yürütülmesini sağlamak,

c) Kooperatif ve bölge birliklerinin üretim ve zaruri tüketim maddeleri ile üretim araçlarını toptan sağlamak, imal etmek ve ortak ürünlerinin değerlendirilmesi ile ilgili faaliyetleri rasyonel bir şekilde düzenlemek ve bu konularda her türlü teşebbüse girişmek veya iştirak etmek ve gerekli tesisleri kurmak, faaliyet konusuna giren hususlarda ithalat ve ihracat yapmak,

ç) Kooperatif ve bölge birliklerinin görev ve çalışma konularının düzenle yürütülmesini sağlamak üzere genel uygulama esaslarını tespit etmek,

d) Kooperatif ve bölge birliklerini denetlemek,

e) Kooperatiflerle, bölge ve merkez birliklerinin personel politikasını tespit etmek ve yürütmek,

f) Kooperatif ve bölge birliklerinin kuruluşuna karar vermek ve kuruluş merkezini ve çalışma alanını tespit etmek,

g) Kooperatif ve bölge birliklerinin finansman ihtiyaçlarını karşılamak üzere tahvil çıkarmak,

h) Hükümetçe görevlendirildiğinde, Devlet destekleme alımları ile ilgili faaliyetleri yürütmek,

ı) Kooperatiflerin ve bölge birliklerinin toplayacakları mevduatın kullanılma şekil ve şartları ile bu konudaki üst kuruluşlarla olan bağlantıları gösteren yönetmeliği hazırlayarak Ticaret Bakanlığına sunmak,

i) Birlik ve Kooperatiflerce sağlanan kredi, araç ve gereçlerin kullanış şekil ve şartları ile amaca uygun olarak kullanıldığının kontrolünü gösteren bir yönetmelik hazırlamak,

Merkez ve bölge birlikleri ile Kooperatifler, kredi ihtiyaçlarını da karşılamak üzere, banka ve sigorta şirketi kurabilir veya bu gibi kuruluşlara iştirak edebilir.”

Ek-2: Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri Personel Yönetmeliği

"BİRİNCİ BÖLÜM
GENEL HÜKÜMLER
AMAÇ, KAPSAM VE İSTİHDAM ŞEKİLLERİ

İSTİHDAM ŞEKİLLERİ:

MADDE 5- Teşkilatta hizmetler, kapsam dışı personel ile Toplu-İş Sözleşmeli personel tarafından yürütülür.

A- Toplu İş sözleşmeli personel:

Teşkilatta Toplu İş Sözleşmesi esaslarına göre çalışan personeldir.

B-Toplu İş Sözleşmesi Kapsamı Dışında Kalan Personel (Kapsam dışı personel):

Merkez Birliğinde: Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcısı, Teftiş Kurulu Başkanı ve Yardımcıları, Müşavir Müfettiş, Başmüfettiş, Müfettiş, Müfettiş Yardımcısı, I. ve II. Hukuk Müşaviri, Müşavir Avukat, Avukat, Müşavir, Daire Başkanı, Birim Müdürü, Uzman, Uzman Yardımcısı, Mali Analist, Mali Analist Yardımcısı, Doktor ve ihtisasına ihtiyaç duyulan bireysel sözleşmeli diğer personel,

Bölge Birliklerinde: Bölge Müdürü, Bölge Müdür Yardımcısı, Müşavir Avukat, Avukat, Uzman, Uzman Yardımcısı, Mali Analist, Mali Analist Yardımcısı, Başkontrolör, Kontrolör, Kontrolör Yardımcısı,

İşletmelerde: İşletme Müdürü ve İşletme Müdür Yardımcısı,

ünvanlarındaki personeli kapsar.

İKİNCİ BÖLÜM
PERSONEL İHTİYACININ TESPİTİ, İŞE ALINMASI, İMTİHANLAR ve ADAYLIK

PERSONEL İHTİYACININ TESPİTİ ve KADROLARIN TASDİKİ:

MADDE 6- Personel ihtiyacının tespitine ve kadroların tasdikine dair esaslar aşağıda belirtilmiştir:

A-Personel İhtiyacının Tespiti:

Her yıl Kooperatiflerde faal ortak sayısı, yıl içi stok hareketi, ikrazat tutarı, müspet gelir gider farkı, hizmet gereği ve gelecek yıl faaliyetlerindeki olabilecek gelişmeler; teknik, ekonomik ve sosyal gelişmelerin personel ihtiyacında getirmesi muhtemel değişiklikler, emeklilik gibi hususlar dikkate alınarak yerinde yapılacak araştırma sonucunda hizmet gruplarının özelliklerine göre nitelik ve sayı bakımından kooperatiflerin gerçek personel ihtiyacı Kooperatif Yönetim Kurullarınca norm kadro olarak tespit edilir.

Kooperatifler personel ihtiyaçlarını bağlı bulundukları Bölge Birliklerine bildirirler. Bölge Birlikleri; kendilerine ulaşan bu ihtiyaç cetvellerini gözden geçirip gerekli gördüğü düzeltmeleri yaptıktan sonra onaylayarak Bölge Birliği Yönetim Kurulunca Bölge Birliği için tespit edilen personel kadrosuyla birleştirerek Genel Müdürlüğe gönderirler.

Bölge Birliklerinden gönderilen norm kadrolar Genel Müdürlükçe incelenip gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra Merkez Birliğinin personel ihtiyacıyla birleştirilerek teşkilatın genel personel ihtiyacı tespit edilir.

Merkez Birliğince yukarıda zikredilen kadro belirlenmesine dair esaslar dışında dikkate alınması kararlaştırılan kıstasların önceden teşkilata bildirilmesi şartıyla norm kadroların tespitinde bu hususlar da göz önünde bulundurulur.

B-Kadroların Tasdiki:

(A) bendine göre tespit edilen genel personel ihtiyacı dikkate alınarak teşkilatın yıllık personel kadrosu Genel Müdürlükçe hazırlanır, Merkez Birliği Yönetim Kurulunca görüşülerek karara bağlandıktan sonra yürürlüğe girer.

Teşkilatın yıllık personel kadrolarının tespit ve tasdik edilmesi her yılın Mart ayı içerisinde tamamlanır.

Kadroların tespitine, tenkisine ve ilave kadro ihdasına Genel Müdürlüğün teklifi üzerine Merkez Birliği Yönetim Kurulu yetkilidir. Ancak, Teşkilatta yeni hizmetli kadrosu ihdas edilemez. Gerekli hallerde bu ihtiyaç Merkez Birliğince belirlenecek usul ve esaslara göre hizmet satın alma yöntemi ile karşılanır.

PERSONEL ALINMASI, İLAN VE BAŞVURU:

MADDE 7-Teşkilata personel alımı, sınav tarihinden en az bir ay önce ülke çapında yayınlanan gazetelerin birinde ve Teşkilatın internet sitesinde ilan edilir.

Teşkilata, Kamu Personeli Seçme Sınavına katılanlardan mülakatla personel alımı yapılabilir. Tercih edilen puan türleri ve diğer hususlar Genel Müdürlükçe belirlenir. Alınacak personel sayısının 5 katı çağrılır. Çağrı, en yüksek puandan başlamak suretiyle yapılacak sıralamaya göre yapılır.

Teşkilatta çalışanlara münhasır imtihanlarda ilan şartı aranmaz, ilgili personel genelge ile haberdar edilir.

Bu Yönetmeliğin 8-B/b,d,e ve g maddesinde sayılanlar ile sözleşmeliler Yönetim Kurulu kararı doğrultusunda,istihdamında yasal zorunluluk bulunanlar ise Genel Müdürlükçe ilan şartına tabi olmaksızın Merkez Birliğinden son bir yıl içerisinde talepte bulunanlar arasından mülakatla alınabilir.

Teftiş Kurulu'na alınacak Müfettiş Yardımcılarının giriş imtihanlarında Genel Müdürlükçe hazırlanarak Merkez Birliği Yönetim Kurulunca kabul edilen, Teftiş Kurulu Çalışma Esasları, Bölge Birliklerine alınacak Kontrolör Yardımcılarının giriş imtihanlarında ise aynı usulle hazırlanarak kabul edilen Kontrolör Çalışma Esasları uygulanır.

Özel emeklilik kurumları ayrık olmak üzere, herhangi bir sosyal güvenlik kuruluşundan emekli aylığı alanlar teşkilatta kadrolu olarak görev alamazlar.

Teşkilata personel alımında alınacak personel sayısının %20'i oranında ortak ve personel çocuklarına kontenjan tanınır. Bunların sınav sonuçlarının değerlendirilmesi ayrı yapılır.

İLK DEFA PERSONEL ALINMASINDA ARANACAK GENEL VE ÖZEL ŞARTLAR:

MADDE 8- İlk defa personel alınmasında aranacak genel ve özel şartlar aşağıda belirtilmiştir:

A-Genel Şartlar:

a- Türkiye Cumhuriyeti vatandaşı olmak,

b- Medeni hakları kullanma ehliyetine sahip olmak,

c- İmtihan tarihi itibariyle 18 yaşını bitirmiş olmak ve 30 yaşından büyük olmamak,

d- Erkeklerde askerlikle ilişkisi olmamak veya tecilli olmak

e- Kamu haklarından mahrum bulunmamak,

f- Taksirli suçlar hariç, ağır hapis ve 6 aydan fazla hapis ya da affa uğramış olsalar bile zimmet, irtikap, rüşvet, hırsızlık, sahtecilik, dolandırıcılık, dolaylı iflas gibi yüz kızartıcı fiiller, emniyeti suiistimal, görevi ihmal, görevi kötüye kullanma, Millete ve Devlete karşı işlenen suçlarla, kaçakçılık, resmi ihale ve alım satımlara fesat karıştırmaktan hükümlü bulunmamak,

g- Görevini yapmaya mani akli ve bedeni hastalığı bulunmamak,

h- Yurdun her yerinde çalışmayı kayıtsız ve şartsız kabul etmek,

B-Özel Şartlar:

İşe alınacaklarda yukarıda (A) bendinde sayılan genel şartlar yanında işin özelliğine göre Merkez Birliğince belirlenecek diğer şartlar da aranır. İşin niteliğine göre aranacak tahsil, yaş ve tecrübe şartları aşağıda gösterilmiştir:

a- Memurların; en az 2 yıllık Yüksekokul mezunu olmaları,

b- Teknik eleman olarak çalıştırılacak bilgisayar elemanı, yüksek mühendis, mühendis, mimarların ünvanları ile ilgili fakülte, akademi ve yüksek okullar ile denkliği onaylanmış yabancı ülkelerdeki benzerlerini bitirmiş olmaları,

c- Teftiş Kurulu Başkanlığı'na alınacak Müfettiş Yardımcıları ile Bölge Birliklerine alınacak Kontrolör Yardımcılarının bu birimlerin Çalışma Esaslarına göre mesleğe alınmasına engel durumları olmamak, Üniversitelerin Hukuk, Siyasal Bilgiler, İktisadi ve İdari Bilimler, İşletme, Maliye, Kamu Yönetimi ve Bankacılık gibi bölümleri ile bunların yetkili makamlarca tanınmış Türkiye ve yabancı ülkelerdeki eşitlerinden birini bitirmiş ve imtihan tarihi itibariyle 29 yaşından gün almamış olmak, Müfettiş Yardımcılığı giriş sınavına en çok iki defa katılıyor olmak,

d- Merkez Birliği Hukuk Müşavirliği ile Bölge Birliklerinde çalıştırılacak Avukatların; Hukuk Fakültesi mezunu olup, avukatlık stajını bitirmiş olmaları,

e- Sağlık elemanı olarak hekim, diş hekimi, hemşire, diyetisyen, eczacı, laborant, psikolog, eğitimci, sosyal hizmetler uzmanı vb. görevlerde çalıştırılacakların; branşları ile ilgili fakülte ve yüksek okul veya meslek lisesi

mezunu olmaları, hekim ve hemşireler hariç diğerlerinin 8-A (c) maddesindeki yaş sınırları içerisinde olmaları,

f- Bölge Birliklerinde Bölge Müdür Yardımcısına, Merkez Birliğinde ise Birim Müdürlüklerine bağlı olarak tespit edilmiş konularda çalışmak üzere istihdam edilecek Uzman Yardımcısı ve Mali Analist Yardımcısı için görev konularına ilişkin Hukuk, İktisadi ve İdari Bilimler, İşletme, Maliye, Kamu Yönetimi, İktisat, İstatistik, Muhasebe, Bankacılık, Eğitim Bilimleri, Kooperatifçilik konularında en az dört yıllık eğitim veren Fakülte mezunu veya denkliği onaylanmış yabancı ülkelerdeki benzerlerini bitirmiş olmaları, Daire Başkanına bağlı olarak çalışacak eğitim uzmanları uzman yardımcısı olarak göreve başlar.

g- Kaloriferci, şoför, aşçı, garson vb. kadrolarda çalıştırılacaklardan; aşçı dışındakilerin 8-A(c) maddesindeki belirtilen yaş sınırları içerisinde olmaları ve en az lise mezunu, kalorifercilerin profesyonel ehliyetli, şoförlerin kurumun ihtiyacına göre gerekli belgelere ve en az B,C,E sınıfı sürücü belgeli olmaları, gerekir.

(g) bendinde sayılan personel, denenmek üzere asgari iki aylık süre ile geçici olarak çalıştırılırlar. Deneme süresi sonunda yapılacak mülakatta başarılı oldukları tespit edilenler, ilgili birimin teklifi üzerine Genel Müdürlükçe asıl kadroya atanırlar.

Halen Teşkilatta çalışan personelin durumları (B) bendindeki şartlara uymadığı takdirde, özlük hakları şahıslarına münhasır olmak üzere devam eder.

4857 sayılı İş Kanununun 30.maddesi uyarınca çalıştırılacaklarda bu maddenin A/c,e ve (f) ile B/a bentlerinde sayılan şartlar aranmaz. Bu kapsamda istihdam edilenler iki aylık deneme süresi sonunda Genel Müdürlükçe asıl kadroya atanırlar.

İMTİHANLAR:

MADDE 9- İmtihanlar ile ilgili esaslar aşağıda belirtilmiştir:

Teşkilata ilk defa alınacak kapsam dışı ve kapsam içi personel, hizmet görecekleri kadroların görev özelliklerine, tahsil durum ve derecelerine göre imtihana tabi tutulur.

İmtihan yazılı olarak yapılır, yazılı imtihanı kazananlar mülakata tabi tutulurlar. Ancak doktor, veteriner, avukat, teknik ve ihtisasa dayanan görev ve hizmetlerde istihdam edilecekler için yalnız mülakat suretiyle de atama yapılabilir. İmtihanlar ve sonuçların değerlendirilmesi Genel Müdürlükçe tespit edilen esaslara göre yapılır.

Giriş imtihanında başarı gösterip ataması yapılacak olanların bildirim tarihinden itibaren, belgeyle ispatı mümkün zorlayıcı bir sebep olmaksızın, bir ay içinde Genel Müdürlüğe başvurmamaları halinde hakları ortadan kalkar.

İmtihanlarda, başarı gösterenlerin sayısı, imtihandan önce alınacağı belirlenen sayıdan fazla olursa giriş imtihan notu üstün olanlar tercih edilir. Genel Müdürlükçe, başarı sırasına göre alınacağı belirlenen sayının yarısı kadar da yedek tespit edilebilir.İmtihan sonuçlarının ilanından itibaren en fazla bir yıl içinde ilgili kadroda ihtiyaç doğması halinde yedekler sırası ile çağırılır. Giriş imtihan notunun eşitliği halinde kooperatif personeli ve ortaklarının çocuklarına, müfettiş yardımcılığı hariç diğer kadrolar için kooperatifçilik okulu mezunlarına öncelik tanınır. Bunların eşitliği halinde ise yabancı dil notu yüksek olanlar tercih edilir.

İMTİHANA TABİ TUTULMADAN PERSONEL ALINMASI

MADDE 10- Özel Müşavir, Özel Kalem Müdürü, yerli ve yabancı Uzman ve bu yönetmelikte yer almamakla birlikte, ihtiyaç duyulan ve görevlendirileceği hizmet konusunda ihtisaslaşmış diğer personel; imtihana tabi tutulmadan ve bu Yönetmeliğin 8-A/(a) ve (c) şartları aranmadan; en az 4 yıllık eğitim veren Fakülte veya Yüksek Okul mezunu olmak kaydıyla Merkez Birliği Yönetim Kurulu kararına istinaden ücreti de belirlenmek suretiyle iki yılı geçmeyecek bireysel sözleşme ile Merkez Birliği'nde istihdam edilebilir. Ancak bu şekilde alınacak personelin uzmanlık gerektiren özelliklere sahip olmaları ve Merkez Birliği Personel sayısının yılda %2'sini geçmemesi gerekir. Ayrıca Genel Müdürlükte, bu Yönetmeliğin yaş ve tahsil şartı aranmaksızın daimi kadrolu olarak iki Memur ve bir Şoför Merkez Birliği Yönetim Kurulunca başlatılabilir.

Teşkilatta en az 9 yıl çalışan ve dört yıllık yüksek okul mezunu personel, Özel Kalem Müdürlüğü ile Yönetim Kurulu Büro Müdürlüğüne Genel Müdürün teklifi üzerine Merkez Birliği Yönetim Kurulu Kararı ile Müdür olarak atanabilir.

Bu personelde liyakat ve ehliyet şartı aranır.

İLK DEFA İŞE ALINACAKLARDA İSTENECEK BELGELER:

MADDE 11- İlk defa işe girişte istenecek belgeler aşağıda belirtilmiştir:

a- Nüfus cüzdanının tasdikli sureti,

b- Öğrenim belgesinin aslı veya tasdikli sureti,

c- Cumhuriyet Savcılığından alınacak Sabıka Sicil Belgesi,

d- İkâmetgah ilmühaberi,

e- Tam teşekküllü Devlet Hastanesinden alınacak sağlık raporu,

f- Askerlik terhis belgesi veya tecil belgesi asılları veya tasdikli suretleri,

g- 6 adet vesikalık fotoğraf,

h- Mal beyannamesi,

ı- Yurdun her yerinde kayıtsız ve şartsız çalışmayı kabul ettiğine dair taahhütname.

Asıllarının ibrazı kaydı ile sureti istenen belgelerin tasdiki ilgili Birimin iki yetkilisi tarafından yapılır.

ADAYLIK:

MADDE 12- Teşkilatta, teknik eleman ve memurlar aday personel olarak işe başlar.

Adaylık, göreve yeni alınan personelin işe uyumunun sağlanabilmesi ve işe devamında fayda olup olmadığına karar verilebilmesi için uygulanan bir deneme süresidir.

Bölge Birliklerine ve Kooperatiflere atanacak aday personelin atanacağı Bölge Birlikleri Genel Müdürlükçe belirlenir. Bölge Birlikleri, aday personeli personelin yetişebileceği Kooperatiflere kura çekmek suretiyle tayin eder. Ziraat Mühendisi olarak çalışan Teknik elemanlar, istihdam sebeplerine uygun Kooperatiflere ayrı kura ile tayin edilirler. Aday personel, adaylık süresi içinde mevzuat ve mesleki konularda yetkililer nezaretinde yetiştirilirler ve bu süre içinde nakil edilemezler.

Adaylık süresi en az 6 ay, en çok 1 yıldır. Bu süreler dolmadan nitelikleri bakımından yeterli görülmeyenlerin iş akitleri Genel Müdürlükçe, İş Kanununun hükümlerine göre feshedilerek Teşkilatla ilişkileri kesilir.

ASIL KADROYA TAYİN:

MADDE 13- Aday personelin, adaylık döneminde olumlu sicil almış olmaları, mesleki mevzuat ve/veya Teşkilat mevzuatı ile çalıştıkları birimlerin işleri yönünde

yapılacak olan yazılı ve sözlü imtihanda başarılı olmaları halinde adaylıkları kaldırılarak Genel Müdürün teklifi ve Merkez Birliği Yönetim Kurulunun kararı ile asıl kadroya tayinleri yapılır. Yapılacak imtihanda başarılı olamayanların adaylık süresi ikinci imtihana kadar uzatılır, en çok altı ay sonra yapılacak ikinci imtihanda başarı gösteremeyen adayların iş akitleri Yönetim Kurulu kararı ile feshedilerek teşkilatla ilişkileri kesilir.

Personelin, imza yetkisi alıncaya kadar geçen süresi yetişme dönemidir. Yetişme dönemi sonunda personelin, bu Yönetmeliğin 16-A/e maddesi uyarınca katılacakları yetki sınavlarının yazılı bölümünde üç defa başarısız olmaları halinde iş akitleri feshedilir.

Memurlar, bu dönemde maiyette çalışır. Yetişme dönemi tamamlandıktan sonra öncelikle köy ve belde Kooperatiflerine atanır.

Ziraat Mühendisi olarak çalışan Teknik elemanlar ise işe alınış amaçlarına uygun olarak ve Teşkilat ihtiyaçları doğrultusunda öncelikle köy ve belde Kooperatiflerine atanır.

Bu şekilde atanan personel bu Kooperatiflerde en az 4 yıl çalışmak zorundadırlar.

ASKERLİKTEN TERHİS SEBEBİYLE GÖREVE ALINMA:

MADDE 14- Muvazzaf askerlik için silah altına alınan personel, askerlik süresince ücretsiz izinli sayılır. Askerlik sonrası 8.maddede belirtilen şartları (yaş şartı hariç) kaybetmedikleri takdirde terhis belgelerini ibraz etmek kaydıyla terhis tarihinden itibaren iki ay içinde yazılı müracaatları halinde, ayrıldıkları görev münhal ise ayrıldıkları göreve, münhal değil ise benzeri bir göreve yeniden tayin edilirler.

TEŞKİLATTAN AYRILANLARIN YENİDEN İŞE ALINMALARI:

MADDE 15- Teşkilatta adaylıkta geçen süreler hariç en az üç yıl çalışmış, disiplin cezası almamış ve kendi istekleri ile ayrılmış olanlardan kıdem tazminatı alarak ayrılanlar hariç, ayrıldıkları tarihten itibaren bir yıl içinde göreve dönmek isteyenler, yaş şartına bakılmaksızın 8.maddedeki işe giriş şartları ve daha önceki hizmet süreleri dikkate alınarak durumlarına uygun bir göreve tayin edilebilirler.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
TAYİN VE NAKİLLER

TERFİ ESASLARI

MADDE 16- Terfi, personelin yetki ve sorumluluk bakımından bir üst göreve atanmasıdır.

Görevde terfiler aşağıda belirtilen genel ve özel şartlara göre yapılır ve yürütülür:

Personelin terfi edebilmesi için;

A) Genel Şartlar

a- Yükseleceği görevde boş kadronun bulunması,

b- Üst görevin gerektirdiği ehliyet ve liyakate sahip olması,

c- Bulunduğu ünvanda bu Yönetmelikte öngörülen bekleme sürelerini tamamlamış olması,

d- Personelin son üç yıllık sicil ve başarı değerlendirilmesi ortalamasının en az iyi olması,

e- Yetkisiz Memurların ve Teknik Elemanların, imza yetkisi için Hizmet İçi Eğitim Esaslarına göre düzenlenecek "Yetki ve Sorumluluk " kursunda ve yetki imtihanlarında (yazılı ve sözlü) başarılı olmaları,

f- Kooperatiflerde, Kooperatif Müdür Yardımcısı olarak atanacakların Hizmet İçi Eğitim Esaslarına göre düzenlenecek "Mevzuat ve Muhasebe" kursunda ve görevde yükselme sınavlarında (yazılı-sözlü) başarılı olmaları,

g- Kooperatif Müdürü olacakların, Hizmet İçi Eğitim Esaslarına göre düzenlenecek "Yöneticilik" kursunda ve görevde yükselme sınavlarında (yazılı-sözlü) başarılı olmaları,

h- Bölge Birlikleri ve Merkez Birliğinde çalışan asıl kadrolu personelin yetkili memurluktan şefliğe yükselebilmek için Hizmet İçi Eğitim Esaslarına göre düzenlenecek "Mevzuat ve Muhasebe" kursunda ve görevde yükselme sınavlarında (yazılı-sözlü) başarılı olmaları,

Gerekir.

Personelin bu bent hükümleri uyarınca düzenlenen kurslara ve sınavlara çağrı halinde katılması mecburidir.

İmza yetkisinde ve ünvanda bekleme sürelerinden Yüksek Lisans yapanlardan bir, doktora yapanlardan iki yıl indirim yapılır.

Başarısız olunan kurslara, yetki ve görevde yükselme sınavlarının yazılı bölümüne en fazla 3 defa katılınabilir.

Göreve başladıktan sonra bir üst okulu bitiren personelin ünvan değişiklikleri ve ünvanda bekleme süreleri emsallerini geçmemek üzere son bitirilen okula göre hesaplanır.

Hizmetli, aşçı garson, şoför gibi görevlerde çalışan personelin memuriyete geçişleri, bu kadro için gerekli şartları taşımaları halinde ve yapılacak imtihanlarda(yazılı-sözlü) başarılı olmaları kaydıyla Genel Müdürün teklifi üzerine Merkez Birliği Yönetim Kurulu kararıyla yapılabilir. Bu görevi yerine getiren personelin kendi içerisindeki pozisyon değişiklikleri görev yapacakları kadroların gerektirdiği bilgi ve yeterliliklerinin tespiti sonucunda Genel Müdürlükçe yapılır.

B) Özel Şartlar

Görevde yükselmek için genel şartların yanında aşağıdaki özel şartlar da aranır:

I- Kooperatif, Bölge ve Merkez Birliğindeki ünvanlara yükselmelerde aşağıdaki şartlar aranır.

1- Kooperatiflerde;

a- İmza Yetkisi Verilmesi:

Teşkilatta en az 3 yıl memur olarak çalışan asıl kadrolu memura ve Teknik Eleman olarak çalışan asıl kadrolu Ziraat Mühendisine, Bölge Birliğinin teklifi dikkate alınarak Genel Müdürün olumlu görüşüne istinaden Merkez Birliği Yönetim Kurulu kararı ile imza yetkisi verilebilir.

Ancak, görev yapmakta olduğu kooperatifte imzaya yetkili iki veya daha fazla personel bulunan (Teknik Eleman hariç) memura imza yetkisi; yetkili personel ihtiyacı duyulan bir başka kooperatife tayin edilmek kaydıyla verilebilir.

b- Kooperatif Müdür Yardımcılığına Yükselme:

Kooperatifte Yetkili Memur olarak; 6 yıl çalışan lise mezunu, 5 yıl çalışan 2-3 yıllık Yüksek okul mezunu, 3 yıl çalışan 4 yıllık Yüksek okul mezunları ,

3 yıl imzaya yetkili Teknik Eleman olarak çalışan Ziraat Mühendisleri,

Bölge Birliğinin teklifi dikkate alınarak Genel Müdürün olumlu görüşüne istinaden Merkez Birliği Yönetim Kurulu kararı ile Kooperatif Müdür Yardımcılığına yükselebilirler.

Ancak, bu durumda olan personelin görev yapmakta olduğu kooperatifte kendisinden daha üst unvanlı iki veya daha fazla personelin bulunması halinde, yetkili personel ihtiyacı bulunan bir başka kooperatife tayin edilmek kaydıyla ünvanı verilebilir.

c- Kooperatif Müdürlüğüne Yükselme:

Kooperatiflerde Kooperatif Müdür Yardımcısı olarak; 4 yıl çalışan lise ve 2-3 yıllık Yüksek okul mezunları ile 3 yıl çalışan 4 yıllık Yüksek okul mezunları,

Bölge Birliğinin teklifi dikkate alınarak Genel Müdürün olumlu görüşüne istinaden Merkez Birliği Yönetim Kurulu kararı ile Kooperatif Müdürlüğüne yükselebilirler.

2- Bölge Birliklerinde;

a- Yetkili Memurluktan Şefliğe Yükselme;

Asıl kadroda 7 yıl çalışan 2-3 yıllık yüksek okul mezunları, 5 yıl çalışan 4 yıllık yüksek okul mezunları, Genel Müdürün teklifi üzerine Merkez Birliği Yönetim Kurulu Kararı ile Şefliğe yükselebilirler.

b- Şeflikten Bölge Müdür Yardımcılığına Yükselme;

Şeflikte, 4 yıl çalışan 4 yıllık yüksek okul mezunları ile 6 yıl çalışan 2-3 yıllık yüksek okul mezunları, Genel Müdürün teklifi üzerine Merkez Birliği Yönetim Kurulu Kararı ile Bölge Müdür Yardımcılığına yükselebilirler.

c- Bölge Müdür Yardımcılığından Bölge Müdürlüğüne Yükselme;

Müdür Yardımcılığında 2 yıl çalışan 4 yıllık Yüksek okul mezunları, Genel Müdürün teklifi üzerine Merkez Birliği Yönetim Kurulu Kararı ile Bölge Müdürü olarak atanabilir.

3- Merkez Birliğinde;

a- Yetkili Memurluktan Şefliğe Yükselme;

Asıl kadroda 7 yıl çalışan 2-3 yıllık yüksek okul mezunları, 5 yıl çalışan 4 yıllık yüksek okul mezunları, Genel Müdürün teklifi üzerine Merkez Birliği Yönetim Kurulu Kararı ile şefliğe, yükselebilirler.

b- Şeflikten Birim Müdürlüğüne Yükselme;

Şeflikte 4 yıl çalışan 4 yıllık yüksek okul mezunları ile 6 yıl çalışan 2-3 yıllık yüksek okul mezunları, Genel Müdürün teklifi üzerine Merkez Birliği Yönetim Kurulu Kararı ile Birim Müdürlüğüne yükselebilirler.

c- Birim Müdürlüğünden Daire Başkanlığına Yükselme;

Birim Müdürlüğünde 2 yıl çalışan 4 yıllık yüksek okul mezunları, Genel Müdürün teklifi üzerine Merkez Birliği Yönetim Kurulu Kararı ile Daire Başkanlığına yükselebilir.

Teftiş Kurulu Başkan Yardımcılarının Daire Başkanlıklarına atanmasında, bu görevde geçen süreleri Birim Müdürlüğünde geçmiş sayılır.

II-Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcılığı'na Atanma: Genel Müdür ve Genel Müdür Yardımcılarının en az dört yıllık yüksek öğrenim yapmış, kamu kurum ve kuruluşlarında veya Tarım Kredi Kooperatifleri ve Birlikleri teşkilatı ile Tarım Kredi Kooperatiflerinin faaliyet alanı ile ilgili benzer bir kuruluşta en az sekiz yıl çalışmış olmaları şarttır. Genel Müdür, Merkez Birliği Yönetim Kurulu kararı ile atanır.

Genel Müdür Yardımcılığı kadrolarına Genel Müdürün teklifi üzerine Merkez Birliği Yönetim Kurulu kararı ile atama yapılır.

Bu görevlere atananların, Teşkilat dışında geçen 8 yıla kadar olan hizmet süreleri Teşkilatta geçmiş sayılır.

III-a-Teftiş Kurulu Başkanlığı'na Atanma: Teftiş Kurulu Başkanlığına, Merkez Birliği Teftiş Kurulunda Müfettiş Yardımcılığı süresi dahil Müfettişlikte en az 12 yıl çalışmış olanlar arasından;

b-Teftiş Kurulu Başkan Yardımcılığı'na Atanma: Teftiş Kurulu Başkan Yardımcılığına Müfettiş Yardımcılığı süresi dahil Müfettişlikte en az 10 yıl çalışmış olanlar arasından,

c-Başmüfettişliğe Atanma: Başmüfettişliğe Müfettiş Yardımcılığı süresi dahil fiilen en az 9 yıl Müfettişlik yapmış olanlar,

d-Müfettişliğe Atanma: Müfettişliğe Müfettiş Yardımcısı olarak girilir. Müfettiş Yardımcıları Teftiş Kurulu Çalışma Esaslarına göre en az üç yıllık yetişme döneminden sonra yapılacak yeterlik sınavında başarılı olmaları halinde Müfettişliğe,

Genel Müdürün teklifi üzerine Merkez Birliği Yönetim Kurulu kararı ile atanırlar.

e-Müfettişlerin İdari Kadroya Atanmaları ve İdari Kadrodan Alınmaları: Müfettişlerin, Teşkilatta Müfettiş Yardımcılığı görevi dahil en az 8 yıl görev yapmış olmaları şartıyla, Bölge Birliklerinde Bölge Müdür Yardımcısı, Merkez Birliğinde ise Birim Müdürü olarak ve boş kadrolar dikkate alınarak Genel Müdürün teklifi üzerine Merkez Birliği Yönetim Kurulu Kararı ile atamaları yapılabilir.

Müfettiş iken idari göreve atananlar; sıhhî, ahlakî ve meslekî yetersizlik halleri dışında başka bir nedenle görevden alınmaları halinde Müfettiş olarak atanırlar.

IV-I. Hukuk Müşavirliğine, en az 5 yılı Teşkilatta olmak üzere 8 yıl avukat olarak çalışmış olanlar arasından Genel Müdürün teklifi üzerine Merkez Birliği Yönetim Kurulu kararıyla atama yapılır.

II. Hukuk Müşavirliğine, Teşkilatta en az 5 yıl avukat olarak görev yapmış olanlar arasından Genel Müdürün teklifi üzerine Merkez Birliği Yönetim Kurulu kararıyla atama yapılır.

Merkez Birliği Hukuk Müşavirliği ile Bölge Birliği Müdürlüğü avukatlarının çalışma usul ve esasları ile 1136 sayılı Avukatlık Kanunundan doğan hak, yetki ve

sorumlulukları Genel Müdürlükçe hazırlanan ve Merkez Birliği Yönetim Kurulu kararı ile çıkarılan talimatname ile belirlenir.

V-a-Başkontrolörlüğe Atanma: Başkontrolörlüğe Kontrolör Yardımcılığı süresi dahil fiilen en az 9 yıl Kontrolörlük yapmış olanlar,

b-Kontrolörlüğe Atanma: Kontrolörlüğe Kontrolör Yardımcısı olarak girilir. Kontrolör Yardımcıları Kontrolör Çalışma Esaslarına göre en az üç yıllık yetişme döneminden sonra yapılacak yeterlik sınavında başarılı olmaları halinde Kontrolörlüğe,

Genel Müdürün teklifi üzerine Merkez Birliği Yönetim Kurulu kararı ile atanırlar.

c-Kontrolörlerin İdari Kadroya Atanmaları ve İdari Kadrodan Alınmaları: Kontrolörlerin, Teşkilatta Kontrolör Yardımcılığı dahil en az 9 yıl görev yapmış olmaları şartıyla, Bölge Birliklerinde Bölge

Müdür Yardımcısı, Merkez Birliğinde ise Birim Müdürü olarak veya talepleri halinde süreye bakılmaksızın daha alt görevlere, boş kadrolar dikkate alınarak Genel Müdürün teklifi üzerine Merkez Birliği Yönetim Kurulu kararı ile atamaları yapılabilir.

Kontrolör iken idari göreve atananlar; sıhhî, ahlakî ve meslekî yetersizlik halleri dışında başka bir nedenle görevden alınmaları halinde Kontrolör olarak atanırlar.

VI-Teşkilata, Uzman Yardımcısı ve Mali Analist Yardımcısı olarak alınan ve bu kadroda 3 yıl çalışan personelin yapılacak yeterlilik imtihanında başarılı olmaları halinde,

Teşkilatta en az beş yıl çalışanlar ve yapılacak yazılı ve sözlü sınavda başarılı olan Teşkilat personeli yaş şartı aranmaksızın,

Genel Müdürün teklifi ve Merkez Birliği Yönetim Kurulu kararı ile Bölge Birliklerinde Bölge Müdür Yardımcısına, Merkez Birliğinde ise Birim Müdürüne bağlı çalışmak üzere Mali Analist ve Uzman olarak atanabilirler.

Uzmanlar ve Mali Analistler, Teşkilatta 9 yıl görev yapmış ve iyi sicil almış olmaları halinde Merkez Birliğinde Birim Müdürlüğüne ve Bölge Birliklerinde Bölge

Müdür Yardımcılığına Genel Müdürün teklifi üzerine Merkez Birliği Yönetim Kurulu Kararı ile atanabilirler.

Görevlerinden alınan; Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Daire Başkanları, Bölge Müdürleri, Merkez Birliği Müşavirliğine, Birim Müdürleri ve Bölge Müdür Yardımcıları, bir Birim Müdürüne veya Bölge Müdür Yardımcısına bağlı olmak üzere Uzmanlığa, tayindeki usul ve esaslara göre Yönetim Kurulu Kararı ile atanırlar. Görevden alınan I. ve II. Hukuk Müşavirleri Hukuk Müşavirliğine Müşavir Avukat olarak atanırlar. Müfettiş kökenli Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları ile Teftiş Kurulu Başkanı makamlarına münhasır Teftiş Kurulu Başkanlığı'na Müşavir Müfettiş olarak atanır. Müşavir Müfettişler, Teftiş Kurulu Başkanlığı'nda rapor tetkiki ve müşavirlik hizmeti verirler. Bu fıkra hükümlerine göre görevden alınanların talebi halinde iş yasaları çerçevesinde kıdem tazminatı ile diğer sosyal hakları ödenerek iş akitleri feshedilir.

TAYİN VE NAKİL YETKİSİ:

MADDE 17- Kooperatifler, Bölge Birlikleri ve Merkez Birliğinde imzaya yetkili personelin tayin ve nakil yetkisi Merkez Birliği Yönetim Kuruluna, diğer personelin ise tayin ve nakil yetkisi Merkez Birliği Genel Müdürlüğüne aittir.

Görevden alınmalarda tayinlerindeki usul ve esaslar uygulanır.

İMZA YETKİSİ:

MADDE 18- İmza yetkisi, bağlı olduğu birimin teklifi ve üst kuruluşların uygun görüşüne istinaden Merkez Birliği Yönetim Kurulu kararı ile verilir.

İmza yetkisi verilen personelin imza dereceleri bu kararda belirtilir. Verilen imza yetkileri sıfatın devam ettiği süre için geçerlidir.

İmzaya yetkili personelin imza dereceleri aşağıdaki gibi belirlenir:

1. Derece 1. Grup: Genel Müdür, Genel Müdür Yardımcıları, Teftiş Kurulu Başkanı, Teftiş Kurulu Başkan Yardımcıları, Müfettişler ve Müfettiş Yardımcıları ile Hukuk Müşavirleri, Daire Başkanları, Bölge Müdürleri, Müşavir Avukatlar, Avukatlar, Kontrolörler, Kontrolör Yardımcıları ile Kooperatif Müdürleri.

1. Derece 2. Grup: Birim Müdürleri, Bölge Müdür Yardımcıları, Mali Analistler, Mali Analist Yardımcıları, Uzmanlar, Uzman Yardımcıları.

2. Derece: Şef, imzaya yetkili diğer personel.

Kooperatiflerde görev yapan eşler veya birbirleri ile üçüncü dereceye kadar (üçüncü derece dahil) kan ve sıhri hısımlığı bulunan personele; müşterek muhafazaya iştirak ettirilmeyerek ve herhangi bir parasal hak verilmeyerek sadece ünvanda bekleme sürelerinin devamına ve kıdemine sayılmak üzere imza yetkisi verilebilir. Ancak, daha önce imza yetkisi verilmiş aynı kooperatifte çalışan bu durumdaki personelden en üst görevde olanın imza yetkisi devam eder, diğerlerinin imza yetkisi fiilen kullanılmadığı sürece imzaya bağlı parasal hakları alamaz, ünvan için kıdem süreleri devam eder.

Bu kişilerin imza yetkisinin kullanılmasına mani durumun ortadan kalkması halinde, yetkileri kullandırılarak imza yetkisinden kaynaklanan hakları verilir.

İmza yetkisi verilecek Bölge Birlikleri ve Merkez Birliği personelinde 16/A maddesindeki Genel Şartlar ile 16/B-1/a maddesinde Kooperatif personeli için belirlenen usul ve esaslar uygulanır. Ancak, imza yetkisi verilen bu personelden, eş durumu veya birbirleriyle üçüncü dereceye kadar (üçüncü derece dahil) kan ve sıhri hısımlık bulunanlara teşkilatı taahhüt altına sokacak iş ve işlemlerde bulunmalarını önlemek maksadıyla Bölge Birliklerinde aynı serviste, Merkez Birliğinde ise aynı Birim Müdürlüğünde görev verilmez. Bu personel her halde aynı evrak altına imza koyamazlar.

Personelin özlük hakları ile diğer yetki ve sorumluluklarını düzenleyen idari mevzuatta bu madde hükümleri öncelikli olarak dikkate alınarak düzenleme yapılır.

GÖREV VE YER DEĞİŞTİRME SURETİYLE NAKİL ŞARTI VE USULLERİ:

MADDE 19- Görev ve yer değiştirme; Hizmet gereği veya personelin kendi istekleri üzerine, başka bir göreve veya aynı görevle bir başka yere nakilleri olup, bu konuda aşağıda belirtilen esaslar uygulanır.

A) Genel Esaslar:

Teşkilatta yer değiştirme suretiyle atamalar, hizmet gereği istek üzerine karşılıklı yer değiştirme ve ünvan yükseltilmesi suretiyle yapılır.

Yer değiştirme suretiyle atamalar, her yıl Mayıs-Ağustos ayları arasında yapılır. Ancak, lüzumlu hallerde nakiller her zaman yapılabilir.

Teşkilatta yapılacak tayin ve nakillerde aşağıdaki hususlara uyulması gerekir.

Merkez Birliğinde ve Bölge Birliklerinde Şefler, Kooperatiflere Müdür olarak,

Kooperatif Müdürleri, Yüksek okul mezunu olmaları ve bu kadroda en az dört yıl görev yapmaları şartıyla Bölge Birliklerine ve Merkez Birliğine Şef olarak,

Merkez Birliğindeki şefler Bölge Birliklerine şef olarak,

Merkez Birliğindeki Birim Müdürleri Bölge Birliklerine Bölge Müdür Yardımcısı olarak, Bölge Müdür yardımcıları da Merkez Birliği'ne birim Müdürü olarak,

Merkez Birliğindeki Daire Başkanları, Bölge Birliklerine Bölge Müdürü olarak, Bölge Müdürleri de Merkez Birliğine Daire Başkanı olarak tayin edilebilirler.

B) Hizmet Gereği Görev ve Yer Değiştirme:

Hizmet gereği görev ve yer değiştirme işlemleri,

a- İş gücü ihtiyacındaki değişikliklerin karşılanması,

b- Üst görevlere yükselmeye aday personelin değişik hizmetlerde görevlendirilerek bilgi ve görgülerinin artırılması,

c- Teftiş ve soruşturmanın sıhhatli bir şekilde yürütülmesi maksadıyla müfettiş talebi,

d- Disiplin Kurulunun personeli başka bir göreve veya bir yere tayini tavsiyesinin gerçekleştirilmesi,

e- Kooperatiflerde, Kooperatifin üst üste iki yıl zarar etmesi ve bu zararın personelin yeterli çalışmamasından ileri geldiğinin Müfettiş veya Bölge Birliğinin tespiti üzerine teklif edilmesi,

f- Görevle bağdaşmayan hal ve hareketleri bulunan personelin durumuna uygun bir görevde çalıştırılmasının temini,

h- Yukarıda açıklananlar dışında benzer durumların meydana gelmesi,

hallerinde yapılır.

Ayrıca, Bölge Müdürleri Bölge Müdürü olarak, Bölge Müdür Yardımcıları Müdür Yardımcısı olarak ve diğer yetkililer de aynı bölgede 5 yıl çalıştıktan sonra yer değiştirmeye tabi tutulabilirler. Kooperatif personeli, aynı kooperatifte yetkili olarak 5 yıl çalışmış ise, yer değiştirmeye tabi tutulabilir.

C) İstek Üzerine Yer Değiştirme (Nakil):

İstek üzerine yer değiştirme (nakil) işlemleri,

a- Sağlık durumunun başka bir yerde çalışmayı icap ettirmesi,

b- Karı-kocanın ayrı yerlerde çalışması (Eş durumunda aile reisinin çalıştığı yer esas alınır),

c- Çocukların tahsil durumu dolayısıyla ortaya çıkan mecburiyetler,

d- İlk atama hariç bulunduğu yerde en az üç yıl çalışmış olmaları,

e- Yukarıda sayılanlar dışındaki benzer isteklerin olması,

hallerinde, kadro durumu, aynı yer için başka istekler, üst kuruluşunun ve/veya amirin olumlu görüşü dikkate alınarak gerçekleştirilebilir. Ancak, yolluk ödenmez.

D) Karşılıklı Yer değiştirme Suretiyle Nakil:

Aynı yerde, aynı veya benzer görevlerde bulunan personelin, karşılıklı olarak yer değiştirme istekleri, üst kuruluşların ve/veya amirlerinin olumlu görüşleri alınmak suretiyle tayinlerdeki usul ve esasa göre yerine getirilebilir. Ancak, yolluk ödenmez.

E) Ünvan Yükseltilmesi Suretiyle Nakil:

Personelin yetki ve sorumluluk bakımından üst göreve tayini halinde nakli de yapılabilir.

TAYİN VE NAKİLLERDE TEBLİGAT VE İŞE BAŞLAMA SÜRELERİ:

MADDE 20-

A) Tebligat: Personelin atama ve nakil emirleri İnsan Kaynakları Daire Başkanlığınca ilgili birime gönderilir. İlgili birimce bu talimat personele imza karşılığı tebliğ edilir. Tebligat, 7201 sayılı Tebligat Kanunu hükümleri doğrultusunda yapılabileceği gibi faks, taahhütlü mektup veya elden de yapılabilir. Personelin izinli yada raporlu olması tebligata engel değildir.

Genel Müdürlükçe Bölge Birliklerine intikal ettirilen tayin ve nakil emirleri Bölge Birliklerince zorunlu haller hariç en geç 10 gün içerisinde yerine getirilir. Genel Müdürlükte ise tayin ve nakil emrinin ilgili birime ulaştığı günü takip eden günün akşamına kadar personele tebliğ edilir.

B) İşe Başlama: Tayin ve nakillerde uygulanacak işe başlama süreleri ile ilgili esaslar aşağıda belirtilmiştir.

a- İlk defa veya yeniden tayin edilenler, tayin emrinin kendilerine yazılı olarak tebliğ tarihinden itibaren 15 gün içinde,

b- Yer değiştirmelerde, personel nakil emirlerinin kendilerine tebliğ edilip ilişiklerinin kesildiği tarihten itibaren, aynı belediye (Büyükşehir belediyesi) sınırları içinde takip eden gün, aynı il sınırları içinde ise 10 gün, il sınırlan dışında ise 15 gün içinde,

tayin veya nakledildikleri göreve başlamaları gerekir.

Bu süreler;

-Eski görevlerine devamları yazılı olarak kendilerine tebliğ edilenler için yerlerine tayin edilen personelin gelmesi veya yeni görev mahallerine hareketlerinin tebliği,

-Personelin raporlu olması halinde rapor bitimi,

-Devir ve teslim mecburiyetinde bulunanlar için, devirin sona ermesi (en fazla 5 gün eklenir),

-İzinlerin kullanılması veya geçici bir görevin yapılması sırasında başka bir göreve tayin edilen için, izninin veya geçici görevin bitimi,

tarihinde başlar.

Nakil emri gelen personele yıllık izin verilmez. Personel, iznini nakil olduğu yerde göreve başladıktan sonra kullanır.

Mecburi sebep olmaksızın yukarıda belirtilen süreler içinde görevlerine başlamayanların hizmet akitleri (mecburi sebebin belgelendirilmemesi halinde) İş Kanunu hükümlerine göre fesh edilebilir.

Personele, mehil müddetini kullanmadan yeni görevine başlaması yazılı olarak talimatlanır ise mehil izni üç ay içinde idarece kullandırılır.

NAKİLLERDE YAPILACAK İŞLEMLER:

MADDE 21- Nakillerde aşağıda belirtilen işlemler yapılır:

A) Devir Teslim İşlemleri:

Görev yeri değiştirilenler, korunması ve muhafaza altında bulundurulması amacıyla kendilerine teslim edilmiş para, mal, demirbaş eşya, kıymetli evrak, zirai araç ve gereçler ile benzeri eşyayı bir zabıtla devretmek zorundadırlar.

Devir teslim yapmadan iş yerinden ayrılanlar, giderleri kendilerine ait olmak üzere, geri çağrılırlar. Meydana gelmiş zararlar kendilerinden tazmin ettirilir ve ayrıca kendilerine disiplin cezası hükümleri uygulanır.

B) Nakillerde Yapılacak Ödemeler:

Nakillerde yol giderleri, gündelikler ve yer değiştirme masrafları, Toplu-İş Sözleşmesi hükümleri gereğince tespit edilen miktarlar üzerinden ödenir. Ancak, Personelin kendi talebine dayalı tayinlerde yolluk ödenmez.

Görev yeri değiştirilen personelin aylık ücret ve diğer mali hakları, ilişiği kesildiği ayı takip eden aydan itibaren yeni görev yerinden, normal ikramiyeleri ödeme tarihinde görevli olduğu yerden ödenir. Teşvik primleri ise çalıştığı süreye göre hesap edilerek ödenir.

Görev yeri değiştirilen Personelin aylık ücret ve diğer mali haklarından yolda geçecek süreler için kesinti yapılmaz. Görev yeri değiştirilen personele yol giderlerini karşılamak için verilen avanslar, yeni görevlendirildiği kuruluşa mal edilir.

Yapılacak bütün nakillerde, ücret nakil belgeleri düzenlenir ve bu belge yeni görev yerine intikal ettirilir. Ödemeler bu belgeye göre yapılır."

Ek-3: Örneklem Grubu Anketi

Selçuk Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İktisat Anabilim Dalı Doktora Programı

İKTİSADİ ETKİNLİK-İSTİHDAM-KARİYER PLANLAMASI İLİŞKİSİ: TÜRKİYE TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Bu anket formu, S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilimdalı/İktisat Bölümü Doktora programında gerçekleştirilen bilimsel bir araştırmanın parçası olarak; Doç. Dr. Abdulkadir BULUŞ'un danışmanlığında hazırlanmış olup, Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Genel Müdürlüğü Çalışanlarından TKK otomasyon sistemini kullanmakla yetkili personel üzerine uygulanmaktadır.

Herhangi bir şekilde kimlik ibraz edilmeyeceğinden soruların objektif bir şekilde cevaplandırılması araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi adına önem arz etmektedir.

Çalışmaya ilişkin öğrenmek istediğiniz herhangi bir konu veya sunmak istediğiniz katkı ve önerileriniz için; nidakol@gmail.com veya enkol@tarimkredi.org.tr adresinden ulaşabilirsiniz.

Bu çalışma Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliğinin izni ve önerileri doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda otomasyon sistemini kullanan hali hazırda siz değerli çalışanlar hakkında sağlıklı bilgilerin elde edilmesi, bireysel veya kurumsal sorunların tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bununla beraber elde edilecek bu sonuçlar dikkate alınarak; bir öneri ve değişiklikler paketi hazırlanacak, böylelikle TKK personelinin görüşlerinin yetkili mercilere iletimi mümkün olabilecektir. Dolayısıyla bu ankete ayıracağınız zaman ve göstereceğiniz özen, sizin ve kurumumuzun faydasına yönelik olarak değerlendirilecektir.

İlginiz ve katılımınız için şimdiden teşekkür ederim…

İktisat Bilim Uzmanı E. Nida KOL

1- Kurumdaki pozisyonunuz:
a) Daire Başkanı b) Birim Müdürü c) Uzman d) Şef e) Yetkili Memur f) Yetkisiz Memur

2- TKK, iş hayatınızdaki ilk çalışma yeriniz mi? Cevabınız hayır ise; bir önceki çalıştığınız sektör ve pozisyonu lütfen yazınız.
a) Evet b) Hayır ? ? ? Bir önceki görev yeriniz olan sektör ve pozisyon: ……

3- Yapmakta olduğunuz iş ile ilgili gerekli bilgileri daha çok nasıl elde etmektesiniz? (Lütfen tek cevap işaretleyiniz)
a) Yazılı malzemelerden b) Görsel açıklamalardan c) Deneyimli çalışma arkadaşlarımdan
d) Önceki iş deneyimlerimden e) Diğer (lütfen belirtiniz) ……

4- Şu an bu kurumda çalışmak için öncelikli gerekçeniz/gerekçeleriniz nelerdir?
(Lütfen en fazla iki seçeneği 1 ve 2 şeklinde işaretleyiniz)
a ( ) Ücret ve olanakları iyi olduğundan b ( ) Yapısından ve işleyişinden dolayı c ( ) İşsiz kalmaktan iyidir
d ( ) Mezun olduğum alanla ilgili, kendimi geliştireceğim bir kurum e ( ) Diğer (Lütfen belirtiniz)……

5- Sizce TKK'nın personel sayısı yeterli midir?

a) Evet b) Hayır c) Bilgim yok

6- Yılda ortalama kaç gün izin kullanmaktasınız?

a) - / 10 gün b) 11-20 gün c) 21-30 gün d) 31-40 gün e) 41 gün / +

7- Çalıştığınız kurumdaki pozisyonunuz genel olarak sosyal çevrenizce nasıl değerlendirilmektedir?

a) Prestijli bir meslek b) Sıradan bir memuriyet c) Herhangi bir iş d) Gereksiz bir meslek

8- Çalıştığınız birimden memnun musunuz? Cevabınız hayır ise; çalışmak istediğiniz birimi lütfen yazınız.

a) Evet b) Hayır ? ? ? Çalışmak istediğiniz birim: .....

	Aşağıda 5'ten 1'e kadar bölümlendirilmiş soruları lütfen görüşünüze en yakın olan rakamı işaretleyerek cevaplandırınız. (Ör: Cevabınız kesinlikle evet ise; → 5'i, Cevabınız kesinlikle hayır ise; 1'i, Kararsız iseniz; 3'ü gibi)	**Kesinlikle Evet**	Evet	**Kararsızım**	Hayır	**Kesinlikle Hayır**
9	TKK'da bulunduğunuz pozisyon sizi tatmin ediyor mu?	5	4	3	2	1
10	Kendinizi kurumun bir parçası olarak görür müsünüz?	5	4	3	2	1
11	Kurumun amaç ve hedefleri tüm çalışanlar tarafından benimsenmekte midir?	5	4	3	2	1
12	TKK, Türk çiftçisine katkısı olan bir kurum mudur?	5	4	3	2	1
13	TKK'nın ülke ekonomisine katkıları var mıdır?	5	4	3	2	1
14	Size göre TKK'nın tarımsal üretime katkıları var mıdır?	5	4	3	2	1
15	Size göre TKK'nın ülke istihdamına katkısı var mıdır?	5	4	3	2	1
16	Size göre TKK kurumsallaşmış bir yapıya sahip midir?	5	4	3	2	1
17	Ofis araç-gereçlerinin kullanımı hakkında yeterli bilgiye sahip misiniz? (Ör: Bilgisayar programları, yazıcı, fotokopi mak. vb.)	5	4	3	2	1
18	TKK verimine katkıda bulunan bir personel olduğunuzu düşünüyor musunuz?	5	4	3	2	1
19	TKK'da kendinizi özlük hakları konusunda güvende hissediyor musunuz?	5	4	3	2	1
20	Belirsizlik ortamında çalışmak işinizi yapmaktan duyacağınız zevki azaltır mı?	5	4	3	2	1
21	Çalışma ortamınızın yeterince ergonomik (işe uygun, kullanımı kolay vb.) olduğunu düşünüyor musunuz? (Ör: Aydınlatma, ses, ofis araç kalitesi vb.)	5	4	3	2	1

22- Sizce TKK'nın konumlandırılması nasıldır?

Özel sektör	5	4	3	2	1	Kamu sektörü

23- Size göre TKK verimli bir kurum mudur? Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenleri (3 kelime ile) lütfen yazınız.

Kesinlikle Evet	5	4	3	2	1	Kesinlikle Hayır

?

?? ? ? ? ? ? Hayır, çünkü; 1-.....2-.....3-.....

24- Kurum içi sosyal ilişkiler iş performansınız üzerinde ne kadar etkiye sahiptir?

Kesinlikle Etkili	5	4	3	2	1	Hiç etkisi yok

25- Hangi durumda iyi bir performans sergilediğinizi düşünüyorsunuz?

a) Bireysel çalışma b) Grup çalışması c) İşin özelliğine göre farklılık gösterir

26- TKK otomasyon sismetinde normal şartlar altında; günlük olarak ortalama kaç adet ve kaç saat işlem yapmaktasınız?

Otomasyon Çalışması Adet	- / 10 adet	10-20 adet	20-30 adet	30-40 adet	40 adet / +
Otomasyon Çalışma Süresi	0-2 saat	2-4 saat	4-6 saat	6-8 saat	8 ve üzeri

27- TKK'da kariyer planlaması ve yönetimi için aşağıda belirtilen unsurlardan hangisinin <u>öncelikle</u> yapılması gerekmektedir? (Lütfen tek seçenek işaretleyiniz)

a) Performans değerlendirmesi
b) Eğitim programlarının arttırılması
c) Ödüllendirme kriterlerinin gözden geçirilmesi
d) Açık sicil verilmesi
e) Otomasyon kullanımının belirli periyodlarla açıklanması (Ör. Ayın, yılın elemanı gibi.)

28- Aynı pozisyonda çalıştığınız kişiler ile eşit haklara sahip olduğunuzu düşünüyor musunuz? Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenlerini lütfen yazınız.

Kesinlikle Evet	5	4	3	2	1	Kesinlikle Hayır

?
?? ? ? ? ? ? Hayır, çünkü; 1-.....2-.....3-.....

29* Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif mi? Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenlerini lütfen yazınız.

Kesinlikle Evet	5	4	3	2	1	Kesinlikle Hayır

?
?? ? ? ? ? ? Hayır, çünkü; 1-.....2-.....3-.....

30- Amiriniz/amirleriniz çalışanları, önemli kararlara katılmaları için teşvik eder mi?

Kesinlikle Evet	5	4	3	2	1	Kesinlikle Hayır

31- Lütfen size sağlanan hizmetlerin (eğitim prog., sos.yard., vs.) kalitesini değerlendirin.

Çok İyi	5	4	3	2	1	Çok Kötü

32- TKK Personel Yönetmeliğinde yer alan Genel Müdürlük ve Genel Müdür Yardımcılığı atama kriterlerinde "...Tarım Kredi Kooperatiflerinin faaliyet alanı ile ilgili benzer bir kuruluşta en az sekiz yıl çalışmış olma şartı..."ile kurum dışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?

Kesinlikle Evet	5	4	3	2	1	Kesinlikle Hayır

33-Kurumunuzda rotasyon (birimler arası düzenli görev yeri değişimi) yapılması hakkında ne düşünüyorsunuz?

Tamamen Gerekli	5	4	3	2	1	Tamamen Gereksiz

34- TKK'de birimler arası veya bireyler arası iş yükü dağılımı adaletli midir?
(Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenlerini lütfen yazınız.)

Kesinlikle Evet	5	4	3	2	1	Kesinlikle Hayır

?
?? ? ? ? ? ? Hayır, çünkü; 1-.....2-.....3-.....

35- Size göre TKK kariyer gelişimine açık bir kurum mudur?
(Cevabınız 1 ve 2 ise; nedenlerini lütfen yazınız.)

Kesinlikle Evet	5	4	3	2	1	Kesinlikle Hayır

?
?? ? ? ? ? ? Hayır, çünkü; 1-.....2-.....3-.....

36- Kurumunuzda kariyerinizi geliştirebileceğinize veyahut iyi bir kariyer planlaması yapıldığına inanıyor musunuz?

Kesinlikle Evet	5	4	3	2	1	Kesinlikle Hayır

37- Size göre yetki ve terfide karşılaşılan sorunlar nelerdir?
(Lütfen en fazla iki seçeneği 1 ve 2 şeklinde işaretleyiniz)

a ( ) Siyasal tercihlerin ön planda tutulması b ( ) Çalışanların mobbing'e (sistematik yıldırma) maruz kalması
c ( ) Kurumsal yapının zayıf olması d ( ) Nepotizmin (adam kayırma) baskın bir yapıda olması
e ( ) Cinsiyet Ayrımcılığı f ( ) Diğer (Lütfen Belirtiniz).....

38- Sizce kurumda gerçekleştirilen eğitim programları yeterli mi?
(Cevabınız hayır ise; gerekli gördüğünüz başlıkları yazınız.)

a) Evet, yeterlidir b) Bilgim Yok c) Hayır, yetersizdir
? ? ? ? Önerdiğiniz başlıklar:1-.....2-.....3-.....

39- Mesleki kariyerinizi geliştirmek adına kurumsal faaliyetler dışında herhangi bir faaliyette bulunuyor musunuz? (Lütfen belirtiniz)

a) Evet ? (Ne tür faaliyetlerde bulunursunuz?)
? ? 1- ..... 2-..... 3-.....

b) Zaman zaman ? (Ne tür faaliyetlerde bulunursunuz?)
? ? 1- ..... 2-..... 3-.....

c) Hayır ? (Herhangi bir faaliyette bulunmama sebebiniz nedir?)
? ? 1- ..... 2-..... 3-.....

40- Kurumdaki geleceğiniz hakkında aşağıda belirtilen unsurlardan hangisi <u>en önemlidir</u>?
(Lütfen sadece tek seçenek işaretleyiniz)

a) Ücret b) Sosyal imkanlar c) İş güvencesi d) Kariyer geliştirme e)Diğer (belirtiniz).....

41- TKK'nın 10 yıl sonraki durumunu nasıl görüyorsunuz?

a) Ülke ekonomisinde can damarı niteliği taşıyacaktır b) Ülke ekonomisine endeksli bir konumda olacaktır
c) Şu anki pozisyonuna benzer bir nitelikte olacaktır d) Mevcut konumundan daha kötü bir pozisyonda olacaktır
e) İşlevini yitirecek ya da tamamen ortadan kalkacaktır f) Diğer (belirtiniz) .....

42- Cinsiyetiniz: .....

43- Yaşınız: .....

44- Medeni durumunuz: ..... , **Evli iseniz; eşinizin mesleği?** .....

45- Eğitim durumunuz: .....

46- Kaçyıldır TKK'da çalışmaktasınız? .....

47- Gelir düzeyiniz aşağıdaki seçeneklerden hangisine daha uygundur?

a) 1000 TL - 2000 TL arası b) 2001 TL - 3000 TL arası c) 3001 TL - 4000 TL arası d) 4001 TL ve üzeri

Soruları sabırla cevapladığınız için teşekkür ederim, iyi çalışmalar!

Ek-4: Üst Düzey Yönetici Grubu Anketi

Selçuk Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İktisat Anabilim Dalı Doktora Programı

İKTİSADİ ETKİNLİK-İSTİHDAM-KARİYER PLANLAMASI İLİŞKİSİ: TÜRKİYE TARIM KREDİ KOOPERATİFLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Bu anket formu, S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilimdalı/İktisat Bölümü Doktora programında gerçekleştirilen bilimsel bir araştırmanın parçası olarak; Doç. Dr. Abdulkadir BULUŞ'un danışmanlığında hazırlanmış olup, bilimsel bir araştırmanın parçası olarak TKK üst düzey yöneticileri üzerine uygulanmaktadır.

Herhangi bir şekilde kimlik ibraz edilmeyeceğinden soruların objektif bir şekilde cevaplandırılması araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi adına önem arz etmektedir.

İlginiz ve katılımınız için şimdiden teşekkür ederim…

İktisat Bilim Uzmanı E. Nida KOL

1- Cinsiyetiniz:	**2- Yaşınız:**	**3- Medeni durumunuz:**
……	……	……

4- Eğitim durumunuz:	**5- Kaç yıldır TKK'da çalışmaktasınız?:**
……	……

6- Kurumdaki pozisyonunuz: a) Genel Müdür b) Genel Müdür Yardımcısı

7- Daha önce herhangi bir kurumda çalıştınız mı? Cevabınız evet ise; bir önceki çalıştığınız sektör ve pozisyonu lütfen yazınız.
a) Hayır b) Evet ? ? ? Bir önceki görev yeriniz olan sektör ve pozisyon: ……

8- Kaç yıllık yöneticilik deneyiminiz var? Kaç yıldır TKK'da yöneticilik yapıyorsunuz?
…… / ……

9- Gelir düzeyiniz: a) 6000 TL - 7000 TL arası b) 7001 TL - 8000 TL arası c) 8001 TL ve üzeri

10- Yapısı itibariyle TKK'yı daha çok özel mi yoksa resmi bir kurum olarak mı görüyorsunuz?
_____
_____

11- TKK'nın Türkiye ekonomisine ve Türk çiftçisine katkıları var mıdır? Varsa ne tür katkıları vardır?
_____
_____

12- Sizce TKK'nın personel sayısı yeterli midir?
_____
_____

13- TKK'nın verimliliğine ilişkin görüşleriniz nelerdir? (İdari/İşleyiş/Eğitim/Yönetim/Finansal/İş verimliliği vb.)
_____
_____

14- Mevcut ve geçmiş hükümetlerce TKK ortaklarının kredi borçlarına ilişkin af veya erteleme politikalarına dair görüşleriniz nelerdir? Bu alanda alınması gerekli önlemler neler olmalıdır?

15- Mevcut sistemin aksayan yönleri nelerdir? Sistemin daha sağlıklı bir hale getirilmesi için neler yapılmalıdır?

16- Taşranın sorunlarının ve beklentilerinin tespiti için neler yapılmaktadır? Önerebileceğiniz çalışmalar nelerdir?

17- Size göre TKK personel yönetmeliği uygulamaları yeterince objektif midir?

18- Size göre yetki ve terfide herhangi bir sorun yada sorunlarla karşılaşılmakta mıdır? Varsa karşılaşılan sorunlar nelerdir?

19- TKK Personel Yönetmeliğinde yer alan Genel Müdürlük ve Genel Müdür Yardımcılığı atama kriterlerinde "....Tarım Kredi Kooperatiflerinin faaliyet alanı ile ilgili benzer bir kuruluşta en az sekiz yıl çalışmış olma şartı...."ile kurum dışından yapılan atamalar sizce kurum işleyişi açısından olumlu mudur?

20- TKK'de birimler arası veya bireyler arası iş yükü dağılımı hakkında ne düşünüyorsunuz?

21- Kurumunuzda rotasyon(birimler arası düzenli görev yeri değişimleri) yapılması hakkında ne düşünüyorsunuz?

22- TKK'nın kurumsal yapısı ve teşkilat şemasına ilişkin görüşleriniz ve önerileriniz nelerdir?

23- TKK'da iyi bir kariyer planlaması yapıldığını düşünüyor musunuz? Eğer yapılmadığını düşünüyorsanız; iyileştirmeye yönelik neler yapılabilir?

24- Kurumda gerçekleştirilen eğitim programlarının yeterliliği veya etkinliği hakkında neler düşünüyorsunuz?

.....

.....

25- TKK'nın yatırımları ve projeleri hakkındaki görüşleriniz ve önerileriniz nelerdir?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

26- TKK'nın 10 yıl sonraki durumunu nasıl görüyorsunuz?

_____
_____
_____
_____
_____
_____

27- Personeller kuruma alınırken aşağıdaki hususlar ne ölçüde dikkate alınmaktadır?

	Ön Koşuldur	Öncelikle Dikkate Alınır	Dikkate Alınır	Hiç Dikkate Alınmaz
Adayın İş Deneyimi	4	3	2	1
Adayın okul başarısı	4	3	2	1
Adayın KPSS sonucu başarısı	4	3	2	1
Adayın kurumunuzdaki özel bir programa olan yetisi	4	3	2	1
Aile bireylerinin kurumunuzda çalışmış/çalışıyor olması	4	3	2	1
Diğer Referanslar	4	3	2	1

28- Aşağıda bu kurumu yönetme tarzınız ile ilgili ifadeler yer almaktadır. İçinde bulunduğunuz yıl süresince bu ifadelerde belirtilen etkinliklerin ve davranışların gerçekleşme sıklığını belirtiniz.

	Her Zaman	Bazen	Hiçbir Zaman
Personelin meslekî gelişim faaliyetlerinin kurumun hedefleri doğrultusunda olmasını sağlarım	3	2	1
Personelin çalışmalarının kurumun hedefleri doğrultusunda olmasını sağlarım	3	2	1
Kurumda yapılan işlemleri gözlemlerim	3	2	1
Kurumun hedeflerini geliştirmek için çalışanların performans sonuçlarını kullanırım	3	2	1
Personelin iş becerilerini nasıl geliştirebilecekleri hakkında öneriler getiririm	3	2	1
Mevzuatı geliştirme ile ilgili kararlarda yıllık işlem raporlarına dair sonuçlarını dikkate alırım	3	2	1
Mevzuatın uygulanması hususundaki koordinasyon sorumluluğunun anlaşılır olmasını sağlarım	3	2	1

29- Bu kurumda personel çalışmaları ile ilgili yapılan değerlendirmeler, personel açısından aşağıdakilerden herhangi birine doğrudan yol açabilir mi? Lütfen her satırda yalnızca bir seçeneği işaretleyiniz.

	Değerlendirme Sonucunda Olabilir	Değerlendirme Sonucunda Olamaz
Maaşında bir değişiklik	2	1
Para ya da diğer maddî ödüller	2	1
Meslekte ilerleme olasılığında bir değişiklik	2	1
Meslekî gelişim faaliyetlerine katılım imkânı	2	1
Çalışanların sorumluluklarında (işi daha cazip hale getirecek) değişiklikler	2	1
Verimliliklerini artıracak bir gelişim veya eğitim planı	2	1

30- Kurumda personelin çalışmalarını değerlendirme amaçlarına yönelik düşüncelerinizi öğrenmek istiyoruz. Lütfen, personelin çalışmalarının değerlendirilmesine ilişkin aşağıda verilen amaçların her birinin önem derecesini belirtiniz.

	Çok Önemli	Önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Hiç Önemli Değil
Bireysel olarak personelin meslekî ilerlemelerini belirlemek	4	3	2	1
Bütün olarak kurumun performansını değerlendirmek	4	3	2	1
Belirli bir konu alanındaki iş verimini değerlendirmek	4	3	2	1
Personellerin ödül ve ikramiyeleri hakkında kararlar almak	4	3	2	1
Kurum hedef ve gelişim stratejileri hakkında kararlar almak	4	3	2	1

31- Aşağıdakilerden herhangi biri kurumda iş ve işlemlerin aksamasına sebep oluyor mu? Lütfen her satırda yalnızca bir seçeneği işaretleyiniz.

	Çok aksatıyor	Biraz aksatıyor	Çok az aksatıyor	Hiç aksatmıyor
Nitelikli personel eksikliği	4	3	2	1
Teknik eleman eksikliği	4	3	2	1
Eğitim destek personelinin eksikliği	4	3	2	1
Diğer destek personelinin eksikliği	4	3	2	1
Mevzuatın yeterli veya nitelikli olmaması	4	3	2	1
Diğer (lütfen aşağıda belirtiniz)	4	3	2	1

32- Kurum Kültürünü ifade eden sorulardan lütfen görüşünüze en yakın olanı işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Çoğunlukla Karşıyım	Kesinlikle Karşıyım
Çalışanlar kendi bölümleri dışındaki bölümlerin işleyişini iyi bilmektedirler	4	3	2	1
Çalışanlar ile yöneticiler arasında sürekli bilgi alışverişi vardır	4	3	2	1
İşe yeni başlayanlar, çalışanların desteği ile hızlı uyum sağlamaktadırlar	4	3	2	1
Çalışanlar kendilerini kurumun parçası olarak görmektedirler	4	3	2	1
Kurum çalışanlarının motivasyonunu artırmak amaçlı gerekli çalışmalar(eğitim, toplantı vs.) yapılmaktadır	4	3	2	1
Kurumda ast-üst ilişkisi korunmaktadır	4	3	2	1
Stresli bir pozisyonda çalışmakta ve kendimi gerilim altında hissetmekteyim	4	3	2	1
Kurumun amaçları tüm çalışanlar tarafından benimsenmektedir	4	3	2	1
Çalışanlar iş dışındaki sorunlarını da yöneticilerine aktarabilmektedirler	4	3	2	1
Yöneticiler hatalara karşı hoşgörülüdürler	4	3	2	1
Çalışanlar yeterli sıklıkta denetlenmektedir	4	3	2	1

33- İşinizle ilgili herhangi bir konuda kendinizi geliştirme ihtiyacı hissediyor musunuz?

a) Evet b) Hayır

34- İş yaşamınızla ilgili konularda kendinizi geliştirmek amacıyla öncelikle ilgileneceğiniz alt konulardan üç tanesini öncelik sırasına göre belirtiniz.

a (...) Alt-üst ilişkileri	b (...) Çatışma yönetimi	c (...) Etkili toplantı yönetimi
d (...) Rekabet	e (...) Genelde insan ilişkileri	f (...) Verim ve kaliteyi geliştirme
g (...) Etkili yönetim	h (...) Karar verme	ı (...) Haberleşme
j (...) Pazarlama	k (...) Muhasebe, finansman gibi ekonomik konular	l (...) Diğer (Belirtiniz).....

35- Başarılı bir yöneticinin size göre en önemli üç özelliğini önem sırasına göre belirtiniz.

1-_____

2-_____

3-_____

Kıymetli vaktinizi ayırdığınız ve soruları sabırla cevapladığınız için teşekkür ederim!

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Emine Nida KOL			
Doğum Yeri:	Konya			
Doğum Tarihi:	07/01/1983			
Medeni Durumu:	Bekar			
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	İhsan Özkaşıkçı İlkokulu		Konya	1988 - 1993
Ortaöğretim	Meram Anadolu Ticaret ve Lisesi		Konya	1993 - 1997
Lise	Konya Gazi Lisesi	Fen	Konya	1997 - 2000
Lisans	Selçuk Üniversitesi	İktisat	Konya	2000 - 2005
Lisans	Anadolu Üniversitesi	İşletme	Konya	2001 - 2005
Yüksek Lisans	Selçuk Üniversitesi	İktisat ABD	Konya	2005 - 2007
Becerileri:	İnceleme, araştırma ve ikna kabiliyeti, 10 parmak klavye kullanımı,			
İlgi Alanları:				
İş Deneyimi:	Selçuk Ünv.Avr.Birl.Uyg.ve Araşt. Merkezi – Erasmus Danışmanlığı&DiplomaEki Sorumlusu Konya Ticaret Odası – Oda Sicil Memuru Selçuk Ünv. Beyşehir M.Y.O. – Geçici Öğretim Görevliliği Tarım Kredi Kooperatifleri Konya Bölge Birliği Müdürlüğü – İnsan Kaynakları&Eğitim Servisi Yetkili Memuru			
Aldığı Ödüller:	Konya il 3.'lüğü, Konya Lisesi okul 1.'liği,			
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:	Prof. Dr. Abdulkadir BULUŞ – Selçuk Üniversitesi Prof. Dr. Adem ÖĞÜT– Selçuk Üniversitesi Yrd. Doç. Dr. Zekeriya MIZIRAK– Selçuk Üniversitesi Abdullah KUTLU –Tarım Kredi Kooperatifleri Genel Müdürü A. Naci YORGANCILAR–Tarım Kredi Kooperatifleri Konya Bölge Müdürü			
Tel:	0533 411 30 28			
E-Posta:	nidakol@gmail.com			
Adres	Hacı İsa Efendi Mah. Azerbaycan Cad. No:15/2 Meram-KONYA			