



İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
**KURSAM**  
KURUMSAL YÖNETİM VE  
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMA  
VE ARAŞTIRMA MERKEZİ

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
**EPPAM**  
ENERJİ POLİTİKA VE PİYASALARI  
ARAŞTIRMA MERKEZİ

Editör: Dr. Öğr. Üyesi M.Adil SALEPÇİOĞLU

İletişim  
Kuralları  
**Hissedarlar**

Risk Yönetimi  
Dijitalleşme  
**Yönetim**  
Uygulamalar  
Politikalar  
**Paydaşlar**  
**Finans**

Enerjide Sürdürülebilirlik ve Çevresel Etkileri Çalıştayı  
Sosyal Sorumluluk  
Kriz Yönetimi **Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık**

**Denetim**

Hesap Verebilirlik  
**Adillik**  
**Sorumluluk**  
Düzenlemeler

# KURUMSAL YÖNETİM ve SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Sempozyumu 2019

“Yönetişimde Inovatif Yaklaşımlar”

Organizasyon

İş Dünyası ve Akademik  
Açıdan Kurumsal  
Yönetim Uygulamaları  
Konferansı

Sosyal ve Ekonomik Boyutuyla Risk Yönetimi Çalıştayı

Karar Verme  
İş Süreçleri

Kurumsal Yönetim İlkeleri  
**Sürdürülebilir Üniversite**







İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

**KURSAM**

**KURUMSAL YÖNETİM VE  
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMA  
VE ARAŞTIRMA MERKEZİ**

# KURUMSAL YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SEMPOZYUMU

2020

**İstanbul Aydın Üniversitesi Yayınları**  
**İAÜ KURUMSAL YÖNETİM VE**  
**SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SEMPOZYUMU**

**Editör: Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU**

**Yayın Kurul Başkanı: Doç. Dr. Mustafa AYDIN**

**Kapak ve Sayfa Tasarım: İstanbul Aydın Üniversitesi**  
**Görsel Tasarım Koordinatörlüğü**

**Basım Yılı: 2020**

**Baskı: I**

**Basım Yeri:**

**Armoni Nüans Görsel Sanatlar ve İletişim Hizmeti San. ve Tic. A.Ş.**  
**Tavukçuyolu Cd. Palas Sk. No:3 Y.Dudullu**  
**Ümraniye / İSTANBUL**

**E- ISBN: 9789752438781**

**Copyright © İstanbul Aydın Üniversitesi**

**Bu yapıtın tüm hakları saklıdır. Yazılar ve görsel malzeme**  
**izin almadan tümüyle veya kısmen yayımlanamaz.**

**Bu kitabın tüm hakları**

**İstanbul Aydın Üniversitesi'ne aittir.**

# **KURUMSAL YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SEMPOZYUMU**

**2020**

## İÇİNDEKİLER:

Başkan'dan .....	05
Rektör'den .....	07
Editör'den .....	09
Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Sempozyum Kurulları .....	11
Sempozyum Programı .....	15
Açılış Konuşmaları .....	17
Yönetişimde İnavasyon Ödülleri ve Teşekkür Plaketleri.....	33
Keynote Speaker.....	35
Düzenlenen Çalıştayların Sonuç Bildirileri.....	40
Sempozyum Bildiri Sunumlarına İlişkin Paneller .....	57
Hakem Onayından Geçen ve Yayınlanması Uygun Bulunan Sempozyum Bildirileri .....	116
Ekler : .....	605
<b>I.</b> Sosyal ve Ekonomik Boyutuyla Risk Yönetimi ve Sürdürülebilir Finans Çalıştay 1. Oturum Katılımcı Listesi (Kriz İletişimi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalıştay Oturumu)	
<b>II.</b> Sosyal ve Ekonomik Boyutuyla Risk Yönetimi ve Sürdürülebilir Sürdürülebilir Finans Çalıştay 2. Oturum Katılımcı Listesi (Kurumsal Risk ve Sürdürülebilir Finans Çalıştay Oturumu)	
<b>III.</b> Enerjide Sürdürülebilirlik ve Çevresel Etkileri Çalıştay Oturum Katılımcı Listesi	

## BAŞKAN'DAN;

İstanbul Aydın Üniversitesi, misyonuyla, vizyonuyla ve değerleriyle stratejik hedeflerini gerçekleştirme yolunda, kurumsallaşmayı, kaliteyi ve değişimi kendine hareket noktası olarak benimseyerek, sadece bugünü değil, geleceği de kucaklayacak bir Üniversite oluşturmanın amacını taşımaktadır.

Bu doğrultuda Üniversitemiz önemli başarılarla imza attığı gibi, öncülüğünü üstlendiği ilklere de imzasını atmaktadır. Bu vesileyle önemli bir farkındalığa da dikkat çekmek istiyorum. Üniversitemiz kurumsal yönetim alanında ilk kez derecelendirme yaptıran üniversite olması vesilesiyle buna imzasını atmış ve bu başarısını da bu alandaki faaliyetlerle pekiştirmiş ve azimle çalışmalarını sürdürmektedir.

Bu nedenle, teması Yönetişimde İnovatif Yaklaşımlar olarak belirlenen Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Sempozyumu'nun işte bu öncülük, bu farkındalık ve bu eksen bağlamında değerlendirilmesi gerektiğini düşünüyorum.

Bu gayretlerin Üniversitemizin bir marka değeri ve geliştirilebilecek bir faaliyet alanı olarak sürdürülmesini temenni ediyorum. Sempozyum Bilim Kurulu'na teşekkür ediyor, Sempozyum Düzenleme Kurulumuzu kutluyor ve başarılı çalışmalarınızın devamını diliyorum.

**Doç. Dr. Mustafa Aydın**  
İAÜ Mütevelli Heyet Başkanı





**REKTÖR'DEN;**

Düzenlemiş olduğumuz Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Sempozyumu, Türkiye'de ilk kez İstanbul Aydın Üniversitesi'nin kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptırmış olmasının ardından gerçekleştirilen üçüncü etkinlik olarak önem taşımaktadır. Bu Sempozyum öncesinde gerçekleştirilen iki Konferans ve Panelin ardından böyle bir sempozyum çalışmasının yapılmış olması kadar, bu sempozyumun sürdürülebilirliğini sağlayacak biçimde devamının gerçekleştirilmesi de önem arz etmektedir.

Sözkonusu sempozyumda sürdürülebilirlik kavramı kurumsal yönetim boyutuyla ele alınarak, yönetişimde inovatif yaklaşımlar teması ile sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim arasındaki ilişkinin ortaya konulacağı, ayrıca bu alandaki uygulamalara yönelik mevcut ve muhtemel problemlerin ve bu problemlere yönelik çözüm önerilerinin tartışılacağı bir platform oluşturulması amaçlanmıştır. Aslında yukarıda da belirttiğimiz gibi, bu sempozyum aslında bir başlangıç olarak nitelendirilmeli ve gelecek yıllarda üzerinde hassasiyetle ve daha da derinlemesine durulması gereken bir konu olarak değerlendirilmelidir.

Bu vesileyle, Sempozyum Düzenleme Kurulu ve Bilim Kurulu'nda yer alan değerli bilim insanlarına gerek şahsım, gerek Üniversitemiz adına teşekkürlerimi sunuyorum. Sempozyum kapsamında Yönetişimde İnovasyon Ödülleri'ne layık görülen Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Kurumsal Risk Yönetimi Derneği ve Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği'ni kutluyorum.

Sayın Konuşmacılarımıza ve Değerli Konuklarımıza ayrı ayrı çok teşekkür ediyorum. Bu çerçevede gerek akademik çalışmalar, gerekse iş dünyası açısından Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Sempozyumu neticelerinin yararlı olmasını ve devam ettirilmesini temenni ediyorum, başarılar diliyorum.

**Prof. Dr. Yadigar İzmirli**  
İAÜ Rektörü



**EDİTÖR'DEN;**

Üniversitemiz bünyesinde faaliyet gösteren Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezimiz - KURSAM'ın, ilk kez kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptırmış bir Üniversite bünyesinde faaliyet gösteriyor olması, diğer üniversitelerde kurulmuş bulunan benzer faaliyet alanlarındaki Merkezlerden çok önemli bir farkındalığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, Üniversitemizin yıllık Faaliyet Raporlarında yer verilen kurumsal yönetim raporlaması yapıyor olmamızda önemli bir farkındalık olarak ifade edilebilir.

KURSAM; kurumsal yönetimi, sürdürülebilirlik konsepti ile ele almak suretiyle, öncesinde iki ayrı Konferans ve Panel, ardından iki ayrı Çalıştay kapsamında, üç ayrı workshop oturumu ile gerek akademik, gerek iş dünyası ve gerekse düzenleyici otorite temsilcilerinin katılımlarıyla, toplumsal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarını araştırma odağına almış ve bu ekseninde gerçekleştirdiğimiz Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Sempozyumunu hayata geçirmiştir.

Bu yıl temasını, Yönetişimde İnovatif Yaklaşımlar olarak belirlediğimiz Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Sempozyumu işte bu farkındalıklar ve eksen çerçevesinde önemli bir başlangıç olarak değerlendirilmelidir. 2020'de ulusal veya uluslararası düzeyde yeni bir temayla da sempozyum çalışmalarımızı sürdürülebilir kılmayı hedefliyoruz. Ayrıca, ilk kez verilen Yönetişimde İnovasyon Ödüllerini, 3 ayrı STK'ya tevdi edilesinin sebebi de her üç STK'nın adında "kurumsal" kavramının yer alıyor olması yanısıra, bu STK'ların ülkemize verdikleri katkı da büyük önem taşımaktadır. Bu vesileyle, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği (TKYD), Kurumsal Risk Yönetimi Derneği (KRYD) ve Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği (TKSSD)'ni bu faaliyetlerinden ötürü kutluyoruz.

Ayrıca, Sayın Konuklarımız ve Değerli Konuşmacılarımıza teşekkürü bir borç biliyoruz. Başta Bilim Kurulumuzdaki ve tüm Hakem Heyetlerimizdeki Kıymetli Hocalarımıza verdikleri destek için teşekkürlerimizi sunuyoruz. Çalıştay Bildirilerini sunan Değerli Konuklarımız ve Değerli Moderatörlerimize teşekkür ediyoruz. Şahsım adına, Üniversitemiz Mütevelli Heyet Başkanı Sayın Doç. Dr. Mustafa Aydın'a ve hiçbir desteğini esirgemeyen Üniversitemiz Rektörü Sayın Prof. Dr. Yedigâr İzmirli'ye ve Değerli Bakanımız Sayın Egemen Bağış Bey'e ayrı ayrı şükranlarımı ve saygılarımı sunuyorum.

**Dr. Öğr. Üyesi M. Adil Salepçioğlu**

Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü



## **SEMPOZYUM KURULLARI**

8 Mayıs 2019 tarihinde düzenlenen **Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Sempozyumu-2019** ile ilgili kurul bilgileri aşağıda verilmektedir.

### **KURUMSAL YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK EMPOZYUMU DÜZENLEME KURULU:**

#### **Düzenleme Kurulu Başkanı**

- Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU (İstanbul Aydın Üniversitesi Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü, İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi)

#### **Düzenleme Kurulu Üyeleri (soyadı alfabetik sırasıyla)**

- Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İRGE (İstanbul Aydın Üniversitesi Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdür Yardımcısı, İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi)
- Dr. Öğr. Üyesi Filiz KATMAN (İstanbul Aydın Üniversitesi Enerji Politikaları ve Piyasaları Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü, İİBF Siyaset Bilimi ve Ul. İl. Öğretim Üyesi)

### **KURUMSAL YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SEMPOZYUMU ÇALIŞMA KOMİTESİ**

#### **Çalışma Komitesi Üyeleri (soyadı alfabetik sırasıyla):**

- Dr. Öğr. Üyesi Esin Benhür AKTÜRK (İstanbul Aydın Üniversitesi ABMYO Yerel Yönetimler Programı Öğretim Üyesi)
- Dr. Öğr. Üyesi Cüneyd Ebrar LEVENT (İstanbul Aydın Üniversitesi ABMYO Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Programı Öğretim Üyesi)
- Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU (İstanbul Aydın Üniversitesi Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü, İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi)

## KURUMSAL YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SEMPOZYUMU BİLİM KURULU:

### Bilim Kurulu Üyeleri (soyadı alfabetik sırasıyla)

- Prof. Dr. Vedat AKGİRAY, Boğaziçi Üniversitesi Kurumsal Yönetim ve Finansal Düzenleme Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü
- Prof. Dr. Güler ARAS, Yıldız Teknik Üniversitesi Finans, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü
- Prof. Dr. Nurşin ATEŞOĞLU GÜNEY, Bahçeşehir Kıbrıs Üniversitesi İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dekanı
- Prof. Dr. Ahmet Sedat AYBAR, İstanbul Aydın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi ve Finans Bölümü Başkanı
- Prof. Dr. İnci ERDEM ARTAN, Marmara Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bölümü Öğretim Üyesi
- Prof. Dr. Murat FERMAN, Beykent Üniversitesi Rektörü
- Prof. Dr. Yeşim GÜÇDEMİR, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Öğretim Üyesi
- Prof. Dr. Hasan Alpay HEPERKAN, İstanbul Aydın Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dekanı
- Prof. Dr. Celal Nazım İREM, İstanbul Aydın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı
- Prof. Dr. Sevimece KARADOĞAN DORUK, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Başkanı
- Prof. Dr. Seda MENGÜ, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı Başkanı
- Prof. Dr. İdil SAYIMER, Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Bölüm Başkanı
- Prof. Dr. Hülya YENGİN, İstanbul Aydın Üniversitesi İletişim Fakültesi Dekanı
- Doç. Dr. Emre ERŞEN, Marmara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü Öğretim Üyesi
- Doç. Dr. Emre İŞERİ, Yaşar Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi Uluslararası İlişkiler Bölümü, Bölümü Başkanı
- Dr. Öğr. Üyesi Deniz AKBULUT, İstanbul Aydın Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Bölüm Başkanı

- Dr. Öğr. Üyesi A. Suna ERSES, Sakarya Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Çevre Mühendisliği Bölümü Öğretim Üyesi
- Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Ali KÜÇÜKER, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Çevre Mühendisliği Bölümü Öğretim Üyesi
- Dr. Volkan ÖZDEMİR, Enerji Piyasaları ve Politikaları Enstitüsü Başkanı
- Dr. Mustafa TOLAY, Tolay Enerji Yönetim Kurulu Başkanı

## **SEMPOZYUM TAM METİN BİLDİRİLERİ DEĞERLENDİREN HAKEM HEYETLERİ:**

### **Yönetişim, Dijitalleşme ve Sürdürülebilirlik Ekonomisi Hakem Heyeti (soyadı alfabetik)**

1. Prof. Dr. Vedat AKGİRAY, Boğaziçi Üniversitesi / Merkez Direktörü (Sempozyum Bilim Kurulu Üyesi)
2. Prof. Dr. Murat FERMAN, Beykent Üniversitesi Rektörü (Sempozyum Bilim Kurulu Üyesi)
3. Prof. Dr. Öcal USTA, İstanbul Kent Üniversitesi / Bölüm Başkanı (Sempozyum Panel Moderatörü)

### **Enerjide Sürdürülebilirlik Uygulamaları Hakem Heyeti (soyadı alfabetik)**

- 1-Doç. Dr. Sevim BUDAK, İstanbul Üniversitesi / Bölüm Başkanı (Sempozyum Panel Moderatörü)
- 2-Doç. Dr. Emre ERŞEN, Marmara Üniversitesi / Bölüm Başkanı (Sempozyum Bilim Kurulu Üyesi)
- 3-Prof. Dr. Hasan HEPERKAN, İstanbul Aydın Üniversitesi / Dekan (Sempozyum Bilim Kurulu Üyesi)

### **Sürdürülebilirlik İletişimi Hakem Heyeti (soyadı alfabetik)**

- 1-Dr. Öğretim Üyesi Deniz AKBULUT, İstanbul Aydın Üniversitesi / Dekan Yrd. (Sempozyum Bilim Kurulu Üyesi)
- 2-Prof. Dr. Ece KARADOĞAN DORUK, Marmara Üniversitesi / Bölüm Başkanı (Sempozyum Bilim Kurulu Üyesi)
- 3-Prof. Dr. Sevgi KALKAN, İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Öğretim Üyesi (Sempozyum Panel Moderatörü)



İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

**KURSAM**

KURUMSAL YÖNETİM VE  
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK UYGULAMA  
VE ARAŞTIRMA MERKEZİ

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

**EPPAM**

ENERJİ POLİTİKA VE PİYASALARI  
ARAŞTIRMA MERKEZİ

İletişim  
Kuralları  
Hissedarlar

Risk Yönetimi  
Dijitalleşme  
**Yönetim**  
Uygulamalar  
Politikalar  
Paydaşlar

Finans

Enerjide Sürdürülebilirlik ve Çevresel Etkileri Çalıştayı  
Sosyal Sorumluluk  
Kriz Yönetimi **Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık**

Denetim

Hesap Verebilirlik  
Adillik  
Sorumluluk  
Düzenlemeler

# KURUMSAL YÖNETİM ve SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Sempozyumu 2019

“Yönetişimde İnovatif Yaklaşımlar”

Organizasyon

İş Dünyası ve Akademik  
Açıdan Kurumsal  
Yönetim Uygulamaları  
Konferansı

Sosyal ve Ekonomik Boyutuyla Risk Yönetimi Çalıştayı

Karar Verme  
İş Süreçleri

Kurumsal Yönetim İlkeleri  
**Sürdürülebilir Üniversite**

**08 Mayıs 2019** 📌

🕒 10:00-16:30

📍 İAÜ Florya Yerleşkesi A Blok Konferans Salonu



**DETAYLI BİLGİ VE İLETİŞİM İÇİN ;**

✉ surdurulebilir@aydin.edu.tr

🌐 surdurulebiliryonetimvekalkinma.aydin.edu.tr



## **KURUMSAL YÖNETİM VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK SEMPOZYUM PROGRAMI**

**08 MAYIS 2019**

İAÜ Florya Kampüsü - A Konferans Salonu

Açılış: 10.00-11.00

Açılış Konuşmaları:

Dr. Öğr. Üyesi M. Adil Salepçioğlu - Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik UAM Müdürü

Sn. Turgut Abacıoğlu - Business Consultant at GlobalWonks

Sn. Doğu Özden - Kurumsal Risk Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

Sn. Feyyaz Ünal - Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

Sn. Egemen Bağış - T.C. Avrupa Birliği ve Devlet Eski Bakanı

Prof. Dr. Yadiğâr İzmirli - İAÜ Rektörü

Dr. Mustafa Aydın - İAÜ Mütevelli Heyet Başkanı

Ödül Töreni: 11.00-11.15: **Yönetişimde İnovasyon Ödülleri**

**Keynote Speaker:** 11.15-11.30: Prof. Dr. Vedat Akgiray - Boğaziçi Üniversitesi Kurumsal Yönetim ve Finansal Düzenleme Uygulama ve Araştırma Merkezi Direktörü

Çalıştay Bildirileri: 11.30-12. 30

**Kurumsal Risk ve Sürdürülebilir Finans Çalıştayı Sunumu:**

Doç. Dr. Ayben Koy / İstanbul Ticaret Üniversitesi

Enerjide Sürdürülebilirlik ve Çevresel Etkileri Çalıştayı Sunumu:

Sn. Mine İzmirli / Maya Sürdürülebilir Kalkınma Ajansı Kurucusu

Kriz İletişimi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalıştayı Sunumu:

Sn. Fatma Çelenk / Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği Başkan Yrd.

Ara: 12.30-13.00

İAÜ Florya Kampüsü - B Blok 402 ve 403 no'lu

Toplantı Salonları : 13.00 - 16.30

Bildiri Sunumlarına İlişkin Paneller Eşzamanlı Yapılacaktır)

**Yönetişim, Dijitalleşme ve Sürdürülebilirlik Ekonomisi Paneli: 13.00-16.30**

Moderatör - Prof. Dr. Öcal Usta / İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi

**Enerjide Sürdürülebilirlik Uygulamaları Paneli: 13.00-14.30**

Moderatör - Doç. Dr. Sevim Budak / İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi

**Sürdürülebilirlik İletişimi Paneli: 14.30-16.30**

Moderatör - Prof. Dr. Sevgi Kalkan / İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**AÇILIŞ - AÇILIŞ KONUŞMALARİ:****Dr. Öğr. Üyesi Gonca YILDIRIM****İAÜ İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Sunucu**

Sayın Rektörüm, İAÜ'nün Değerli Akademisyenleri, Sayın Misafirlerimiz, bugün Üniversitemiz, 8 Mayıs 2019 tarihi itibarıyla önemli bir sempozyuma ev sahipliği yapıyor. İAÜ'nün 2018 yılından beri öncülüğünü yaptığı, "Kurumsal Yönetim Alanında Sürdürülebilirlik Perspektifi ve Yönetimde İnovatif Yaklaşımlar" temasıyla gerçekleştirdiği Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Sempozyumuna hoş geldiniz.

Kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik arasındaki kavramsal ilişkinin ortaya konulacağı, bu alandaki uygulamaların mevcut veya olası sorunların ve bu sorunlara yönelik çözüm önerilerinin tartışılacağı bir platform oluşturmasını amaçladığımız sempozyum ile yaşayacağımız yüzyıla ve parçası olduğumuz topluma karşı sorumluluğumuzu yerine getirme açısından önemli bir adım atacağımıza inanıyor, Değerli Katılımcılarımıza ve Konuklarımıza bir kez daha hoş geldiniz diyoruz. Sayın Misafirlerimiz şimdi, "Yönetimde İnovatif Yaklaşımlar" teması ile gerçekleştirilecek, Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Sempozyumumuzun açılış konuşmasına geçiyoruz. Açılış konuşmalarını yapmak üzere İAÜ Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü ve aynı zamanda Sempozyum Düzenleme Kurulu Başkanı Sayın Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU'nu alkışlarınızla kürsüye davet ediyoruz.

**Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU****İAÜ Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü, İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi**

Ben de öncelikle bu sempozyuma katılan siz Değerli Konuklarımıza, Sevgili Öğrenci arkadaşlarıma ve şu anda sunumu üstlenen Dr. Öğr. Üyesi Gonca YILDIRIM Hocama teşekkürlerimi arz ederek başlamak istiyorum. Sayın Mütevelli Heyeti Başkanımız, Üniversite Genel Sekreterimizin açık kalp ameliyatı olması sebebi ile son dakikada katılamayarak, sizlere sevgi ve saygılarını göndermiştir, arz ederim. Sayın Rektörüm, Sayın Bakanım, Sayın Dekanlarım, Sayın Konuklarımız, Sayın Öğretim Üyelerimiz ve Değerli Öğrenci Arkadaşlarım, konuşmama başlamadan önce önemli bir öncülüğe dikkat çekmek istiyorum. İAÜ, geçen yıl önemli bir çalışmayı başlatarak Türkiye'de

ve hatta dünyada ilk kez kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptıran üniversite olma başarısını elde etmek suretiyle, kurumsal yönetim uygulamalarını akademik bir dünyaya taşıyan bir ilke imza atmıştır. Bu önemli bir öncülüktür. Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi KURSAM'ın 2018'de iki ayrı konferans ile de kamuoyuyla paylaştığı çalışmalarının neticesinde yaşanan bu gururu, Üniversitemizin bir neferi olarak sizlerle tekrar paylaşmaktan onur duyuyorum.

Önemli bir farkındalığa da dikkat çekmek istiyorum. Üniversitemiz bünyesinde kurulmuş bulunan Merkezimiz gibi bugün ülkemizdeki devlet veya vakıf üniversitelerinin bazılarında kurumsal yönetim kavramı ile başlayan merkez çalışmaları yapılıyor. Ancak Merkezimizin kurumsal yönetim alanında ilk kez derecelendirme yaptıran bir üniversite bünyesinde kurulmuş olduğu gibi, YÖK formatlarına göre hazırlanan yıllık faaliyet raporlarının içinde kurumsal yönetim raporlaması yaparak bunu her yıl paylaşan bir üniversitenin bünyesinde yer alması da ayrı bir gurur vesilesidir. Bu da önemli bir farkındalık. Ayrıca önemli bir eksene de dikkat çekmek istiyorum, kurumsal yönetimi sürdürülebilirlik konsepti ile ele alarak bu çalışmalarını iki ayrı çalıştay kapsamında, üç ayrı workshop oturumu ile ve gerek akademik ve gerekse iş dünyası ve hatta düzenleyici otorite temsilcilerinin katılımlarıyla gerçekleştirmek sureti ile toplumsal, ekonomik ve çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarını araştırma odağına almış ve bu eksende bugün gerçekleştirdiğimiz kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik sempozyumunu hayata geçirmiş oluyoruz.

Bu yılki temasını Yönetişimde İnovatif Yaklaşımlar olarak belirlediğimiz Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Sempozyumu işte bu öncülük, bu farkındalık ve bu eksen bağlamında bir başlangıç sayılması gereken ve her yıl güçlenerek farklı temaları işleyerek Üniversitemizin bir marka değeri ve geliştirilebilecek bir faaliyet alanı olarak kendini gösterecektir. Bugün ilk kez verilecek Yönetişimde İnovasyon Ödüllerini de bu kapsamda değerlendirmemiz mümkündür. Bugün düzenlediğimiz sempozyumumuz süresince Dr. Öğr. Üyesi Deniz AKBULUT ve Dr. Öğr. Üyesi Cüneyd LEVENT ile Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İRGE Hocama ayrıca teşekkür etmek istiyorum desteklerinden ötürü. Desteğini esirgemeyen diğer sayın hocalarımıza katkılarıyla, verdikleri güçten dolayı da tekrar teşekkürlerimi sunuyorum.

Sosyal ve ekonomik boyutuyla risk yönetimi çalıştayından, enerjide sürdürülebilirlik ve çevresel etkileri çalıştayına kadar gayretli bir çalışma sergiledik. Bu yılki



**Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU, İAÜ Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma Merkezi Müdürü, İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi**

çalışmalarımızın bir kısmında katkılarından ötürü EPAM'a da KURSAM olarak teşekkür etmek istiyorum. Bu vesile ile sempozyum düzenleme kurulu ve sempozyum bilim kurulunda yer alan, katkılarını esirgemeyen değerli akademisyenlere de teşekkürü bir borç biliyorum. Bu vesile ile bugün bizi onurlandıran Sayın Konuklarımıza hoş geldiniz demek istiyorum. Sırasıyla sempozyum bilim kurulu üyelerimiz arasında yer alan konuşmacımız Sn. Prof. Dr. Vedat AKGİRAY'a, bugün açılış konuşmalarını yapacak olan Sayın Feyyaz ÜNAL'a, Sayın Doğu ÖZDEN'e ve Sayın Turgut ABACIOĞLU'na, çalıştay bildirilerini okuyacak olan Sayın Doç. Dr. Ayben KOY'a, Sayın Mine İZMİRLİ'ye ve Sayın Fatma ÇELENK'e, sempozyum panelinin konuk moderatörleri olarak katılacak Sayın Prof. Dr. Sevgi KALKAN'a ve Sayın Doç. Dr. Sevim BUDAK'a teşekkürlerimizi arz ediyorum. Şahsım adına ayrıca Üniversitemiz Mütevelli Heyet Başkanı Sayın Dr. Mustafa AYDIN'a ve hiçbir desteğini esirgemeyen Üniversitemiz Rektörü Sayın Prof. Dr. Yadiğâr İZMİRLİ'ye ve Değerli Bakanımız Egemen BAĞIŞ Beye ayrı ayrı şükranlarımı sunuyorum, hepimize sevgi, saygı ve hürmetlerimi arz ediyorum, teşekkür ediyorum.

## **Dr. Öğr. Üyesi Gonca YILDIRIM**

İAÜ İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Sunucu

Sayın Hocamıza konuşmalarından dolayı çok teşekkür ediyorum. Şimdi de konuşmalarını yapmak üzere Sayın Turgut ABACIOĞLU'nu kürsüye davet ediyoruz.

## **Turgut ABACIOĞLU**

Business Consultant at GlobalWonks

Bu önemli konferansın düzenlenmesinde emeği geçenlere çok teşekkür ediyorum. Hazırlıkları ile katkıda bulunacak tüm akademisyenlere başarılar dilerim. Sürdürülebilirlik ve yönetim konularının tartışılacağı bu konferansta konuşma yapmam istendiğinde son aylarda üniversitelerde ve özellikle gençlerde sanayi 4.0'ı konuşma, farkındalık yaratmak ve geleceğe bilinçli bir şekilde hazırlanmaları için verdiğim seminerlerde aktarmaya çalıştığım ana fikrin de bu konuşmanın temeli olması, ben de çok daha ağırlık kazandı. Çünkü konu çok önemli ve ivedi bir konu. Bu nedenle sanayi 4.0'ın getirdiği tehlikeler açısından sürdürülebilirlik ve yönetim konularının tartışılmasının önemi artarken, yeni ihtiyaçlara uygun yetişmiş işgücünün sağlanması, bütün emeğe dayanan işlerin robotlara kaymasıyla oluşacak işsizlerle neler yapacağımız endişe konusu olmaktadır.

Dünya büyük, ama gerçekten büyük bir değişim içinde. Dördüncü Endüstriyel Birliği başlangıcındayız. Geçmişimizde üç sanayi devrimi geçirdik. Bunlar hep bizim dışımızda gelişti. 2010 yılından itibaren sanayi 4.0'ın tanımlanması ile yeni teknolojiler ile tanıştık. Bu teknolojiler:

- Nesnelerin interneti,
- Hizmetlerin interneti,
- Fiziksel sistemler,
- Kripto para,
- 3D yazıcılar,
- Daha sonra eklenen yapay zekâ, robotlar, nano teknoloji, Quantum bilgisayar gibi teknolojiler.

Yönetim sürecinin özelliklerini geliştirmede önemli bir rol oynamaya başladılar. Sözü ettiğimiz teknolojiler hep birlikte belirlenerek geldiği gibi değer yaratma, değiş tokuş ve daha hızlı bir şekilde geliştirmektedir.

Sanayi devriminde birçok sektörler insan yaşamının tüm yönlerinde sistematik bir değişim içermektedir. Değişimler yıkıcı ve radikal olmaktadır. Yeni çıkan teknolojilerin kesişen, birbirini büyüten fikirleri temsil ettikleri heyecan verici ve tekil olarak daha önemli görülüyor. Yaşamı ve yapı taşlarını düzenleme kabiliyetimiz geliyor. Güvenilir, düşük maliyetli, DNA genleri değiştirme gücü büyük ölçüde hızlandırıldı. Yapay zekâ her sektörde süreçleri ve becerilerini arttırıyor. Yeni otomasyon icatları hazırlık, nakliye ve üretim paradigmasını bozuyor.

Sayısal veriler dünyamızda sınırını yeniden tanımlıyor. Bu devrim nereden nasıl baktığınızla ilintili olarak bu gelişimlerin kurbanı olma ya da yapısının amacını belirlemek için şekillendirmek için bir fırsat yaratma ihtimali var. Ekonomistlere göre bu devrim işgücü piyasalarını bozma potansiyeli bakımından daha fazla eşitsizlik sağlama eğilimine döner. Yok edilen işler fiziksel ya da rutin işlerdir. Dünya ekonomik durumunun iş geleceği raporuna göre gelecekteki işlerin artan bir şekilde karmaşık problem çözme, sosyal ve sistem becerileri getireceklerine dair kanıtlar sunuyor.

Bunları destekleyen bir başka gelişim de eğitimde değişiklik. MOB denilen bir kavram ortaya çıktı. Bununla eğitim internete kayıyor. Dünyanın bütün büyük üniversiteleri bu eğitimi veriyorlar. 21. yüzyılın en kıymetli kavramı olma yolunda, daha önceki dönemlerin üzerinde siyaset yapılan toprağı delen makineleri ve fabrikaları geride bırakacak gibi gözüküyor. 21. yüzyılda siyasi mücadele, veri akışını kontrol etme ve onu kullanma amacı ile yapılacak. Beden, beyin ve zihin mühendisliği becerisi geliştiğinde dünyada yer alan ekonomik eşitsizlik, biyolojik eşitsizliğe dönüşebilir mi? Sonunda yoksullar ya da yoksul ülkeler hakikaten alt türe dönüşebilir mi? Böyle bir mesafe açıldığında bir daha arayı kapatmak neredeyse imkânsız olacaktır ve yeni bir alt sınıf doğacaktır. İşe yaramayan, lüzumsuz insan türü ortaya çıkacaktır.

İnsan zihninin beynindekiler ile başa çıkamayacağı bir zaman gelecektir ya da geldi. Şu an bile çok fazla veri üretiliyor. İnsan mevcut dünyayı anlamakta zorlanıyor. Çeşitliliğimiz artıyor, hem şikâyetçiyiz hem de yetersiz kalıp otorite olunca huzursuz ve endişeliyiz, sonuçları kestiremiyoruz. Yapay zekânın etik-ahlakı ve empatik değerleri olacak mı, emin değiliz. Nijerya, Hindistan gibi ülkeleri düşünecek olursak, zengin ülkelerde ekonomik farklılık ucuz işgücünden beraber kapattılar. Ucuz işgücü bir değer olmaktan çıkınca ne olacak? Robotlar tişört üretebilirse, tasarımlar üç boyutlu yazıcıdan alınabilirse ne olacak? ABD'nin Google, Microsoft gibi firmaların vergilerini yükseltip Bangladeş'e para desteği yapacağına inanabilir miyiz?

Uluslar dördüncü sanayi devrimine hazırlanmalıdır. Dördüncü sanayi devrimine hazırlanan ulusların şöyle yapılanması lazım, planlayıcı ve yönlendirici devlet ve politika gücü, birleştirici ulus ve toplum, lokomotif üretici, işletmeler ve üniversiteler. Kurulacak olan sanayi 4.0 ekosistemi içinde birey ve toplum sanayi 4.0 için hazırlanmalıdır. Kısaca ifade etmek gerekirse, beş ya da on yıl içinde varlığını çok yakından hissedeceğimiz endüstri 4.0 ile ekonomide alın terine bağlılığını, bürokrasi sayıları çok yüksek ve akıl terine geçememiş ulusların ekonomisi çökmeye başlayacak. Endüstri 4.0 ile sürekli kendini yenileyen, okuyan, öğrenen bir yapıya, farklı düşünen, haftada seksen-yüz saat uzun süre kesintisiz sıkılmadan, şikâyet etmeden çözümler üretmek için çalışan, her konuda yeni liderlere ve bir olup biz olma kavramı geliştirmeye ihtiyaçları var. Çok teşekkür ederim.

### **Dr. Öğr. Üyesi Gonca YILDIRIM**

**İAÜ İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Sunucu**

Sayın ABACIOĞLU'na çok teşekkür ediyoruz konuşmalarından dolayı. Şimdi de konuşmasını yapmak üzere Kurumsal Risk Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Doğu ÖZDEN'i alkışlarınızla sahneye davet ediyoruz.

### **Doğu ÖZDEN**

**Kurumsal Risk Yönetimi Derneği Yönetim Kurulu Başkanı**

Günaydınlar, hepiniz hoş geldiniz. Öncelikle Aydın Üniversitesi'ne, KURSAM'a ve Adil Beye çok teşekkür etmek istiyorum. Sizleri risk yönetimi ile ilgili biraz genel bilgiler verdikten, kendi fikirlerimi ifade ettikten sonra, akabinde Türkiye'de risk yönetiminin şu anda ne durumda olduğu, ne kadar etkin olduğu ya da geliştirilmesi gereken noktalarının neler olduğu ile ilgili bir iş akışı sunacağım. Bazı fikirler sunmak istiyorum. Öncelikle risk yönetimi bir yönetim aracı. Bu genelde kaçırılan bir detay. Nasıl bütçe yönetimi şirketler için, kurumlar için yönetim aracıysa, aslında risk yönetimi de şirketlerin genel müdürlüğü için ya da üst düzey yönetim için çok rahatlıkla bir yönetim aracı olarak kullanılabilir. Fakat bunu gerçekleştirebilen yönetim şekli olarak kullanan üst yönetim şirketleri daha çok kurumsal şirketler oluyor. Orta ölçekli şirketler, risk yönetimi olgusunu içselleştiremedikleri için ya da yeteri kadar içselleştiremedikleri için bunu bir yönetim aracı olarak kullanmayı tercih edemiyor.





**Doğu ÖZDEN, Kurumsal Risk Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı**

Türkiye’de risk yönetimi ile ilgili farkındalık esasında yakın bir zamana dayanıyor. 2012 yılında Türk Ticaret Kanunu aslında risk yönetimi ile ilgili farkındalığı biraz arttırdı. Niye, çünkü kanun içerisinde riskin önlenmesiyle ilgili bir komitenin kurulması bir kanuna bağlanmış oldu ve Türk yapımı şirketlerin önemli bir kısmı da bu komiteyi kurar ve işletir hale geldiler. O yüzden 2012 yılında risk yönetimine karşı bir farkındalık oluştu. Bu olumlu bir şey, iyi bir adımdır. Sürdürülebilirlik için kurumların risklerini öncelikle belirlemek gerekiyor. Yani bir envanter yapmaları gerekiyor. Akabinde bunları ölçmeleri gerekiyor ve bu ölçtükleri riskleri de tabii ki yönetmeleri gerekiyor. Sonuçta belirlemediğiniz süreci ölçmuyorsunuz, ölçemediğiniz süreci de maalesef yönetmuyorsunuz. Aslında bu önemli bir üçlü:

- Belirlemek, neyin ne olduğunu anlamlandırmak,
- Bunun arkasından ölçmek, sayısallaştırmak ya da bir standart eşliğinde ölçmek,
- Akabinde bunu yönetmek.

Bunlar dikkate alındığında Türkiye’de klasik risk yönetiminin çok daha yaygın olduğunu söyleyebiliriz. Neden, çünkü aslında klasik risk yönetimi konulara ya da şirketlere, silolar vasıtası ile yaklaşıyor. Kurumsal risk yönetimi ise konulara daha bütünsel yaklaşıyor. Şunu kastediyorum, şirketin içerisinde değişik birimler olabilir; finans gibi, üretim gibi, Ar-Ge gibi. Her departman kendi risklerini farklı şekilde kendi içsel yöntemleriyle yönetebilir ya da bütün şirkete sahip üst yönetim, bütün şirketlerin risklerini kurumsal risk yönetimi altında bütünsel risk şeklinde yönetir.

Dünyada özellikle 90’lı yıllardan sonra bu silo üretim vasıtasıyla şirketlerin riski yönetme uygulaması azalmaya, bırakılmaya başlandı. Daha çok kurumsal risk yönetim yaklaşımı daha etkin ve daha yaygın şekilde kullanılmaya başlandı. Genel bir yaklaşım kurumsal riskin aslında bir departman ya da bir fonksiyon olduğu yönünde, ama aslında bakarsanız, kurumsal risk yönetimi bir yetkinlik. İlla bir şirketin içerisinde kurumsal risk yönetim ibaresi yer alması ya da bir departmanın olması gerekmiyor aslında bakarsanız. Bu tabii bazı şeyleri kolaylaştırıyor, ama aslına bakarsanız gerçek kurumsal risk yönetimi bir yetkinlik. Tabiri caizse şirketin genlerinde olması gereken bir özellik. Bir departman olmasa bile şirketin eğer yetkinliği içerisinde kurumsal riskleri yönetmek varsa, aslında bu rahat yönetilebilir hale geliyor; ama maalesef biz bunu çok görmüyoruz.

80’lerin sonu 90’ların başında risk yönetimi daha çok maddi kayıpları azaltan bir unsur olarak algılanıyordu. Yani şirketlerin bir maddi kaybı olabilir, bunları azaltalım. Örneğin sigorta ile maddi kaybı azaltabiliriz. Bu yöntem 90’lı yılların ortalarından itibaren değişmeye başladı. Aslında risk yönetimi maddi kayıpların önlenmesi amacı ile değil de sadece kârlılığın artırılması için kullanılıyor. Yani zararı azaltmak yerine kârları arttıralım yaklaşımına geçildi. Fakat 2000’li yılların başından itibaren bu sefer kârlılık yaklaşımı bir kenara konuldu ve daha çok biz ortaklarımıza, kurumlarımızın ortaklarına nasıl daha fazla değer yaratabiliriz noktası ağır basmaya başladı. Risk yönetimi bu değer noktası çevresinde gerçekleşti.

Bizim dernek olarak, ben burada Kurumsal Risk Yönetimi Derneği’ni temsilen buradayım. Dernek olarak Türkiye’de kurumların risk yönetimini daha etkin hale getirmesi için bazı başarı, kritik başarı faktörlerini gerçekleştirmeleri gerektiğini düşünüyoruz. Bunlardan ilki kurum içi bağımsızlık. Bu aslında her departman için geçerlidir, iç denetim için de geçerlidir, kontrol birimi için de geçerlidir tabii ki, ama bizim gördüğümüz risk yönetiminin Türkiye’de, kurumlarda başarılı olabilmesi için öncelikle bir bağımsızlığının olması gerekiyor. Bu örneğin, örnek vermek gerekirse, bankalarda şu anda daha etkin kullanılan bir şey. Bankacılık alanında kurumsal risk

yönetimi birimi genel müdürü denetlemesini ya da değerlendirilmesi anlamında; genel müdüre raporlamaz, yönetim kuruluna raporlar. Böylelikle rahat bir şekilde, bağımsız bir şekilde genel müdürü de inceleyebilir ve ayırt edebilir. Bu bankacılık anlamına gelen bir şey, ama Türkiye’de reel sektör şirketlerinde biz bunu maalesef görmüyoruz. Genelde risk yönetimleri genel müdürlüklerin altında sonuçlanıyor. O yüzden bağımsızlık önemli bir nokta. İkinci olarak, görev ve sorumlulukların net tarifi. Bu sadece risk yönetiminin değil, genelde bütün departmanların temel sorunu. Genelde şirketlerde görevlerin ve sorumlulukların bir tarifemizin olmadığını görüyoruz, bunların yazılı olmadığını, aslında temel bir unsur var, yazdığını yap, yaptığını yaz. Eğer buna uyuyorsanız, aslında kurumsallaşmanın önemli bir adımını atmış oluyorsunuz.

Başka bir konu, hedef ve stratejilerin net tarifi. Risk yönetimi ile ilgili noktaların -az önce bahsettim- ölçme, yönetim noktalarının şirketlerin strateji dokümanlarına girmesinin de çok kıymetli olmasını düşünüyoruz. Çünkü o dokümanlara girmiyorsa, onlar lafta kalıyor. Bu çalışmaları mutlak suretle, ortaya çıktıktan sonra yönetim aşamasının, ölçülmesi aşamasının ve bunlara yönelik çalışmalarının stratejik plana girmelerinin doğru olduğunu düşünüyoruz. Başka bir noktamız da, üst yönetimin desteği. Bu herhangi bir konu ile geçerli olan bir unsur, ama bizim gözlemlediğimiz Türkiye’de risk yönetimi ile ilgili kurumların karşılaştığı bir sorun da üst yönetimlerin ya da genel müdürlerin bunu yeteri kadar sahiplenmemesi. Bu sebeple de bunun şirketin genlerine işlememesi, yansımaması.

Başka bir noktamız da, aslında bundan sonraki iyileştirmeye yönelik ya da daha fazla yönetişim ya da kurumsallaşmaya yönelik neler yapılır anlamında, burada kurumsallaşma deyince çok basit anlamda bireyler, bireylere takılmayan, risk yönetimi için de çok kritik. Herhangi bir konu bireye takılıyorsa, birey odaklı ise bizim için o tamamen kurumsallaşmasını yitirmiş oluyor. O yüzden -az önce bahsettim- bağımsızlığın görevlerinin tanımının çok net yapılması, aslında bunları rahatlatan unsurlar. Bizim Türkiye’de şirketlerde gözlemlediğimiz, risk ile ilgili geliştirilmesi gereken, asıl geliştirilmesi gereken somut noktalara gelirse, ilk tanımımız riskin tanımı üzerinde uzlaşamaması. Aslında risk çok subjektif, ben size bu salonda risk nedir diye sorsam, eminim çok net gibi gözükse de en az on, on beş tane temel risk tanımı çıkacaktır. Ama biz riski şöyle tanımlıyoruz kurumlar için, “Kurumların hedefledikleri sonuçlardan sapma olasılığı.” Risk bizim için aslında bir sapmadır, olumlu ya da olumsuz yönde. Genelde olumsuz yönde oluyor. Hem fırsat yaratıyor hem de olumsuz bir netice olabilir. Risk üzerinde uzlaşamamasının bir sorun olduğunu görüyoruz. Aslında risk almaya yatkın bir yönetici ile riskten uzak

kalan bir yönetici arasındaki farkı düşünebilirsiniz bu anlamda. Burada aslında tabii doğrusu, şirketin vermesi gereken karar. Kurum risk almak mı ister, risk almamak mı ister. Çünkü sektöre göre değişir, şirketin start-up olup olmamasına göre değişir. O yüzden az önce bahsettiğim bu risk tanımının dışında, bu risk işlerinin de örneğin çok basit bir tanım yapacağım, ilgili şirketin, ilgili kurumun vergi öncesi kârının yüzde beşi kadar risk alınabilir. Çok basit bir risk işleme tanımı.

Yerel şirketlerde bu tanımların olmadığını görüyoruz. Başka bir nokta, örgütsel yapının olmaması ya da bunların çok kişilere bağlı olması. Risk ile ilgili bir bölüm yok ya da olsa bile, bunların görev tanımının çok olmadığını görüyoruz.

Başka bir noktamız da risk iletişiminin zayıf olması. Şirketler içerisinde, departmanlar arasında bütünsellik noktasında oldukça uzak kalılabildiğini gözlemleyebiliyoruz. Örneğin Ar-Ge birimi farklı tanımlıyor, finans farklı tanımlıyor, üretim farklı tanımlayabiliyor ve bunlar arasında iletişim tamamen kopuksa, bütünsellik yoksa, aslında bakarsanız bütün atları farklı tarafa koşan bir at arabası gibi düşünebilirsiniz.

Onun dışında bir noktamız da lisan. Aslında risk de bir lisan; biz öyle görüyoruz. Aynen bir İngilizce gibi Fransızca gibi, riskin de bir lisanı var. Az önce bahsettiğim subjektif sebeplerden dolayı ya da iştahtan dolayı bu lisanın doğru konuşulmadığı zaman da sonuçların da çok farklı olduğunu, olumsuz anlamda çok farklı neticeler verdiğini ölüyoruz. O yüzden şirketlerin ya da kurumların üst yönetimlerinin bir lisan geliştirmesi, herkesin anlayabildiği, üst yönetimin ve alt yönetimin fark etmez, tüm şirketin çok rahat bir şekilde algılayabilmesi gerekiyor, ama çıkış noktası burada üst yönetimdir. Üst yönetim, risk yönetimi ile ilgili bütün şirketin çalışanlarını ya da bütün kurumun anlayabileceği bir lisan geliştirilmesi. Dilim sürçüyor şirket diyorum, ama asıl buradaki konu şirket değil kurum, bu bir dernek de olabilir, vakıf da. Aslında bakarsanız bunlar için risk değişmiyor. Bizim günlük hayatta daha fazla karşılaştığımız, çok daha fazla karşılaştığımız, şeffaf şekilde verilerine ulaşıp, kamuoyu ile paylaşan şirketlerin verilerine daha çok ulaştığımız için bunları analiz etme olasılığımız çok daha yükseldiği için genelde bunları değerlendirmiş oluyoruz.

Bir başka noktamız da risk komitelerinin daha etkin hale gelmesi. Az önce bahsetmişim, 2012 yılında riskin önlenmesi için komitenin kurulması noktası gelişti Türkiye’de, ama gözlemlediğimizde, aslında bu komitenin yeteri kadar yetkin ya da etkin olmayabildiği yönünde. Bunun kâğıt üzerinde kalmadan, gerçekten yetkin üyelerin seçildiği ya da yetkin üyelerin buraya vakit verebildiği, şirketlerin risk yönetimi ile ilgili kararların alınabildiği önemli platformlar olmaları gerektiğini düşünüyoruz. Aslında bu risk yönetimi komitesi ya da riskin öğrenmesi ile ilgili

komitesinde bizim önemli gördüğümüz, iç denetim ve iç kontrol birimleri. Şirketlerin kontrol birimi varsa, genelde artık iç denetim ile ilgili her şirkette olan bir unsur haline gelmeye başladı. İç denetim ve iç kontrol komitesinin desteklenmesinin kritik ve önemli olduğunu düşünüyoruz.

Hâlihazırda risk olgusu aslında bizim çok iyi bildiğimiz, hissedebildiğimiz, ama bazen kâğıt üzerine dökemediğimiz ya da ölçemediğimiz konular, bu bireysel de böyle. Bireysel olarak günlük hayatta da biz çok fazla risk ile karşılaşıyoruz. Aslında bu kurumlar için de değişmiyor. Tabii burada temel nokta, yine sempozyumun ana konusuna dönersek, kurumsallaşması ve sürdürülebilir hale gelmesi. Burada sihirli bir kelime var, bireylerden ayrı hale getirmemiz, organizasyonu, bireylerden uzak hale getirmemiz, sistemsel olarak dönebilir hale getirmemiz, ama tabii bu da yetmiyor, bu sistemsel hale getirmemizin de uzun vadeli olması gerekiyor. Çünkü çok iyi yapılandırabilirsiniz, ama bu yapılar kurulup sonrasında devam etmiyorsa, bir anlam ifade etmiyor. Kısacası sürdürülebilir bir hale getirilmesi gerekiyor. Ben bu platform için ve burada konuşma imkânı sağladığınız için bir kez daha teşekkür etmek istiyorum, sempozyumun da iyi geçmesini temenni ediyorum.

### **Dr. Öğr. Üyesi Gonca YILDIRIM**

**İAÜ İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Sunucu**

Sayın ÖZDEN'e çok teşekkür ediyoruz. Şimdi konuşmalarını yapmak üzere, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Sayın Feyyaz ÜNAL'ı kürsüye davet ediyoruz.

### **Feyyaz ÜNAL**

**Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı**

İAÜ'nün Sayın Rektörü, Değerli Akademisyenleri, Değerli Katılımcılar ve Sevgili Gençler, sizleri saygı ile selamlıyorum. Bizi burada buluşturan Kurumsal Yönetim ve Uygulama Araştırma Merkezi ile Kıymetli Müdürü Adil Bey başta olmak üzere, Üniversitenizin ilgili birimlerine, kurumsal yönetim anlayışının ülkemizde yaygınlaştırılmasına yaptıkları katkılar için şahsım ve temsil ettiğim kurum adına çok teşekkür ederim.

İAÜ kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptıran Türkiye'deki ilk üniversite. Adil Hocam bunu açılış konuşmasında dile getirdi. Bu, bir üniversitenin kurumsal

yönetime verdiği önemin, üniversite yönetirken kurumsal yönetimin ne kadar üniversitenin içerisine işlediğinin aslında en güzel göstergesi. İnşallah diğer üniversitelere de örnek olmasını temenni ediyoruz.

Biz Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği olarak, kurumsal yönetimin ülkemizde tanınması, gelişmesi ve en iyi uygulamaları ile hayata geçirilmesi anlamıyla 2013 yılından beri çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Geçmişte iş dünyasında çalışan hissedarlar ve yönetim kurulu genelde aynı kişilerden oluşuyordu. Zamanla ortaklar çoğaldı ve halka açık şirketler oluşmaya başladı. Bu, bizim ülkemizde olduğu kadar diğer dünya ülkelerinde de benzer bir gelişim sergiledi ve dolayısıyla yönetim kurullarının önemi arttı. Güç, kişilerden veya güçlü yöneticilerden, yönetim kurullarına doğru kaymaya başladı. Ülkemizde kurulan şirketlerde de nesil değiştikçe, ortak sayılarının arttığını ve artık tek bir hâkim ortağa daha az rastlandığını görmeye başladık. Bu durum hissedarlar, yönetim kurulu ve icra kurulu arasındaki ilişkilerin düzenlenmesinde kurumsal yönetimin önemini ortaya çıkarttı.

Kurumsal yönetim, büyük ve küçük tüm hissedarların çıkarları korunurken, çalışanların, müşterilerin, toplumun, kredi verenlerin, çevrenin, kısacası tüm tarafların menfaatlerine saygı gösterildiği iyi şirket yönetim biçimi. Yöneticiler tüm kararlarında, karşı karşıya kaldığı bütün sorunlarda, karar vermeleri gereken her noktada kurumsal yönetimin dört ilkesini gözetmek durumundalar. Bunlar *adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk*. Kurumsal yönetim şirketlerinin uzun ömürlü olması, finansmana kolay ulaşması ve daha az risk alınması için işi ortaklar arasında bölmek için, küçük şirket ülkesi olmamak için hakikaten çok önemli. Başarısı sürdürülebilir bir Türkiye için kurumsal yönetim gerekli.



Feyyaz ÜNAL, Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı

Günümüzde artık sürdürülebilirliği merkezine alan, bir yandan finansal açıdan büyürken bir yandan çevre ve sosyal sorumluluğa duyarlı, çeşitliliği benimseyen ve iyi kurumsal yönetime yatırım yapan şirketlerin sayısı hızla artıyor. Yatırımcılar da bu şirketlere doğru yöneliyor. Bu anlamda kurumsal yönetim, sürdürülebilirliğin de en önemli güvencesi haline geliyor. Sözlerime söz verirken İAÜ'nün kıymetli yöneticilerine tekrar teşekkür ediyorum. İş dünyası, sivil toplum ve akademinin birlikte çalışmasına imkân veren, bu gibi buluşmaları her zaman desteklediğimizi de belirtmek isterim, saygılarımı sunarım.

### **Dr. Öğr. Üyesi Gonca YILDIRIM**

İAÜ İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Sunucu

Sayın ÜNAL'a çok teşekkür ediyoruz. Şimdi de konuşmalarını yapmak üzere Avrupa Birliği Devlet Eski Bakanı Sayın Egemen BAĞIŞ'ı kürsüye davet ediyoruz.

## Egemen BAĞIŞ

T.C. Avrupa Birliği ve Devlet Eski Bakanı

Sayın Rektörüm, Değerli Hocalarım, Değerli Konuklar, Değerli Öğrenciler, böyle anlamlı bir toplantıda bulunmaktan büyük bir mutluluk duyuyorum. Hem öğrencisi hem de öğretim üyesi olmaktan da büyük gurur duyduğum İAÜ’de sizleri ağırlamaktan hep beraber çok büyük bir haz duymaktayız.

Bugün ele aldığımız konular, Kurumsal Yönetim, Sürdürülebilirlik ve Yönetimde İnovasyon. Aslında insanlığın geldiği noktada çok önemli bir kavram. Üzerinde kolay kolay itiraz edilemeyecek kavramlar. Kurumsal yönetim dediğimiz zaman adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkesine hiçbirimiz karşı çıkmayız, ama bunların ne zaman insanlık için ortak bir mesele olduğuna baktığımız zaman, çok da eski olmadığını görüyoruz. 1999 yılında Yönetim İlkeleri yayınlanarak bu konuda çok önemli bir adım atıldı. Sürdürülebilirlik konusunda aslında 1987 yılında Dünya Çevre Kalkınma Komisyonu’nun Birleşmiş Milletler’de ortaya koyduğu raporda, ilk defa bu kavramın tartışıldığını görüyoruz. Bir şeyi sürdürebilmek için onu önemsemek, ona değer vermek, onu korumak gerekir ve kurumsal yönetimin en önemli kavramlarından biri bence sürdürülebilirlik. Bu açıdan bakıldığında yönetimde inovasyon da çok önemli bir hale geliyor. Çünkü küreselleşme süresine bağlı olarak dünya artık tek pazar haline geliyor. Bugün artık hiçbir ülke, hiçbir toplum sadece kendi ile ilgili değil. Kimilerinin kelebek etkisi dediği, Güney Amerika’daki bir kelebeğin kanatlarının, dünyanın başka bir yerinde Asya’da bir fırtınaya dönüşebilmesine yol açan hareketlenmesinden bahsedilerek, bizim de inovasyonu her açıdan hayata entegre etmemiz gerektiğine inanıyorum.

Bütün bunları söyledikten sonra, kendi uzmanlık alanım olarak değerlendirdiğim ve beş yılda Türkiye Cumhuriyeti’nin Başmüzakerecisi olarak muhatap olduğum Avrupa Birliği’ne konuyu getirmek istiyorum. Aslında Türkiye’nin Avrupa Birliği süresince ilerlemesi, bütün bu konularda atması gereken adımlar açısından çok çok önemli. Avrupa Birliği, kim ne derse desin, insanlık tarihinin en başarılı barış projesidir. Çünkü kurulduğu andan itibaren hiçbir üyesi, bir diğer üyesine tek kurşun dahi atmamıştır. Asırlarca birbirleri ile savaşmış devletler, AB çatısı altında barış içerisinde, birlikte yaşamının yollarını aramış ve bunu bulmuştur. Bakmayın bugün içeride Almanya, Suriyeli göçmenlere farklı bir siyaset uygularken; Macaristan tam tersini savunuyor. Kendi aralarında bir tartışma var, ama medeni bir barış vardır. O yüzden bizim de gerçekten bu sorumluluk çerçevesinde Türkiye’nin AB sürecine destek vermemiz, bence vatandaşlık görevimizdir, ancak o zaman bu



kavramları ülkemizde çok daha hissederek yaşadığımızı ve yaşattığımızı göreceğimize inanıyorum. Beni dinlediğiniz için hepinize teşekkür ederim.

### **Dr. Öğr. Üyesi Gonca YILDIRIM**

İAÜ İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Sunucu

Sayın BAĞIŞ'a çok teşekkür ediyoruz konuşmalarından dolayı ve Sayın Konuklarımız, şimdi konuşmalarını yapmak üzere Üniversitemiz Rektörü Sayın Prof. Dr. Yedigâr İZMİRLİ'yi sahneye davet ediyoruz.

### **Prof. Dr. Yedigâr İZMİRLİ**

İAÜ Rektörü

Sayın Bakanım, Değerli Konuklar, Üniversitemizin Çok Değerli Öğretim Üyeleri, Kıymetli Öğrenciler, İAÜ KURSAM koordinatörlüğünde düzenlemiş olduğumuz Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Sempozyumuna hoş geldiniz, şeref verdiniz. Sayın Bakanım, sizin sürdürülebilirlik konusundaki vurgunuz, bana aslında hoş iki deyim hatırlattı, onu söyleyip ondan sonra devam edeceğim. Sürdürülebilirlik gerçekten son derece önemli. Eski Osmanlı'da küçük bir risale vardır, orada diyor ki, Osmanlı'da yasak üç gün sürer, çünkü devam ettirmek söz konusu değil. Yine bir kişi heyecanla başlayıp, ama sonunu getirememesi konusunda da çok eskilerden kalmış bir deyim var, "Türk gibi başlayıp, Alman gibi bitirmek" diye, ama artık gerçekten kurumsal anlamda hem kurumsal işleyiş hem de sürdürülebilirliği sağlama konusunda Türkiye'de ciddi açılımların yapıldığını görmekten mutluluk duyuyoruz. İAÜ de misyonuyla, vizyonuyla ve değerleriyle stratejik hedeflerini gerçekleştirme yolunda, kurumsallaşmayı, kaliteyi, değişimi kendine hareket noktası olarak benimsedi. Bu bağlamda Üniversitemiz, akademik ve sosyal alanda modern dünyanın yeni uygulamalarını hayata geçirerek yönetimin kurumsallaşması anlamında, kurumsal yatırımın nasıl yönetilmesi gerektiğine ilişkin çalışmalara da ağırlık verdi. İşte bu bağlamda Üniversitemizde KURSAM'ı oluşturduk ve Türkiye'de biraz önce değerli konuklarımızın da ifade ettikleri gibi, kendilerine teşekkür ediyoruz, bizleri onurlandırdılar ifadeleriyle, Türkiye'de ilk kez bir üniversite kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptı ve bir ilki gerçekleştirdi. Bu ilki gerçekleştiren üniversite olmaktan dolayı da gerçekten onur duyuyoruz. O tarihten bu yana üçüncüsünü gerçekleştirdiğimiz bir sempozyum var, yarın burada da sürdürülebilirliği sağlayıp, bu sempozyumların katma değer sağlayacak biçimde devamını gerçekleştirebiliriz.



**Prof. Dr. Yadiğâr İZMİRLİ, İstanbul Aydın Üniversitesi Rektörü**

Bugün yönetişimde inovatif yaklaşımlar teması ile Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Sempozyumunu gerçekleştiriyoruz. Bu sempozyumda sürdürülebilirlik kavramı kurumsal yönetim boyutuyla ele alınacak. Sempozyumda ele alınacak konuların akademik yönü ile birlikte öncelikli olarak değerlendirdiğimiz alanlardaki etkilerinin derinlemesine incelenebilmesi için sempozyumun öncesinde 6 Şubat tarihinde Sosyal ve Ekonomik Boyutuyla Risk ve Sürdürülebilir Finans Yönetimi, 6 Mart 2019'da da Sosyal ve Enerjide Sürdürülebilirlik ve Çevresel Etkileri başlıklarıyla çalıştaylar düzenledik. Sosyal, ekonomik ve çevresel boyutları ile sürdürülebilir yönetim konularının ele alındığı bu çalıştaylarda, ele alınan veriler doğrultusunda hazırlanan sonuç metinleri bugün sizlerle burada paylaşılacak.

Sürdürülebilirlik ve kurumsal yönetim arasındaki ilişkinin ortaya konulacağı, bu alandaki uygulamalara yönelik mevcut ve muhtemel problemlerin ve bu problemlere yönelik çözüm önerilerinin tartışılacağı bir platform oluşturulmasını amaçladığımız bu sempozyum aslında bir başlangıç olarak nitelendirilmeli ve gelecek yıllarda üzerinde hassasiyetle ve daha da derinlemesine durulması gereken bir konu olarak değerlendirilmelidir.

Ben bu noktada Sempozyum Düzenleme Kurulu ve Bilim Kurulunda yer alan değerli bilim insanlarına gerek şahsım, gerek Üniversitemiz adına teşekkürlerimi sunuyorum. Bu çalışmaların en başından beri süreci sahiplenen, KURSAM Değerli Müdürü Adil SALEPÇİOĞLU Hocamıza yaptığı çalışmalardan ötürü teşekkür ediyorum. Bu çerçevede gerek akademik çalışmalar gerekse iş dünyası açısından Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Sempozyumunun yararlı olmasını temenni ediyor ve alanda ilk olmasından dolayı da yine bu çalışmayı gerçekleştiren arkadaşlarımızı kutluyorum. Sempozyum kapsamında yönetişimde inovasyon ödülleri için layık görülen Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, Kurumsal Risk Yönetimi Derneği ve Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği'ni temsilen, bugün aramızda bulunan Değerli Yönetim Kurulu Başkanlarını da canı gönülden kutluyorum. Başarılarının devamını diliyorum. Sempozyuma bildirimleri ile katkı sağlayan katılımcılara ve bugün düzenlenen sempozyumumuzu onurlandıran değerli konuklarımıza ayrı ayrı teşekkür ediyorum. Tüm katılımcılara tekrar hoş geldiniz diyor, saygılar sunuyorum.

## YÖNETİŞİMDE İNOVASYON ÖDÜLLERİ VE TEŞEKKÜR PLAKETLERİ

### Dr. Öğr. Üyesi Gonca YILDIRIM

İAÜ İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Sunucu

Değerli Konuklarımız, şimdi de KURSAM'ın gelenekselleştirilmesi planlanan ve geleceğe ilişkin önemli adımların atılmasında, iş dünyasına akademik bir destek olarak öngörülen, Yönetişimde İnovasyon Ödüllerinin verilmesi için törenimize geçeceğiz. Bu yıl Yönetişimde İnovasyon Ödülleri üç kuruma veriliyor. Her üç kurum da isimlerinin içinde, kurumsal kavramı ile, kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik için çalışmalar yürütmektedir. Bu kurumların değerli yönetim kurulu başkanları da aramızda bulunmaktadır.



Yönetişimde İnovasyon Ödülleri, Kurumsal Risk Yönetimi Derneği, Türkiye Kurumsal Sosyal Sorumluluk Derneği ve Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'ne tevdi edilmiştir.

Şimdi Yönetişimde İnovasyon Ödüllerine layık görülen üç kurum ve bu kurumların değerli temsilcilerini sahneye alacağız. Öncelikle kendilerine ödülleri takdim etmek üzere Eski Bakanımız Sayın Egemen BAĞIŞ'ın ve Rektörümüzün sahneye teşekkürlerini rica ederiz.

Alfabetik sırayla ilk ödülümüz Kurumsal Risk Yönetimi Derneği ve Dernek Başkanı Sayın Doğu ÖZDEN'i ödülünü almak üzere sahneye davet ediyoruz.

Sırada Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği ve Dernek Başkanı Sayın Feyyaz ÜNAL'ı ödülünü almak üzere sahneye davet ediyoruz.

Ve son olarak Türkiye Sosyal Sorumluluk Derneği ve Dernek Başkanı Sayın Serdar DİNLER adına Başkan Yardımcısı Sayın Fatma ÇELENK'i ödülünü almak üzere sahneye davet ediyoruz.

Kurum Başkanlarımıza teşekkür ederek yerlerine uğurluyoruz kendilerini.

Şimdi de bugün aramızda yer alan ödül töreninden hemen sonra, sempozyum öncesinde gerçekleştirilen bu çalıştayın deklarasyonun bildirilerini sunacak, değerli konuklarımıza ve öğlenden sonra sempozyum bilgilerinin görüşüleceği panellerin moderatörlerine de teşekkür plaketlerini sunma törenimize geçiyoruz.

İstanbul Ticaret Üniversitesi'nden Sayın Doç. Dr. Ayben KOY'ı plaketini almak üzere sahneye davet ediyoruz.

Türkiye Sosyal Sorumluluk Derneği Başkan Yardımcısı Sayın Fatma ÇELENK'i plaketini almak üzere tekrar sahneye davet ediyoruz.

Sırada Maya Sürdürülebilir Kalkınma Ajansı Kurucusu Sayın Mine İZMİRLİ'yi sahneye davet ediyoruz.

Sayın Turgut ABACIOĞLUNU'da plaketlerini almak üzere sahneye davet ediyoruz.

Ayrıca moderatörlük yapacak konuklarımız Yeni Yüzyıl Üniversitesi Öğretim üyesi Sayın Prof. Dr. Sevgi KALKAN ve İstanbul Üniversitesi Öğretim Üyesi Sevim BUDAK'ı da sahneye davet ediyoruz.

Son olarak Prof. Dr. Vedat AKGİRAY'ı da sahneye davet ediyoruz. Değerli konuklarımıza çok teşekkürler.



Plaketlerini alan katılımcılar

Değerli Misafirlerimiz bugün önemli bir konuğumuz aramızda, kendileri Sempozyum Bilim Kurulu Üyemiz ve bugün konuşmacımız. Evet, Sermaye Piyasası Kurulu Eski Başkanı ve halen Boğaziçi Üniversitesi Kurumsal Yönetim ve Finansal Uygulamalar ve Araştırma Merkezi Direktörü Sayın Prof. Dr. Vedat AKGİRAY Hocamızı alkışlarınızla kürsüye davet ediyoruz.

## KEYNOTE SPEAKER

### Prof. Dr. Vedat AKGİRAY

Boğaziçi Üniversitesi, Kurumsal Yönetim ve Finansal Düzenleme Uygulama ve Araştırma Merkez Müdürü

Şimdi, kurumsal yönetimde yaklaşık yirmi yıldır şu veya bu şekilde ilgileniyoruz. Sürdürülebilirlik, maalesef hem çok önemli hem de çok rol bir kavram haline geldi günümüz dünyasında. Geçen gün bir yerde bir konuşma yapmamız gerekti, kriz çıkacak mı bir daha gibi sorular soruldu. Gün ve saat bildireceğim dedim, salon güldü.

Sevgili Gençler, dünya değişti, bu grafikte okuyamıyorsunuz maalesef, ama 1600'lerden günümüze kadar krizlerin tarihçesi. Okunmasa bile bir şey fark ediyorsunuzdur, 1980'lerden sonra finansal kriz denen olayların sayısı ve sıklığı arttı. Değişik bir dünya oldu. Sizin çoğunuzun doğduğu, büyüdüğü dünya, kitaplarda yazan dünya değil artık. Fakat hâlâ öyleymiş gibi politika üretmeye devam ediyoruz

finans kurumları olarak. Son kırk yılda olan kriz sayısı, son dört yüz yılda olan kriz sayısından daha fazla.

Kitaplardan okuyorsunuzdur, filmlere konu oluyor ABD'nin çöküşü, çok kötü. 2008'de henüz on sene önce, on bir sene önce başımıza gelen kriz ondan daha çok kötüydü. Mukayese etmek gerekmiyor, ama yapmakta fayda var. 2008 senesinde ABD'de ABD halkı on üç trilyon dolar servet kaybına uğradı. Ev fiyatlarındaki, servetteki, şirket değerleri gibi düşüş, 1929 krizinden çok daha fazlaydı. Bunun etkileri bugün hâlâ devam ediyor dünyada. Bir kere güven kayboldu. Finans sektörüne halkın, global düzende konuşuyorum, güveni kalmadı. Yine paramızı bankaya yatırıyoruz belki, ama herhangi bir kriz ihtimali belirginleştiği gün dünyadaki insanların davranışları, 2008'den çok daha sert olacaktır öyle gözüküyor.

Evet, dünya zenginleşiyor, gelir artıyor. 1960'larda bugün dünyadaki ortalama kişi başı gelir on bin dolar civarında. Bizim Türkiye'de ortalama bir yerde. Finans sektörü çok büyüdü. Yani artık gelirle ve servetle açıklanamayacak kadar büyük bir finans sektörü oldu. Dünyanın toplam milli gelirinin dört mislinden daha büyük bir finans var. Niye var, çok merak eden yok galiba. 2008 krizinin tek kelimelik özeti, "aşırı borçlanma" deniliyordu. Dünyadaki toplam borç, dünyalının dünyalıya borcu, aşağı yukarı, yetmiş trilyon dolardı.



**Prof. Dr. Vedat AKGİRAY, Boğaziçi Üniversitesi Kurumsal Yönetim ve Finansal Düzenleme Uygulama ve Araştırma Merkez Müdürü**

2008'de krizin çıktığı sene yüz yetmiş küsur trilyon dolara varmıştı. Borç kötü, borcu azaltalım diye bir sürü kararlar alındı. Bugün geldiğimiz noktada Çin'deki ve Afrika'daki bazı abidik gubidik borçları saymazsak bile üç yüz trilyon dolara yakın bir borç var. Ödenmeyecek bir borç, ödenemeyecek bir borç, çocuklarım ödemeyecek, torunlarım tespit edemez. Başka türlü hallolacak.

Dünyayı bir şirket gibi düşünürseniz Sevgili Arkadaşlarım, bu şirket toplam dünyanın reel büyüme hızından hesaplırsak, seksen beş trilyon dolar toplam CDP, iki trilyon net nakit yağıdır. Ödemesi gereken faiz yükü aşağı yukarı beş trilyon dolardır. Faizini dahi ödeyemeyen bir borç miktarı taşıyor dünya. Bu sürdürülemez. Borçların savaş yoluyla veya af yoluyla silinmesi olabilir.

Herkes borçlanıyor. Çünkü geliri on lira, ben on beş liralık yaşamayı hak ediyorum, beş lira borçlanacağım, yeni ev alacağım, yeni ayakkabı alacağım, harcayacağım. Dünya da böyle gidiyor. Herkes herkesin ne yaptığını görüyor, herkes herkese imreniyor, ama gelir belli, sınırlı. Harcamak istiyorum, elbiseyi almam lazım, kredi kartı var, oradan alıyorum. Bu borç böyle büyüyor ve büyümeye devam edecek. Maalesef bu da kötülüklerin başı. Borçlanma devam ederken sermaye piyasaları, ortaklık, sermaye, kazanılan para ile finansman ölüyor. Yükselen Doğu diyoruz ya Çin ve Japonya. Bakın bu grafikte halka açık şirket sayısı var. ABD'de epey azalmış, sekiz binlerden düştü dört binlere. Avrupa da öyle, Batı Avrupa da. Fakat Çin ve Japonya farklı bir trend izliyor. Çin ve Japonya'da halka açılma sayısı artıyor gittikçe. Yani borç değil, sermaye yolu ile finansman tercih ediyorlar, akıllı yapıyorlar.

Bakın bu grafikte düz çizgi, kesik çizgi 2000 senesindeki Avrupa'yı gösteriyor. O Avrupa ve ABD'de bir kanun geçti. O kanun yoluyla artık türev araçları, ticarete aşağı yukarı sıfır denetime tabii olarak serbest bırakıldı. Herkes her türlü türevi çıkartabilir hale geldi. Grafikte buğday, petrol, altın ve bakır fiyatları var. 2000 öncesi resim ile 2000 sonrası resim karşılaştırılırsa iki şey görüyoruz, hepsinin fiyatı artmış. Bambaşka bir paradigma ortaya çıkmış 2000 yılından sonra. Türevleri kontrol eden varlıkların toplam değeri aşağı yukarı yüz trilyon altında bir rakam iken, yedi yüz trilyona yaklaştı. Bu da finansal gelişim. Önemli, çünkü Afrika'daki, Güney Amerika'daki fakir ailenin bütçesinin yüzde doksan beşi gıdaya giriyor. Kuzey Avrupa'daki, Kuzey Amerika'daki zengin ailelerin bütçesinin yüzde beşi gıdaya giriyor. Gıda fiyatları iki misli artarsa fakir aç kalıyor, zengin yüzde on kadar aç kalıyor. Buğday fiyatı arttı, petrol fiyatı arttı, ne olacak? Demek finansın ötesinde insani sonuçları olan bir değişim. Dünya bu artık.

Gelir dağılımı, servet dağılımı çok tuhaf oldu. Eskiden krallar, sultanlar varmış. Bütün herkes, tek onlar zengin sanırmış. Şimdi kral, sultan sayısı arttı. Bakın Forbes

dergisi var, her sene dünyanın liderlerini yayınlar. 2018 rakamlarına bakarsak, dünyanın en zengin seksen beş insanı, onların ilk seksen beşinin servetinin toplamı, dünyanın fakir yarısından daha fazla. Böyle bir gelir eşitsizliği bizim bildiğimiz, bilinen yazılı tarihte yok. Gittikçe servet daha çok konsantre olmaya başlıyor. Böyle bir ortamda demokrasiyi nasıl yapacağız, hukuku nasıl yapacağız. Bir de finansal mülkiyet gittikçe yoğunlaşıyor. Mülkiyet gittikçe daha az kurum, daha az karar vericinin elinde toplaşmaya başlıyor. Zenginlerin sayısı azalıyor, ama zenginliği artırıyor. Böyle bir yoğunlaşma eğilimi var.

Bir de o hale geldi ki finans, hakikaten, finans sektörünün basit şemasını el ile çizsek, bu tahtaya sığmaz. Sonuçta finans bir aracılık işi. Para sahipleri var, paraya ihtiyacı olanlar var, aracılık yapar finans sektörü. O kadar karmaşık hale gelmiş ki, bugünkü finans sektöründe kimin eli kimin cebinde hakikaten belli değil. İşler çok sınırlı. Bazı kanunlar, düzenlemeler yapılırsa her şeyi konuşuruz, dernekler kurarız.

Bir şey oldu, sorumlu kim bulamıyorsunuz, suçlu kim bulamıyorsunuz, yalan söylüyorsunuz. Düzenlenemez bir hali var, dolayısıyla okuduğunuz hiçbir şeye inanmayın. Şimdi bu bilgisayarlar, robotlar. Kuzey Amerika borçlarında toplam ticaret hacminin yüzde doksanına yakın, seksen küsurunu robotlar yapıyor, insan yok. Dolayısıyla ciddi iş adamları, bir şey üretenler artık bankacı ve borsacı görmek istemiyor. “Benim finans ilişkim yok, istemiyorum. Mecbur kalmazsam borç da almam, borca da açılmam” diyor. Hem finansa bulaşacağım finansal risk yöneteceğim hem de finansal risk yönetebilmek için finansal risk yöneticisi bulacağım, dernek kuracağım, kendi ürettiğim problemi kendim çözmeye çalışacağım. Gerçek sanayici istemiyor. Apple firması dünyanın en başarılı firması, borcuna bakarsanız sıfır borç var, net borcu sıfır ve üç yüz milyar dolar nakit var Apple firmasında. Apple’ı kuranlar finans bilmiyor mu, aptallar mı, değil. Bugün batan firmaların çoğu borç yüzünden batıyor. Öyle bir şey var, tuhaflık var. Teknoloji çok gelişti, herkes konuşuyor, ama o iş bitecek. Sizlerin ödemeler dünyası on sene sonra kredi kartı ya da nakit para olmayacak, başka bir şey olacak. Hukuk ve kanun teknolojinin çok gerisinde kaldı. Belki de en geri kalmış, Türk hocalarıma saygı sunarak söylüyorum, hukuk olduğunu düşünüyorum. Şirketi yürütenler artık yeni değişim görmüyorlar.

Finans sektörü kendi kendine oynayan, büyük devasa sektör haline geldi, kötü, zor. Biz çok şanslı bir ülkeyiz, çünkü küçüğümüz finansal olarak. Her şeyimiz bankalara bağlı. Kırmızı grafik 2000 ile 20018 sonuna kadar Borsa İstanbul’da halka açıklık firmaların toplam değeri. Mavi olan da Apple firmasının değeri. Bir Apple firması, Borsa İstanbul’daki dört yüz firmanın sekiz misli toplam değeri, bir tane firma. Ne mutlu bize, borsa çökerse bizim çökecek bir şeyimiz yok.



Emeklilik fonlarının, ülkelerin toplam gelirine oranı. Dünyanın genel ortalaması fakir ülkeler dahil yüzde on yedi, on sekiz. Türkiye’de bu iş yüzde iki buçuk. Fon pazarımız yok. Var, ama yok. Şöyle ki Türkiye’nin CDP’sine sekiz yüz milyar dolar dersek, eski hesaba göre ortalama olmak için bizdeki emeklilik fonlarının toplam büyüklüğü aşağı yukarı dört yüz milyar dolar olması lazım, şu anda yirmi bile değil. Dört yüz milyar dolar sermaye, ortalama yüzde iki para kazansa beş sene sonra kişi başı gelirimiz bakkal hesabı, on bin dolardan yirmi dört, yirmi beş bin dolara çıkıyor. Türkiye ekonomisinin dört yüz milyar dolardaki fon pazarına üretme gücü var, ama yapı yanlış olduğu için büyütüyoruz. Bunu becerebilirsek biz, ortalama olabilesek, biz o orta gelirden çıkmamız çok kolay. Yüzde iki kazandı ve beş yıl içinde kişi başı gelirimiz yirmi beş bin dolara yaklaşıyor. Yani zengin bir ülke oluyoruz. Bunu Türkiye’nin yapabilecek gücü var, ama nasıl yapacağımıza karar vermemiz lazım. Veremezsek işimiz zor. Bugün Türkiye’de gençlerde start-up hevesi bitti. Şu anda gözükten resim, 2007’deki resimden çok daha kötü. Her bakımdan, ev fiyatları, borsa fiyatları, borç oranı. Bir kriz daha atlatırsak -ki çok yakın zamanda patlayabilir- çok fena patlayacak gençler.

Herkes kapitalizmden şikâyetçi. Kapitalizm artık ahlaksızlaştı diyorlar. Ne yapacağız bilmiyorum. Bütün bunların cevabını arıyorsanız, bir hafta on gün sonra çok güzel bir kitap çıkıyor, pembe renkli, yazarı Vedat AKGİRAY diye birisi; orada bütün cevaplar yazıyor, çok şey öğrenirsiniz.

### **Dr. Öğr. Üyesi Gonca YILDIRIM**

**İAÜ İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Sunucu**

Sayın Hocamıza çok teşekkür ederiz konuşmalarından dolayı. Değerli Konuklarımız, şimdi sempozyum öncesinde gerçekleştirilen çalıştayların sonuç bildirilerinin okunması bölümüne geçiyoruz. Sempozyumun akademik sonuçları arasında önemli bir yeri olan ve iki ayrı oturum ile düzenlenen “Sosyal ve Ekonomik Boyutuyla Risk Yönetimi Çalıştayı” sonuçları sunulacaktır.

Sosyal ve Ekonomik Boyutuyla Risk Yönetimi Çalıştayı’nın, “Kriz İletişimi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk” oturumunda ele alınan değerlendirmeleri kapsayan çalıştay bildirisini sunmak üzere Türkiye Sosyal Sorumluluk Derneği Başkan Yardımcısı Sayın Fatma ÇELENK’i kürsüye davet ediyoruz.

## DÜZENLENEN ÇALIŞTAYLARIN SONUÇ BİLDİRİLERİ

### 1. Kriz İletişimi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalıştayı Sunumu

**Fatma ÇELENK**

Türkiye Sosyal Sorumluluk Derneği Başkan Yardımcısı

Sevgili Hocalarım, Değerli Öğrenciler, genellikle üniversitelere sunum yapmak, konuşma yapmak ya da eğitim vermek için davet edilirim, bugün burada bir çalıştay sunumunu okuyacağım için ilk defa kürsüde gözlük kullanmak durumunda kaldım. Yaşım ortaya çıktığından dolayı biraz mutsuzum.

Türkiye’de Kriz İletişimi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları Çalıştayı sonuç bildirisini okuyorum: Sanayi devriminden günümüze kadar geçen süre içerisinde sistematik olarak artan küresel problemler sürdürülebilirlik kavramını yakın tarihimizde en çok konuşulan konulardan birisi haline getirmiştir. Sürdürülebilirlik konusunun toplumsal yaşamı doğrudan ilgilendiren ekonomi, sosyal ve çevre temaları üzerine odaklanılarak gerçekleştirilmesi, son yarım asırda görmezden gelinen küresel problemlerin artık ötekileştirilemeyeceğini göstermektedir. Sürdürülebilirlik kavramının ortaya atıldığı 1980’li yıllardan itibaren, beşeri kaynaklı tahribatlarda belirgin bir azalmanın sağlanamaması, bir sorunun çözümü için hükümetler, kamu kurumları, üniversiteler, medya, sivil toplum kuruluşlarının çalışmalarına ihtiyaç duyulduğunu açıkça göstermektedir.

İAÜ’nün ev sahipliğinde 6 Şubat 2009 tarihinde düzenlenen «Türkiye’de Kriz İletişimi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları Çalıştayı» bu amaç doğrultusunda hareket etmekte, sorunların çözümlerine ilişkin belirlenen başlıklardan birisini kapsamaktadır. Kriz İletişimi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk oturumu olarak iki bölümde ve kapalı toplantı yöntemi ile gerçekleştirilen çalıştaya halkla ilişkiler alanında çalışan akademisyenler, sektör temsilcileri ve sivil toplum örgütleri katılmıştır. Çalıştayda mevcut durum içerisinde karşılaşılan sorunlar ve sorunların çözümüne yönelik yapılması gereken çalışmalar değerlendirilmiş ve bu bağlamda elde edilen veriler sonucunda kriz iletişimi ve kurumsal sosyal sorumluluk alanına yönelik aşağıda yer alan öneriler geliştirilmiştir.



**Fatma ÇELENK, Türkiye Sosyal Sorumluluk Derneği Başkan Yardımcısı**

21'inci yüzyılda yaşanan teknolojik dönüşüm ile beraber geleneksel medya ve yeni medyanın git gide iç içe girdiği, yakınsal bir hale geldiği görülmektedir. Öte yandan hedef kitlelerin özellikleri değişmekte, geçmişe oranla hedef kitle daha bilinçli hale gelmektedir. Bu durumun sonucunda ise kurum ve kuruluşlar kendi meşruluklarını devam ettirmek için daha küçük hedef kitlelere seslenmek durumundadır.

Kurumların karşılaştığı sorunlarda, risklerde veya krizlerde farklı stratejilere yönelme ihtiyacını doğuran, bu yönde taktik ve araçsal arayışları ortaya çıkartan bu durum, iletişimci bakış açısıyla önemli bir sorun olarak görülmektedir. 21'inci yüzyılda yaşanan krizler incelendiğinde krizin kaynağının tespit edilemediği, krizi tetikleyen etkenlerin incelenmediği ve sonuçlarının yeterince irdelenmediği görülmektedir.

Bu durum ise kurum ve kuruluşların karşılaştığı krizleri yönetmeyi ve paydaşların uğradıkları zararın ve hasarın tespitini zorlaştırmaktadır. Örneğin Malezya Hava Yolları uçağının kaybolması ve hâlâ bulunamaması, bu krize hangi durumun neden olduğunun cevabının verilememesi, bu krizin yarattığı hasarın gittikçe artmasına ve kurum itibarının zarar görmesine sebep olmaktadır. Ortaya çıkan belirsizlik nedeniyle sorumluluk çerçevesinin çizilemediği durumlarda oluşan boşlukları söylentilerin, dedikoduların, komplo teorilerinin doğrulduğu görülmektedir.

21'inci yüzyıldaki krizlerin genel özelliklerden bir diğeri de çoklu nedene dayalı krizlerde tekli çözümlerin üretilmesi olarak karşımıza çıkmaktadır. İtalya açıklarında batan gemi için tek sorumlu olarak kaptanın görülmesi ya da pilotunun kasıtlı olarak düşürdüğü iddia edilen hava yolu şirketine ait uçak için sorumluluğun sadece pilota atfedilmesi gibi örneklerde görüldüğü gibi, günah geçişi bugünün en fazla kullanılan kriz iletişimi stratejilerinden biri haline gelmiştir. Bu durumsa resmin tamamının görülmesini engellemektedir.

Kurumlarda kriz meydana geldiğinde kitleler ne olduğunu merak etmekte, krizin hangi sebeplerden doğduğuna yönelik cevap beklemektedirler. Cevap ne kadar gecikirse, heyecan o kadar artmakta, endişe haline gelmekte ve paniğe neden olabilmektedir. Bu nedenle kriz sonrasında belirsizliklerin söylentilerle, dedikodularla, spekülasyonlarla doldurulmasının engelleneceği eylemlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu bağlamda kriz iletişimi, istikrarsız enformasyon ortamının yönetilmesi anlamına gelmektedir. İstikrarsız enformasyon ortamı kaotik bir ortam olarak da tanımlanabilmekte, ortamı yönetmek kolay olmamakta ve yönetebilmek için de sunulan enformasyonun şeffaf, doğru, anlık ve kullanılabilirlik gibi bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir.

Kriz kavramı, risk kavramı ile birlikte değerlendirilmektedir. Geleneksel toplumlarda algılanan risk kavramı ile günümüz toplumunda algılanan risk kavramının aynı olduğu söylenemez.

Risk kavramı insan eli ile imal edilmiş ve doğal kaynaklı olarak ikiye ayrılmaktadır. 21'inci yüzyılda insan eli ile imal edilmiş risklerin olumsuz etkileri ne yazık ki daha fazladır. Risk ortamını üretenler, ürettikleri risklerin neden olacağı tehlikelerden de etkileneceklerdir. Risk iletişimi farklı paydaşlar arasında riskleri ve bu risklerin doğasını sorgulamak açısından önemlidir. Risk analizleri paydaşlar arasında var olan risklerin ciddiyetini ve derecesine yönelik çalışmalar yapmakta, kabul edilebilir veya kabul edilemez olarak sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırmada kamu yararının da belirleyici bir unsur olarak eklenmesi önem taşımaktadır. Kamu yararının sağlanmasında bilgilendirilmiş karar alınması önemli bir unsurdur. Risklerin oluşturacağı tehditlere yönelik uzlaşının sağlanmasında bilgilendirilmiş kararların alınması, kurumlara olan güvenilirliğin artmasına destek olmaktadır.

Günümüzde bazı riskler krize evirilerek kartopu etkisi yaratabilmektedir. Risklerin kaynağının belirlenmesinin son derece güç bir hale geldiği bu durumlarda,

belirsizlik tekrarına düşülmektedir. Bu durum ise risk sorumsuzluğunun varlığını göstermektedir.

21'inci yüzyılın bir diğer sorunu, içgüdünün aklın önüne geçmesidir. Örneğin sosyal medyada sıkça facenoods tartışmaları ile karşılaşmaktadır. Tahribata uğramış, manipüle edilmiş, haber alan anlamına gelen bu kavram için içgüdünün, aklın bir adım önüne geçtiğini söylemek mümkündür. Bu sorunun çözümü için toplumsal sorunlar üzerinde daha fazla durulması, toplum ve kurumlar bazında sorunlara dikkat çekilmesi, sosyal adalet ve insani değerlere bireylerin, toplumların daha fazla değer vermesi gerekmektedir.

Sürdürülebilirliğin sosyal boyutu için de gerekli olan bu duruma karşın, sosyal açıdan risk kültürüne yönelik farkındalığın sağlanmadığı görülmektedir. Bütün kurum ve kuruluşların bu aşamada ortak bir çaba göstermeleri öncelik taşımaktadır. Bu bağlamda kurumsal iletişim konusunda çalışan bireylere ve medyaya büyük sorumluluklar düşmektedir. Medyanın tarafsızlığının sağlanması oldukça önemli olmakla birlikte, aksi durumda herkesin bundan zarar göreceği dikkate alınmalıdır. Aynı zamanda kurumların etik ilkeleri önem arz etmektedir. Etik ilkelerinden yoksun olan bir kurumun itibar yönetimi konusunda doğru adımlar atması mümkün değildir. Kriz yönetimi ve iletişimini gerçekleştirilmesi imkânsızdır. Bu sebeple kurumlarda etik ve etik yönetimi anlamında bir paradigma değişimine ihtiyaç duyulmaktadır.

Kurumsal açıdan değerlendirildiğinde, teoride hazırlanan kriz yönetimi senaryoları kriz uygulamalarında gerçekleştirememektedir. Kâğıt üzerindeki planlamalara göre tüm ekip ne kadar bilgilendirirse de planlandığı şekilde aksiyon alınamamaktadır. Bu durumun temelinde ise yine etik kurallarının eksikliği veya benimsenmemesi, kurumsallığın önünde sürdürülebilirliğin sağlanamaması yer almaktadır. Özellikle kurumsallaşma sürecinde sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için risk kavramına gereken değerin verilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda risklere yönelik farkındalık durumunun ve bu risklere yönelik ne tür hazırlıklar yapıldığının sorgulanması gerekmektedir.

Günümüzde yaşanan krizlerin en çok geniş kitlelere çok hızlı bir şekilde ulaşmasında sosyal medyanın etkisi açık bir şekilde görülmektedir. Sosyal medya ortamında kolaylıkla yayılan krizlere yönelik dürüstlüğü benimsendiği, gerektiğinde özür dilendiği, gereken sorumlulukların üstlenildiği, güvencesinin verildiği bir yaklaşımın benimsenmesi gerekmektedir. Bu tür yaklaşımın kurumun tüm iletişim ortamlarında

sergilenmesi ve kriz iletişimi yönetiminin profesyonel bir şekilde gerçekleşmesi önem taşımaktadır. Kurumların yaşadığı krizlerde bir sözcünün bulunmadığı, kurum içinde farklı uzmanların birbirinden farklı açıklamalar yaptığı ve farklı boyutlarda yaşanan krizlere yönelik hazırlanan metinlerin bir iletişimci gözüyle incelenmediği görülmektedir. Bu durumun temelinde ise görev tanımı anlayışının konularla karşılık bulmaması, yani kurumsallaşmanın eksikliği yer almaktadır.

Yaşadığımız çağda gerek teknolojik olarak gerekse de toplumsal olarak çok hızlı değişimler yaşanmaktadır. Kurumların bu değişime uyum sağlayabilmesinden hâkim olan yaklaşımların yerini, proaktif yaklaşımların alması önem taşımaktadır. Bu bağlamda risk yönetimi ön plana çıkmakta, risk yönetimi kültürünün oluşabilmesi için kurumların kurumsallaşmaya yönelik bir felsefelerinin olması gereklilik taşımaktadır. Değişimin bu kadar hızlı yaşandığı ve inovasyonun bu kadar öne çıktığı bir dönemde, insani ve evrensel değerlere önem veren, kurum kültürünü oturtabilen kurumların bu sorunları yaşamayacağı düşünülmektedir. 21'inci yüzyılın dünyasında kurumlar küresel birçok sorunla karşı karşıya gelmektedir. Bu sorunların ne kadar devam edeceği, sonucunda neler olacağı, yürütülen çalışmaların bu sorunlara ne kadar çözüm olacağı üzerine ciddi tartışmalar gerçekleştirilmektedir. Günümüzde insana ne kadar değer verildiği, sosyal adaletin ne kadar sağlandığı, geçmişte yaşanan deneyimlerden ne kadar ders alındığına yönelik ne yazık ki umut verici sonuçlar ortaya çıkmamaktadır.

Sorunların çözümüne ilişkin katkının da kamu yararına olduğu söylenebilmektedir. Kurumlar açısından kamu yararının sağlanabilmesinde kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) uygulamaları önemli bir araç olarak görülmektedir. KSS gerçekleştiren kurumların kurumsal sorumluluk ve sosyal sorumluluk olgunluğuna erişmesi gerektiği düşünülmektedir. Kurumların kurumsal sosyal sorumluluğunu yerine getirebilmesi için öncelikle kâr etmek gerekliliğini yerine getirmesi, ardından hukuki sorumluluklarını yerine getirmesi beklenmektedir. Bunun yanında sosyal ve etik sorumluluklarını yerine getiren kurumlar da sosyal sorumlu kurumlar olarak tanımlanabilmektedir. Kâr eden hukuki, sosyal ve etik sorumluluklarını yerine getiren kurumlar KSS uygulamalarını gerçekleştirebilirler. Kurumların sosyal ve çevresel duyarlılığı olarak da kabul edilen KSS uygulamalarından yalnızca müşteri, tedarikçi ve çalışanlarına değil, aynı zamanda toplum içerisinde de sorumluluk sahibi yaklaşımlar sergilemeleri gerekmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk alanı olarak sosyal, ekonomik, çevresel ve kültürel konularda değer yaratacak işlere, paydaşlarını gönüllü bir şekilde entegre etmeleri ise kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının başarısını arttıracaktır.

KSS uygulamalarının uzun süreli ve bir strateji olarak gerçekleştirilmesi gerekliliği dikkate alınmamakta, uluslararası kurumlarda genellikle görülmesi de yardım ve bağış faaliyetleri ile karıştırılmaktadır. Bu durumun oluşmasında ise kavramın sosyal pazarlama, sponsorluk ve hayırseverlik ile karıştırılması, kurum yöneticilerinin çok kısa bir sürede geri bildirim bekleme ve çalışmaların medyada ne kadar alanı kapsayacağı kaygısı etkili olmaktadır. Ayrıca KSS uygulamaları kayıt dışı personel çalıştırmanın ya da zehirli atıkların doğaya karışmasının bir telafisi olarak görülmemektedir. Aynı zamanda KSS uygulamaları için ayrılan bütçenin, uygulamaların tanıtımı için ayrılan bütçenin onda birine denk gelmesi, yürütülen KSS uygulamalarının samimiyetinin sorgulanmasına yol açmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal vatandaşlık olarak da tanımlanmaktadır. Bu durum kurumların sosyal sorumluluğun ötesinde siyasal bir sorumluluk yüklemektedir. Siyasal sorumluluk anlayışının da sosyal devlet anlayışı ile örtüşmediği alanlar bulunmaktadır. Devletin yetişemediği sosyal alanlarda, kurum çalışmalarının katkı sağlayacağı savunulsa da, nihayetinde devletlerin asli görevinin şirketlere bırakılması gibi bir sonucun ortaya çıkma tehlikesi dikkate alınmalıdır. KSS uygulamaları rekabet ortamında birbiri ile benzeşen kurumların farklılaşması için önemli bir fırsat tanımaktadır. KSS uygulamaları kurumların içinde buldukları toplumun gelişimine gönüllü olarak katkı sunmalarına imkân tanımaktadır. 8 Mayıs 2019 tarihinde İAÜ, KURSAM, AFAM, EPHAM ve İletişim Fakültesi işbirliğinde gerçekleştirilen kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik sempozyumu ön çalışmalarından biri olan, Türkiye’de Kriz İletişimi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları Çalıştayına sundukları değerli katkılardan dolayı Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi Dekanı, Prof. Dr. İnci ÇINARLI’ya, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Öğr. Üyesi Prof. Dr. Yeşim GÜÇDEMİR’e, Prof. Dr. Seda MENGÜ’ye, Prof. Dr. Sevimece KARADOĞAN DORUK’a, Siyasal Bilgiler Fakültesi Dekanı Yardımcısı Prof. Dr. Serhat YANIK’a, Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi’nden Prof. Dr. Ebru ÖZGEN’e, Yeni Yüzyıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğr. Üyesi Prof. Dr. Sevgi KALKAN’a, Feveran İletişim Ajansı Başkanı Tülin ÇENELİ DÖNMEZ’e, Polat Holding Kurumsal İletişim Müdürü Habibe ALOĞLU DOĞAN’a, Panasonic Kurumsal İletişim ve KSS Müdürü İlker ÇELİK’e, Panasonic Kurumsal Marka Yönetimi Genel Müdür Aysel ÖZALTINOK’a, Maya Grup Kalkınma Danışmanı Mine İZMİRLİ’ye, TOFAŞ Kurumsal İletişim Direktörü Arzu ÇOLAKOĞLU’na, Türkiye Sosyal Sorumluluk Başkanı Serdar DİNLER’e, Doğuş Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğr. Üyesi Erdal ŞEN’e ve İAÜ İletişim Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Hülya YENGİN’e, Dr. Öğr. Üyesi Gonca YILDIRIM’a, Dr. Öğr. Üyesi Cihan BECAN’a,

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dr. Öğr. Üyesi Filiz KATMAN'a, Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU'na, Dr. Öğr. Üyesi Necmiye TÜLİN'e şükranlarımızı sunuyoruz.

Ayrıca çalıştay organizasyonunda ve gelen verilerin deşifresinde gönüllü olarak çalışan İAÜ Piar Atölyesi öğrencilerine içtenlikle teşekkür ediyoruz. Bu çalıştayın moderasyonunu İAÜ İletişim Fakültesi Dekan Yardımcısı Dr. Öğr. Üyesi Deniz AKBULUT, elde edilen verilerin ortaklaştırılmasını AFAM Koordinatörü Serhat YILMAZ gerçekleştirmiştir. Çalıştayda ortaklaştırılan veriler doğrultusunda hazırlanan sonuç bildirisinin editörlüğünü Dr. Öğr. Üyesi Deniz AKBULUT ve AFAM Koordinatörü Serhat YILMAZ gerçekleştirmiştir. Bu kadar çok kişinin bir arada bir çalıştay gerçekleştirmesi ve ortaklaşa bir bildiri çıkartıyor olması oldukça önemli. Hem ülkemiz adına hem Üniversitelerimiz arasındaki kıyaslamaların gerçekleşmesi ve örnek teşkil etmesi adına ve benim de bu bildiride okuyarak da olsa katkımın olmasından dolayı çok teşekkür ediyorum. Beni dinlediğiniz için de ayrıca teşekkür ediyorum.

### **Dr. Öğr. Üyesi Gonca YILDIRIM**

**İAÜ İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Sunucu**

Sayın Fatma ÇELENK'e çok teşekkür ediyoruz sunumundan dolayı. Sosyal ve Ekonomik Boyutuyla Risk Yönetimi Çalıştayının, Kurumsal Risk ile Sürdürülebilir Finans Oturumunda ele alınan değerlendirmeleri kapsayan çalıştay bildirisini sunmak üzere İstanbul Ticaret Üniversitesi'nden Sayın Doç. Dr. Ayben KOY'u kürsüye davet ediyoruz.



## II. Kurumsal Risk ve Sürdürülebilir Finans Çalıştayı Sunumu:

### Doç. Dr. Ayben KOY

İstanbul Ticaret Üniversitesi Muhasebe ve Finans Bölümü Öğr. Üyesi

Merhaba Kıymetli Meslektaşlarım, Sevgili Öğrenciler, Değerli Misafirler, Hanımefendiler, Beyefendiler, hoş geldiniz. İstanbul Ticaret Üniversitesi'nde bankacılık ve finans bölümünde öğretim üyesiyim. Sizlere bugün Şubat 2019'da yapmış olduğumuz çalıştay hakkında bilgiler vereceğim ve bu bilgileri verirken de özellikle tamamlayıcı olması adına bir çalışma hazırladım. Bugün çok değerli konuşmacılarımız vardı burada, şu an aramızda yoklar, ama Kurumsal Yönetim Derneği'nden, Kurumsal Risk Yönetim Derneği'nden ve mükerrer olmaması adına çalıştayın içerisinde benzer konuları bizler de büyük bir katılımı üzerinden geçtik. Aynı cümleleri tekrar etmemek adına size çalıştayda ele alınan başlıkları verdikten sonra, bugün kendi alanım olan sürdürülebilir finans kısmında bilgiler vereceğim ve sizin kafanızda bu konuda bir resim çizmeye çalışacağım.



Doç. Dr. Ayben KOY, İstanbul Ticaret Üniversitesi Muhasebe ve Finans Bölümü Öğr. Üyesi

Sempozyumun bir öncüsü olan kurumsal risk ve sürdürülebilir finans uygulamaları çalıştayı Şubat ayında gerçekleştirdiğimizde çeşitli üniversitelerden çok değerli

akademisyenler aramızdaydılar. Bunun yanında sivil toplum örgütlerinden, finans sektöründe düzenleyici olan SPK, BDDK gibi kuruluşlardan ve şirketlerin finans yöneticileri aramızdaydı. Tabii o gün çok geniş konular vardı bu çatının altında. Zaman yetmedi, her birine biraz değinmeye çalıştık. O güne ait resimleri de koydum sunumumuzun içerisine.

Biz o gün nelerden bahsettik, sürdürülebilirlikten, sürdürülebilir finans, kurumsal risk yönetimi, iç kontrol, iç denetim, entegre raporlama sistemleri, Big Data, yapay zekâ gibi pek çok konuya değindik. Bunların büyük bir kısmı bana kadarki konuşmaların içerisinde zaten tartışıldı. Biraz daha tamamlayıcı bir konuya geçmeden önce, nedir bu sürdürülebilirlik; bir resim olarak da görelim. Sürdürülebilir finans demeden önce, sürdürülebilirliğin altında bir çerçeve var ve bu çerçeve şu anda gördüğümüz gibi solda. Sosyal, ekonomik ve yönetim boyutuyla ele alınıyor. Çevresel konulara geldiğimiz zaman ise önce klima, iklim değişikliği gibi konular bizim sürdürülebilir çerçevesinde ele aldığımız konular. Hatta aramızda daha çok finansçı olsaydı, biraz daha burada karbon piyasalarına da belki girerdik. Küresel risk araştırması 2019 çalışmasının raporuna göre, dünyadaki en büyük risklerin ilk beşi bugün iklim değişikliği üzerine. İklim değişikliği, iklim değişikliğine adaptasyon bugün dünyadaki önemli konular ve bunlardan sonra ikinci sırada yine toplumsal riskler geliyor. Bugün ekonomi ile ilgili çok olumsuz konuştuk. Risk yönetimi ile ilgili çok geride olduğumuzdan bahsettik, ama biraz daha çevresel konulara eğilmenin de zamanı geldi.

Peki, finans sektörü ne yapıyor, sürdürülebilirlik için neler yapıyor. Bugün artık finans sektöründe, sadece finans sektörü değil, tabii pek çok kurum sürdürülebilir kalkınma adına çevreyi artık ön plana almış durumda. Bankalar ve aracı kurumlar da sürdürülebilirlik üzerine, çevreye duyarlılık üzerine olan projelere finansman sağlamayı ön plana çıkardılar ve borç verme, yatırım ve riskleri yönetmede de sürdürülebilirlik ile ilgili kriterler önem kazandı. Yenilikçi finansal ürünlerle de finans sektörü sürdürülebilirliğe katkıda bulunuyor. Bu bağlamda eğer karşılıyorsanız genel bilginiz olsun, “Ekvator Prensipleri” dediğimiz prensipler var. Dünya Bankası’nın özel sektör kolu olan Ekvator Prensipleri hazırlandı. Bu prensipler elli milyon dolar, yani ilk hazırlandığında on banka vardı, arasında anlaşılmıştı ve elli milyon dolar üzerindeki projeler bu kapsamda, bu prensipler kapsamında ele alınıyordu. Bugün ise artık çok sayıda banka bunun içerisinde ve proje alt limiti on milyon dolara çekildi. Çevre ile ilgili projeler bundan sonra çok büyük bir kısmı bütün proje finansmanının yüzde doksanıma kapsayacak şekilde limitler ve bankaların katılımıyla bu prensipler

uygulanır hale geldi. Ekvator Prensiplerinde ne var, projeleri ve kategorize ediyor risklerine göre ve bu risklere göre projelerin finansmanına karar veriliyor. Düşük, yüksek, orta şeklinde. Peki, bu kategorizasyon ne için önemli, bir finansçı için niçin önemli ya da bir banka için ne için önemli? Örneğin şöyle düşünün, banka krediyi kullandırdı, fakat krediyi kullandırmış olduğu bu projede o şirketin çok ciddi hukuki işlemleri olabilir, hatta bu şirketlerin artık iflasına, tasfiyesine kadar bu süreç gelebilir. Bu konudaki çevre ile ilgili yapılan hukuki düzenlemeler nedeniyle bu anlamda banka açısından da risk oluşturuyor.

Diğer yandan bu projeleri finanse etmesi ne sağlıyor, bankalara itibar sağlıyor. Peki, bu kapsamda ayrıca bir de tabii bu projelerin finansmanının yanı sıra finans sektöründe ne var, artık daha tutarlı risk yönetimi, şeffaflık, işlem sürelerinin kısaltılması da yine bu sektörlerde yapılan ve Ekvator Prensiplerinin devamında olan, dikkat edilen konular.

Bir diğer konu Avrupa Birliği. Keşke Egemen Bey burada olsaydı. Avrupa Birliği sürdürülebilirlik konusunda hangi çerçeveyi ele alıyor, bir de bunu size resmetmek istedim. AB 2030 iklim çerçevesi, 7. Çevresel Eylem Programı, Paris İklim Anlaşması, G20 Yeşil Finans Çalışmaları ve Birleşmiş Milletlerin 2030 gündemi olan daha geniş sürdürülebilirlik. Bu çerçeve AB'nin sürdürülebilirlik üzerine çerçevesini oluşturuyor. Tabii her birini detaylı inceleyecek kadar vaktimiz yok bugün. Fakat genel olarak AB üye devletlerinde artık yeşil finans diyoruz biz, yeşili kelime olarak daha farklı terimlerle de bir arada duyduğunuzda, artık size çevre duyarlılığını, iklim değişikliğini, bunları aklınıza getirmesi gerekiyor. Yeşil finans da çevresel sorunları ele alan ya da bu tarz projelere verilen destekler için en çok kullanılan bir kavram. Daha yeşil ulaşım, yeşil ulaşım dediğimiz çevreye daha az zarar veren bir ulaşım sisteminin AB ülkelerinde olması, alt yapının buna uygun olarak olması, bunlar AB prensipleri içerisinde. Bir yandan sermaye piyasasının da bu proje finansmanı derken hep bankalardan tabii en çok bahsettik, ama biz tabii gelişmekte olan bir ülkedeyiz ve finans piyasamızın çok büyük bir kısmı bankalar üzerinden gidiyor; fakat sermaye piyasasının da yine bu yeşil finans projelerinde rolünün artırılması gerekiyor.

Genel olarak AB'nin bir söylemi bu, evet finans tek başına temel piyasa ve politika başarısızlıklarını düzeltemez. Fakat finans olmadan da sürdürülebilir kalkınma, sürdürülebilir büyüme, sürdürülebilir gelişme mümkün değil. Çünkü bunların yerine getirilmesi arka planda finansman ihtiyacına bağlı ve finansın her yeni ürünü ile ve mevcut ürünleriyle desteklemesi gerekiyor ki sürdürülebilirlik adına yapılan

projeler yerini bulsun. AB'nin sermaye piyasası eylem planı da yine sürdürülebilir finansman konusunda özel eylemler içeriyor.

Genel olarak da hep finansın aslında sürdürülebilirliğin içindeki rolünden bugün size bahsetmeyi ve bu uluslararası çerçeveyi vermeye çalıştım. Aslında bunun yanında bir diğer konu da finansın kendisinin sürdürülebilirliği. Benden önceki Vedat Hocamız da bu konuya biraz yaklaştı. Finansın sürdürülebilirliği ile ilgili de pek çok konu var, ama çok kısaca şunu söyleyebilirim, özellikle bugün bizim için ülke riski önemli. Haziran ayında üç yüz yirmi CDS, şu anda dört yüz atmış. Bu ne demek, şu demek, bankalarımız ve özel sektördeki şirketlerimiz yurt dışından kredi kullanacakları zaman daha yüksek faiz ödüyorlar. Bu neye sebep oluyor, dışarıya daha yüksek faiz ödüyor, tabii bunu sadece Türk Lirası olarak kullanmıyor, yabancı para olarak fonlanıyorlar. Bunun devamında kredilerin maliyetleri artıyor. Kredi maliyetleri arttığı zaman içeride kredi mekanizması giderek şu anda zorlaşıyor, şirketler daha zor kredi kullanıyorlar, çünkü sektörün riski giderek yükseldi özellikle son dokuz ayda ve diğer yandan da uluslararası yatırımcılar da doğrudan yabancı yatırım olarak Türkiye'ye örneğin yatırım yapmak istediğinde, riskli olarak gördükleri için buna göre geri durabiliyorlar.

Yani aslında finansın sürdürülebilirliğinde de birinci sırada ülke riskinin boyutu önemli. Bunun iki boyutu var, birisi ekonomik boyutu birisi politik boyut. Umarım önümüzdeki dönemlerde risklerin düştüğünü ve böylece finans piyasalarının hem bankacılık tarafında hem sermaye piyasası tarafında rahatladığını ve böylece hem yerli yatırımcının hem yabancı yatırımcının ilgi duyduğu ve dolaylı olarak bu piyasaların rahatlaması ile beraber sürdürülebilirlik projelerinin de hızlanarak devam ettiği bir resim ile karşılaşırız. Beni dinlediğiniz için teşekkür ederim.

### **Dr. Öğr. Üyesi Gonca YILDIRIM, Sunucu**

Sayın Hocamıza çok teşekkür ediyoruz. Değerli konuklarımız, şimdi de Enerjide Sürdürülebilirlik ve Çevresel Etkileri Çalıştayında ele alınan değerlendirmeleri kapsayan çalıştay bildirisini sunmak üzere Maya Sürdürülebilirlik Kalkınma Ajansı Kurucusu Sayın Mine İZMİRLİ'yi kürsüye davet ediyoruz.

### III. Enerjide Sürdürülebilirlik ve Çevresel Etkileri Çalıştayı Sunumu:

#### Mine İZMİRLİ

#### Maya Sürdürülebilirlik Kalkınma Ajansı Kurucusu

6 Martta bizler sektör temsilcileri, değerli akademinin üyeleri, araştırmacılar ve dernek yöneticileri olarak Enerjide Sürdürülebilirlik ve Çevresel Etkilerini araştırmak üzere bir araya geldik. Çalıştay oturumumuzun amacı, bizlerin sahadaki tecrübeleri ve araştırma görevlilerin bu konuyla ilgili teorik bilgilerini bağdaştırarak ülkemizde, kurumların sürdürülebilir enerjiye olan yatırımları ve ülkemizdeki sürdürülebilir enerji politikaları bağlamında sorunları ortaya koymak, masaya yatırmak, bir fotoğraf çekmek ve bunlara çözümler üretmektir. Burada, size katılmış olduğum çalıştayı çıktılarını iletirken kabaca üç başlıkta toparlamak isterim.

Öncelikle size iklim değişikliği ve ekonomisi bağlamında hâlihazırda Türkiye’de kurumların yapıyor, onlardan bahsetmek isterim. Daha sonra sahada karşılaştığımız sorunlarla başa çıkmak için kurumlar ne gibi çözümler gerçekleştirmişler, bundan bahsedeceğim ve sonuçta toparlayacağım.

Baktığımızda iklim değişikliğinde Türkiye’nin fotoğrafını çekmek istedik, Değerli Katılımcılar, araştırmacılar ve saha tecrübesi olan profesyoneller çok farklı arka planlardan geliyorlardı. Dolayısıyla biz burada düzey düzey ele almayı tercih ettik. Yaptığımız toparlamada öncelikle bireysel düzeyde bu konuya yaklaşacak olursak, öncelikle iklim değişikliğine ve bu konu ile ilgili risklere maruz kalan bireylerin, birey düzeyinde farkındalık ile ilgili aslında iyi bir düzeyde olduğuna dair genel bir kanı vardı. Bu, doğrudan maruziyet ile ilişkili diye yorumlar yapılmakta. Çünkü iklim değişikliğinin sonuçlarına maruz kalma dolayısıyla günlük yaşamda, örneğin bir sigorta sektörü veya tarım veya üretim ile ilişkili olarak bireylerin birbir sonuçlarla baş başa kaldıkları konusu aşikâr.



**Mine İZMİRLİ, Maya Sürdürülebilirlik Kalkınma Ajansı Kurucusu**

Diğer yandan kurumlara baktık, ulusal ve uluslararası düzeydeki örnekleri irdeledik. Yakından bakalım bu konuya, sizlerin de uzak olmadığı, vatandaş olarak karşı karşıya geldiğimiz konular. Baktığımızda -biraz önce bahsettim- biz bireyler olarak etkilere doğrudan maruz kalıyoruz. Dolayısıyla burada örnek olarak afetler, afetler başlığı altında tabii birçok alt grubu o gün tartıştık. Bunlar ile ilgili uyum tedbirleri ilk aklımıza gelenler. Gıda güvenliğinin iklim değişikliği ile birebir bağlantısı ve gıdaya erişim konusundaki kısıtlar, bir kere vatandaş olarak hem Türkiye’de hem dünyada bireyi yakından ilgilendiren konular. Baktığımızda bu konular dolayısıyla farkındalık, evet belli bir düzeyde, fakat burada eğitim ve farkındalık çalışmaları ile ilgili alınacak yollar konusunda tabii önerilerde bulundu Değerli Katılımcılar. Enerji politikalarına sıradan vatandaşların katılması ile ilgili mekanizmaların özellikle Türkiye ölçeğinde yetersiz kaldığına dair bir başka sonuca da vardık toplantının sonucunda.

Burada bireylerin iklim değişikliğini, enerji krizini ciddi bir mesele olarak algıladıklarını, fakat bununla ilgili kamu bürokrasisinde bir karşılık, bununla ilgili bir politika bulamadıklarına dair sorunları dile getirdiler çeşitli sektörlerden katılımcılar. O zaman gelelim kurumlar düzeyine bakalım, Türkiye’de kamu yönetiminde süreklilik ile ilgili bazı sorunlar, sadece bağlı kalınarak teşkilatta yapılan bazı değişiklikleri iklim değişikliği veya enerji politikaları konusuna olumsuz yönde yansıdığına dair tespitlerde bulunduk. Dolayısıyla bu politika tutarlılığı, yani iklim

değişikliği gibi devasa bir sorun ve bizim onun altında iklim politikaları ve enerji politikalarına dair sistemimizle ilgili bazı sorgulamalarda bulunmamız gerekir. Burada tabii ki bu problemler veya politika konusunda tek aktör kamu kurumları değil, fakat özel sektör, kamu kurumları, STK ve üniversitelerin yanı sıra, kamu kurumlarının oynadığı rol ön plana çıkarıldı ve burada düzenleyici konular hakkında kamu teşkilatının sorumluluğu ön plana çıktı.

Bahsettiğim gibi politika tutarlılığından kaynaklanan sorunlara bir örnek verildi, burada Yenilenebilir Enerji Genel Müdürlüğü'nün bir politika oluşturma konusunda ve sahadaki tecrübe ile ilgili büyük bir birikimin aslında bir şekilde heba edildiği, o birikimden artık yararlanamaz olduğumuz ile ilgili eleştiriler geldi. Evet, baktığımızda tabandan gelen bir talep var, sivil toplum kuruluşları iklim politikaları ve enerji konusunda organize oluyorlar ve talepkârlar. Bunun yanı sıra kamuoyu ile koordinasyonun olmazsa olmaz olduğunun tespiti yapıldı. Burada avantajlı konumda olan kurumlar var. Bunlardan biri de yerel yönetimler. Yerel yönetimler iklim eylem planlarıyla ve sürdürülebilir enerji eylem planlarıyla iklim değişikliği konusunda oldukça etkin rol oynama potansiyeline sahipler. Türkiye'de birçok belediye bu rollerini hakkıyla yerine getiriyor, bize de vatandaş olarak destek oluyor.

Bir üst boyuta bakalım; peki, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ve diğer kurumlar olarak iklim değişikliği ile mücadelede ve enerji politikaları konusunda nasıl bir yerdeyiz, ne aşamadayız ve bir genel manada üretim kapasitelerini gözler önüne sermek istedik. Burada güneş enerjisini, yenilenebilir enerjiler anlamında en ön planda bir çözüm aracı olarak düşündüğümüzde 500 Megawattlık kurulu güç ile güneş enerjisinin hâlihazırda bireylerden, tabandan gelen bir talep olduğu, her ne kadar düzenleyici tedbirler veya yasalar anlamında özendirici boyut olmasa bile, tabandan gelen bu itici güç sayesinde güneş enerjisinin yaygınlaştığına dair bir örnek verildi. Tabii bu istenilen düzeyde değil, fakat bunun yaygınlaştırılmasına dair önlemlerden bahsedelim. Burada uluslararası iklim politikası ile Türkiye'nin enerji dönüşümü ile ilgili attığı adımlar arasında bazı tutarsızlıklar tespit edildi. Örneğin kömür politikası, güneş gibi bahisler tahmin edebileceğiniz gibi çalıştayımız sırasında ön plana çıktı.

Özellikle yenilenebilir enerji konusundaki, YEKDEM ihaleleri konusu gündeme geldi ve yenilenebilir enerji menfaati konusundaki 2020 sonrasında bu ihalelerin gidişatının neler olabileceği konusu, bu alandaki boşluklar, özel sektörün yatırım anlamında elini bağladığı, birtakım ihalelerin durma noktasında olduğundan bahsedildi ve yenilenebilir enerjinin iklim değişikliği ile mücadele anlamında

çözüm oluşturmasının önündeki engeller bu şekilde sıralanmış oldu. Çözüm ve önerilere geçmeden önce, dilerseniz uluslararası düzeyde de -sadece biz Türkiye’de konuşmuyoruz- uluslararası düzeyde de farklılıklarla, çatışmalarla gündeme gelen bir konu. Biraz önce Sayın Hocamız Vedat AKGİRAY da özellikle eşitsizlikler bağlamından dünyanın sürdürülemez gidişatına zaten biraz değindi. Dolayısıyla böyle bir tablo içerisinde çevresel politikalar, iklim politikası da bağımsız kalmaz. Dolayısıyla az gelişmiş ülkeler, gelişmiş ülkeleri siz zamanında dünyanın bu kaynaklarını kullanarak sürdürülemez enerji kaynaklarını kullanarak geliştiniz ve şimdi sıra bizde, böyle bir hakkımız var, biz de bunun içerisindeyiz diyerek bu yükü eşit paylaşılmasının aslında eşit olmadığını, eşit anlama gelmediğinden dem vermekteler. Böyle bir tartışma hâlihazırda söz konusu. Diğer yandan da karbon emisyonlarının ticareti adıyla karbonun metalaştırılması söz konusu. Bu da ne anlama geliyor, aslında dünyanın mirasına, dünyanın doğal mirasına zarar vermenin yeni bir hak olarak ortaya çıktığı ve bunun alınıp satılabilir bir meta olması ile ilgili sistemler kurulduğu anlamına da geliyor. Oldukça tartışmalı etik konular.

Sizler de oldukça şanslısınız diye burada yorumumu eklemek istiyorum. Çünkü ben de siyaset mezunuyum ve öğrencilik yıllarımda bu denli KURSAM gibi saha ile tecrübe aktarımı manasında beni bir öğrenci olarak bir araya getirecek fırsatlar gerçekten okuduğum okulda Galatasaray Üniversitesi’nde de zamanında erişemediğim fırsatlardı. Dolayısıyla buna bakarken siz de bu gözle buradaki kurum yöneticilerinin konulara yaklaşımları ile zenginleşebilirsiniz. Çünkü bakıyoruz, sürdürülebilir kalkınma biliyorsunuz kalkınmanın yeni bir adeta paradigması. Dolayısıyla burada sadece kamu kurumları, sadece üniversite bahsettiğimiz bu sorunların altından tabii ki kalkamayacak. Sizler gibi genç, ileride bu alana gönül verecek kişiler şimdiden biraz daha Türkiye’deki kurumsal yapıyı, kurumsal haritayı iyi okuyabilmeli.

Uzun vadeli planlar manasında özellikle benim de çok önemseydiğim orada görüş paylaşılmıştı. Evet, enerjinin arz tarafında gerçekten düzenleyici tedbirler mevcut. Fakat bunu kullanma tarafı nedir, otomotiv sektörünün temsilcisi bahsetmişti, “Bizler şu kadar tutarda enerji kullanıyoruz ve ben boya kurutma için kullanıyorum. Eğer ben sürdürülebilir enerji kullanırsam ve bunlara özendirici tedbirler olursa bu daha anlamlı ve daha akılcı” diyerek güzel bir anekdot paylaşmıştı. Dolayısıyla biz aslında enerji verimliliğini yükseltmek ve enerji yoğunluğunu azaltmak noktasında ve daha çok kullanıcıya verilen destekler konusunda belki adımlar atarsak uzun vadede sürdürülebilir enerji politikalarına geçme konusunda biraz önce bahsettiğim sorunları çözme anlamında adımlar atabiliriz. Çünkü önümüzde



asında üç tane senaryo var. Bir senaryo bildiğiniz gibi Türkiye'deki 20 Gwatlık senaryosu. Diğer yandan baktığımızda şebekeler ile kısıtlı olan bu üretim senaryosunu bir takım akıllı şebeke ile olumlu senaryo da 60 Gwatt yükseltilmesi söz konusu. Dolayısıyla burada yenilenebilir enerjiye oldukça pay kalıyor, oldukça yer var.

Evet, biraz önce zaten oldukça altı çizilen bir konuydu, Türkiye iklimindeki müzakere süreçlerinin sivil toplum kuruluşları ve tüm kurumlar tarafından daha yakından takip edilmesi ve buradaki pozisyonun iyileştirilmesi konusu ele alınarak enerjide aslında politikalarındaki önemin tabii ki finansman olduğundan bahsedildi. Bir önceki konuşmada Sayın Hocam sürdürülebilir finans konusunun altını çizdi.

Toparlamam gerekirse, enerjide sadece merkezden yönetim ve politikaların oluşturulmasının dışında ve buna bağlı problemlerin çözülmesi manasında geleneksel enerji kaynaklarının ve yenilenebilir enerji kaynaklarının daha demokratikleşmesi, ilk konuşmacımız bahsetmişti, bu blok zinciri mantığına dayanan bir sistemle artık bu teknolojinin yenilenebilir enerji üretimi, dağıtımı, satışı konusunda da kullanıldığı noktasında değerli bilgiler paylaştı öğretim görevlilerimiz. Dolayısıyla artık tek kaynağa dayalı enerji üretim sistemlerinin ötesine geçilerek önümüzdeki yıllarda sizlerin şimdi finans ve bankacılık sektöründen daha aşına olduğunuz blok teknolojisini, aynı zamanda elektrik satın alma ve üretim konusunda da inceleyebileceğinizden bahsedildi. Bunlar gerçekten iklim değişikliği krizine oldukça olumlu teknolojiler.

Son olarak burada bazı perspektiflerden bakmak istedim. Üç alanda sorunların çözümlerini özetledim, ama biraz daha altını çizmem gerekirse, burada bizler bireyler olarak ne yapabiliriz iklim değişikliği krizine karşı, kurumların ve üniversitenin rolü ve olumlu yaptığı çalışmalar nelerdir baktığımızda, bireyler konusu oldukça iki ucu keskin bıçak bir konu. Evet, birey olarak ben sürdürülebilir tüketim davranış modellerini benimseyerek endüstrilere dönüştürme gücüne sahibim potansiyel olarak, fakat burada Dünya Ticaret Örgütü'nün menfaati ve uygulamaları dolayısıyla bu bireysel gücünüzü ne kadar kullanabiliyoruz veya uygulamalar buna el veriyor mu konuları tartışıldı. Oldukça zevkli bir konu.

Son olarak da kendisinin önerdiği konu bu teşvik mekanizmaları ile ilgiliydi. Bunun kullanıcı tarafından iklim değişikliği ile ilgili mücadelede önemli bir taş olduğuna inanıyorum. Bu taşın oynandığı ölçüde bizim kamu kurumlarından buna dair savunuculuk yaptığımız ölçüde aslında Türkiye'de endüstride dönüşebileceğine dair akılcı teşvik mekanizmalarını görebiliyorum.

Kabaca ben çıktıkları bu şekilde özetledim. Şöyle ek bir slaytım var, ek bir bahis açmak isterim. Biz küresel boyutta ve ulusal boyutta Türkiye’de iklim değişikliği ile ilgili sorunları irdeledik. Bununla ilgili çözümler ile ilgili orada beyin fırtınası yaptık. Burada karşılaştığım bir konu sosyal bilimci olarak birtakım sorunlar var ve sistem düşüncesi dolayısıyla bu kök sorunlar biz sorunun analizini yaparken hiçbir zaman bu kadar derine inip kök sorunları tartışmıyoruz, çünkü bu kök sorunlar sistemseller sorunlar. Dolayısıyla bu yapısal konularda özellikle bürokratik kısıtlar ve bürokrasinin yavaş olması gibi, liyakat gibi konular dönüp dolaşıp enerji politikalarında da bizi buluyor. Artık dünyada sürdürülemez olan gidişatın durdurulması ve üretimde ve politikalarda bunun sürdürülebilir hale gelmesinden bahsediyoruz. Teşekkür ederim.

### **Dr. Öğr. Üyesi Gonca YILDIRIM**

**İAÜ İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, Sunucu**

Çalıştay bildirilerini sunan değerli konuklarımıza çok teşekkür ediyoruz. Sempozyumumuzun ilk bölümü tamamlanmıştır. Öğlenden sonraki bölümümüzde bildiri sunumlarının yapılacağı paneller gerçekleştirilecektir. Moderatörlüğünü İAÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Nazım İREM’in yapacağı «Yönetişim, Dijitalleşme ve Sürdürülebilirlik Paneli», Moderatörlüğünü İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesinden Doç. Dr. Sevim BUDAK’ın yapacağı «Enerjide Sürdürülebilirlik Uygulamaları Paneli» ve moderatörlüğünü İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesinden Prof. Dr. Sevgi KALKAN’ın yapacağı «Sürdürülebilirlik İletişimi Paneli» başlayacaktır. Hepinize teşekkür ediyoruz.

**SEMPOZYUM BİLDİRİ SUNUMLARINA İLİŞKİN PANELLER**

(B Blok 1. Kat 402 ve 403 nolu Toplantı Salonlarında gerçekleştirilmiştir.)

**Enerjide Sürdürülebilirlik Uygulamaları Paneli:**

**Doç. Dr. Sevim BUDAK / İÜ Siyasal Bilgiler Fakültesi, Moderatör**

Hoş geldiniz arkadaşlar, bu ikinci oturumumuzda sabahki sürdürülebilirlik konusunda şimdiye kadar kurumumuzun yapmış oldukları çalışmaları ve bunun sonuçlarını inceledik ve konuyla ilgili sivil toplum kuruluşlarının sürdürülebilirliğe, riske bakışını ve çevresel politikalara, enerji politikalarına, eğitim politikalarına bakışları, yönetim politikalarına bakışları ve şirket politikalarına bakışını dile getirdi arkadaşlarımız. Ödüllerimizi aldık. Esas itibariyle bu çalıştayın sonuçlarına dayalı olarak da geliştirilen birtakım bildirimler oldu; onları da kurum bünyesinde tasnif ettik ve layık görülenler üç oturum şeklinde bugün sizlere sunulacak. Benim payıma enerji konusu, özellikle yenilenebilir enerji ve enerji politikaları ve bunun çevresel etkileri konusunda moderatörlük yapmak düştü.

Bugün çok şanslıyım, çünkü bildirimleri seçilen kişilerin birisi yüksek lisans öğrencim, doktora tezini yeni bitirdi, şu an tezini okuyorum; AB yüksek lisans programında yapıyor. Diğer de Kutay, doktora yeterliliğinde bulunmuştum, hem İAÜ'nün araştırma görevlisi hem de Marmara Üniversitesi'nde doktorasını devam ettiriyor, bitmek üzereymiş, ona da sevindim. İki genç meslektaşımızı burada görmek beni çok sevindirdi. Seyra'nın konusuna daha hâkimim, o yüzden, o sunumunu yaptıktan sonra soruları alacağım, on beş ile yirmi dakikalık bir sunum yapacak. Sonra çalışmasının bir bölümü, tamamı oldukça yorucu 358 sayfadan oluşuyor, gözlerimi kör etti. İkisi de yenilenebilir enerjinin güneş boyutuna ve jeotermal boyutuna değiniyor. İkisi de problemler alanlar. Problemler alanlardan sadece birisine değindi burada, bürokratik nedenlere değindi. Aslında hukuki, siyasi, ekonomik ve bürokratik nedenlerin hepsini araştırdı. Sadece üretim boyutuna değil, tüketim boyutuna da değindi Seyran. Sanıyorum senin de benzer çalışmaların Kutay. Çünkü jeotermal enerjinin Türkiye'de yaygınlaştırılmasının önünde ciddi engeller var, ama açmaya kalktığınızda da bu sefer halk direnci ile karşılaşıyorsunuz. Çok ciddi çevresel etkileri var, burada da handikaplar yumağı ile karşı karşıyayız. Sayın Dekanımız bir kısa açılış konuşması yapсын, buyurunuz.

**Prof. Dr. Celal Nazım İREM / İAÜ İİBF Dekanı**

Kusura bakmayın, ben teşekkür ediyorum geldiğiniz için. Umarım herkes birbirinden faydalanır. Sonuçta burada güzel bir alışverişin sonunda evlerimize de güzel gideriz. Jatkılarınız için tekrar Teşekkür ederiz.

**Doç. Dr. Sevim BUDAK, Moderatör**

Şimdi, Seyran'dan, «AB'de Yenilenebilir Enerji politikasında Güneş Enerjisinin Yeri, Türkiye-Almanya Analizi ve Bürokratik Engeller» konusunda sunumunu yapmasını bekliyoruz.

**Seyran DURAN**

Merhaba öncelikle, hepimiz hoş geldiniz. Uluslararası ilişkiler mezunuyum, İstanbul Üniversitesi'nde yüksek lisans yapmaktayım. Bu konunun AB'nin yenilenebilir enerji politikasında güneşin payı, Almanya ve Türkiye'nin karşılaştırmasını yapacağım. Aslında alan araştırmasında ekonomik, politik, teknoloji, hukuki ve bürokratik nedenleri araştırdım; ancak burada sadece bürokratik nedenleri anlatacağım. Tez çalışmam aşamasında otuz tane derinlemesine mülakat gerçekleştirdim. Bu derinlemesine mülakatları gerçekleştirirken Ankara'da bürokratlar ile İzmir'de Ege Üniversitesi Güneş Enerji Enstitüsü'nde, Türkiye'nin iki büyük enerji şirketi ile ve altı STK ve beş tane de hükümet dışı örgütlerle yüz yüze yaptığım görüşmeler sonunda bilgileri elde ettim. Ancak araştırmamın derinlemesine mülakat bölümünde bazı zorluklar yaşadım ki özellikle 15 Temmuz darbesi sonrasında yaşanan olağanüstü hal döneminden dolayı bürokratlardan randevu almam o kadar kolay olmadı. Açıkçası randevularım son anda reddedildi. Solar Baba Derneği, Güneş Araştırma Merkezi, ODTÜ'de, daha sonra Bilim Sanayi ve Dışişleri Bakanlığı ve bu dört derinlemesine mülakatı gerçekleştiremedim. Diğer mülakatları gerçekleştirme aşamasında da önlerini kesebildim. Bunu söylememin amacı, bu alanda araştırma yapacak insanların bu tür zorlukları göz önünde bulundurması. Ben önlerini kesebildim, ama arkadan dolanabiliyorlarsa inşallah veri elde ederler.

AB'nin yenilenebilir politikasını anlatmadan önce, fosil enerji kaynakları ve yenilenebilir enerji kaynakları hakkında küçük bir bilgi vermek istiyorum. Fosil enerji kaynakları dediğimiz kömür, petrol, doğalgaz gibi enerji kaynakları. Yenilenebilir

enerji kaynakları ise güneş, rüzgâr, jeotermal, hidroelektrik ve dalga enerjisi şeklinde sıralayabiliriz. Fosil enerji kaynaklarının ve yenilenebilir enerji kaynaklarının özelliklerini karşılaştıracak olursak, fosil enerji kaynakları sürdürülebilir enerji kaynakları değiller. Aynı zamanda aşırı kullanım sonucunda küresel ısınmaya sebebiyet vermekteler. Küresel ısınmanın bize yansımaları iklim değişikliği şeklinde olmaktadır. Yenilenebilir enerjinin özellerine bakacak olursak, sürdürülebilir ve aynı zamanda doğa dostu, kendini yenileyebilen enerji kaynaklarıdır. Ki güneşin doğmadığı bir günü düşünemeyiz.

Burada AB'nin yenilenebilir enerji politikasında güneş enerji politikasını anlatacak olursam, 1950'li yıllarda AB aslında iki dünya savaşından çıkmış ve savaşın sebepleri kömür ve çelik diyebiliriz. Burada Alsas-Loren dediğimiz bölge hem Almanya hem de Fransa'nın sınırında bulunan bölgede Avrupa'daki ülkelerin hepsi o bölgede bir hâkimiyet kurma içerisinde ve bir barış ortamının sağlanması için Avrupa ülkeleri bir araya geliyor ve kömür, çelik topluluğunu kuruyorlar 1951 yılında. Aslında savaşın ham maddesi olan kömür ve çelik barışın aracı oluyor diyebiliriz. Burada yine belirtmek istediğim bir şey daha var, AB ekonomik bir birlik olarak oluşturulmaya çalışılsa da aslında bir enerji birliği de kurulmaya çalışılıyor diyebiliriz. 1958 yılında Avrupa Atom Topluluğu'nun oluşturulması ise bilindiği gibi İkinci Dünya Savaşının sonlandırılması için ABD Hiroşima ve Nagazaki'ye atom bombası atıyor ve AB burada, ABD'de böyle bir gücün olduğunu, kendilerine karşı bir risk düşüncesi ile Avrupa Atom ve Enerji topluluğunu kuruyorlar ve atomun sivil hayatta kullanılması için bunu sivil hayata yaygınlaştırmayı hedefliyorlar diyebiliriz.

AB, 1950'lerde altı kurucu ülkenin enerji ihtiyacının yüzde atmış kömürden sağlanıyordu ve bu şekilde AB herhangi bir sorun yaşamıyordu enerji konusunda. 1960'lı yıllarda petrol AB pazarına girdi ve bu dönemde yine petrol fiyatları uygun ve yine enerji arz güvenliğinde bir sorun yoktu, ancak 1970'li yıllarda petrol krizlerinin yaşanması ile birlikte AB ilk defa yenilenebilir enerjiye ihtiyaç olduğunu bilincine varmıştır. Özellikle 1979 yılında Arap ülkeleri ve İsrail arasında yaşanan savaş ile beraber, Batı Avrupa ülkelerine uygulanan petrol ambargoları, petrol fiyatlarının neredeyse birkaç ay içinde dört katına çıkması ile beraber AB enerji ithalat oranlarını düşürme yönünde politikalar oluşturulmaya başlanmıştır. 1980'li yıllarda Ar-Ge, yenilenebilir enerji teknolojisine destek veriyor, ayrıca Avrupa genelinde bir çevre bilincinin oluştuğunu ifade edebiliriz.

1990'lı yıllara gelecek olursak AB, aslında tek hedefin haricinde bir ortak hedef, birlik çapında hedefler belirlemeye çalışıyor. Özellikle 1997 yılında "Gelecek İçin

Enerji, Enerjinin Yenilenebilir Kaynakları” isimli kitabı yayımlıyorlar ve burada AB, yenilenebilir enerji politikası için ilk adımı atmıştır diyebiliriz. Bu da önemli; AB, yenilenebilir enerjinin payını yüzde 6’dan 2010 yılına kadar yüzde 12’ye çıkarmayı hedeflemiştir ve bu doğrultuda politikalar oluşturmuştur diyebiliriz. 1997 yılında belirlenen bu hedeflerin altında da güneş enerjisinden elektrik üretimi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda güneş enerjisinin önünü açtığını söyleyebiliriz. Ayrıca güneş enerjisinden elektrik üretimimin yanında, güneş enerjisinden sıcak suyun elde edilmesi de yine alt hedefler içinde yer almaktadır.

2000’li yıllara gelecek olursak, 1980 ve 1990 arasında AB, ithalat oranını neredeyse yüzde 10 oranında azalttı; ancak 2000’li yıllara geldiğimiz zaman AB, bir genişlemeye gitti ve Doğu Avrupa ülkelerinin AB’ye üye olması ile beraber ithalat oranları tekrar yükseldi ve yenilenebilir enerjinin gelişimi için üç önemli direktif yayınlamıştır. Bunlardan birisi 2001 Direktifi, 2003 Direktifi ve 2009 Direktifi. Bu direktifler arasında 2002 yılında ise AB, Kyoto Protokolü’nü onaylıyor ve burada da sera gazı salınımını 2008’den 2012 yılına kadar yüzde 8 oranında azaltmayı planlıyor. 2001 yılında ise AB, çevre odaklı sürdürülebilir kalkınmayı sağlıyor ve bu yönde politikalar oluşturuyor. 2003 Direktifi ile beraber, Kyoto Protokolüne verilen taahhütlerin yerine getirilmesi için yine yenilenebilir enerji kaynakları bir araç olarak kullanılıyor diyebiliriz. Burada 2003 Direktifi ile beraber özellikle ulaşımda benzin ve dizel yerine biyoyakıtın kullanılması teşvik ediliyor. Biyoyakıt ve diğer yenilenebilir enerjilerin kullanılması şeklinde politikalar oluşturuluyor.

2009 yılına gelecek olursak 2009 Direktifi, aslında AB için en önemli direktifin bu olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü Avrupa Komisyonu burada her bir ülkenin ulusal, yenilenebilir enerji eylem planı oluşturmasını zorunlu kılıyor ve bu doğrultuda hedefler belirleniyor. Her bir ülke farklı bir enerji kaynağına farklı teşvikler geliştiriyor. Örnek verecek olursak, İspanya’nın güneşe, Danimarka’nın rüzgâra, Almanya’nın yine güneş enerjisine ve burada AB ülkeleri sübvansiyon, KDV, vergi ve çeşitli teşvikler vererek güneş enerjisinin, yenilenebilir enerjinin önünü açıyor.

Bir diğer önemli gelişme ise 2009 yılında Lizbon Antlaşması’nın imzalanması ile beraber yenilenebilir enerji kaynaklarının geliştirilmesi ve enerji ağlarının birbiri ile bağlantısının desteklenmesi hedeflenmiştir diyebiliriz. 2009 Direktifi ile beraber alınan 2020 hedefleri, bunlar nelerdir, sera gazı emisyonlarının yüzde 20 azaltılması, enerji verimliliğinin yüzde 20 artırılması, biyoyakıtın en az yüzde 10 oranında zorunlu hedef olarak belirlenmesi ve yenilenebilir enerjinin payının yüzde 20’ye yükseltilmesi hedefleri belirlenmiştir.

Burada Almanya'nın 2020 hedefi, yenilenebilir enerjiden elektrik üretimi hedefi yüzde 18; AB'nin yüzde 20 olarak belirliyor. Benim aldığım en son veri ise 2016 verisiydi ve Almanya şu an 2016'da yüzde 14'ü sağladı. AB yüzde 17 oranında bir pay oranı arttırdı ve bu tabloya baktığımız zaman hem Almanya'nın hem de AB'nin 2020 hedeflerini yakalayabileceğini söyleyebiliriz.

Yine 2000'li yıllara, 2011 yılına gelecek olursak, AB'nin ilk belirlediği taahhütler de yüzde 8 oranında yakalamak. Bunu yakalamalı ve bunun doğrultusunda iklim değişikliği ile mücadele edebilmek için 2050 yol haritasını oluşturdu ve burada emisyonların yüzde 80, yüzde 95 oranında azaltılması ve 1990 yılına göre azaltılması hedeflendi. Yine 2014 yılına gelecek olursak, AB'nin özellikle 2009 yılında yaşanan ekonomik kriz ile beraber petrol fiyatlarının yükselmesi ile Avrupa'nın hem ticaret dengesinde hem de enerji maliyetlerinde bir dengesizlik yaşandığından dolayı 2050 hedeflerine bir ara hedef olan 2030 hedefleri belirlenmiştir. Burada yine hem enerji güvenliğinin sağlanması hem iklim değişikliği ile mücadele ve ayrıca yine AB'nin burada rekabet edebilirliği sağlaması için 2030 hedeflerini belirledi. Burada emisyonların yüzde 40 oranında azaltılması, yenilenebilir enerji kaynakları oranının en az yüzde 27'ye çıkartılması, yine enerji tüketiminin yüzde 27 oranında azaltılması hedeflenmiştir diyebiliriz.

2015 yılına gelecek olursak, AB'de ileriye yönelik iklim değişikliği politikası ile esnek enerji birliği için bir çerçeve stratejisi oluşturulmuştur. Şimdi burada şunu söylemek istiyorum, AB, kuruluş yıllarından beri sürekli bir enerji birliği oluşturmaya çalışıyor, ancak bunu sert anlamda gerçekleştiremiyor. Gerçekleştiremediği için bir esnek enerji birliği oluşturmaya çalışıyor ve yine şunu söylemek istiyorum, bir tane bürokrat söylemişti, AB, 2014 yılında Rusya'nın Doğu Avrupa ülkelerine enerji satmasını ve Batı Avrupa ülkelerine göre yüzde 24 daha pahalı sattığını, 2013 için söylemişti bunu. 2014 yılında ise bu oranın yüzde 14'e düştüğünü, AB'nin bunu göz önünde bulundurması, daha sonra 2015 yılında bir de enerji ithalat oranlarının yüzde 54'e çıkması ile beraber tekrar yine bir enerji birliğine vurgu yapılıyor ve Paris İklim Değişikliği imzalanıyor. Yine iklim değişikliği ile mücadele ortaya çıkıyor ve 2016 yılında tüm bu politikalar doğrultusunda tüm Avrupalılara temiz enerji paketi sunuluyor Avrupa Komisyonu tarafından ve bunun amacı yine AB'nin küresel anlamda hem yenilenebilir enerjide hem de iklim değişikliğinde lider olma statüsüne getirebilme diyebiliriz.

Birkaç örneğim var, AB üyesi ülkelerde güneş enerjisi ile ilgili. Avusturya'daki çatılarda kurulan güneş enerji sistemi, Almanya'daki güneş enerjisi sistemleri. Bu

özellikle çok dikkatimi çekti. Teknolojinin gelişmesi ile beraber güneş enerjisinin elde edilmesi. Türkiye’de Yeditepe Üniversitesi kendi enerjisini üretebiliyor. Ege Üniversitesi Güneş Enerjisi Enstitüsü’nü kuruyor, oraya da gidip araştırmalar yaptığım zaman oradaki hocalarımdan almıştım bilgileri. Eskişehir’de Tepebaşı Belediyesi, AB’den destek alıp bir yaşam köyü oluşturuyor ve bu köydeki evlere güneş enerjisi sistemlerini koyuyor ve güzel bir proje oluyor. Yine bizim Türkiye’de özellikle su ısıtıcıların kullanılması. Konya Karapınar Projesi. Türkiye’nin ve Avrupa’nın güneş enerji potansiyelini kıyaslarsak, metrekare başına düşen güneş enerji potansiyeli, Türkiye’de 1.700-1.900 kilovat/saat arasında iken, Avrupa’da ise 900-1.100 arasında görülmektedir. Bu oranlamadan çıkardığımız sonuç, Türkiye’nin güneş enerji potansiyeli, Almanya’nın güneş enerji potansiyelinden yüzde 60 daha yüksek, buna rağmen biz güneş enerjisini hâlâ etkin kullanamıyoruz. Yine buradaki Uluslararası Yenilenebilir Enerji Ajansı’ndan aldığım verilere göre Türkiye’nin toplam yenilenebilir enerji kapasitesi 2018 yılında 42.215 megavat, Almanya’nın 120.000 megavat, AB’nin 446.000 megavat kapasiteye sahip olduğunu görüyoruz. Türkiye’nin 5.064 megavat, Almanya’nın 45.000, AB’nin 117.000. Bu sayılarda görüldüğü gibi, Türkiye’nin güneş enerji potansiyeli yüksek olmasına rağmen, güneş enerji kapasitesinin ne kadar az olduğu, yani Türkiye’de bu oran yüzde 12, Almanya’da yüzde 38, AB’de ise yüzde 25’e denk gelmektedir.

Almanya’ya gelecek olursak, bir enerji dönüşümü gerçekleşmiştir. Aslında 1968 siyasi hareketleri, çevre hareketleri ve özellikle enerji karşıtı hareketleri ile beraber enerji dönüşümünün gerçekleştiğini söyleyebiliriz. Almanya’daki asıl kırılma noktası 1986 yılında yaşanan facia diyebiliriz ki burada hem sosyal demokrat partisi hem de 1980 yılında kurulan yeşil parti temsilcilerinin ortak kararı ile beraber Müller Enerji Santrallerinin kapatılması kararı aşama aşama alınıyor. Yine 1990’lı yıllarda yeşillerin etkisi ile beraber yenilenebilir enerjiden üretilen elektriğin alınması zorunlu kılınıyor ve burada yine özellikle belirtmek istediğim şey, AB, özellikle güneş enerjisinden elektrik üretimi pazarını oluşturuyor. 1989 ve 1993 yılları arasında Almanya 1.000 çatı, 1998 ve 2003 yılları arasında ise 100.000 çatı hedefliyor ve bu hedefleri de gerçekleştiriyor. Yani bu doğrultuda da güneş enerjisinin hem önünü açıyor hem de etkin bir şekilde kullanmaya başlıyor.

Yine 2000’li yıllara gelecek olursak Almanya, hem yeşillerin hem de sosyal demokratların ortak kararı ile yani politik bir kararla Yenilenebilir Enerji Kanunu yürürlüğü giriyor ve bu kanunla beraber enerji arz güvenliğinin sağlanması, enerji maliyetlerinin düşürülmesi ve iklim değişikliği ile mücadele hedeflenerek 2025



yılında yenilenebilir enerji kaynaklarına elektrik üretimini yüzde 40-45 oranında, 2050 yılında ise yüzde 80 oranına çıkarmayı hedefliyor. Yine Almanya bu hedefleri belirlerken yaptığı en büyük avantaj, güneş enerjisinin Ar-Ge'sini ciddi alanda geliştirmiş olması. Burada yatırım maliyetlerine neredeyse yüzde 50 oranında teşvik veriyor, hatta bazı eyaletlerde bunun yüzde 80'e kadar çıktığını ifade edebilirim. Şunu da söylemem gerekiyor, aslında bu kadar teşvikin verilmesi de iyi bir şey değil; 2014 yılında ve 2017 yılında Almanya bir revizyona gidiyor, çünkü çok fazla teşvik verdiler ve bu teşvikler tüketicilerin cebine güneş enerji vergisi şeklinde yansıdı. Bu görünürde yok, ama bundan dolayı özellikle büyük santraller için bir sınırlandırılmaya ve ihale yöntemine gidildi. Bu şekilde hem maliyetlerde hem de kapasitelerde daha rahat üretilebilmek için revizyona gidildiği ve bu yönde pratik oluşturduğunu söyleyebiliriz.

Türkiye'ye gelecek olursak, Türkiye özellikle 2000'li yıllarda enerji sektörünün liberalleşmesi ile beraber 2003 yılında Enerji Piyasası Düzenleme Kurulu'nu kurmuştur. Türkiye için şunu söylemek gerekirse, yenilenebilir enerji ve güneş enerjisi özellikle her açıdan büyük bir potansiyelinin olduğunu ifade edebiliriz; ancak Türkiye petrolde yüzde 92, doğalgazda yüzde 98, kömürde yüzde 50, toplamda ise yüzde 72 dışa bağımlı enerji konusunda. Türkiye'de 2005 yılında yenilenebilir enerji kanunu ve elektrik üretimi kanunu yürürlüğe giriyor ve bu kanunla bütün yenilenebilir enerji kaynaklarına beş ile beş buçuk Euro civarında sabit fiyat garantisi yönünde teşvikler veriliyor. Ancak bu dönemde özellikle güneş enerjisinin teknolojisinde yeterli gelişme yaşanmadığından dolayı bu teşvik güneş enerjisinin etkin kullanımında yeterli olmuyor. Bu dönemde özellikle bir şey belirtmek istiyorum, 2009 yılında AB'nin üye ülke statüsünde bulunan Türkiye, 2009 Direktifi ile AB'ye uyum süreci içerisinde 2009 yılında Ulusal Yenilenebilir Planını oluşturuyor. Aynı zamanda Kyoto Protokolü'nü onaylıyor ve bu doğrultuda politikalar oluşturuyor. 2009 yılında Türkiye'nin 2019 yılında güneş enerjisinden 3.000 megavat, 2023 yılında ise 5.000 megavat güneş enerjisinden elektrik üretimi hedefleniyor. Ancak bu hedeflere ulaşıyor, daha şimdiden ulaşıyor ki bu da bize kamunun reel sektör ve teknolojideki gelişmelere ayak uydurmadığını ve daha yüksek hedefler belirlemesi gerektiğini görüyoruz.

2010 yılında yine burada belirtmek istediğim bir şey var, 2009 yılında Türkiye kömür Ar-Ge'si için 2.500.000 TL harcamış ve tekrar kömür yakıtlı elektrik santrallerinde yapılan kamu harcaması 2013 yılında 15 milyon dolar. 2014 yılında ise 14 milyon dolar ki, bu da bize arka planda güneşten ziyade kömürün ve fosil

enerji kaynaklarının olduğunu belirtebiliriz. Ki zaten 2010 ve 2014 stratejik eylem planında ise kömür, petrol, doğalgaz çalışmaları için 51 milyon TL'nin harcanması planlanmaktadır diyebiliriz.

Yenilenebilir Enerji Genel Müdürlüğü kapatılmadı, ancak Enerji İşleri Genel Müdürlüğünün bir alt birimi olarak yer aldı. Bu da kurumların sürdürülebilirliği açısından önem arz etmekte, aynı zamanda yenilenebilir enerji kaynakları için de bir engel oluşturduğunu ifade edebiliriz.

Burada yine elektrik üretiminde doğalgazın yüzde 27, ithal kömürün yüzde 21, barajların yüzde 15 olduğu görülmektedir. Lisanssız üretimde ise güneş enerjisinin bu en son zamanda yapılan değişiklikler ile beraber özellikle 2010 yılında yenilenebilir enerji kaynaklarının sabit garanti fiyatlarında bir değişiklik yapıyor, güneş enerjisine 13.13 cent civarında bir sabit fiyat garantisi getiriliyor, bir teşvik oluşturuluyor ve bu teşviklerden sonra özellikle güneş enerjisinin lisanssız tarafta arttığını ifade edebiliriz.

Elektrik kurulu gücüne bakacak olursak, lisanssızda güneş yüzde 94 oranında. Lisanssız tarafta bunun elektrik üretiminin güneşte yüzde 89 oranına çıktığını ifade edebiliriz. Biyokütlede yüzde 6, rüzgârda yüzde 2, hidroelektrik de ise yüzde 1 oranında.

Alan çalışmam içerisinde belirttiğim gibi yaklaşık otuz derinlemesine mülakat gerçekleştirdim. Bunların onu bürokratik kesimler ile gerçekleştirdiğim görüşmeler ve bunların çoğu yüz yüze yapıldı, Ankara'da, İzmir'de ve İstanbul'da gerçekleştirildi. Bu bürokratik nedenleri elde ettiğim bilgileri şu şekilde ifade edecek olursam, AB Bakanlığındaki görüşme yaptığım enerji uzmanlarından aldığım bilgiye göre, güneş enerjisinin yatırım sürecinde birden çok farklı kurumdan izin alınması ve her ilde ayrı belgelerin istenmesi güneş enerjisinin etkin kullanılmasında bir engel oluşturduğunu ifade ettiler. Ayrıca ulusal bir yenilenebilir enerji ajansının olmamasından dolayı gelişmenin görülmediği, aslında ne söylüyor buradaki bürokrat, "Yenilenebilir Enerji Genel Müdürlüğü bir çalışma yapıyor, Çevre Bakanlığı yapıyor, ancak ulusal bir yenilenebilir ajansımız olmadığından dolayı bunlar görünür kılınmıyor" demişti.

Enerji Piyasası Düzenleme Kurulunda çalışan bir güneş enerji uzmanı ile bir görüşme yaptım ki, bu uzmanı yakalamak hiç kolay olmadı, bir sempozyum çıkışında tutup soru sormuştum ve bana söylediği şey şu olmuştu, "Biz kapasite açmıyoruz, kapasite açmamamızın sebebi süreci tam anlamı ile bilmiyoruz, bilmediğimizden dolayı

yeterli kapasite açamıyoruz. Bizim bankalarımız ve uluslararası kuruluşlardan kredi sağladığı için bunların tüketiciye bir vergi şeklinde geri dönmemesinden dolayı da kapasiteyi açmıyoruz” diye ifade etti. Yine özellikle burada, lisanslı projede ihalelerin görüşme esnasında bana çantacı demişti, ancak ben bunun üsluba uygun olmadığından dolayı bunu arabulucu şeklinde ifade ettim. Bu şirketler tarafından alınması projelerin ve yapılmaması, satılması ya da elden ele dolaştırılmasından dolayı projelerin gerçekleşmediği ya da gerçekten yapabilecek kişilerin çok çok daha sonra projelerin ulaşması şeklinde yorumlamıştı. Burada yine lisanssız güneş enerji sistemleri için regülatör strateji, yani regülasyonları özellikle büyük şirketlerin ya da belli şirketlerin yararına yapılmasından dolayı yine güneş enerjisinin etkin kullanılmadığını ifade etmişti.

Yenilenebilir Enerji Genel Müdürlüğünde görüştüğüm güneş enerji uzmanına göre ise, burada bana ilk söylediği kelime şu olmuştu, “Aslında bir bürokratik neden yoktur, ancak yatırım süreçlerinin geliştirilmesi için bir projemiz var” demişti. Bu zaten bize nedenlerin olduğunu, daha sonra bana arkasından saymıştı. Lisanslı projelerde de yatırımcıların doğru fizibiliteyi yapmamasından dolayı güneş enerjisinin etkin kullanılmadığını ifade etmişti. Süreç analizinde gerçekleştirilen proje hakkında da şu bilgiyi vermişti, “Bir belediyeye gidiyorsunuz ve başvuru yapacaksınız, ildeki belediye izin veriyorken, ilçedeki belediye buna izin vermiyor. Biri belgeyi verirken diğer kurumun o belgeden haberi yok, hatta güneş yatırımcısının o belge hakkında kurumda çalışan kişileri bilgilendirmesi sonucu ile beraber burada yine güneş enerjisi bunlardan dolayı etkin kullanılamamıştır.” Burada yine bir şey daha belirtmişti aslında, başvuruların bir e-devlet üzerinde yapılması ve yine uyumsuzlukların, kurumlar arası iletişim zayıflığının ortadan kaldırılmasının amaçlandığını ifade etmişti.

Türkiye'nin iki büyük enerji şirketi ile görüşme yaptım, ancak kararımız olmadığından dolayı şirketlerin ismini veremiyorum. A grubu enerji şirketi ve B grubu enerji şirketi ile görüşmeler yaptım. Bu enerji şirketlerinin yenilenebilir enerji departmanındaki en üst yöneticilerle birebir görüşmeler yaptım ve A grubu enerji şirketinin temsilcisine göre, “Kamunun, reel sektör ve teknolojinin hızına ayak uyduramamasından dolayı güneş enerjisi etkin kullanılamamaktadır” demişti. Lisanslı tarafta ise güneş enerji kurulumu için yine kamunun kapasite açmamasını vurgulamıştı. Bir şey daha belirtmişti burada, “Bütün dünyada güneş enerjisi çatılarda yaygınlaşmaya başladı, ancak bizde arazide başladı.” Arazide başlamış olması güneş enerjisinin etkin kullanımını önlemiştir diyebiliriz. B grubu enerji şirketine gelecek

olursak, B grubu enerji şirketinde yatırım sürecinde izin süreçlerinin fazla olması, teknolojiye yaşanan hızlı gelişmelerden dolayı kamunun sürece ayak uyduramaması, A grubu şirketi ile aynı şeyleri söyledi.

Yaklaşık dokuz akademisyen ile görüşme yaptım ve bunlar farklı farklı üniversitelerde. Hem güneş enerjisi hem de yenilenebilir enerji kaynaklarında uzman kişilerde ve 19 Şubat 2018 tarihinde bir akademisyen ile yaptığım görüşmede, “Devlet mekanizmasının yavaş ilerlemesinden kaynaklı bir güneş enerjisinin etkin kullanılmadığını, kurumlar arası iletişimin zayıf olduğu, güneş enerji alanında teknolojik ve sanayi kooperatiflerinin oluşturulmamasından, yani ortak yatırım politikasının oluşturulmadığından etkin kullanılmadığını” ifade etmişti. Bir başka akademisyenin ifadesine göre ise, “Yasal mevzuatın geç çıkmasından dolayı, yurt dışında üretilen modüllerin gümrük süreçlerinin zor olmasını” dile getirmişti. Bu en önemlisi, çünkü biz bunları daha üretmiyoruz. Ürettik, ama bunun pazarını daha yapamadık. Bir başka akademisyene göre ise binalarda, mevcut binalarda enerji kimliği uygulamasının olmaması güneş enerjisinin etkin kullanımını engellemiştir.

Altı STK ile görüşme yapmıştım ve Güneş Enerji Sanayi Endüstri Derneği ile yaptığım görüşmeye göre ise görüşmedeki temsilciden edindiğim bilgiye göre, çatı mevzuatında eksiklerin olması, bürokratik sürecin uzun olması ve birçok kurumdan izin alınması, güneş enerjisinde yine bir handicap oluşturmakta. Uluslararası Güneş Enerji Derneği, Türkiye’deki en aktif derneklerden birisi, buradaki temsilci ile yaptığım görüşmede ise, “Bürokratik sürecin fazla olması, araziye kurulacak bir güneş enerji sistemi ile çatıya kurulacak sistemin aynı prosedüre tabi tutulmasından dolayı güneş enerjisi etkin bir şekilde kullanılamamaktadır” demişti. Yine yatırımcıların oluşturduğu bir dernek vardı, Güneş Enerjisi yatırımcılar Derneği, buradaki edindiğim bilgide ise Türkiye’de güneş enerjisi yatırımcısının en büyük engelini bürokrasinin yavaş ilerlemesinden kaynaklandığını ifade edilmmişti. Yeşil Düşünce Derneği ile yaptığım görüşmede ise çatıya kurulacak bir güneş enerji sistemi için birçok kurumdan izin alınması, güneş yatırımcısı için bürokratik açıdan izlenecek bir yol haritasının olmaması, kamunun reel sektör ve teknoloji hızına ayak uyduramaması, kamu çalışanlarının bilinçlendirilmesi gerektiği ve kamunun bilinçli olarak özellikle lisanslı projelerde -bunu ben okumuştum- bir engel oluşturması, yani şirketlere Türkiye’nin bir güneş enerji potansiyeli atlası var, ama orada, “Git bir daha ölç orayı.” Burada yine bir engel oluşturuyor.

İstanbul Sanayi Odasındaki yenilenebilir enerji uzmanı ile yaptığım görüşmede ise EPDK’nin lisanslı olarak kapasite açmaması ve 2013-2014 döneminde güneş enerji

yatırımcısının kurumlarda çalışan kişilere belgeler hakkında bilgi vermesi. 2016 yılında süreç biraz daha iyileşti, ancak bu sefer de kapasitelerin dolduğundan dolayı güneş enerjisinin etkin kullanılmadığını ifade edebiliriz.

**Burada sekiz önerim var:**

- Yatırımcılar için bürokratik olarak bir yol haritasının oluşturulması,
- Kamu çalışanlarının bilinçlendirilmesi ve kurumlar arası iletişimin güçlendirilmesi,
- Kamu çalışanlarının güneş enerjisi yatırım süreci hakkında bilinçlendirilmesi,
- Yasal izinler için prosedürün kısaltılması ya da e-devlet gibi bir otomasyon sistemi üzerinden başvuruların yapılması,
- Ulusal bir yenilenebilir ajansının kurulması,
- Kamunun reel sektör ve teknolojik gelişmelere ayak uydurması,
- Lisanslı tarafta kamunun kapasiteleri arttırması,
- Mevcut binalarda enerji kimliği uygulamasının başlatılması şeklinde olabilir.

Dinlediğiniz için teşekkür ederim.

**Katılımcı**

Bir soru sorabilir miyim? Yatırım maliyetini çıkarabildiniz mi, ne kadarlık bir yatırım ihtiyacımız var, mesela bir apartman için diyelim, on iki dairelik bir apartmana ne kadar bir yatırıma ihtiyacımız var?

**Seyran DURAN**

Yanlış hatırlamıyorsam 30 bin lira.

**Doç. Dr. Sevim BUDAK, Moderatör**

Başka soru yoksa KUTAY'a geçelim, sürem çok daraldı. KUTAY bize jeotermal enerji, yenilenebilir enerjinin başka bir türü. Ülkemizde bu konuda çok kapasiteye sahip, fakat handikapları da beraberinde geliyor.

**Kutay KUTLU / Arş. Gör.**

Merhabalar herkese, öncelikle kendimden bahsetmem gerekirse ismim Kutay KUTLU, İAÜ Siyaset Bilimi Bölümünde araştırma görevlisi olarak çalışmaktayım, aynı zamanda da Marmara Üniversitesi Uluslararası İlişkiler dalında doktora öğrencisiyim, tez aşamasındayım. Tezimin konusu, yeşillerin tartışmaları ve Türkiye'nin yenilebilir enerji politikası. Burada yeşil devlet kavramından biraz söz etmem gerekirse, biliyorsunuz Seyran da bahsetti biraz çevre bilincinin Batıda gelişmesinden. Çevre endüstrisinin zararlı etkileri olsun, bunlar ile ilgili bir farkındalık oluşunca tabii ki birtakım çevreci hareketler de ortaya çıktı.

İlk dönemde ortaya çıkan çevreci hareketler o ana kadar izlenen endüstrileşme stratejisini ve devletlerin kalkınma politikalarını çok eleştiriyordu ve hatta hani bunlar daha o dönemlerde radikal bir çizgideydi ve devletlerin doğası gereği çevre ile çok barışık bir çizgi izleyemeyeceğini, çevrenin kullanılması gereken kaynak olarak bakacağı ve devletlerin sürdürülebilir bir çizgiye çekilemeyeceği şeklinde görüşler vardı. Bu yeşil devlet kavramı, işin tam tersi aslında, daha ileri yıllarda sürdürülebilir kalkınma kanununun ortaya konulması gerektiğini, yenilenebilir enerji alanındaki yaşanan atılımlar ile birlikte devletlerin kamu yönetiminde çevre alanındaki teşkilatlanmanın oluşması ile birlikte devletin daha ekolojik bir akıl ile hareket edebileceğinden hareketle ortaya çıkan bir literatür bu.

Burada Türkiye'nin bu tartışmaların neresinde kaldığını ve Türkiye'nin yenilenebilir enerji başlığı altında, hayata geçirdiği uygulamalarda ne denli çevreci bir akıl izlediğini, çevrecilikten yana mı ağır basıyor, yoksa sadece enerji arzına bir çeşit daha ekleyelim, çeşitlendirelim gibi bir ekonomik akıl mı ağır basıyor, çevresel etkilerini ihmal eden akıl mı ağır basıyor gibi bunlara bakmak, tezimdeki amacımdı. Bu da birazcık jeotermal enerji santrallerine ilişkin yaptığım araştırmalar da bunun bir parçasını oluşturuyor.

Kısaca sunumdaki planlamamdan bahsedecek olursam, öncelikle sürdürülebilirlik dedik konferansımızın da başlığı, kavram nasıl ortaya çıktı, nasıl tanımlanıyor, ondan sonra da Türkiye'deki santraller, o sürdürülebilirliği ne kadar karşılıyor, o şekilde bir ilerleme olacak sonuçta. Öncelikle sürdürülebilir kalkınma kavramı nereden çıktı ve neyi ifade ediyor? Biraz önce de değindiğim gibi çevre sorunlarının ortaya çıkması ile birlikte özellikle 70'li yıllarda gelişmiş ülkelerdeki kalkınma patentlerinin oldukça fazla eleştiriye uğradığını gördük ve bu bağlamda mevcut büyümenin artık sürdürülemez olacağına yönelik birçok çalışma ortaya atıldı. Buradan hareketle tabii

şöyle bir şey doğdu, mevcut bir nokta belki sürdürülemeyecek, ama bu büyüme patentleri ile bir yere gelen gelişmiş ülkeler olduğu gibi henüz ekonomik kalkınması oldukça düşük olan birçok ülke de var. Bunlara o zaman nasıl bir reçete önereceğiz; yani bu ülkeler kendi yurttaşlarının ihtiyaçlarını karşılayamayacak mı, onlar kendi birtakım gelişmelere ket mi vuracaklar şeklinde tartışmalar oldu. Bu iki birbiri ile çelişen durumun birazcık belli bir dengeye kavuşturularak tüm ülkelerin yeni bir kalkınma reçetesi sunularak çalışıldığını görüyoruz.

Burada, yani sürdürülebilir kalkınmanın tanımına baktığımız zaman, bugünkü ihtiyaçların halen ebetteki karşılanmasını gözeten bir tanım, ama bunu yaparken gelecek kuşakların da bu dünya üzerinde kendilerini idame ettirebilmelerini gözeten bir kalkınma datası oluşturulmasını da öngördüğünü görüyoruz. Tabii burada birazcık gelişmiş ülkelerin kendi enerji yoğun kalkınma rotalarını, daha enerji verimliliği rotasına dönüştürmesi, daha çevreci enerji kaynaklarını kullanması ve gelişmekte olan ülkelerin aslında onlarında belli bir kalkınma düzeyini yakalaması için kendi geliştirdikleri çevreci kalkınma kapasitesini belli ölçüde transfer etmeleri ve gelişmekte olan ülkelerde yoksulluğun da bazı çevre sorunlarına rol oynadığı düşüncesi. Çünkü hani biliyorsunuz ki çevreyi koruyucu birtakım önlemler almak, atıkların arıtılması ya da atık oluşumunun engellenmesi için birtakım alt yapıları kurmak da belli bir kapasite, finansman gerektiriyor. Birazcık da bu şekilde gelişmiş ülkeler, gelişmekte olan ülkelere bu anlamda bir dayanışma teşvik etmeye çalışmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma derken de bunun farklı ayakları olduğunu rapor altında tutuyor. Burada baktığımız zaman, sürdürülebilir bir büyüme diyor, ekonomik büyüme diyor, ama aslında sosyal ve çevresel olarak da bunun sürdürülebilir olması gerektiğinden söz ediyor.

Şimdi bu unsurlara değinecek olursak, ilk etapta ekonomik sürdürülebilirlik, biraz önce değindiğim gibi özellikle belki gelişmiş ülkeler için daha ikincil bir şey olsa da, yoksul koldaki gelişmekte olan ülkeler için daha öncelikli bir ayak olduğunu söyleyebiliriz. Burada ekonomik sürdürülebilirliği tabii farklı yorumlarım, bunlardan birisi çevresel ve toplumsal sürdürülebilirlik; olumsuz etkisi bulunmayan bir ekonomik gelişme rotası öngörüyorum, ama tabii bir diğer daha geleneksel bakış açısı var, sürdürülebilir kalkınmayı daha derinliğine inmeden kavramın kalkınmayı sürdürmek sadece, ekonomik büyümeyi sürdürmek olarak da ele alan ekonomik sürdürülebilirlik yaklaşımı var ki, çok da sürdürülebilir olduğunu söyleyemeyeceğimiz yaklaşımlar bunlar.

Raporda nasıl bir şey söylüyor, mesela rapordan aldığım ifadelerden biri, büyümenin tek başına yeterli olmadığını söylüyor; yani sadece yüksek düzeyde üretim yapmak

gayri safi milli hasılayı sadece rakamsal olarak arttırıyor, bunu ifade edemeyeceğimizi söylüyor sürdürülebilirlik. Burada eşit fırsatlardan söz ediyor. Sosyal bileşenlerden söz ediliyor, insani ihtiyaçlardan söz ediliyor.

Çevresel sürdürülebilirliğe geldiğimizde, çevresel sürdürülebilirlik için aslında doğanın bize sunduğu kaynakların gelecek kuşakların da yararlanabileceği şekilde belli ölçüde muhafazasını öngören bir yaklaşım olduğundan söz edebiliriz. Sonuçta biz ekonomik faaliyetlerimizi sürdüreceksak, onun tabanını oluşturan bir şey var, doğadan hem kaynakları elde etmeyi bir şekilde sürdürebilmeliyiz. O şekilde kaynakları muhafaza edebilmeliyiz; hem de o kaynakları kullandıktan sonra doğaya o şekilde vermeliyiz ki bunları belli ölçüde doğanın hazmetmesi lazım. Bunun farklı dereceleri var; zayıf, güçlü ve aşırı güçlü şeklinde. Zayıf olanı şöyle, ekonomik alandaki faaliyetleri sürdürdüğümüz ölçüde çevreyi koruyucu şeyleri de ekonomik alanda kazandığımız kazançlar ile ikame edebiliriz şeklinde. Her farklı sermayeyi ekonomik sermaye, çevresel sermaye, doğal sermaye ve bunların her birini belli ölçüde kurmalıyız diyor. Aşırı güçlü olanı da tamamen yenilenebilir enerji kaynaklarına geçiş.

Burada da çok fazla uzatmamak için değinemeyeceğim, ama hidroelektrik santral projesi örneği veriliyor; yani eğer bu nadir bulunan bir ekolojik sisteme zarar verecekse, bundan vazgeçmemiz aslında kalkınmanın kısıtlanması değil, ilerlemenin bir ölçüsü olabilir diyor.

Toplumsal sürdürülebilirliğe geldiğimiz zaman, bunun farklı ayakları var; bunun birisi katılımcılık. Burada çevreyi etkileyecek faaliyetlere ilişkin kararlar alınırken özellikle yereldeki toplulukların buna olabildiğince etkin katılımının sağlanması. Yerel demokrasinin güçlendirilmesi gibi unsurların olduğunu görüyoruz. Tabii eğitim ve sağlık gibi değerlerin de korunması bunun içine giriyor ve toplumsal adalet, gelir dağılımının da önemli olduğu, sadece ekonomiyi büyütmek değil, büyüyen pastanın paylaşımının da adil olması. Türkiye'deki duruma geldiğiniz zaman, jeotermal enerji bakımından şanslı ülkelerden birisiyiz, dünyada yedinci sırada geliyoruz. Elektrik üretimi kurucu gücünde ise dördüncü sıradayız dünyada. Özellikle son yıllarda Mayıs 2015, Nisan 2016 döneminde toplam üretim yüzde 1.31 iken, 2019 Mart ayı itibariyle bu yüzde 2.5'e kadar yükselmiş.

Jeotermal enerji santrallerinin dağılıma baktığımız zaman, planlanan ya da elektrik üretimine uygun alanları. Özellikle Ege Bölgesi'nde ve Aydın çevresinde yoğunlaşan bir jeotermal enerji santralleri söz konusu.



Şimdi çevresel sürdürülebilirlik konusunda nasıl sıkıntılar var, öncelikle onlara bakalım. Jeotermal enerji santralleri, tabii termal suları kullanıyor. Normalde aslında farklı ülkelerdeki kullanıma baktığımız zaman bu santral işlerinde kullanıldığı zaman yer altından nasıl çekiliyorsa sular aynı şekilde enjeksiyon diye tabir edilen bir işlemle yer altına enjekte ediliyor tekrardan. Bu Türkiye'ye baktığımızda ne yazık ki yatırımcılar bunu maliyet gerekçesiyle yapmaktan kaçınıyorlar ve ne yazık ki kamu da idare de yeterince sıkı ve etkin biçimde denetim uygulamıyor. Bu nedenle mesela Denizli Kızıldere'de 21 sondaj elektrik enerjisi üretiminde kullanılıyor, sadece bir tane enjeksiyon var. Çok küçük bir kısmı enjekte ediliyor.

Tabii su kaynaklarına ve toprakta bir kirliliğe neden oluyor. Biraz sonra toplumsal sürdürülebilir başlığında ele alacağımız gibi bu tarımsal faaliyetlere de bir darbe vuruyor. Onun dışında hava kirliliği boyutu da var, bu jeotermal kaynaklardan çıkan buharda çeşitli gazlar var. Bunlar hem sera etkisi gösteren, onun dışında hidrojen gibi hava kirletici gazlar da var ve Türkiye'de hem termal sularla birlikte dışarı çıkan ve dışarı çıktığında yoğunlaşmayan, yani sıvıya dönüşemeyip gaz halini koruyan gaz oranı dünyadaki emsallerine göre yüksek hem de karbonatlı kayaç yapısı sebebiyle karbon emisyon düzeyi yüksek. Hatta bir çalışmada tespit edildiği gibi kömürlü termik santrallerden bile daha yüksek bir durumda. Yani biz bunu karbon solunumu olmayan karbon nötr bir enerji kaynağı olarak sunarken, uygulamada böyle bir gerçek ile karşılaşyoruz. Yaptığımız araştırmalarda çok az sayıda bir iki tesiste bu karbonu çıkışta tutan ve daha sonra meşrubat fabrikaları gibi çeşitli sektörlerde satan bazı yatırımcılar var, ama çok az sayıda ne yazık ki.

Toplumsal sürdürülebilirliğe baktığımız zaman, bizim genel sorunların buraya da yansıdığını görüyoruz. Katılım konusunda sıkıntılar var. İzleme denetleme alanında sıkıntılar var, yatırımdan önce yaptık, izin verdik gibi değil de aslında yaşam döngüsüne de sarkan bir şey olarak ele alınması gerekiyor. Kapsam burada projeleri tek tek ele almak yerine, mesela Aydın'da çok fazla tesis var, yeni bir proje ya da mevcut projede kapasite artırımını değerlendirirken kümülatif bir etkide değerlendirmenin yapılması gerekiyor. Bizde jeotermal tesisler bakımından ikili bir değerlendirme var. Bunların bir kısmı kapasite kısmına girebilirken bir kısmı girmiyor.

Sağlık, tabii toplumsal sürdürülebilirliğin diğer bir önemli bileşeni. Burada çeşitli rahatsızlıkların işte kanser, solunum sistemi rahatsızlıkları gibi rahatsızlıkların Aydın ilindeki artış oranı diğer illerden daha üstte olduğu görülüyor. Jeotermal enjekte etmek yerine nehre bıraktığı akışkanların nehir üzerindeki kirlenmenin önemli sebepleri arasında olduğu ve bunun aslında içme kullanma suyunun da bir kısmının

karşılandığı yeraltı sularını kirlettiği gibi veriler var elimizde. Tabii bir diğer önemli şey toplumsal adalet. Belli bölgelerde yoğunlaşıyor. Burada rakam vermek gerekirse hâlihazırda işletmelerde bulunanların yüzde 75'i planlanma aşamasındakinin yüzde 80'i Aydın ilinde. Bu, belli bir bölgeyi tamamen tek bir amaca özgülemek. Tarım faaliyetlerine bir etkisi oluyor, jeotermal enerji bölgesine yakın incir ağaçlarında, meyvelerinde ağır metal oranının fazlalığına dair akademik çalışmalar var.

Şimdi burada neler yapılabilir, öncelikle bahsettiğimiz bu enjeksiyon yapılabiliyorsa gaz tutma tedbiri yaygınlaşabilir. Bu önlemlerin alınması için de devletin bu alandaki denetim kapasitesini devreye sokması gerekiyor ve yerel halkın bu süreçlere gerçek anlamda katılım sağlaması önemli. Biraz önce hocamızın da dediği gibi kümülatifleşmenin göz önünde bulundurulması, bir an önce hayata geçirilmesi gerekiyor. Dinlediğiniz için çok teşekkür ediyorum.

**Doç. Dr. Sevim BUDAK, Moderatör**

Bir iki soru varsa alabiliriz. Ben sözü Sevgi Hocama devrediyorum o halde. Çok teşekkür ederim.

### **Sürdürülebilirlik İletişimi Paneli:**

**Prof. Dr. Sevgi KALKAN / Moderatör, İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi**

Hocam kalabilmenizi çok isterdim. Çok teşekkür ederiz size. Sosyal sorumluluk kategorisinde “Sürdürülebilirlik İletişimi” ile ilgili bir oturumumuz var. Birgül ÜSTÜNBAŞ sizi hemen kürsüye alayım, sizin bir sunumunuz var.

**Birgül ÜSTÜNBAŞ / Arş. Gör.**

Teşekkür ederim Hocam. Türkiye'deki kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını, kurumsal risk yönetimi üzerinde bir araştırma gerçekleştirdim. Biraz halkla ilişkiler bağlantılı çalıştım. Halkla ilişkiler ve tanıtım bölümünde araştırma görevlisiyim. Yüksek lisans tez öğrencisiyim ve halkla ilişkiler alanında çalışmalar yaptım.

Bildiri çalışmamda halkla ilişkiler yönetiminin kurumsal sosyal sorumluluk, sanal ortamda halkla ilişkiler aracı olarak kurumsal web sayfaları, yöntem, bulgular ve sonuç kısmıyla birlikte bildiri kısmımda yer verdim. Ben çok fazla kurumsal kısma açıkçası değinmedim, üstün körü özet halinde anlatmak istiyorum size. Ardından da yaptığım araştırmayı sizinle paylaşacağım. Artık rekabetin yoğun yaşandığı günümüz koşullarında kurumların rakiplerinden farklılaşmaları maalesef ürün ya da sundukları hizmet kalitesi ile mümkün. Kurumlar açısından kısa dönemde kâr elde etmenin mümkün olmadığı günümüz koşullarında artık soyut değerler olmaya başladı. Yani kurum itibarının kazanılması, toplum tarafından beğenilme ve sürdürülebilir bir başarının sağlanmasına yönelik toplum refahını gözeten çok sayıda uygulama gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda kurumsal sosyal sorumluluğun toplum refahına olan olumlu etkisi de kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını kurum içerisine dahil etmektedir.

Kurumların mevcut iletişim hedeflerine dahil ettikleri kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları, kurum ile hedef kitlesi arasında gelişme sağlanmasında en önemli kurumsal iletişim unsurudur. Kurum itibarının sağlanması ve hedef kitle ile uzun vadede sürdürülebilir bir ilişkinin oluşturulması açısından kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaların üstlenilmesi de gereklilik haline gelmiştir kurumlar için. Kurumlar, kurumsal halkla ilişkiler çalışmalarına yönelik olarak da halkla ilişkiler araçlarını aktif bir şekilde kullanmaktadır; ancak yeni iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkan web tabanlı ortamlardan birisi kurumsal web sayfaları, kurumların kullandığı en önemli halkla ilişkiler araçları olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumsal web sayfaları, kurumların sanal ortamdaki varlıklarının bir temsilidir. Hedef kitlelerle olan diyalogun geliştirilmesine, olumlu ilişkilerin test edilmesine kurumsal web sayfaları bir katkı sunmaktadır. Bu sebeple de çağımızın halkla ilişkiler anlayışı olan simetrik iletişim doğrultusunda hedef kitlenin kurum hakkında bilgi almak için baktığı ilk yer olan kurumsal web sayfalarının şeffaf, hesap verebilir ve güncel olarak kullanılması gerekmektedir.

Ben çalışmamı Türkiye'nin önde gelen dergilerinden Capital dergisinin 2018 Aralık ayında yapmış olduğu, "İş Dünyasının En Beğenilen Şirketleri" araştırma sonucunda yer alan 20 kuruluşun kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, kurumsal web sayfaları üzerinde nasıl gerçekleştiğine baktım ve içerik kanalize tekniğini kullandım.

Kurumların kurumsal web sayfaları incelenmiş, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini hangi alanlarda ve nasıl gerçekleştirdiklerini belirlenmesi açısından ise içerik, analiz yöntemi kullanılmıştır.

Şimdi, veri toplama sürecimde, Çin'deki şirketlerin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını, kurumsal web sayfaları üzerinden nasıl kullanılmasını, kurumsal web sayfalarının önemini belirten bir çalışma hazırlamışlar ve ben de bu çalışmayı temel olarak bir kodlama cetveli oluşturdum. Bu kodlama cetvelinin birinci bölümünde bunların hangi ulusal ya da uluslararası olduğunu, hangilerinin ulusal ya da uluslararası olduğunu ve faaliyette buldukları sektörün belirlenmesine yönelik ifadelere de yer verdim. İkinci bölümde kurumsal sosyal sorumluluk içerikleri, toplumsal sorumluluk bağlamında ele aldım. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında yine stratejik halk ve ilişkiler bağlamında inceledim. Üçüncü bölümde ise her bir toplumsal sorumluluk içeriklerinin dağılımına yönelik ifadelerine ve toplumsal sorumluluk içeriklerine, stratejik halkla ilişkiler bağlamında nasıl gerçekleştirildiğini gösteren ifadelere yer verdim.

Şimdi tabloda Capital dergisinin 2018 Aralık ayında yapmış olduğu çalışmada Türkiye'nin en beğenilen 20 şirketi yer almakta, ancak aynı sıralamaya sahip kurumlar olduğu için, 25 tane kurumu ve 25 tane kurumsal web sayfasını inceledim. Mesela, sekizinci sırada Sabancı Holding ve Garanti Bankası yer almakta. 18'inci sırada Doğuş Holding, Opet ve Aselsan var. 20'inci sırada da Migros ve Şişe Cam aynı sıralamaya sahip. Capital'de de böyleydi. O yüzden de Türkiye'de en beğenilen şirketler sıralaması için 25 kurumu çalışma alanıma aldım.

Şimdi burada da kurumların faaliyetlerde bulunduğu sektörleri görüyoruz. İş dünyasının en beğenilen şirketleri sıralamasında aynı zamanda Capital dergisinin yapmış olduğu iş dünyasının en beğenilen şirketleri sıralaması, sektör bazında da hangi kurumların en beğenilir olduğunu göstermekte ve sıralamaya tabi tutmaktadır. Örneğin telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren Turkcell, az önceki sıralamada dördüncü sıradaydı, Vodafone ise 14'üncü sırada yer almakta. Bu da kurumların birden fazla sektörde faaliyet gösterdiği gözlenmek ile birlikte perakende, dayanıklı tüketim, enerji, otomotiv ve finans sektörünün de yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

Burada ikinci bölüme geldiğimde kurumların web sayfalarını inceleme kısmında, sosyal sorumluluk veyahut bağlantılı başlıklar ele alındı. Kurumsal web sayfalarına girdiğimizde, kurumsal sosyal sorumluluk projelerine de erişmek için sekmelere tıklamamız gerekiyor ve bu sekmelerde sürdürülebilirlik, sürdürülebilir yaşam, kurumsal sosyal sorumluluk, toplumsal sorumluluk, çevre uygulamaları başlıklarının kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına yer verildiği görülmüştür. Ardından ise kurumsal web sayfalarından kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının genel anlamda hangi alanlarda ve nasıl gerçekleştirdiklerine dair bilgiler sağlanmıştır.

Bu tabloda genel itibariyle yer alan 25 şirketin kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına hangi alanda ağırlık verdiği görülmektedir. Tablodan elde edilen bulgular doğrultusunda kurumların eğitim, kültür-sanat, çevre, spor, sırasıyla gittiği görülmektedir. Yalnız şöyle bir şey var, tablodakiler benim bulduğum veriler. Kurumlar arasında yüzde 36 eğitim-öğretim, yüzde 20 aile içi şiddet, yüzde 18 ile çevre, yüzde 9 ile kültür, turizm sıralanmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda kurumların eğitim ve çevre alanındaki toplumsal sorumluluk çalışmalarına yer verdikleri; ancak kadın haklarına yönelik toplumsal sorumluluk çalışmalarının yetersiz olduğu belirlenmiştir.

Şimdi burada ise kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının nasıl yapıldığına yönelik bir tablo var. Kurumların stratejik halkla ilişkiler bağlamında kurumsal web sayfalarında hedef kitesine yönelik KSS (kurumsal sosyal sorumluluk) raporlarına yer verdikleri dikkat çekmekle birlikte, sırasıyla STK ile iş birliği, sponsorluk ve devlet ile ortaklık, toplum gönüllüğü, üniversiteler ile ortaklık yaptıkları görülmüştür. Ancak bu tablo Çin’de yapılan çalışmadan örnek olarak yapılmış bir çalışma bu. Sponsorluk kabiliyetlerini, halkla ilişkiler disiplinde kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları altında incelemiyoruz.

Burada az önce genel itibariyle baktığımız tabloları kurumlar bazına indirgenmesi var. Her bir kurumun sosyal sorumluluk dağılımına yer verilmekte, burada ve hangi alanda gerçekleştirdiklerini de kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının da yanıtına yer verilmekte. Bu konulardan yalnızca Yemeksepeti’nin kurumsal web sayfasına ulaşamıyor, haliyle bu firmanın kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına erişilememiştir.

Kurumların kültür, sanat, eğitim ve çevre alanlarında diğer alanlara göre daha fazla faaliyeti görülmektedir. Tarım, sağlık, spor ve kadın haklarına yönelik sosyal sorumluluk faaliyetleri ise diğer alanlara göre daha az üstlenildiği dikkat çekmektedir. Bu bağlamda ise 25 kurum üzerinden söyleyecek olursak, kurumlar arasında sosyal sorumluluk çalışmalarının yetersiz olduğu görülmektedir.

Liste içerisinde yer alan kurumların, kurumsal sosyal sorumluluk dağılımında, alanlara göre sosyal sorumluluk dağılımlarının birbirinden yüksek çıktığı görülmüştür. Örneğin kültür sanat Koç’ta, Arçelik’te; Turkcell’de eğitim, Sabancı Holding’de eğitim gibi. Bunun en temel sebebi kurumların eğitim, kültür sanat, çevre alanlarında gerçekleştirdiği sponsorluk faaliyetlerinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları içerisine dahil edilmesi ve kurumlar tarafından kurumsal

sosyal sorumluluk çalışması olarak ele alınmasıdır. Yani kurumların yapmış olduğu sponsorluk çalışmaları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyeti olarak ele alınmakta ve web sayfalarında kurumsal sosyal sorumluluk sekmesi altında değerlendirilmektedir. Aslında burada tabloda gördüğümüz sponsorluk faaliyeti yapmış olması, ancak bunu kurumsal sosyal sorumluluk başlığı altında ele almasıdır.

Yine aynı şekilde Capital dergisi için hazırlanan kurumsal sorumluluk 2018 raporunda toplumsal sorumluluk alanında en başarılı bulunan kurumlar arasında ilk sırada Koç Holding yer almakta, ardından Sabancı, Eczacıbaşı, Turkcell, Türkiye İş Bankası gibi kurumlar gelmektedir. Tablodan elde edilen sonuçta aslında GPK araştırmasını desteklemektedir. Bu bağlamda kurumların gerçekleştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk içeriklerinin, yani alanlarının kurum beğenilmelerinin sağlanmasında da etkili olduğu izlenimi görülmektedir.

Şimdi burada da stratejik halkla ilişkiler bağlamında dağılımı var. Yine Koç Holding, Arçelik'in KSS raporu STK ile ortaklık, sponsor ve bağış faaliyetlerinde kurumsal web sayfalarında ne kadar yer verdiklerinin oranı bulunuyor. Bunların sosyal sorumluluk çalışmalarını KSS raporu ile kamuoyuyla paylaşmaları önem arz etmekte. Kurumlar arasında THY, Unilever, BSH, Yemeksepeti kurumsal web sayfalarında KSS raporuna yer vermedikleri görülmüştür. Listede yer alan diğer kurumlar ise en erken 2006 olmak üzere KSS raporuna yer verdikleri, en geç olanın da 2018 olduğu görülmüştür. Bununla beraber kurumların raporlarını güncel olarak paylaşmalarının önem taşıdığı bilinmektedir.

Bunun dışında yine aynı şekilde Koç Holding, Arçelik ve Eczacıbaşı Holding'in kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinde gönüllülük ekseninde bir ilişkiye sahip olduğu dikkat çekmektedir. Kurum çalışanlarının "toplum gönüllülüğü ilişkisi" dahilinde sosyal sorumluluk çalışmalarına dahil olması, kurumların stratejik halkla ilişkiler bağlamında sosyal sorumlu davranmaları açısından ise önem taşımaktadır. Yine burada devlet ile iş birliği yapan kurumlar, STK ile iş birliği yapan kurumlar görülmektedir.

Sonuç kısmına gelecek olursam, söz konusu araştırmaya dahil olan kurumların sponsorluk çalışmalarına, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının yer alması şeklinde yer verdikleri dikkat çekmektedir. Kurumların eğitim, kültür-sanat, çevre, sağlık anlamında gerçekleştirdikleri sponsorluk faaliyetlerinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları içine dahil edildiği ve kurumlar tarafından ise az önce belirttiğim gibi kurumsal sosyal sorumluluk çalışması olarak ele alındığı gözlemlenmiştir. Halkla ilişkiler literatüründe sponsorluk alanı, kurumsal sosyal

sorumluluk faaliyetlerinden ayrı bir alan olarak ele alınmaktadır. Bu alanda kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının üstlenilme amacının kurumlar tarafından daha anlaşılır hale getirilmesi ve kurumların sanal ortamlarını temsil eden kurumsal web sayfalarının açıkça düzenlenmesi gereklilik taşımaktadır. Aynı şekilde alanlara bakacak olursak, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının sosyal gereksinim alanlarına göre öncelik sıralaması göstermesi tabii ki beklenmektedir. Kurumların kadın haklarına yönelik çalışmalara önem vermesi gereklilik taşımaktadır. Kurumların kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını stratejik halkla ilişkiler bağlamında gerçekleştirmeleri ve KSS ile paylaşmaları gerekir. Dinlediğiniz için teşekkür ederim.

### **Prof. Dr. Sevgi KALKAN, Moderatör**

Hocamıza teşekkür ederiz. Gerçekten güzel bir çalışma, özellikle web sayfaları iletişim aracı şeklinde müşterilerine, tüketicilerine genel olarak halka açıldıkları pencere. Orada en beğenilen 25 şirketin web sayfalarının incelenmesi, bir ay içerisinde incelediniz ve tabloya dönüştürdünüz. Bu güzel araştırma ve sunum için sorular, katkılar varsa sırayla onları alalım.

### **Katılımcı**

Muhakkak siz araştırmada karşılaşmışsınızdır, ama sizin kişisel araştırmacı olarak düşüncelerinizi merak ediyorum, konu başlıklarını sıraladınız; sadece özellikle kadın çalışmaları, kadın hakları konusunda daha fazla çalışma yapılmasına dair tavsiye ve görüşlerinizi belirttiniz. Peki, firmaların kendilerine göre toplumsal problem alanlarında bir seçkileri var spor, sanat, eğitim. Siz seçmedikleri alanlar olduklarını düşünüyor musunuz ya da ben biraz tabii araştırmanızda karşılaştığınız ve uzak durmayı tercih ettikleri veya faaliyet alanları ile hiç oraya girmedikleri konu başlıkları var mı?

### **Birgül ÜSTÜNBAŞ / Arş. Gör.**

Çok güzel bir soru, teşekkür ederim. Ben web sayfalarını incelediğimde en fazla KSS çalışmalarını Vodafone'un yaptığını gördüm. Sizin elinizde vardır çalışmanın daha detaylı hali. Vodafone'un daha fazla kadın haklarına yönelik çalıştığını biliyoruz.

Türkiye'nin en beğenilen şirketleri bunlar, en beğenilen şirketler seçilirken belli başlı kriterler koyuluyor ortaya. Bunlardan birisi kurum itibarı KSS çalışmalarının sağlıyor olması gerekiyor. Bunun dışında Koç Holding şu anda GPK tarafından yapılan Ölçüt dergisi için yapılan araştırmada KSS çalışmaları en beğenilen olarak ilk sırada yer alıyor. Tabii ki isterdim Koç Holdingin yapmasını, Arçelik'in yapmasını, Eczacıbaşı'nın yapmasını. Eczacıbaşı, Voleybol Takımının sponsorluğunu yapıyor. Maalesef yok.

### **Katılımcı**

Soru değil de, bu konuya katkı olarak bir şey söylemek istiyorum. Şimdi Koç Holding dediniz, ama ben ona katılmıyorum He for She biliyorsunuz Koç Holding başlattı. Yani burada neden Koç Holding'te kadın hakları ile ilgili bir şey yapılmadı dediniz, açıkçası anlayamadım.

### **Birgül ÜSTÜNBAŞ / Arş. Gör.**

Şöyle, ben yapmış olduğum araştırmada KSS çalışmaları altında çok fazla sponsorluk faaliyetinin yapıldığını gördüm. Kurumlar KSS çalışması yapıyoruz diye aslında sponsorluk çalışması yapıyorlar. Kâr elde etmek istiyorlar. Koç Holdingi bilmiyorum. Ben çalışmamı nisan ayında yaptım, yeni yaptım çalışmamı.

### **Katılımcı**

He for She Aralık 2018'de Tamer Bey tarafından lanse edildi. Çok da destekliyorlar, biliyorum ben.

### **Prof. Dr. Sevgi KALKAN, Moderatör**

Pardon ben araya giriyorum, ama sanırım KSS tanımındaki farklılıktan kaynaklanıyor. Literatür, sponsorluk çalışmalarını KSS içerisinde ele almıyor. He for She ile ilgili bir sponsorluk dışında yapılan bir uygulama olup olmadığını bilmiyorum. Bu sponsorluk olarak açıkladıysa eğer onu, sponsorluğu da halkla ilişkiler literatürü KSS kapsamında saymadığı için almamış olabilir. Paydaşlara bir katkıda bulunuyorsa, paydaşlarla ilgili yaptığı her türlü yatırım, sponsorluk da



dahil bunun içine, KSS içerisinde değerlendirilebilir. Dolayısıyla He for She için de sayılması gerektiğini düşünüyorum. Az önce söylediniz, tarihlerle ilgili farklılık olabilir. Bir de en beğenilen şirketlerden bahseder misin bize, neden en beğenilen?

**Birgül ÜSTÜNBAŞ / Arş. Gör.**

Tabii ki, şöyle yaklaşık 1.450 civarı farklı alanlarda çalışan iş insanlarına yapılan bir anket çalışması var.

**Prof. Dr. Sevgi KALKAN, Moderatör**

Bana şimdi en beğendiğiniz şirketler nedir diye bir anket verilse ben hangi kritere göre derim?

**Birgül ÜSTÜNBAŞ / Arş. Gör.**

Şöyle açıklıyorlar KSS çalışmaları, kurumsal performans bunlar içinde en bilindik kriterler arasında yer alıyor.

**Prof. Dr. Sevgi KALKAN, Moderatör**

Bu KSS ve diğer saydığınız kriterlere göre en beğendiğiniz nedir denildiğinde Yemeksepeti demişler. Yemeksepetinin KSS sayfası bile yok. Kurumsal web sayfası bile yok, ama çok ilginç hakikaten.

**Katılımcı**

Ben Hocamın sorduğu soruya cevap niteliğinde bir şey söylemek istiyorum. Şimdi ben de halkla ilişkiler yüksek lisans öğrencisiyim. Halkla ilişkilerde şöyle bir durum var; KSS etiği çok fazla tartışılmakta. KSS ile ilgili çoğu şey bir mercek altında. KSS, mesela web sayfalarının taranması, reklam nasıl kullanılıyor bunların hepsi şey gibi firmanın bunu hangi yönde kullandığı ile ilgili bir durumu getiriyor. Bu acaba itibar için mi kullanılıyor yoksa gerçekten bir KSS mi? Bu çok zor olduğu için.

Prof. Dr. Sevgi KALKAN, Moderatör

Sponsorluk kesin kâr ile itibardır diye mi ayırıyorsunuz.

Katılımcı

Bu kavramların gerçek manada tekrardan literatüre geçirilmesi söz konusu.

Katılımcı

Buna da bir şey ekleyeyim, ben işin içinde olduğum için söylüyorum size. Koç Holding’te kurumlarda belli oranda kadın çalıştırılması, kadın yönetici çalıştırılmasıyla ilgili kendi prosedürleri var.

Prof. Dr. Sevgi KALKAN, Moderatör

Norveç’te de kanun vardır mesela bu konuda, yüzde kırkı kadın olmalı, yönetim kurulunda kanunen.

Katılımcı

Ben birebir Tüpraş’ın eski iletişim müdürü ile çalışıyorum, onlar bile kendi birimini genel olarak kadın elemanlardan seçme yönündeler.

Katılımcı

Ben de sahadan geliyorum, akademik bir araştırmam yok, ama sanıyorum şöyle açıklayabiliriz, siz araştırmamızda KSS raporu yayınlayan şirketler listesini vermiştiniz burada, mesela sürdürülebilirlik raporu tanımı ve KSS raporu tanımı ile eş aldınız mı?

Birgül ÜSTÜNBAŞ

Aynen öyle, aldım.

**Katılımcı**

Oradan bir karışıklık çıktığını düşünmüştüm. Çünkü He for She kampanyası Birleşmiş Milletlerde bir ödül aldı, bir farkındalık yaratma kampanyası. Her sene tekrarlanan bir faaliyet olarak geçmediği için yayınlamamaları doğal gibi. Büyük bir destek vermelerine rağmen her sene nisanda yapılan bir araştırmada karşımıza çıkmaması doğal gibi geldi. İkinci neden de acaba siz sürdürülebilirlik sekmesi, sadece KSS sekmesi altında bakmışsanız ve He for She çalışmasını sürdürülebilirlik kapsamında yatırımcı ilişkileri veya başka bir sekmede değerlendirdilerse görmememiz yine doğal.

**Birgül ÜSTÜNBAŞ**

Zaten Koç gibi, Eczacıbaşı gibi şirketler sosyal sorumluluk olarak tabii ki veriyorlar projelerini, ama o web sayfası açıldığında bizim ilk gördüğümüz aslında sürdürülebilirlik oluyor. Ardından sürdürülebilirliğin altına alt sekmesine toplumsal sorumluluk, sosyal sorumluluk, kültür sanat, spor ya da çevre alanında yapmış oldukları çalışmalara yer veriyorlar. Ben her hâlükârda dediğiniz gibi görmem lazım.

**Prof. Dr. Sevgi KALKAN, Moderatör**

Çok teşekkür ediyoruz. Sayın Ali YILMAZ'a geçmek üzere Birgül ÜSTÜNBAŞ Hocamızı yerine alıyoruz.

**Ali YILMAZ**

Merhaba, benim sunum konum, “Bir sosyal Sorumluluk Projesi Olarak Türk Telekom Dünyanın İlk Telefon Kütüphanesi Yenilendi Reklam Filmine Yönelik Göstergebilimsel Çözümleme”. Öncelikle çalışma amacım göstergebilimsel analiz yöntemiyle Türk Telekom Kütüphanesi reklamını çözümlmek ve kurumsal sosyal sorumluluk açısından algı oluşturmak amacıyla reklamın anlaşılmasını sağlamak. Aslında tüm bu konuşuklarımızın daha özele indirgenmiş halini size göstereceğim. Araştırmamın genelini sosyal içerikli reklamlar oluştururken, örneklerinde dünyanın ilk reklam kütüphanesi yenilendi reklamı oluşturmaktadır.

Araştırma yöntemim, göstergesel reklam çözümleme yöntemi. Rengin KÜÇÜKERDOĞAN “Reklam Nasıl Çözülür” adlı kitabında çözümleme yöntemini en sade, en yalın yöntemlerden birisini anlatıyor. Ben de bunu temel aldım çalışmamda. Kanunsal çerçeveye hocam zaten değindi, ben çok fazla değinmeyeceğim. Sadece bugün benim çalışmamın içinde olan sosyal içerikli reklam kavramına değinmek istiyorum.

Sosyal içerikli reklam kavramını eğitim, sağlık, çevre, kültür gibi konuların reklamlarla işlenerek bizlere yansıtılmasını sağlayan reklamlardır. Reklam filmlerinin künyesi şu şekilde, kullanılan mecralar televizyon, basın, radyo ve internet. Çalışmamın çözümleme yöntemine göre 11 sorudan oluşan bir göstergeli çözümleme bölümü söz konusu:

- Burada birinci soruda, nesile aktarılan bilgi düzeyi iletişimde kullanılan nesnel araçlar hangileridir şeklinde. Burada gördüğümüz yüzeyde ışık girdabında dönen kitaplar söz konusu. Reklamda ilk önce kitaplar üzerindeki figürleri görmekteyiz. Bu figürler kitapların etrafında döndüğü sırada hareket etmekte, bu durum kitapların içeriğini, zenginliğini ve kitapların ilgi çekiciliğini göstermektedir. Kitapların çokluğu da kitap çeşitliliğini ve kitap kütüphanesi uygulamasının zengin içeriğini bize yansıtmaktadır.
- İkinci soruda, bu nesnelere ne çağırıyor, ne düşündürüyor, anlam boyutu nedir şeklinde. Anlam boyutu daha çok metaforları içeren boyut aslında. Bize ilk başta gösterilen şey dip yüzeyin görme engelli bireylerin aslında iş dünyasının yansıttığı. Kitaplar üzerindeki ışık da ürünün, yani kitap kütüphanesindeki ürünün görme engelli bireyler üzerinde yansıtacağı etkiyi bize yansıtmakta. Ayrıca sürekli kitap girdabı da sürekli yenilenen ve dinamik olan kitap kütüphanesini metaforik olarak anlatıyor.
- Üçüncü soruda, yalnızca bir ögeyi anımsamam gerekirse anlamsal ve yan anlamsal boyutlar ile hangi ögeyi aklımda tutarım. Burada benim aklımda ilk başta gelen öge, yani reklam karesi, ilk başta sahneye gelen kitap girdabı karesi. Burada tek bir öge akılda tutulacak olursa, anlamsal boyutta kitaplar ve eser çeşitliliğinin karanlık bir düzlemde ışık etrafında görüntü ve yan anlamsal boyutta tek bir renk karanlık olması görme engellilerin karanlık dünyasının tasviri ve ışık içerisindeki kitapların yerleştirilerek, eserlerin birey üzerinde yaratacağı aydınlanma durumu akla gelmekte.
- Dördüncü soruda, yan anlamlar nasıl düzenlenmiş, aslında bütün 11 sorunun toplamı biraz bu soru da, bu düzende nasıl değerlendirilir. Güçlü mü, zayıf

mı, yoksa dengeli mi şeklinde. Burada kitapların kişiselleştirildiğini görüyoruz. Kitaplar kendi aralarında sohbet ediyorlar ve iletişim kuruyorlar, bir diyalog söz konusu. Bu durum bütün kitapların içeriğinin aslında izleyiciye yansıtıldığı kareyi gösteriyor bize. Kitaptaki karakterlerin özelliklerini yansıtıyor. Seçilen kitabın tepeden aşağıya doğru gitme durumunda düz anlamsal olarak ürün seçilmesi anlatımını getirirken, dışarı doğru gitme durumu yan anlamsal olarak bireyde yaratacağı aydınlanma etkisini bize yansıtıyor. Metinde alıcı ve vericinin varlığı hissediliyor mu kısmına ışık etrafında girdap oluşturulmuş eserler ve kitap tarihleri arasındaki iletişim verici konumda olmasına rağmen dış ses ile bu verici konum destekleniyor. Alıcı durumunda olan görme engelli bireylerin yakınlarına metaforlar göstergeler ile desteklenmiş bir fox gönderiliyor. Fakat bir başka hedef kitle olan görme engellilere seslerle bunlar gönderiliyor. Reklamdaki göstergeler ve metinlerden yola çıkarak hem somut anlamda hem de soyut anlamda metinde alıcı ve vericinin varlığını hissedebiliyoruz.

- Reklamla ürünün olarak nitelendirebileceğimiz telefon kütüphanesi telefon konularak aslında bizlere sunuluyor. Dikkat çekici göstergeler ve kahramanların kişiselleştirilmesiyle ürün değerli bir hale getirilmekte ve farkındalığı yaratılmaktadır.

- Yedinci soruda, metin ve görüntü arasındaki bağlantı nasıl sorusu. Burada ürün gerçek anlamda göstergesel araç ile kişisel olarak izleyiciye aktarıldığı sahne telefon tuşunun gelmesi ile başlayan sahne aslında. Seçilmiş kitabın hikâyesi dış ses ile başlarken, kitap ışığa doğru havalanıyor. Bu durum bize anlamsal boyutta kitabın seçilmesi dururken yan anlamsal boyutta aslında aydınlatıcı durumunu gösteriyor. Ürün ve kalitenin yansıtılması için kitaplar kişiselleştiriliyor. Bu durum aşırı süslemeye örnek gösterilebilir. Karşıtlık söz konusu değil, çünkü benzetme ve metaforlar söz konusudur.

- Sekizinci soruda, göze çarpan öge ya da arka planda kalan öge hangileridir? Bu da ikinci karede -gözümüze ilk çarpan karede- aslında kitap isimleri olarak geliyor. Ardından karakterler olarak arka fonda diğer kitapları görmekteyiz. Bu durum bütün kitapların içeriklerinin özel ve ilgi çekici olduğunu gösteren bir durum aslında. Ürünün dış ses ile desteklenmesi halinde, yani ikinci sahnede, ürünün gerçek olarak yansıtıldığı sahnede, görme engelli birey ve telefon göze çarpan nesne durumunda. Bu hedef kitleyi bize göstermekte aslında. Hedef kitleye somutlamış olarak telefon gösterilmekte. Kaplı perdeden süzülen ışık metaforik olarak görme engelli bireyde yaşanılacak olan aydınlanmayı gösteriyor bize.

- Dokuzuncu soruda, bu çerçevede üstteki değişik öğeler nasıl konumlandırılmıştır. Görüntülerin genelinde biz kitap karakterlerini görüyoruz aslında. Mesaj olarak kitapta ilgi çekici ve içerik zenginliği üst zeminde verilirken, alt düzende kitap çeşitliliğini destekleyen görüntüler görünmekte. Gösterilen ve verilen mesaj ürünü destekler.
- Reklam etiği nedir, 10'uncu soru. Bir kere reklam, mesela çekiciliği olarak mizah kullanılmakta ve reklam ilgi çekici hale getirilmeye çalışılmaktadır. Göstergelerin ardından izleyici hayal dünyasında kitaplığın içeriğini tasvir etmekte biraz da. Dış ses çekici bir şekilde seslendirildiği sırada engelli bireyin yüzündeki mimikten ürün ve hedef kitle arasındaki bağ ve duygusal bağı görmekteyiz aslında.
- 11'inci ve son soru, öğelerin bütünlüğünü düzenleyen birim nedir sorusu. Reklam filmlerinde öğelerin bütünlüğünü düzenleyen görüntüsel göstergelerden çekim teknikleri ve dilsel gösterge olarak dış ses ile sağlanmaktadır.

Sonuç kısmında, alıcı ve vericilerin varlığının reklamda hissedilmesi, ürünün sunum şekli, metin ve görüntü arasındaki bağın hem dilsel hem göstergesel olarak kurulması, göz önündeki öğeler ve arka plandaki öğelerin yerleşiminin mesajı aktarmadaki güce pozitif etki etmesi, öğelerin konumlanması ve ilettiği mesajların bütünlüğü, iletinin alıcı üzerindeki etkisi ve hayal ettiği ürün algısı, öğelerin bütünlüğünü sağlayan teknik özellikleri açısından reklam, farkındalık, yaratıcı ve hareketle geçici olarak çözümlenmiştir. Dinlediğiniz için teşekkür ederim.

### **Prof. Dr. Sevgi KALKAN, Moderatör**

Sayın Ali YILMAZ'a bu ilginç sunumu için teşekkür ederiz. Hakikaten, alandan olan arkadaşlar için belki reklam çözümlemeleri çok normal olabilir, ama benim için farklı ve keyifli geçti, hoşuma gitti. Gayet iyi sundunuz. Varsa yorum ya da soru, eleştiri alabiliriz.

### **Katılımcı**

Başarılı bir sunumdu bence de, ben de çok keyif aldım. Bu tarz şeyler aslında sadece görme engelliler olarak düşünüyoruz, ama kendi adıma bununla ilgili birkaç uygulama kullanıyorum, gözlerimde problem olabiliyor zaman zaman. Mutlaka açıp

okumak istediğim kitapları okuyamasam bile, sesli dinleme olayını kullanıyorum. Gerçekten benim de ilgimi çekti.

### **Ali YILMAZ**

Sadece görme engelliler hedef kitle, ama şöyle bir durum var, bedava bir telefon uygulaması. Bizler de dinleyebiliriz.

### **Prof. Dr. Sevgi KALKAN, Moderatör**

Tabii burada KSS olma nedeni, engellilere yönelik bir proje bazında reklamının yapılmış olması, o yüzden bu oturumun içinde sunduk.

### **Katılımcı**

Trafikte araba kullananlar da bu uygulamayı kullandıklarını, vakti değerlendirmek için sesli kitap dinlediklerini söylediler.

### **Prof. Dr. Sevgi KALKAN, Moderatör**

Ben de onu merak ettim, acaba bu projenin devamında kaç görme engelliye ulaştıkları ile ilgili bir ölçüm yaptılar mı?

### **Ali YILMAZ**

Şöyle söyleyeyim, bunun bir ölçümlenmesine ben rastlamadım. Fakat şunu fark etmişler, reklamlar görme engelliler için anlaşılacağı için reklamları 2017 yılında sesli olarak vermişler. Baştan sona kadar açıklamışlar sesli olarak.

### **Prof. Dr. Sevgi KALKAN, Moderatör**

Başka soru, yorum katkı yoksa tam zamanında süremizi de iyi kullandık.

## **Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU**

Poster bildiri hazırlayan bir arkadaşımız var. Biraz arkadaşımız açıklasın, arzu edenler daha sonra posterini inceleyebilirler, takip etmek isteyenler de toplantıdan sonra görüşmelerini sürdürebilirler. Sen bize bir iki dakikada özetlersen memnun oluruz.

### **Poster Sunumu:**

#### **Musa Abdulla AMEIR**

Ben Kocaeli Üniversitesi'nde öğrenciyim, yüksek lisans öğrencisiyim, Ali sınıf arkadaşım. Benim çalışmam, "Sosyal Medyadaki Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi" araştırmak ve sosyal mesajlarına halkın katılımını inceledim. Bu kısacası KSS mesajları sosyal medyada. Şöyle söylüyorlar, halk çoğu zamanda KSS mesajları Facebook ya da başka sosyal medyada kötü yorum paylaşıyorlar. Bu yüzden şirketlerin, hatta büyük şirketlerin ya da itibarı olan şirketler korkuyorlar. Katar Hava Yollarının itibarı çok yüksek, hatta geçen sene yarışma vardı Fransa'da ve en sevilen hava yolları olmuş; ben de çalışmamda bunu seçtim. Çünkü insanlar, müşteriler onu seviyor. Daha fazla hava yolları, daha fazla KSS olmayan mesajlar paylaşıyorlar. Beş ay sadece inceleyebildim, yüzde 30 bir sadece KSS mesajları oldu ve yüzde 68 KSS olmayan mesajlar vardı. KSS olmayan mesajlar hakkında insanlar daha çok yorum yapmışlar.

### **Prof. Dr. Sevgi KALKAN, Moderatör**

Çok güzel bir çalışma, çok teşekkür ederiz. Katılım belgelerini vermek üzere sizleri buraya davet ediyoruz.

## **Dr. Öğr. Üyesi Murat Adil SALEPÇİOĞLU**

İkişer dakika poster bildirisi olanlar, bildirimleri ile ilgili çok kısa özet bir konuşma yapmalarını bekliyoruz. Dolayısıyla hazırlık yapın, iki dakikada özetleyin ne yaptınız, nedir ve sonuç! Birazdan bildirimler geldiğinde Hocam başlatacaktır.



**Yönetişim, Dijitalleşme ve Sürdürülebilirlik Ekonomisi Paneli****Prof. Dr. Celal Nazım İREM / İAÜ İİBF Dekanı**

Öncelikle hoş geldiniz başarılar diliyorum. Bu vesile ile benim yerime Moderatörlüğü yürütecek olan Prof. Dr. Öcal USTA Hocamızı da takdim etmek isterim. Kendisine teşekkür ediyorum. İstanbul Kent Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Öcal USTA Hocamızın bu görevi üstlenmesinden duyduğum memnuniyetimi ifade ediyor ve tekrar teşekkürlerimi sunuyorum.

**Prof. Dr. Öcal USTA / İstanbul Kent Üniversitesi, Moderatör**

Öncelikle beni bu Sempozyumunuza davet eden Heyetinize teşekkür ederek Paneli başlatmak istiyorum. Efendim hoş geldiniz hepiniz. Oturumu saygıyla ve sevgiyle açıyorum. İlk olarak Sn. Dr. Öğr. Üyesi Necmiye TÜLİN Hanımefendi ile başlıyoruz, söz sizin buyurun efendim.

**Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İRGE**

Teşekkür ederim. Merhabalar, ben hem KURSAM yöneticisi hem de İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim üyesi olarak bir bildiri sunmak üzere buradayım. Sabahki açılış konuşmamız ve konuklarımızın yaptığı çalıştay bildiri sunumları ile çok yapıcı, verimli bir açılış yaptık. Hem katılımcılar hem öğrenciler anlamında çok verimli geçtiğine inanıyorum. Değerli konuklarımız hem açılış konuşmasına katkıda bulundular hem çalıştay bildirimlerini sundular. Biz de öğlenden sonraki panellerde çeşitli bildirimler ile yine bu sempozyuma katkı sağlayacağız. Farklı konular var, biri Kurumsal Yönetim Sürdürülebilirlik ve Liderlik, Dijitalleşme, Kriz İletişimi, Finansal Risk Yönetimi gibi farklı konularda panellerde bu konulara değinilecek. Bizim konumuz da “Kurum Kültürü ve Sürdürülebilir Liderlik İlişkisine Yönelik Bir Araştırma”. Bu araştırmayı Öğr. Gör. Ayşegül Özkan ile birlikte yürüttük.

Şimdi size kurum kültürü nedir, önce onu ifade etmek istiyorum. Kurum kültürü, çalışanlara kurum içinde neyin önemli olduğu, neyin değerli olduğu konusundaki duyguları veren, kurumunu koruyan, güçlendiren, birliktelik sağlayan bir yapıdır. Kısacası kurum içi normlara sıkı sıkıya bağlılık demektir. Kurum kültürü paylaşılan duyguları, düşünceleri, inançları, değerleri temsil eder ve bunların uygulanması ile

birlikte bir alışkanlık haline gelir. Kurum kültürü çalışanlar için bir zemin oluşturur. Nasıl bir zemin oluşturur? Örnek alınması gereken, alışkanlık yapınca da sürekli uygulanırlığıyla kurumun benimsenmesini sağlayan, kuruma bağlılığı arttıran, dolayısıyla verimi ve performansı etkileyen bir olgudur. Kurum kültürünün temel öğeleri liderlik tarzı, seremoniler, törenler, hikâyeler, kahramanlar, mitler, kurumun kendine has lisansı, değerler, semboller ve normlardır. Örneğin seremoniler, törenler, belirli aralıklarla yapılan ritüeller ya da kahramanlar ile ilgili -kurucu kahramanlardan bahsediyoruz- kahramanların hayat hikâyeleri, kurumun kuruluş hikâyesi abartılı olmakla birlikte mitler, biraz abartılı olsa da çalışanlara hayranlık uyandırdığı için bağlılık sağlama anlamında çok etkili olan bütün bu temel öğeler kurum kültürünü oluşturur.

Kısaca -ayrıntılara girmeyeceğim- kurum kültüründe önemli teoriler var. Deal and Kennedy, Schein kurum kültürü tiplmeleri. Burada ifade edilmek istenen, bu bilim insanları ile ileri sürdükleri teorilerle her toplumun kendine has özellikleri olmakla birlikte, genel özellikler sıralanarak belli sınıflandırmalara gidilmesi gibi. Örneğin Doğu topluluklarında daha toplulukçu oluyoruz; daha dişi, daha feminen. Güç aralığı mesafesi mesela, bireyci toplumlarda daha az; çünkü daha yakın ilişkiler kuruluyor, ama hiyerarşik yapılarda güç mesafesi çok daha fazla. Bu da katılımcı olmayı engelleyince çalışanların bireyi daha ön plana çıkardığı, ama bir anlamda da katılımcı olamadığı için kendini geri planda hissettiğinden dolayı verimini düşüren bir durum. Dolayısıyla sizin hangi toplumda olduğunuza ve o kurumun da yine o toplumun içinde hangi kurum kültürüne dahil olduğunuz çok önemli. Örneğin aynı ülkede farklı sektörlerde de kurum kültürü farklılaşabiliyor. Bir askeri yapı ile bir moda sektörü çok farklı. Dolayısıyla oradaki hiyerarşik yapı ya da toplulukçu olma özellikleri değişiyor.

İkinci değişkenimiz, birinci kurum kültürüydü onu vurguladıktan sonra, diğer bir değişkenimiz olan sürdürülebilir liderliğe gelince, sempozyumumuzun en önemli konularından biri de sürdürülebilirlikti. Sürdürülebilirlik, katılanların belki dinlediklerinden de çıkarım yapabilirler, devam etme, devamlılığı sağlayabilme, yani devam etme yeteneği olarak tanımlanabilir. O devamlılığın sağlanması, ama hangi konularda olacak? Tabii ki ekonomik sürdürülebilirlik, yönetsel sürdürülebilirlik, çevresel sürdürülebilirlik ve enerjisel sürdürülebilirlik. Bütün bunların, yani sürdürülebilirliğin sağlanması için kurum kültürü ne kadar etkilidir, liderler ne kadar etkilidir. Sürdürülebilir liderler, sürdürülebilirliği de sağlayacak olan kişilerdir. Burada temel amaç çalışanlara daha etkin, daha verimli, daha başarılı olabilecekleri ortamı sağlamaktır. Sorumluluk duygusunun çok yoğun bir şekilde hissedilebildiği liderlerdir sürdürülebilir liderler.

Kurumların hedeflerini gerçekleştirmelerinde sürdürülebilir liderlere ihtiyaç var. Uzun vadede planların gerçekleştirilmesi için sürükleyen liderlere ihtiyacımız var. Tabii bunların sürdürülebilir planları da olması gerekiyor ve bu sürdürülebilir liderleri, sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir olma birbirini bütünleyen kavramlar. Sürdürülebilir liderler, sürdürülebilirlik sağlayacaklar. Bunun için sosyal ve çevresel sistemleri destekleyen, devam ettiren ve sonuçlara götüren eylemleri de yine onlar gerçekleştireceklerdir. Çalışan devrini, yani işten çıkışları azaltmayı hedefler, yenilikçi, verimli sonuçlar elde etmeyi sağlayan bir bakış açısıdır. Uzun vadede değişimi ve sürekliliği sağlayan anahtardır. Bizim araştırmamızın modeli de kurum kültürü ve sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi incelemek, yani sürdürülebilirlik kavramına etki edecek olan bu liderler kurum kültürü ile nasıl bir ilişki içindeler, kurum kültürü ile sürdürülebilir liderlik arasında bir ilişki var mı, bunların alt boyutları neler, bu boyutlar arasındaki etkileşim ne düzeyde, buna bakacağız.

Kurum kültürünün boyutları dört, sürdürülebilirliğin boyutları da üç tane olarak belirlenmiş durumda, modelimiz bu şekilde. Hipotezlerimiz, ana hipotezler ve alt hipotezlerden oluşuyor:

- Hipotezimiz: Kurum kültürü ve sürdürülebilirlik arasında bir ilişki vardır ve kurum kültürünün sürdürülebilir liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
- Alt hipotezlerimize gelince de, her bir alt boyut diğeri ile ilişki içindedir.

Çoklu regresyon yapmadık, tekli regresyon yaptık. Bildiride biliyorsunuz sayfa sınırı var. On beş sayfada sınırlamak adına, bir de on iki tane daha hipotez koyarsak sizin önerileriniz doğrultusunda bildirilerimize ilave edebiliriz.

Bu slaytımda da yöntemimizi ve örneklerimizi anlatmak istiyorum. Nicel bir yöntem olan anket yöntemini kullandık. Araştırmanın verilerini İstanbul ilinde kamu ve özel sektörde çalışan 386 kişiden sağladık. SPSS istatistik programı ile analizi yaptık. Örneklem büyüklüğü 384 olarak çeşitli kaynaklarda ifade ediliyor. Biz de 386 ile noktayı koyduk. Hepsinin bildiği gibi kurumlarda anket yapmak oldukça zor oluyor, biz önce belli bir sektörde belli firmalarda yapmayı hedefledik, fakat aylar süren çabalarımıza cevap alamadığımız için maalesef sonra hem kamuya, hem özele yayıldık. Farklı sektörlerde, farklı alanlarda çalışanlara uygulayarak bu sayıya ulaştık.

Ölçeklerimizden kurum kültürü ölçeği 2004 yılında Türkçe'ye uyarlanmış ve 36 soruya indirilmiştir ve kurum kültürü ölçeği geçerlilik ve güvenilirliği yapılmış bir ölçektir. Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği 33 sorudan oluşuyor. Semih Çayak tarafından geliştirilmiş bir ölçek ve 33 soruluk bir ölçek. Ben kendisiyle bizzat

görüştükten izin aldım, üç soruyu çıkardık. Hatta bundan sonraki bir çalışmada bu ölçeği kullanmak üzere beraber çalışmayı teklif ettiler, çünkü bu önemli bir değişken. Hele ki bugünkü sempozyumdan sonra bu konunun çok daha önemli olduğu ortaya çıktı. Demografik sorular da 6 olmak üzere, yanıtlayıcılara toplam 75 soru yönlendirildi. Frekans analizi sonucunda elde edilen bulgular; cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu gibi frekans analizinde gösterildi. Daha sonra her iki değişkenin alt boyutlarını belirlemeye yönelik faktör analizi yapıldı.

Şimdi burada frekans analizi sonuçlarını gördüğümüz zaman kadın ve erkeklerin sayılarının yaklaşık olduğunu görüyoruz. Yaşların daha çok 25-40 yaş arasında olduğunu görüyoruz. Medeni durumda da yaklaşık birbirine yakın, yani evli-bekâr değerleri var. Eğitim durumunda daha çok üniversite mezunu olduğunu görüyoruz. Aldıkları görevler itibariyle de uzman kişilerin çoğunlukta olduğunu görüyoruz. Burada ifade etmek istiyorum, bizim daha çok bu analizi yaptığımız, anketleri uyguladığımız kişilerin Y grubu olduğu ve çıkan sonuçlardan da Y grubuna yönelik olarak çok ümit verici, geleceğin liderleri anlamında olumlu sonuçlar aldığımızı ve bu anlamda da ümitli olduğumuzu söyleyebilirim. Çalışılan sektör olarak kamu ve özel sektör olarak sayılarımız 167 ve 219 şeklinde. Çalışılan kurumdaki personel sayısı anlamında 251'den fazla olanlar, yani daha kurumsal yapıda olanlar gördüğümüz gibi. 251 ile daha fazla. Kurumda çalışma süreleri de 1-5, 6-10 yıl; yine bu yaş aralığıyla çok örtüşen bir rakam. Çünkü bunlar, yani bizim cevap aldıklarımız sayı anlamında çoğunluk olarak Y kuşağı dedik, yeni işe başlayan, birkaç yıllık çalışanlar, uzman ve uzman yardımcısı ya da geleceğin yöneticileri diye ümitle beklediğimiz kişiler diye düşünüyorum.

İş hayatındaki çalışma sürelerini de gördükten sonra, faktör analizine geçiyorum. Yapılan faktör analizi sonucunda kurum kültürünün dört, sürdürülebilir liderlik ölçeğinin üç boyutta olduğu saptandı. Sorularda misyon boyutu 10 soru, tutarlılık 9, katılım boyutu 7 ve uyum boyutu da 3 sorudan oluşmaktadır şeklinde. Sürdürülebilir liderlik ölçeğinin ise yönetsel sürdürülebilirlik liderlik boyutu 19 soru ile bu kavramı gerçekten güzel açıklayacak anlamında yeterli soru adedi, yani var anlamında bizi olumlu bir yoruma sevk etti. Diğerleri de toplam da üç boyut olmak üzere biz bu boyutlara ilişkin güvenilirlik analizini de 0.9'un ve 0.8'in üzerinde olmak üzere burada görüyorsunuz. Sorularımızın toplamı 29, burada da sorularımızın toplamı 33 olmak üzere görülüyor. Fark analizleri için demokrafik özellikler bağlamında bağımsız T testi kullanılmıştır. Çalışanların cinsiyet, medeni durum, çalışılan sektör, kurumdaki personel sayısı, kurumdaki çalışma süresi ve toplam iş tecrübesinde anlamlı farklılıklara rastlanmış, ancak çalışanların yaşı ve görevlerine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Gördüğünüz gibi cinsiyette uyum boyutunda 0.05'ten küçük, medeni durum da yine aynı şekilde sürdürülebilir, ama ekonomik sürdürülebilir liderlikte farklılık var. Çalışılan sektörde uyum boyutunda ve kültürel sürdürülebilir liderlikte kamu ve özel sektör anlamında anlamlı farklılık var. Devam edersek eğitim durumunda, genel kurum kültüründe, tutarlılık boyutunda ve katılım boyutunda farklılık var. Kurumda çalışan personel sayısında, yine 3 ile 4 arasında örneğin farklılık olduğu, yönetsel sürdürülebilir liderlikte 4 ile 5 arasında farklılık olduğu, kültürel sürdürülebilir liderlikte 3, 4, 5 arasında farklılıklar olduğu tespit edildi. Kurumda çalışma süresine göre yine genel kurum kültürü, genel tutarlılık ve katılım boyutu sürdürülebilir liderlikte de genel, yönetsel, ekonomik, kültürel sürdürülebilirlik boyutlarında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Toplam iş tecrübesinde bir karşılaştırma yapılmamış, ama katılım boyutuyla arasında toplam iş tecrübesi bağlamında farklılıklar olduğu görülmüştür. Korelasyon analizinde genel kurum kültürü boyutlarıyla ve yine sürdürülebilirlik ile geneli ve tüm boyutlarıyla ilgili aralarında hem genel sürdürülebilir liderlik hem genel kurum kültürü anlamında ve boyutlar anlamında bir korelasyon, anlaşılabilir bir ilişki olduğu görülmektedir. Yine biz burada, biraz önce ifade ettiğim gibi, çoklu regresyon yapmadık, 12 tane daha hipotez koymak durumundaydık. Biraz önceki korelasyonda gördüğünüz gibi hem ana hipotezimizi destekleyen bir ilişki tespit edildi hem alt boyutlar anlamında ilişki olduğu tespit edildi; fakat regresyon analizinde kurum kültürünün sürdürülebilir liderliğe etkisi tespit edildi, ama alt boyutları söylediğim gibi buraya almadık.

Gördüğünüz gibi anlamlı bir ilişki var ve kurum kültürü, sürdürülebilir liderlik üzerinde bir etkiye sahip ve bu etki orta şiddetli. Çok güçlü bir açıklayıcılığı yok, ama biz bunu yaparak hem bu ilişkiye dikkat çektik, yani bizim açıkçası yapmak istediğimiz şey bu iki kavram ve bu iki kavramın boyutları arasındaki ilişkiye dikkat çekmekti ki bu hipotezimiz ispatlandı. Bir ilişki var, anlamlı; ama regresyon analizi sonucuna göre kurum kültürünün sürdürülebilir liderlik üzerinde etkisi var, fakat orta şiddetli. Buradan, hipotez sonuçlarımızı kabul edilmiştir, şeklinde buradan ifade ediyorum. Elde edilen bulgulara yönelik olarak kadın erkek oranının eşit dağıldığı yakın anlamında, Y kuşağına ait çalışanlar olduğu, medeni durumda yine birbirine yakın değerler olduğu, eğitim durumunda en fazla üniversite çalışanı olduğu ve kamu ve özel sektör oranlarının da yine birbirine yaklaşık olduğu, dolayısıyla verilerin değerlendirmeler açısından kaliteli olduğu düşünülmektedir. Yine Y kuşağı anlamında da bu sonuçlardan biz Y kuşağından çok ümitli değiliz, arkadan Z geliyor ne yapacak bunlar derken, şöyle düşünüyoruz diye ifade etmek istiyorum, Y'den ümitliyiz, Y'ler güzel şeyler yapacaklar. Yine sonuçlardan devam edecek olursak, evet, orta düzeyde anlamlı bir etkiye sahiptir. Bu da tabii ki kurum kültürünün anlamlı bir etkisi olduğunu, orta şiddette de olduğunu, dolayısıyla kurum kültürüne

burada son bir şeyler söylemek istiyorum: Kurum kültürü, belirsizlikleri en aza indiren en önemli faktörlerden biridir bir kurumda. Kurum kültürü, çalışanların kuruma bağlanmasını sağlar, kurum kültürü teknolojik değişmeyi ve yenileşmeyi sağlar; ama bunu da sağlayacak olanlar öncelikle yöneticilerdir. Kurumun en tepe yöneticileri, kurucu liderleri ve diğer tepe yöneticileri örnek olmalıdır diğer liderlere, kurumun sürdürülebilirliği için, kurum kültürünün çalışanlara benimsetilmesi için sürdürülebilir liderlere ihtiyacımız var, ama onların da kurum kültürünü oluşturmada üzerlerine çok önemli görevler düşüyor. Çalışanlar üzerinde etkin, verimli olunmasını sağlayacak ve şeffaf, adaletli, çözüm üreten, katılımcı lider özelliklerine ihtiyacımız var. Yönetimin böyle olduğu ve kurum kültürünü benimsetebildiği takdirde kurum başarılı olacaktır.

Öneriler olarak da, araştırmamızın kısıtları olarak sınırlı sayıda bir çalışan grubuna ulaştık, daha fazla sayıya ulaşılabilir, belli sektörler ele alınabilir. Kamu ve özel kurumlar daha fazla sayıda iki ayrı grup olarak yapıp bir karşılaştırma yapılabilir. Kültürler arası farklılıklar tespit edilmesi açısından farklı kültürlerde firmalara uygulanabilir. Bu araştırmalar yapılırsa literatüre de katkı yapılacağını düşünüyoruz, teşekkür ediyoruz.

**Prof. Dr. Öcal USTA, Moderatör**

Çok teşekkür ediyoruz, keyifli bir sunum izledik, çerçevesini de güzel çizmiş, araştırmasını da güzel yapmış. Ben kendi adıma söylersem, keyifle izledim. Soru cevap olayını en sonda yapalım. Efendim şimdi Cüneyd Beyin sunumuna geçiyoruz, Sayın Cüneyd Bey buyurun efendim söz sizin.

**Dr. Öğr. Üyesi Cüneyd LEVENT / İAÜ ABMYO Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Bölümü**

İstanbul Aydın Üniversitesi Meslek Yüksekokulu Muhasebe ve Belge Uygulamaları'nda öğretim üyesi olarak çalışıyorum. Esin Hocamızla beraber bir çalışma hazırladık, sunumumuz Kurumsal Yönetim. Aslında aşağıdaki yapılan konuşmaların devamı niteliğinde olacaktır. Kurumsal yönetim kurulu komitelerinin Türkiye'deki genel durumunu yansıtıyoruz. Açıkçası bizim bir hipotezimiz yok, çünkü bununla ilgili yapılan bir çalışma görmediğimiz için ilk önce mevcut durumu ortaya koymak istiyoruz. Sizden gelecek öneriler ile bunun üzerine birazdan geniş bir perspektifte bir çalışma yapabiliriz.

Sunum planlamam şu şekilde, ilk olarak halka açık şirketlerde kurumsal yönetim üzerine çok kısa duracağım. Halka açık şirket ne demek, halka açık olmayan şirket ne demek, çok kısa bahsedeceğim. Aşağıda Vedat Hocamız bahsetmişti, aslında rakamlar bizim ezberlerimizi bozuyor. Yani rakamlar olmasa, bizim bazı konulardaki algılarımız yanlış olacaktı. Biz zannediyoruz ki halka açıklık oranı artıyor veya şirketler koşu koşu halka açılmaya gidiyor, fakat Vedat Hocamın verdiği rakamlar hem Türkiye’de hem dünyada şunu gösterdi, halka açılmadan bir kaçış var, onun üzerinde duracağım. Daha sonra yönetim kurulu opsiyonları üzerine Türk Ticaret Kanunu çerçevesinde kısaca duracağım. Yönetim kurulu komitelerinden çok hızlı bir şekilde bahsedelim. Şunların detaylarına sorular olursa gireceğim, yoksa kısaca bahsetmek istiyorum.

Kısaca bir araştırmamız var. Türkiye’de biz kimya sektörünü araştırdık, sadece amacımız mevcut durumu ortaya koyabilmek ve tespitlerimizi sizlere sunabilmek. Bu şekilde sunumumuzu tamamlayacağız. Şimdi halka açıklık ne demek, halka açıklık demek, bir şirketin aslında Türkiye’de veya dünyada anladığımız anlamıyla bir borsada hisse senetlerinin işlem görüyor olması demektir. İşin teknik detaylarına çok girmeyeceğim. Özellikle bu 1980’den sonra Türkiye’de çok yaygınlaşan, bu yeşil sermaye diye bildiğimiz, fakat yetkisi olmadan para toplayıp da holdingler kuran şirketlere karşı SPK şu ifadeyi getirdi, “halka açık sayılan şirket” ibaresini getirdi ki, insanların toplanıp birilerinden para toplayıp şirket kurmasın diye. İşin özetinde halka açıklık dediğimiz zaman, Türkiye’de borsada işlem görmeyi kastediyoruz, bir de sermaye piyasası kurumunun denetimine girmeyi kastediyoruz. Peki, şirketlerin halka açık olması bize ne faydalar sağlıyor, niye şirket kendi sermayesini başkası ile paylaşsın veya kârını paylaşsın dediğimiz zaman üç temel faydası var, makroekonomik olarak, şirketlere faydaları var. Makroekonomik olarak baktığımız zaman devletimiz halka açık teşvik ediyor, ama bu teşvikler maalesef ki hatırladığım kadarıyla 2019 yılında, eğer hafızam beni yanıltmıyorsa yeni halka açılan şirket hatırlamıyorum. Çünkü vaziyetimiz çok iyi bir yere gitmiyor.

Kaynak sorununa bir çözüm sunar halka açılma, üretim ve istihdam artışı sağlayabilir, sermayenin tabana yayılmasına neden olabilir. Bunlar tabii teorik olarak halka açılmanın makroekonomik faydası. Tabii ben burada yazmadım, ama bir faydası daha var, şirketlerin devlet olarak denetim altına girmesini kolaylaştırılması da makroekonomik olarak bir fayda olarak söylenebilir. Yatırımcılara faydaları dediğimiz zaman, daha fazla hisse senedi alma imkânına sahip oluyorsunuz, daha fazla alternatifiniz var. Denetim olduğu zaman bir güven, denetlenen bir şirkete ben daha fazla güven duyarım diye bir algı var. Sürekli bilgilendirme, kamuyu aydınlatma

platformundan ücretsiz olarak faydalanabiliyorsunuz. Halka kapalı şirketlerde ne oldu bunu öğrenmemiz çok da kolay değil. Aynı zamanda şirketlerin paylarının likidite olarak satılmasını sağlar. En büyük fayda şirketlere burada, finansmana erişim kolaylaşır, halka açık olan bir şirketin kredi alması, diğer şirketlere göre teorik olarak, hatta pratikte daha kolay olarak bilinir. Likidite sağlar, yurt içi ve yurt dışında prestiji olur. Kurumsallaşmayı getirir mi, getirmez mi, ben kısmen halka açık şirketlerde de bulunduğum için gördüm, kurumsallaşmayı kısmen getiriyor, ama ne kadar getirip getirmeyeceğini tartışacağız. Şirketlerin kredibilitesini arttıracacağı muhakkak. Halka açılmalı, daha düşük faizden kredi bulma imkânı sağladığı söyleniyor. Aynı zamanda global pazarlara ulaşabilmeyi sağlıyor.

Peki, Vedat AKGİRAY Hocanın dediğinden devam edelim, şirketler neden kaçınıyor halka açılmaktan? Çünkü sürekli izlenmek istemiyorlar ve Türkiye’de de dünyada da mevzuatlar git gide sıklaşıyor. Krizler oluyor, 2008 krizi oluyor, bunun karşısında hemen çözüm olarak ne yapıyoruz, biraz daha sıkılaştıralım, daha fazla kişi denetlesin, binlerce ortakla karşı karşıya kalmak durumunda kalıyorsunuz. Çok ucuz bir kaynağa ulaşıyorsunuz. İnsanların parasını alıyorsunuz, o parayı direkt olarak kasanıza atıyorsunuz veya siz kişisel ortaksanız, tabirim yanlış anlaşılmasın, ama o parayı direkt olarak cebinize atıyorsunuz, kasanıza atıyorsunuz. Bunun sonrası bir sürü birim kurmamız gerekiyor. Bir biriminizin insanlarla ve yatırımcılarla muhatap etmeniz gerekecek ve belli prosedürleri yerine getirmeniz gerekecek. Yani toplantılarınızı artık kapalı kapılar ardında yapamayacaksınız. Burada olduğu gibi kameralar olacak. Kameraların gözü önünde canlı yayınlanan genel kurullarınız olacak.

Şimdi kurumsal yönetim dediğimiz zaman biz şunu anlıyoruz, şirketlerin yönetildiği, kontrol edildiği, hedeflerin belirlendiği sorumluluk diye bir sistemden bahsediyoruz. Aslında 1992’de yapılan bu tanımlama kurumsal yönetimin bir çerçevesini çiziyor. Yani biz burada kurumsallaşma ile kurumsal yönetimi birbirinden ayırıyoruz. Kurumsal kültür, hocamız bahsetti, kurumsal kültürde biraz daha belki bir kurumsallıkla formallik var, tabii ki kurumsal yönetimde de var, ama burada iki temel kavramımız var. Paydaş kavramı bizim için çok önemli ve ilkeler dediğimiz kavramlar üzerine çıkılıyor ve bunun da tamamen sorumluluğu şirketlerde yönetim kuruluna verilmiştir.

Dört temel ilkemiz var evrensel olarak kabul edilen, adillik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk üzerine, yani siz yönetim kurulunda seçildiğiniz zaman aslında hâkim ortakların değil, tüm paydaşların haklarını korumakla



yükümlüsünüz, sorumlusunuz. Sermayenizi koruyacaksınız, kişileri koruyacaksınız. Şirket performansını sürekli izlemek zorunludur. Bizim kanunumuz 2011 yılında yürürlüğe girdi, yönetim kurulunun devredilmez yetkileri de bununla son derece paralel.

İşte bu ağır sorumlulukların birileri tarafından tek başına üstlenilmesi, şirketler açısından, özellikle halka açık şirketler açısından bir risk olarak kabul ediliyor. Yönetim kurulu üyelerinde, tüm dünyada artık kabul edilen bir uygulama var, diyorlar ki, «siz yönetim kurulu içerilerine komiteler kurun ve bu komitelerin içerisinde mümkün olduğu kadar bağımsız üyeler olsun, hatta tamamı icrada olmayan, hukukçu olmayan, muhasebeyi, finansı bilmeyen insanları buraya koyun» diyorlar. Vizyonu olan insanlar yönetim kurulu komitelerinde yer alsın. Dış gelişmeleri takip etsin, zaman ayırsın. Çıkar çatışması olan konular var, en çok çıkar çatışması olan konu nedir denirse, şirketlerde kişisel olarak ücrettir. Şirketler açısından büyük bir sorun. Yönetim kurulu toplantıları ayda bir veya iki ayda bir yapılıyor, belirli şeyler gündeme getiriliyor, bir saat içinde sonuçlandırılıyor. Siz bir buçuk saat içinde şirketin riski ile ilgili nasıl bir karar verebilirsiniz, komitenin temel amacı budur.

Türkiye’de ve aslında dünyada üç temel zorunlu komite var. Denetim komitesi, riskin erken saptanması komitesi ve kurumsal yönetim komitesi. Bunlar Türkiye’de her şirket için zorunlu. Aynı zamanda kanunlarımız diyor ki, ücretlendirme komitesini ve aday gösterme komitesini de kuracaksınız. Fakat kanunlar bir açık bırakmış, eğer kuramıyorsan bunu kurumsal yönetim komitesi içerisinde birleştir diyor. Şimdi sonuçları göreceğiz zaten. Acaba şirketler kurumsallaşmayı mı istiyor, yoksa başka amaçları mı var? Araştırmamızda biz mevcut durumu ortaya koymaya çalıştık, kimya sektörünü inceledik. Kimya sektörü, çünkü istediğimiz birçok yönetim kurulu komitesini daha hassas olarak hissedebilen bir sektör. Risk, kimya sektöründe biraz daha fazla, çünkü dış mala bağlılık daha fazla; yani dövizle bağlılık fazla, bu da risk katsayısını çok yükseğe getiriyor. Denetim, aynı zamanda kimya sektöründe diğer sektörlerle göre kritik önem taşıyor. Kurumsallaşma dediğimiz zaman da -biraz sonra rakamları da göreceksiniz- öyle fazla dalgalanma var ki, çok büyük şirketler var, çok küçük şirketler var; bunlar arasında standart sapma çok yüksek. O bakımdan biz kimya sektörünü seçelim dedik.

Şirketlerin, incelediğimiz yalnız kimya sektörü dediğimiz zaman şunu söyleyeyim, şu an itibarıyla tabii bu değer biraz daha düştü atmış iki milyar liralık bir piyasa değeri toplamından bahsediyoruz toplam varlıklar olarak yani aktif büyüklük olarak doksan milyar liralık bir büyüklükten bahsediyoruz. Bu şirketlerin önemli bir kısmı

yüzde otuz altılık kısmı yüz milyon liranın altındaki şirketler yani tanıma göre KOBİ'nin biraz daha üstü ama borsada hisse senetleri işlem gören şirketler. 2018 itibariyle bu yapı değişmiyor. Bizim beş milyar TL'yi aşan üç tane şirketimiz var, TÜPRAŞ, PETKİM, SASA bunlar sektörün önemli firmaları.

Bizim için kritik olan kısım, yönetim kurullarında bu şirketler kaç üyeye yer vermişler. Yaptığımız araştırmada da yer verdik en fazla on bir üye ile çalışmışlar, en az üç üye ile çalışmışlar. Peki, bağımsız üyeye yer vermişler mi, bağımsızdan kastımız, şirkette herhangi bir şekilde payı olmayan, şirkette çalışmamış, akrabalık bağı olmayan kişiler bağımsız üye olarak tanımlanıyor. En fazla dört üye kullanmışlar, bazı şirketler hiç bağımsız üye kullanmamış. Hâlbuki mevzuatımız diyor ki, “şirketler bağımsız üye bulundurmamak zorundalar”, ama bazı şirketlere istisna tanımışlar, o şirketler de koşarak o istisnadan yararlanmışlar. Amaç burada kurumsallaşma değil, maalesef bunu söylememiz gerekiyor, köprüden önce ilk çıkıştan hemen çıkmaya çalışıyoruz her işte olduğu gibi. Bu günlük alışkanlıklarımızda da böyle, kurumsal yapılarımızda da bu şekilde oluyor.

Bu şirketleri biraz daha detaylı olarak ele aldığımız zaman, çünkü yönetim kurulu üye sayısı bizim biraz sonra bahsedeceğimiz komite yapılarını etkiliyor. Türkiye’de bu kimya sektöründeki ortalama yönetim kurulu yapısı altılar civarında. En yüksek frekans ise beş üye ile yüzde 38.71, ortalama beş üye gibi gözüküyor, ama altıyı biraz geçkin bir üye yapımız var. Bağımsız yönetim kurulu üye sayısı olarak da iki sayısı, yani iki bağımsız üye yüzde 58’i iki bağımsız üye ile çalışmışlar. Yedi şirket ise kanunda olmasına rağmen kanundaki boşluktan yararlanarak hiç bağımsız üye çalıştırmamış.

Sonuçlara baktığımız zaman şunlar bizi şaşırtmadı, denetim komitesi, riskin erken saptanması komitesi, kurumsal yönetim komitesi var ve kanunun ön gördüğü şekilde bunlar kurmuşlar; fakat ücretlendirme komitesini ve aday gösterme komitesini hiç kimse kurmamış; kanun orada bir boşluk atamış. Çalışmamızın aslında bundan sonraki aşamasında şu olacak, bunların etkinliği acaba ne şekilde oluyor, kolay kolay cevap alabilir miyiz, alamaz mıyız; açıkçası biraz şüpheliyim. Olmak istediğimiz mevcut durumu değil de, mevcut durumdan farklı olarak kendimizi göstermeyi seviyoruz. Bu sadece Türkiye eleştirisi olarak. Hiçbir şirkette ne aday gösterme ne de ücretlendirme komitesi var; bu çok korkunç bir tablo. Ben bunun üzerine gittim, halka açık kaynaklardaki çalışma esaslarına baktım; pek ümit verici sonuçlar gelmedi. Prosedürle kurulmuş bir kurum olduğu izlenimi verdi.

Şimdi burada acaba regresyon vesaire yapabilir miyiz diyerek baktık; hakikaten matematiksel ilişki araştırdığımız zaman piyasa büyüklüğü ile komiteler arasındaki

bir ilişki olduğunu görebilirdik, gördük fakat bu gerçek anlamda doğru olmayacaktır. Neden, kanunlar belirleyici bir unsur olduğunu gördük. Piyasa değerinin yüksek olması matematiksel olarak komite yapısının da oluşturulması anlamına gelse bile, buradaki temel değişkenin aslında kanun olduğunu gördük, kanunda zorunlu denilen komiteleri kurmuş, zorunlu olmayanlar komiteleri kurmamış. Ana pazar gibi yer alan şirketler zaten denetim komitesini kurmak zorundalar. Risk komitesini kurmak zorundalar, Türk Ticaret Kanunu'nda denmiş ki, bu tebliğin ötesinde risk komitesini bir daha kuracaksın, yani biraz da kanuna zorunlu uyma davranışı var.

Bunun delillendirmesini ne şekilde görüyoruz, gelişmiş işletmeler piyasası diye bir piyasa var; o piyasa da hiçbir şirketin kurumsallık yönünde hiçbir çaba göstermediğini görüyoruz. Oradan da bu tezimizi güçlendirmiş oluyoruz.

Son olarak, detaylı olarak incelediğimiz zaman şunu gördük ki, biz kurumsallık olarak hâlâ işin vitrinindeyiz, makyajındayız. Vedat Hocam acı bir tablo çizdi; ben de o tablodan devam etmek istiyorum. Peki, bu çözülemeyecek bir şey mi, iş zihinsel olarak bir devrimde bitiyor. Kurumsal yönetim ilkeleri olmasaydı bu komiteler bile olmayacaktı. Bu yapılar bile olmayacaktı, ama biraz daha bu konuda artık bilinçlenmekte fayda var diyorum ve teşekkür ediyorum.

### **Prof. Dr. Öcal USTA, Moderatör**

Biz de çok teşekkür ederiz. Kurumsallık olayı çok ciddi bir sorun, çok güzel dikkat çektiniz, teşekkür ederim. Evet, efendim devam ediyoruz, Yasin ALTUNTAŞ'ı sahneye davet ediyoruz. Kendisi, İşveren Markasının Örgütsel Bağlılığı Üzerine etkisini anlatacak.

### **Yasin ALTUNTAŞ**

İşveren markası aslında çoğumuzun bildiği, duyduğu markalardan çok da farklı olmayan, ama onun altında konumlandırılmış bir marka altı. Örgütsel bağlılık da, işletmede çalışanın örgüt içerisinde bulunmaya devam etme isteği olarak tanımlanıyor. Kısaca içeriğinden bahsedeyim, işveren markasını kısaca konuşacağız, örgütsel bağlılık nedir, çok kısa ondan da bahsedeceğim, çalışmamdan bahsedeceğim ve en son da sonucundan bahsedeceğim.

Çok kısa hemen söyleyeyim, artık biliyorsunuz günümüz iş dünyasında yetenek her şeyin ötesine geçti. Özellikle sanayi 4.0 ile beraber artık robot işgücünün de devreye

girmesi ile beraber yetenekli çalışanların, birden fazla işi kurtarabilir kişilerin işletmenizde bulunması gerekiyor. Bu kişileri çekmek için de bazı argümanlara sahip olmanız gerekiyor. Bunun için işletmeler, işveren markası dediğimiz bir kavramı yarattılar. İşveren markası, işveren tarafından çalışana veya potansiyel aday dediğimiz dışarıdan temin edeceğimiz kişileri fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yarar paketi olarak tanımlanmıştır. Hepimizin aslında az çok kafasında şekillendiği şekliyle, size işletme bir paket sunuyor, benim size önerim budur diyor, tercih tamamen kişiye kalıyor. Buradaki bu işveren markasının iki boyutu var, işveren normal marka bildiğiniz gibi sadece tüketiciye yönelik olarak marka algısı ile beraber sunulan bir şey. İşveren markası tamamen çalışanlara yönelik, yani paydaşlar ile çalışanlara yönelik sunduğunuz bir şey. Burada hem içerideki çalışanlarımız hem de dışarıda potansiyel olan adaylara bu etkiyi yaratmaktasınız.

Bununla ilgili yaptığım araştırmada bu şekilde bir model geliştirilmiş. Önce kendi markanızı değerlendiriyorsunuz; iç SWOT analizi yapıyorsunuz. İşletmenizde biz nelere sahibiz, neleri yapabiliriz, insanlara hangi vaatleri verip, bu vaatleri ne kadar sürdürebiliriz; bunun tespiti yapılıyor. Daha sonra markanıza kimlik tanımlaması yapıyorsunuz. Hemen devamında çalışan değer önermesi dediğimiz, aslında paketin içeriğini oluşturuyorsunuz. Bunun içerisine ücretlendirme ile ilgili özel sağlık sigortası gibi, araç gibi, yüksek ücret gibi bunun dışında katılımcı yönetimi gibi belli paketleri koyuyorsunuz; daha sonra bunu konumlandırma alanına koyuyorsunuz. Bu konumlandırma alanı diye bahsettiğimiz şey şu, işveren markanızı ulaştıracağınız kitlenin kullandığı alanları kullanmanız gerekiyor. Şu anda potansiyel adaylar dediğimiz Y kuşağı piyasaya gireceği için, sosyal medya ağırlıklı kullanıyor işletmeler. Bunlarla ilgili sempozyumlar yapılıyor. Kurulan danışmanlık firmaları bulunuyor.

Burada işletmenizin hangi durumda olduğunu görüyorsunuz, potansiyel çalışanlara karşı neleri vaat edebildiğini görüyorsunuz. En son uygulama iletişim ve ölçme, aslında değerlendirme aşaması, yani artık bu paketi hazırladınız, her şeyi ile uygulamaya sokuyorsunuz, insanlar bu paketten yararlanmaya başlıyorlar ve sonunda elde ettiğiniz veriler ile paketinizi şekillendirebiliyorsunuz. Çünkü zaman çok değişken, insanlar çok değişken. Tekrardan döngü, en başından sonuna değişiklik yapmanız gerekiyor.

Evden çalışma, esnek çalışma firmalar tarafından sıkça uygulanıyor. O yüzden çalışma mekânı seçme, eğitim günlerinde izin verme, hatta ve hatta erken çıkma günü olarak mesela cuma gününü Free Friday yapan işletmeler var biliyorsunuz, kıyafeti serbest bırakıyor. Buradaki amaç hem verimliliği arttırmak hem de yetenekli

kişileri daha fazla işletmeye çekmek, işletmesinde daha fazla yetenekli barındırmaya çalışıyor.

Bu işveren markasının çalışanlar açısından yararı ne? Ona bakacak olursak, fiziksel çalışma şartları ile çalışma sürelerinde, ücret kısmında, yan haklarda artışı hedefliyor. Her firma en iyiyi almak için daha fazla şey yapmaya başlıyor. Bu da çalışanlar için daha anlamlı paketler ortaya koymaya başlıyor. Psikolojik yararı da az önce bahsettiğim gibi kendini ifade etme ve aidiyet duygusunu arttırıyor. Kendisini daha işe yarar hissediyor. İşletmeler açısından da işe alım maliyetlerinde düşüş sağlıyorsunuz, çünkü daha doğru kişilerle çalışıyorsunuz. Motivasyon ve performansı arttırıyor bu, tabii doğal olarak sizin rekabet gücünüzü de arttırıyor. Güçlü bir örgüt kültürü koymanıza da yardımcı oluyor. Bu sadece maddi bir paket değil, her şey var içinde, bir markanın müşteriye sunduğu her şeyi işletmeleri için de sunduğunu düşünebilirsiniz.

Örgütsel bağlılık da, diğer tarafı işveren markası ile sadece dışarıdaki potansiyel olayı değil aynı zamanda içerideki çalışanı da belli bir oranda etkiliyorsunuz; çünkü içeride bulunan kişi dışarıdaki bir fırsatı değerlendirirken hem elindekine bakıyor hem de dışarıdaki fırsata bakarak bir karar veriyor. O karar aşamasında sizin bu kişinin elinde tuttuğunuz değer ne kadar değerliyse işletmede devam etme dürtüsü daha fazla. Burada da birden fazla psikolojik boyutu var. Üç çeşit bağlılık oluşturuyor:

- Duygusal bağlılık, her işletmenin arzu ettiği, birebir değerlerinizin işletmenin değerleri ile örtüştüğü, örgütsel vatandaşlık davranışı dediğimiz kısmı oluşturduğu bağlılık seviyesi.
- Devam bağlılığı, işletme ile aslında çok gönül bağlılığınız yok, ama işten ayrılmanın da yaratacağı bir maliyet var, bazı şeyleri kaybedeceksiniz, işletmede kaybedeceğiniz şey ne kadar çoksa bırakma dürtünüz daha az oluyor.
- Normatif bağlılıkta da, karşılığını verememe, yani işletme içerisinde sizinle beraber çalışanların baskısı nedeniyle bu ortamdan ayrılmak istemiyorum, gitmek istemiyorum diyerek ayrılma dürtünüzü daha çok bastırdığınız bir aşama.

Tabii ki işletmeler duygusal bağlılığı olan kişilerle çalışmak istiyorlar. Aynı değerlere sahipseniz aynı hedeflere yönlendirebilirsiniz insanları.

Bizim incelediğimiz işletme, bir holdingin iştirak olarak kurduğu bir işletme. Hijyen işletmelerine yiyecek içecek bağlamında hizmet veriyor. Biz işletmenin aslında 700 kişilik grubu ile gerçekleştirecektik, ama maalesef biliyorsunuz Atatürk Havalimanı kapandı, burada faaliyet gösteren bir işletme, o yüzden oradaki çalışanlara bu anketleri dağıtmadık. Çünkü günün sonunda iş kaybı gerçekleşeceği için kişinin işveren marka alması şu anda bitmiş durumda. O yüzden mevcutta devam eden alana yöneldik, burada 250'ye yakın personel vardı, anket dağıtıldı ve 172'si geri döndü. 43'ü de hatalı olarak geri döndü. Yaklaşık 130'a yakın anket sayısı ile gerçekleştirebildik. Anketin içeriği profil bilgilerinden oluşuyor, örgütsel bağlılık soruları var, çoğu çalışmada kullanılan bir örgütsel bağlılık ölçeği bu. Güvenilirlik testi yüzde 88 olarak çıkmış.

İşveren markası ile ilgili de iki farklı çalışma değerlendiriliyor. Bununla ilgili güvenilirlik testi, faktör analizi yapıldı. Üç ana faktöre yüklenildi, örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme. Bu üç işveren markasının üç farklı alanını oluşturuyor. Hipotezlerimiz, tabii önce ilişki olup olmadığına bakılması gerekiyor, daha önce yapılan çalışmalarda bir ilişki olduğu tespit edilmişti. Daha sonra işveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olup olmadığını sorduk ve örgütsel bağlılığın çeşitlerinden hangisini daha çok etkilediği üzerine inceleme yapmak istedik. Burada gördüğünüz frekans analizi, gördüğünüz gibi büyük çoğunluğu erkek çalışanlar oluşturuyor. Bunun dışında yaş aralığı da 30 ve üzerinde, büyük çoğunluğu da lisans ve üzeri eğitim alıyor. İşletmede mevcut kıdemde terfi sistemini ne kadar uygulayabildiğini de görmek istedik, toplam kıdemi en yüksek olan bir yedi yıl ve üzeri olan kesim de var, ama on altı yıl üstü olan kesim de var. İşletmedeki kıdeme bakacak olursanız dört ve yedi yıl aralığında. Bütün değişkenlerin birbiri ile ilişkili olduğunu gördük. Bunun için detaylarını ben en sonda paylaştığım.

İşin aslında sonuç kısmı, örgütsel bağlılığı, işveren markasını ne kadar etkilediğini incelediğimizde yüzde 73 oranında bunu açıklayabildiğini gördük. Yüzde 23 orta seviyede bir açıklama yapabiliyor. Bu konuda yapılan tek çalışma olduğu için diğer çalışmaları daha derleyip toplayamadık, onları da görmek ve karşılaştırmak lazım. Sonuç olarak burada dediğimiz gibi yüzde 70 erkeklerden oluşan, yüzde 52 lisans ve üzeri olan kesimde yaptığımız çalışmaya göre önce örgütsel bağlılık ölçeğine göre duygusal bağlılık oranlarını inceledik. Gördük ki burada gördüğünüz gibi duygusal bağlılık 3.79, devam bağlılığı 2.94, normatif bağlılığı 3.34. Anketi yaptığımız işletmede örgütsel bağlılığın yüksek olduğunu gördük. Bunun düşük olması, yaptığımız işin anlamlı olmadığını ortaya koyacaktı. Önce onun tespiti yapıldı, daha sonra işveren marka algısının ne kadar algılandığını inceledik. Onun değerlerini

de gördüğümüz gibi örgütsel dinamizmin 4.11 bir olarak algılandı. Çalışma ortamı ve sosyalleşme, diğerlerine nazaran biraz daha düşük, toplamda yüzde 4 olarak sonuçlandırdık.

Şimdi hızlıca hipotezlere geçeceğim, çok hızlı bitireceğim. İşveren markası ve duygusal bağlılık arasında yüzde 23'lük bir ilişki var. Hem ilişki hem de etki var. Bu, biz işletmeler olarak, insanları çekmek için bir sürü para harcıyoruz, bir sürü kaynak yaratıyoruz, ama bunun ne kadar anlamlı olduğunu ortaya koymaya çalıştık aslında. İşletmeler burada yaptıkları yatırımların, onların yaptığı toplam örgütsel bağlılığı içerisinde dörtte birlik bir oranda fayda sağladığını ortaya koymuş oluyor. Bunun dışında örgütsel olayların üzerindeki normatif bağlılıkta ve ekonomik değerinde bunun normatif bağlılığı arttırdığını tespit etmiş olduk. Devam bağlılığında çalışmanın ve sosyalleşmenin devam bağlılığını yüzde 9 oranında arttırdığını gördük. Ekonomik değer ile ilgili de duygusal bağlılık düzeyinde daha fazla, aslında duygusal bağlılık ücret ve türevi şeylerin daha fazla etki yarattığını keşfetmiş olduk. Bunun dışında ekonomik değerler ile ilgili diğer bileşenlere göre örgüte bağlı genel düzeyde daha fazla sonuç yarattığını gördük. Bunun sonucunda yüzde 25-26 oranında bir etkinin olduğunu görüyoruz işletme üzerinde. Yatırılan yatırımlar anlamlı bir sonuç ifade ediyor. Bir işletme için yüzde 25 iyi bir oran. Burada dikkat edilmesi gereken bazı şeyler var, öneriler dediğimiz kısımda. Bir turizm işletmesinde bunu yaptık, her sektörün kişiye sunduğu içeriğin paketi farklı olabiliyor. İşletme büyüklükleri değiştiğinde sonuçta değişiklikler artabilir, azalabilir. Burada liderlik özellikleri devreye girecektir. Örneklerin büyüklüğü arttırıldığında, farklı işletmelere de benchmark olarak kurduğunuzda, alanlarda değişiklik olacaktır, ama büyük bir ihtimal pozitif anlamda etki yaratacaktır. Teşekkür ederim.

### **Prof. Dr. Öcal USTA, Moderatör**

Biz de çok teşekkür ediyoruz. Marka ile yetenek yönetimi arasında işletmelerin markayı, yetenek yönetimini etkin kullanması gerekiyor. Şimdi Sayın Ali KALDIRIMCI sunumunu yapacaktır.

### **Ali KALDIRIMCI**

Teşekkür ediyorum öncelikle. Biraz hızlı konuşabilirim, baştan özür diliyorum. Çalışmamıza ilişkin akışı kısaca aktarmak istiyorum öncelikle çok temel olarak, arkasından araştırmamızın detaylarından, konuşmamızın en sonunda da sonuçtan bahsedeceğiz.

Problemimiz nedir, bu çalışmayı neden yaptık? Bildiğiniz gibi işletmeler ve kurumlar sürekli bir iyileştirme içerisindedir, çünkü kurumsal konuşmayı, büyümeyi ve müşteri memnuniyetini sağlayarak rekabet ortamında öne geçmeyi planlıyorlar. En önemli araçlardan birisi, dijitalleşmeye yapılan yatırımlar. Dolayısıyla buna ilişkin bir tespitimiz var. Yine diğer bir konu, günümüzde çalışanlardan aynı anda birçok iş yapmaları beklenmekte. Aynı zamanda çalışanların bireysel özelliklerini de inceledim bu çalışmada. Buradan elde ettiğim sonuçlar insan kaynakları politikaları, kurumsallaşma ve dijitalleşme üzerinde şirketlerin ve kurumların yararlanabileceği bilgileri çıktı olarak elde etmek istiyoruz. Kavramsal olarak inovasyondan bahsetmek istiyorum. İnovasyondan sonra önceki ürünlerden ve süreçlerinden önemli farklılık gösteren ve potansiyel müşterilere sunulan ürün, değişmiş ürün ya da süreç olarak tanımlanıyor. Dijital teknoloji kavramına bakacak olursak, verilerin kısaca bir ekran üzerinde gösterilmesi dijital olarak tanımlanıyor. Dijital teknoloji ise araç, gereç ve bunların kullanılmasını içeren bilgiler bütün olarak tanımlanabilir. Teknolojiden kasıt, kurumda hedeflerin gerçekleştirilmesi için programın araç gereç gibi süreçleri de diyebiliriz. Dijital teknoloji ise bilgileri bir ekran üzerinde görüp, denetimini sağlayan uygulamalar olarak tanımlanabilir.

İş takvimi kavramından bahsedecek olursak, İkinci Dünya Savaşı'nın ardından verimliliği arttırmak için gerçekleştirilen araştırmalarda ortaya çıkmıştır. İş takvimi fizyolojik, psikolojik ve çevresel faktörlerin etkisinde, çalışan kişinin işine karşı resmi olanaklar tanımaktadır. Araştırmamıza ilişkin kısaca bilgi vermek isterim araştırma süreci ile ilgili. Araştırma, veri toplama, veri analizi ve araştırmanın sonucu olarak akışımız devam etti. Çalışmanın temelini İstanbul'da görev yapan 250 beyaz yakalı çalışan oluşturuyor. Konu hakkında çok kısaca bir cümle vermek istiyorum. Türkiye'de ihracat yapabilmek için bir genel sekreter bulundurmamak zorundasınız.

Tabii bu çalışmanın bizim için önemi ne, bu kurumlarda birçok hizmeti biz dijital ortamda sunuyoruz. Örneğin gümrüknamelerin onaylanması çok uzun yıllardır online sistem üzerinde, artı çok yakın zaman önce Ticaret Bakanlığı açıkladı, gümrüklerdeki tüm işlemlerin dijital ortamda yapılması üzerine bir proje başlatıldı. Dolayısıyla buradaki çalışanlar beyaz yakalı çalışanlar, çok inovatif çözümler sunmaları bekleniyor.

Araştırmamızda üç ölçek kullandık. Bunlar, 20 maddeden oluşan Minnesota İş Tatmini Ölçeği, otuz dokuz maddeden oluşan Dijital Teknolojiye Yönelik Tutum Ölçeği, 38 maddeden oluşan Bireysel Yetiştiricilik Ölçeği kullanılır.



**Temel olarak altı hipotezimiz var:**

- Birincisi, bireysel yenilikçilik ile dijital teknolojiye yönelik tutum.
- İkincisi, bireysel yenilikçilik ile iş takvimini arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- Üçüncüsü, dijital teknoloji ile iş takvimi arasında anlamlı ilişki vardır.
- Dördüncüsü, dijital teknolojik tutum ile iş takvimi arasında ilişkisi vardır.
- Beşincisi, bireysel yenilikçiliğin iş takvimine etkisi vardır.
- Altıncı ve son hipotezimiz ise bireysel yenilikçiliğin dijital teknolojiye yönelik tutuma etkisi vardır.

Araştırmaya katılan 200 kişiden yüzde 57'sini kadınlar oluşturuyor. Genel grupların bazına bakarsak 35-36 yaş grubu arasında en yoğun grubu görüyoruz. Araştırmaya katılanların yüzde 60'ı ise medeni durum olarak evli. Eğitim durumuna ilişkin sonuca bakacak olursak çalışanların yüzde 65.5'i üniversite mezunu ve yüzde 25'i ise yüksek lisans ve doktora mezunu. İşyeri çalışma sürelerine ilişkin bağlama bakacak olursak, 1-5 yıl arasında çalışanların oranı yüzde 48, bunun ardından da 6-11 arası çalışanlar geliyor yüzde 30. Buradan da şu çıkarımı yapabiliyoruz, aslında genç bir çalışan grubuna sahip işletme. Güvenilirlik analizi sonuçlarına bakacak olursak, daha önce sunumlarda bahsettiğim gibi, güvenilir olduğu olgusuna vardık.

Çalışan erkeklerin dijital teknoloji konusundaki yeterlilikleri kadınlara nazaran daha yüksektir. Kadınlar sosyal anlamda daha aktif kullanırken, erkekler teknolojiyi daha çok eğlence amaçlı kullanmaktadır. Çalışan bekârların sosyal kullanımı evlilere göre daha yüksektir. Diğer uyguladığımız bir analiz ve sonuçlarından kısaca bahsedeceğim. Teknolojik tutum, sosyal ağlar değişkenleri arasında analitik fark görülmemiştir. Teknoloji kullanımı, teknolojiye ilgi, eğlence amaçlı kullanım, bilinçli kullanım arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Eğitim durumuna göre bilinçli kullanım ve bireysel yenilikçilik arasında anlamlı bir farklılık vardır. Mevcut işyerinde çalışan süresine dijital teknolojik tutum, yetkinlik, teknolojiye ilgi, bilinçli kullanım ve bireysel değişkenlikler arasında anlamlı bir farklılık vardır. Mevcut işyerinde çalışma süresine göre sosyal ağlar, işyerinde teknoloji kullanımı, benim için teknoloji, olumsuz yönler değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Çalışan kişilerin sayısı ile iş takvimi arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Üçüncü analizimizin sonuçlarından da kısaca bahsetmek istiyorum. İş takvimi, dijital teknoloji ve tutum arasında düşük derecede istatistiksel olarak anlamlı değişiklik görülmemiştir. İş takvimi ve işlerin teknoloji kullanımı arasında pozitif yönde düşük

derecede anlamlı bir ilişki görülmüştür. İş takvimi ve teknoloji arasında pozitif yönde düşük derecede anlam ilişkisi görülmüştür. İş takvimi ile bilinçli teknoloji arasında pozitif yönde düşük derecede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır. İş takvimi ile olumsuz yönler arasında negatif yönde düşük derecede istatistiksel anlamda bir ilişki görülmüştür. İşyerinde teknoloji kullanımı ile pozitif yönde düşük derecede istatistiksel olarak anlam ilişkisi vardır.

Son analizimiz de tabloda görüldüğü şekildedir. Çalışanda bireysel özelliklerinin dijital teknolojiye ilgisi görülmüştür. Çalışanların bireysel özelliklerinin sosyal ağları kullanmasına etkisi olduğu görülmüştür. Çalışanların bireysel özelliklerin çalışanların teknolojik bakış açısına etkisi olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak önerilerimizden bahsedeceksek olursak, çalışanların birbiri ile süreçlerde bulunması gerekir. Çalışanların dijital teknolojiyi etkin kullanması konusunda eğitimler verilebilir ya da eğitim alması konusunda destek verilebilir. Çalışanların dijital teknolojiye olan merakının artması için bu konuda dikkati çekerek firmanın en alt ve en üst birimleri ve yöneticileri bu konulara dahil edilmelidir. Çalışanların çağa ayak uydurması, ancak dijital teknolojileri kendi kullanması ile mümkündür. Dolayısıyla firmalarda çalışanlar dijital teknolojileri sadece eğlence amaçlı değil, iş amaçlı kullanmaya özen göstermelidir. Dijital teknoloji kullanımı çalışanların iş takvimini arttıracak yönde olmalıdır. Başarılar arttıkça, çalışanların terfi almaları sağlanmalıdır. Dinlediğiniz için teşekkür ederiz.

### **Prof. Dr. Öcal USTA, Moderatör**

Maşallah, ayrıntılarıyla değindiniz. Teşekkür ederiz. Efendim şimdi bu aşamadan sonra posterler; fakat posterlere geçmeden önce varsa sorularınızı alabiliriz. Soru kısa ve öz, cevap kısa ve öz olma şartı ile soruları alabilirim.

### **Katılımcı**

Ben Tülin Hanıma soru sormak istiyorum, siz Y kuşağına geleceğin liderleri dediniz ya, şimdi sizce lider seçerken yetenek mi daha önemli yoksa kişilik mi, bu konu hakkında ne düşünüyorsunuz?

**Dr. Öğr. Üyesi Tülin İRGE**

Liderlik özelliklerinde kişilik özellikleri ve yetenekler zaten o özelliklerin içinde var. Ama bazen koşullar da lider ortaya çıkartır. Yani sadece kişilik özellikleri ve yetenekler değil, içinde bulunulan ortamın durumu da çok önemlidir. Fiziki şartlar uygun olduğu zaman zaten yönetici-liderler oluyor. Bazen fiziki şartların hiç uygun olmadığı durumlarda, örneğin savaşlarda olduğu gibi, örneğin M. K. Atatürk, fiziki koşullar ( silah, teçhizat vb..) çok zor olmasına rağmen lider olarak ortaya çıkmış, mücadelecilik kişiliği ile örnek olmuş ve kitleleri peşinden sürüklemiştir.

Ben kurum kültürünün de çok etkili olduğunu düşünüyorum, o nedenle bu konuda çalıştım. Kurumun kültürünü oluşturmada liderlerin, özellikle kurucuların etkili olduğunu ve yaratılan kurum kültürünün yönetici-liderler üzerinde etkili olduğunu düşünüyorum. Liderler tabii ki çalışanlar üzerinde de etkili olacaklar ve böylece bu üçlü sacayağında kurum başarıya daha kolay ulaşacaktır. Yani kurumun başarısında, bu üçlü, kurucu-liderler, yönetici-liderler ve çalışanlar etkili olacak diye düşünüyorum.

Şöyle bir saptama yapabilir miyim. İşveren markasında çalışmanın çok mutluluk verici olduğunu söyleyeyim. Öyle bir kurumda çalışmanın mutluluğunu yaşadım. Ama psikolojik anlamda bende etkisi daha çok oldu. Siz dediniz ki ekonomik anlamda daha fazla. Bizim gibi toplumlarda iş yeri huzuru, alınan ücretin önüne geçiyor. Bu ikisini nasıl bağdaştırabilirsiniz, çalıştığım kurumda da ücret iyiydi ama benim algım daha çok o yönde, yani psikolojik etkisi benim için daha önemli ..Peki, ücret mi önemli huzur mu diye sormak istiyorum..

**Katılımcı**

Şöyle söyleyeyim, çalışma tabii turizm sektörüne özel bir çalışma. Turizmde ücretler bildiğiniz gibi diğer çalışanlara göre daha düşük. O yüzden önce ücret dediğimiz aşamayı aşması gerekiyor ki daha teknoloji firmalarında ücret daha gerilerde, psikolojik alan daha önde çıkacaktır, ama o alanda bir çalışma yapmak lazım. Sektöre göre değişebilir.

**Prof. Dr. Öcal USTA, Moderatör**

Bireysel yenilikçilik, dijital teknoloji, iş takvimi ile ilgili hipotezler ve sonuçları belirttiniz. Şimdi, tabii bunun her kademedeki boyutu ile yansıttınız; yani en alt

kademeden. Peki, şimdi bu bireysel yenilikçilik ve dijital teknolojiyi kullanmasının alt kademedeki yetkinlikleri olan etkisi ve üst kademenin aynı olmaması gerekir. Ne dersiniz bu konu hakkında?

### **Ali KALDIRIMCI**

Bizim çalışmamızın kapsamımızda bu yoktu; çünkü tek bir kurumda yaptık, o kurumda da çalışan kişi sayısı dört beş. Dolayısıyla bizim çalışmamızda ankete katılanların çoğunluğu teknolojiyi yoğun olarak kullanan kişiler. Dediğiniz bağlamda değerlendirebiliriz, ama bu çalışma için değil de, başka bir çalışma için üst düzey yöneticiler ile teknolojiyi yoğun kullanan kişiler arasındaki ilişkiyi ayrıca değerlendirebiliriz. Hocamın da bahsettiği gibi anket yaptırmak çok zor oluyor.

### **Prof. Dr. Öcal USTA, Moderatör**

Şimdi buradan geriye doğru Yasin Beye geliyoruz. Yasin Bey, orada siz örgüt kültürü kurulmasıyla ilgili konuştunuz. Örgütsel bağımlılık kavramından bahsettiniz. Peki, örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık ne oluyor, nasıl oluyor?

### **Yasin ALTUNTAŞ**

Aslında geçiyor, duygusal bağlılık dediğiniz, aslında sonucu örgütsel vatandaşlık. En üst boyutu dediğimiz kısımda, ama birebir aynısı değil. Birbirine çok yakın ama.

### **Prof. Dr. Öcal USTA, Moderatör**

Gelelim Cüneyd Beye, şimdi dediniz ki ücretlendirme komiteleri kurulmuyor, kurarlar mı; millet birbirini yesin, cinayet çıkar. Çünkü ne olacak, ortaya birtakım şeyler çıkacak. Sizce ücretlendirme komitelerinin kurulmamasına yönelik aklınıza gelen tespitleriniz var mı?

### **Dr. Öğr. Üyesi Cüneyd LEVENT**

Şimdi Hocam, buradan ücretlendirme komitesi aslında kâğıt üzerinde halka açık ana pazarda ve yıldız pazarda olan tüm şirketlerde kuruluyor; fakat kurumsal

yönetim komitesi altında kuruluyor ve kâğıt üzerinde gerçekleşiyor. Bunun temel fonksiyonu nedir? Birincisi yönetim kurulu üyelerinin ücretlerini belirlemek, yani o komite aslında kendisinin ücretini belirliyor, bu bir. İkincisi, üst düzey kişilerin ücretlerini belirlemek, peki bu komiteye son yıllardaki ihtiyaç neden duyulmuş? Avrupa ve ABD'de (bizde çok büyük olaylar yok biz zaten bahsettiğiniz gibi vergi konusunda çok dürüst davranıyoruz ünlem içerisinde söylüyorum ve bu konuda da son derece şeffaf bir sürecimiz olduğu için biz de böyle dertler yok), özellikle 2008'den sonra batan şirketlerin yöneticilerine bakıyorlar, hâlâ şirketle ilgili prim almaya devam ediyor. Öyle bir prim sistemi geliştirmişler ki, şirketleri iflas etmiş, zarar etmiş, ama bunlar nasıl oluyorsa ücretlerini almaya devam ediyorlar, emeklilik tazminatlarını almaya devam ediyorlar. Buna göre artık Obama isyan ediyor, bunun da bir adı var, «Golden Paraşüt» diyorlar. Şirket batıyor, ama bu şuna benziyor, savaş uçaklarında veya normal uçaklarda uçak vurulduğu zaman veya düşmeye başladığı zaman fırlatma koltuğu çalışır, uçak düşer, ama pilot sağ kalır. Şirketler zarar gördüğü zaman onların da kârı azalsın diye ücretlendirme komiteleri kurulmuş. Bizde verimli işlemiyor. Çok trajik bir şey, kanunumuz diyor ki, siz üst düzey ücretleri halka açık şirketlerde üst düzey kimselerin ücretlerini açıklayın. Bütün bu çalışmanın bir de arka tarafı var. Üç yüze yakın şirketi inceledik, bir tanesinde yönetici bazında ve yönetim kurulu bazında ücretlendirme yok, hepsi toplam bir rakam yok. Bir şirket yanlışlıkla açıklamış, yönetim kurulu başkanı vefat etmiş, yerine başka birisi gelmiş, o karambolde birisi demiş ki, «Kanunda böyle yazıyor, biz bunu açıklayalım.» Hemen ertesi yıl o da iptal edilmiş.

### **Prof. Dr. Öcal USTA, Moderatör**

Peki, çok teşekkür ederim. Evet, ilk konuşmacımız Tülin Hanıma geldik, şimdi kurum kültürünün sürdürülebilir liderlik etkisi üzerindeki etkisini orta derecede olduğunu belirttiniz. Ben kendimce sanki daha fazla olur diye düşünmüştüm; acaba neden, düşük de çıkabilirdi; beklentinin daha da altında olabilirdi. Ne düşünüyorsunuz bu konuda?

### **Dr. Öğr. Üyesi Tülin İRGE**

Hocam, kısıtlarımız arasında sadece farklı sektörlerden çalışan sayıları farklı, özellikler farklı demografik özellikler anlamında, sektörel anlamda belki daha net belirli gruplara yönelik bir inceleme yapsak daha farklı çıkabilir diye düşünüyorum.

Tabii ben her ikisinin ilişkisi olduğunu zaten kabul ettim. Sürdürülebilirlikte liderliğin de etkisi olduğunu düşünüyorum. Ali Beyin sunumunda da gördüğünüz gibi bütün hipotezleri ele aldığımız zaman çok fazla uzuyor; o nedenle çok detaya girmemiştik. Yoksa bizde de bütün boyutlar arasında bir etki var, ama anlamlı etki, özellikle bazı boyutlar arasında var. Mesela yönetsel anlamda yüksek.

### **Prof. Dr. Öcal USTA, Moderatör**

Şöyle bir şey söylenebilir, sürdürülebilir liderliğin bir anlamda kurum kültürünün üzerinde olmasından kaynaklanabilir. Liderlik başka bir olay, lider yönetici değil, liderlik bambaşka bir şey. Dolayısıyla kurumun bir kültürü olabilir. Bir daha bu anlamda bir çalışma bekliyorum sizden, yararlı olacaktır. Çok teşekkür ederim herkese, bütün konuşmacılara bugün çok büyük keyif aldım, dinleyicilere de teşekkür ederim, Sayın Dekanımıza da bana bu fırsatı sunduğu için çok teşekkür ederim. Şimdi posterlere geçiyoruz.

### **Poster Sunumları:**

#### **Dr. Öğr. Üyesi Adil Murat SALEPÇİOĞLU**

Hocam, hemen benden başlayalım; çünkü benim de bir poster bildirim var. Biraz öncü olmak için yaptım. Bu süreci nicel bir çalışma yapmak istiyorum ve Ulakbim’de yayınlayacağım bir çalışma bu, fakat bunu nitel yaptım. Bu bir tez çalışması, aslında nitel bir bildiri hazırladık. O yüzden ben bunu nicele dönüştürmedim ve poster şeklinde bıraktım.

Buradaki amacımız özellikle menfaat sahipleri olarak bilinen paydaşlar kavramı altında şirketlerde insan kaynakları kısmını, çalışanlar kısmını ele alarak kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptıran şirketlerde insan kaynakları politikaları ve etik kodlar nasıl uygulanıyor, bunların araştırılması, incelenmesi noktasında bir çalışma yaptım. Bunun için de en az 2018 yılında kurumsal yönetim uyum raporlaması yapan şirketler ve en az yine 2018 yılında kurumsal yönetim derecelendirmesi yapmış olması kaydıyla bu inceleme altına alınacak şirketler olarak seçildi. Bunlar 88 şirketti. Bunlar içerisinden örneklem olarak yüzde 20’lik bir grup seçtik, bu grubu

seçerken ben eşit dağılımı sağladım; yani halka açık şirketler, halka kapalı şirketler, sivil toplum ve diğer olmak üzere aşağı yukarı yüzde 20'lik grup içerisinde ve bunların metot olarak web sayfalarına bakıldı, halka açık datalarına bakıldı. Burada insan kaynakları politikası ve etik kodları açısından uyum raporunda nasıl açıklamalar var, bu açıklamalar şirketin faaliyet raporunda nasıl ayrıntılarla bulunuyor ve bu ayrıntılar ayrıca şirketin web sitesindeki -özellikle insan kaynaklarının etik kodları ile- uygulamalara ilişkin de verilen yapı ile uyuyor mu, bunlar incelendi. Materyal olarak kullandığım uyum raporları, faaliyet raporları ve şirketlerin insan kaynakları ve etik kodlarıydı.

Sonuç itibarıyla de yapılan araştırmada kurumsal yönetim uyum raporu yayınlayan, kurumsal yönetim derecelendirmesi yapan şirketlerde insan kaynakları politikası ve etik kodları açısından olumlu, doğrusal, pozitif ve güçlü bir ilişki olduğu ortaya çıktı. Nitel olarak iyi bir çalışma oldu, ama nicele dönüştüreceğim için ben bunu poster bildirisi olarak tuttum, teşekkür ediyorum. Aynı şekilde böyle birer dakika sunulacak posterler.

### **Büşra BIYIKLI**

Hizmet sektörü ile Y kuşağını birleştirmek istedim. Sebebi şu, hizmet sektörünün gelişmiş veya gelişmemiş bütün ülkelerin ekonomik gelişmeye bu şekilde katkı sağlaması. Hizmet sektörü gelişmiş veya gelişmemiş her ülkede vardır ve onların mutlaka ekonomilerine bir katkı sağlar. Y kuşağının önemi de şu, Y kuşağı bir geçiş kuşağıdır, ne internet kuşağı ne tamamen internetsiz bir kuşak, tamamen ara bir kuşaktır. Y kuşağının şöyle bir özelliği var, girdiği işyerinde çok uzun süre çalışmaz, çabuk şikâyet eder, kendine aşırı güvenir, çabuk terfi bekler. Bu konuda da en çok yarayı hizmet sektörü almaktadır; çünkü genel olarak hizmet sektörü personel sirkülasyonu yüksek olan bir sektör. Bu yüzden de hizmet sektörü ve Y kuşağını birleştirip motivasyona bağlılık sorunları üzerine değindim.

Sonuç olarak Y kuşağının bu negatif gibi görünen özelliklerinin altında aslında çok güçlü tarafları var. Çok pratik zekâlılar, aynı anda iki üç işi bir arada yapabiliyorlar. İstekleri karşılandığında çok girişimciler. Eğer işverenler bu özelliklerin üzerine yatırım yaparlarsa, bu dezavantajları çok büyük avantajlara dönüşecek, bunu göstermek istedim. Aynı zamanda da personel sirkülasyonundan doğan gizli bir maliyet var; bunun da ortadan kalkmasına yönelik bir çalışma yaptım. Y kuşağı, hizmet sektörü dışında da girdiği yerde çok uzun süre kalamayan, istekleri karşılanmadığında

geri çıkıyor. Hizmet sektörünün yıpratıcılığı ile birleşince maliyeti çok yüksek çıkıyor. Bazı istekleri karşılandığında, önleri açıldığında, kendilerini birey olarak hissettiklerinde onlara değer verildiğinde motivasyon sağlandığı ortaya çıkmıştır.

### **Katılımcı**

Şu an yüksek lisans tezimin ismi, «Organizasyonlarda Y kuşağının davranış, liderlik ve örgütsel bağlılık açısından incelenmesi.» Perakende sektöründe bir araştırma yapmayı tercih ettim. Amacım da, ben perakende sektöründe çalışıyorum, insan kaynakları departmanındayım. Büşra arkadaşımın da bahsettiği üzere hizmet sektörü ve perakende, şu an Türkiye’de gerçekten ilk öncül beş sektörden ikisi. Dolayısıyla burada Y kuşağı, perakendeye çok fazla ilgi gösteriyor. Davranış özelliklerini, liderlik özelliklerini ve örgütsel bağlılıklarını acaba nasıl elde tutabiliriz; bunun araştırmasını yaptım. Bir araştırma gerçekleştirdik, toplamda anketime 204 kişi katıldı.

Sonuç olarak zaten şu an günümüzde çok bahsedilen ve merak edilen bir konu, ama Y kuşağının liderlik özellikleri içerisinde en çok istediği şeylerden birisi katılımcı liderlik özelliği. Yani katılımcı, vizyoner, geleceğe yön verecek bir lideri karşısında gördüğü zaman ciddi anlamda hem motive oluyor hem de örgütsel bağlılığını desteklemiş oluyor.

Öneri olarak da şunları söyleyebilirim, Y kuşağını elde tutabilmek için mutlaka işin kendisine anlamlı gelmesi gerekiyor. İyi bir liderle çalışması gerekiyor. Teşekkür ederim.

### **Hasan Murat YILDIZ**

Ben de hizmet sektöründe bir uygulama yaptım. Çalışanların rekabetçi tutumunun iş verimliliği üzerindeki etkisini inceledim. Bunu da şuradan yola çıkarak yaptım, ben burada bir sene önce Starbucks’ta çalıştım bir sene. Orada hizmet sektöründe çalışanlara rekabetin çok fazla derecede aşılandığını gördüm. Yöneticilerin buradan beklentisi, rekabetin çok aşılandığında verimliliğin arttığını düşünmeleri. Fakat şöyle bir şey var, çalışanlar rekabeti hissettiklerinde sadece bir kaçının verimliliği etkili olarak alabilirken, bazılarında verimliliğinin düştüğü görülmektedir. Buradan yola çıkarak da bu araştırmayı yapmaya karar verdim. Araştırmamın sonucunda şöyle bir tablo ile karşılaştım araştırmamı yaparken, rekabetin en çok olduğu alanlar



oyun, spor ve akademik performans olarak gözükürken, dördüncü sırada da ise işyeri rekabeti, işyerindeki çalışanlar arasında rekabetin olduğunu gördüm. Ondaki sonraki tabloda ise bu rekabetin dostça ilişkiler mi içeriyor yoksa dostça olmayan ilişkiler içerdiğini inceledim. Burada en çok dikkatimi çeken sonuç ise dostça olmayan ilişkilerin en çok çalışanların işyerindeki rekabeti olduğunu, yani oyun ve sporda dostça ve dostça olmayan ilişkiler var, ama dostça olmayan ilişkide oranın en yüksek olduğu yer, işyeri rekabeti olarak gözüme çarptı. Buradan hareketle de korelasyon ve regresyon analizlerini yaparak etkili ilişkiye ulaşmaya çalıştım. Rekabetin verimliliğe etkisi var mı sonucuna ulaşmaya çalıştım.

Çalışmamın sonucunda da şuna ulaştım, ana hipotezinde rekabetin iş verimliliği üzerine ne bir etkisi çıktı ne de bir ilişkisi çıktı. Fakat işgören verimliliğinin alt boyutu olan iş tatmini ile negatif yönde bir ilişkisi çıktı rekabetin. Şöyle ki, rekabet arttıkça çalışanın çalıştığı kurumdaki iş tatmin oranı düşmekte. Onun dışında da kendini gerçekleştirmede de pozitif yönde bir ilişkisi çıktı. Rekabetçi olan birey çalıştığı kurumda kendini gerçekleştiriyor diyebiliyoruz. Buradan hareketle de rekabetin işgören tatmini ve kendini gerçekleştirme boyutu ile ilişkisi olduğundan dolayı şirketler, çalışanlar arası rekabeti iyi bir şekilde yönetmeli, bu yönetim için de sempozyumlar ve eğitimler verilmelidir.

### **Cansu KAYMAL / Arş. Gör.**

Sempozyumda, kamusal yönetim üzerinde ben de kamu yönetiminde kurumsallaşmada şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerinin önemi üzerinde bir bildiri yazdım. Kamu yönetimi 1970'lerden sonra büyük bir dönüşüm yaşamaya başladı dünyadaki küreselleşme trendine uygun olarak. Bu 1980'lerde hızlandı. Bunun birtakım sebepleri var; sosyo-ekonomik, sosyo-politik sebepler, bunların detaylarına girmeyeceğim, ama nihayetinde kamu yönetimi bir değişime uğradı ve bu değişim sürecinde artık bu durum kavramlaştırdı. Kamu yönetiminin işletmeye yaklaşması söz konusu oldu. Artık bu bürokrasinin katı hiyerarşi, yazılı kurallara dayalı, emir-talimat zinciri şeklinde işleyen bürokrasisi, yerini vatandaş odaklı, girdilerden ziyade çıktılara önem veren, esnek, şeffaf ve hesap verebilir bir sisteme bıraktı. İşletmeler açısından düşünüldüğünde, işletmenin iyiliği ya da kötülüğü, artık işletme kurumsal mı değil mi o şekilde, yani bir işletmenin başarısı onun kurumsallaşması ile doğru orantılı olarak konuşulur oldu. Bu kurumsallaşma artık kamu yönetimi için de söz konusu. Yönetişim kamu yönetimi için de çok önemli

bir kavram. İşte burada şeffaflık ve hesap verilebilirlik hem özel sektör için hem kamu yönetimi için olmazsa olmaz kritik bir öneme sahip. Artık kamu yönetiminin itibarı açısından da çok önemli, etik bir yönetim. Ben bildirimde bunu tartıştım. Bunun uygulanmasında birtakım sıkıntılar olduğu ortada ve bu sıkıntıların neden kaynaklandığı üzerine değindim.

Benim bulduğum sonuç, aslında iki eksenliydi. Sonucumun birinci eksen, dönüşümün zihniyet ve kültürel anlamda yapılması gerektiği, bir de kurumlar ve kurallar açısından yapılması gerektiğidir; ama zihniyet ve kültür değişmeden kurumlar ve kuramlar üzerinde değişimler yapmaya çalışmak, sadece estetik ameliyata ihtiyacı olan bir bozukluğa makyaj yapmak gibi bir şey olur. Sorun yapısal, zihniyet ve kültürden kaynaklanan aslında Türk yönetim geleneğinden kaynaklanan bir sorun. İkinci nokta da denetimdi, denetimde şöyle bir sıkıntımız var, denetim dar anlamı ile düşünülüyor ve bürokrasi eliyle denetleniyor. Aslında denetimin geniş anlamda düşünülmesi ve bürokrasinin dışında kalan organlar ile de denetlenmesi gerek. Bu noktada bir yargı bağımsızlığı olabilir. Denge denetim mekanizmasının iyi olması gerekir. Diğer önemli nokta da, şeffaflık ve hesap verilebilirlik kavramının etkinleştirilmesi. Bunun etkinleştirilmesi illaki hizmet edildikten sonra onun denetlenmesi gerekmiyor, hizmetin başlangıcından itibaren her aşamada etkin bir denetim mekanizmasının gelişmesi için ve etik bir yönetimin tesis edilmesi için şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerine dikkat çektim hocam.

## **Rafet CANSU**

Çalışmayı Necmiye Hocam ile beraber yaptık, ona teşekkür ediyorum bana yardımcı olduğu için. Çalışmamın konusu, yenilikçi üretim özelliği gösteren okul yöneticilerinin öğretmenlere motivasyon ve örgütsel açıdan etkilerini inceledim. Yenilik kavramı çağımızda önemli bir kavram. Özellikle teknoloji ve bilgi çok hızlı bir şekilde değişiyor ve gelişiyor. Biz bunun etkilerini örgütlere de yansımalarını incelemek istedik. Öğretmene nasıl yansıyor. Bu yeniliği tabii uygulayacak olan da okul yöneticileri ve kurum yöneticileri. Biz de kurum yöneticileri bu çalışanlara nasıl bir dönüş sağlıyor, bunu bulmaya çalıştık. Bu dolaylı değişken olarak da örgütsel bağlılık açısından değerlendirmek istedik. Çalışmayı 12 devlet kurumunda yaptık ve 600 çalışana ulaştık. Bunların 357'sinden veri topladık. Verileri işleme konusunda, anketleri yapma konusunda çalışanlar çekimser davranıyor. O yüzden 350'ye kadar düştü veriler, 317 veri ile sonuçlarımızı uyguladık. Elde ettiğimiz sonuçları SPSS programına demografik sonuçlara göre kadın öğretmenlerin özellikleri örgütsel bağlılığın az olduğu, fakat motivasyonun yüksek olduğunu

bulduk. Tabii her çalışmada aynı sonuç çıkmıyor. Motivasyon olarak, kadın öğretmenlerin motivasyonunun yüksek çıkması, genelde araştırmalar sonucunda bulunan bir sonuç. Biz de buna yakın bir sonuç bulduk. Yöneticinin yenilikçi olması çalışanın motivasyonunu olumlu etkiliyor. Bu yenilik faydalı ve olumluysa daha da artıyor. Örgütsel bağlılık açısından da, yenilikçi yönetici örgütsel bağlılık ile faydalı ise örgütsel bağlılığı da olumlu etkiliyor diyebiliriz. Biri, faydalı bir yenilik gördüğünde kurum için daha fazla mesai harcamaya başlıyor. Bu sonuçlara ulaştım, teşekkür ediyorum.

### **Gonca POLAT**

Benim çalışmam da, çalışanların örgütsel bağlılık algılarının iş motivasyonunun değişik performansları üzerindeki etkisi. Ben de Gençlik Spor Bakanlığı'nda memur olarak çalışıyorum. Kendi kurumumda yapmak istemişim bu çalışmamı, ama maalesef izin alamadığım için yapamadım. Ben de Üsküdar Belediyesi'nde yaptım. Örgütsel bağlılık algıları acaba motivasyona değil de performansa etkili olur diye bir hipotez attım. Dört hipotezim, iki yan hipotezim var. Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılığı ile iş motivasyonu arasında pozitif ilişki var. Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ilişki var. İş motivasyonu ile iş performansı arasında pozitif ilişki var. Bu üçü benim için pozitif çıktı. Sadece benim için çalışanların yaşları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki orantı negatif çıktı. Teşekkür ederim.

### **Semiha KARADEMİR**

Merhabalar herkese, benim konum, otel işletmelerinde kullanılan sadakatin müşteri memnuniyetine etkisine yönelik bir araştırma çalışması yaptım. Araştırmam 302 kişiye uygulanmıştır. Likert ölçeğine göre uygulama gerçekleştirdim. Sonuçlarına baktığımız zaman, sadakat programı kartları eminim ki şu an hepimizin cüzdanında olan şeyler arasındadır. Bunu inceleme sebebim, yurt dışındaki otel işletmelerine baktığım zaman hepsinin çok başarılı olduğunu gördüm. Bizim Türk yerel otel işletmelerine baktığımız zaman herhangi bir sadakat programı kartımız maalesef yok. Divan Otellerinin kullanmış olduğu bir tane var, o da aslında değil. O yüzden de bu konuyu seçmek istedim. Araştırmama göre de müşteri memnuniyetinde önemli fark olduğu. Baktığımız zaman sadakat programı kartları en önemli araçtır diyebiliriz. Otel işletmeleri açısından en önemli pazarlama etkenidir diyebiliriz. Çok teşekkür ederim.

## **Duygu CANTÜRK**

Ben lider davranışlarının çalışan motivasyonuna ve örgütsel bağlılıkları üzerine, tekstil firmasının genelde üst kademede çalışanlar üzerinde bir çalışma yaptım. Yapılan araştırmada 400 kişilik bir anket uyguladım. Açıkçası eşim çok büyük bir markanın yönetim kadrosunda çalışıyor, ona güvenerek girmiştim, ama yine izin çıkmadı. Lider davranışlarının çalışan motivasyonuna ve örgütsel bağlılığa etkili olduğunu gibi birçok sunumda da arkadaşlarımızın posterlerinde de denk geldik. Etkili olduğu kesim ispatlandı. Bu konuda demografik özellikler arasında yapılan karşılaştırmalar da incelendiğinde, Tülin Hocamın ve Yasin Beyin araştırmasında aynı şeyler tespit edilmişler. Yaş ve çalışma süresi kesinlikle fark ediyor bağlılıkta ve motivasyonda. 25 yaş altı ve 45 yaş üstü insanların örgütsel bağlılık ve motivasyonlarının daha fazla olduğu ve çalışma sürelerinin de bir yıldan az ve 15 yıldan fazla olanların bağlılıklarının da fazla olduğu tespit edilmiş. Bunu normal tez sunumumda da diğer hocalarımla tartışmıştım, aradaki aktif yerlerin tercih edilebilirliklerine duydukları güven sayesinde örgütsel bağlılık ve motivasyon anlamında çok daha çabuk motivasyonu düşebilir potansiyele sahip olduğunu tespit etmiştik.

Araştırmamızın sonucunda ise bu kitlenin, yani bu tespit ettiğimiz kitlenin elde tutulabilmesi için insan kaynaklarının belli çalışmalar yapması gerekebilir. Belki başka sektörlerde farklılık gösterebilir. Teşekkür ederim.

## **Berkant YILMAZ**

Sonuncu olmanın avantajlarını biraz daha kullanarak sunum yapacağım. Ege Üniversitesi Reklamcılık Bölümünde doktora eğitimi görüyorum. Ekip arkadaşlarım ile birlikte bu poster bildirisini birlikte hazırladık. Çalışmamızın ismini Hocamızın yüksek isteği üzerine, “Dijital Çağda Yönetişim Yaklaşımı ve e-Belediyecilik Hizmetlerinde Dijital Beceri Unsuru” koyduk. Kocaeli ili üzerine oldu bu çalışmamız. Artık kürek çeken değil, dümen tutan devlet anlayışı ile devletin de yükünü azaltmak amacıyla bu çalışmalara başlandı. E devletin de yerel yönetim uygulamalarındaki karşılığında da belediyeler karşımıza çıkıyor. Biz bu çalışmamızı üçayaklı demiştik. Önce halka gittik, e-belediyecilik hizmetlerinden ne kadar farkındalar, yeterince sunabiliyorlar mı diye öğrenmek istedik. Çünkü hizmetler var, ama dijital yeterlilik anlamında yeterli olmadıktan sonra kullanımının bir faydası yok. Diğer yandan web sitelerine yönelik içerik analizleri gerçekleştirildi. Bizim ise bu çalışma daha

çok belediyeler ile gerçekleştirdiğimiz derinlemesine görüşmelerden oluşuyor, altı ayrı başlığı var. Biz burada dijital beceri başlığına odaklandık. Bu noktada yöntem olarak yarı yapılandırılmış mülakat tekniğini kullandık. Kocaeli’nde Büyükşehir dahil olmak üzere ilçe belediyeler ile beraber toplam 13 belediye bulunmakta. Toplamda 26 kişiyle görüşmeler gerçekleştirildi. Bu görüşmeler toplamda cinsiyete göre ayırarak olursak 226 kişinin 23’ü erkek, üçü kadın katılımcılardan oluşuyor, yaş aralığı 23-55 arasında değişiyor. Çoğunluğunun üniversite mezunu, 6 kişinin de önlisans mezunu olduğu görülüyor. Biz burada temel olarak üç soru yönelttik, bu hizmetleri kurum içinden mi sağlıyorsunuz, yoksa dışarıdan hizmet alıyor musunuz? Bu soruya yönelik verilen cevapların neredeyse tamamı kurum içinden kendi personeli ile sağlıyorlar. Sadece bir belediyenin dışarıdan hizmet aldığını öğrendik. Bunun nedeni de, ilk başta yeterli beceriye sahip olmadıklarını, fakat sonradan hizmeti almalarına yine de sorun yaşamalarına rağmen dışarıdan hizmet aldıklarını söylediler. Kurum personelinin üniversiteden ilgili alandan mezun olup olmadıklarını sorduk. Yine yüzde 80’ine yakını bu alandan mezun kişiler olduğunu ve yeterli dijital beceriye sahip olduklarını söylediler. Dijitalleşmenin farkında oldukları için bu personel, tamam bu alanlardan mezun, ama yeterli değil diyerek İstanbul’da diğer üniversitelerde yapılan programlarda personele eğitim aldırıyorlar.

Bunun dışında bizim gördüğümüz eksiklerden biri, yeterli personel çalışmadığı. Bu tarz işlerde iş bölümünün yapılması gerekir. Genel olarak bizim ulaştığımız sonuçlar bunlardan ibaret, teşekkür ederiz.

**Prof. Dr. Öcal USTA, Moderatör**

Hem sunumlar ve hem poster bildirilerini tamamlamış bulunuyoruz. Ben tekrar bu fırsatı veren Sayın Dekanımıza teşekkür ediyorum. Hepinize tekrar saygılarımı ve sevgilerimi sunuyorum.

**HAKEM ONAYINDAN GEÇEN VE YAYINLANMASI UYGUN BULUNAN  
SEMPOZYUM BİLDİRİLERİ**

**SEMPOZYUM TAM METİN BİLDİRİLERİ KABUL EDİLEN BİLDİRİ  
SAHİPLERİ:**

**Sempozyumda Sunumu Yapılan Bildiriler ve Tam Metinleri Hakem Onayından  
Geçen Bildiriler:**

**Yönetim - Ekonomi Kategorisi:**

- 1-Dr. Öğr. Üyesi Cüneyd E. Levent - Dr. Öğr. Üyesi Esin Benhür Aktürk
- 2-Dr. Öğr. Üyesi N. Tülin İrge - Öğr. Gör. Ayşegül Özkan
- 3-Sn. Yasin Altuntaş
- 4-Sn. Ali Kaldırımçı

**Enerji - Çevre Kategorisi:**

- 1-Sn. Seyran Duman
- 2-Ar. Gör. Kutay Kutlu

**İletişim - Sosyal Sorumluluk Kategorisi:**

- 1-Ar. Gör. Birgül Üstünbaş
- 2-Sn. Ali Yılmaz

**Sempozyumda Poster Bildiri Olarak Hazırlanan ve Tam Metinleri Hakem  
Onayından Geçen Bildiriler:**

**Yönetim - Ekonomi Kategorisi:**

- 1-Sn. Berkant Yılmaz - Sn. Deniz Aktin - Sn. Kadir Özbay
- 2-Ar. Gör. Cansu Kaymal
- 3-Sn. Duygu Cantürk
- 4-Sn. Rafet Cansu
- 5-Sn. Heydar Aliyev
- 6-Sn. Gonca Polat
- 7-Sn. Semiha Karademir
- 8-Sn. Fehime Açikkol
- 9-Sn. Büşra Bıyıklı
- 10-Sn. Hasan Murat Yıldız
- 11-Dr. Öğr. Üyesi M. Adil Salepçioğlu

**İletişim - Sosyal Sorumluluk Kategorisi:**

- 1-Sn. Mussa Abdulla Ameir

## HALKA AÇIK ŞİRKETLERDE YÖNETİM KURULU KOMİTELERİNİN KURUMSAL YÖNETİM ÇERÇEVESİNDE İNCELENMESİ: BİST KİMYA ENDEKSİNDE YER ALAN ŞİRKETLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Cüneyd Ebrar Levent \* <sup>1</sup> / Esin Benhür Aktürk <sup>2</sup>

<sup>1</sup>İstanbul Aydın Üniversitesi ABMYO, Muhasebe ve Vergi Programı, Dr. Öğr.Üyesi

<sup>2</sup>İstanbul Aydın Üniversitesi ABMYO, Yerel Yönetimler Programı, Dr. Öğr.Üyesi

### Özet

Anonim şirketlerde yönetim kurulu, yasal olarak temsil görevini icra etmenin yanında, şirketin günlük faaliyetlerini yürütecek yöneticilerin seçiminden, onların performanslarının izlenmesinden, tüm iç ve dış paydaşların çıkarlarının uyumlu bir şekilde yönetilmesinden ve şirketin dış çevre ile ilişkilerinin düzenlenmesinden sorumludur. Halka açık şirketlerde ise bu sorumluluk daha da artmakta, yönetim kurulu kurumsal yönetim uygulamalarının merkezinde yer almaktadır. Küreselleşme, rekabetin artması, iç ve dış koşulların sürekli değişkenliği, şirketlerin sistematik ve sistematik olmayan risklerle başetme zorunlulukları; bu sorumluluğun uzman, yetkin ve tarafsız kişilerden oluşan yönetim kurulu komiteleri tarafından paylaşılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu araştırmanın amacı, halka açık şirketlerdeki yönetim kurulu komiteleri uygulamalarını kurumsal yönetim çerçevesinde ortaya koymaktır. Bu doğrultuda Türkiye’de Borsa İstanbul’da, BİST Kimya-Petrol ve Plastik Endeksinde (XKMYA) yer alan şirketlerdeki kurumsal yönetim ve komite uygulamaları ele alınmıştır. Araştırmada şirketlerin yönetim kurulu ve komite yapıları, bağımsız yönetim kurulu üyeleri gibi unsurların yanı sıra, şirketlerin aktif büyüklükleri ve piyasa değerleri de analiz edilmektedir. Araştırmada kullanılan veriler, BİST, Kamuyu Aydınlatma Platformu ve şirketlerin kurumsal internet sitelerinden temin edilmiş, yöntem olarak frekans analizi kullanılmıştır. Araştırmanın sonuç bölümünde, şirketlerdeki kurumsal yönetim ve yönetim kurulu komiteleri uygulamalarında yasal düzenlemelerin önemi tartışılmakta, piyasa değeri ve aktif büyüklüklerinin etkisi ortaya konulmaktadır.

1 cuneydlevent@aydin.edu.tr,

2 esinakturk@aydin.edu.tr

**BOARD COMMITTEES IN PUBLIC COMPANIES IN THE CONTEXT  
OF CORPORATE GOVERNANCE:  
A RESEARCH ON THE COMPANIES IN THE BIST CHEMISTRY INDEX**

**Abstract**

In the case of joint stock companies, the board of directors is responsible for the selection of legally representative duties, the management of the company's daily activities, the monitoring their performances, the management of the interests of all internal and external stakeholders in compliance with the external environment. In public companies, this responsibility is increasing and the board is at the center of corporate governance practices. Globalization, increased competition, continuous variability of internal and external conditions, necessity of companies to deal with systematic and non-systematic risks; this responsibility is required to be shared by the committees of the board of directors composed of experts, competent and impartial persons. The aim of this research is to reveal the practices of board committees in publicly traded companies within the framework of corporate governance. In this respect, corporate governance and committee practices in companies in Borsa İstanbul Chemistry - Petroleum and Plastic Index (XKMYA) in Borsa İstanbul (BIST) are discussed. In addition to the factors such as the board of directors' and committee's structures, independent members of the Board of Directors, the asset size and market values of the companies are also analyzed. The data used in the study were obtained from BIST, Public Disclosure Platform and corporate web sites and frequency analysis was used as a method. In the conclusion of the research, the importance of legal regulations in corporate governance and board committees in companies is discussed and the effect of market value and asset size is presented.



## 1. Giriş

Dünyada özellikle 20.yüzyılın son yıllarından başlayarak artış gösteren şirket skandalları, krizleri ve 2008'de ABD'de başlayarak her ülkeye yayılan küresel ekonomik kriz; sadece şirketlere, o şirketlere yatırım yapan milyonlarca kişiye zarar vermekle kalmamış, ulusal ekonomilere ve küresel ekonomiye de büyük zararlar vermişlerdir. Bu durum, şirketlerin doğru yönetilmesinin ve kurumsal yönetim kavramının önemini daha da arttırmıştır.

Evrensel ilkeleri adillik (fairness), şeffaflık (transparency), hesap verebilirlik (accountability) ve sorumluluk (responsibility) olarak kabul edilen (OECD, 1999; Ho, 2005; West, 2009; Pamukçu, 2011; Ntim, Opong, & Danbolt, 2012) kurumsal yönetim; bir şirkette şirketin faaliyetleri ile dolayı veya dolaysız olarak ilgili olan tüm menfaat sahiplerinin haklarını korumayı ve şirket yönetiminin sorumluluk ve yükümlülüklerini ortaya koymayı amaçlayan bir yönetim felsefesi olarak tanımlanabilir (Aktan, 2013). Yönetim kuruluna düşen en büyük görev, sadece pay sahiplerinin değil paydaşların tamamının haklarını korumak ve organizasyonu sürdürülebilir bir şekilde geleceğe taşımaktır.

Yönetim kurulunun bu görevini yerine getirebilmesi için, farklı uzmanlık alanlarından gelen ve dış çevredeki gelişmeleri analiz etme yeteneğine sahip icracı olmayan (non-executive) ve tercihen bağımsız üyelerden oluşmasına ihtiyaç vardır. Bu şekilde kurulan bir yapının daha hızlı ve daha etkin çalışması ise yönetim kurulunda teşekkül ettirilecek komitelerle sağlanabilir. Binlerce ortağa sahip olabilmesi nedeniyle özellikle halka açık şirketlerde yönetim kurulu komiteleri, diğer şirketlere göre daha kritik bir öneme sahiptir.

Bu yüzden, bu araştırma halka açık şirketlerdeki yönetim kurulu komiteleri uygulamalarını kurumsal yönetim çerçevesinde ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda Türkiye'de BİST Kimya-Petrol ve Plastik Endeksinde (XKMYA) yer alan şirketlerdeki kurumsal yönetim ve komite uygulamaları ele alınmıştır. Çalışmanın giriş bölümünü takip eden ikinci bölümünde halka açık şirketlerde kurumsal yönetim ve yönetim kurulunun fonksiyonları incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise yönetim kurulu komiteleri detaylı olarak ele alınmıştır. XKMYA endeksinde yer aldığı dördüncü bölümde, araştırma kapsamındaki şirketlerin yönetim kurulu ve komite yapıları, bağımsız yönetim kurulu üyeleri gibi unsurların yanı sıra, şirketlerin aktif büyüklükleri ve piyasa değerleri de analiz edilmektedir. Son bölümde ise sonuç ve öneriler yer almaktadır.

## 2. Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulunun Fonksiyonları

Kurumsal yönetim (corporate governance) kavramı, benzerlikler ve ortak noktalar içermesine karşın, esasen kurumsallık (institutionalism) kavramından önemli farklara sahiptir. Kurumsallıkta, organizasyon amaçları ve bu amaçlara uygun şekilde hareket etmek, sistem, sistemin bütünlüğü, denge, görev-yetki-sorumluluklar gibi kavramlar ön plana çıkarken, kurumsal yönetimin kurumsallığı reddetmemekle beraber “corporate governance” terimi içinde “şirket”, “şirket yönetimi”, “yönetim kurulu”, “pay sahipleri” ve “paydaş” kavramlarına odaklandığı söylenebilir. Bu bakış açısıyla kurumsal yönetim, şirketlerin yönetildiği, kontrol edildiği, şirketin stratejik hedeflerini belirlendiği, izlendiği ve bütün bunlardan yönetim kurulunun sorumlu olduğu bir sistem olarak tanımlanabilir (Cadbury Committee, 1992).

Yönetim kurulu, genel kurulda pay sahiplerinin (şirket ortakları) oylarıyla seçilen ve kurumsal yönetim açısından, şirketteki tüm kurumsal yönetim uygulamalarından birinci derecede sorumlu olan bir organdır. Halka açık şirketler bağlamında ise yönetim kurulu, sadece birkaç büyük ortağın değil, sayıları binlerle ifade edilebilen yatırımcıların da haklarını koruma sorumluluğunu taşımaktadır. Şirketin borsada işlem görmesi bu ortakların sayılarının, kimliklerinin ve şirket piyasa değerinin “işlem gördüğü süre içinde” her an değişmesi anlamına gelmektedir.

Yönetim kurulu, kurumsal yönetimin temel ilkeleri çerçevesinde adil olma, şeffaflığı sağlama, hesap verebilirlikten uzaklaşmama ve sorumluluğun bilincinde olarak yönetimi hakim kılmak zorundadır. Bu ağır mesuliyetin yerine getirilebilmesi için yasalar, şirket yönetim kurullarını önemli yetkilerle donatmışlardır. Türkiye’de Türk Ticaret Kanununun 370.maddesi yönetim kurulunun kapsam ve sınırlarını çizerken, 375.maddesi ise yönetim kurullarının devredilemez yetki ve sorumluluklarını şu şekilde tanımlamıştır (TTK, 2011):

*a) Şirketin üst düzeyde yönetimi ve bunlarla ilgili talimatların verilmesi.*

*b) Şirket yönetim teşkilatının belirlenmesi.*

*c) Muhasebe, finans denetimi ve şirketin yönetiminin gerektirdiği ölçüde, finansal planlama için gerekli düzenin kurulması.*

*d) Müdürlerin ve aynı işleve sahip kişiler ile imza yetkisini haiz bulunanların atanmaları ve görevden alınmaları.*

e) *Yönetimle görevli kişilerin, özellikle kanunlara, esas sözleşmeye, iç yönergelere ve yönetim kurulunun yazılı talimatlarına uygun hareket edip etmediklerinin üst gözetimi.*

f) *Pay, yönetim kurulu karar ve genel kurul toplantı ve müzakere defterlerinin tutulması, yıllık faaliyet raporunun ve kurumsal yönetim açıklamasının düzenlenmesi ve genel kurula sunulması, genel kurul toplantılarının hazırlanması ve genel kurul kararlarının yürütülmesi.*

g) *Borca batıklık durumunun varlığında mahkemeye bildirimde bulunulması”*

Kanunda belirtildiği gibi, şirket yönetimini belirleyen yönetim kurulu, üst düzey yöneticileri atama, değiştirme ve görevden alma yetkisine haizdir. Bu yüzden şirketin sürdürülebilirliğini sağlamak için doğru, başarılı ve yetkin yöneticileri bulmak, onları izlemek ve performanslarını değerlendirmek zorundadır. Kurumsal yönetimin teorik çerçevesini oluşturan teorilerden vekalet teorisindeki (agency theory) asil-vekil ilişkisi bu şekilde gerçekleşmektedir (Levent, 2018).

### 3. Yönetim Kurulu Komiteleri

Halka açık şirketlerde, yönetim kurulunun taşıdığı sorumluluklarını yerine getirebilmesi, hiç bir yönetim kurulu üyesi dahil hiç bir kişiye dahi devredilemeyecek yetkilere sahip olması, bu kurulu kurumsal yönetim uygulamalarının merkezinde yer almasını sağlamaktadır. Finansal konular başta olmak üzere hakim ortak, yatırımcı, kreditor gibi paydaşların çıkarlarının birbiriyle çatışması sıklıkla karşılaşılan bir durum olup, yönetim kurulu bütün bu çıkarların farkında olarak, şirketi adil ve şeffaf bir şekilde yönetmek durumundadır. Yönetim kurulu tarafından atanan tepe yöneticilerin ve onların belirlediği alt kademe yöneticilerinin amaçlarıyla şirketin hedeflerinin ayrı doğrultuda olmaması ve şirketten sözleşmeleri dışında maddi ve maddi olmayan menfaat sağlamaya çalışmaları da şirketlerde yaşanan diğer bir sorundur. Bunun dışında dış çevrede yaşanan gelişmeler, yönetim kurulunun daha doğru ve daha hızlı karar vermeye ve daha etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını zorunlu kılmaktadır. Kurumsal yönetim yaklaşımı, özellikle halka açık şirketlerde bu problemlere karşı bir çözüm mekanizması olarak yönetim kurulunda komiteler kurulmasını önermektedir.

Yönetim kurulu komiteleri uygulamaları ilk olarak Anglo-Amerikan ülkelerinde ortaya çıkıp, daha sonra Avrupa ülkelerinde de uygulanmaya başlamıştır (Van den

Berghe, 2002). İlk olarak 1999'da yayımlanan OECD Kurumsal Yönetim İlkelerinde de şirketlerde finansal rapor verilmesi, denetim, ücret sisteminin ayarlanması ve atama gibi çıkar çatışmasının olabileceği durumlarda yönetici olmayan üyelerden oluşan komitelerin yatırımcılara çıkarlarının savunulması konusunda daha fazla güvence sunabileceği belirtilmiştir (OECD, 1999) Günümüzde çok sayıda ülkede düzenleyici kuruluşların yayımladığı kurumsal yönetim kodlarında komite başlığı yer almakta, bazı ülkelerde de komite kurulması şirketlere zorunlu kılınmaktadır.

Türkiye uygulamasında halka açık şirketler (Ulusal Pazar, İkinci Ulusal Pazar ve Kurumsal Ürünler Pazarı dışında diğer pazarlarda işlemler görenler hariç) yönetim kurullarında beş komiteyi oluşturmak zorundadır. Bunlar; denetim komitesi, riskin erken saptanması komitesi, kurumsal yönetim komitesi, ücretlendirme komitesi ve aday gösterme komitesidir. Ancak Kurumsal Yönetim Tebliği, ücretlendirme ve aday gösterme komitesini oluşturamayan şirketlere, bu komitelerin görevlerini kurumsal yönetim komitesi altında sürdürmelerine izin vermektedir.

Yine aynı Tebliğ'e göre oluşturulan bütün komiteler en az iki üyeden meydana gelmek ve başkanları bağımsız üye olmak zorundadır. Ayrıca iki üyeden oluşan komitelerinin üyelerinin tamamının, daha fazla üyeye sahip komitelerde ise üyelerin çoğunluğunun icracı olmayan (non-executive) üyelerden olması gerekmektedir (SPK Kurumsal Yönetim Tebliği, 2014). Bu şekilde komite kompozisyonu ile tarafsız, bağımsız ve tüm paydaşların çıkarlarını korumaya dayanan bir yapı amaçlanmaktadır.

Komitelerin faaliyetlerinin etkinliği için, şirket yönetim kurulunun bu komitelere gereken desteği vermesi gerekir. Bu komitelere çalışma alanı, gerektiğinde şirket içi ve dışındaki uzmanlardan yararlanabilme imkanı tanınmalıdır. Komitelerin de yaptıkları çalışmaları kaydını tutarak, yönetim kuruluna sunması gerekli görülmektedir (SPK, 2005).

Aşağıda Türkiye'deki halka açık şirketlerde zorunlu olan ve dünyada bir çok ülkede uygulanan çeşitli yönetim kurulu komiteleri hakkında bilgi verilmektedir:

### 3.1. Denetim Komitesi

Kurumsal yönetim yaklaşımları ve modellerdeki farklılıklara karşın, dünyadaki kurumsal yönetim uygulamalarının tamamında görülen bir komite türüdür.

Denetim komitesinin öncelikli fonksiyonu firmanın finansal performansını denetlemek ve finansal raporlamanın güvenilirliğini sağlamak olup, bu; firmanın risk değerlendirme sisteminin ve risklerini yönetmek için kullanılan yönetsel faaliyetlerin periyodik olarak gözden geçirilmesi, bu görevi yerine getirme yönünde kritik bir adımdır (Tai, Lai, & Yang, 2018).

Halka açık şirketlerde denetim komitesinden görev ve yetkileri şu şekilde belirtilebilir (OECD, 1999; SPK, 2005; Alp & Kılıç, 2014; SPK Kurumsal Yönetim Tebliği, 2014; G20/OECD, 2015; Levent, 2018)

- “Şirketin muhasebe sisteminin güvenilir ve etkin bir şekilde çalışıp çalışmadığını değerlendirmek
- Şirketin mali tablolarının ulusal ve uluslararası standartlara uygunluğunu, faaliyet sonuçlarını değerlendirmek
- Bağımsız denetim sürecini başlatmak için, bağımsız denetim şirketi seçimi, bağımsız denetim sözleşmesi ile ilgili çalışmalar yapmak
- Bağımsız denetim sürecinin etkin ve verimliliğini sağlamak için, sürecin her aşamasında çalışmaların gözetimini gerçekleştirmek, çalışmalarını sınırlandırabilen ve engelleyen hususların giderilmesi konusunda yönetim kurulu ve yöneticilerle görüşmek
- Bağımsız denetim raporunun zamanında gerekli mercilere iletilmesini sağlamak
- Şirket yönetimi ile paydaşlar arasındaki bilgi asimetrisini azalmasına katkıda bulunmak
- Şirketin iç kontrol sisteminin işleyişini ve etkinliğinin gözetimini yapmak, bağımsız denetçilerin iç kontrol sistemi ile ilgili uyarı ve tavsiyelerinin uygulamaya konulup konulmadığını takip etmek
- İç denetim faaliyetlerine ilişkin esasları belirlemek, iç denetim biriminin gözetimini yapmak
- Belirli aralıklarda iç denetim faaliyetlerinde hakkında rapor almak, yapılan değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan eksikliklerin giderilmesi ile ilgili tedbirlerin alınmasını sağlamak

Türkiye uygulamalarında denetim komitesi, düzenlemelerde “denetimden sorumlu komite” olarak belirtilmiş olup, diğer komitelere göre en geniş yetkilerle donatılmış yönetim kurulu komitesidir. Bu kritik komitenin tüm üyelerinin bağımsız yönetim kurulu üyesi olması zorunludur. “Denetimden sorumlu komite; en az üç ayda bir olmak üzere yılda en az dört kere toplanır ve toplantı sonuçları tutanağa bağlanarak alınan kararlar yönetim kuruluna sunulur. Denetimden sorumlu komitenin faaliyetleri ve toplantı sonuçları hakkında yıllık faaliyet raporunda açıklama yapılması gerekir. Denetimden sorumlu komitenin hesap dönemi içinde yönetim kuruluna kaç kez yazılı bildirimde bulunduğu da yıllık faaliyet raporunda belirtilir” (SPK Kurumsal Yönetim Tebliği, 2014).

### 3.2. Riskin Erken Saptanması Komitesi

Riskin erken saptanması komitesi, aslında finansal kuruluşların tamamında, kurumsal halka açık şirketlerde ise değişik adlarla mevcut olan bir komitedir. 2008 küresel ekonomik kriz sonrası, yöneticilerin aldıkları büyük riskler şirketleri büyük zararlara uğratmış, bu tarihten sonra risk konusunun icrada görevli bulunmayanlar tarafından da takip edilmesi gerektiği hususu gündeme gelmiştir. Türkiye uygulamasında 2011 yılında Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren Türk Ticaret Kanunu’nun 378.maddesi “Pay senetleri borsada işlem gören şirketlerde, yönetim kurulu, şirketin varlığını, gelişmesini ve devamını tehlikeye düşüren sebeplerin erken teşhisi, bunun için gerekli önlemler ile çarelerin uygulanması ve riskin yönetilmesi amacıyla, uzman bir komite kurmak, sistemi çalıştırmak ve geliştirmekle yükümlüdür. Diğer şirketlerde bu komite denetçinin gerekli görüp bunu yönetim kuruluna yazılı olarak bildirmesi hâlinde derhâl kurulur” diyerek riskin erken saptanması komitesinin çerçevesini çizmiştir (TTK, 2011).

Bu kanuna dayanarak SPK tarafından yayımlanan tebliğ de, komitenin başkanının ve üyelerinin çoğunluğunun bağımsız yönetim kurulu üyelerinden oluşmasını zorunlu hale getirmiştir. (Kurumsal Yönetim Tebliği, 2014) Ancak gerek kanun, gerek tebliğ incelediğinde ve uygulamalar takip edildiğinde bu komitenin adında da belirtildiği gibi icrai bir görevi olmadığı daha çok “riskin saptanması”na yönelik bir işlevi olduğu görülmektedir.

### 3.3. Kurumsal Yönetim Komitesi

Kurumsal yönetim komitesi, şirketin düzenlemelerde belirtilen kurumsal yönetim ilkelerine veya kodlarına uyumunu izleyen bir komitedir. Türkiye uygulamasında

gerek düzenlemeler ve şirketlerdeki çalışma esasları incelendiğinde kurumsal yönetim komitesinin şu görev ve yetkileri bulunmaktadır (SPK, 2005; SPK Kurumsal Yönetim Tebliği, 2014; Koç Holding, 2019):

- “Şirkette kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanıp uygulanmadığını, uygulanmıyor ise gerekçesini ortaya koymak
- Bu ilkelere uyulmamasından kaynaklanan çıkar çatışmalarını saptamak
- Yönetim kuruluna kurumsal yönetim uygulamalarını iyileştirici önerilerde bulunmak
- Yatırımcı ilişkileri biriminin faaliyetlerini gözetmek
- Yönetim kurulu yapılanması gereği ayrı bir aday gösterme komitesi ve ücret komitesi oluşturamayan şirketlerde, bu komitelerin görevlerini de yerine getirmek
- Bütün bu konularla ilgili değerlendirme ve tavsiyelerini yönetim kuruluna sözlü ve yazılı olarak iletmek”

### 3.4. Ücretlendirme Komitesi

ABD ve Avrupa’da yaşanan şirket krizleri ve 2008 küresel ekonomik krizi, şirket yöneticilerinin küçük ortakların haklarını yok sayarak, kendilerine büyük ücret ve haklar sağlaması ücretlendirme komitesi gibi mekanizmayı gündeme getirmiştir. Bu sebepten dolayı ücret komitesi, tesis edilmesi gereken yönetim kurulu komitelerinden biri olarak gösterilmektedir (Huse, 2007).

Ücretlendirme komitesi, insan kaynakları biriminin faaliyetleri dışında yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin ücretlendirme esaslarını belirleyen ve bunları yönetim kuruluna sunan bir komitedir. Bunun dışında, yönetim kurulu üyelerinin ve üst düzey yöneticilerin performans değerlendirmesi, kariyer planlaması, ücretlendirme kriterlerinin gözden geçirilmesi ile şirketteki genel ücret sistemi ile ilgili çalışmaları izlemek ve önerilerde bulunmak görevlerini de yerine getirir (Alp & Kılıç, 2014).

### 3.5. Aday Gösterme Komitesi

Yönetim kurulunun daha önceki bölümlerde bahsedilen fonksiyonları ve devredilemez yetki ve sorumlulukları, bu kuruldaki yer alacak kişileri şirketin

sürdürülebilirliği açısından kritik hale getirmektedir. Aday gösterme komitesi, bu önemli görevi icra edecek kişilerin belirlenmesi ile ilgili çalışmalar yapar. Bunun dışında üst düzey yöneticilerin saptanmasına yönelik usul ve esasların belirlenmesi görevlerini üstlenmektedir.

Tıpkı ücretlendirme komitesi gibi bu komite de icrai bir görev üstlenmez. Çünkü yasalar yönetim kurulu üyelerinin seçiminin genel kurulda pay sahiplerinin oylarıyla belirlenmesini öngörmektedir. Bununla beraber bu komite, yönetim kurulu aday önerilmesi ve yöneticilerin saptanması ilgili etkin bir sistemin oluşturulması, yönetim kurulu ve yönetici eğitimi, değerlendirilmesi ve verimliliklerinin izlenmesi ile çalışmalar yürütmektedir.

## 1. Araştırma

### 4.1 Araştırmanın Amaç ve Kapsamı

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de halka açık şirketlerdeki yönetim kurulu komiteleri ile ilgili uygulamaları ortaya koymaktır. Bu amaç çerçevesinde, Borsa İstanbul Kimya-Petrol ve Plastik Endeksindeki (XKMYA) şirketler üzerinde uygulama yapılmıştır. Araştırmanın kapsamını 2018 yılı sonu itibariyle XKMYA endeksinde 31 şirket oluşturmaktadır.

Araştırma için seçilen sektör, gerek bir çok sektöre hammadde ve ara mal temininde gerek sağladığı katma değerle ve gerekse istihdama katkısıyla Türkiye ekonomisinde önemli bir sanayi dalıdır. Sektör, plastikten gübreye, ilaçtan petrole, boyadan lastiğe kadar çok farklı ürün yelpazesine sahip bulunmaktadır. Bu sektörü, diğer imalat sanayi dallarından ayıran en önemli karakteristik özelliği ise yoğun şekilde ithalata bağımlı olmasıdır. Bu durum, kimya sektörünü mevcut risklerin yanı sıra döviz kuru riskini diğer sektörlerle kıyasla daha kritik hale getirmektedir. Döviz kuruna olan hassasiyet, bu sektördeki şirketlerin ulusal ve küresel değişimleri anlık takibini gerektirmekte, bu da şirketlerin kurumsal yönetilmelerini, başta yönetim kurulu olmak üzere tüm yönetim birimlerinin özellikle riskin erken teşhisine yönelik koordineli çalışmalarını zorunlu kılmaktadır.

### Veri ve Yöntem

Araştırmada, Türkiye’de Borsa İstanbul’da işlem gören ve XKMYA endeksinde yer alan 31 şirketin kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda kurulan yönetim



kurulu komiteleri uygulamaları incelenmektedir. Araştırma kapsamındaki şirketlerin tamamı, halka açık şirketler olduğu için mevcut düzenlemelerin yanı sıra Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) düzenlemelerine de tabidir. Bu durum, şirketlerin finansal verilerini ve faaliyet raporlarını Kamuyu Aydınlatma Platformu'na (KAP) bildirmelerini ve kurumsal internet sitelerinde yayımlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu yüzden şirketlerin yönetim kurulu, bağımsız üye ve komiteleriyle ilgili bilgileri bu kaynaklardan derlenmiştir.

Araştırma kapsamındaki şirketler, aktif büyüklük ve piyasa değerleri bazında da incelenmiştir. Bu veriler ise KAP ve BİST resmi internet sitesinden elde edilmiştir. Şirketlerin piyasa değeri hesabında aşağıdaki formül kullanılmıştır: (Brealey, Myers, & Marcus, 2008)

$$MV = s.p \quad (1)$$

MV: Piyasa değeri

s: Çıkarılan hisse senedi adeti

p: Hisse senedinin son işlem gördüğü fiyat

(1) numaralı denklemde, s olarak, 31.12.2018 bilançosundaki çıkarılan hisse senedi, p değeri olarak ise şirkete ait hisse senedinin 31.12.2018 günü kapanış fiyatı esas alınmıştır. Verilerin analizinde yöntem olarak ise frekans analizi yöntemi tercih edilmiştir.

#### 4.2 Araştırma Bulguları

Araştırmada XKMYA endeksinde yer alan 31 şirketi kapsamakta olup, 2018 yılı sonu itibarıyla aktif büyüklükleri toplam 90,8 milyar TL, piyasa değerleri ise toplam 62,5 milyar TL'dir. Şirketlere ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 1'de verilmiştir. Aktif büyüklüğü en düşük şirket 26 milyon TL, en büyük şirket ise 40 milyar TL mertebesindedir, ortalama 2,9 milyar TL, standart sapma ise 7,407'dir . Yönetim kurulu üye sayısı incelendiğinde ise yönetim kurulu üye sayısı ortalaması 6,258 olarak saptanmıştır. Şirketlerde en fazla 11, en az 3 yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır. Bağımsız yönetim kurulu üye ortalaması 1,71 olup, yönetim kurullarında en fazla 4 bağımsız üyeye yer vermiştir. Halka açıklık oranı incelendiğinde de, bu oranın % 4,1 ile %75,3 arasında değiştiği görülmektedir. Araştırma kapsamındaki şirketlerin ortalama halka açıklık oranı ise %34,9 olarak saptanmıştır.

**Tablo 1: Şirketlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

	Ortalama	Minimum	Maksimum	Standart Sapma	Skewness	Kurtosis	N
Aktif büyüklük (milyon TL)	2.929	26	40.036	7.407	4,528	22,454	31
Piyasa değeri (milyon TL)	2.017	17	29.224	5.456	4,476	21,969	31
Yönetim kurulu üye sayısı	6,258	3	11	1,914	0,764	-0,169	31
Bağımsız üye sayısı	1,710	0	4	1,071	-0,415	-0,263	31
Halka Açıklık Oranı	0,349	0,041	0,753	0,179	0,186	-0,569	31

Tablo 2’de ise şirketlerin aktif büyüklük, piyasa değeri ve halka açıklık oranları ile ilgili sonuçlar verilmektedir. Araştırma kapsamındaki şirketlerin yaklaşık %35’i 100 milyon TL’nin altında aktif büyüklüğe sahip şirketlerdir. Kümülatif olarak bakıldığında ise şirketlerin yarısından biraz fazlası (% 55) büyüklük olarak 500 milyon TL’nin altında olduğu görülmektedir. 5 milyar TL’nin üzerinde aktif büyüklük olarak 4 şirket ise 3 şirket bulunmaktadır.

Piyasa değerinin frekans analizi incelendiğinde ise, aktif büyüklüğe benzer sonuçlar elde edilmiştir. Burada da yoğunlaşma %41,94’lük oranla 0-100 milyon TL arasında yoğunlaşmıştır. 31.12.2018 sonu itibarıyla XKMYA endeksinde 5 milyar TL’nin üzerinde piyasa değerine sahip sadece 3 şirket bulunmaktadır (Tüpraş, Petkim ve Aygaz).

Şirketlerin halka açıklık oranları, mülkiyet yapıları (ownership structure) başlığı altında kurumsal yönetim uygulamalarını etkileyebilen bir parametre olarak kabul edilebilmektedir. Araştırma sonuçlarına göre halka açıklık oranı %20’den az olan 9 şirket, %20 - %40 arası 9 şirket, %40 - %60 arasında 11 şirket bulunmaktadır. Halka açıklık oranı %60’ın üzerinde olan sadece 2 şirket bulunmaktadır. Bu şirketlerin ise hem piyasa değerleri hem de aktif büyüklüklerinin 100 milyon TL’nin altında olduğu saptanmıştır. Araştırma kapsamındaki şirketlerin %58’inin fiili dolaşımda bulunan hisse oranının %40’ın altında olması, dağınık olmayan bir mülkiyet yapısına sahip olduğunu, hakim hissedarlar tarafından kontrol edildiğini göstermektedir.

**Tablo 2: Şirketlerin Finansal Bilgileri ve Halka Açıklık Oranları ile İlgili Sonuçlar**

	Frekans (N)	Yüzde (%)
Aktif Büyüklük (milyon TL)	0 - 100	% 35,48
	101 - 500	% 19,35
	501 - 1.000	% 3,23
	1001 - 5.000	% 29,03
	5.000 ve üzeri	% 12,90
Piyasa Değeri (milyon TL)	0 - 100	% 41,94
	101 - 500	% 16,13
	501 - 1.000	% 19,35
	1001 - 5.000	% 12,90
	5.000 ve üzeri	% 9,68
Halka Açıklık Oranı	% 20'den az	% 29,03
	% 20,01 - % 40,00	% 29,03
	% 40,01 - % 60,00	% 35,48
	% 60'dan fazla	% 6,45

**Tablo 3: Şirketlerin Kurumsal Yönetim ve Yönetim Kurulu Üyelerine İlişkin Sonuçlar**

	Frekans (N)	Yüzde (%)	
Kurumsal Yönetim Uyum Raporu	Evet	% 80,65	
	Hayır	% 19,35	
Yönetim Kurulu Üye Sayısı	3	% 3,23	
	4	% 6,45	
	5	% 38,71	
	6	% 16,13	
	7	% 12,90	
	8	% 0,00	
	9	% 19,35	
	10	% 0,00	
	11	% 3,23	
	Bağımsız Yönetim Kurulu Üyesi Sayısı	0	% 22,58
		1	% 3,23
2		% 58,06	
3		% 12,90	
4		% 3,23	

Tablo 3'de şirketlerin kurumsal yönetim, yönetim kurulu ve bağımsız üye sayıları ile ilgili bulgular verilmektedir. Şirketteki kurumsal yönetim uygulamalarına yönelik, ilkelere ne ölçüde uyup uymadığı, kurumsal yönetim uyum raporunda belirtilmekte olup, bu raporun açıklanması kurumsal yönetimin bir ölçüsü olarak kabul edilmektedir. Türkiye'de geçerli olan "uy, uymuyorsan gerekçesini açıkla" (comply or explain) sistemine göre şirketlerden, yayımlanmış tüm kurumsal yönetim ilkelerine uyumlarının açıklamaları talep edilmektedir. Şirketlerin %80,65'i bu tarz bir raporu

hazırlayıp kamuya açıklarken, geri kalan kısmın ise bu raporu hazırlamadıkları saptanmıştır.

Araştırma kapsamındaki şirketlerin yönetim kurulu yapıları da analiz edilmiştir. Çünkü yönetim kurulu ve bağımsız üye dağılımı komite yapılarını da etkilemektedir. Şirketlerin %38,71'i yönetim kurullarında 5 üyeye yer verirken, %19,35'lik bir kısım 9 üyeli, %16,13'lük bir kısım 6 üyeli bir yönetim kurulu yapısını tercih etmiştir. Bu sonuç, şirketlerin yaklaşık üçte ikisinin 6 veya daha az yönetim kurulu üyesi ile çalıştığını göstermektedir. Kurumsal Yönetim Tebliği, şirketlerin kuracakları komitelerin başkanlarının bağımsız üye olması gerektiğini öngörmüştür. Bu yüzden bağımsız yönetim kurulu üye sayıları da analiz edilmiştir. Şirketlerin %58,06'sının 2 bağımsız üyeye, % 12,90'ının ise 3 bağımsız üyeye yer verdiği görülmektedir. Şirketlerin % 22,58'si ise yönetim kurullarında bağımsız üye bulundurmadığı saptanmıştır.

Tablo 4'de şirketlerin komite yapılarına ilişkin sonuçlar verilmektedir. Şirketlerin % 80,65'i denetim komitesi kurduğu saptanmıştır. Düzenlemelerde emredildiği şekilde riskin erken saptanması ve kurumsal yönetim komitelerini oluşturan şirketlerin oranı ise % 77,42'dir. Ayrı olarak aday gösterme ve ücretlendirme komitelerini ise hiç bir şirket kurmamıştır. Burada şirketlerin Kurumsal Yönetim Tebliği'nde yer alan «Ancak yönetim kurulu yapılanması gereği ayrı bir aday gösterme komitesi ve ücret komitesi oluşturulamaması durumunda, kurumsal yönetim komitesi bu komitelerin görevlerini yerine getirir» maddesine istinaden söz konusu komiteleri oluşturmadıkları anlaşılmaktadır.

**Tablo 4: Şirketlerin Komite Yapıları ve Bilgilerine İlişkin Sonuçlar**

		Frekans (N)	Yüzde (%)
Denetim Komitesi	Evet	25	% 80,65
	Hayır	6	% 19,35
Riskin Erken Saptanması Komitesi	Evet	24	% 77,42
	Hayır	7	% 22,58
Kurumsal Yönetim Komitesi	Evet	24	% 77,42
	Hayır	7	% 22,58
Ücretlendirme Komitesi	Evet	0	% 0,00
	Hayır	31	% 100,00
Aday Gösterme Komitesi	Evet	0	% 0,00
	Hayır	31	% 100,00
Komite Çalışma Esasları	Evet	22	% 70,97
	Hayır	9	% 29,03
Ücretlendirme Politikası	Evet	15	% 48,39
	Hayır	16	% 51,61

Şirketlerin % 70,97'lik bir kısmının, kurdukları komitelere ait çalışma esaslarını kurumsal internet sitelerinde veya faaliyet raporlarında kamuya açıkladıkları saptanmıştır. Burada komite teşkil eden şirketlerin yaklaşık % 10'unun düzenlemelerde öngörülmesine karşın, bu açıklamayı yapmadıkları görülmektedir. Üst düzey yöneticiler (yönetim kurulu üyeleri dahil) için ücretlendirme politikasının duyurulması da kurumsal yönetim kalitesini gösteren önemli bir kriterdir (G20/OECD, 2015). Bu kriterde ise açıklama oranı % 50'nin altında kalmıştır. Tablo 3 ve Tablo 4'de elde edilen bulgular beraber değerlendirildiğinde, XKMYA endeksinde yer alan şirketlerin, kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda kurulan yönetim kurulu komitelerinde, yasal düzenlemelerin en önemli belirleyici faktörlerin başında geldiği sonucuna varılabilir.

## 2. Sonuç ve Öneriler

Kurumsal yönetim uygulamaları ve yönetim kurulu yapıları ülkelere ve şirketlere göre farklılık göstermesine karşın, genel olarak ülkelerdeki yasal düzenlemeler, anonim şirket yönetim kurullarına başka kişi veya kurullara devredilemeyecek olan büyük yetkiler vermektedir. Bu yetkiler beraberinde önemli sorumlulukları da beraberinde getirmekte, yönetim kurulunun sorumluluğu sadece kendisini genel kurulda seçen ortaklara değil şirket faaliyetlerini etkileyen ve o faaliyetlerden etkilenen tüm menfaat sahiplerine karşı da olmaktadır.

Halka açık şirketlerde ise yönetim kurullarının, şirketin paylarının borsada işlem görmesinden, ortak sayısının ve piyasa değerinin anlık değişmesinden ve meydana getirdiği etkinin finansal sistem içinde büyüklüğünden dolayı daha fazla bir öneme sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu yüzden hisseleri borsada işlem gören şirketlerde; denetim, riskin önceden saptanıp buna göre tedbirlerin alınması, kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması, kilit yöneticilerin seçiminde ve ücretlendirilmesinde usul ve esasların belirlenmesi gibi konuların sadece yönetim kurulu toplantılarındaki kısıtlı zamanda tartışılması günümüzde doğru bir uygulama olarak kabul edilmemektedir. Bunun yerine şirketlere, icrada yer almayan ve bağımsız, tarafsız, uzman ve dış çevredeki gelişmeleri tarafsız bir gözle inceleyebilme yeteneğine sahip kişilerden oluşan yönetim kurulu komitelerini kurmaları tavsiye edilmektedir. Aralarında Türkiye'nin de olduğu birçok ülkede ise komite kurma hususu halka açık şirketlere (bazı şirketler ve pazarlar dışında) zorunlu kılınmıştır.

Bu çalışmada halka açık şirketlerdeki yönetim kurulu komiteleri uygulamalarını kurumsal yönetim çerçevesinde ele alınmış, Türkiye dahil birçok ülkede oluşturulan

çeşitli komite türleri incelenmiştir. Çalışmanın araştırma bölümünde ise Türkiye’de BİST Kimya-Petrol ve Plastik Endeksinde (XKMYA) yer alan 31 şirketin yönetim kurulu ve komite yapıları, bağımsız yönetim kurulu üyeleri gibi unsurların yanı sıra, şirketlerin aktif büyüklükleri ve piyasa değerleri de analiz edilmiştir.

Araştırmada, şirketlerin %77’sinin yönetim kurullarında en az 1 üyeye yer verdikleri, yaklaşık % 81’inin denetim komitesi, 77’sinin ise kurumsal yönetim ve riskin erken saptanması komitelerini kurdukları saptanmıştır. Bulgular, piyasa değeri veya aktif büyüklükleri yüksek şirketlerin (500 milyon TL ve üzeri) tamamının denetim, riskin erken saptanması ve kurumsal yönetim komitelerini oluşturduğunu göstermektedir. Bu büyük şirketlerin tamamında en az iki bağımsız yönetim kurulu üyesi bulunmaktadır.

Ancak bu bulgulardan piyasa değerinin ve aktif büyüklüğün, şirketlerin komite kurmalarını olumlu etkilediği sonucunu çıkarmak doğru değildir. Çünkü, araştırmada piyasa değeri yüksek veya düşük hiç bir şirketin ayrı bir aday gösterme ve ücretlendirme komitesi oluşturmadığı saptanmıştır. Türkiye’de SPK tarafından yayımlanan Kurumsal Yönetim Tebliği değişen adıyla “Ana Pazar” ve “Yıldız Pazar” gibi pazarlarda yer alan şirketlere denetim, risk ve kurumsal yönetim komitelerini zorunlu kılmış, diğer iki komiteyi ise şirketlerin kurumsal yönetim komitesinde birleştirebileceklerini söylemiştir. Bu durum, şirketleri komite kurmaya iten temel itici gücün kurumsal yönetime yönelme isteğinden daha çok, “yasal düzenlemeler” olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamında yer alan ve “Gelişen İşletmeler Pazarı”nda yer alan hiç bir şirketin, yönetim kurullarında bağımsız üyelere yer vermemesi, kurumsal yönetim uyum raporu yayımlanmaması, ücret politikalarına değinmemesi, risk ve kurumsal yönetim komitelerini oluşturmaması bu savı desteklemektedir.

Araştırma sonuçlarına ulaşılırken, çok sayıda bilgi, belge, rapor ve finansal tablo verisi incelenmiştir. Bu incelemeler sırasında, şirketlerin önemli bir çoğunluğunun mevcut veya potansiyel yatırımcılarına sadece “kanunun emrettiği ölçüde” kısıtlı bilgi sunma gayreti içinde olduğu gözlenmiştir. Şirketlerin kurumsal yönetim uyum raporlarında, komitelerle ilgili verdikleri bilgilerde, sundukları politikalarda önemli eksiklikler görülmüştür. Bu durum, komite oluşturan şirketlerde dahi kurumsal yönetim uygulamalarının etkinliği konusunda şüpheler uyandırmaktadır. Bu yüzden bu konuda gelecekte çalışma yapacak araştırmacılara komite verimliliği ve etkinliği konularına eğilmeleri önerilmektedir.

**Kaynakça**

- Aktan, C. C. (2013). Kurumsal Şirket Yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt. 5, Sayı. 1* , 150-191.
- Alp, A., & Kılıç, S. (2014). *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli?* İstanbul: Doğan Kitap.
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Marcus, A. J. (2008). *Fundamentals of Corporate Finance 6th Edition*. McGraw-Hill.
- Cadbury Committee. (1992). *Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance*. London: Gee Publishing.
- G20/OECD. (2015). *G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri*. <https://www.oecd.org/daf/ca/Corporate-Governance-Principles-TUR.pdf> adresinden alındı
- Ho, C.-K. (2005). Corporate Governance and Corporate Competitiveness: an international analysis. *Corporate Governance: An International Review, Vol.13, No.2* , 211-253.
- Huse, M. (2007). *Board, Governance and Value Creation*. New York: Cambridge University Press.
- Koç Holding. (2019). *Komiteler*. <https://www.koc.com.tr/tr-tr/yatirimci-iliskileri/kurumsal-kimlik-ve-yonetim/kurumsal-yonetim/komiteler> adresinden alınmıştır
- Levent, C. E. (2018). *Kurumsal Yönetim Perspektifinde Şeffaflığın Şirket Karlılık ve Piyasa Değerine Etkisi*. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Ntim, C. G., Opong, K. K., & Danbolt, J. (2012). The Relative Value Relevance of Shareholder Corporate Governance Disclosure Policy Reforms in South Africa. *Corporate Governance: An International Review, Vol. 20, No. 1* , 84-105.
- OECD. (1999). Corporate governance – Improving competitiveness and access to global capital markets. *Corporate Governance: An International Review* , Vol. 7, No. 2, 198-206.
- OECD. (1999). *OECD Principles of Corporate Governance*.

- Pamukçu, F. (2011). Finansal Raporlama ile Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflıkta Kurumsal Yönetimin Önemi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi* , Sayı 50, 133-148.
- SPK. (2005). *Kurumsal Yönetim İlkeleri*. Sermaye Piyasası Kurulu.
- SPK Kurumsal Yönetim Tebliği. (2014). <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/01/20140103-3.htm> adresinden alındı
- Tai, V. W., Lai, Y.-H., & Yang, T.-H. (2018). The role of the board and the audit committee in corporate risk management. *The North American Journal of Economics and Finance* , <https://doi.org/10.1016/j.najef.2018.11.008>.
- TTK. (2011). *Türk Ticaret Kanunu 6102 sayılı*.
- Van den Berghe, L. (2002). *Corporate Governance in Globalising World: Convergence or Divergence-A European Perspective*. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.
- West, A. (2009). Corporate Governance Convergence and Moral Relativism. *Corporate Governance: An International Review*, Vol.17, No.1 , 107-119.



## KURUM KÜLTÜRÜ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR LİDERLİK İLİŞKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

N. Tülin İrge<sup>1</sup>

İstanbul Aydın Üniversitesi, İ.I.B.F., İşletme Bölümü, İstanbul

Ayşegül Özkan<sup>2</sup>

İstanbul Esenyurt Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri M.Y.O, İstanbul

### Özet

Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynayan kurumsal performansın temelinde, kurum kültürü yatmaktadır. Kurum kültürü doğru bir şekilde oluşturulduğunda ve yönetildiğinde kuruma büyük katkı sağlamaktadır. Kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında önemli bir kaynak olan kurum kültürü aslında; belirli bir kurumun üyelerinin öğrenilmiş davranış nitelikleri, inançları ve karakteristikleridir. Kurumda çalışanlar açısından kurum kültürü ne denli önemli ise kurum kültürünü oluşturma çabasındaki liderlerin de üzerine düşen görev ve sorumluluklar da o denli önemlidir. Kurumları, sürdürülebilir kurumlara dönüştürmede hayati önem taşıyan unsur liderliktir. Liderlik geçmişten günümüze şekil değiştiren ve yeni tanımlamalara açık bir kavramdır. Liderliğe yeni bir bakış olan sürdürülebilir liderlik; örgütsel sürdürülebilirliğe yönelik uzun vadeli bir yaklaşımı teşvik etmek için liderlik ve yönetim uygulamalarının çok yönlü niteliğine, sürdürülebilir ilkelere ve değerlere ilişkin bütünlüklü bir liderlik ve yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada, temelinde sürdürülebilirliğin olduğu bu iki kavram arasındaki ilişki araştırılmıştır. Kolayda örneklem yolu ile İstanbul ilinde, kamu sektörü ve özel sektörde çalışan 386 kişiye uygulanan anketimizin sonucunda; kurum kültürü ve sürdürülebilir liderlik arasında orta şiddette pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kurum kültürü ve sürdürülebilir liderliğin boyutları arasındaki ilişki kavramsal çerçevede detaylandırılarak oluşturulan hipotezlerin doğruluğu test edilmiştir.

**Anahtar kelimeler** *Sürdürülebilir Liderlik, Kurum Kültürü, Sürdürülebilirlik, Kültür.*

## CORPORATE CULTURE AND ITS RELATION TO SUSTAINABLE LEADERSHIP, A RESEARCH STUDY

### **Abstract**

Corporate culture is the basis of corporate performance, which plays an important role in the realization of organizational goals. When the corporate culture is correctly established and managed, it makes a great contribution to the organization. In fact, the corporate culture, which is an important resource for the institutions to provide sustainable competitive advantage; knowledge, beliefs and characteristics of the learned behavior of members of a particular institution. The importance of the corporate culture in terms of the employees in the institution is also important for the leaders in the effort to create the corporate culture. Leadership is vital for transforming institutions into sustainable institutions. Leadership is a concept that changes shape from past to present and is open to new definitions. Sustainable leadership, a new look at leadership; It is defined as an integrated leadership and management process related to the multifaceted nature of leadership and management practices, sustainable principles and values to promote a long-term approach to organizational sustainability. In this study, the relationship between these two concepts, which are based on sustainability, has been investigated. As a result of our questionnaire applied to 386 people working in public sector and private sector in Istanbul province with easy sampling; a positive relationship between the corporate culture and sustainable leadership was found. The relationship between the dimensions of corporate culture and sustainable leadership was elaborated in the conceptual framework and the accuracy of the hypotheses created was tested.

**Keywords:** *Sustainable Leadership, Corporate Culture, Sustainability, Culture.*

## 1. Giriş

Kültür ve liderlik kavramları literatürde birçok bilim dalında araştırma konusu olmuş iki kavramdır. Kültür, 16. yy'ın başlarından günümüze kadar çok farklı anlamlar yüklenerek süregelen; bugünkü hali ile ortak inanç ve değerlerin oluşturduğu bütünleştirici bir kavramdır (Şahin, 2010, s:23). Liderlik ise antik dönemlerde geniş kitleler üzerinde büyük etkisi olan kişilere verilen sıfat halinden (Şahne ve Şar, 2015, s:110); sanayi devrimiyle birlikte yönetim ile yan yana getirilmeye başlanan (Yangil, 2016, s:129) ve bugünkü haliyle; insanları belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirme yeteneği olan bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2017, s:7).

Kültür ve liderlik kavramları yıllar boyunca özellikleri açısından farklı kavramlar ile yan yana getirilerek çeşitlendirilmiştir. Araştırmamızın değişkenleri olan kurum kültürü ve sürdürülebilir liderlik kavramları ile ilgili olarak yapılan detaylı incelemede; kurum kültürü ve sürdürülebilir liderliğin, uzun vadede gelişme gösteren ve devamlılık arz eden bir kavram olduğu tespit edilmektedir.

Kurum kültürü ve sürdürülebilir liderlik hem kurum hem de çalışanlar için yüksek derecede önem taşıyan; boyutlarıyla ayrı ayrı değerlendirmeler yapma olanağı tanıyan birbiri ile ilintili kavramlardır. Akademi dünyasında bu ikilinin ilişkisinin farklı sektörler açısından araştırılır hale geleceği ümit edilmektedir.

## 2. Literatür Taraması

Kurum kültürü çok uzun yıllardır araştırmalarda çeşitli değişkenler ile ilişkilendirilmiş ve liderlik kavramı ile de sık sık yan yana getirilmiş bir konudur. Kılıç (2015, s:52)'a ait "Kurumsal Liderlik: Kurum Kültürü İle Uyumlu Etkin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışmada, kurum kültürüne özgü etkin liderlik uygulamaları ile arzu edilmeyen ve tepki gören liderlik uygulamalarının neler olduğu ortaya konulmuştur. Barut ve Onay (2018, s:190) ise "Örgüt Kültürü Ve Liderlik Tarzı Arayışında Yeni Argümanlar: Manisa Vestel Fabrikasında Bir Çalışma" da örgüt kültürü ve liderlik arasında güçlü bir bağ olduğunu ortaya koymuştur. Korkmaz vd. (2017, s:77) tarafından ele alınan "Örgütsel Özdeşleşme Üzerinde Örgüte Hakim Kurum Kültürünün Etkisi" adlı çalışmada örgütsel özdeşleşme ve kurum kültürü arasında orta seviyede pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Akgöz (2014) "Denison'ın Kurum Kültürü Modeli Bağlamında İletişim Memnuniyetinin Kurumsal Bağlılığa Etkisi" adlı doktora tezinde ise kurum

kültürünün boyutları 4 boyut olarak saptanmıştır. Bunlar; katılım boyutu, misyon boyutu, tutarlılık boyutu ve uyum boyutudur.

Sürdürülebilir liderlik konusu ise şu anda gelişme aşamasında olup, çalışmamızda olduğu hali kurum kültürü ile hiç ilişkilendirilmemiştir. Yangil (2016) sürdürülebilir liderlik konusunu “Bilgi Toplumunda Liderlik: Sürdürülebilir Liderlik” başlığı altında kuramsal makale şeklinde incelemiştir. Çayak ve Çetin (2018) tarafından “Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması” adlı araştırma yapılarak sürdürülebilir liderlik ölçeği literatürümüze katılmıştır ve devamında sürdürülebilir liderlik konusu en detaylı şekli ile Çayak (2018)’a ait “Okul Müdürlerinin Sürdürülebilir Liderlik Davranışlarının İncelenmesi: Bir Karma Yöntem Araştırması” adlı doktora tezinde incelenmiştir, Yapılan araştırmada sürdürülebilir liderlik ölçeğinin 3 boyutu olduğu saptanmıştır. Bunlar; yönetsel sürdürülebilirlik boyutu, ekonomik sürdürülebilirlik boyutu ve kültürel sürdürülebilirlik boyutudur.

### 3. Kavramsal Çerçeve

#### 3.1. Kurum Kültürü

Kurum kültürü; örgüt kültürü, firma kültürü, işletme kültürü gibi bir çok isimle araştırmalara dahil edilmiştir. Araştırmamızda tüm bu isimler kurum kültürü olarak değerlendirilecektir.

Kültür, sosyal bilimlerin çoğunun kapsamında yer alan bir kavramdır. En genel tanımı ile kültür; sosyal bir grup tarafından paylaşılan başkalarına ve çevreye verilecek tepkiyi şekillendirmeye yardım eden ortak inançlar, değerler, anlamlar ve varsayımlar bütünü olarak tanımlanabilir (Ogbonna ve Harris, 2002, s:34). İnsanoğlu ihtiyaçları doğrultusunda kültürel değerler oluşturur (Güney, 2017, s:183). Kültürel değerler her toplulukta oluşabilmekte ve toplum kültürü, aile kültürü, okul kültürü, kurum kültürü gibi ortak değerlerin betimlendiği kültür olgusu; değerler ve normlar ile oluşturulmaktadır. Kültür; toplumların yaşayış biçimi olması, öğrenilmiş davranışlar bütünü olması, tüm toplum tarafından paylaşılan sosyal bir miras niteliğinde olması ve bireyleri bütünleştirici olması gibi özelliklere sahiptir (Şahin, 2010, s:23).

Kültür, yönetim olgusu ile ilk olarak 1951 yılında Elliott Jaques tarafından yan yana getirilmiştir. “Bir Fabrikanın Kültürünü Değiştirmek (The Chaning Culture of the Factory)” adıyla kaleme aldığı eseri kurum kültürü üzerine yazılan ilk eser olma niteliğini taşımaktadır (Kaya, 2008, s:120).

Davranış kalıpları, inançlar ve değerler; bireyler ve toplumlara özgü olduğu gibi aynı zamanda örgütlere de özgüdür. İşte bu noktada oluşturulan kültürü kurum kültürü olarak tanımlamak mümkündür. Kurum kültürü, kişiler tarafından algılanan ve kişileri elinden gelen en iyi performansı göstermeleri için istekli olmaları konusunda etkileyen özellikler bütünüdür (Dwivedi, 1995, s:9). Erkmén ve Bozkurt (2011, s:199)'a göre kurum kültürü ise; kurum içinde neyin yapılması gerektiği ve nelerin değerli olduğu konusundaki duyguları bireye sağlayan, kurumu koruyan ve güçlendiren, çalışan grubunun birlikteliğini sağlayan ve belirli kuralları olan bir bağlayıcıdır. Sabuncuoğlu ve Tüz (2001, s:36) ise kurum kültürünü, ortak yaklaşım ve çözüm tarzlarını belirleyen fonksiyonel bir davranış biçimi olarak tanımlamıştır.

Kurum kültürü örgütsel amaçlarla uyumlu olmalıdır. Örgütsel amaçlar doğrultusunda kurum kültürü kendiliğinden oluşur. Kurum kültürü, büyük ölçekteki kurumlarda belirleyiciliğe ve seçiciliğe katkıda bulunur. Kurum kültürü oturmuş ve yıllar itibarıyla gelişmiş olan kurumlar, bireylerin iş seçiminde önemli bir rol oynamaktadır. Kurum kültürü, kurumsal performansı etkileyen önemli bir faktördür. Açıkça belirlenen ve çalışanlar tarafından benimsenen örgütsel amaçlar, bireylerin kendilerini yeterince işlerine vermelerinde önemli bir rol oynar (Öksüz ve Vural, 2016, s:10). Birçok araştırmacı kurum kültürünün iş memnuniyetinde, iş veriminde, işbirliğinin sağlanmasında ve iş kararlarının alınmasında etkili olduğunu ortaya koymuştur (Aidla ve Vadi, 2007, s:3). Kurum kültürü sayesinde kurum çalışanları; bireysel ve kurumsal olarak iyi ve kötünün ayrımını yapabilmekte, hedefi açıkça belirleyebilmekte ve ne şekilde hareket edeceklerini öğrenebilmektedir (Şahin, 2010, s:22). En önemlisi kurum kültürü ve örgütsel davranış iç içedir. Örgütsel davranış konusundaki tüm yazınlarda kurum kültürüne rastlamak mümkündür.

Kurum kültürü, hem kurum hem de kurum çalışanları için son derece önemlidir. Kurum içinde belirsizlikleri en aza indirerek, kurum çalışanlarının işini nasıl yapması gerektiğine açıklık getirmektedir. Çalışanlar örgütlerinin hangi değerlere sahip olduğunu, belirli durumlarda nasıl davranışlar beklediğini, neye nasıl karşılık verilmesini istediğini bilmediklerinde ne yapmaları gerektiği konusunda belirsizlik yaşamaktadır. Bu belirsizlikler ise kurum içinde çelişkiler oluşturacak, amaçların yerine getirilme sürecini sekteye uğratacak ve performansı olumsuz yönde etkileyecektir (Öksüz ve Vural, 2016, s:10). Çalışanların birbirleriyle olan ilişkilerinin iyi olması kadar yöneticileri ile olan iletişimleri de kurumun amaçlarına ulaşması açısından büyük önem taşımaktadır. Çünkü yöneticileri ile ilişkileri iyi olan çalışanlar; kurumla ilgili şikayetlerini, sorunlarını, yanlış buldukları uygulama

ve politikaları rahatlıkla yöneticileri ile paylaşırlar. Aksi takdirde iş verimliliğinde düşüş kaçınılmazdır (Öksüz ve Vural, 2016, s:140).

Kurum kültürü kurumda bazı fonksiyonlar üstlenmektedir. Bunlar (Özkalp ve Kirel (2001)'den akt. Şimşek vd. (2014, s:38-39);

- Kurum kültürü, bir kurumu diğer bir kurumdan ayıran sınırları belirleyici bir role sahiptir.
- Kurum kültürü, kurum çalışanlarına bir kimlik duygusu aktararak aidiyet için önemli bir rol üstlenmektedir.
- Kurum kültürü, birleştiriciliği ile çalışanların bireysel çıkarlarından çok ortak değerleri gözetmesine katkı sağlamaktadır.
- Kurum kültürü, çalışanların arasında dayanışmayı ve paylaşmayı arttırmaktadır.
- Kurum kültürü, kurum için bir kontrol mekanizması oluşturarak; çalışanların tutum ve davranışlarını şekillendiren ve yönlendiren bir anlam oluşturmaktadır.
- Kurum kültürü, çalışanların kuruma uyumunu kolaylaştırmaktadır.
- 

Kurum kültürünün kurumsal ve bireysel olarak yararlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Şimşek vd., 2014, s:40-41);

- Kurum kültürü çalışanların kendilerinden beklenen başarıya ulaşma konusunda kararlı ve tutarlı olarak yöneticiler ile uyum içerisinde işlerini devam ettirmelerini sağlamaktadır.
- Kurum kültürü, kuruma iş yapma yöntemlerinde standartlaşma ve rasyonelleştirme getirerek; örgütsel verimliliğin artışına sebep olmaktadır.
- Kurum kültürü, çalışanların üst pozisyonlara terfisinde olumlu katkılar sağlamaktadır.
- Kurum kültürü ne kadar yaygınlaşırsa; kurum içi bölünmeler o kadar azalmaktadır.
- Kurum kültürünün herkes tarafından benimsenmesi halinde kurumsal ve bireysel iletişim kuvvetlenerek artmaktadır.

- Kurum kültürünün getirdiği standart uygulama ve prosedürler ile kurum içi çatışmalar önlenmektedir.
- Kurum kültürü kuruma özgü olguların meydana gelmesine sebep olmaktadır. Kurumların resmi günler hariç bir takım kendi kutlamaları ve sembolleri olabilmektedir. Bu da kurumun yaşam süresinde bu olguların kişiden kişiye aktarımı ile kuruma sürdürülebilirlik sağlamaktadır.
- Kurum kültürü kurumun kimlik kartı niteliğindedir. Dışarıdan bir gözün değerlendirme için kurum kültürüne ait bilgi edinmesi yeterli olacaktır.

### 3.2. Sürdürülebilir Liderlik

Sürdürülebilirlik; genel olarak mevcut işleyişin veya durumun sınırsız olarak devam ettirilebilme kapasitesi olarak tanımlanabilir. Sürdürülebilirliğin; ekolojik, sosyolojik ve ekonomik açılardan değişik tanımları yapılabilmektedir. Ekolojik bağlamda sürdürülebilirlik, bir ekosistemin ekolojik süreçlerini, fonksiyonlarını, biyolojik çeşitliliğini ve üretkenliğini gelecekte de devam ettirebilme yeteneği olarak; sosyal bağlamda sürdürülebilirlik ise, şimdinin ihtiyaçlarını karşılarken gelecek kuşakların ihtiyaçlarını karşılamalarını riske atmamak şeklinde tanımlanabilmektedir. Ekonomik içeriğe uygulandığında ise sürdürülebilirlik bir işletmenin uygulamalarını yenilenebilir kaynakların kullanımına adapte etmesi ve faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkileri konusunda hesap verebilir olması şeklinde ifade edilebilmektedir (Schwalb'tan akt Çayak, 2018, s:43).

Liderlik çok uzun zamandır birçok araştırmaya konu olan ve içinde büyük bir gizem barındıran bir kavramdır. Çok çeşitli tanımları olmakla birlikte; kişinin pozisyon anlamında niteliği, özelliği ve davranışından yola çıkarak çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. TDK'ya göre lider, önder ve şef olarak; liderlik ise önderlik ve liderin görevi olarak tanımlanmaktadır (URL-1:TDK, 2019). Liderlik insanları belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirme yeteneğidir (Güney, 2017, s:7). Şimşek vd. (2014, s:197) ise liderliği "Bir şeyi başkalarına benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişi, yani lider ile izleyiciler arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkiler bütünüdür." olarak tanımlamıştır.

Sürdürülebilir liderlik, çalışan devrini azaltmayı, yenilikleri hızlandırmayı, daha verimli sonuçlar elde etmeyi sağlayan yönetsel bir bakış açısıdır (Kalkavan, 2015, s:21). Sürdürülebilir liderlik, uzun vadede değişim ve sürekliliği etkileyen anahtar güçtür (Hargreaves ve Fink, 2004, s:1).

Sürdürülebilir liderlik, sürekliliği esas alan ve yönetsel anlamda gruplara öncülük etmeyi hedefleyen bir liderlik türüdür. Sürdürülebilir liderlik, sorumluluk duygusunun yoğun bir şekilde yaşandığı bir kavramdır. Kurumların hedeflerini gerçekleştirmede sürdürülebilir liderlere ihtiyacı vardır. Uzun vadede planların gerçekleştirilmesinde grupları sürükleyici bir fikir etrafında toplayan liderlerin aynı zamanda sürdürülebilir nitelikte planları olması gerekmektedir. Sürdürülebilirliğin kurumsal bir değer haline geldiği günümüz şartlarında, kuruma liderlik eden bireylerin bu yönde kendilerini geliştirmeleri ve eğitimlerini bu anlamda sürdürmeleri gerekmektedir. Sürekli iyileştirmeye açık kurumların temel hedefi sürdürülebilirliklerini sağlamaktır. Sürdürülebilirlik kuruma eş zamanlı olarak kalkınmayı da getirmektedir.

Sürdürülebilir liderlik paylaşılan bir sorumluluktur; insan ve finansal kaynaklarını gereksiz yere tüketmez ve çevresindeki eğitim ve toplum ortamını korur ve onlara zarar vermekten kaçınır (Ghosh ve Chatterjee, 2014, s:166).

Sürdürülebilirlik liderleri, sağlıklı, ekonomik, çevresel ve sosyal sistemleri besleyen, destekleyen ve devam ettiren sonuçlara götüren, bireysel ve toplu olarak bilinçli eylemleri gerçekleştirirler (Ferdig, 2007, s:32).

Šimanskienė and Župerkienė (2014, s:88-89) araştırmasında sürdürülebilir liderliğin karakteristik özelliklerine vurgu yaparak detaylandırmıştır. Tablo 1'de gösterildiği üzere sürdürülebilir liderliğin karakteristik özellikleri 21. yy'ın yeni liderlik yaklaşımı olma niteliğindedir.



**Tablo 1: Sürdürülebilir Liderliğin Karakteristik Özellikleri**

<b>Karakteristik</b>	<b>Sürdürülebilir Liderlik</b>
İşletme vizyonu	Vizyon açık olarak belirtilir ve sürdürülebilirlik odaklıdır.
Amaçlar	Uzun dönem odaklıdır.
Sorumluluk	Bireye, gruplara, örgüte ve topluma karşı sorumlulukları bulunmaktadır.
Örgütsel Kültür	Güçlü, sürdürülebilir kalkınmaya yönlendirilmiş bir örgüt kültürü vardır.
Dayanışma	Ortak çabaya dayalı karşılıklı yardım söz konusudur.
Güven	Yüksek düzeyde güven ve iyi niyet vardır.
Faaliyet sonuçları	Grup üyelerinin ortak çabalarının sinerjisi ortaya çıkar.
Değişim	Eski parçalar yenilenerek kullanılır, dışarı atılabilir veya birleştirilir.
İşbirliği	Düzenli işbirliği vardır.
Takım merkezli yönelim	Takım çalışması vardır.
Kalite	Sürdürülebilir odaklı örgütsel kültür aracılığıyla başarının sağlanması mümkündür.
Sürdürülebilirlik kavramı	Sürdürülebilirlik prensiplerine dayanır.
Sadakat	Çalışanlar örgüte sadıktırlar. Onların gereksinimleri karşılanmakta ve emniyetleri güvence altındadır.
Çalışanların gelişimi	Tüm çalışanlar eğitilmektedir.
Profesyonel gelişim	Düzenli olarak gerçekleşir.
İnovasyon/ Yaratıcılık	Sistematik, düzenli ve yaratıcılık için gerekli fonlar dağıtılır.
İş İlişkileri	İşbirliği aranmaktadır.

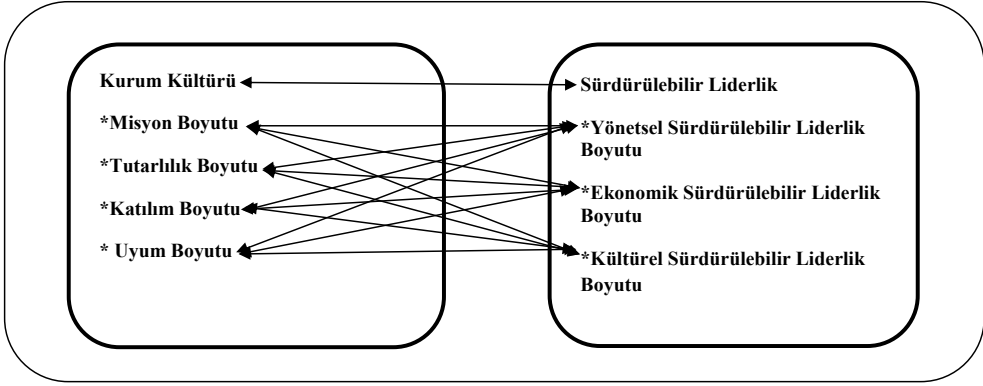
**Kaynak:** Šimanskienė and Župerkienė'den akt. Yangil 2016, s:136-137

#### 4. Yöntem

##### 4.1. Araştırmanın Modeli Ve Hipotezlerin Kurulması

Yapılan çalışmada çalışanların kurum kültürü ve sürdürülebilir liderlik ilişkisi inceleneceği için, araştırmanın modeli açıklayıcı modellerden “ilişkisel açıklayıcı model” olarak belirlenmiştir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2013, s:39). Araştırmanın modeli Şekil 1’de belirtildiği gibidir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Bu modele yönelik oluşturulan hipotezler şöyledir;

H1: Kurum kültürü ve sürdürülebilirlik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1<sub>1</sub>: Kurum kültürünün alt boyutlarından olan misyon boyutunun sürdürülebilir liderliğin yönetel sürdürülebilir liderlik boyutu ile ilişkisi vardır.

H1<sub>2</sub>: Kurum kültürünün alt boyutlarından olan misyon boyutunun sürdürülebilir liderliğin ekonomik sürdürülebilir liderlik boyutu ile ilişkisi vardır.

H1<sub>3</sub>: Kurum kültürünün alt boyutlarından olan misyon boyutunun sürdürülebilir liderliğin kültürel sürdürülebilir liderlik boyutu ile ilişkisi vardır.

H1<sub>4</sub>: Kurum kültürünün alt boyutlarından olan tutarlılık boyutunun sürdürülebilir liderliğin yönetel sürdürülebilir liderlik boyutu ile ilişkisi vardır.

H1<sub>5</sub>: Kurum kültürünün alt boyutlarından olan tutarlılık boyutunun sürdürülebilir liderliğin ekonomik sürdürülebilir liderlik boyutu ile ilişkisi vardır.

H1<sub>6</sub>: Kurum kültürünün alt boyutlarından olan tutarlılık boyutunun sürdürülebilir liderliğin kültürel sürdürülebilir liderlik boyutu ile ilişkisi vardır.

H1<sub>7</sub>: Kurum kültürünün alt boyutlarından olan katılım boyutunun sürdürülebilir liderliğin yönetsel sürdürülebilir liderlik boyutu ile ilişkisi vardır.

H1<sub>8</sub>: Kurum kültürünün alt boyutlarından olan katılım boyutunun sürdürülebilir liderliğin ekonomik sürdürülebilir liderlik boyutu ile ilişkisi vardır.

H1<sub>9</sub>: Kurum kültürünün alt boyutlarından olan katılım boyutunun sürdürülebilir liderliğin kültürel sürdürülebilir liderlik boyutu ile ilişkisi vardır.

H1<sub>10</sub>: Kurum kültürünün alt boyutlarından olan uyum boyutunun sürdürülebilir liderliğin yönetsel sürdürülebilir liderlik boyutu ile ilişkisi vardır.

H1<sub>11</sub>: Kurum kültürünün alt boyutlarından olan uyum boyutunun sürdürülebilir liderliğin ekonomik sürdürülebilir liderlik boyutu ile ilişkisi vardır.

H1<sub>12</sub>: Kurum kültürünün alt boyutlarından olan uyum boyutunun sürdürülebilir liderliğin kültürel sürdürülebilir liderlik boyutu ile ilişkisi vardır.

H2: Kurum kültürünün sürdürülebilir liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

#### 4.2. Araştırmanın Uygulandığı Evren ve Örneklem

Araştırmanın verileri İstanbul ilinde, kamu ve özel sektörde çalışan 386 kişiden sağlanmıştır. Örneklem sayısı kolayda örneklem sayısı olarak belirlenmiştir. Ana kütle sayısının bilinmediği durumlarda kullanılan örneklem büyüklüğü tespitine göre örneklem sayısı minimum 384'tür (Yıldırım vd., 2007).

#### 4.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada “Denison Kültür Ölçeği” ve “Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Yöneltilen soruların; 9’u demografik sorular, 36’sı “Denison Kültür Ölçeği” ve 33’ü ise “Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği” şeklindedir. Ölçekler 5’li likert tarzı ile yanıtlayıcılara yönlendirilmiştir.

60 soruluk “Denison Kurum Kültürü Ölçeğinin” belli bir bölümü; Yahyagil (2004) tarafından Türkçe’ye çevrilmiş ve soru sayısı azaltılmıştır. Güvenilirlik katsayısı 0,89

olarak tespit edilen bu ölçek 36 sorudan oluşmaktadır. Aynı zamanda bu ölçek Akgöz (2013) tarafından literatüre katılan doktora tezinde kullanılmıştır.

“Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği” ise Çayak (2018) tarafından geliştirilen ve kendisine ait doktora tezinde kullanılan ölçektir. 36 sorudan oluşan bu ankette ölçeği geliştiren araştırmacıdan bizzat izin alınarak birtakım kelime değişiklikleri yapılmış ve ölçek 33 soruya düşürülerek kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı araştırmada 0,975 olarak tespit edilmiştir.

### **Bulgular**

İstanbul ilinde kamu ve özel sektörde çalışan 386 kişiye ait yanıtlar SPSS 23.0 istatistik programında analiz edilmiştir. Yapılan analizde; frekans analizi, güvenilirlik analizi, faktör analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi uygulanmıştır.

Tablo 2 araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine göre dağılımını göstermektedir.

Tablo 2: Çalışanların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Analizi

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	189	49,0
	Erkek	197	51,0
	Toplam	386	100,0
Yaş	18-24 yaş	39	10,1
	25-30 yaş	143	37,0
	31-40 yaş	155	40,2
	41 yaş ve üzeri	49	12,7
	Toplam	386	100,0
Medeni Durum	Evli	185	47,9
	Bekar	201	52,1
	Toplam	386	100,0
Eğitim Durumu	Lise ve altı	22	5,7
	Yüksekokul	30	7,8
	Üniversite	243	63,0
	Lisansüstü	91	23,6
	Toplam	386	100,0
Görev	Memur ve Sekreter	146	37,8
	Uzman / Uzman Yrd.	147	38,1
	Yönetici	93	24,1
	Toplam	386	100,0
Çalışılan Sektör	Kamu Sektörü	167	43,3
	Özel Sektör	219	56,7
	Toplam	386	100,0
Çalışılan Kurumda Personel Sayısı	20 kişiden az	55	14,2
	20-50 kişi	43	11,1
	51-100 kişi	62	16,1
	101-250 kişi	75	19,4
	251 kişi ve üstü	151	39,1
	Toplam	386	100,0
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 yıl	249	64,5
	6-10 yıl	81	21,0
	11 yıl ve üstü	56	14,5
	Toplam	386	100,0
İş Hayatında Çalışma Süresi	1-5 yıl	102	26,4
	6-10 yıl	123	31,9
	11-15 yıl	82	21,2
	16-20 yıl	45	11,7
	20 yıldan fazla	34	8,8
	Toplam	386	100,0

Çalışanlara yöneltilen demografik sorular bölümünde çalışanın; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görev, çalışılan sektör, çalışılan kurumdaki personel sayısı, kurumda çalışma süresi ve iş hayatındaki toplam çalışma süresi sorgulanmaktadır.

Elde edilen bulgulara yönelik erkek (%51,0) ve kadın (%49,0) oranının yakın bir şekilde dağıldığı, yaş skalasında en fazla 31-40 yaş (%40,2) ve 25-30 yaş (%32,0) aralığındaki kişilerin olduğu, medeni durumda da evli (%47,9) ve bekar (%52,1) oranının ortalamaya yakın dağılım gösterdiği, eğitim durumunda en fazla üniversite mezunu (%63,0) ve en az lise ve altı (%5,7) eğitim derecesi çalışanın olduğu, görev olarak ise en fazla memur/sekreter (%37,8) ve uzman/uzman yardımcısı (%38,1) olarak yakın dağıldığı, çalışanların çoğunluğunun özel sektörde (%56,7) kalan kısmı ise kamu sektöründe (%43,3) çalıştığı, çalışılan kurumda personel sayısının en fazla 251 kişi ve üzeri (%39,1) olarak, kurumda çalışma süresi en fazla 1-5 yıl (%64,5) olarak ve iş hayatındaki toplam çalışma süresinin en fazla 6-10 yıl (%31,9) olarak işaretlendiği söylenebilmektedir.

Frekans analizlerinden sonra kurum kültürü ve sürdürülebilir liderlik değişkenlerinin alt boyutlarını belirlemeye yönelik faktör analizi yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını değerlendirmek için Kaiser Meyer-Olkin (KMO) testi ve Bartlett testi kullanılmıştır. KMO değeri kurum kültürü ölçeği için 0,964 ve  $p=0,000$ ; sürdürülebilir liderlik ölçeği için 0,970 ve  $p=0,000$  olarak tespit edilmiştir. Her iki değişkene uygulanan Bartlett testinin sonuçları da anlamlı ( $p=0,0000,05$ ) bulunduğu için araştırmada kullanılan ölçeklerin faktör analizi için uygun olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3 kurum kültürü ölçeğinin faktör yüklerini; Tablo 4 sürdürülebilir liderlik ölçeğinin faktör yüklerini göstermektedir.

**Tablo 3: Kurum Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi**

<b>Rotasyon Faktör Matrisi</b>			
	<b>Kurum Kültürü Ölçeği</b>	<b>Faktör Yükleri</b>	<b>Varyans</b>
<b>Misyon Boyutu</b>	35) Yöneticilerimiz uzun-dönemli bir bakış açısına sahiptirler.	0,734	19,548
	29) Çalışanların yaptıkları işlere yön verebilecek net, açık bir işletme misyonumuz vardır.	0,694	
	32) Yöneticiler, işletmemizin temel hedefleri doğrultusunda hareket edebilmektedirler.	0,667	

	33) Çalışanlar, uzun dönemde işletmenin başarılı olabilmesi için yapılması gerekenleri bilmektedir.	0,632	
	36) Kısa-dönemli iş-talepleri, vizyonumuzdan ödün vermeden karşılanabilmektedir.	0,619	
	28) Uzun-dönemli bir iş programı ve belli bir gelişim planımız mevcuttur.	0,604	
	25) Herhangi bir başarısızlıkla karşılaşıldığında bu, yönetim tarafından, gelişim ve öğrenme için bir fırsat olarak değerlendirilmektedir.	0,583	
	27) Çalışanların işleriyle ilgili olarak öğrenmeleri (yeni bilgiler edinmesi) önemli bir amaçtır.	0,581	
	31) İşletmenin faaliyet amaçlarına ilişkin olarak çalışanlar arasında tam bir uzlaşma vardır.	0,558	
	23) Tüm çalışanlar, müşterilerimizin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya özen göstermektedir.	0,519	
<b>Tutarlılık Boyutu</b>	9) Çalışanların iş-görme becerilerini arttırmak için gereken her şey yapılmaktadır.	0,701	16,547
	11) İş-görme yöntemlerimize yol gösteren net ve tutarlı bir değerler sistemimiz vardır.	0,683	
	10) Yöneticiler söylediklerini uygulamaktadırlar.	0,643	
	17) İşletmenin farklı bölümleri tarafından yürütülen projeler kolayca koordine edilmektedir.	0,633	
	15) Problematik konularda dahi kolayca bir görüş birliği sağlanabilmektedir.	0,536	
	26) Yenilikçilik ve yapılan işlerde risk almak, yönetimce istenmekte ve ödüllendirilmektedir.	0,523	
	8) Çalışanlarımızın iş-görme kapasiteleri sürekli bir gelişim göstermektedir.	0,519	
	7) Çalışanlara kendi işlerini planlamaları için gerekli yetki verilmektedir.	0,499	
	16) Çalışanlarımız işletmenin farklı bölümlerinde de olsalar iş faaliyetleri açısından ortak bir bakış açısını paylaşabilmektedir.	0,424	
<b>Katılım Boyutu</b>	2) Çalışanlar arasında yeterli ölçüde bilgi paylaşımı olduğundan, gerektiğinde herkes istenilen bilgiye ulaşabilmektedir.	0,743	15,463
	1) Çalışanların çoğunluğu yaptıkları işle bütünleşmişlerdir.	0,734	
	6) Tüm çalışanlar kendi görevleri ile işletmenin amaçları arasındaki ilişkiyi kavramıştır.	0,668	
	3) İş planları yapılırken, tüm çalışanlar karar verme sürecine belli ölçüde dahil edilmektedir.	0,574	
	5) Takım çalışması yapılması, bütün iş faaliyetlerinde esas alınmaktadır.	0,495	
	14) Bu iş yerinde güçlü bir işletme kültürü vardır.	0,473	
	13) İş faaliyetlerinde bir anlaşmazlık meydana geldiğinde, her bir çalışan tatmin edici bir çözüm bulmak için çok gayret göstermektedir.	0,418	
<b>Uyum Boyutu</b>	19) İş-görme tarzımız oldukça esnek ve değişime açıktır.	0,771	8,540
	20) Rakip firmaların faaliyetleri ve iş alanındaki değişimlere bağlı olarak yönetim, uygun stratejiler geliştirilebilmektedir.	0,663	

Tablo 4: Sürdürülebilir Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Rotasyon Faktör Matrisi			
	Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği	Faktör Yükleri	Varyans
<b>Yönetmel Sürdürülebilir Liderlik Boyutu</b>	62) Yöneticim personelin motivasyonunu önemser.	0,776	31,918
	56) Yöneticim yönetime yönelik bilgi ve becerilerini çalışanlarıyla paylaşır.	0,761	
	60) Yöneticim yaptığı uygulamalar hakkında bilgi verir.	0,751	
	51) Yöneticim tüm çalışanlara adaletli davranır.	0,743	
	45) Yöneticim karar alma sürecinde ortak kararlar alınmasına önem verir.	0,739	
	61) Yöneticim çalışanların çok yönlü yetişmelerine önem verir.	0,734	
	49) Yöneticim aldığı kararlarda ileri görüşlü davranır.	0,727	
	53) Yöneticim çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesine özen gösterir.	0,712	
	47) Yöneticim çalışanların başarısını ödüllendirir.	0,709	
	55) Yöneticim görev ve sorumlulukları tekelinde toplamamaya özen gösterir.	0,703	
	42) Yöneticim iş birlikli çalışma ortamının oluşması için çaba harcar.	0,687	
	54) Yöneticim kişisel vizyonunu sürekli geliştirmeye özen gösterir.	0,684	
	59) Yöneticim kurumda öneri sistemi oluşturur.	0,683	
	48) Yöneticim çalışanların kişisel gelişimine önem verir.	0,673	
	50) Yöneticim uzun vadeli planlar yapar.	0,629	
	41) Yöneticim kişiler arası ilişkilere önem verir.	0,578	
	52) Yöneticim kurumda teknolojinin en verimli şekilde kullanılmasını destekler.	0,570	
	46) Yöneticim çağdaş uygulamaları takip eder.	0,553	
58) Yöneticim kuruma yeni katılan çalışanlara yönelik oryantasyon çalışmaları düzenler.	0,523		
<b>Ekonomik Sürdürülebilir Liderlik Boyutu</b>	64) Yöneticim kurumun ihtiyaçlarını en uygun fiyata almaya çalışır.	0,779	20,771
	67) Yöneticim kurumumun dâhil olduğu projelere destek verir.	0,753	



Yapılan faktör analizi sonucunda kurum kültürü ölçeğinin 4 boyutu, sürdürülebilir liderlik ölçeğinin ise 3 boyutu saptanmıştır. Kurum kültürüne ait boyutlardan; misyon boyutu 10 sorudan (23,25,27,28,29,31,32,33,35,36), tutarlılık boyutu 9 sorudan (7,8,9,10,11,15,16,17,26), katılım boyutu 7 sorudan (1,2,3,5,6,13,14) ve uyum boyutu 3 sorudan (19,20,21) oluşmaktadır.

Sürdürülebilir liderlik ölçeğinin ise alt boyutları; yönetsel sürdürülebilir liderlik boyutu 19 sorudan (41,42,45,46,47,48,49,50,51,52,53,54,55,56,58,59,60,61,62), ekonomiksürdürülebilir liderlik boyutu 10 sorudan (38,40,57,63,64,65,66,67,68,69) ve kültürel sürdürülebilir liderlik boyutu (37,39,43,44) oluşmaktadır.

Düşük ortak varyansa sahip olan veya binişiklik gösterdiği tespit edilen ifadeler analiz dışı bırakılmıştır (4,12,18,22,24,30,34). Çıkarılan tüm ifadeler kurum kültürü ölçeğine aittir.

Düşük ortak varyansa sahip olan veya binişiklik gösterdiği tespit edilen ifadelerin çıkarılmasının ardından ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliğini ortaya koyma amacıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Değişkenlerin ve alt boyutlarının tespit edilen Cronbach's Alfa değerleri Tablo 5'te gösterildiği gibidir.

**Tablo 5: Ölçek ve Boyutlara İlişkin Güvenilirlik Analizi**

	Cronbach's Alfa	N
Genel Kurum Kültürü	0,96	29
Misyon Boyutu	0,917	10
Tutarlılık Boyutu	0,906	9
Katılım Boyutu	0,867	7
Uyum Boyutu	0,712	3
Genel Sürdürülebilir Liderlik	0,977	33
Yönetsel Sürdürülebilir Liderlik Boyutu	0,974	19
Ekonomik Sürdürülebilir Liderlik Boyutu	0,924	10
Kültürel Sürdürülebilir Liderlik Boyutu	0,811	4

Elde edilen Cronbach's Alfa katsayıları genel kurum kültürü ölçeği, misyon boyutu, tutarlılık boyutu, katılım boyutu, genel sürdürülebilir liderlik ölçeği, yönetsel

sürdürülebilir liderlik boyutu, ekonomik sürdürülebilir liderlik boyutu, kültürel sürdürülebilir liderlik boyutu 0,80 1,00 aralığında olduğu için yüksek derecede güvenilir; uyum boyutu ise 0,60 0,80 aralığında olduğu için oldukça güvenilir olarak gruplandırılmaktadır (Kalaycı, 2008:405).

Araştırmada hedeflenen kurum kültürü ve sürdürülebilirlik liderlik ilişkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda yapılan korelasyon analizi Tablo 6'da gösterildiği gibidir. Genel kurum kültürü ve genel sürdürülebilir liderlik ve tüm boyutlar arasında orta şiddette pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

“H1: Kurum kültürü ve sürdürülebilirlik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.” şeklinde kurulan hipotezimiz kabul edilmektedir.

Ayrıca alt hipotezlerimiz olan H1<sub>1</sub>, H1<sub>2</sub>, H1<sub>3</sub>, H1<sub>4</sub>, H1<sub>5</sub>, H1<sub>6</sub>, H1<sub>7</sub>, H1<sub>8</sub>, H1<sub>9</sub>, H1<sub>10</sub>, H1<sub>11</sub>, H1<sub>12</sub> hipotezlerimiz de kabul edilmektedir.

**Tablo 6: Korelasyon Analizi**

		Kültürel Sürdürülebilir Liderlik	Genel Sürdürülebilir Liderlik	Yönetsel Sürdürülebilir Liderlik	Ekonomik Sürdürülebilir Liderlik
Genel Kurum Kültürü	r	,564**	,623**	,695**	,549**
	p	,000	,000	,000	,000
Miyon Boyutu	r	,551**	,615**	,686**	,565**
	p	,000	,000	,000	,000
Tutarlılık Boyutu	r	,530**	,577**	,647**	,498**
	p	,000	,000	,000	,000
Katılım Boyutu	r	,429**	,525**	,582**	,459**
	p	,000	,000	,000	,000
Uyum Boyutu	r	,430**	,508**	,485**	,428**
	p	,000	,000	,000	,000

Kurum kültürünün sürdürülebilir liderlik üzerindeki etkisini ortaya koyma amacıyla yapılan regresyon analizi Tablo 7'de gösterildiği gibidir. Regresyon analizi

sonucunda ise kurum kültürünün sürdürülebilir liderlik üzerindeki açıklayıcılığı düşüktür ( $R^2=0,388$ ). Model anlamlıdır ( $F=243,306$   $p=0,000$ ) ve kurum kültürünün sürdürülebilir liderlik üzerinde etkisi vardır.

“*H2*: Kurum kültürünün sürdürülebilir liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezimiz de kabul edilmektedir.

**Tablo 7: Regresyon Analizi**

		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	p	Collinearity İstatistiği	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
Genel Sürdürülebilir Liderlik	(Sabit)	1,978	0,126		15,747	0,000		
	Genel Kurum Kültürü	0,545	0,035	0,623	15,598	0,000	1,000	1,000
F=243,306 p=0,000 R2=0,388 DW=1,87								

## 5. Sonuç

Kurum kültürü ve sürdürülebilirlik liderlik ilişkisini ortaya koymak amacıyla yaptığımız araştırmada bu doğrultuda yapılan korelasyon analizi sonucu genel kurum kültürü ve genel sürdürülebilir liderlik ve tüm boyutlar arasında orta şiddette pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durumda “Kurum kültürü ve sürdürülebilirlik liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.” şeklinde kurulan hipotezimiz kabul edilmektedir.

Kurum kültürünün sürdürülebilir liderlik üzerindeki etkisini ortaya koyma amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda ise kurum kültürünün sürdürülebilir liderlik üzerindeki açıklayıcılığı düşük olmakla birlikte model anlamlıdır ve kurum kültürünün sürdürülebilir liderlik üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Böylece “Kurum kültürünün sürdürülebilir liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” şeklinde kurulan hipotezimiz de kabul edilmektedir.

Elde edilen bulgulara yönelik olarak kadın ve erkek oranının yakın bir şekilde dağıldığı, yaş skalasında genel olarak en fazla Y kuşağına ait çalışanların olduğu, medeni durumda da evli ve bekar oranının ortalamaya yakın dağılım gösterdiği, eğitim durumunda en fazla üniversite mezunu çalışan olduğu ve kamu ve özel sektör oranlarının da birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu duruma göre verilerin değerlendirilmeler açısından kaliteli olduğu düşünülmektedir. Yaş

aralığının çoğunluğunun Y kuşağı olması bize bir kısmı şu anki bir kısmı da ilerinin yöneticileri olacak çalışanların sürdürülebilir liderlik konusundaki ilgilerinin ümit verici olduğunu göstermektedir.

Kurumda kurum kültürünü oluşturma çabasındaki liderlerin kurumları sürdürülebilir kurumlara dönüştürmede üzerlerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Sürdürülebilir liderlik sorumluluk duygusunun yoğun olarak yaşandığı bir kavram olması niteliği ile kurumun hedeflerini gerçekleştirmesinde ve çalışanları sürükleyici bir fikir etrafında toplamada son derece etkili olmaktadır. Sürdürülebilirliğin kurumsal bir değer olduğu günümüzde kurumdaki liderlerin de kendilerini bu yönde geliştirmeleri ve eğitimlerini bu anlamda sürdürmeleri gerekmektedir. Sürdürülebilir liderlik sürekliliği esas almalı ve yönetsel anlamda da çalışanlarına bu yönde örnek olmalıdır.

İyileştirmeye ve gelişmeye açık kurumların temel hedefi sürdürülebilirliklerini sağlamaktır. Sürdürülebilirlik kuruma aynı zamanlı kalkınmayı da getirmektedir. Bu da tüm kaynakların gereksiz yere kullanımının önlenmesini gerektirmektedir. Ayrıca hem kendi iç çevrelerine hem de dış çevreye zarar verici tüm uygulamalardan kaçınmak gerekmektedir. Sürdürülebilir liderlerin hem bireysel hem de kurum olarak ekonomik, sosyal ve çevresel sistemleri beslemesi ve desteklemesi ve buna yönelik faaliyetleri gerçekleştirmeleri hem kendileri hem de kurumları için en önemli sorumluluklarıdır.

Sürdürülebilir liderliğin etkin olabilmesi için bir kurumda var olan kültürün önemi büyüktür. Kurum kültürü hem kurum hem de çalışanlar için önemi olan ve kurumu ifade eden bir olgudur. Kurum kültürü kurum içinde belirsizlikleri en aza indirerek, kurum çalışanlarının kurumun amaç ve hedeflerine yönelik olarak işlerini nasıl yapmaları gerektiğine dair açıklık getirmekte böylece çalışanların verimi ve performansı artmaktadır. Ayrıca çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle iletişimlerini iyi olması olumlu sonuçlara ulaşmak açısından büyük önem taşımaktadır. Yöneticileri ile ilişkileri iyi olan çalışanların; şikayetlerini, sorunlarını, kurumla ilgili yanlış buldukları uygulama ve politikaları rahatlıkla yöneticileri ile paylaşmaları motivasyonlarını dolayısıyla verimlerini etkilemektedir.

Kurum kültürü; çalışanlar tarafından benimsendiğinde birleştirici, şekillendirici, uyumu kolaylaştırıcı, iletişimi güçlendirici, çatışmaları önleyici, yıllar itibariyle aktarılan değerleri ve normları ile kurumu ifade etmekte ve tüm çalışanları olduğu gibi sürdürülebilir liderlik olgusunu da etkilemektedir. Çalışmamızda ele aldığımız üzere

kurum kültürü sürdürülebilir liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir ve bu da sürdürülebilir liderlerin başarısında önemli bir katkı sağlamaktadır. Ancak araştırma sonucumuza göre kurum kültürünün sürdürülebilir liderlik üzerindeki anlamlı etkisi olduğu düşünüldüğünde ve sürdürülebilir liderliğin çalışanlar üzerindeki etkisi göz önüne alındığında kurum kültürü oluşturmak ve kurumun sürdürülebilirliğini sağlamak açısından kurucu-yöneticilere de önemli görev ve sorumluluklar düştüğü göz ardı edilmemelidir.

Araştırmamızın kısıtları olarak sınırlı sayıda bir çalışan grubuna ulaşılması ve belirli bir sektör ele alınmaması sayılabilir.

Araştırmanın daha geniş bir çalışan sayısına ulaşarak ve belirli sektörler ele alınarak yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Kültürler arası farklılıklar dikkate alınarak farklı kültürler açısından da karşılaştırmalı olarak uluslararası firmalarda araştırmalar yapılabilir. Ayrıca sürdürülebilir liderliğin kurum kültürüne etkisinin de farklı bir araştırma konusu olabileceği önerilmektedir.

## Kaynakça

- Aidla A ve Vadi M. (2007), Relationships between Organizational Culture and Performance in Estonian Schools with Regard to Their Size and Location. *Baltic Journal of Economics*. 7(1), 3-17
- Barut Y. Ve Onay M. (2018), Örgüt Kültürü Ve Liderlik Tarzı Arayışında Yeni Argümanlar: Manisa Vestel Fabrikasında Bir Çalışma, *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi*, Cilt:3 Sayı:1, 181-193
- Çayak S. (2018), Okul Müdürlerinin Sürdürülebilir Liderlik Davranışlarının İncelenmesi: Bir Karma Yöntem Araştırması, *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, İstanbul
- Çayak S. ve Çetin M. (2018), “Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Turkish Studies Educational Sciences Volume:13/11* p:1561-1582
- Dwivedi R.K. (1995), *Organizational Culture and Performance*, M.D. Publications, New Delhi
- Eker Akgöz B. (2013), Denison’ın Kurum Kültürü Modeli Bağlamında İletişim Memnuniyetinin Kurumsal Bağlılığa Etkisi, *Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, Halkla İlişkiler Bilim Dalı, İstanbul
- Erkmen T. Ve Bozkurt S. (2011), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXXI (II), 197-228
- Ferdig, M. (2007), Sustainability Leadership: Co-creating a Sustainable Future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25-35
- Gerard L., McMillan J. Ve D’Annunzio-Green N. (2017), Conceptualising Sustainable Leadership. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 116-126.
- Ghosh, K. And Chatterjee, S.R. (2014), Global Mindset: Organizational Conciousness; and Sustainable Leaderhip: The New Path of Corporate Excellence, *AFBE Journal* 7(2), 162-172

- Grieves J.. (2003), Strategic Human Resource Development. London: Sage Publications, ss:65
- Güney S. (2017), Örgütsel Davranış, Nobel Yayıncılık. Ankara, 7-183
- Hargreaves, A. And Fink, D. (2004), The Seven Principles of Sustainable Leadership. Educational Leadership, 63(8), 16-20
- İslamoğlu, H.A. Ve Alnıaçık, Ü. (2013), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı), Beta Yay. 3. Baskı, İstanbul, 39
- İşcan Ö. F. Ve Timuroğlu K. (2007), Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt:21, Sayı:1, 119-135
- Kaya H. (2008), Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma, Maliye Dergisi, 155, 119-143
- Kalkavan S. (2015), Examining The Level Of Sustainable Leadership Practices Among The Managers In Turkish Insurance Industry, 11th International Strategic Management Conference 2015, Procedia - Social and Behavioral Sciences 207, 20-28
- Korkmaz O., Aydemir S. ve Uysal H.T. (2017), Örgütsel Özdeşleşme Üzerinde Örgüte Hakim Kurum Kültürünün Etkisi, BJSS Balkan Journal of Social Sciences / Balkan Sosyal Bilimler Dergisi Volume/Cilt 6 Issue/Sayı 12, 62-80
- Kılıç T. (2015), Kurumsal Liderlik: Kurum Kültürü İle Uyumlu Etkin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi Cilt 1 Sayı 2, 30-54
- Ogbonna E. Ve Harris L. C. (2002), Managing Organisational Culture: Insights From The Hospitality Industry, Human Resource Management Journal, 12 (1), 33-53
- Öksüz B. ve Akıncı Vural Z.B. (2016), Kurumsal Başarıya Giden Yolda Kurum Kültürü. Nobel Yayıncılık. Ankara, 10-140

- Özkalp E. ve Kirel Ç. (1998), Örgütsel Davranış. Anadolu Üniversitesi Yayınları No.111, Eskişehir
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M. (2001), Örgütsel Psikoloji. Ezgi Yayınevi. Bursa, 36
- Schwalb P. G. (2011), Sustainability Leader Competencies: A Grounded Theory Study. Doctorate dissertation. University of Nebraska, ABD.
- Suriyankietkaew S. (2015), Leadership and management factors predicting performance outcomes and organizational sustainability in Thai SMEs: an empirical investigation. (Unpublished doctorate dissertation). Macquarie University, Sydney, Australia, xiii
- Šimanskienė, L. & Župerkienė, E. (2014), Sustainable Leadership: The New Challenge for Organizations. Forum Scientiae Oeconomia, 2(1), 81-93
- Şahin A. (2010), Örgüt Kültürü- Yönetim İlişkisi ve Yönetimsel Etkinlik. Maliye Dergisi Sayı 159, Temmuz- Aralık, 21-35
- Şahne Sözen B. ve Şar S. (2015), Liderlik Kavramının Tarihçesi Ve Türkiye’de İlaç Endüstrisinde Liderliğin Önemi. Marmara Pharmaceutical Journal 19: 109-115
- Şimşek M. Ş., Çelik A. ve Akgemci T. (2014), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, Eğitim Kitabevi. Konya, 38-39
- Yahyagil, M. Y. (2004), Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması: Ampirik Bir Uygulama, İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü, Yönetim Dergisi. İstanbul, Sayı 47, 53-76
- Yangil Mısırlıdağ F. (2016), Bilgi Toplumunda Liderlik: Sürdürülebilir Liderlik, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Sayı:48, 128-143
- Yıldırım, E., Coşkun, R. ve Altunışık, R. (2007), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Sakarya Kitabevi, Sakarya
- URL- 1: [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cc96b4829ac63.46914719](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cc96b4829ac63.46914719)



## İŞVEREN MARKASI'NIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yasin Altuntaş<sup>1\*</sup>  
Dr. Murat Adil Salepçioğlu<sup>2</sup>

### Özet

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin rekabette öne geçmek ve önde kalmak için yetenekli çalışanlara sahip olmaları gerektiği yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur. İşletmelerin yetenekleri çekmede ve elde tutmada en önemli kozu sayılabilecek işveren markasına ihtiyaçları artık görünür hale gelmiştir. Bu konuda son yıllarda araştırma ve anketlerin yapılması konunun güncelliğini korumasını sağlamaktadır.

Bu çalışmada işveren markasının yetenekleri işletmede tutma gücüne odaklanarak işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini akademik olarak incelenmesi amaçlanmıştır. İşveren Markası ile örgütsel bağlılığın sağlanmasında ne ölçüde bir katkı sağlandığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylelikle sınırlı kaynaklarla örgütsel bağlılığı sağlamaya çalışan işletmelere bu alanda yapılan yatırımın anlamlılığı ortaya konmaya çalışılmıştır.

**Çalışmada detaylı literatür taraması gerçekleştirilmiş ve İşveren Markası ve Örgütsel Bağlılık arasındaki ilişkisi ve hangi boyutlarda etkilediğine yönelik yapılan anket çalışması ve sonuçları incelenmiştir.**

Anket çalışmasını emek gücünün yoğun şekilde kullanıldığı Turizm sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir işletmenin (Tez çalışmamızda işletme adının saklı tutulmasını talep etmiştir) **İstanbul ilinde yerleşik işyerinde** beyaz ve mavi yaka çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Böylece işveren markasının emek yoğun çalışan sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde işveren markası ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Anket 3 ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde, demografik bilgiler, ikinci

1 İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, Yüksek Lisans Öğrencisi, iletişim: \*yasinalt@hotmail.com

2 İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi, iletişim: muratsalepcioglu@aydin.edu.tr

bölümde örgütsel bağlılığın unsurlarına yönelik 5'li Likert ölçeğinde 17 sorudan oluşan Meyer ve Allen tarafından geliştirilen duygusal örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Üçüncü bölümde işveren markasının unsurlarına yönelik olarak 37 sorudan oluşmaktadır. İşveren marka algısı ölçeğine ilişkin ifadeler ilgili literatür taranarak oluşturulmuştur.

Anket sonuçları üzerinde yapılan korelasyon analizinde **işveren marka algısının örgütsel bağlılıkla** pozitif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca gerçekleştirilen regresyon analizinde de **işveren marka algısının örgütsel bağlılığı sağlamada pozitif yönlü olarak etkisinin olduğu saptanmıştır.**

Bu durum rekabette yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak isteyen işletmelerin işveren markasına önem vermeleri halinde olumlu sonuçlara ulaşacaklarına dair öngörüyü desteklemektedir.

**Anahtar Sözcükler:** *Marka, Yetenek Yönetimi, İşveren Markası, Örgütsel Bağlılık, Turizm, 5'li Likert Ölçeği*

## THE EFFECT OF THE EMPLOYER BRAND ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Yasin Altuntaş

Dr. Murat Adil Salepçioğlu

### ABSTRACT

In today's competitive environment, it is revealed that the enterprises should have the talented employees to stay ahead of the competition with related academic surveys. The employer brand, which can be considered as the most important trump card in attracting and holding talents, are now visible. In recent years, academic surveys and questionnaires in this field ensures that the issue kept up-to-date.

In this study, it is aimed to academic examine the effects of employer brand on organizational commitment by focusing on the power of holding talents. With the Employer Brand, it has been tried to determine the extent to which organizational commitment is made. Thus, it is tried to reveal the significance of the investment made in this field to the enterprises that are trying to provide organizational commitment with limited resources.

In this study, a detailed literature review was conducted and the survey and the results of the survey were conducted to determine the relationship between Employer Brand and Organizational Commitment.

The survey was carried out on white and blue collar workers in an Istanbul-based workplace in the tourism sector (in our thesis, the company has requested to keep its name confidential) of an international enterprise operating in the tourism sector where labor power is used extensively. Thus, the effect of employer brand on organizational commitment is examined on the sector based on labor power.

The survey consists of 3 main sections. In the first part, the demographic information, the second part, the emotional organizational commitment scale developed by Meyer and Allen, consisting of 17 questions in 5-point Likert scale, were used. The third part consists of 37 questions regarding the elements of the employer brand. The statements regarding the employer brand perception scale were formed by searching the related literature.

In the correlation analysis conducted on the results of the survey, it was determined that the perception of employer brand was related to the positive correlation with organizational commitment. In addition, the regression analysis showed that employer brand perception has positive effect on organizational commitment.

This supports the assumption that the companies that want to attract and retain talented employees in the competition will reach positive results if they give importance to the employer brand.

**Keywords:** *Brand, Talent Management, Employer Brand, Organizational Commitment, Tourism,*

## 1. Giriş

Günümüz rekabet ortamında işletmelerin yetenekleri çekmede ve elde tutmada en önemli kozu sayılabilecek işveren markasına ihtiyaçları artık görünür hale gelmiştir. Bu konuda son yıllarda araştırma ve anketlerin yapılması konunun güncelliğini korumasını sağlamaktadır. Gelecek vizyonunu gerçekleştirmek isteyen ve sanayi 4.0'da rekabet etme durumunda olan işletmelerin yetenekli çalışanlarla stratejik hedeflerine doğru yol alma talebi vardır. Bu talebi yetenekli çalışanları çekip elinde tutmak isteyen insan kaynakları birimlerinin işveren markası kozu ile karşılayabilecekleri düşünülmektedir.

Bu çalışmada işveren markasının yetenekleri çekmedeki gücü kadar işletmede tutma gücüne odaklanarak işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini inceleyeceğiz. Çalışmamızda işveren markası ve örgütsel bağlılık hakkında bilgi sahibi olacağız. Sonrasında da iki kavramında birbiri ile ilişkisi ve birbirini hangi boyutlarda etkilediğine yönelik yapılan anket çalışmamızın sonuçlarını inceleyeceğiz.

Anket çalışması emek gücünün yoğun şekilde kullanıldığı Turizm sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir işletmenin İstanbul ilinde yerleşik işyerlerinde görev yapan beyaz ve mavi yaka çalışanları üzerinde gerçekleştirildi. Böylece işveren markasının emek yoğun çalışan sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde işveren markası ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyecek ve duruma **ışık tutmuş olacağız**.

## 2. İşveren Markası

### 2.1 İşveren Markası Kavramı

Baş'ın aktardığı gibi kavramın yaratıcısı Simon Barrow; İşveren Markasını, işveren tarafından sunulan fonksiyonel, ekonomik ve psikolojik yararlar paketi olarak tanımlamıştır (Baş, 2011). Akar'a göre İşveren markası, örgütün bir bütün olarak o örgütte çalışıldığında işgörenin edineceği duygusal, davranışsal, ekonomik tüm getirileri yansıtan imajdır (Akar, 2015). İşveren markası olmak bu anlamda çalışanlar için çekicilik oluşturacak ve onları işletmeye bağlı kılacak bir imaj ve kültür oluşturmaktır (Bakan ve diğ., 2014). Yukarıda ki tanımlardan işveren markasının potansiyel ve mevcut işgörenler için maddi ve manevi getiri sağlayacak bir paketin söz konusu olduğu anlaşılmaktadır.

Burada işveren markası ile işletme hem potansiyel yetenekli çalışanları işletmeye davet etmekte, kabul etmeleri halinde hangi getirileri ve faydaları elde edecekleri konusunda bir anlaşma sunmaktadır. Aynı şekilde mevcut çalışanlar için de aynı

paket işletmede kalmaları anlaşması için söz konusu olmaktadır. İşletmenin işveren olarak ortaya koyduğu vaat ve vaadi hangi ölçüde yerine getirdiği, işletmenin işveren markasının etkisinin belirleyicisi olmaktadır (Öksüz, 2012)

İşgören mutlaka ki işi/işletmeyi kabul etme ve devamlılık sağlama kararını verirken salt işveren markasından etkilenecek karar vermeyeceği göz önüne alınmalıdır. Sosyal bir varlık olan insanın çevresel ve içsel etkiler karşısında farklı kararlar alması olasıdır.

## 2.2 İşveren Markasının Önemi

Uluslararası olarak işveren markası alanında çalışmalar yapan Universum şirketi tarafından dünyada 60 ülkede 1,5 milyondan fazla gençle gerçekleştirdiği işveren markasının algısı alanında yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre araştırmaya konu olan ülkelerin ortalamasına bakıldığında, genç nesilin kariyer hedeflerinde ortak olarak en çok önem verdikleri konular iş/özel yaşam dengesi, iş güvencesi ve topluma faydalı hizmet vermek olarak görülmektedir. Buradan da genç nesilin geleneksel çalışma biçimlerine göre iş ile özel hayatı dengede tutan, iş güvencesi sağlayan ve topluma yarar sağlayacak bir iş ve işletmede çalışmak istedikleri görülmektedir [5902 Sayılı Kanuna göre yetkilendirilen kurumdur (URL-1: <<https://hbirturkiye.com/storage/doc/insight/accnture/accnture-technology-vision-2016.pdf>>).].

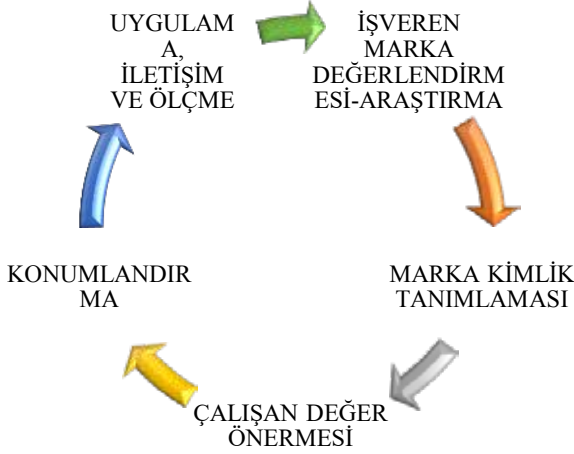
Bu ve benzeri çalışmaların da aynı benzer sonuçlar verdiği göz önüne alındığında, işletmeler bu sonuçlara göre işveren markalarını konumlandırırken ve işgören değer önermelerini hazırlarken belirtilen alanlarda daha fazla şey vadetmeleri gerekecektir. Aksi takdirde rekabet ortamında sahip olması gereken yetenekli çalışanlara veda etmek zorunda kalacaklardır.

## 2.3 İşveren Marka Yönetimi Modeli

İşverenin, rekabet ortamında ihtiyacı olan yetenekli çalışanları çekmek ve elde tutmak için giriştiği çabayı gerçekleştirebilmek için bir plan dahilinde hareket etmesi gerektiği açıktır.

Çeşitli kaynaklarda görülen İşveren Marka Yönetimi Modeline göre (Bknz. Şekil 1) (Baş, 2011; Kara 2013; Gözen 2016);

Şekil 1: İşveren Markası Yönetim Modeli



### 2.3.1 İşveren marka değerlendirmesi-araştırma

Bu durumda ilk yapılması gereken işverenin, paydaşlarına karşı nasıl görünmek istenildiğine dair karar vermektir (Gözen, 2016).

Bu aşamada esas olarak, hedef kitlenin zihnindeki İşveren Marka İmajı tanımlanmaktadır. Ayrıca işletmenin hali hazırda yürüttüğü İşveren Markası Yönetimi ile diğer uygulamaların buna etkisi incelenmektedir.

İşveren Marka İmajı; işletmenizin, hedef kitlenin zihninde bir işveren olarak oluşturduğu birbiriyle ilişkili algılar kümesi olarak tanımlanabilir (Baş, 2011).

### 2.3.2 Marka kimlik tanımlanması

İşveren markası, işletmenin kimliğini işveren olarak oluşturmaktadır. İşletmenin değerlerini, sistemlerini, politikalarını ve işletmenin mevcut ve potansiyel işgörenlerini işletmeye çekme, motive etme ve işgörenleri elde tutma amaçlarına yönelik davranışları kapsamaktadır (Gözen, 2016).

Bu aşamada nasıl bir işveren olmak istendiği tespit edilir. İşveren Marka Kimliği; “neyi temsil ediyoruz?” ve “Nasıl algılanmak istiyoruz?” sorularına cevap vererek İşveren Markasına yön verir.

Dikkat edilmesi gereken husus, işletmenin ihtiyacı olan aday ve çalışan profilinin nasıl olması gerektiğidir. Bu yönde bir işveren marka kimliği tanımlanması süreci daha sağlıklı işlemesine ve amaçlara ulaşmaya hizmet edecektir. Burada ihtiyaç ile uyumlu bir marka kimliğinin olması kadar değişime açık ve sürdürülebilir bir marka kimliği tanımlamanın önemi de unutulmamalıdır.

### **2.3.3 İşgören değer önermesi (işveren değer önerisi) - EVP**

İşgören Değer Önermesinin (EVP) başlıca rolü, marka iletişimi ve deneyim yönetimi için tutarlı bir platform sağlamaktır. Bazı durumlarda, bir organizasyon tek bir iletişim kampanyasını desteklemek için bir EVP kullanmayı seçebilir; ancak EVP'ler, her türlü marka iletişim ve insan yönetimi faaliyetlerinde marka bütünlüğünün sağlanmasında daha geniş bir rol oynamak üzere tasarlanmıştır (Mosley, 2014).

İşveren markasında, işletmenin işveren olarak sunduğu çalışan değer önermelerinin rakiplerinden farklı olması fark edilmesini sağlayacaktır. Bu farkındalık oluşturulduktan sonra anlamlı bir işgören-işletme bağı oluşturulmalı ve ortaya konulan farklılıklar işgörenlerin ilgi-ihtiyaçları ile ilgili olmalıdır (Gözen, 2016).

Yukarıdaki şekilde firmaların büyüklüğü, coğrafi dağılımları, buldukları sektör, iş yapış biçimleri, uluslararası alanda mı yerel alanda mı iş yaptıkları, potansiyel/mevcut işgörenlerin yaşadığı ülke, cinsiyet, yaş, kuşak farkı, medeni durum, maddi durum, eğitim seviyesi ve gelecek beklentisi vb. gibi farklılıklara göre işletme tarafından ihtiyaç duyulan hedef yeteneklere yöneltilecek işgören değer önermesinin içeriği de değişiklik gösterecektir.

İşgören değer önermesi ile potansiyel adaylar işletmeyi tercih edip, işletmede çalışma durumunda nelere sahip olacaklarını, hangi fırsatları elde edeceklerini ve hangi konularda destekleneceklerini görebilmiş olacaktırlar. Bu durumun aynı şekilde mevcut çalışanın çalışmaya devam etmesi üzerinde de etkili olacağı düşünülebilir. Potansiyel çalışanlar ile mevcut çalışanlar arasında yüksek seviye ücret, zengin yan haklar ve güzel çalışma ortamı içeren bir işgören değer önermesi karşısında rekabet olacağı bile düşünülebilir.

### **2.3.4 Konumlandırma**

İşveren markasında konumlandırma ile hedef kitlenin zihninde farklılaştırıcı bir değer yaratılması ve bu değer önermesini ön plana çıkararak, işveren olarak ayrıcalıklı



bir konuma yükselmeyi böylece hedef kitlenin zihninde yer almak amaçlanmaktadır (Baş, 2011).

İşveren markanızın etkili olabilmesi için öncelikle hedef kitlenizi tanımlamanız şart. Markanın konumu, değer önermesinin aktif olarak iletilecek parçasını meydana getirir. Temel birkaç cümle ya da slogandan ibarettir (Baş, 2011). Markayı diğer markalardan ayırt eden, üstünlüklerin altını çizen sloganlar markaların konumlandırma stratejileri için önemlidir (Ötken ve Okan, 2015).

LinkedIn tarafından 200 pazarlama uzmanı tarafından 30 tane sloganın yer aldığı listeden seçim yaptıkları en iyi işveren markası sloganını oyladıkları yarışma sonucunda en iyi slogan seçilen, son yıllarda uyguladığı insan kaynakları politikaları ve uygulamaları ile dünyada adından çokça söz ettiren Google firmasının işveren markası sloganına bakacak olursak “Önemli olan harika şeyler yapın” kullanmaktadır [5902 Sayılı Kanuna göre yetkilendirilen kurumdur (URL-2: <https://www.linkedin.com/pulse/employer-taglines-learning-from-best-rachel-mccourty>).].

Universum En Çekici İşverenler Araştırması dünyanın 61 ülkesinde 1,8 milyon genci kapsayan araştırma sonuçlarına göre; gençlerin işverenle ilgili bilgi almak için kullandığı kanalların yüzde 94’ünü dijital kanallar oluşturuyor. İşverenle etkileşime geçmekte en sık kullanılan kanallarda sosyal medya platformları (Instagram, Facebook, Youtube, LinkedIn, Twitter vd.) zirvede bulunuyor (Kuran, 2018). Hedef kitlenin kullandığı iletişim kanallarını tercih etmek, çalışan değer önermesinin hedef kitleye ulaşması anlamında doğru bir adım olacaktır.

Universum En çekici İşverenler 2018 araştırmasında yer alan öğrencilerin şirketleri ideal işveren olarak seçmeme sebepleri sıralanmış olup en yüksek oranın %37 ile işveren hakkında yeterli bilgiye sahip olmamak maddesi olması, işveren markasında iletişim ve farkındalık için doğru ve yeterli konumlandırmanın yapılamamış olmasından kaynaklandığı düşünülebilir (Kuran, 2018)

### 2.3.5 Uygulama

İşveren Markası Yönetimi sürecinin, sunulan vaatleri gerçeğe dönüştürme yetkisine sahip bir üst düzey yöneticinin koordinatörlüğünde yürütülmesi oldukça önemlidir. Bu durum üst yönetimin İşveren Markasına değer ve önem gösterdiği, arkasında olduğunu ifade eder (Baş, 2011).

Universium'a göre işe alım süreci potansiyel adayın öncelikle işverenin varlığından haberdar olması (Farkındalık), sonrasında söz konusu işverenle çalışma fikrine alışması (Dikkate alma), işveren markasının etkisi ile ideal işveren konumuna geçmesi (idealleştirme), sonrasında aday için çalışma isteğini uygulamaya geçiş (Başvuru) aşamalarından oluşmaktadır (Kuran, 2018)

Bir şirketin güçlü bir İşveren Markası olabilmesi için; genel bilinirliğe sahip olması, saygın ve itibarlı olarak görülmesi, mevcut ve potansiyel çalışanlar için anlam taşıyan ve onu rakip şirketlerden ayıran birtakım özelliklerinin bulunması ve hedef kitle tarafından "çalışılabilecek en iyi yer" olarak algılanması gerekir (Baş, 2011).

#### **2.4 İşveren Markasında Örnek Uygulamalar**

Doğru ve Çakır'ın 2015 yılında yaptıkları işveren markası alanında en gözde seçilen şirketler üzerinde yaptıkları araştırmanın sonuçlarında bahsettikleri gibi; Şirketler, kurum içinde ve dışında yaratıcılıklarını kullanarak meydana getirdikleri uygulamalarını işveren markalarını güçlendirmek için sistemli, programlanmış ve profesyonel şekilde hayata geçirmektedirler (Doğru ve Çakır,2015).

##### **2.4.1 İnsan Kaynakları Politikaları**

2015 yılında Great Place To Work Enstitüsü tarafından yapılan Türkiye araştırmasında kendi kategorilerinde lider olan işverenlerin uygulamalarına bakacak olursak (Great Place To Work Enstitüsü, 2015);

Microsoft Türkiye; Çalışanlarına eğitim desteği sunmakta ve bu eğitim desteğinin benzerlerini de toplumsal sosyal sorumluluk projeleri ile toplumun çeşitli kesimleri ile de paylaşmaktadır. Örnek olarak Digigirls programı ile lise çağındaki kızların 1 günlük bir program ile teknoloji ile tanıştırılması sağlanıyor.

Vodafone Türkiye; çalışma ortamında yenilikler yapan kuaför, kuru temizleme, organik pazar gibi uygulamalarla destek oluyor. Kadınlara pozitif ayrımcılık ilkesini benimseyen şirket, tüm çalışanlarına katılımcı yönetim ve yaratıcılıklarını geliştirebilecekleri platformlar ile destek oluyor.

Turkcell Global Bilgi; çalışanlarına karşılıklı ve karşılıksız eğitim desteği sunan şirket yeni inovatif fikirlerin paylaşılması için İnovasyon Platformu uyguluyor.

Ayrıca eğitim alanında üniversiteler ile yaptığı işbirliği ile çağrı merkezi alanında Atatürk ve Anadolu Üniversitelerinde çağrı merkezi bölümü açılmasına destek olmuş.

Yukarıdaki örneklerde de görüleceği üzere işveren markasının uygulama alanının işletmenin insan kaynakları yönetimi politikalarında yer aldığı görülebilir. Bu alanlarda getirilen yenilikler ve farklı uygulamalar ile işveren markası paketine katkı sağlamanın yanında vaat edileni hayata geçirerek işveren markasının örgütsel bağlılığa da olumlu etki yapmasına ortam yaratılmış olmaktadır.

#### **2.4.2 Ücretlendirme**

Motivasyon artırıcı bir neden olan ücret ve yan hak yükseltmesi işgören açısından onure edici bir unsurdur. Aynı zamanda işgören gözünde işverenin itibar ve değerinin artmasına da sebep olmaktadır (Gözen, 2016).

Türk Telekom A.Ş.’nin internet sitesinde potansiyel işgörenlere duyurduğu ücretlendirme ve yan hakları [5902 Sayılı Kanuna göre yetkilendirilen kurumdur (URL-5: <https://www.turktelekomkariyer.com/bizimle-calismak/ucret-ve-yan-haklar.aspx>).];

#### **“Ücret ve Yan Haklar**

Maaş ödemelerimiz tüm çalışanlarımız için yıllık 12 brüt maaş olarak uygulanmaktadır. Çalışanlarımıza ödenecek ücret her yılın Nisan ayında gözden geçirilir.

Yüksek performansı ödüllendirmek prensibinden yola çıkarak, yılda bir kez şirket iş sonuçlarına ve bireysel performansa bağlı olarak performans prim ödemesi gerçekleştirilmektedir. Ayrıca satış ekipleri için ayrı bir prim sistemi uygulamaktayız.

#### **Yan Haklar**

Türk Telekom Grubu çalışanlarının görev yaptıkları pozisyonlara bağlı olarak uygulanacak yan haklar farklılık göstermektedir.

**Türk Telekom Grubu bünyesinde sağlanan temel yan haklar şunlardır:**

- Cep Telefonu ve Kurumsal GSM Hatları
- Araç Tahsisi (Belirli yönetsel roller için)
- Akaryakıt Yardımı (şirket aracı tahsis edilmeyen diğer yönetsel roller için)
- İletişim Paketi (İnternet, TiviBu, Sabit Hat Abonelikleri)
- Dizüstü Bilgisayar
- Servis Hizmeti
- Yemek Çeki
- Türk Telekom Sağlık Yardım Vakfı veya Özel Sağlık Sigortası
- Hayat Sigortası / Ferdi Kaza Sigortası
- Doğum Yardımı
- Vefat Yardımı
- Evlenme Yardımı
- Türk Telekom Grubu Şirketleri Katkılı Bireysel Emeklilik Sistemi

### **Esnek Yan Haklar**

Çalışanlarımız kendilerine sağlanan hak ve menfaatlerden mevcut şekli ile yararlanabilecekleri gibi şirketimiz tarafından kuralları belirlenen çerçevede “esnek yan hak” paketlerini kendi ihtiyaç ve tercihlerine göre kişiselleştirilmiş yan hak paketlerini oluşturabilirler.”

Yukarıda Türk Telekom işletmelerinin ücretlendirme sistemleri ile ilgili internet sitelerinde potansiyel işgörenlere duyurdukları ücret sistemlerini gördük, bu bilgiler ışığında benzer büyüklükteki birçok firma internet sitelerinde ücretlendirme politikalarını paylaşmaktadır. Benzer özelliklerine bakacak olursa net ücret ve beraberinde ek faydalar sağlamak için yan haklar verilmektedir. Yan haklar işletmelere göre farklılık arz etmektedir. Bunun nedenleri hitap edilen işgörenlerin iş aradıkları sektör farklılıkları ve potansiyel işgörenin dikkatini çekecek konularda faydalar getirilmesi olmuştur. Pek tabii ki yaş-kuşak farkları ve pozisyona göre de yan haklar değişiklik göstermektedir.

Türk Telekom A.Ş.’nin ücretlendirme sisteminde gördüğümüz üzere performansa dayalı prim sistemi bazı işletmelerde hayat bulmaktadır. Bu yöntemle hem mevcut işgörenin verimliliği teşvik edilmekte ayrıca işgörenlerin gözünde çalışma performansının ödüllendirilmesi ile fark yaratılmaktadır. Böylelikle yüksek performans ödüllendirilerek adalet duygusu sağlanmakta, işveren markası ile vaat edilen adalet duygusu tatmin edilmeye çalışılmaktadır.

Her ne kadar işveren markası ile vaat edilen adaletli ücret algısı mevcut zamanda sağlansa da ileride aynı ücret paketinin zaman içerisinde değişen şartlara uyum göstermesi gerektiği düşünüldüğünde sürekli güncellenmesi gerektiği dikkate alınmalıdır.

### 2.4.3 Çalışma ortamı ve esnek çalışma

Ağırlıklı olarak beyaz yakalı çalışanların çalışma ortamı olan ofislerde değişimler gözlenmektedir. Bu değişimler ofisin fiziksel ortamında olduğu gibi çalışma sistemlerinde de kendini göstermektedir.

Bazı işletmeler fiziksel olarak belirli bir noktaya gelip çalışması gereken çalışanlar için ofislerde ve çalışma saatlerinde verimliliği artırıcı düzenlemelere gitmektedir. Ergonomik masa ve sandalye kullanımı, dinlenme alanları, ses izolasyonu olan çalışma ortamı, temiz hava sağlama ve uygun sıcaklık koşulları yaratma gibi fiziksel çabaların yanında esnek saat uygulamaları, uzaktan çalışma (home office) ve uydu ofisler gibi lokasyon fark etmeksizin çalışma sistemlerini uygulamaktadırlar.

Esnek çalışmaya örnek olması adına Novartis İlaç Türkiye'nin esnek çalışma uygulamasına bakacak olursak çalışma saatlerindeki esneklikten, izin uygulamasındaki esnekliğe kadar farklı versiyonlarda uygulamalar gerçekleştirilmektedir [5902 Sayılı Kanuna göre yetkilendirilen kurumdur (URL-3:<<https://www.novartis.com.tr/kariyer/novartiste-calismak/esnek-calisma-modelimiz>>).].

- Çalışma Mekânını Sen Seç; Her hafta Çarşamba günlerinde yöneticinin onayı dâhilinde çalışma mekânını kişinin belirlemesi
- **Esnek Çalışma Saatleri;** 07:30-09:00 arası işe başlama ve buna paralel olarak 17:00-18:30 arası mesai bitimi. 12:00-14:00 arası tercih edilen 1 saatte öğlen arası.
- Çocuğunun Yanında Ol; Sene başında okulun ilk günü ve yılsonunda okulun son günü çocuğu olan çalışanlarımız yöneticilerine haber vermek sureti ile yarım gün idari izinli sayılır.
- **Eğitimi Destekle;** Çalışanlar yıllık izinlerini kullanarak yöneticisinin onayı ve bilgisi dâhilinde haftada yarım gün veya yazın toplu izin alarak eğitimlerine (yüksek lisans, doktora, yabancı dil) devam edebilirler.
- **Erken Çık;** Her hafta Cuma günü mesai saat 15:00'te bitmektedir.

### **Kuşakların yönetimi**

- Bugünün işgücü beş kuşağın bireylerinden oluşmaktadır (Akdemir vd., 2013):
- Sessiz Kuşak (1925-1945 arasında doğanlar),
- Bebek Patlaması (Boomers; 1946-1964 doğumlular),
- X Kuşağı (Gen X; 1965-1980),
- Y kuşağı (Gen Me, Gen Y, Milenyum, nGen ve İGen; 1980-2000)
- Z Kuşağı (2000 ve sonrası).

Yukarıdaki sınıflandırma ışığında yıllar içerisinde kuşakların işgücü ve istihdam içerisindeki payları değişkenlik göstermektedir. Bu durum bu yaşam döngüsü içerisinde iş yapan işverenlerin farklı kuşaklarla aynı anda çalışmaları gerektiğini göstermektedir.

Kuşakların ihtiyaç ve beklentilerini doğru anlamak ve analiz etmek bu sorunun çözümü için önemli bir adım olabilir. Bundan dolayı işverenler artık kuşakların yönetimine daha fazla zaman ayırmaları gerektiği düşünülebilir.

Kuşakların birlikte yönetilmesi yanında işgücü piyasasında yetenekli çalışanların çekilmesinde, farklı kuşakların farklı beklentileri olması dolayısıyla işveren markasının konumlandırılmasında ve değer önermesinin yaratılmasında hatta işveren marka önermesinin hedef kitleye iletilmesi aşamasında kullanılacak yöntem kadar farklı alanlarda farklı uygulamalar ve politikalar yaratılması gerekeceği ortaya çıkmaktadır.

İşveren markası değer önermesinin hedef kitleye ulaştırılmasında hedef kitlenin farklı beklentilerinin olması yanında farklı iletişim alışkanlıklarının olması da iletişim yönteminde çeşitliliğin gerekliliğini düşündürülebilir.

### **2.5 İşveren Markası Ve Teknoloji**

İşletmeler, işveren markasını yoğun olarak sosyal medya ve insan kaynakları portallarında kullanmakta, ayrıca üniversite kariyer günleri ve sosyal sorumluluk projeleri ile de desteklemektedir. Böylelikle işveren markası algısı potansiyel ve mevcut işgörenler de yerleştirilmektedir.

Potansiyel ve mevcut çalışanlar işletmeleri ve uygulamalarını aşağıdaki kanallardan takip etmekte, işletmelerde bu kanallardan potansiyel/mevcut çalışanlara kendi işveren markalarını tanıtmaktadır;

- İnternet ve sosyal medya
- Bloglar
- Video paylaşım siteleri
- İşletme internet siteleri
- Üniversite ve sivil toplum kuruluşlarının internet siteleri

## 2.6 İşveren Markasının Yararları

İşveren markası, bir marka oluşturma sürecidir. Bu marka hem işverene hem mevcut çalışana hem de potansiyel çalışana faydalar sağlamaktadır.

Bu faydaları inceleyecek olursak (Atlı, 2012);

### 2.6.1 Çalışanlar açısından işveren markasının yararları

- Fonksiyonel ve ekonomik yararlar; fiziksel çalışma şartları, ücret, yan ödeme, sosyal imkânlar gibi faktörleri içermektedir.
- Psikolojik ve sosyal yararlar; kendini ifade etme, aidiyet hissetme, kendini işe yarar hissetme gibi yararları içerir.
- İşveren yukarıda saydığımız yararlar paketini belirlerken, bu paketin içeriğinin motive edici ve çekici özellikte ve boyutta olmasına dikkat etmelidir. Bu yararlar potansiyel çalışanları işveren markası aracılığıyla işletmeden haberdar edecek ve bu kişilerin işletmede çalışma isteklerini artıracaktır. İşveren markası ayrıca mevcut çalışan içinde bu yararlar paketi ile (örneğin iyi ücret seviyesi ve yan ödemeler gibi) örgüte bağlılığı artıracaktır.

### 2.6.2 İşletmeler açısından işveren markasının yararları

- İşveren markası ile işletmelerde aşağıda değindiğimiz yararları elde ederler (Atlı, 2012);
- İnsan kaynakları işe alım sürecinde başvuruların sayı ve niteliğinde artış sağlar
- İşe alım maliyetlerinde düşüş sağlar
- Mevcut çalışan bağlılığında artış sağlar
- Mevcut çalışanlarda motivasyon ve performans artışı sağlar
- Güçlü bir örgüt kültürü kurmanıza yardım eder
- Artan rekabet gücü

Yukarıda saydığımız faydalar ile işletmeler maliyet ve rekabet avantajı sağlamanın yanında yetenekli çalışanlara sahip olmak için de adım atmış olacaklar. Sahip olacakları yetenekli çalışanlar işletmeyi stratejik hedeflerine götürecek olanlar olabilecektir.

### 3. Örgütsel Bağlılık

#### 3.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı

Türk dil kurumunun tanımına göre bağlılık; bağlı olma durumu, birine karşı sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat olarak tanımlanmıştır [5902 Sayılı Kanuna göre yetkilendirilen kurumdur (URL-4: [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.562258f6e56079.55775082.](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.562258f6e56079.55775082.))

Bağlılık kavramı, kişi, bir düşünce, bir kurum ya da bizden büyük olduğunu düşündüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yükümlülüğü anlatır (Çöl,2004).

Bağlılıkta esas olan özgür irade ile seçilmesi ve devam ettirilmesidir. Birey eğer baskı altında bağlı kalıyorsa, bu durum bağımlılık olarak ifade edilebilir. Aynı zamanda çocuğun ebeveynlerine karşı duygusal anlamda duyduğu bağlı olma durumu ise bağlanma olarak ifade edilebilir.

İşgörenlerin işle ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık, özellikle 1970'lerden sonra üzerinde fazla durulan bir konu olmasına rağmen, henüz bu kavramın tanımı üzerinde fikir birliğine varılamamıştır. Bunun en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuyu kendi uzmanlık alanları temelinde ele alınmasıdır. (Çöl,2004).

Örgütsel bağlılık üzerinde çalışmalar yapan Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunu belirterek, çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış olarak tanımlamışlardır (Özdevecioğlu,2003).

Newstorm ve Davis'e göre; örgüt bağlılığı çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır (Demir & Öztürk, 2011).



Balay örgütsel bağlılığın, 5 sebepten ötürü örgütler için hayati olduğunu söylemiştir. Örgütsel Bağlılık;

- İşten ayrılma, işe gelmeme, kendini geri çekme ve yeni iş arayış faaliyetleri ile
- İş tatmini, işi sahiplenme, motivasyon ve performans gibi tutumsal, duygusal ve bilişsel yapılarla,
- Özerklik, sorumlu olma, katılım sağlama, görev anlayışı gibi çalışanın işi ve rolüne ilişkin özelliklerle,
- Yaş, cinsiyet, kıdem süresi ve eğitim seviyesi gibi çalışanların kişisel özellikleriyle,
- Bireylerin sahip olduğu örgütsel bağlılık kestiricilerini bilmeleriyle yakından ilişkilidir (Akt.Bayram,2005).

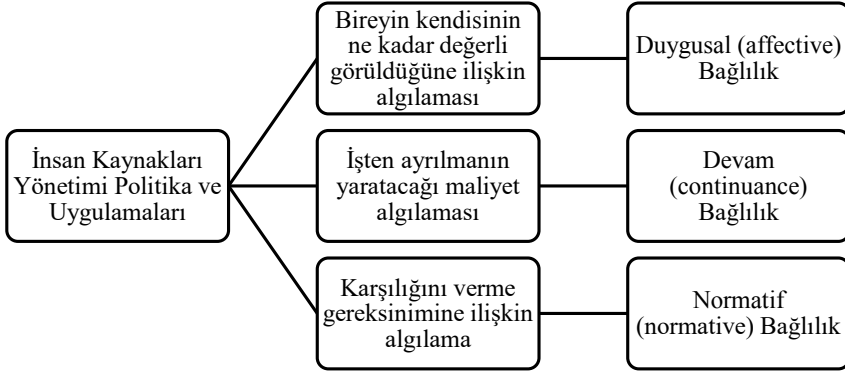
### 3.1.1 Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık yaklaşımı

Meyer ve Allen tarafından geliştirilen üç bileşenli bağlılık modeli örgütsel bağlılık araştırmalarında hâkimdir. Bu bağlılık modeli araştırmacılar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı, işte performansı, devamsızlık oranlarını ve işe geç kalmayı içeren insan kaynakları sonuçlarını tahmin etmekte kullanılmıştır (Jaros, 2007).

Meyer & Allen, tutum ve davranış konularının birbiriyle ilişkili olduğunu ve çalışanların bağlılığını daha doğru bir şekilde ölçmek için birlikte düşünülmesi gerektiğini savunan ilk kişilerdir. Meyer & Allen tutum bağlılığını, çalışanların örgütle olan ilişkilerini, kendi değerleri ve hedefleri ile örgütünkiler arasında uyuşup uyuşmadığı açısından değerlendirdikleri süreç olarak tanımlamıştır. Davranış bağlılığı ise bireysel çalışanlar tarafından belirli bir organizasyona katılma süreçleri olarak tanımlanır. Meyer & Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modeli üç bileşenden oluşuyor; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık (Wong & Tong,2014).

Meyer ve Allen, örgütlerin insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile üç tür örgütsel bağlılığı da etkileyebileceklerini ifade etmişlerdir, bunu göstermek içinde aşağıdaki örgütsel bağlılık süreç modelini ortaya koymuşlardır (Bknz. Şekil 2) (Bakan, 2011);

Şekil 2: İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Bağlılık: Bir Birleştirilmiş Süreç Modeli



**Kaynak:** Meyer, J.P. ve Allen, J.N. (1997). "Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application". Sage, Thousand Oaks, Ca. Pp.69

### 3.1.2 Normatif bağlılık

Meyer, Allen ve Smith, normatif bağlılığı, işverene duyulan bir bağlılığın sonucu ya da örgütün kişi için katlandığı maliyetler sonucunda kişinin elde ettiği yararların karşılığını verme hissiyatı ile gerçekleşen bir bağlılık olarak ifade etmişlerdir (Aslan, 2008). Normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalma yükümlülüğünü ifade eder (Solinger, Olffen & Roe, 2008).

Normatif bağlılıkta işgörenler önceki deneyimlerinden etkilenecek, kişisel yararlarından çok ahlaki değerlere önem vererek hareket ederler (Güney, 2012). Bu bağlılık çeşidinde birey kendisini örgüte karşı bağlı hissetmek zorunda hisseder ve bunu gerçekleştirmek için çaba gösterir. Bağlılığın nedeni bireyin örgüte karşı algısından kaynaklanmaktadır.

### 3.1.3 Devam bağlılığı

Meyer ve Allen'e göre kişinin örgütten ayrılması durumunda katlanacağı, örgüte katılırken ve bulunurken harcadığı zaman ve emek maliyetleri kişiyi örgüte bağlayan unsurlar olmaktadır. Bu yaklaşıma göre, devam bağlılığı yüksek olan kişi örgütten ayrılma durumunda dışarıda diğer örgütler tarafından sunulan olanakların mevcut bulunduğu örgütün verdiklerinden azlığını düşünerek örgütten ayrılmak istememektedir (Aslan, 2008). Maliyete göre çalışan yüksek ödül alıyorsa örgüte bağlılığı aynı oranda yüksek olacaktır (Güney, 2012).

Burada üzerinde durulan öge, bireyle örgüt arasındaki ilişkilerin değişebilir olmasıdır. Bireyin maliyetine göre daha fazla ödül alması daha fazla örgütsel bağlılığı beraberinde getirir (Balay,2014).

Devam bağlılığının iki temel belirleyeni iş alternatiflerinin azlığı ve yan maliyetlerdir (Güney, 2012). İşgören, eğer daha iyi şartlarda ve daha yüksek ücret olanağı sağlayan bir iş fırsatı bulursa öncelikle mevcut örgüt için yaptığı yatırıma, zamana, kıdeme ve çabaya bakacaktır. Sonrasında işgören gelen teklifin örgütte katlandığı maliyeti karşılayacağını düşünürse iş değiştirme fikrini olumlu bulacaktır. Ancak tam tersi olacak şekilde eğer işgören, örgütte harcadığı çaba, zaman, kıdem ve yatırımın daha yüksek olduğuna karar verirse örgütte kalmaya devam edecektir. Bu durum sadece işgörenin sadece örgüte bağlılığını sağlayacaktır, daha iyi performans göstermesine neden olmayabilecektir.

### 3.1.4 Duygusal bağlılık

Meyer ve Allen'a göre duygusal bağlılık "örgüt ile duygusal bir bağlıdır; öyle ki, güçlü duygusal bağlılığı olan kişi örgütü ile özdeşleşir, ilgilenir ve üyeliğinden zevk alır" (Güney, 2012). Duygusal bağlılıkta işgörenler duygusal olarak örgüte bağlı kalmak ve örgütle özdeşleşmek için örgütte kalırlar. Güçlü örgütsel bağlılığı olan işgörenler mecburiyetten değil istedikleri için örgütte kalmayı sürdürürler (Bakan, 2011).

Duygusal bağlılık, iş tatmini ve örgütsel adalet gibi olumlu iş tecrübeleri yoluyla gelişir. Yüksek duygusal bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı oluşur, düşük duygusal bağlılık ile de işten geri çekilme davranışı ilişkilendirilebilir (Güney, 2012).

Son olarak yukarıdaki bağlılık şekilleri arttığında işgörenler örgütlerinde kalma yönünde devam etmekte, ancak duygusal bağlılıkta örgütte devam etme dürtüsü arzuya bağlıyken, devam bağlılığında ihtiyaca, normatif bağlılıkta mecburiyete dayanmaktadır (Balay,2014).

#### **4. İşveren Markası Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Uygulama**

İşveren markası sadece yeni iş göreni çekmek değil onu örgütte tutabilmektir. Tabii ki örgütte tutmak için zorlamalar olmamalı, çalışan gönüllü olarak işletmede çalışmaya devam etmek istemelidir. İşte tam burada örgütsel bağlılık dediğimiz çalışanın örgüte bağlılığını yani sadakatini gösterdiği, örgütün stratejisi için gönüllü olarak çaba harcadığı bir bağlılığa ihtiyaç duyulmaktadır.

Güney'in de ifade ettiği gibi; sahip olunan değerler ve benimsenmiş olunan politikalar itibariyle, buldukları örgüt ile kendisi arasında uyum olduğunu düşünen işgörenler, o örgütün toplumsal imajını geliştirmek için çalışacaklar ve yakınlarına çalıştıkları işletmenin ideal bir işyeri olduğunu söyleyeceklerdir. (Güney, 2012).

İşveren markası güçlü ve etkin şekilde motive edici olan işletmelerin çalışanları, örgüt bağlılığı yüksek çalışanlar olarak bağlılıklarını iş kalitelerine ve performanslarına yansıtarak verimliliklerini artıracaklardır.

Yetenekli çalışanlara geleceğin iş modellerinde önemli bir rol düştüğü düşünülürse, işletmeler için yetenekli çalışanları işletmeye çekmenin yanında örgüte bağlı, yüksek performanslı ve motive bir yeteneğin yaratacağı faydayı kaybetmek istemeyeceklerdir. Örgütsel bağlılığı sağlamak için de işveren markasına oldukça iş düşeceği düşünülebilir.

##### **4.1 Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmada Fortune Dergisi tarafından satış büyüklüklerine göre sıralanan ve otoriteler tarafından kabul edilen Türkiye'de faaliyet gösteren en büyük 500 şirket içerisinde yer alan, Turizm, Gıda ve Yiyecek- İçecek Hizmetlerinde faaliyet gösteren bir firmanın uygulamakta olduğu güçlü işveren markalama çalışmalarının, mevcut çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisi olup olmadığı, varsa hangi boyutlarda etkinin söz konusu olduğu araştırılacaktır.

##### **4.2 Araştırmanın Örnekleme**

Bu çalışmada Fortune Dergisi tarafından satış büyüklüklerine göre sıralanan ve otoriteler tarafından kabul edilen Türkiye'de faaliyet gösteren en büyük 500 şirket içerisinde yer alan Turizm, Gıda ve Yiyecek- İçecek Hizmetlerinde faaliyet gösteren bir firmada uygulanmıştır.

Araştırma örneklemini; şirketin İstanbul ilinde havalimanında ve deniz operasyonu yiyecek noktalarının idari ofis pozisyonlarında görev yapan 70 beyaz yakalı, deniz otobüsleri, iskele ve hızlı feribotlarda bulunan yiyecek satış noktalarında satış yapan 180 işgörenler oluşturmaktadır. Bu çerçevede ilgili firmada 250 anket dağıtılmış olup, geriye dönen 172 anket formu incelendiğinde 43 adetinin eksik ve hatalı doldurulduğu tespit edilmiş ve doğru sonuçlara ulaşmak maksadıyla bu anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır. Anket çalışması tarihleri 17 Ocak 2018 – 22 Nisan 2018 tarihleri arasında online olarak gerçekleştirilmiştir.

Söz konusu firmanın seçilmesinin nedenleri aşağıda açıklanmaktadır;

Firma 1999 yılında Havalimanı Yiyecek İçecek Hizmetleri vermeye başlamış ve şu anda 15 ülkede 18 havalimanında hizmet vermekte ve bir şehir içi / şehirlerarası taşımacılık yapan feribot firmasının yiyecek hizmetlerini yürütmektedir. Yılda toplamda 40 milyon kişiye hizmet vermekte olup, fabrikasında 7 milyon yiyecek ürünü imal etmektedir. Bu ürünleri toplamda 350'den fazla noktada satmaktadır.

Firmanın uygulamanın yapıldığı alanların dışında farklı çalışma koşullarında görev yapan yurtdışı operasyonları da dâhil yaklaşık 4000 çalışanın bulunması ve kurumsal bir yapıya sahip olması nedeniyle kurumsal yönetim gereği bazı insan kaynakları uygulamalarının bütün çalışanları kapsamaması ancak bazı uygulamaların da yerleşme gereği sadece belli noktalarda uygulanması nedeniyle 250 çalışanın bulunduğu İstanbul ilindeki ofis beyaz yakalı çalışanlar ve feribot, iskele ve arabalı vapurlarda satış hizmeti veren mavi yakalı çalışanlarında uygulama yapılmıştır.

Firmanın işveren markası adına yaptığı ve bir kısmını işletme internet sitesinde duyurduğu uygulamaları aşağıdaki gibidir;

- İşe alımda temel ilkesi, herkese eşit mesafede olup, eşit fırsat sağlamaktır.
- Çalışanlara çalıştıkları süre boyunca buldukları pozisyonun gereği bilmeleri gereken teknik bilgilerin ve kariyerlerine katkı sağlayacak uygun eğitimler işletme içinde veya dışında verilmektedir.
- Ücret ödemeleri ve çalışanlara yasalarca tanınmış tüm hakları noksansız şekilde sağlar.
- Ek olarak şirketin anlaşmalı olduğu Özel Sağlık Sigortasından faydalanmak

isteyen çalışanların, özel sağlık sigortası primlerinin yarısı şirket kalan yarısı personel tarafından karşılanmaktadır.

- Şirket, Kanunda belirtilen sürelerle uygun olarak yıllık izin hak edişlerini kullanır. Ayrıca ek olarak yasa da belirtilen sosyal izin haklarını da çalışanlarına vermektedir.
- Şirket ek olarak evlilik ve 1. Derece yakının vefat etmesi durumlarında çalışana maddi yardımda bulunmaktadır. 1. Derece akraba vefatında 1 gün ücretli izin vermektedir.
- Performans Değerlendirme Sistemi (PDS), saha birimlerinde çalışanlara 6 aylık, yöneticiler ve ofis çalışanlarında ise 12 aylık periyotlarda uygulanmaktadır. Performans Değerlendirme Sistemi sonuçları; çalışanların gelişime ihtiyaç duyulan alanların saptanmasında, eğitim planlarının içeriğinin belirlenmesinde ve terfi süreçlerinde dikkate alınır.
- Çalışma alanında sağlık hizmeti vermek üzere işyeri hekimi ve diğer sağlık personeli bulunmaktadır.
- Şirketin beyaz yakalı ofis çalışanları Pazartesi- Cuma arası 08:00 – 17:00 saatleri arasında ofis alanında çalışmaktadır. Konuklarına 7 gün 24 saat hizmet veren şirketin sahada görevli mavi yakalı çalışanları vardiyalı olarak çalışmaktadır. Her vardiyanın başlangıcında ve bitişinde çeşitli güzergâhlarda ücretsiz personel servisleri vardır. Servis olmayan noktalarda ikamet eden çalışanlara yol yardım ücreti ödenmektedir.
- Şirket çalışanları için işyerinde ve dışında çeşitli sosyal etkinlikler sunulmaktadır. Belirli aralıklarla spor faaliyetleri düzenlenmektedir. Bunların yanında sadece çalışanlar ve ailelerinin katılım sağladığı çeşitli sosyal etkinlikler, yemekler, personel geceleri, geziler, kültür-sanat etkinlikleri şirket tarafından gerçekleştirilmektedir. Birçok sosyal sorumluluk projesine şirket personelleri gönüllü olarak katılmaktadır.

#### **4.3 Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma gerçekleştirilirken alan araştırması yapılmış ve veriler anket vasıtasıyla toplanmıştır. Araştırmaya ilişkin veri toplama sürecinde birincil ve ikincil veri teknikleri kullanılarak yapılmıştır. Araştırılan şirketin İstanbul ilindeki çalışma

alanlarında online olarak anket tekniği aracılığıyla birincil veri; kütüphaneden, süreli yayınlardan, kitaplardan ve kurumsal ve/veya akademik internet sitelerinden yararlanılarak ikincil veriler elde edilmiştir.

Anket formu üç bölümden oluşmakta olup ilk bölümünde, anket katılımcılarının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak; cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, çalışılan sektör pozisyon ve kıdem süreleri (çalışma hayatı, işletme ve pozisyon olarak ayrı ayrı) sorgulanmıştır.

İkinci bölümde örgütsel bağlılığın unsurlarına yönelik 17 maddeden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan deneklerin ilgili firmaya ilişkin örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla Meyer ve Allen tarafından geliştirilen duygusal örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 7’li likert tipi ölçek olmasına rağmen araştırmada, ölçekler arasındaki uyumun sağlanması ve diğer ölçeklerle korelasyon yapılabilmesi için, 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçekte yer alan 6 ifadeden oluşan duygusal örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçeğin Arzu Wasti (2000) tarafından güvenilirlik ve geçerliliği yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği ise, 0,886 Cronbach Alfa değeri olarak bulunmuştur. Bu değer de ölçeğin güvenilirliğinin iyi seviyede olduğu göstermektedir

Üçüncü bölümde işveren markasının unsurlarına yönelik olarak 37 maddeden oluşmaktadır. İşveren marka algısı ölçeğine ilişkin ifadeler ilgili literatür taranarak oluşturulmuştur. Ölçeğin oluşturulmasında Öksüz B.(2012) ”İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Artırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansımaları”, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, ve Demir M., (2014). “İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri”, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi araştırmalarından faydalanılmıştır. Ölçek maddeleri ile ilgili uzman görüşü alınarak kapsam geçerliliğine ilişkin görüş birliğine varılmıştır. Ölçek ile ilgili güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılmıştır. İşveren Marka Algısı ölçeğindeki 37 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenilirliği  $\alpha=0.985$  olarak çok yüksek bulunmuştur.

#### 4.4 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve yapılan çalışmanın önemi bakımından analizi yapılmak üzere bir ana hipotez oluşturulmuştur.

Ana Hipotez;

H1: İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

Alt Hipotezler;

H2: İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H3: İşveren markasının örgütsel bağlılığın çeşidi olan normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H4: İşveren markasının örgütsel bağlılığın çeşidi olan devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

H5: İşveren markasının örgütsel bağlılığın çeşidi olan duygusal bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

#### 4.5 Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

Ölçek boyutlarının aldığı puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmektedir. Dağılım aralığının hesaplanması amacıyla, Dağılım aralığı=En büyük değer- En küçük değer/ Derece sayısı formülü kullanılmıştır. Bu aralık 4 puanlık genişliğe sahiptir. Bu genişlik beş eşit genişliğe bölünerek 1.00- 1.79 arası “çok düşük”, 1.80- 2.59 arası “düşük”, 2.60- 3.39 “arası orta”, 3.40-4.19 arası yüksek, 4.20-5.00 arası çok yüksek olarak sınır değerleri belirlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır (Sümbüloğlu,1993:9; [http://www.istatistikanaliz.com/faktor\\_analizi.asp](http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp)).

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında



tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

## 4.6 Veri Toplama Aracı

### 4.6.1 İşveren marka algısı ölçeği

İşveren marka algısı ölçeğine ilişkin ifadeler ilgili literatür taranarak oluşturulmuştur. Ölçeğin oluşturulmasında Burcu ÖKSÜZ tarafından "İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Artırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansıması" doktora tezinden ve Meryem DEMİR tarafından gerçekleştirilen "İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri" konulu Yüksek Lisans Tezi araştırmalarından faydalanılmıştır.

Ölçek maddeleri ile ilgili uzman görüşü alınarak kapsam geçerliliğine ilişkin görüş birliğine varılmış ve ölçek için ilgili güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılmıştır.

İşveren Marka Algısı ölçeğindeki 37 maddenin güvenilirliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı olan "Cronbach Alpha" hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizi sonucunda alpha değeri 0.985 olarak tespit edilmiştir. Bu da ölçeğin güvenilirliğinin çok yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı (açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.949>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %75.758 olan 3 faktör altında toplanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan alpha ve açıklanan varyans değerine göre İşveren Marka Algısı ölçeğinin geçerliliği ve güvenilirliği tespit edilmiştir. Ölçeğe ilişkin faktör analizi Çizelge 1'de gösterildiği gibidir. Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

**Çizelge 1: İşveren Marka Algısı Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach's Alpha
Örgütsel dinamizm (Özdeğer=24.446)	29-performans Değerleme Ve Yönetim Sisteminin Adaletli Olması	0,893	37,891	0,985
	30-yetenekleri Değerlendirebilme Ve Kullanabilme Fırsatı Sunması	0,884		
	28-kariyer Planlama Ve Kariyer Geliştirme Olanakları	0,864		
	23-yöneticilerin Çalışanlara Karşı Tutumları	0,833		
	24-yöneticilerin Niteliği Ve Yetkinliği	0,787		
	32-profesyonel Gelişim Olanakları	0,784		
	25-çalışanlar Arası Uyum, Tutum Ve Davranışlar	0,784		
	31-yenilikçi Fikirleri Destekleme	0,777		
	26-mesleki Eğitim Olanakları	0,750		
	22-aileye Yönelik Yardım Uygulamaları (burs, Borç Vb)	0,734		
	12-yüksek ücret Seviyesi	0,732		
	21-özel Gün Ve Acil Durumlara İzin Uygulaması	0,730		
	27-akademik Eğitim Olanakları (burs Vb Sağlama)	0,722		
	18-eğlenceli Ve Mutlu Çalışma Ortamı	0,676		
	11-kurumsal İtibarı Ve Saygınlığı	0,675		
	35-doğru Davranışı Ödüllendirdiği Ve Onure Ettiği Ortam Olması	0,662		
	4-etik Değerleri	0,639		
	34-ödüllendirme Sisteminin Olması	0,631		
	20-çalışma Saat Düzeni (vardiya Düzeni, Hafta Sonu İzin Ve Esnek Çalışma)	0,620		
	14-sürekli Bir İş Sağlaması (iş Güvencesi)	0,619		
13-yan Haklar (özel Sağlık Sigortası, Sosyal Yardımlar, Özel Kulüp üyeliği Ve İndirimler Vb.)	0,603			
1-vizyon Ve Misyona Sahibi Olunması	0,581			
Ekonomik değer ve ilgi (Özdeğer=2.173)	5-işletmenin Büyüklüğü	0,792	23,129	0,947
	2-kurumsal Olması	0,725		
	37-işletmenin Marka Değeri	0,720		
	6-büyüme Hızı	0,707		
	3-geçmiş	0,688		
	10-toplum Tarafından Olumlu Olarak Bilinirliği	0,605		
	7-Ürün/hizmet Kalitesi	0,589		
	33-yurtdışında Çalışma Fırsatı	0,576		
	36-iç İletişimde Sosyal Medya Kullanımının Olması	0,563		
Çalışma ortamı ve sosyalleşme (Özdeğer=1.411)	17-doğayla Yanyana Serbest Bir Çalışma Ortamı Sunması	0,806	14,738	0,870
	19-çalışanlar İçin Yaratılan Sosyal Ortam ( Etkinlikle, Kulüpler Ve Spor Karşılaşmaları Vb.)	0,681		
	9-sosyal Sorumluluk Projelerine Destek Vermesi	0,672		
	16-fiziksel Çalışma Ortamı (ışıklandırma, Havalandırma, Isıtma Vb.)	0,635		
	8-logosu Ve Sloganı	0,598		
	15-işyerinin Coğrafik Yeri (eve Uzaklığı)	0,548		
Toplam Varyans %75.758				

#### 4.6.2 Örgüte bağlılık ölçeği

Bu araştırmada örgüte bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda alpha değeri 0,865 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan deneklerin ilgili firmaya ilişkin örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla Meyer ve Allen tarafından geliştirilen duygusal örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin orijinali 7'li likert tipi ölçek olmasına rağmen araştırmada, ölçekler arasındaki uyumun sağlanması ve diğer ölçeklerle korelasyon yapılabilmesi için, 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçekte yer alan 6 ifadeden oluşan duygusal örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. İlgili ölçeğin A. Wasti (2000), M.Ö.Çetin (2006) ve Dağlı, Elçiçek ve Han (2018) tarafından güvenilirlik ve geçerliliği yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği ise, 0,886 Cronbach Alfa değeri olarak bulunmuştur. Bu değer de ölçeğin güvenilirliğinin iyi seviyede olduğu göstermektedir.

### 5. Bulgular Ve Yorumlar

Bu bölümde, belirlenen hipotezleri doğrulayabilmek adına birtakım analizler yapılmıştır. Bu analizler ile elde edilecek bulgulara bakacak olursak;

- Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 97'si (%75,2) erkek, 32'si (%24,8) bayan olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar yaş değişkenine göre 21'i (%16,3) 25 yaş ve altı, 26'sı (%20,2) 26-30, 32'si (%24,8) 31-35, 30'u (%23,3) 36-40, 20'si (%15,5) 41 ve üzeri olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar eğitim durumu değişkenine göre 38'i (%29,5) lise ve altı, 24'ü (%18,6) ön lisans, 67'si (%51,9) lisans ve üzeri olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar çalışılan sektör değişkenine göre 109'u (%84,5) Turizm, Konaklama, Yiyecek-İçecek Hizmetleri, 17'si (%13,2) Gıda Sanayi, 3'ü (%2,3) Eğitim olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar pozisyon değişkenine göre 44'ü (%34,1) Personel - Eleman / Uzman Yardımcısı, 24'ü (%18,6) Denetmen / Kontrolör / Supervisor, 20'si (%15,5) Sorumlu / Uzman, 20'si (%15,5) Şef / Kıdemli Uzman, 21'i (%16,3) Müdür / Müdür Yardımcısı olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar toplam kıdem değişkenine göre 39'u (%30,2) 7 yıl ve altı, 21'i (%16,3) 8-10 yıl, 30'u (%23,3) 11-15 yıl, 39'u (%30,2) 16 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

- Çalışanlar işletmedeki kıdem değişkenine göre 35'i (%27,1) 3 yıl ve altı, 50'si (%38,8) 4-7 yıl, 44'ü (%34,1) 8 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar şu anki pozisyondaki kıdem değişkenine göre 21'i (%16,3) 0-1 yıl, 35'i (%27,1) 2-3 yıl, 52'si (%40,3) 4-7 yıl, 21'i (%16,3) 8-10 yıl olarak dağılmaktadır.
- İşveren Marka Algısı Ve Örgüte Bağlılık Puan Ortalamaları

Çalışanların “örgütsel dinamizm” ortalaması yüksek  $4,114 \pm 1,021$  (Min=1; Maks=5), “ekonomik değer ve ilgi” ortalaması yüksek  $4,035 \pm 0,983$  (Min=1; Maks=5), “çalışma ortamı ve sosyalleşme” ortalaması yüksek  $3,749 \pm 0,934$  (Min=1; Maks=5), “işveren marka algısı genel” ortalaması yüksek  $4,035 \pm 0,943$  (Min=1; Maks=5), olarak saptanmıştır (Bknz. Çizelge 2).

**Çizelge 2: İşveren Marka Algısı Puan Ortalamaları**

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Örgütsel Dinamizm	129	4,114	1,021	1,000	5,000
Ekonomik Değer Ve İlgi	129	4,035	0,983	1,000	5,000
Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	129	3,749	0,934	1,000	5,000
İşveren Marka Algısı Genel	129	4,035	0,943	1,000	5,000

Çalışanların “duygusal bağlılık” ortalaması yüksek  $3,789 \pm 0,963$  (Min=1; Maks=5), “devam bağlılığı” ortalaması orta  $2,942 \pm 0,760$  (Min=1; Maks=5), “normatif bağlılık” ortalaması orta  $3,347 \pm 0,707$  (Min=1.4; Maks=5), “örgüte bağlılık genel” ortalaması  $3,399 \pm 0,732$  (Min=1.35; Maks=5), olarak saptanmıştır (Bknz Çizelge 3).

**Çizelge 3: Örgüte Bağlılık Puan Ortalamaları**

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Duygusal Bağlılık	129	3,789	0,963	1,000	5,000
Devam Bağlılığı	129	2,942	0,760	1,000	5,000
Normatif Bağlılık	129	3,347	0,707	1,400	5,000
Örgüte Bağlılık Genel	129	3,399	0,732	1,350	5,000

### 5.1 İşveren Marka Algısı İle Örgüte Bağlılık Arasındaki İlişkiler

Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme, işveren marka algısı genel, duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık, örgüte bağlılık genel, arasında korelasyon analizleri incelendiğinde (Bknz. Çizelge 4);

Çizelge 4: İşveren Marka Algısı ve Örgüte Bağlılık Puanları Arasında Korelasyon Analizi

		Örgütsel Dinamizm	Ekonomik Değer Ve İlgi	Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	İşveren Marka Algısı Genel	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Örgüte Bağlılık Genel
Örgütsel Dinamizm	r	1,000							
	p	0,000							
Ekonomik Değer Ve İlgi	r	0,870**	1,000						
	p	0,000	0,000						
Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	r	0,721**	0,765**	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000					
İşveren Marka Algısı Genel	r	0,980**	0,937**	0,819**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000				
Duygusal Bağlılık	r	0,463**	0,533**	0,424**	0,501**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
Devam Bağlılığı	r	0,194*	0,283**	0,302**	0,245**	0,269**	1,000		
	p	0,028	0,001	0,000	0,005	0,002	0,000		
Normatif Bağlılık	r	0,398**	0,512**	0,438**	0,457**	0,789**	0,725**	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Örgüte Bağlılık Genel	r	0,428**	0,540**	0,454**	0,485**	0,843**	0,686**	0,993**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

\*<0,05; \*\*<0,01

- İşveren Marka algısı genel, ekonomik değer ve ilgi, örgütsel dinamizm, çalışma ortamı ve sosyalleşmenin kendi aralarında birbirleri ile pozitif ilişkide olduğu,
- Duygusal bağlılık, Normatif Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Örgüte Bağlılık Genel kendi aralarında birbirleri ile pozitif ilişkide olduğu,
- İşveren Marka algısı genel, ekonomik değer ve ilgi, örgütsel dinamizm, çalışma ortamı ve sosyalleşmenin, duygusal bağlılık, normatif Bağlılık, devam Bağlılığı ve örgüte bağlılık genel arasında her birinin birbirleri ile pozitif ilişkide olduğu görülmüştür.

Çizelge 5: İşveren Marka Algısının Örgüte Bağlılık Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Örgüte Bağlılık Genel	Sabit	1,878	7,527	0,000	39,146	0,000	0,230
	İşveren Marka Algısı Genel	0,377	6,257	0,000			

İşveren marka algısı genel ile örgüte bağlılık genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=39,146$ ;  $p=0,000<0,05$ ) (Bknz Çizelge 5). Örgüte bağlılık genel düzeyindeki toplam değişim %23 oranında işveren marka algısı genel tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,230$ ). İşveren marka algısı örgüte bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,377$ ).

Çizelge 6: İşveren Marka Algısı Alt Boyutlarının Örgüte Bağlılık Genel Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Örgüte Bağlılık Genel	Sabit	1,763	7,189	0,000	18,255	0,000	0,288
	Örgütsel Dinamizm	-0,143	-1,296	0,197			
	Ekonomik Değer Ve İlgi	0,459	3,725	0,000			
	Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	0,099	1,072	0,286			

Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme ile örgüte bağlılık genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=18,255$ ;  $p=0,000<0,05$ ) (Bknz Çizelge 6). Örgüte bağlılık genel düzeyindeki toplam değişim %28,8 oranında örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,288$ ). Örgütsel dinamizm örgüte bağlılık genel düzeyini etkilememektedir ( $p=0,197>0,05$ ). Ekonomik değer ve ilgi örgüte bağlılık genel düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,459$ ). Çalışma ortamı ve sosyalleşme örgüte bağlılık genel düzeyini etkilememektedir ( $p=0,286>0,05$ ).

Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme ile duygusal bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=16,595$ ;  $p=0,000<0,05$ ) (Bknz Çizelge 7). Duygusal bağlılık düzeyindeki toplam değişim %26,8 oranında örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,268$ ).

Örgütsel dinamizm duygusal bağlılık düzeyini etkilememektedir ( $p=0.929>0.05$ ). Ekonomik değer ve ilgi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,503$ ). Çalışma ortamı ve sosyalleşme duygusal bağlılık düzeyini etkilememektedir ( $p=0.731>0.05$ ).

**Çizelge 7: İşveren Marka Algısı Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Duygusal Bağlılık	Sabit	1,653	5,054	0,000	16,595	0,000	0,268
	Örgütsel Dinamizm	0,013	0,089	0,929			
	Ekonomik Değer Ve İlgi	0,503	3,061	0,003			
	Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	0,042	0,344	0,731			

Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme ile devam bağlılığı arasındaki sebep sonuç ilişkisini tespit etmek üzere gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=5,425$ ;  $p=0,002<0.05$ ) (Bknz Çizelge 8).

**Çizelge 8: İşveren Marka Algısı Alt Boyutlarının Devam Bağlılığı Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Devam Bağlılığı	Sabit	1,992	6,932	0,000	5,425	0,002	0,094
	Örgütsel Dinamizm	-0,202	-1,566	0,120			
	Ekonomik Değer Ve İlgi	0,258	1,785	0,077			
	Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	0,198	3,575	0,000			

Devam bağlılığı düzeyindeki toplam değişim %9,4 oranında örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,094$ ). Örgütsel dinamizm devam bağlılığı düzeyini etkilememektedir ( $p=0.120>0.05$ ). Ekonomik değer ve ilgi devam bağlılığı düzeyini etkilememektedir ( $p=0.077>0.05$ ). Çalışma ortamı ve sosyalleşme devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,198$ ).

Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme ile normatif bağlılık arasındaki sebep sonuç ilişkisini tespit etmek üzere gerçekleştirilen regresyon

analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=16,198$ ;  $p=0,000<0,05$ ) (Bknz Çizelge 9). Normatif bağlılık düzeyindeki toplam değişim %26,3 oranında örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,263$ ). Örgütsel dinamizm normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir ( $p=0,148>0,05$ ). Ekonomik değer ve ilgi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,433$ ). Çalışma ortamı ve sosyalleşme normatif bağlılık düzeyini etkilememektedir ( $p=0,240>0,05$ ).

**Çizelge 9: İşveren Marka Algısı Alt Boyutlarının Normatif Bağlılık Üzerine Etkisi**

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Normatif Bağlılık	Sabit	1,846	7,661	0,000	16,198	0,000	0,263
	Örgütsel Dinamizm	-0,158	-1,457	0,148			
	Ekonomik Değer Ve İlgi	0,433	3,579	0,000			
	Çalışma Ortamı Ve Sosyalleşme	0,107	1,180	0,240			

## 6. Sonuç

Günümüz rekabet koşullarında en yetenekli çalışana sahip olmak ve onu elde tutmak için işletmelerin işveren markasına ihtiyaçları olduğu açıkça ortadadır. Bu ihtiyacın sadece işletme dışındaki potansiyel çalışanları çekmek için değil aynı zamanda mevcut yetenekli ve yüksek performanslı çalışanlarımızı elde tutmak için giderilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada işveren markasının yetenekleri çekmedeki gücü kadar işletmede tutma gücüne odaklanarak işveren markasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelenmiştir.

Meyer ve Allen'ın duygusal örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçülen çalışanların “duygusal bağlılık” ortalaması yüksek 3,789, “devam bağlılığı” ortalaması orta 2,942, “normatif bağlılık” ortalaması orta 3,347, “örgüte bağlılık genel” ortalaması orta 3,399 olarak saptanmıştır. Bu oran örgüt yazını için çok yüksek olmamakla birlikte yeterli bulunmaktadır.

İşveren marka algısının ölçümünde kullanılan anket sonuçlarına göre çalışanların “örgütsel dinamizm” ortalaması yüksek 4,114, “ekonomik değer ve ilgi” ortalaması yüksek 4,035, “çalışma ortamı ve sosyalleşme” ortalaması yüksek 3,749, “işveren marka algısı genel” ortalaması yüksek 4,035 olarak saptanmıştır.

“H1: İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. İşveren marka algısı genel ile örgüte bağlılık genel arasındaki ilişkisini



belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $r=0,485$ ;  $p=0,000<0.01$ ).

“H2: İşveren markasının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. İşveren marka algısı genel ile örgüte bağlılık genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=39,146$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgüte bağlılık genel düzeyindeki toplam değişim %23 oranında işveren marka algısı genel tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,230$ ). İşveren marka algısı, örgüte bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,377$ ). Örgüte bağlılık genel düzeyindeki toplam değişim %28,8 oranında örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,288$ ). Ekonomik değer ve ilgi, örgüte bağlılık genel düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,459$ ).

“H3: İşveren markasının örgütsel bağlılığın çeşidi olan normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme ile normatif bağlılık arasındaki sebep sonuç ilişkisini tespit etmek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=16,198$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Normatif bağlılık düzeyindeki toplam değişim %26,3 oranında örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,263$ ). Ekonomik değer ve ilgi normatif bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,433$ ).

“H4: İşveren markasının örgütsel bağlılığın çeşidi olan devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme ile devam bağlılığı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=5,425$ ;  $p=0,002<0.05$ ). Devam bağlılığı düzeyindeki toplam değişim %9,4 oranında örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,094$ ). Çalışma ortamı ve sosyalleşme devam bağlılığı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,198$ ).

“H5: İşveren markasının örgütsel bağlılığın çeşidi olan duygusal bağlılığı üzerinde etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme ile duygusal bağlılık arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=16,595$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Duygusal bağlılık düzeyindeki toplam değişim %26,8 oranında örgütsel dinamizm, ekonomik değer ve ilgi, çalışma ortamı ve sosyalleşme tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,268$ ). Ekonomik değer ve ilgi duygusal bağlılık düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,503$ ).

İşletmelerin yetenekleri çekmek için kullandıkları İşveren Markası çalışmalarının %23 oranında örgütsel bağlılığı açıkladığı görülmüştür. Bu durumda işletmelerin örgütsel bağlılık için yaptıkları yatırımların içerisinde İşveren Markası'na da yer ayırmaları gerektiği düşünülebilir. Ayrıca İşveren Markasında Ekonomik Değer ve İlgilinin, hem örgütsel bağlılık düzeyinde %28 hem de işletmelerin istediği Duygusal Bağlılığın sağlanmasında %26,8 oranlarında etkisinin olması. İşveren Markasına yapılan yatırımların anlamlılığını ortaya koymaktadır.

Çalışmaya konu olan örnekleme göre çıkan sonuçlar örneklemin büyüklüğünün artırılması ve farklı işletmelerde/alanlarda uygulanması, söz konusu işveren markasının içeriğinde ve hedef kitlesinde farklılıklar arz edecektir. Bu nedenle de farklı sonuçlar gösterebilecektir.

Ancak literatürde yapılan incelemede ve işletmelerde yapılan uygulamalara bakıldığında genel olarak, İşveren Markası'nın ekonomik alanındaki uygulamaların çalışanın örgütsel bağlılıkla ilişkisi ve etkisi olduğu gözlenmektedir.

Bu durumda işletmelerin İşveren Markalarını oluştururken işveren markasının ekonomik alanını göz ardı etmemeleri gerektiği söylenebilir. Böylelikle örgütsel bağlılığı sağlamada işveren markasının katkısından daha fazla yararlanacakları düşünülebilir.

## Kaynaklar

- **Akar F.**(2015). *Yetenek Yönetimi*, Ankara: İmge Kitabevi
- **Akdemir A., Konakay G., Demirkaya H. vd.** (2013). “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi Ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Vol.2, No.2, pp.11-42.
- **Aslan Ş.**(2008). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki ilişkilerin Araştırılması”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Vol.15, No.2, pp.163-178
- **Atlı D.**(2012). *Yetenek yönetimi İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyon, İstanbul: Crea Yayıncılık*
- **Bakan İ.** (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar. Ankara: Gazi Kitabevi
- **Bakan, İ., Soysal, A., Yeşil S., Pınar A. H., Bal C. G., Ada S., Büyükbeşe T., Eyitmiş A. M., Demir B., Taşlıyan M., Göksu N., Fettahlıoğlu Ö. O., Erşahan B., Yılmaz M., Gül Z., Eren A. S., Toptancı A. R., Doğan İ. F.** (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi, editör: İsmail BAKAN, Ankara: Gazi Kitabevi
- **Balay R.** (2014). *Yönetici ve Örgütlerde Örgütsel Bağlılık*, (2.Basım), Ankara: Pegem Akademi
- **Baş T.**, (2011). İşveren Markası Yüksek Nitelikli Çalışanları Çekmenin ve Elde Tutmanın Anahtar, İstanbul: Optimist Yayım ve Dağıtım.
- **Bayram, L.** (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık,” *Sayıştay Dergisi*, Ekim-Aralık, Sayı:59, pp.125-139.
- Çetin M. Ö., The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitment of Academics, *The Journal of American Academy of Business*, 8 (1), 78-88 (2006).

- Çöl, G. (2004). “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi,” İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Vol.6, No.:2. pp.4–11.
- **Dağlı A.,Elçiçek Z.,Han B.,**”Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Güz-2018, Vol.17, No.68, pp.1765-1777.
- **Demir C., Öztürk U.C.,** (2011). “Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Vol 26 No:1,pp.17-41
- **Demir M.,** (2014). “İşveren Markası ve İşveren Markasının Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkileri”, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi
- **Doğru G. & Yeygel Çakır S.,** “İşveren Markası Yönetim Sürecinde Strateji Ve Uygulamaların İncelenmesi: Türkiye’deki Şirketlerin İnsan Kaynakları Yöneticilerine Yönelik Bir Araştırma”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Vol.8, No.40, pp.674-689
- **Gözen E.** (2016). İşveren Markası İK için yeni arena, Ankara : Maya Akademi
- **Great Place to Work Enstitüsü** 2015, Türkiye’nin En İyi İşverenleri 2015 Sonuç Dergisi, GPTW Turk Araştırma Danışmanlık Ltd. Şti., İstanbul
- **Güney S.** (2012). Örgütsel Davranış,(2.Basım).Ankara: Nobel Yayıncılık
- **Jaros S.** (2007). “Meyer and Allen Model of Organizational Commitment: Measurement Issues”, *The Icfai Journal of Organizational Behavior*, Vol 6., No.4, pp.7-25.
- **Kara M. N.,** (2013). “İşveren markası ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: bilişim sektöründe bir uygulama”, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi

- **Kuran E.** (2018). Türkiye'nin Y Kuşağı Şirketlere Ne Söylüyor?, *Harvard Business Review Türkiye Dergisi*, Vol. No. 09, pp.44-63.
- **Mosley R.** (2014). *Employer Brand Management : Practical Lessons From The World's Leading Employers*, Wiley and Sons Ltd.
- Öksüz B.(2012).”İşletmelerde Örgütsel Çekiciliğin Artırılmasında İşveren Markalaşması ve İnsan Kaynaklarına Yansımaları”, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi
- Ötken A.B. & Okan Yolbulan E.(2015), Şimdi İşveren Markası Zamanı,İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Özdevecioğlu M. (2003). Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Vol.18 No.2,pp.113-130
- **Solinger O.N., Olfen W. & Roe R.A.** (2008). Beyond the three component model of organizational Commitment, *Journal of Applied Psychology*, Vol.93, No.1, pp.70-83
- **Sümbüloğlu, K. (1993).** *Biyoistatistik*, Özdemir Yayıncılık, Ankara.
- **Wasti, A.** (2000), “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış, Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları”, (Eds.) Aycan Z. (2000), Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 21, 201–223.

## İnternet Kaynakları

- URL-1:<https://hbrturkiye.com/storage/doc/insight/accenture/accenture-technology-vision-2016.pdf>. (Erişim Tarihi: 27.11.2017 ) Harvard Business Review Türkiye 2016, Yaşayan Dönüşüm Technology Vision 2016, Özel Sayı,
- URL-2:<https://www.linkedin.com/pulse/employer-taglines-learning-from-best-rachel-mccourty>.(Erişim Tarihi:24.11.2018) McCourthy R. (2015). Employer taglines: Learning from the best
- URL-3:<https://www.novartis.com.tr/kariyer/novartiste-calismak/esnek-calisma-modelimiz>.(Erişim Tarihi: 25.11.2017) *Novartis Çalışma Modelimiz*
- URL 4 : [http://tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.562258f6e56079.55775082](http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.562258f6e56079.55775082). (Erişim Tarihi 17.10.2015) (Türk Dil Kurumu 2015, Genel Türkçe Sözlük,
- URL-5:<https://www.turktelekomkariyer.com/bizimle-calismak/ucret-ve-yan-haklar.aspx>> (Erişim Tarihi: 26.11.2017) Türk Telekom A.Ş. 2017, Ücret ve Yan Haklar.

## ÇALIŞANLARIN BİREYSEL YENİLİKÇİLİK ÖZELLİKLERİ, DİJİTAL UYGULAMALARA KARŞI TUTUMLARI VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Ali Kaldırımıcı

İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi

Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İrge

İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

### Özet

Günümüz iş hayatında işverenler rakiplerine karşı üstünlük sağlamak amacıyla çalışanlarının inovatif çözümler sunmalarını beklemektedir. Öte yandan, yine rakiplere karşı üstünlük sağlamak amacıyla büyük zaman, emek ve para harcanarak kullanılmaya başlanan yeni dijital uygulamaların istenilen sonuçları verebilmesi için çalışanların dijital teknolojilere karşı tutumları önemli rol oynadığı bilinmektedir. Bu yeni dijital uygulamalara uyum sağlamak ve inovatif çözümler sunarak işlerini yapmak durumunda kalan çalışanların bu ortamda yaptıkları işten tatmin olmaları verimli bir şekilde çalışmalarını da beklenmektedir. Tüm bu değişim ve gelişim çabası ise işletme için daha kurumsal bir yönetim sistemi kurulması ve işletmenin sürdürülebilir bir büyümeye sahip olmasını sağlamak için yapılmaktadır. Çalışmanın amacı çalışanların bireysel yenilikçilik özellikleri, dijital uygulamalara yönelik tutumları ve iş tatmini ilişkisinin doğru tespit edilerek elde edilen sonuçların işletmelere ve kurumlara insan kaynakları politikaları, kurumsallaşma ve dijitalleşme süreçlerinde kullanabilecekleri bilgiler sunmaktır.

Çalışma İstanbul'da faaliyet gösteren ve Türkiye mal ihracatının yaklaşık %40'ını gerçekleştiren üyesi bulunan ihracatçı firmalara farklı dijital uygulamalar yardımı ile gümrük beyannamesi onayı, marka desteği ve Turquality, Fuar katılımlarına ilişkin devlet destekleri verilmesi gibi hizmetler sunan İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliğinde (İMMİB) yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini, araştırmanın yapıldığı İMMİB Genel Sekreterliğinde görev yapan 250 beyaz yakalı çalışan oluştururken araştırmaya katılan 200 beyaz yakalı çalışan ile araştırma tamamlanmıştır. Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde kapsam geçerliliği, yapı geçerliliği ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Araştırmadaki tüm değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri belirlenen aralıkta yer aldığı ve tüm değişkenlerin

normal dağılımlı/normal dağılıma yakın olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda hipotezlerin test edilmesinde normal dağılım varsayımını içeren Bağımsız Grup T testi, Tek Yönlü ANOVA testi, Pearson Korelasyon analizi ve Lineer Regresyon analizi kullanılmıştır.

Analiz sonucunda, bireysel yenilikçilik ile dijital teknolojiye yönelik tutum arasında orta derecede pozitif yönde, bireysel yenilikçilik ile iş tatmini arasında düşük düzeyde pozitif yönde, dijital teknolojiye tutum ile iş tatmini arasında düşük derecede pozitif yönde ilişki tespit edilmiştir. Bireysel yenilikçiliğin dijital teknolojiye etkisi görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** *İnovasyon, bireysel inovasyon, dijital teknoloji, iş tatmini*



## A STUDY ON INDIVIDUAL INNOVATION FEATURES OF EMPLOYEES, ATTITUDES TOWARDS DIGITAL APPLICATIONS AND JOB SATISFACTION

### **Abstract**

Employers expect their employees to provide innovative solutions in order to gain upper hand over their competitors in modern business life. On the other hand, it is known that employees' attitudes towards digital technologies play an important role for the digital applications -which have been acquired by spending valuable time, labour and money- to provide the desired results. Employees who are expected to adapt to these new digital applications and do what their jobs require and provide innovative solutions are expected to work efficiently in this environment. All this effort for change and development is put to establish more institutional management for the enterprise and to ensure that the enterprise reaches a sustainable growth. The aim of the study is to provide the information about the individual innovation characteristics of the employees, the attitudes towards digital applications and the relationship between job satisfaction, expecting the results to help HR policies, institutionalization and digitalization of the companies and institutions.

The research was carried out with white-collar workers of Istanbul Mineral and Metals Exporters' Association, which is located in Istanbul and performs customs declaration check and manages public support programs for its members via various digital applications. It can be said that all variables in the study have skewness and kurtosis values in the determined range and all variables are close to normal distribution. In this respect, Independent Group T-test, One Way ANOVA test, Pearson Correlation analysis and Linear Regression analysis were used to test hypotheses.

The result of the analysis concludes that there is a moderately positive correlation between individual innovation and attitude towards digital technology, low positive correlation between individual innovation and job satisfaction, and a low positive correlation between attitude towards digital technology and job satisfaction. The effect of individual innovation on digital technology is also observed.

**Keywords:** *Innovation, individual innovation, digital technology, job satisfaction*

## 1. Giriş

Bu çalışmada çalışanların inovatif özellikleri, dijital teknoloji uygulamalarına yönelik tutumları ile iş tatmini olguları temelinde ele alarak **hızlı bir şekilde hayata geçirilen dijital teknolojilere karşı çalışanların tutumlarının tespit edilmesi ve bireysel inovasyon özelliğine sahip çalışanların bu gelişmeler karşısındaki tutumları arasında bir bağlantı olup olmadığı ve tüm bu değişkenlerin iş tatmini** ile ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

İşletmelerin ve kurumların dijital teknoloji yatırımlarının istenilen sonucu verebilmesi altyapıya ayrılan büyük kaynakların yanı sıra kullanıcıların bu uygulamalara karşı tutumlarına bağlıdır. Yine özellikle beyaz yakalı çalışanlardan artık sadece tek bir işi yapmaları değil aynı anda birçok işi yapmaları ve bu işleri yaparken inovatif çözümler sunmaları beklenmektedir. Öte yandan, yapılan birçok araştırmada işverenlerin çalışanlarını “verimsiz” buldukları, çalışanların ise işlerinden tatmin olmadıkları ortaya konulmuştur.

Çalışma sonucunda elde edilen sonuçların işletmelere ve kurumlara insan kaynakları politikaları, kurumsallaşma ve dijitalleşme süreçlerini gözden geçirmelerini sağlaması ve bu süreçlerde yapacakları iyileştirmelerde kullanabilecekleri bilgiler sunması nedeniyle katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. Kuramsal Yaklaşımlar

### 2.1. İnovasyon

İnovasyon Latince toplumsal ve kültürel alanlarda yeni uygulamaların kullanılmasını ifade eden ‘İnnovatus’tan türemiş bir sözcüktür. Oxford İngilizce sözlüğüne göre yeni yöntem, fikir, ürün olarak tanımlanmaktadır. Türk Dil Kurumu’na göre ise inovasyon “yenileşim” anlamına gelmektedir.

İnovasyon, inovasyondan sorumlu birim tarafından önceki ürünlerinden veya süreçlerinden önemli ölçüde farklılık gösteren ve potansiyel müşterilere sunulan ürün veya birim tarafından kullanıma sunulan yeni ürün veya geliştirilmiş bir ürün veya süreçtir veya bunların bir birleşimidir (OECD/Eurostat, 2018).

Drucker’a göre ise İnovasyon, girişimcilere özgü bir araçtır. Bu onların değişimi farklı bir iş veya farklı bir hizmet için bir fırsat olarak kullandıkları anlamına gelir. Bu bir disiplin olarak sunulabilir, öğrenilebilir ve uygulanabilir. Girişimcilerin, başarılı

inovasyon için inovasyon kaynaklarını ve prensiplerini bilmeleri, değişimi ve başarılı inovasyon fırsatlarını gösteren belirtileri takip etmeleri ve bunları uygulamaları gerekmektedir (Drucker, 1985: 19).

İnovasyon özelinde 1980’li yıllardaki en büyük gelişim batı toplumlarında görülen “girişimcilik ve yaratıcılık” ile doğu toplumlarında sıkça görülen “takım çalışmasının” bir araya getirilerek “bireyi, yaratıcılığını ve girişimciliğini geliştirmek” fikrinin benimsenmesidir (Varol, 2001). İnovasyon, en geniş anlamıyla bilginin ekonomik ve toplumsal faydaya dönüştürülmesi olarak tanımlanır. Geçmişte rekabet üstünlüğü elde etmek için kalite / maliyet üstünlüğüne sahip olmak işletmelerin varlığını sürdürmeleri için yeterli olurken günümüzde bu unsurlar işletmelere geçici bir üstünlük sağlamaktadır. İşletmeler açısından inovasyon, verimliliği, karlılığı yükselttiğinden ve sürdürülebilir büyüme sağladığından işletmenin pazar payının artırılmasına ya da yeni pazarlara açılmasına imkân tanıyarak çok önemli bir rekabet unsuru olmaktadır. İnovasyonun getirdiği bu rekabet avantajı sayesinde önce işletmeler sonra ülke ekonomisi kalkınır, gelişir ve küresel piyasalarda rekabet gücü kazanır. Bu çerçevede, makroekonomik açıdan inovasyon, toplumsal olarak işsizliğin azalmasını sağlayan, devamlı büyüme ve hayat standartlarının yükselmesi ile yaşam kalitesinin artmasına yol açan bir anahtar olarak görülebilmektedir (Keser, 2015).

## 2.2. Bireysel İnovasyon

20.yüzyılın başında Amerika Birleşik Devletlerinde kurduğu Çelik fabrikasını zamanla ülkenin en büyük Çelik şirketine dönüştüren, 2.500’ün üzerinde kütüphane ile Carnegie Mellon Üniversitesini kuran hayırsever işadamı Andrew Carnegie’ye göre “Bir kuruluşun sahip olduğu yeri doldurulamaz tek sermaye çalışanlarının bilgi ve yeteneğidir.” Dolayısıyla çalışanların katkısı olmadan işletmenin başarısı mümkün değildir”(Baykasoğlu vd,2004: 14).

Bireyin inovatif davranışları “faydalı yeniliklerin herhangi bir örgütsel düzeyde üretilmesine, tanıtımına ve uygulanmasına yönelik tüm bireysel eylemler” olarak tanımlanabilir (West & Farr, 1989).

Diğer bir tanıma göre; yenilikçi davranış; çalışanlar tarafından örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak yeni yolları önerme, yeni teknolojileri keşfetme, yeni çalışma yöntemleri uygulama ve yeni kaynakları araştırma olarak ifade edilebilir (Yuan & Woodman, 2010).

Çalışanların inovatif davranışları göstermeleri inovasyonun aşağıdan yukarıya doğru artan bir şekilde gerçekleşmesi için gerekli bir koşuldur. Çalışanlar muazzam fikirlere sahip olabilir, ancak çoğu kuruluş fikirleri yakalama, büyütme ve kullanılabilir ve kârlı metalara dönüştürme sürecini anlamamaktadırlar (DeJong, 2004: 7).

### **2.3. Dijital Teknoloji**

Dijital teknolojide verinin dijital hale getirilmesi ve dijital olarak ifade edilmesi, elektron iletiminin ikili sisteme göre depolanması ayrıık değerlerde voltaj girdileri şeklinde sıralanmasıdır. Elektronik devrelerde kondansatör isimli devre elemanlarının yüzeyleri arasındaki voltaj farkıyla yüklü kondansatör 1'i yüksüz olansa 0'ı temsil ederek "bit" i oluşturur. Bu bağlamda dijital teknoloji, verinin elektronik biçimde bir bilgisayar tarafından okunabilecek ve işlenebilecek durumda ikili sistemde ayrıık olarak anlamlandırılması ile var olabilir. Böylece dijital verinin özelliğini ayrıık yapısı anlamlandırmaktadır. Bu yapı devamlılık içermeyen, iki birim arasındaki keskin bir ayrıık çizgiyle var olur (Müller, 2008: 118). Dijital teknolojinin analog teknolojiye göre avantajı da bu çerçevede ortaya çıkar; örneklenerek ikili sistemde bit'ler halinde kodlanan bilgi, aktarıldığı yerde tekrar görülebilir, kayıpsız çoğaltılabilir ve taşınabilir. Bilgiyi oluşturan ve devamlılığı sağlanan bit'ler bütünüünün iletimi "veri akışı" (bit stream) olarak tanımlanmaktadır. Bu iletimin bilgisayar beyninde depolanmasıyla da "bilgisayar dosyası" anlamı kazanmaktadır.

Dijital teknolojiler diğer teknolojilere uyumlaştırılabilir oldukları için, kurumlara esneklik sağlamakta, hatta onların ağ içindeki başka araçlara kolay entegrasyonunu sağlamaktadır. Dijital teknolojilerin mevcut kapasiteleri, otonom bileşen ve tamamlayıcı özellikte olmaları sebebiyle merkezi olmayan karar ve etkileşim aşamalarına dâhil olmayı kolay hale getirmektedir. Kurulan dijital iletişim ağları, ağ toplumunun temel yapıtaşı olmakta sanayi toplumuna işleyiş kazandıracak bir alt yapıyı oluşturmaktadır. Thomas Hughes bu teknolojilerin toplumların tarihsel birikimine, kurumlarına ve kültürüne yenilikler sağladığını, değişimin toplumlara göre farklı şekillerde olduğunu ve yeni teknolojilerle toplumların dünyaya dâhil olduklarını savunmaktadır (Castells, 2005: 4-5).

### **2.4. İş Tatmini**

Hoppock (1935), iş tutumunu anket kullanarak ölçen ve iş tatmini kavramını alan yazında ele alan ilk kişi olarak kayda geçmiştir. Hoppock (1935) iş tatminini

fizyolojik, psikolojik ve çevresel faktörlerin etkisinde olarak değerlendirilmektedir. Vroom (1967: 99) iş tatminini “*İşgörenlerin firmalarında aldıkları görevlere karşı verdikleri pozitif duygusal tepkiler.*” şeklinde tanımlamıştır.

1975-1990 seneleri arasında, iş doyumunu sırasında ve sonucunda gösterilen davranışlar üzerinde araştırmalar yapılmıştır. Bunlar, iş tatmini ile performans, çalışan devri, işe devamsızlık, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma ilişkileri olarak literatürde yerini almaktadır. 1990-2000 yılları arasında da iş tatmini ile kişilik özellikleri üzerine araştırmalar yoğunlaşmıştır. Bu dönemde, erken çocukluk çağıının gelecekteki iş doyumunu nasıl etkilediği de araştırmalar arasında yer almaktadır (Judge vd. 2017). Spector (1997: 2), bu dönemde iş doyumunu kısaca, “Çalışanları işlerine ve işlerinin farklı taraflarına dair hissettiği duygulardır” olarak tanımlamıştır.

2000 yılı ve sonrası, Weiss ve Cropanzano (1996)’ın ortaya çıkardıkları *duygusal durum teorisi*, örgütsel tutum ve davranış araştırmalarının yönünü işgörenin duygusal yapısı üzerine çevirmektedir. İşgörenlerin iş tatminini etkileyen faktörlerin bir çoğunun, çalışanların kendi içsel dünyasıyla ilgili olduğu görüşü savunulmaktadır (Judge vd., 2017).

1930’lu yıllarda Hawthorne araştırmaları sonucu çalışanların işle ilgili tutumlarının önemine dikkat edilmeye başlanmıştır. Bir örgütte iş tatminin düşük olması o örgütte çalışma koşullarında bozulmalar olmaya başladığını gösteren kanıttır. İş tatminsizliği, ani tepkiler, işi aksatma, düşük performans, uyum sorunları ve diğer örgütsel problemlerin ortaya çıkmasına sebep olmaktadır” (Çalışkan, 2005: 18).

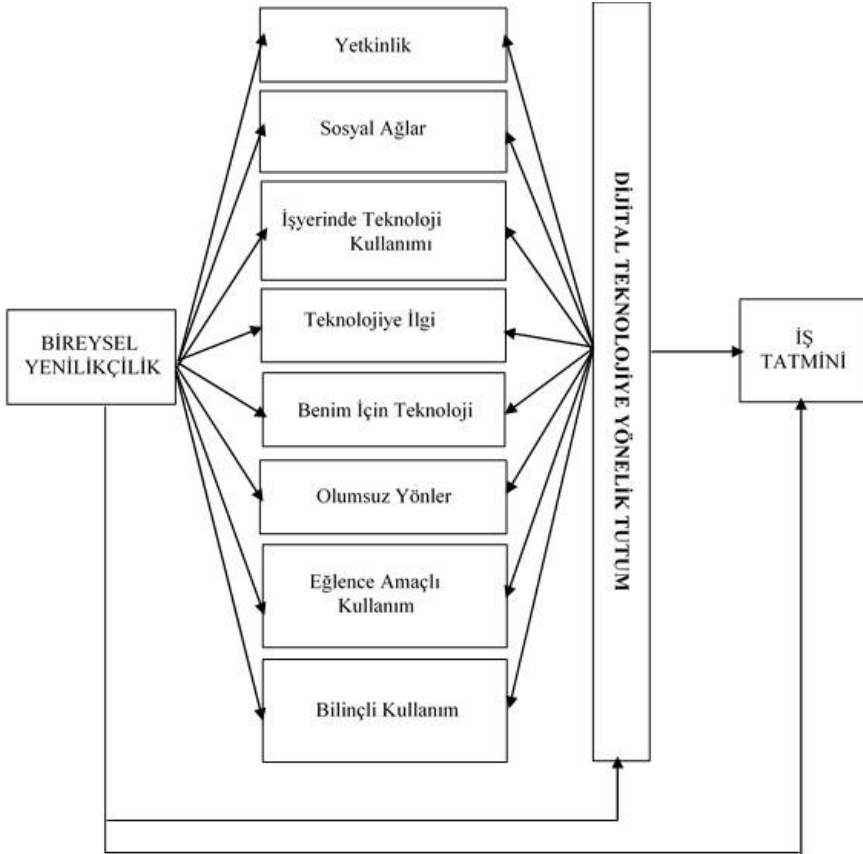
### 3. Materyal ve Yöntem

Çalışma İstanbul’da faaliyet gösteren ve Türkiye mal ihracatının yaklaşık %40’ını gerçekleştiren üyesi bulunan ihracatçı firmalara farklı dijital uygulamalar yardımı ile gümrük beyannamesi onayı, marka desteği ve Turquality, Fuar katılımlarına ilişkin devlet destekleri verilmesi gibi hizmetler sunan İstanbul Maden ve Metaller İhracatçı Birlikleri Genel Sekreterliğinde (İMMİB) yürütülmüştür. Araştırmanın evrenini, araştırmanın yapıldığı İMMİB Genel Sekreterliğinde görev yapan 250 beyaz yakalı çalışan oluştururken araştırmaya katılan 200 beyaz yakalı çalışan ile araştırma tamamlanmıştır.

Bu araştırmada hipotezlerini test edebilmek için veriler anket yöntemi toplanmıştır. Bu amaçla ait geçerlilik ve güvenilirliği sınanmış 20 maddeden oluşan “Minnesota

İş Tatmini Ölçeği' 5'li likert ölçek (1:Hiç Memnun Değilim, 5:Çok Memnunum) şeklinde hazırlanmıştır. Ankara ilinde Milli Eğitim Müdürlüğü'nün taslak olarak hazırlanmış olduğu 39 maddeden oluşan "Dijital Teknolojiye Yönelik Tutum Ölçeği" 5'li likert ölçek (1:Hiç Katılmıyorum, 5:Tamamen Katılıyorum) şeklinde hazırlanmıştır ve CABI (2016) tarafından geliştirilmiştir. Özgün formu "Individual Innovativeness Scales (II)" olan 38 maddeden oluşan "Bireysel Yenilikçilik Ölçeği" bireylerin genel anlamda yenilikçiliğini değerlendirebilmek amacıyla Hurt, Katherine ve Cook (1977) tarafından geliştirilmiştir. 5'li likert ölçek (1:Hiç Memnun Değilim, 5:Çok Memnunum) şeklinde hazırlanmıştır ve bu ölçek Sarıoğlu tarafından 2014 yılında hazırlanmış tezindeki hali araştırmada kullanılmıştır. Araştırmanın modeli şu şekildedir.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



### Araştırmanın hipotezleri de şu şekildedir.

**H<sub>1</sub>:** Bireysel yenilikçilik ile dijital teknolojiye yönelik tutum arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>2</sub>:** Bireysel yenilikçilik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>3</sub>:** Dijital teknolojiye yönelik tutum ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

**H<sub>4</sub>:** Dijital teknolojiye yönelik tutumun iş tatminine etkisi vardır.

**H<sub>5</sub>:** Bireysel yenilikçiliğin iş tatminine etkisi vardır.

**H<sub>6</sub>:** Bireysel yenilikçiliğin dijital teknolojiye yönelik tutuma etkisi vardır.

## 4. Bulgular

### 4.1. Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mevcut işyerinde çalışma süresi ve daha önce çalıştığı işyeri sayısı frekans ve yüzde dağılımları tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1: Kişisel Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımları**

		Frekans (n)	Yüzde (%)			Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	114	57,0	Eğitim Durumu	Lise ve altı	19	9,5
	Erkek	86	43,0		Üniversite	131	65,5
	<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>		Lisansüstü	50	25,0
			<b>Toplam</b>		<b>200</b>	<b>100,0</b>	
Yaş	25-30 yaş	56	28,0	Mevcut İşyerinde Çalışma Süresi	1-5 yıl	96	48,0
	31-36 yaş	61	30,5		6-11 yıl	61	30,5
	37-42 yaş	55	27,5		12 yıl ve üstü	43	21,5
	43 yaş ve üstü	28	14,0		<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>
	<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>	Mevcut İşyerinden Önce Çalışılan İşyeri Sayısı	1 işyeri	65	32,5
Medeni Durum	Evli	119	59,5		2 işyeri	62	31,0
	Bekar	81	40,5		3 işyeri	34	17,0
	<b>Toplam</b>	<b>200</b>	<b>100,0</b>		4 işyeri ve üstü	39	19,5
			<b>Toplam</b>		<b>200</b>	<b>100,0</b>	

Çalışanların %57,0'ı (n=114) kadın, %43,0'ı (n=86) erkek, %30,5'i (n=61) 31-36 yaş arasında, %28,0'ı (n=56) 25-30 yaş arasında, %27,5'i (n=55) 37-42 yaş arasında ve geriye kalan %14,0'lık kısımda (n=28) 43 yaş ve üstü, %59,5'i (n=119)

evli, %40,5'i (n=81) bekâr, %65,5'i (n=131) üniversite, %25,0'ı (n=50) lisansüstü, %9,5'i (n=19) lise ve altı mezunu olanlardan oluşmakta, %48,0'ı (n=96) 1-5 yıldır, %30,5'i (n=61) 6-11 yıldır ve geriye kalan %21,5'i (n=43) 12 yıl ve üstü mevcut işyerinde çalışmaktadır, %32,5'i (n=65) mevcut işyerinde çalışmadan önce 1 işyerinde, %31,0'ı (n=62) 2 işyerinde, %19,5'i (n=39) 4 işyeri ve üstünde ve geriye kalan %17,0'lık kısım da (n=34) 3 işyerinde çalışmıştır.

#### 4.2. Güvenilirlik Sonuçları

Araştırma hipotezlerini test etmek amacı ile elde edilen bulgular üzerinde paket program yardımı ile istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde frekans analizi, Pearson korelasyon analizi ve t testi kullanılmıştır. Araştırma değişkenleri, değişkenlerle ilgili soru sayıları ve güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir. Araştırma değişkenlerinin güvenilirliği Cronbach Alfa değerleri ile araştırılmış, 0.70 ve daha yüksek alfa değerine sahip değişkenlerin güvenilir bir şekilde ölçümlendiği kabul edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Cronbach's Alpha	n
<b>İş Tatmini Ölçeği</b>	<b>0,915</b>	<b>20</b>
<b>Dijital Teknolojiye Yönelik Tutum Ölçeği</b>	<b>0,863</b>	<b>38</b>
Yetkinlik	0,888	9
Sosyal Ağlar	0,831	4
İşyerinde Teknoloji Kullanımı	0,881	4
Teknolojiye İlgisi	0,863	5
Benim İçin Teknoloji	0,754	4
Olumsuz Yönler	0,747	5
Eğlence Amaçlı Kullanım	0,715	4
Bilinçli Kullanım	0,752	3
<b>Bireysel Yenilikçilik Ölçeği</b>	<b>0,895</b>	<b>14</b>

Tablo 2'de görüldüğü üzere Cronbach Alfa değerinin 0,70 üzerinde çıkması anketin yüksek düzeyde güvenilir olduğunu göstermektedir.

Çalışmada 29, 71, 72, 75, 78, 80 numaralı sorular güvenilirliği düşürdüğü için ölçekten çıkarılarak değerlendirmeye alınmamaktadır. Ayrıca 85. soru ters soru olarak değerlendirilmekte ve analiz edilmektedir.



### 4.3. Analiz Sonuçlarının Değerlendirmesi

#### 4.3.1. Bağımsız Grup T Testi ve Tek Yönlü ANOVA Testi Analizi

Tüm kişisel özellikler ile dijital teknolojiye yönelik tutum ve boyutları, bireysel yenilikçilik ve iş tatmini ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için Bağımsız Grup t testi ve Tek Yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Buna göre elde edilen sonuçlar aşağıda özetle verilmektedir.

- Çalışan erkeklerin dijital teknoloji konusunda yetkinlikleri kadınlara nazaran daha yüksektir. Kadınlar sosyal ağları daha aktif kullanmaktadır. Erkekler teknolojiye daha fazla ilgi duymaktadır. Erkekler teknolojiyi daha çok eğlence amaçlı kullanmaktadır.
- Çalışan bekârların sosyal ağları kullanımı evlilere göre daha yüksektir.
- Yaşa göre dijital teknolojiye yönelik tutum ile alt boyutları olan yetkinlik, olumsuz yönler, sosyal ağlar, değişkenlerinin arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- Yaşa göre iş tatmini, işyerinde teknoloji kullanımı, teknolojiye ilgi, eğlence amaçlı kullanım, bilinçli kullanım ve bireysel yenilikçilik değişkenlerinin ortalamaları arasında farklılık yoktur.
- Eğitim durumuna göre iş tatmini, bilinçli kullanım ve bireysel yenilikçilik değişkenlerinin arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- Mevcut işyerinde çalışma süresine göre dijital teknolojiye yönelik tutum, yetkinlik, teknolojiye ilgi, benim için teknoloji, bilinçli kullanım ve bireysel yenilikçilik değişkenlerinin arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- Mevcut işyerinde çalışma süresine göre iş tatmini, sosyal ağlar, işyerinde teknoloji kullanımı, benim için teknoloji, olumsuz yönler, eğlence amaçlı kullanım değişkenlerinin ortalamaları arasında farklılık yoktur.
- Çalışılan işyeri sayısına göre iş tatmini değişkeninin arasında anlamlı bir farklılık vardır.
- Çalışılan işyeri sayısına göre dijital teknolojiye yönelik tutum, yetkinlik, sosyal ağlar, işyerinde teknoloji kullanımı, teknolojiye ilgi, benim için teknoloji, olumsuz yönler, eğlence amaçlı kullanım, bilinçli kullanım ve bireysel yenilikçilik değişkenlerinin ortalamaları arasında farklılık yoktur.

### 4.3.2. Pearson Korelasyon Analizi

Dijital teknolojiye yönelik tutum ve boyutları ile bireysel yenilikçilik ve iş tatmini arasındaki ilişkinin varlığını test etmek için Pearson Korelasyon testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçları tablo 3’de gösterilmektedir.

**Tablo 3: Pearson Korelasyon Testi Sonuçları**

		Dijital Teknolojiye Yönelik Tutum	Yetkinlik	Sosyal Ağlar	İşyerinde Teknoloji Kullanımı	Teknolojiye İlgi	Benim İçin Teknoloji	Olumsuz Yönler	Eğlence Amaçlı Kullanım	Bilinçli Kullanım	Bireysel Yenilikçilik
İş Tatmini	<i>r</i>	0,406**	0,291**	0,310**	0,341**	0,299**	0,419**	-0,157*	0,058	0,305**	0,357**
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,026	0,415	0,000	0,000

Araştırmada belirlenen hipotezlerde ilişkinin varlığını test etmek için yapılan Pearson Korelasyon testi sonuçları şu şekildedir:

- İş tatmini ile dijital teknolojiye yönelik tutum arasında pozitif yönde düşük derecede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (. Çalışanların dijital teknolojiye yönelik tutumları olumlu ise onların iş tatmini de yükselmektedir. Dijital teknolojiye yönelik tutumları olumsuz ise onların iş tatminleri de düşmektedir.
- İş tatmini ile yetkinlik arasında pozitif yönde düşük derecede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (. Çalışanların dijital teknoloji yetkinlikleri arttıkça iş tatminleri de yükselmektedir. Dijital teknolojiye olan yetkinlikleri azaldıkça iş tatminleri de düşmektedir.
- İş tatmini ile sosyal ağlar arasında pozitif yönde düşük derecede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (. Çalışanların sosyal ağ kullanımları arttıkça iş tatminleri yükselmektedir. Sosyal ağ kullanımları azaldıkça iş tatminleri de düşmektedir.
- İş tatmini ile iş yerinde teknoloji kullanımı arasında pozitif yönde düşük derecede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (. İş yerinde teknoloji kullanımı arttıkça çalışanların iş tatminleri yüksektir. İşyerinde teknoloji kullanımı azaldıkça çalışanların iş tatminleri düşmektedir.

- İş tatmini ile teknolojiye ilgi arasında pozitif yönde düşük derecede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (. Çalışanların teknolojiye olan ilgisi arttıkça iş tatminleri artmaktadır. Teknolojiye olan ilgi azaldıkça iş tatmini azalmaktadır.
- İş tatmini ile benim için teknoloji faktörü arasında pozitif yönde düşük derecede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (. Çalışanların teknolojiye bakış açıları olumlu oldukça iş tatminleri de artmaktadır. Teknolojiye bakış açıları olumsuz olduğunda iş tatminleri de düşmektedir.
- İş tatmini ile olumsuz yönler arasında negatif yönde düşük derecede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (. Çalışanların teknolojiye karşı olumsuz yönlerinin olumsuzluk derecesi arttıkça iş tatminleri azalmaktadır. Olumsuz yönlerin olumsuzluk derecesi azaldıkça iş tatminleri artmaktadır.
- İş tatmini ile bilinçli kullanım arasında pozitif yönde düşük derecede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (. Çalışanların teknolojiyi bilinçli kullanımı arttıkça iş tatminleri yükselmektedir. Teknolojiyi bilinçli kullanım azaldıkça iş tatminleri düşmektedir.
- İş tatmini ile bireysel yenilikçilik arasında pozitif yönde düşük derecede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (. Çalışanların bireysel yenilikçilik özellikleri arttıkça iş tatminleri artmaktadır. Bireysel yenilikçilik özellikleri azaldıkça iş tatminleri azalmaktadır.
- Dijital teknolojiye yönelik tutum ile bireysel yenilikçilik arasında pozitif yönde orta derecede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (. Çalışanların bireysel yenilikçilik özellikleri arttıkça onların teknolojiye yönelik tutumları olumlu derecesi artmaktadır. Bireysel yenilikçilik özellikleri azaldıkça teknolojiye yönelik tutumları olumluluk dereceleri azalmaktadır.
- Dijital teknoloji yetkinlikleri ile bireysel yenilikçilik arasında pozitif yönde düşük derecede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (. Çalışanların bireysel yenilikçilik özellikleri arttıkça onların teknoloji yetkinlikleri artmaktadır. Bireysel yenilikçilik özellikleri azaldıkça teknoloji yetkinlikleri azalmaktadır.
- Sosyal ağlar ile bireysel yenilikçilik arasında pozitif yönde düşük derecede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (. Çalışanların bireysel yenilikçilik özellikleri arttıkça onların sosyal ağları kullanımı artmaktadır. Bireysel yenilikçilik özellikleri azaldıkça sosyal ağları kullanımı azalmaktadır.

- İşyerinde teknoloji kullanımı ile bireysel yenilikçilik arasında pozitif yönde düşük derecede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (. Çalışanların bireysel yenilikçilik özellikleri arttıkça işyerinde teknoloji kullanımları artmaktadır. Bireysel yenilikçilik özellikleri azaldıkça işyerinde teknoloji kullanımları azalmaktadır.
- Teknolojiye ilgi ile bireysel yenilikçilik arasında pozitif yönde orta derecede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (. Çalışanların bireysel yenilikçilik özellikleri arttıkça onların teknolojiye ilgileri artmaktadır. Bireysel yenilikçilik özellikleri azaldıkça teknolojiye ilgileri azalmaktadır.
- Benim için teknoloji faktörü ile bireysel yenilikçilik arasında pozitif yönde orta derecede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (. Çalışanların bireysel yenilikçilik özellikleri arttıkça onların teknolojiye bakış açıları olumlu olmaktadır. Bireysel yenilikçilik özellikleri azaldıkça teknolojiye bakış açıları olumsuz olmaktadır.
- Olumsuz yönler ile bireysel yenilikçilik arasında pozitif yönde düşük derecede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (. Çalışanların bireysel yenilikçilik özellikleri arttıkça onların teknolojiye olan olumsuz yönleri artmaktadır. Bireysel yenilikçilik özellikleri azaldıkça teknolojiye olan olumsuz yönleri artmaktadır.
- Eğlence amaçlı kullanım ile bireysel yenilikçilik arasında pozitif yönde düşük derecede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (. Çalışanların bireysel yenilikçilik özellikleri arttıkça onların teknolojiyi eğlence amaçlı kullanımları artmaktadır. Bireysel yenilikçilik özellikleri azaldıkça teknolojiyi eğlence amaçlı kullanımları azalmaktadır.
- Bilinçli kullanım ile bireysel yenilikçilik arasında pozitif yönde orta derecede istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır (. Çalışanların bireysel yenilikçilik özellikleri arttıkça onların teknolojiyi bilinçli kullanımları artmaktadır. Bireysel yenilikçilik özellikleri azaldıkça teknolojiyi bilinçli kullanımları azalmaktadır.

#### **4.3.3. Doğrusal Regresyon Analizi**

Bireysel yenilikçilik özelliklerinin dijital teknolojiye yönelik tutumlarına etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 4’de gösterilmektedir ve yorumlanmaktadır.

**Tablo 4: Bireysel Yenilikçilik Özelliklerinin Dijital Teknolojiye Yönelik Tutumlarına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	<i>t</i>	<i>p</i>	Collinearity İstatistiği	
	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$			Tolerans	VIF
(Sabit)	1,829	0,155		11,806	<b>0,000*</b>		
Bireysel Yenilikçilik	0,439	0,040	0,619	11,092	<b>0,000*</b>	1,000	1,000

\*  $p \leq 0,01$   $R^2 = 0,383$ ,  $F = 123,026$ ,  $p = 0,000$ ,  $DW = 1,905$

Bireysel yenilikçilik özelliklerinin dijital teknolojiye yönelik tutumlarına etkisini test etmek için kullandığımız Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir . Modeldeki sabit ve bağımsız değişkenlerin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir . Modelimizin otokorelasyon olup olmadığını ise Durbin-Watson testi ile ölçtük. DW değerinin 1,5-2,5 arasında olması modelin otokorelasyonunun olmadığını göstermektedir. Bu modelde oto korelasyon olmadığı sonucuna varılmaktadır (DW=1,905). Bağımsız değişkendeki değişimin %38,3'ünün modele dâhil edilen bireysel yenilikçilik değişkeni tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,383$ ). Collinearity İstatistiğinde düşük tolerans ve yüksek VIF değerleri bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı olduğunu göstermektedir. Bu değerler bu modelde eşit olduğu için çoklu doğrusal bağlantı değerlendirilememektedir. Sonuç olarak bireysel yenilikçilik özelliklerinin dijital teknolojiye yönelik tutumlarına etkisi vardır. Bireysel yenilikçilik özelliklerinin dijital yetkinlikleri etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 5'de gösterilmektedir ve yorumlanmaktadır.

**Tablo 5: Bireysel Yenilikçilik Özelliklerinin Dijital Yetkinlik Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	<i>t</i>	<i>p</i>	Collinearity İstatistiği	
	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$			Tolerans	VIF
(Sabit)	1,434	0,270		5,312	<b>0,000*</b>		
Bireysel Yenilikçilik	0,619	0,069	0,538	8,971	<b>0,000*</b>	1,000	1,000

\*  $p \leq 0,01$   $R^2 = 0,289$ ,  $F = 80,478$ ,  $p = 0,000$ ,  $DW = 2,002$

Bireysel yenilikçilik özelliklerinin dijital yetkinliğe etkisini test etmek için kullandığımız Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir . Modeldeki sabit ve bağımsız değişkenlerin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir . Bu modelde

otokorelasyon olmadığı sonucuna varılmaktadır (DW=2,002). Bağımsız değişkendeki değişimin %28,9'unun modele dâhil edilen bireysel yenilikçilik değişkeni tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,289$ ). Collinearity İstatistiğinde değerler bu modelde eşit olduğu için çoklu doğrusal bağlantı değerlendirilememektedir. Sonuç olarak bireysel yenilikçilik özelliklerinin dijital teknoloji yetkinliğine etkisi vardır. Bireysel yenilikçilik özelliklerinin sosyal ağları kullanım etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 6'da gösterilmektedir ve yorumlanmaktadır.

**Tablo 6: Bireysel Yenilikçilik Özelliklerinin Sosyal Ağları Kullanım Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	<i>t</i>	<i>p</i>	Collinearity İstatistiği	
	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$			Tolerans	VIF
(Sabit)	1,525	0,474		3,220	<b>0,001*</b>		
Bireysel Yenilikçilik	0,412	0,121	0,235	3,399	<b>0,001*</b>	1,000	1,000

\*  $p \leq 0,01$   $R^2 = 0,055$ ,  $F = 11,555$ ,  $p = 0,001$ ,  $DW = 1,671$

Bireysel yenilikçilik özelliklerinin sosyal ağları kullanma etkisini test etmek için kullandığımız Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir . Modeldeki sabit ve bağımsız değişkenlerin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir . Bu modelde otokorelasyon olmadığı sonucuna varılmaktadır (DW=1,671). Bağımsız değişkendeki değişimin %5,5'inin modele dâhil edilen bireysel yenilikçilik değişkeni tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,055$ ). Collinearity İstatistiğinde değerler bu modelde eşit olduğu için çoklu doğrusal bağlantı değerlendirilememektedir. Sonuç olarak bireysel yenilikçilik özelliklerinin sosyal ağları kullanımına etkisi vardır. Bireysel yenilikçilik özelliklerinin işyerinde teknoloji kullanımına etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 7'de gösterilmektedir ve yorumlanmaktadır.

**Tablo 7: Bireysel Yenilikçilik Özelliklerinin İşyerinde Teknoloji Kullanımına Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	<i>t</i>	<i>p</i>	Collinearity İstatistiği	
	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$			Tolerans	VIF
(Sabit)	1,759	0,317		5,550	<b>0,000*</b>		
Bireysel Yenilikçilik	0,613	0,081	0,474	7,568	<b>0,000*</b>	1,000	1,000

\*  $p \leq 0,01$   $R^2 = 0,224$ ,  $F = 57,272$ ,  $p = 0,000$ ,  $DW = 1,753$

Bireysel yenilikçilik özelliklerinin işyerinde teknoloji kullanımına etkisini test etmek için kullandığımız Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir . Modeldeki sabit ve bağımsız değişkenlerin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir . Bu modelde otokorelasyon olmadığı sonucuna varılmaktadır (DW=1,753). Bağımsız değişkendeki değişimin %22,4'ünün modele dâhil edilen bireysel yenilikçilik değişkeni tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,224$ ). Collinearity İstatistiğinde değerler bu modelde eşit olduğu için çoklu doğrusal bağlantı değerlendirilememektedir. Sonuç olarak bireysel yenilikçilik özelliklerinin işyerinde teknoloji kullanımına etkisi vardır. Bireysel yenilikçilik özelliklerinin teknolojiye ilgi etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 8'de gösterilmektedir ve yorumlanmaktadır.

**Tablo 8: Bireysel Yenilikçilik Özelliklerinin Teknolojiye İlgi Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standarize Edilmiş Katsayılar	<i>t</i>	<i>p</i>	Collinearity İstatistiği	
	<i>B</i>	<i>SE</i>				<i>β</i>	Tolerans
(Sabit)	0,891	0,286		3,118	<b>0,002*</b>		
Bireysel Yenilikçilik	0,831	0,073	0,628	11,368	<b>0,000*</b>	1,000	1,000

\*  $p \leq 0,01$   $R^2 = 0,395$ ,  $F = 129,236$ ,  $p = 0,000$ ,  $DW = 1,684$

Bireysel yenilikçilik özelliklerinin teknolojiye ilgiye olan etkisini test etmek için kullandığımız Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir . Modeldeki sabit ve bağımsız değişkenlerin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir . Bu modelde otokorelasyon olmadığı sonucuna varılmaktadır (DW=1,684). Bağımsız değişkendeki değişimin %39,5'inin modele dâhil edilen bireysel yenilikçilik değişkeni tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,395$ ). Collinearity İstatistiğinde değerler bu modelde eşit olduğu için çoklu doğrusal bağlantı değerlendirilememektedir. Sonuç olarak bireysel yenilikçilik özelliklerinin teknolojiye olan ilgiye etkisi vardır. Bireysel yenilikçilik özelliklerinin benim için teknoloji boyutuna olan etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 9'da gösterilmektedir ve yorumlanmaktadır.

**Tablo 9: Bireysel Yenilikçilik Özelliklerinin Benim İçin Teknoloji Boyutuna Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	Standrdize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	<i>t</i>	<i>p</i>	Collinearity İstatistiği	
	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$			Tolerans	VIF
(Sabit)	1,529	0,228		6,714	<b>0,000*</b>		
Bireysel Yenilikçilik	0,689	0,058	0,643	11,828	<b>0,000*</b>	1,000	1,000

\*  $p \leq 0,01$   $R^2 = 0,414$ ,  $F = 139,905$ ,  $p = 0,000$ ,  $DW = 1,694$

Bireysel yenilikçilik özelliklerinin benim için teknoloji boyutuna etkisini test etmek için kullandığımız Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir . Modeldeki sabit ve bağımsız değişkenlerin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir . Bu modelde otokorelasyon olmadığı sonucuna varılmaktadır ( $DW=1,694$ ). Bağımsız değişkendeki değişimin %41,4'ünün modele dâhil edilen bireysel yenilikçilik değişkeni tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,414$ ). Collinearity İstatistiğinde değerler bu modelde eşit olduğu için çoklu doğrusal bağlantı değerlendirilememektedir. Sonuç olarak bireysel yenilikçilik özelliklerinin çalışanlar için teknolojiye bakış açısına etkisi vardır. Bireysel yenilikçilik özelliklerinin dijital teknolojinin olumsuz yönlerine olan etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 10'da gösterilmektedir ve yorumlanmaktadır.

**Tablo 10: Bireysel Yenilikçilik Özelliklerinin Dijital Teknolojinin Olumsuz Yönlerine Olan Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	<i>t</i>	<i>p</i>	Collinearity İstatistiği	
	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$			Tolerans	VIF
(Sabit)	4,566	0,363		12,573	<b>0,000*</b>		
Bireysel Yenilikçilik	-0,613	0,093	-0,425	-6,600	<b>0,000*</b>	1,000	1,000

\*  $p \leq 0,01$   $R^2 = 0,180$ ,  $F = 43,563$ ,  $p = 0,000$ ,  $DW = 1,919$

Bireysel yenilikçilik özelliklerinin dijital teknolojinin olumsuz yönlerine etkisini test etmek için kullandığımız Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir . Modeldeki sabit ve bağımsız değişkenlerin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir . Bu modelde otokorelasyon olmadığı sonucuna varılmaktadır ( $DW=1,919$ ). Bağımsız değişkendeki değişimin %18,0'ının modele dâhil edilen bireysel yenilikçilik değişkeni



tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,180$ ). Collinearity İstatistiğinde değerler bu modelde eşit olduğu için çoklu doğrusal bağlantı değerlendirilememektedir. Sonuç olarak bireysel yenilikçilik özelliklerinin dijital teknolojinin olumsuz yönlerine etkisi vardır. Bireysel yenilikçilik özelliklerinin dijital teknolojiyi eğlence amaçlı kullanma etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 11'de gösterilmektedir ve yorumlanmaktadır.

**Tablo 11: Bireysel Yenilikçilik Özelliklerinin Dijital Teknolojiyi Eğlence Amaçlı Kullanma Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	<i>t</i>	<i>p</i>	Collinearity İstatistiği	
	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$			Tolerans	VIF
(Sabit)	1,245	0,428		2,910	<b>0,004*</b>		
Bireysel Yenilikçilik	0,294	0,109	0,188	2,688	<b>0,008*</b>	1,000	1,000

\*  $p \leq 0,01$   $R^2 = 0,035$ ,  $F = 7,225$ ,  $p = 0,008$ ,  $DW = 2,154$

Bireysel yenilikçilik özelliklerinin teknolojiyi eğlence amaçlı kullanma etkisini test etmek için kullandığımız Regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Modeldeki sabit ve bağımsız değişkenlerin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir. Bu modelde otokorelasyon olmadığı sonucuna varılmaktadır ( $DW=2,154$ ). Bağımsız değişkendeki değişimin %3,5'inin modele dâhil edilen bireysel yenilikçilik değişkeni tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,035$ ). Collinearity İstatistiğinde değerler bu modelde eşit olduğu için çoklu doğrusal bağlantı değerlendirilememektedir. Sonuç olarak bireysel yenilikçilik özelliklerinin dijital teknolojiyi eğlence amaçlı kullanma düzeyine etkisi vardır. Bireysel yenilikçilik özelliklerinin dijital teknolojileri bilinçli kullanma etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 12'de gösterilmektedir ve yorumlanmaktadır.

**Tablo 12: Bireysel Yenilikçilik Özelliklerinin Dijital Teknolojileri Bilinçli Kullanma Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Edilmiş Katsayılar	<i>t</i>	<i>p</i>	Collinearity İstatistiği	
	<i>B</i>	<i>SE</i>	$\beta$			Tolerans	VIF
(Sabit)	1,693	0,241		7,027	<b>0,000*</b>		
Bireysel Yenilikçilik	0,668	0,062	0,610	10,840	<b>0,000*</b>	1,000	1,000

\*  $p \leq 0,01$   $R^2 = 0,372$ ,  $F = 117,516$ ,  $p = 0,000$ ,  $DW = 1,842$

Bireysel yenilikçilik özelliklerinin dijital teknolojileri bilinçli kullanma etkisini test etmek için kullandığımız regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir . Modeldeki sabit ve bağımsız değişkenlerin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir Bu modelde otokorelasyon olmadığı sonucuna varılmaktadır (DW=1,842). Bağımsız değişkendeki değişimin %37,2'sinin modele dâhil edilen bireysel yenilikçilik değişkeni tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,372$ ). Collinearity İstatistiğinde değerler bu modelde eşit olduğu için çoklu doğrusal bağlantı değerlendirilememektedir. Sonuç olarak bireysel yenilikçilik özelliklerinin dijital teknolojiyi bilinçli kullanmaya etkisi vardır. Bireysel yenilikçilik özellikleri ile dijital teknolojilere yönelik tutum ve boyutlarının iş tatminine olan etkisine ilişkin regresyon analizi sonuçları tablo 13'de gösterilmektedir ve yorumlanmaktadır.

**Tablo 13: Bireysel Yenilikçilik Dijital Teknolojiye Yönelik Tutum ve Boyutlarının İş Tatminine Etkisinin Regresyon Analizi Sonuçları**

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar	t	p	Collinearity İstatistiği	
	B	SE	$\beta$			Tolerans	VIF
(Sabit)	1,378	0,307		4,485	<b>0,000*</b>		
Sosyal Ağlar	0,141	0,046	0,203	3,072	<b>0,002*</b>	0,911	1,098
Benim İçin Teknoloji	0,406	0,075	0,359	5,416	<b>0,000*</b>	0,911	1,098

\*  $p \leq 0,01$   $R^2 = 0,213$ ,  $F = 26,725$ ,  $p = 0,000$ ,  $DW = 1,923$

Yapılan regresyon analizi sonucunda tüm değişkenler modele dâhil edildi, en güçsüz değişken modelden çıkartıldı ve tekrardan regresyon analizi yapıldı. Süreç sadece yararlı bağımsız değişkenler modelde katılınca devam ettirildi. Sonuçta ortaya çıkan model çizelge 5.13'de görüldüğü gibidir. Sosyal ağları kullanma ve benim için teknoloji değişkeninin iş tatminine olan etkisini test etmek için kullandığımız regresyon analizi sonuçlarına bakıldığında F testine göre modelin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir . Modeldeki sabit ve bağımsız değişkenlerin katsayılarının anlamlı olduğu görülmektedir Bu modelde otokorelasyon olmadığı sonucuna varılmaktadır (DW=1,923). Bağımsız değişkendeki değişimin %21,3'ünün modele dâhil edilen sosyal ağları kullanma ve benim için teknoloji değişkeni tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,213$ ). Collinearity İstatistiğinde değerler bu modelde eşit olduğu için çoklu doğrusal bağlantı değerlendirilememektedir. Sonuç olarak sosyal ağları kullanmanın ve benim için teknoloji faktörü anlayışının iş tatminine etkisi vardır.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Kaynakların azalması ve toplumun ihtiyaçlarının çeşitlenmesi inovasyon yaklaşımları ile birlikte bireylerin yaşam kalitesi artmakta ve hizmet maliyetleri düşmektedir. İnovasyon yaklaşımlarının benimsenmesiyle ilk üzerinde düşünülmesi gereken konu, inovasyonun sadece iyileştirme sürecinde yaralı olmadığı kamuda inovasyonun unsurlarıyla çok yönlü ve uyarlanması güç olduğudur. İnovasyonu benimseyen bir yaklaşımda, dünya kaynaklarını araştırmak, farkındalık oluşturacak durumları incelemek ve uygulama araçlarının değerlendirilmesi gereklidir. Lakin asıl başarı, kamunun yarattığı değer ve hayattaki yerine uygun değerde incelenerek başta kamu personeline yapılacak sistematik ve yatırımla, Türkiye'nin Cumhuriyet dönemi boyunca oluşturduğu kamu değerleri, gelenekleri, kültürü ve kurumlarına yönelik katılımlı bir süreçte tespit edilecektir.

Kamusal alanda yapılan dijital çözümlerin diğer sektör ve alanlardaki çözümlere göre çok daha yararlı, geri dönüşümünün yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Dünya'da yapılan araştırmalar incelendiğinde, dijital teknolojinin büyüklüklerine göre çok hızlı ilerlediği görülmektedir.

Bilişim teknolojileri kullanımının kamu kurumlarınca bilgi akışını sağlıklı yapan ve yönetim-çalışan ilişkilerini olduğu kadar kurum içi ve kurumlar arası ilişkileri de geliştiren bir faktördür. Bilgiyi işleme, depolama, raporlama veriminin artması ve bunların hizmet sunumuna olan pozitif etkileri, bilişim teknolojilerinin hizmet kategorisinde kullanılmasının gerekçesidir. Ayrıca kurum içi işleyişin hızlanması, talep ve beklentilere daha hızlı ve etkin bir biçimde cevap verilebilmesi, bilişim teknolojileri kullanımının kamu kurumları çerçevesinde önemini arttırmaktadır. Dolayısıyla kamuya ve araştırmacılara ışık tutması adına bu araştırma gerçekleştirilmektedir. Yapılan analizlerin sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmektedir. Tüm bu bilgiler yönünde kamu sektörüne ve çalışanlarının bireysel yenilikçilik algısını, dijital teknoloji kullanımına yönelik tutumlarını ve iş tatminlerini arttıracak aşağıdaki uygulamalar önerilebilir: Yenilikleri takip eden çalışanların birbiriyle bilgi alışverişinde bulunması ve birbirlerine yenilikler ile ilgili öneride bulunması için firma çalışanları yönlendirilmelidir. Çalışanların çalıştığı firma tarafından dijital teknolojiyi etkin kullanmaları konusunda eğitim verilmeli veya eğitim alması konusunda destek verilmelidir. Bu sayede çalışanlar işlerini başarılı bir şekilde yürütebilmeleri olanağına sahip olacaklar ve firmaya faydaları artacaktır. Çalışanların sosyal ağları işleri için doğru kullanabilmeleri adına adımlar atılmalıdır. Sosyal ağlarda çirkin ve kırıcı cümleler yerine doğru ve yapıcı cümleler kullanmaları gerektiği, yalan yanlış yazışmalardan kaçınmaları gerektiği konularında

seminerler düzenlenmelidir. Çalışanların iş hayatında yaptıkları işlerde dijital teknolojiden faydalanmaları sağlanmalıdır. Bu konuda eğitimler verilmelidir ve desteklenmelidir. Bu sayede çalışanların başarılı olma dereceleri artacaktır. İşler daha hızlı ve pratik yürütülebilecektir. Çalışanların dijital teknolojiye olan meraklarının artması için onların bu konudaki dikkatleri o yöne doğru çekilmelidir. Firmanın üst birimden alt birime kadar tüm çalışanların dijital teknolojileri takip etmesi dijital teknolojilere olan ilgiyi arttıracaktır. Herhangi bir dijital teknolojiyi kullanmaları için çalışanlar eğitilmeli, bu konuda yarışmalar yapılmalı ve yarışma sonucunda ödüller verilmelidir. Çalışanlar arasında rekabet arttıkça öğrenme hızı ve etkisi de artacaktır. Çalışanlara dijital ortamda fazla zaman harcamasının yorgunluk oluşturmayacağı bilgisi verilmelidir. Dijital teknolojileri etkin ve hızlı kullanabilmeleri adına eğitimler verilmelidir. Bu konuda başarılı olana kadar çalıştırılmalı, destek olunmalı ve bu yöne doğru ilgisi arttırılmalıdır. Çalışanların çağa ayak uydurması ancak firmanın dijital teknolojileri kendi faaliyetlerinde kullanmasını desteklemesi ile olmaktadır. Firmalar ve çalışanlar dijital teknolojilerin sadece eğlence amaçlı değil iş amaçlı da kullanılabileceğini bilmelidir ve o yönde stratejiler geliştirmelidir. Dijital teknoloji kullanımı çalışanların iş tatminini arttıracak yönde olmalıdır. Başarılı ve etkin dijital teknoloji kullanımı sağlanmalı, işlerini hızlı ve doğru yaptıkları takdirde firmanın terfi olanaklarının olması sağlanmalıdır.

**Kaynakça**

- Baykasoğlu, A., Dereli, T., Sönmez, A.İ., Yağcı, E., *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), Aralık 2004, s. 3-18
- Castells, M. (2005), *The Network Society From Knowledge to Policy*. M. Castells & G. Cardoso içinde, *The Network Society From Knowledge To Policy* (s. 3-21). John Hopkins University Press, Washington.
- Çalışkan, Z. (2005), İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Uygulama, *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 9-18.
- DeJong, J. J. (2004), *How can Leaders Trigger Bottom-Up Innovation? An Empirical Research Into Knowledgeintensive*, Zoetermeer: Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMES (SCALE), s.7.
- Drucker, P. F. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, HarperCollins Publishers Inc. New York., s.19
- Judge, T.A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D. ve Hulin, C. L. (2017), Job Attitudes, Job Satisfaction and Job Affect: A Century of Continuity and Of Change. *The Journal Of Applied Psychology*. 102(3): 356-374.
- Keser, M. (2015), İnovasyon, York University Türkiye Temsilciliği, İstanbul. s. 33
- Müller, V. C. (2008), Representation in Digital Systems. (A. Briggie dzl.) *Current Issues in Computing and Philosophy*, 116-121.
- Spector, P. E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage, California.
- OECD/Eurostat. (2018), *Oslo Manual 2018: The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities*, (4. Baskı), OECD Publishing, Luxembourg.

- Varol, E. (2001), Örgütlerin Gelişimi: Standart Üretimden Yenilik, Buluş Dönemine, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1: 99-112.
- Yuan, F. ve Woodman, R. (2010, 02), Innovative Behavior In The Workplace: The Role Of Performance and İmage Outcome Expectations, *Academy of Management Journal*, 53: 323-342.
- West, M.A. ve Farr, J.L. (1989), *Innovation at Work: Psychological Perspectives*, Social Behavior, 4(1): 15-30.

## AB'NİN YENİLENEBİLİR ENERJİ POLİTİKASINDA GÜNEŞ ENERJİSİ: ALMANYA-TÜRKİYE ANALİZİ, BÜROKRATİK NEDENLER

Seyran Duman\*

\*İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Avrupa Birliği Bölümü Yüksek Lisans Öğrencisi,  
seyran.duman@ogr.iu.edu.tr

### Özet

Fosil enerji kaynakları kısa vadede sonsuz ihtiyaçlara cevap verebilen ve dünya genelinde en çok tüketilen kaynaklardır. Bu kaynakların belli bir süre sonra tükenecek olması, doğaya ve insan sağlığına verdiği zarar, artan fosil kaynak fiyatları, küresel ısınma ve iklim değişikliğine doğrudan sebep olması ve bunun gibi daha birçok neden pek çok devleti yenilenebilir enerji kaynaklarına itmektedir. Yenilenebilir enerji kaynakları dışa bağımlılığı azaltan, sürdürülebilir ve çevre dostu olduğundan dolayı dünyada kullanımı artmaktadır. Avrupa Birliği'nde (AB) enerji ithalatının fazla olması ve enerji tüketimi konusunda dünyada ikinci sırada yer almasından dolayı son yıllarda yenilenebilir enerji kaynaklarına yönelik araştırmalarını artırmaktadır. AB yenilenebilir enerji kaynaklarının yaygınlaşp kullanılması için stratejiler ve politikalar geliştirmektedir. Güneş enerjisi bütün yenilenebilir enerji kaynaklarının kökeni olup tükenmeyen enerji kaynağı olduğundan dolayı diğer yenilenebilir enerji kaynaklarından daha üstün özellikleri bulunmaktadır. Almanya güneş enerjisinde küresel güçler arasında bulunmaktadır. AB'de en çok kurulu güneş paneline sahip olan ülke Almanya'dır. Türkiye üyelik sürecinde olduğundan dolayı AB'nin enerji politikaları, kaynakları ve hedefleri önem arz etmektedir. Türkiye bulunduğu coğrafyadan dolayı yenilenebilir enerji kaynakları ve güneş enerjisi bakımından birçok gelişmiş ülkeden daha çok potansiyele sahiptir. Bu çalışmada, Türkiye Almanya'dan daha fazla güneşli gün sayısına sahip olmasına rağmen Türkiye'nin güneş enerjisini neden daha etkin kullanmadığının bürokratik nedenleri araştırılmıştır. Avrupa karanlık bir kıtada yer alıp güneş enerjisini etkin kullanabiliyorken Türkiye aydınlık bir bölgede olup güneş enerjisini etkin kullanamamasının bürokratik nedenleri ulusal ve uluslararası literatür taraması, uluslararası ajansların istatistiksel verileri kullanılarak ve yapılan derinlemesine mülakatlarla anlatılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** *AB'nin Yenilenebilir Enerji Politikası, AB'nin Güneş Enerji Politikası, Almanya'da Güneş Enerjisi, Türkiye'de Güneş Enerjisi*

## SOLAR ENERGY IN EUROPEAN UNION RENEWABLE ENERGY POLICY, GERMANY AND TURKEY ANALYSIS, BUREAUCRATIC REASONS

Seyran Duman

Master Student of Social Science Institute and European Union Department of Istanbul University,  
seyran.duman@ogr.iu.edu.tr

### Abstract

Fossil energy sources are the most widely consumed sources in the world that can respond to endless needs in the short term. As these sources will run out after a certain period of time, giving harm to nature and human health and due to increasing fossil resource prices, directly cause of global warming and climate change and many other reasons push many states to renewable energy sources. The use of renewable energy sources in the world is increasing due to the fact that it is sustainable and environmental friend. The researches on renewable energy sources have been increasing in EU countries in recent years, as the EU is the second biggest energy consumer in the world and there are so much energy imports. The EU develops strategies and policies for the dissemination and use of renewable energy sources. Since solar energy is the source of all renewable energy sources, it has superior properties than other renewable energy sources. Germany is among the global powers in solar energy. Germany has the most installed solar panels in the EU countries. As Turkey is in the accession process for the EU, the EU's energy policies, sources and targets are important for Turkey. Due to the geographical location of Turkey, in terms of renewable energy sources and solar energy, it has more potential than many developed countries. In this study the bureaucratic reason why Turkey cannot use sunny days more efficiently; although Turkey has more sunny days than Germany investigated.

National and international literature scanning by using statistical data of international agencies and is told with in-depth interviews about the bureaucratic reasons why Turkey cannot effectively use solar energy even Turkey is located in light region while Europe is located in a dark continent and can effectively use solar energy?

**Keywords:** *EU Renewable Energy Policy, EU Policy Solar Energy, Solar Energy in Germany, Solar Energy in Turkey*



## Giriş

Avrupa Birliği (AB) kurucu antlaşmaların imzalandığı 1950'ler de enerjide kendine yeter durumdaydı. 1960 yılında ise petrol AB pazarına girmiş ve enerji güvenliği bulunmaktaydı. Ancak 1970'li yıllarda yaşanan petrol krizleri AB'yi alternatif enerji kaynakları olan güneş enerjisi ve diğer yenilenebilir enerjilere itmiştir. Öte taraftan fosil enerji kaynakları çevreye zarar vermesinin yanında sürdürülebilir değildir. Yenilenebilir enerji kaynakları çevre ve insan sağlığına zarar vermemesi ile beraber sürdürülebilir olduğundan dolayı önem arz etmektedir. Güneş enerjisi bütün yenilenebilir enerjilerin kökenini oluşturduğundan dolayı ayrı bir öneme sahiptir. AB üyesi ülkeler kendi ulusal yenilenebilir enerji planları doğrultusunda hedefler belirleyerek politikalar oluşturmaktadır. Üye ülkeler farklı yenilenebilir enerji kaynaklarını tercih etmektedir. Almanya güneş enerjisini teknolojik olarak geliştirip kullanımını yaygınlaştırarak küresel güçlerden bir tanesi olmuştur. Coğrafi konum özellikleri göz önünde bulundurulduğunda Avrupa karanlık bir kıtada yer alıp güneş enerjisini etkin kullanabiliyorken Türkiye neden kullanamamaktadır? Türkiye'nin güneş enerji potansiyeli Almanya'dan yüzde atmış daha fazladır. Ancak Türkiye güneş enerjisini etkin bir şekilde kullanamamaktadır. Türkiye'nin güneş enerjisini etkin kullanımını önleyen bürokratik nedenler nelerdir? Bu çalışmada soruların cevapları araştırılacaktır.

Bu çalışmanın amaç ve önemi belirtilecek olursa; güneş enerjisi ve diğer yenilenebilir enerjiler temiz, sürdürülebilir ve dışa bağımlılığı azalttığı için oldukça önemlidir. Dolayısı ile güneş enerjisi dışa bağımlılığı azaltmak, sürdürülebilirliği sağlamak, temiz enerji edinmek ve enerji arz güvenliğinin sağlanması için önem arz etmektedir. Çalışmada, Türkiye'de güneş enerjisinin etkin kullanımını önleyen bürokratik nedenler araştırılarak çözüm üretilmesi aynı zamanda enerji politikasının oluşturmasına katkı sağlaması umut edilmektedir.

## **AB'nin Yenilenebilir Enerji Politikasında Güneş Enerjisi: Almanya-Türkiye Analizi, Bürokratik Nedenler**

AB enerji politikasının üç sacayağı bulunmaktadır. Enerji alanında rekabet etmeyi, çevre odaklı sürdürülebilir kalkınmayı ve enerjiji güvenliğini sağlamaktır. Bu bağlamda; çevrenin korunması hedefi ile enerji üretiminde ve tüketiminde güneş ve diğer yenilenebilir enerjilerin kullanımının arttırılması, enerji alanında rekabet edebilirliğin ve enerjinin sürdürülebilirliğinin sağlanması amaçlanmıştır.<sup>1</sup>

1 Suat Dursun, "Avrupa Birliği'nin Enerji Politikası ve Türkiye", Ankara Üniversitesi Avrupa Toplulukları Araştırma ve Uygulama Merkezi, Aralık-2011, (Çevrimiçi), <http://ataum.ankara.edu.tr/wp-content/uploads/sites/360/2018/07/Avrupa-Birliginin-Enerji-Politikasi-ve-Turkiye.pdf>, 27.04.2019.

Avrupa Konseyi, 1979 yılında gerçekleşen ikinci petrol krizinden sonra Haziran 1980'de üye ülkelerin petrol ithalatını ve tüketimini azaltmaları, enerjinin verimli kullanılmasını ve Topluluk enerji politikası hedeflerine uyum göstermeleri doğrultusunda amaçlar belirlenmiştir. Öte taraftan 1980'li yıllarda “Tek Pazar” kurma ve serbestleştirme konularına yoğunlaşmanın yanında çevreye olan duyarlılık da artmıştır.<sup>2</sup> 1986 tarihli Konsey kararında 1995 hedefleri belirlenmiş ve hedefler arasında yenilenebilir enerjilerin geliştirilmesi ve sürdürülmesi gerektiği belirtilmiştir.<sup>3</sup> 1995 yılına kadar üretim ithalatın üzerindeyken 2000'li yıllarda üye sayısının artması ile ithalat oranları üretimi tekrar geçmiştir.<sup>4</sup> Ayrıca, AB 2002'de Kyoto Protokolünü de onaylamıştır. AB Kyoto Protokolü'nde, sera gazlarını 2008-2012 birinci yükümlülük döneminde 1990'a kıyasla %8 oranında indirmeyi taahhüt etmiştir.<sup>5</sup> İklim değişikliği ile mücadelede güneş enerjisinin kullanımı önem arz etmektedir.

AB 1997'de “Gelecek için Enerji: Enerjinin Yenilenebilir Kaynakları” isimli Beyaz Kitap ile yenilenebilir enerji politikasının ilk adımını atmıştır. 1996 yılında Yeşil Kitabın devamı olan Beyaz Kitap ile enerji tüketiminin %6'dan 2010 yılına kadar %12'ye çıkarılması hedeflenmiştir. 2010 yılına kadar hedefin gerçekleşmesi kapsamında alt hedefler belirlenmiştir. Alt hedeflerde güneş enerjisinin etkin kullanılması açısından 1 000 000 adet Fotovoltaik (PV) enerji kullanımı da yer almaktadır.<sup>6</sup> Ayrıca güneş enerjili su ısıtma kullanımının yaygınlaştırılması da amaçlanmıştır.<sup>7</sup> AB'nin enerji altyapısı güneş ve diğer yenilenebilir enerji kaynakları kullanımını teşvik edecek şekilde geliştirilmektedir. Öte taraftan AB'de güneş enerjisinin çatılarda teşvik edilmesiyle yaygınlaşmaya başladığı söylenebilir.

AB yenilenebilir enerji kaynaklarının gelişimi amacıyla 2001/77/EC, 2003/96/EC ve 2009/28/EC sayılı Direktifleri çıkararak bu yönde politika oluşturmuştur.

2 Arzu Yorkan, “Avrupa Birliği'nin Enerji Politikası ve Türkiye'ye etkileri”, <http://www.bilgesam.org/Images/Dokumanlar/34-2-2014012027bs2009-1-25-39.pdf>, 27.04.2019.

3 “Council Resolution of 16 September 1986 Concerning New Community Energy Policy Objectives for 1995 and Convergence of the Policies of the Member States”, Official Journal, C 241, 25.09.1986 P. 0001 – 0003, (Çevrimiçi), [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/MT/ALL/?uri=CELEX:31986Y0925\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/MT/ALL/?uri=CELEX:31986Y0925(01)), 08.02.2019.

4 Arzu Yorkan, “Avrupa Birliği'nin Enerji Politikası ve Türkiye'ye etkileri”, <http://www.bilgesam.org/Images/Dokumanlar/34-2-2014012027bs2009-1-25-39.pdf>, 27.04.2019.

5 Murat Türkeş, Gönül Kılıç, “Avrupa Birliği'nin İklim Değişikliği Politikaları ve Önlemleri”, (Çevrimiçi), <http://212.174.109.9/FILES/iklim/ABiklim.pdf>, 27.04.2019.

6 “On the Implementation of the Community Strategy and Action Plan on Renewable Energy Sources (1998 - 2000)”, COM/2001/0069 final, (Çevrimiçi), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex:52001DC0069>, 16.02.2019.

7 Necdet Altıntop, “Güneş Enerjisi”, Güneş Enerjisi Teknolojileri Dergisi, Yıl:1, Sayı:1, Kasım-Aralık 2007, s.40.

2001/77/EC sayılı direktifte sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması ve çevrenin korunması hedeflenerek AB ülkelerinde yenilenebilir enerji kaynaklarının etkin kullanılması teşvik edilmiştir. Ayrıca yenilenebilir enerjilerden elektrik üretiminin artırılması da hedeflenmiştir.<sup>8</sup> 2003/96/EC sayılı Direktifte ulaşımda dizel ve benzin yerine biyoyakıt ya da diğer yenilenebilir yakıtların kullanılmasının teşvik edilmesi, iklim değişikliği ile ilgili yükümlülüklerin yerine getirilmesi ve çevrenin korunması amaçlanmıştır.<sup>9</sup> 2009/28/EC sayılı Direktif ile üye ülkelerin ulusal yenilenebilir enerji planı oluşturmaları zorunu tutulmuştur. Yenilenebilir enerji eylem planı çerçevesinde güneş enerjisi teşvik mekanizması geliştirilerek yasal düzenle beraber bağlayıcılık da oluşturulmuştur. Direktif iklim değişikliği sözleşmesinde bulunan sera gazı emisyonlarının azaltılması amaçlarında katkı sağlayacaktır. Bu kapsamda 2020 yılına kadar sera gazı emisyonlarının 1990 yılına kıyasla %20 oranında azaltılması, enerji verimliliğinin %20 artırılması ve biyoyakıtlar **için en az %10 oranında zorunlu hedef belirlenmesi amaçlanmıştır. Öte taraftan 2020 yılına kadar** yenilenebilir enerjinin brüt nihai enerji tüketimindeki payını AB %20'ye Almanya ise %18'e yükseltmeyi hedeflemiştir.<sup>10</sup> AB en son Eurostat verilerine göre, 2016'da brüt nihai enerji tüketiminde yenilenebilir enerji kaynaklarının payı % 17,0 oranında iken Almanya %14,8 oranındadır.<sup>11</sup> Dolayısı ile AB ve Almanya'nın 2020 hedeflerine ulaşma ihtimalinin olduğu ifade edilebilir. Ayrıca **İklim değişikliği ile mücadelede güneş** enerjisi ve diğer yenilenebilir enerjilerin hedeflere ulaşma konusunda araç olarak kullanıldığı söylenebilir.

Üye ülkeler ulusal yenilenebilir enerji planı doğrultusunda teşvik mekanizmaları geliştirmiştir. Ayrıca üye ülkeler farklı güneş enerji potansiyeline sahip olduklarından dolayı bu yönde teşvikler verilmiştir. Güneş enerjisinden elektrik üretimi elde etmek için kamu yatırımı kredi ve finans, sabit fiyat garantisi, kota, sermaye sübvansiyonu ıskonto, vergi ve KDV indirimleri, yeşil sertifika ticareti, yatırım teşvikleri ve rekabetçi kamu ihaleleri gibi farklı teşvikler uygulanmıştır. Öte taraftan Almanya,

8 "Directive 2001/77/EC of the European Parliament and of the Council", Official Journal, L 283 , 27/10/2001 P. 0033 – 0040, 27.09.2001, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32001L0077>, 26.01.2019.

9 "Directive 2003/30/EC of the European Parliament and of the Council of 8 May 2003 on the Promotion of the use of Biofuels or Other Renewable Fuels for Transport", Official Journal, L 123, 17/05/2003 P. 0042 – 0046, 08.05.2003, (Çevrimiçi), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A32003L0030> , 26.01.2019.

10 "On the Promotion of the use of Energy from Renewable Sources and Amending and Subsequently Repealing Directives 2001/77/EC and 2003/30/EC", Official Journal, L 140, 5.6.2009, p. 16–62, 05.06.2009, (Çevrimiçi), [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A32009L0028#ntr1-L\\_2009140EN.01001601-E0001](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A32009L0028#ntr1-L_2009140EN.01001601-E0001), 26.01.2019.

11 Eurostat, (Çevrimiçi), <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, 27.04.2019.

Fransa, İspanya, İngiltere, Danimarka, Yunanistan ve İsveç güneş enerjisinden elektrik üretimi bakımından en çok teşvik veren AB ülkeleridir.<sup>12</sup> Üye ülkelerde farklı güneş enerji potansiyeli olduğundan dolayı farklı teşvikler verildiği söylenebilir.

Avrupa'da 2009-2011 döneminde yenilenebilir enerji kaynaklarına yatırım artarken 2012 yılında gerileme olmuştur. Avrupa'da yenilenebilir enerji kaynaklarında ki gerilemenin temel sebebi finansal kriz olmuştur. Yenilenebilir enerji yatırım fiyatları düşerken yatırımlara olan politik destek de düşmüştür. Teşvik mekanizmalarının azalması yenilenebilir enerji kaynakları için olumsuz etki yaratmıştır.<sup>13</sup>

AB 2011 yılında iklim değişikliği ile mücadele etmek için 2050 yol haritasını oluşturmuştur. 2050 yılına kadar 1990'a kıyasla sera gazı emisyonlarını %80-95 oranında azaltmayı taahhüt etmiştir.<sup>14</sup> AB 2050 hedeflerine ulaşmak için yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımını arttırarak ve enerji verimliliğini sağlayarak daha kolay ulaşacaktır. Ayrıca 2050 yılına kadar yenilenebilir enerjinin nihai enerji tüketimi içindeki payının %55 ya da %75 oranında olacağı öngörülmektedir.<sup>15</sup>

AB, enerji politikası 2009 yılında Lizbon Antlaşması ile rekabetin arttırılması, çevrenin korunması amaçları doğrultusunda enerji piyasasının işlerliğinin temin edilmesi, enerji arz güvenliğinin sağlanması, enerji verimliliğinin teşvik edilmesi, yeni ve yenilenebilir enerji kaynaklarının geliştirilmesi ve enerji ağlarının birbiriyle bağlantısının desteklenmesini hedeflemiştir. Bu doğrultuda yenilenebilir enerji, iklim değişikliği ve enerji verimliliği konularında 2020, 2030 ve 2050 yılları için uzun vadeli hedefler belirlemiştir.

2014'de AB'nin enerji maliyeleri ve ticaret dengesi 2008 yılında yaşanan ekonomik kriz ve fosil yakıt fiyatlarının yüksek olması sebebiyle olumsuz etkilenmiştir. Ayrıca iklim değişikliği ile mücadele için sera gazı emisyonlarının sürekli azaltılması gerekmektedir. Bu amaçla Ekim 2014 tarihinde Avrupa Konseyi, 2050 hedeflerine

12 “Yenilenebilirler için Yeni Hayat Yenilenebilir Enerji Politikaları ve Beklentiler, G-20 Temiz Enerji Gerçekleri 2010”, (çevrimiçi), [https://pvpaneller.weebly.com/uploads/7/1/2/8/7128467/yenilenebilir\\_enerji\\_politikalar\\_trkiye.pdf](https://pvpaneller.weebly.com/uploads/7/1/2/8/7128467/yenilenebilir_enerji_politikalar_trkiye.pdf) , 27.04.2019.

13 Cenk Sevim, “Küresel Enerji Politikalarındaki Yeni Dinamikler ve Yenilenebilir Enerji Politikaları”, (Çevrimiçi), [http://www.emo.org.tr/ekler/5074c270522bfef\\_ek.pdf](http://www.emo.org.tr/ekler/5074c270522bfef_ek.pdf), 20.04.2019.

14 “Energy Roadmap 2050”, Official Journal, C 229, 31.7.2012, s. 126-132, COM/2011/0885 final, (Çevrimiçi), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52011DC0885> , 20.04.2019.

15 Nicolae Scarlat, Jean-François Dallemand, Fabio Monforti-Ferrario, v.d. “Renewable energy policy framework and bioenergy contribution in the European Union – An overview from National Renewable Energy Action Plans and Progress Reports”, (Çevrimiçi), [https://www.academia.edu/22431812/Renewable\\_energy\\_policy\\_framework\\_and\\_bioenergy\\_contribution\\_in\\_the\\_European\\_Union\\_An\\_overview\\_from\\_National\\_Renewable\\_Energy\\_Action\\_Plans\\_and\\_Progress\\_Reports](https://www.academia.edu/22431812/Renewable_energy_policy_framework_and_bioenergy_contribution_in_the_European_Union_An_overview_from_National_Renewable_Energy_Action_Plans_and_Progress_Reports), 20.04.2019.

ulaşmak için ara hedef olarak 2030 yılı için hedefler belirlenmiştir. Bu hedefler 1990'a göre sera gazlarının %40 azaltılması, brüt nihai enerji tüketiminde yenilenebilir enerji kaynakları oranının en az %27' ye çıkarılması, enerji tüketiminin %27 oranında düşürülmesi ve enerji iç pazarının tamamlanması için 2030 yılına kadar elektrik bağlantı oranının %10'dan %15'e artırılması hedeflenmiştir.<sup>16</sup>

AB 2015 yılında, 2014'te Ukrayna-Rusya krizinin yaşanması ve enerjinin %54' ünün ithal edilmesinden dolayı Avrupa Komisyonu güvenilir bir biçimde enerji taleplerinin karşılamak için "İleriye Yönelik İklim Değişikliği Politikası ile Esnek Enerji Birliği için Bir Çerçeve Stratejisi'ni" oluşturmuştur. Enerji Birliği ile enerji arz güvenliğinin sağlanması, rekabetçiliğin artırılması ve sürdürülebilirliğin sağlanması amaçlanmıştır.<sup>17</sup> AB enerji politikasının her üç sacayağında istikrarlı bir şekilde ilerlemekte olduğu görülmektedir.

2015'te Paris İklim değişikliğinin imzalanması ile AB hem 2020 sonrası küresel iklim değişikliği mücadelesini hem de Avrupa Komisyonu'nun 2030 iklim ve enerji politikalarını esas alarak iklim eylem planı oluşturmuştur.<sup>18</sup> İklim değişikliği ile mücadele de yenilenebilir enerjiler olumlu katkı sağlayacağı aşikârdır.

Komisyon'un öncelikleri arasında yer alan Enerji Birliği ve İklim çerçevesinde yansıtılan farklı etkileşim politikaları ile düşük karbonlu ekonomiye geçiş için uygun ortam oluşturulmuştur. 2016'da Avrupa Komisyonu temiz enerji geçişi ile küresel enerji piyasalarını değiştirirken AB'yi rekabetçi tutmak açısından "Tüm Avrupalılara Temiz Enerji Paketini" sunmuştur. Paket ile enerji verimliliği, yenilenebilir enerji, elektrik piyasasının tasarımı, elektrik arz güvenliği ve Enerji Birliği için yönetim kurallarını çevrelemektedir.<sup>19</sup>

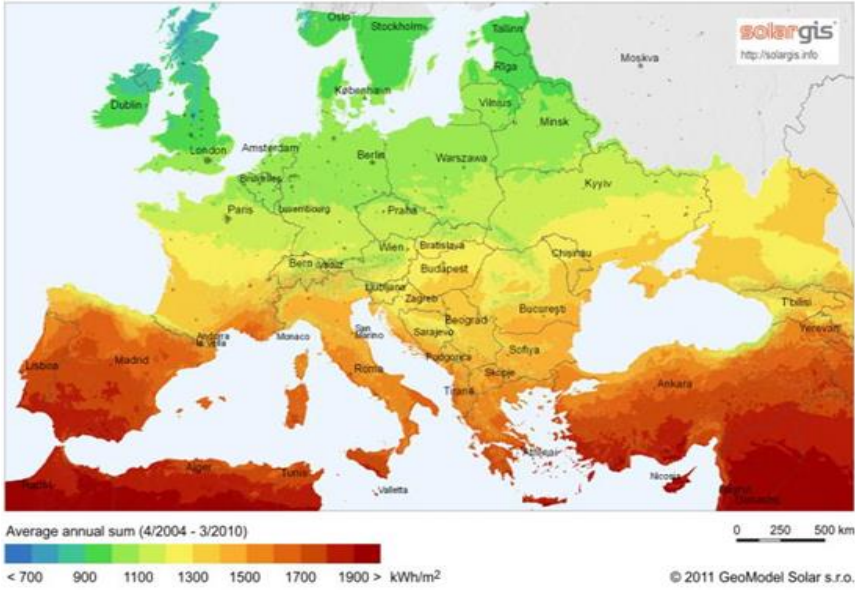
16 European Council, "2030 Climate and Energy Policy Framework", EUCO 169/14, Brussels, 24 October 2014, (Çevrimiçi), <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-169-2014-INIT/en/pdf> , 28.04.2019.

17 European Commission, "First Report on the State of the Energy Union", (Çevrimiçi), [https://ec.europa.eu/commission/energy-union-and-climate/state-energy-union\\_en](https://ec.europa.eu/commission/energy-union-and-climate/state-energy-union_en), 24.04.2019.

18 European Parliament, "EU Position for COP 21 Climate Change Conference", November 2015, (Çevrimiçi), [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/572787/EPRS\\_BRI\(2015\)572787\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/572787/EPRS_BRI(2015)572787_EN.pdf) , 01.02.2019.

19 European Commission, "Clean Energy for All Europeans – Unlocking Europe's Growth Potential", (Çevrimiçi), [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-16-4009\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-4009_en.htm), 04.01.2018.

Şekil 1: AB'nin Güneş Enerji Potansiyeli



Kaynak: Avrupa Birliği'nin Güneş enerji potansiyeli, (Çevrimiçi) [www.google.com](http://www.google.com), 28.04.2019.

AB'nin güneş enerji potansiyeli Şekil 1'de görülmektedir. Buna göre, AB'nin kuzey ve güney bölgeleri arasında farklı güneş enerji potansiyeli olduğu görülmektedir. Şekilde, İspanya, Portekiz, İtalya, Güney Kıbrıs ve Malta'da yıllık güneş enerji potansiyeli yüksek olup 1,500-1,900 KWh/m<sup>2</sup> arasında değişmektedir. AB'nin güneş radyasyonu bakımından en düşük bölgesi 900 Kwh/m<sup>2</sup>'nin altına düşen bölgeler olduğu şekilde görülmektedir. Öte tarafta şekilde dikkat çeken önemli bir nokta Türkiye'nin güneş enerji potansiyelinin 1,700-1,900 KWh/m<sup>2</sup> arasında değiştiği ve AB'ye göre güneş enerji potansiyelinin daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Dünya'nın, Türkiye'nin, Almanya'nın ve AB'nin yenilenebilir enerji ve güneş enerji kapasitesinin son on yılı Tablo 1'de görülmektedir. Buna göre, 2018 yılında dünyada toplam 2 350 755 MW yenilenebilir enerji kapasitesi mevcutken bunun 485 826 MW'ını güneş enerji kapasitesi oluşturmaktadır. AB'de 2018 yılında toplam 466 403 MW yenilenebilir enerji kapasitesine sahipken bunun 117 547 MW'ı güneş enerji kapasitesine sahiptir. Almanya'da da toplam 120 014 MW yenilenebilir enerji kapasitesi mevcutken bunun 45 932 MW'ını güneş enerjisi oluşturmaktadır. Türkiye'de ise toplam 42 215 MW yenilenebilir enerji kapasitesinin 5 064 MW güneş enerji kapasitesini oluşturmaktadır. Almanya'da 2018 yılında yenilenebilir enerji kaynakları arasında güneş enerjisinin %38,27 paya sahip olduğu aşikârdır.

**Tablo 1: Yenilenebilir Enerji ve Güneş Enerjisinin Kapasitesi**

<b>Yenilenebilir Enerji Kapasitesi</b>										
CAP(MW)	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Türkiye	15 529	17 369	19 086	22 186	25 551	27 940	31 516	34 446	38 746	42 215
Almanya	47 235	56 546	67 424	78 164	83 766	90 320	98 013	104 746	112 719	120 014
AB	238 856	265 161	303 214	335 937	358 766	378 323	402 020	423 910	445 876	466 403
Dünya	1 136 226	1 224 050	1 329 202	1 441 393	1 563 122	1 693 254	1 848 157	2 007 996	2 179 448	2 350 755
<b>Güneş Enerji Kapasitesi</b>										
Türkiye	5	6	7	12	19	41	250	834	3 422	5 064
Almanya	10 567	18 007	25 917	34 077	36 711	37 900	39 245	40 716	42 339	45 932
AB	17 099	30 886	54 546	73 293	83 065	89 545	97 681	103 745	109 462	117 547
Dünya	23 371	40 871	72 683	102 871	139 602	177 496	225 820	297 293	391 063	485 826

Kaynak: IRENA, "Renewable Energy Capacity Statistics 2019", raporundan yararlanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır, (Çevrimiçi), [https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2019/Mar/IRENA\\_RE\\_Capacity\\_Statistics\\_2019.pdf](https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2019/Mar/IRENA_RE_Capacity_Statistics_2019.pdf), 28.04.2019.

Türkiye’de güneş enerjisi potansiyeli Almanya’dan yüksek olmasına rağmen 2018 yılında toplam yenilenebilir enerjinin yaklaşık %12’sini güneş enerjisi oluşturmaktadır.

Almanya’da 1960’lı yıllarda güneş enerji teknolojisi gelişime başlamıştır. Ancak, Almanya’daki önemli değişim 1986’da meydana gelen Çernobil felaketinden sonra olmuştur. Çevre bilincinin ve nükleer enerjiye karşı muhalefetin artması ile Sosyal Demokrat Parti ve Yeşil Parti temsilcileri nükleer enerjiyi azaltma kararı almıştır. Ayrıca fotovoltaiik(PV) enerjisini teşvik etmek için dernekler de kurulmuştur.<sup>20</sup> İklim değişikliği, çevre kirliliği ve nükleer kazalar gibi nedenlerden dolayı güneş enerjisi ve diğer yenilenebilir enerji kaynakların alternatif enerji kaynağı olarak merak uyandırdığı söylenebilir.

Almanya’da 1990’lı yıllarda yeşillerin etkisi ile yenilenebilir enerji ile alakalı yasa ve teşvikler oluşturulmuştur. Öte taraftan 1991’de çıkarılan yenilenebilir enerji kaynakları kanunuyla yenilenebilir enerjilerden üretilen elektriğin alınması zorunlu kılınmıştır. PV pazarının oluşturulması için 1989’dan 1993’e kadar 1000 çatı programı uygulanmıştır.<sup>21</sup> 1998-2003 döneminde 100.000 çatı programı federal

20 Michael Dunford, "Geographical Interdependence, International Trade and Economic Dynamics: The Chinese and German Solar Energy Industries", (Çevrimiçi), [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617308570?\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_origin=gateway&\\_docanchor=&md5=b8429449ccfc-9c30159a5f9aea92ffb](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617308570?_rdoc=1&_fmt=high&_origin=gateway&_docanchor=&md5=b8429449ccfc-9c30159a5f9aea92ffb), 22.04.2019.

21 Michael Dunford, "Geographical Interdependence, International Trade and Economic Dynam-

düzeyde uygulanmıştır. Ayrıca, eyalet hükümetleri de kendine özgü programlar geliştirmiştir.<sup>22</sup> Almanya'da güneş enerjisinin etkin bir şekilde kullanılmasının çatılarda teşvik edilmesiyle başladığı söylenebilir. Öte yandan Almanya çatı programları ile sürdürülebilir enerji arzına katkı sağlamaktadır.

Almanya'da yenilenebilir enerji kanunu Sosyal Demokratlar ve Yeşiller tarafından 2000'de yürürlüğe girmiştir.<sup>23</sup> Kanunun amacı: enerji arzının maliyetini, iklim değişikliğini ve enerji tüketimini azaltmak olup bu yönde strateji geliştirmektir. Kanunda uzun vadeli brüt elektrik tüketiminde yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı hedeflenmiştir. Hedefler arasında brüt elektrik tüketiminin 2025 yılında %40-45 ve 2050 yılında %80 oranında yenilenebilir enerjilerden sağlanması amaçlanmıştır.<sup>24</sup>

Almanya iklim değişikliği ile mücadele etme açısından 1990'a kıyasla 2012 yılında sera gazı emisyonlarında %21 oranında azalma taahhüdünde bulunmuştur. Bu doğrultuda Almanya 1991 yılında İklim Eylem Planı ile güneş enerjisi ve diğer yenilenebilir enerjileri desteklemiştir. Daha sonra 2004 yılında Feed in Tariff (FIT)<sup>25</sup> kanunlaştırılıp güneş enerjisine ve diğer yenilenebilir enerji kaynaklarına teşvik verilmiştir.<sup>26</sup> FIT ile Almanya'da güneş enerjisinin etkin kullanımı konusunda itici güç olduğu söylenebilir.

Almanya, 2002 yılında nükleer enerji santrallerini 2022 yılında kapatma kararını ertelemiş ancak 2011 yılında Japonya'da meydana gelen Fukushima felaketinden sonra tekrar kapatılması yönündeki çabaları yoğunlaştırmıştır. Dolayısı ile alternatif enerji kaynağı olarak güneş ve diğer yenilenebilir enerji kaynaklarına teşvikler verilmiştir.<sup>27</sup>

cs: The Chinese and German Solar Energy Industries", (Çevrimiçi), [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617308570?\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_origin=gateway&\\_docanchor=&md5=b8429449ccfc-9c30159a5f9aeaa92ffb](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617308570?_rdoc=1&_fmt=high&_origin=gateway&_docanchor=&md5=b8429449ccfc-9c30159a5f9aeaa92ffb), 22.04.2019.

22 Alper Öktem, "Almanya'da Enerji Dönüşümü", 20.09.2016, (Çevrimiçi), <https://yesilgazete.org/blog/2016/09/20/almanya-da-enerji-donusumu-alper-oktem/>, 23.04.2019.

23 Rainer Quitzow, Sybille Roehrkasten, Martin Jaenicke, "The German Energy Transition in International Perspective", (Çevrimiçi), [https://www.iass-potsdam.de/sites/default/files/files/iass\\_study\\_thegermanenergytransition\\_ininternationalperspective\\_en.pdf](https://www.iass-potsdam.de/sites/default/files/files/iass_study_thegermanenergytransition_ininternationalperspective_en.pdf), 28.04.2019.

24 Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, "Renewable Energy Sources Act (EEG 2017)", (Çevrimiçi), [https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Downloads/renewable-energy-sources-act-2017.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Downloads/renewable-energy-sources-act-2017.pdf?__blob=publicationFile&v=3), 27.05.2018.

25 Feed in Tariff: şebekeye satış tarifesi karşılığında kullanılmaktadır.

26 International Energy Agency, "Electricity Feed-In Law of 1991", (Çevrimiçi), <https://www.iea.org/policiesandmeasures/pams/germany/name-21002-en.php>, 24.04.2019.

27 Hans Poser, Jeffrey Altman, Felix ab Egg, v.d., "Development And Integration Of Renewable Energy: Lessons Learned From Germany", July 2014, (Çevrimiçi), [http://nlvow.nl/wp-content/uploads/2014/08/germany\\_lessonslearned\\_final\\_071014.pdf](http://nlvow.nl/wp-content/uploads/2014/08/germany_lessonslearned_final_071014.pdf), 15.04.2019.



Almanya güneş enerjisini ARGE bakımında da desteklemektedir. Yatırım maliyetlerinin %30-50 oranında karşılarken eyaletlerde ARGE destekleri ve giderlerin %50-80'ni karşılamaktadır. Öte taraftan eyaletler, çalışan eğitimi ve yeterlilik masraflarının da nerdeyse %100'nü sağlamaktadır. Kamu beş yıllık sürede 98 ortak projeye 150 milyon Euro bütçe ayırmıştır.<sup>28</sup>

Almanya'nın güneş enerjisini çatılarda teşvik etmesi ve ARGE çalışmalarına önem vermesi ile güneş enerjisi etkin bir şekilde kullanılmıştır. Ayrıca sürdürülebilir enerji arzına katkı sağladığı da ifade edilebilir.

Almanya PV' nin hızlı ve kontrolsüz bir şekilde teşvik etmesi aynı zamanda politik kaygılarda oluşturmuştur. Verilen teşvikler tüketiciler için önemli bir maliyeti temsil etmektedir. Bundan dolayı 2012 yılında FIT' lerde ve teşviklerde düzenlemeler yaparak çözüm üretilmiş hatta büyük güneş enerji santralleri için ihale planları oluşturulmuştur.<sup>29</sup> Verilen teşviklerin düzenli ve planlı yapılması gerektiği söylenebilir.

Öte taraftan Almanya'da güneş enerjisine verilen destekler piyasayı da olumsuz etkilemiştir bundan dolayı 2017 yılında yapılan revizyon ile 750 kW üstü güneş enerji sistemleri için açık arttırma usulü başlatılmıştır. Açık arttırma usulüyle güneş enerji piyasasında rekabet arttırılmalı ve fiyatlar düşürülmelidir.<sup>30</sup>

Teşviklerin artması ile hem faydalarının hem de zararlarının olduğu görülmektedir. Revizyon ile beraber sadece ihaleyi alan tesislere ödeme yapmak maliyetleri yönetmede ve ek kapasiteleri kontrol etmede faydalı olacağı söylenebilir. 2017 yılından beri güneş enerjisinden elektrik üretimi için para desteği devletten değil piyasaya dayalı açık programlarla belirlenmektedir.

Türkiye, Enerji Tabi Kaynaklar Bakanlığının hazırladığı güneş enerji potansiyeli atlasına göre günlük ortalama 7,5 saat bir başka ifade ile yıllık 2.714 saat güneş enerji potansiyeline sahiptir.<sup>31</sup> Ancak güneş enerjisinden ve diğer yenilenebilir

28 Michael Dunford, "Geographical Interdependence, International Trade and Economic Dynamics: The Chinese and German Solar Energy Industries", (Çevrimiçi), [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617308570?\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_origin=gateway&\\_docanchor=&md5=b8429449ccfc-9c30159a5f9aeaa92ffb](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617308570?_rdoc=1&_fmt=high&_origin=gateway&_docanchor=&md5=b8429449ccfc-9c30159a5f9aeaa92ffb), 22.04.2019.

29 International Energy Agency, "Energy Policies of IEA Countries, Germany 2013 Review", (Çevrimiçi), [http://www.iea.org/publications/freepublications/publication/Germany2013\\_free.pdf](http://www.iea.org/publications/freepublications/publication/Germany2013_free.pdf), 30.04.2018.

30 Annika Hedberg, "Germany's Energy Transition: Making It Deliver", (Çevrimiçi), [http://aei.pitt.edu/91830/1/pub\\_7997\\_germanyenergytransition.pdf](http://aei.pitt.edu/91830/1/pub_7997_germanyenergytransition.pdf), 25.02.2019.

31 Enerji ve Tabi Kaynaklar Bakanlığı, "Güneş", (Çevrimiçi), <http://www.enerji.gov.tr/tr-TR/Sayfalar/Gunes>, 22.04.2019.

enerjilerden düşük miktarlarda üretim gerçekleşmektedir. Türkiye'nin güneş enerji potansiyeli Almanya'ya göre yüzde altmış daha fazla olmasına rağmen Tablo 1'de de görüldüğü gibi güneş enerji kapasitesi düşüktür. Güneş enerjisinin etkin kullanılmamasının bürokratik, politik, ekonomik, hukuksal ve teknik gibi birçok nedeni bulunmaktadır.

Türkiye'de yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı çok eskiye dayanmamaktadır. Enerji sektörünün liberalleşmesi ile 2003 yılında Enerji Piyasası Denetim Kurulu (EPDK) kurulmuştur.<sup>32</sup> *Türkiye dünya genelinde* hakim olan enerji dönüşümüne uygun olarak kendi enerji dönüşümünü başlatmıştır.

Türkiye 2004'te Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Sözleşmesini (BMİDS) imzalamıştır. Enerji arz güvenliğinin sağlanması, iklim değişikliği ile mücadele, yerel hava kirliliğinin önlenmesi ve sosyo-ekonomik yararlardan faydalanılması dünyada oluşan enerji dönüşümünün başlıca faktörleridir. İklim değişikliği sözleşmesi yenilenebilir enerji kaynaklarının etkin kullanımını sağlamaktadır. Ayrıca, Türkiye sözleşmeyi imzaladıktan sonra 2009'da Kyoto Protokolünü de onaylamıştır.<sup>33</sup>

Türkiye'de yenilenebilir enerjilerden elektrik üretimi kanunu 2005'te yürürlüğe girmiştir. Düşük sabit fiyat garantisi seviyelerinden dolayı güneş enerjisi etkin kullanılamamıştır.<sup>34</sup> *Bütün yenilenebilir enerji kaynakları için 5-5,5 Euro eşit sabit fiyat garantisi verilmiştir.*<sup>35</sup> 2010'da kanundaki revizyon ile güneş enerjisi ve diğer yenilenebilir enerjiler daha yüksek sabit fiyat garantisi ve mali olmayan teşvikler sağlanmıştır. Güneş enerjisine 13,3\$/CENT sabit fiyat garantisi belirlenirken rüzgar enerjisine 7,3 \$/CENT fiyat belirlenmiş ve her bir yenilenebilir enerji kaynağı için farklı sabit fiyat garantisi uygulanmıştır.<sup>36</sup> Dolayısı ile 2010 yılına kadar Türkiye'de güneş enerjisinden genel olarak çatılarda termal güneş sistemleri

32 Olcay Yılmaz, Hakan Hotunluoğlu, "Yenilenebilir Enerjiye Yönelik Teşvikler ve Türkiye", Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 2 (Sf. 74-97), (Çevrimiçi), <http://dergi-park.gov.tr/download/article-file/166364>, 16.04.2019.

33 Enerji Hukuku Araştırma Enstitüsü, GÜNDER, Project Activity Reports, Ankara, Türkiye Cumhuriyeti Avrupa Birliği Bakanlığı, 2016, s.13.

34 Enerji İşleri Genel Müdürlüğü, "Yenilenebilir Enerji Kaynaklarının Elektrik Enerjisi Üretimi Amaçlı Kullanımına İlişkin Kanun", Kanun Numarası:5346, Kabul Tarihi: 15.05.2005, Yayınlandığı Resmi Gazete Tarihi:18.05.2005, Sayı:25819, (Çevrimiçi), [http://www.yegm.gov.tr/yenilenebilir/y\\_mevzuat.aspx](http://www.yegm.gov.tr/yenilenebilir/y_mevzuat.aspx), 16.04.2019.

35 Süleyman Boşça, "Yenilenebilir Enerji Sektöründe Mevzuat Değişikliklerinin Yatırımlara Etkisi ve Hukuki Uyuşmazlıklar", Hukuk Gündemi Dergisi, 2009, Sayı: 12, (Çevrimiçi), <http://www.ankarabarasu.org.tr/Siteler/1944-2010/Dergiler/HukukGundemiDergisi/2009-3.pdf>, 24.04.2019.

36 Resmi Gazete, "Yenilenebilir Enerji Kaynaklarının Elektrik Enerjisi", Kanun No. 6094, Kabul Tarihi: 29/12/2010, 8 Ocak 2011, Sayı: 27809, (Çevrimiçi), <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/01/20110108-3-1.pdf>, 16.04.2019.

ile sıcak su elde edilmişken 2010'dan sonra PV sistemlerinden elektrik üretim çalışmaları çoğalmıştır.<sup>37</sup>

Türkiye, AB'ye aday ülke statüsünde olduğundan dolayı 2009/28/EC sayılı Direktif ile uyumlu ulusal yenilenebilir eylem planı çerçevesinde güneş enerjisinde 2019 yılında 3000 MW ve 2023 yılında ise 5000 MW elektrik üretmeyi amaçlamaktadır.<sup>38</sup>

Türkiye lisansız güneş enerji üretimi 2016 yılında güneş PV enerjisinde 939, 19 MWe kurulu güce sahipken yoğunlaştırılmış güneş enerjisinde 1,22 MWe kurulu güce sahiptir. 2017 yılında ise güneş PV enerjisinde 2.978,84 MWe kurulu güç mevcutken yoğunlaştırılmış güneş enerjisinde 1,00 MWe kurulu güce sahiptir.<sup>39</sup> 2018 Aralık ayı sonu ile lisansız elektrik kurulu gücün %94,73' ünü güneş PV enerjisi oluşturmaktadır. Lisanslı elektrik kurulu gücün ise %0,10'nu güneş enerjisi oluşturmaktadır.<sup>40</sup> Lisansız güneş enerji kullanımının lisanslıya göre daha çok kullanıldığı görülmektedir.

2016 yılında Türkiye'de yenilenebilir enerji kaynak alanları (YEKA) yönetmeliği yayınlanmıştır. YEKA ile hazine ve kamu taşınmazları ile özel mülkiyete konu taşınmazlarda büyük ölçekli YEKA oluşturulacak yenilenebilir enerji kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması amaçlanmaktadır. Bu alanların yatırımcılara açılması ile hızlı bir biçimde uygulanması ve yenilenebilir enerjilere dayalı elektrik enerjisi sistemlerinde kullanılan teknolojinin yurt içinde üretilmesi ya da yurt içinde elde edilmesi ve teknoloji nakillerinin sağlanması hedeflenmektedir.<sup>41</sup> ***Güneş enerjisi ve diğer yenilenebilir enerji kaynaklarının teknik olarak teşvik edildiği*** aşikardır.

Genel anlamda, Türkiye enerji ihtiyacının %72'sini ithal etmektedir.<sup>42</sup> ***Türkiye'nin enerjide dışa bağımlılık oranı dikkate alındığında fosil yakıtlara bağımlılığı ve***

37 Erdal Tanas Karagöl, İsmail Kavaz, "Dünyada ve Türkiye'de Yenilenebilir Enerji" Analiz SETA, Nisan 2017, Sayı:197, s.22, <https://setav.org/assets/uploads/2017/04/YenilenebilirEnerji.pdf>, 18.03.2019.

38 ETKB, "Türkiye Ulusal Yenilenebilir Enerji Eylem Planı", Aralık 2014, (Çevrimiçi), [https://www.eigm.gov.tr/File/?path=ROOT%2f4%2fDocuments%2fEnerji%20Politikas%C4%B1%2fTürkiye\\_Ulusal\\_Yenilenebilir\\_Enerji\\_Eylem\\_Planı.pdf](https://www.eigm.gov.tr/File/?path=ROOT%2f4%2fDocuments%2fEnerji%20Politikas%C4%B1%2fTürkiye_Ulusal_Yenilenebilir_Enerji_Eylem_Planı.pdf), 16.04.2019.

39 EPDK, "Elektrik Piyasası 2017 Yılı Piyasa Gelişim Raporu", Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Ankara, 2018, <https://www.epdk.org.tr/Detay/Icerik/3-0-24-3/elektrikiyillik-sektor-raporu>, 22.03.2019.

40 EPDK, "Elektrik Piyasası Sektör Raporu, Aralık 2018", (Çevrimiçi), <https://www.epdk.org.tr/Detay/Icerik/3-0-23-3/elektrikaylik-sektor-raporlar>, 22.03.2019.

41 Resmi Gazete, "Yenilenebilir Enerji Kaynak Alanları Yönetmeliği", Yayın Tarihi: 09.10.2016, Sayı: 29852, (Çevrimiçi), <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/10/20161009-1.htm>, 22.04.2019.

42 Merve Karacaer Ulusoy, "Rakamlarla Türkiye'nin Enerji Görünümü", Yayın Tarihi: 17.09.2018, (Çevrimiçi), <https://www.sde.org.tr/merve-karacaer-ulusoy/genel/rakamlarla-turkiyenin-enerji-gorunumu-kose-yazisi-7155>, 17.04.2019.

***buna bağlı riskleri azaltmak amacıyla güneş enerji potansiyelinin kullanıma kazandırılması Türkiye için uzun vadede önem arz etmektedir.***

Türkiye’de güneş enerjisinin etkin kullanımını önleyen bürokratik nedenlerin neler olduğu bürokratlar, Türkiye’nin iki büyük enerji şirketi, akademisyenler, Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ve Hükümet Dışı Örgütlerle (HDÖ) yapılan derinlemesine mülakatlarla belirlenmiştir.

AB Bakanlığı, EPDK, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı ve Yenilenebilir Enerji Genel Müdürlüğü (YEGM) enerji uzmanları ile yapılan görüşmelerde güneş enerjisinin etkin kullanımını önleyen çeşitli bürokratik nedenler ortaya çıkmıştır. AB enerji uzmanına göre güneş enerjisinin yatırım sürecinde birden çok farklı kurumdan izin alınması ve her ilde ayrı belgelerin istenilmesi bilgisi elde edilmiştir. Öte tarafta görüşmede vurgulanan önemli bir nokta güneş enerjisi ve diğer yenilenebilir enerjiler alanında ulusal bir enerji ajansının olmaması kurumlarda gerçekleşen gelişmeleri yansıtamamaktadır.<sup>43</sup> EPDK güneş enerji alanında uzman bir bürokrat ile yapılan görüşmede lisanslı tarafta yeterli kapasitenin açılmaması güneş enerjisinin önünde bir engeldir. Görüşmenin devamında, lisanslı projelerde ihalelerin arabulucu<sup>44</sup> şirketler tarafından alınması ile projelerin yapılmaması veya satılması sonucu güneş enerjisi etkin kullanılmamaktadır. Ayrıca vurgulanan bir başka nokta bürokrasinin lisanslı tarafta yavaş ilerlemesinin ve engel oluşturmasının sebebi süreci tam anlamıyla bilmemesinden kaynaklanmaktadır. Lisansız güneş enerji sistemlerinde ise bürokratik engellerin Regulatory Capture Theory çerçevesinde regülasyonların ***büyük şirketlerin ya da belli şirketlerin yararına yapılmasından kaynaklanmaktadır.***<sup>45</sup> YEGM güneş enerji uzmanı ile yapılan görüşmede güneş enerjisinin etkin kullanımında bürokratik engellerin çok olmadığı ifade edilmişse de görüşmenin devamında henüz başlamayan ama danışma firmalarla görüşmelerin yapıldığı “Yatırım Süreçlerinin İyileştirilmesi” projesinin olduğu belirtilmiştir. Proje ile güneş ve diğer yenilenebilir kaynakların süreç analizinin yapılması hedeflenmektedir. Öte taraftan lisanslı projeler hakkında yatırımcıların doğru fizibilite yapmamasından da güneş enerjisinin etkin kullanılmadığı vurgulanmıştır.<sup>46</sup>

43 AB Bakanlığı, “Derinlemesine Mülakat”, Bürokrasi, 12.03.2018.

44 Görüşmede “çantacı” tabiri kullanıldı ancak ekonomik üsluba göre bu kavram kullanılmayacağı için “arabulucu” kelimesi kullanılmıştır. Çantacı: Devlet ile olan işlerin kolaylaştırılıp, ihalelerin nasıl yapıldığı konusunda uzmanlaşmış ve arabuluculuk yapan kişi ya da kuruluşlardır.

45 EPDK, “Derinlemesine Mülakat”, Bürokrasi, 07.05.2018.

46 YEGM, “Derinlemesine Mülakat”, A Bürokrat, 13.03.2018.

10 Temmuz 2018 tarihinde Resmi Gazetede yayınlanan Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile AB Bakanlığı kapatılıp Dışışleri Bakanlığı bünyesinde Avrupa Birliği Başkanlığı kurulmuştur.<sup>47</sup> 10 Temmuz 2018 tarihinde Resmi Gazetede de yayınlanan Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (1) ile de Enerji Bakanlığı teşkilat yapısında değişiklik yapılmıştır. YEGM teşkilatı Enerji İşleri Genel Müdürlüğü ***bünyesinde birleştirilmiştir. Öte taraftan Nükleer Enerji Müdürlüğü kurulmuştur.***<sup>48</sup> ***Sürdürülebilir enerjinin sağlanması bakımından yönetimlerde değişikliklerin sürece katkı sağlaması gerekirken olumsuz etkilediği görölmektedir.***

Türkiye'nin iki büyük enerji şirketi ile yapılan görüşmelerde bürokratik nedenler; A Grubu Enerji şirketi yenilenebilir enerji alanında uzman temsilci ile yapılan görüşmede, kamunun reel sektör ve teknolojinin hızına ayak uydurmaması ile güneş enerjisi etkin kullanılmadığı ifade edilmiştir. ***Öte yandan kamunun lisanslı güneş enerji kurulumu için kapasite açmaması güneş enerjisinin etkin kullanımını önlediği de belirtilmiştir.*** Ayrıca Türkiye'de çatı mevzuatında eksikliklerin olması da güneş enerjisinin yaygın kullanımını olumsuz etkilediği bilgisine ulaşılmıştır. Eksiklikler kamunun sektördeki ve teknolojiadaki gelişmelere ayak uyduramamasından kaynaklanmıştır. Bütün dünyada güneş enerjisi çatılarda etkin kullanılmaya başlanmışken Türkiye'de arazilerde kullanılmaya başlanmıştır.<sup>49</sup> B Grubu Enerji şirketi ile yapılan görüşmede güneş enerji yatırım sürecinde izin süreçlerinin fazla olması güneş enerjisinin etkin kullanımını önlemektedir. Ayıca, teknolojiye yaşanan hızlı gelişmelerden dolayı kamu sürece ayak uyduramamaktadır. Dolayısı ile mevzuat geç oluşturulmaktadır. Görüşmenin devamında projelerin arabulucular tarafından alınıp yapılamaması, satılması ya da gerçek yatırımcıya geç ulaşmasından kaynaklı güneş enerjisi etkin kullanılmamaktadır.<sup>50</sup>

Akademisyenler ile yapılan görüşmeler ile güneş enerjisinin etkin kullanımını önleyen bürokratik etkenler araştırılmıştır. Kimya ve enerji alanında uzman bir akademisyen ile yapılan görüşmede devlet mekanizmasının yavaş ilerlemesinden kaynaklı güneş enerjisi etkin kullanılmamaktadır. Öte tarafta kurumlar arazi iletişiminin zayıf olduğu belirtilmiş ve güneş enerji alanında teknolojik ve sanayi kooperatiflerinin

47 Resmi Gazete, "Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (Kararname Numarası: 4)", Yayın Tarihi: 15.07.2018, Sayı: 30479, (Çevrimiçi), <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/07/20180715-1.pdf>, 09.04.2019.

48 Resmi Gazete, "Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (Kararname Numarası: 1)", Yayın Tarihi: 18.07.2018, Sayı:30474, (Çevrimiçi), <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/07/20180710-1.pdf>, 09.04.2019.

49 A Grubu Enerji şirketi, "Derinlemesine Mülakat", Enerji şirketi, 14.05.2018.

50 B Grubu Enerji şirketi, "Derinlemesine Mülakat", Enerji şirketi, 13.06.2018.

oluşturulmamasından güneş enerjisi yaygın kullanılamamaktadır.<sup>51</sup> Yatırım ortaklığı modelinin geliştirilmesi ile güneş enerjinin daha etkin kullanılabileceği ifade edilebilir.

Güneş enerji enstitüsünde PV kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalar yapan bir akademisyene göre güneş enerjisinde ilgili yasal mevzuatın geç çıkmasından kaynaklanmaktadır. Görüşmede yurt dışında üretilen modüllerin *gümrük süreçlerinin zor olmasından dolayı güneş enerjisinin etkin kullanılmadığı ifade edilmiştir.*<sup>52</sup> *Güneş enerji enstitüsünde bir başka akademisyen ile yapılan görüşmede binalarda enerji kimliği uygulamasının olmaması ile güneş enerjisi etkin kullanılmaktadır.*<sup>53</sup>

STK'lar ile yapılan görüşmelerde güneş enerjisinin etkin kullanımını önleyen çeşitli bürokratik engeller ortaya çıkmıştır. Güneş Enerjisi Sanayicileri ve Endüstrisi Derneği (GENSED) temsilcisi ile yapılan görüşmede çatı mevzuatında eksikliklerin olması, bürokratik sürecin uzun olması ve birçok kurumdan izin alınmasından dolayı güneş enerjisi etkin kullanılamamaktadır.<sup>54</sup> Uluslararası Güneş Enerjisi Topluluğu (GÜNDER) temsilcisi ile yapılan görüşmede güneş enerjisinin etkin kullanımını bürokratik sürecin fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Öte taraftan araziye kurulacak bir güneş enerji sistemi ile çatıya kurulacak sistemin aynı prosedüre tabi tutulması da güneş enerjisinin yaygınlaşmasını önlemektedir.<sup>55</sup>

Güneş Enerjisi Yatırımcıları Derneği (GÜYAD) ile yapılan görüşmede, Türkiye'de güneş yatırımcısının en büyük engelini bürokrasinin yavaş işlemesinden kaynaklı olduğu belirtilmiştir.<sup>56</sup> Heinrich Böll Stiftung temsilcisine göre bürokratik sürecin fazla olup birçok kurumdan izin alınmasından dolayı güneş enerjisi etkin bir şekilde kullanılamamaktadır.<sup>57</sup> Yeşil Düşünce Derneği temsilcisi ile yapılan görüşme de ise çatıya kurulacak bir güneş enerji sistemi için birçok kurumdan izin alınması süreci uzattığından dolayı güneş enerjisi etkin kullanılamamaktadır. Öte tarafta güneş enerji kurulumu açısından çatı kurulumu yapacak kişiler, büyük ve küçük yatırımcıların bürokratik bakımdan izleyeceği bir yol haritasının olmaması güneş

51 Yıldız Teknik Üniversitesi, "Derinlemesine Mülakat", Akademisyen, 19.02.2018.

52 Ege Üniversitesi Güneş Enerji Enstitüsü, "Derinlemesine Mülakat, B Akademisyen, 22.03.2018.

53 Ege Üniversitesi Güneş Enerji Enstitüsü, "Derinlemesine Mülakat, C Akademisyen, 22.03.2018.

54 GENSED, "Derinlemesine Mülakat", A STK, 15.04.2018.

55 GÜNDER, "Derinlemesine Mülakat", A STK, 20.03.2018.

56 GÜYAD, "Derinlemesine Mülakat", STK, 25.06.2018.

57 Heinrich Böll Stiftung Derneği, "Derinlemesine Mülakat", STK, 16.02.2018.

enerjinin yaygınlaşmasını önlemektedir. Ayrıca güneş enerji teknolojisinin hızlı gelişmesinden dolayı kamu bu hıza ayak uyduramamaktadır. Kamu çalışanları güneş enerjisi hakkında eğitilmelidir. Görüşmede dikkat çeken bir başka bilgi de bürokrasinin bilinçli olarak engel oluşturulduğu bilgisi elde edilmiştir. Şöyle ki, Türkiye'nin güneş enerji atlası olmasına rağmen şirketlerin güneş enerji santrali kurulumu için tekrardan ölçüm yapması *süreci olumsuz etkilemektedir*.<sup>58</sup>

*Hükümet dışı örgütler ile yapılan görüşmelerde güneş enerjisini etkin kullanımını önleyen bürokratik gerçekler araştırılmıştır. İstanbul Sanayi Odasından güneş enerji uzmanı ile yapılan görüşmede EPDK'nın lisanslı olarak kapasite açmaması ve özellikle 2013-2014 döneminde güneş enerji yatırımcısının kurumlarda çalışan kişilere belgeler hakkında bilgi vermesi gibi etkenlerden dolayı güneş enerjisi etkin kullanılmamıştır. 2016 yılında süreç biraz daha iyileşmiş ancak trafo kapasitelerinin dolu olmasından dolayı güneş enerjisi etkin kullanılamamaktadır.*<sup>59</sup>

## Sonuç

AB enerji ihtiyacını hem dışarıya karşı etkili bir enerji politikası oluşturarak hem de içeride organize olmuş bir enerji politikası oluşturarak sağlamayı amaçlamaktadır. Öte taraftan AB hem iklim değişikliğinde hem de yenilenebilir enerji kaynaklarında küresel lider olmayı hedeflemekte ve bu yönde enerji politikası oluşturmaktadır. Almanya'da enerji dönüşümü halk tabanlı olup çevre bilincinin artmasıyla başlamıştır. Dolayısı ile Almanya güneş enerjini etkin bir şekilde kullanmak için hem teknolojisini geliştirip bunu ticarileştirdi hem de çatılarda güneş enerjisinden elektrik üretimi için farklı teşvikler vererek güneş enerjisinin önünü açmıştır. Hem AB hem de Almanya güneş enerjisine ve diğer yenilenebilir enerji kaynaklarına ARGE desteği sağlamasının yanında önemli teşvik mekanizmaları geliştirdiklerinden dolayı da yenilenebilir enerji kaynakları etkin bir şekilde kullanmaya başlamıştır. Bilhassa çatılarda güneş enerjisinden elektrik üretimi ve sıcak su kullanımı hedefleri AB'yi ve Almanya'yı küresel güçler arasına sokmuştur.

58 YYD, "Derinlemesine Mülakat", STK, 05.04.2019.

59 İstanbul Sanayi Odası, Enerji Uzmanı, "Derinlemesine Mülakat", Hükümet Dışı Örgütler, 12.02.2018.

Türkiye küresel olarak gerçekleşen enerji dönüşümüne 2000' li yıllarda geçmiştir. Enerji piyasasının liberalleşmesi ile 2003 yılında EPDK kurulmuştur. 2005 yılında yenilenebilir enerji kaynaklarından elektrik üretiminin sağlanması açısından 5346 sayılı Kanun yürürlüğe girmiştir. Ancak bütün yenilenebilir enerji kaynaklarına 5-5,5 euro sabit fiyat garantisi verildiğinden dolayı güneş enerjisi etkin kullanılamamıştır. 2010 yılında yapılan revizyon ile her bir yenilenebilir enerji kaynağına farklı sabit fiyat garantisi verilmiştir. Revizyon ile güneş enerjisine 13,3 dolar/cent şeklinde sabit fiyat garantisi verilmiştir. Bu şekilde güneş enerjisi kullanılmaya başlanmıştır. Ancak etkin bir şekilde kullanılamamıştır. Türkiye'de güneş enerjisinin etkin bir şekilde kullanılamamasının bürokratik nedenleri yapılan derinlemesine mülakatlarla araştırılmıştır.

Yapılan görüşmelerde bürokratik nedenler; akademisyenler, bürokratlar, enerji şirketleri, STK ve HDÖ temsilcilerinin ortak görüşüne göre yasal izinler için gerekli prosedürün uzun olduğu görülmektedir. Bürokratların vurguladığı önemli nokta ulusal bir enerji ajansının olmaması ile güneş enerjisinde yaşanan gelişmeler görülmemektedir. Bürokratlar ve enerji şirketleri temsilcilerine göre lisanslı kısımda ihalelerin arabulucular tarafından alınıp projelerin yapılmaması, satılması ya da nihai yatırımcıya geç ulaşmasından kaynaklı güneş enerjisi etkin kullanılamamaktadır. Bürokratların ve STK temsilcilerinin ortak görüşüne göre lisanslı tarafta kamunun yeterli bilgiye sahip olmaması güneş enerjisinin etkin kullanımını önlemektedir. Bürokratlar, enerji şirketleri ve STK temsilcilerinde bürokratların süreci bilmemesinden kaynaklı kapasite açmadığı görüşü hakimdir. Bürokratlar, STK ve HDÖ temsilcilerinin ortak görüşüne göre yatırımcı için bürokratik olarak izlenecek bir yol haritası yoktur. Akademisyenler, bürokratlar ve STK temsilcilerine göre kurumlar arası iletişim zayıftır. Akademisyenler, STK ve HDÖ temsilcilerine göre yasal mevzuatın geç çıkması enerji şirketleri ve STK temsilcilerine göre ise çatı mevzuatının eksik olmasından dolayı güneş enerjisi yaygın bir şekilde kullanılamamaktadır. STK temsilcileri güneşe enerji yatırım sürecinde bürokrasinin yavaş işlediğini vurgularken bürokratlara göre ise başvuruların kabulü ve işlemlerin düzenli olmaması ve yeknesaklığın sağlanamaması güneş enerjinin etkin kullanımını engellemektedir. Akademisyenlerin, enerji şirketleri



ve STK temsilcilerinin ifadesine göre kamunun reel sektör ve teknolojinin hızına ayak uyduramaması güneş enerjisinin yaygın kullanımını olumsuz etkilemektedir. Bürokratlar ve akademisyenlerin ifadesine göre binalarda enerji kimliği uygulamasının olmaması güneş enerjisinin etkin kullanılmasında bürokratik engeldir.

Türkiye’de güneş enerjisinin etkin kullanımı açısından bürokratik öneriler aşağıda anlatılmaktadır.

1. Yatırımcılar için bürokratik bir yol haritasının hazırlanması gerekmektedir.
2. Yasal izinler için gerekli prosedürün kısaltılması gerekmektedir.
3. Ulusal bir yenilenebilir enerji ajansının kullanılması gerekmektedir.
4. Kamu çalışanlarının güneş enerjisi yatırım süreci hakkında bilinçlendirilmesi gerekmektedir.
5. Kamunun reel sektör ve teknolojiye de değişime ayak uydurması gerekmektedir.
6. Kurumlar arası iletişimin güçlendirilmesi gerekmektedir.
7. Lisanslı tarafta kamunun kapasiteleri arttırması gerekmektedir.
8. Mevcut binalarda enerji kimliği uygulamasının başlatılması gerekmektedir.

## Kaynakça

- Altıntop, Necdet : “Güneş Enerjisi”, Güneş Enerjisi Teknolojileri Dergisi, Yıl:1, Sayı:1, Kasım-Aralık 2007.
- Enerji Hukuku Araştırma Enstitüsü, GÜNDER : Project Activity Reports, Ankara, Türkiye Cumhuriyeti Avrupa Birliği Bakanlığı, 2016.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, : “Renewable Energy Sources Act (EEG 2017)”, (Çevrimiçi), [https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Downloads/renewable-energy-sources-act-2017.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=3](https://www.bmwi.de/Redaktion/EN/Downloads/renewable-energy-sources-act-2017.pdf?__blob=publicationFile&v=3), 27.05.2018.
- Boşça, Süleyman : “Yenilenebilir Enerji Sektöründe Mevzuat Değişikliklerinin Yatırımlara Etkisi ve Hukuki Uyuşmazlıklar”, Hukuk Gündemi Dergisi, 2009, Sayı:12, (Çevrimiçi), <http://www.ankarabarusu.org.tr/Siteler/1944-2010/Dergiler/HukukGundemiDergisi/2009-3.pdf>, 24.04.2019.
- Dunford, Michael : “Geographical Interdependence, International Trade and Economic Dynamics: The Chinese and German Solar Energy Industries”, (Çevrimiçi), [https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617308570?\\_rdoc=1&\\_fmt=high&\\_origin=gateway&\\_docanchor=&md5=b8429449ccfc9c30159a5f9aeaa92ffb](https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652617308570?_rdoc=1&_fmt=high&_origin=gateway&_docanchor=&md5=b8429449ccfc9c30159a5f9aeaa92ffb), 22.04.2019.
- Dursun, Suat : “Avrupa Birliği’nin Enerji Politikası ve Türkiye”, Ankara Üniversitesi Avrupa Toplulukları Araştırma ve Uygulama Merkezi, Aralık-2011, (Çevrimiçi), <http://ataum.ankara.edu.tr/wp-content/uploads/sites/360/2018/07/Avrupa-Birliginin-Enerji-Politikasi-ve-Turkiye.pdf>, 27.04.2019.
- Enerji İşleri Genel Müdürlüğü : “Yenilenebilir Enerji Kaynaklarının Elektrik Enerjisi Üretimi Amaçlı kullanımına İlişkin Kanun”, Kanun Numarası:5346, Kabul Tarihi: 15.05.2005, Yayınlandığı Resmi Gazete Tarihi:18.05.2005, Sayı:25819, (Çevrimiçi), [http://www.yegm.gov.tr/yenilenebilir/y\\_mevzuat.aspx](http://www.yegm.gov.tr/yenilenebilir/y_mevzuat.aspx) ,16.04.2019.
- EPDK : “Elektrik Piyasası 2017 Yılı Piyasa Gelişim Raporu”, Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Ankara, 2018, <https://www.epdk.org.tr/Detay/Icerik/3-0-24-3/elektrik-yillik-sektor-raporu> , 22.03.2019.

- EPDK : “Elektrik Piyasası Sektör Raporu, Aralık 2018”, (Çevrimiçi), <https://www.epdk.org.tr/Detay/Icerik/3-0-23-3/elektrikaylik-sektor-raporlar>, 22.03.2019.
- ETKB : “Güneş”, (Çevrimiçi), <http://www.enerji.gov.tr/tr-TR/Sayfalar/Gunes>, 22.04.2019.
- ETKB : “Türkiye Ulusal Yenilenebilir Enerji Eylem Planı”, Aralık 2014, (Çevrimiçi), [https://www.eigm.gov.tr/File/?path=ROOT%2f4%2fDocuments%2fEnerji%20Politikas%C4%B1%2fTurkiye\\_Ulusal\\_Yenilenebilir\\_Enerji\\_Eylem\\_Planı.pdf](https://www.eigm.gov.tr/File/?path=ROOT%2f4%2fDocuments%2fEnerji%20Politikas%C4%B1%2fTurkiye_Ulusal_Yenilenebilir_Enerji_Eylem_Planı.pdf), 16.04.2019.
- European Commission : “Clean Energy for All Europeans – Unlocking Europe’s Growth Potential”, (Çevrimiçi), [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-16-4009\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-16-4009_en.htm), 04.01.2018.
- European Commission : “First Report on the State of the Energy Union”, (Çevrimiçi), [https://ec.europa.eu/commission/energy-union-and-climate/state-energy-union\\_en](https://ec.europa.eu/commission/energy-union-and-climate/state-energy-union_en), 24.04.2019.
- European Council : “2030 Climate and Energy Policy Framework”, EUCO 169/14, Brussels, 24 October 2014, (Çevrimiçi), <http://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-169-2014-INIT/en/pdf>, 28.04.2019.
- European Parliament : “EU Position for COP 21 Climate Change Conference”, November 2015, (Çevrimiçi), [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/572787/EPRS\\_BRI\(2015\)572787\\_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2015/572787/EPRS_BRI(2015)572787_EN.pdf), 01.02.2019.
- Hedberg, Annika : “Germany’s Energy Transition: Making It Deliver”, (Çevrimiçi), [http://aei.pitt.edu/91830/1/pub\\_7997\\_germanyenergytransition.pdf](http://aei.pitt.edu/91830/1/pub_7997_germanyenergytransition.pdf), 25.02.2019.
- International Energy Agency : “Electricity Feed-In Law of 1991”, (Çevrimiçi), <https://www.iea.org/policiesandmeasures/pams/germany/name-21002-en.php>, 24.04.2019.
- International Energy Agency : “Energy Policies of IEA Countries, Germany 2013 Review”, (Çevrimiçi), <http://www.iea.org/publications/>

freepublications/publication/Germany2013\_free.pdf, 30.04.2018.

- IRENA : “Renewable Energy Capacity Statistics 2019”, raporundan yararlanılarak yazar tarafından hazırlanmıştır, (Çevrimiçi), [https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2019/Mar/IRENA\\_RE\\_Capacity\\_Statistics\\_2019.pdf](https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2019/Mar/IRENA_RE_Capacity_Statistics_2019.pdf), 28.04.2019.
- Karagöl Erdal Tanas, Kavaz İsmail, : “Dünyada ve Türkiye’de Yenilenebilir Enerji” Analiz SETA, Nisan 2017, Sayı:197, s.22, <https://setav.org/assets/uploads/2017/04/YenilenebilirEnerji.pdf>, 18.03.2019.
- Öktem, Alper : “Almanya’da Enerji Dönüşümü”, 20.09.2016, (Çevrimiçi), <https://yesilgazete.org/blog/2016/09/20/almanya-da-enerji-donusumu-alper-oktem/>, 23.04.2019.
- Poser Hans, Altman Jeffrey, Felix ab Egg, v.d., : “Development And Integration Of Renewable Energy: Lessons Learned From Germany”, July 2014, (Çevrimiçi), [http://nlvow.nl/wp-content/uploads/2014/08/germany\\_lessonslearned\\_final\\_071014.pdf](http://nlvow.nl/wp-content/uploads/2014/08/germany_lessonslearned_final_071014.pdf), 15.04.2019.
- Resmi Gazete : “Bakanlıklara Bağlı, İlgili, İlişkili Kurum ve Kuruluşlar ile Diğer Kurum ve Kuruluşların Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (Kararname Numarası: 4)”, Yayın Tarihi: 15.07.2018, Sayı: 30479, (Çevrimiçi), <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/07/20180715-1.pdf>, 09.04.2019.
- Resmi Gazete : “Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (Kararname Numarası: 1)”, Yayın Tarihi: 18.07.2018, Sayı:30474, (Çevrimiçi), <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/07/20180710-1.pdf>, 09.04.2019.
- Resmi Gazete : “Yenilenebilir Enerji Kaynak Alanları Yönetmeliği”, Yayın Tarihi: 09.10.2016, Sayı: 29852, (Çevrimiçi), <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/10/20161009-1.htm>, 22.04.2019.
- Resmi Gazete : “Yenilenebilir Enerji Kaynaklarının Elektrik Enerjisi”, Kanun No. 6094, Kabul Tarihi: 29/12/2010, 8 Ocak 2011, Sayı: 27809, (Çevrimiçi), <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/01/20110108-3-1.pdf>, 16.04.2019.

- Scarlat Nicolae, Dallemand Jean-François, Monforti-Ferrario Fabio, v.d : “Renewable energy policy framework and bioenergy contribution in the European Union – An overview from National Renewable Energy Action Plans and Progress Reports”, (Çevrimiçi), [https://www.academia.edu/22431812/Renewable\\_energy\\_policy\\_framework\\_and\\_bioenergy\\_contribution\\_in\\_the\\_European\\_Union\\_An\\_overview\\_from\\_National\\_Renewable\\_Energy\\_Action\\_Plans\\_and\\_Progress\\_Reports](https://www.academia.edu/22431812/Renewable_energy_policy_framework_and_bioenergy_contribution_in_the_European_Union_An_overview_from_National_Renewable_Energy_Action_Plans_and_Progress_Reports), 20.04.2019.
- Sevim, Cenk : “Küresel Enerji Politikalarındaki Yeni Dinamikler ve Yenilenebilir Enerji Politikaları”, (Çevrimiçi), [http://www.emo.org.tr/ekler/5074c270522bfef\\_ek.pdf](http://www.emo.org.tr/ekler/5074c270522bfef_ek.pdf), 20.04.2019.
- Türkeş Murat, Kılıç Gönül : “Avrupa Birliği’nin İklim Değişikliği Politikaları ve Önlemleri”, (Çevrimiçi), <http://212.174.109.9/FILES/iklim/ABiklim.pdf>, 27.04.2019.
- Ulusoy, Merve Karacaer : “Rakamlarla Türkiye’nin Enerji Görünümü”, Yayın Tarihi: 17.09.2018, (Çevrimiçi), <https://www.sde.org.tr/merve-karacaer-ulusoy/genel/rakamlarla-turkiyenin-enerji-gorunumu-kose-yazisi-7155>, 17.04.2019.
- Yılmaz Olcay, Hotunluoğlu Hakan, : “Yenilenebilir Enerjiye Yönelik Teşvikler ve Türkiye”, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 2 (Sf. 74-97), (Çevrimiçi), <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/166364>, 16.04.2019.
- Yorkan, Arzu : “Avrupa Birliği’nin Enerji Politikası ve Türkiye’ye etkileri”, <http://www.bilgesam.org/Images/Dokumanlar/34-2-2014012027bs2009-1-25-39.pdf>, 27.04.2019.
- Quitzow Rainer, Roehrkasten Sybille, Jaenicke Martin : “The German Energy Transition in International Perspective”, (Çevrimiçi), [https://www.iass-potsdam.de/sites/default/files/files/iass\\_study\\_thegermanenergytransition\\_ininternationalperspective\\_en.pdf](https://www.iass-potsdam.de/sites/default/files/files/iass_study_thegermanenergytransition_ininternationalperspective_en.pdf), 28.04.2019.
- “Avrupa Birliği’nin Güneş enerji potansiyeli”, (Çevrimiçi) [www.google.com](http://www.google.com), 28.04.2019.
- “Council Resolution of 16 September 1986 Concerning New Community Energy Policy Objectives for 1995 and Önergence of the Policies

of the Member States”, Official Journal, C 241, 25.09.1986 P. 0001 – 0003, (Çevrimiçi), [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/MT/ALL/?uri=CELEX:31986Y0925\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/MT/ALL/?uri=CELEX:31986Y0925(01)), 08.02.2019.

- “Directive 2001/77/EC of the European Parliament and of the Council”, Official Journal, L 283 , 27/10/2001 P. 0033 – 0040, 27.09.2001, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32001L0077>, 26.01.2019.
- “Directive 2003/30/EC of the European Parliament and of the Council of 8 May 2003 on the Promotion of the use of Biofuels or Other Renewable Fuels for Transport”, Official Journal, L 123, 17/05/2003 P. 0042 – 0046, 08.05.2003, (Çevrimiçi), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/ALL/?uri=CELEX%3A32003L0030> , 26.01.2019.
- “Energy Roadmap 2050”, Official Journal, C 229, 31.7.2012, s. 126-132, COM/2011/0885 final, (Çevrimiçi), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A52011DC0885> , 20.04.2019.
- Eurostat, (Çevrimiçi), <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>, 27.04.2019.
- “On the Implementation of the Community Strategy and Action Plan on Renewable Energy Sources (1998 - 2000)”, COM/2001/0069 final, (Çevrimiçi), <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/?uri=celex:52001DC0069>, 16.02.2019.
- “On the Promotion of the use of Energy from Renewable Sources and Amending and Subsequently Repealing Directives 2001/77/EC and 2003/30/EC”, Official Journal, L 140, 5.6.2009, p. 16–62, 05.06.2009, (Çevrimiçi), [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A32009L0028#ntr1-L\\_2009140EN.01001601-E0001](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=celex%3A32009L0028#ntr1-L_2009140EN.01001601-E0001), 26.01.2019.
- “Yenilenebilirler için Yeni Hayat Yenilenebilir Enerji Politikaları ve Beklentiler, G-20 Temiz Enerji Gerçekleri 2010”, (çevrimiçi), [https://pvpaneller.weebly.com/uploads/7/1/2/8/7128467/yenilenebilir\\_enerji\\_politikalar\\_trkiye.pdf](https://pvpaneller.weebly.com/uploads/7/1/2/8/7128467/yenilenebilir_enerji_politikalar_trkiye.pdf) , 27.04.2019.

## TÜRKİYE'DEKİ JEOTERMAL ENERJİ SANTRALLERİNİN ÇEVRESEL VE TOPLUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YÖNÜNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

Kutay Kutlu1

İstanbul Aydın Üniversitesi, İ.İ.B.F., Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü

kutaykutlu@aydin.edu.tr

### Özet

1987 yılında Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından hazırlanan Ortak Geleceğimiz Raporu'nda gündeme getirilen sürdürülebilir kalkınma tanımı ve tartışmalarından hareketle sürdürülebilirliğin ekonomik, çevresel ve toplumsal olmak üzere üç boyutta ele alınması gerektiği kabul edilmektedir. Ekonomik sürdürülebilirlik, genellikle ekonomik büyümenin devamlılığının sağlanması biçiminde tanımlanmaktadır. Çevresel sürdürülebilirlik, biyolojik çeşitliliğin korunması, ekonomik faaliyetlerin ekosistemlerin taşıma kapasitesi göz önüne alarak düzenlenmesi, hava, su ve toprak kirliliğinin önlenmesi gibi göstergeler üzerinden ele alınmaktadır. Toplumsal sürdürülebilirlik ise ekonomik faaliyetlere ilişkin fırsat ve etkilerin toplum bünyesinde hakkaniyetli bir şekilde dağılımı, toplumun sağlık ve refahının korunması, yerel toplulukların karar alım süreçlerine katılımı gibi ilkelerle ifade edilmektedir. Sürdürülebilir kalkınmanın hayata geçirilmesi yönünde önemli adımlardan birinin enerji üretiminde fosil yakıtlar yerine yenilenebilir kaynaklara yönelmek olduğu savunulmaktadır. Bu bağlamda, diğer pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de son yıllarda yenilenebilir enerji yatırımlarına ağırlık verildiği görülmektedir. Türkiye, yenilenebilir bir enerji kaynağı olarak görülen jeotermal enerjiden elektrik üretimi alanında kurulu güç bakımından dünyada dördüncü sırada olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte,

yerel topluluklarının, jeotermal enerji projelerinin uygulanış biçimine dair bazı kaygı ve şikayetlerinin basına artan şekilde yansıdığı gözlemlenmektedir. Bu çerçevede santrallerin kuruluş aşamasında yerel halkın karar alım süreçlerine yeterince dahil edilmediği ve santrallerden kaynaklı gaz ve termal sıvı çıktılarının çevreyi kirletmemesi için gereken önlemlerin yeterince alınmadığı iddia edilmektedir. Bu çalışmada Türkiye'deki jeotermal enerji santrallerinin çevresel ve toplumsal sürdürülebilirlik esaslarına ne denli uyumlu olduğu incelenecektir. Bu amaçla öncelikle sürdürülebilirlik kavramı ve bunun ekonomik, çevresel ve toplumsal bileşenlerine dair farklı yaklaşımlar ele alınacaktır. Daha sonra Türkiye'deki jeotermal enerji santrallerinin kuruluşu ve çalışması sürecinde ortaya çıkan çevresel ve toplumsal etkilere dair basına yansıyan iddialara değinilecektir. Bu iddialar ışığında Türkiye'deki jeotermal enerji santrallerinin çevresel ve toplumsal sürdürülebilirlik ilkelerine ne derece uyumlu olduğu ele alınacaktır.

**Anahtar Sözcükler:** *sürdürülebilir kalkınma, çevresel sürdürülebilirlik, toplumsal sürdürülebilirlik, jeotermal enerji*



## ASSESSMENT OF THE GEOTHERMAL POWER PLANTS IN TURKEY FROM THE VIEWPOINT OF ENVIRONMENTAL AND SOCIAL SUSTAINABILITY

Kutay Kutlu<sup>2</sup>

Istanbul Aydin University, Faculty of Economic and Administrative Sciences,  
Department of Political Science and International Relations

kutaykutlu@aydin.edu.tr

### **Abstract**

Based on definition of and discussions on sustainable development, raised to the agenda in the Our Common Future Report prepared by the United Nations World Commission on Environment and Development in 1987, it is accepted that sustainable development has to be assessed in three dimensions: Economic, environmental, and social. Economic sustainability is commonly defined as maintaining continuity of economic growth. Environmental sustainability is assessed through indicators such as preservation of biodiversity, regulation of economic activities with due regard for carrying capacity of ecosystems, prevention of air, water, and soil pollution. Social sustainability is expressed through principles such as equitable distribution of opportunities and impacts concerning economic activities, protection of health and well-being of society, participation of local communities in decision-making processes. It is defended that use of renewable resources instead of fossil fuels is among essential steps towards realization of sustainable development. In this context, renewable energy investments have been given prominence in Turkey, as in many other countries. It is stated that Turkey ranks fourth by means of installed capacity in electricity

production from geothermal energy. However, it is observed that concerns and complaints of local communities on manner of implementation of geothermal power plant projects have increasingly been appearing on the media. In this framework, it is claimed that local communities are not adequately included in decision-making procedures in initial stages of projects and necessary measures to prevent pollution caused by gas and thermal liquid outputs emerging from plants are not taken adequately. In this study, the degree of compatibleness of geothermal power plants in Turkey with principles of environmental and social sustainability will be investigated. Towards this goal, firstly different approaches on concept of sustainability, and its economic, environmental, and social components will be elaborated. Next, the claims appearing on the media on environmental and social impacts throughout the setting up and operation of geothermal power plants in Turkey will be touched upon. Under the light of these claims, the degree of compatibility of geothermal power plants in Turkey with the principles of environmental and social sustainability will be assessed.

**Keywords:** *sustainable development, environmental sustainability, social sustainability, geothermal energy*

## 1. Giriş

Sürdürülebilir kalkınma kavramı, geleneksel kalkınma stratejilerinin çevreye verdiği zararlar karşısında, ülkelerin kalkınma hedefleri ile gezegenin sınırlı doğal kaynakları arasında bir denge kurulması amacıyla ortaya atılmıştır. Kavram, ekonomik, çevresel ve toplumsal sürdürülebilirlik olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Ekonomik sürdürülebilirlik, özellikle gelişmekte olan ülkeler bakımından ekonomik büyümenin, kaynakların daha verimli kullanımı suretiyle sürdürülmesi ve yoksulluğun giderilmesini ifade etmektedir. Çevresel sürdürülebilirlik, ekonomik faaliyetlerin doğal kaynaklar ve biyolojik çeşitliliğe geri dönüşü olmayan zararlar verilmeksizin sürdürülmesini öngörmektedir. Toplumsal sürdürülebilirlik, ekonomik faaliyetlerin maliyet ve ürünlerinin farklı kesimler arasında adil bir şekilde dağılımı, bunlardan etkilenecek olanların karar alım süreçlerine etkin katılımı, toplumun sağlık ve refahının korunması gibi göstergeleri içermektedir. Yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı, sürdürülebilir kalkınma yolunda önemli araçlardan biri olarak görülmektedir. Öte yandan, gerekli önlemler alınmadığı takdirde bunların da sürdürülebilirliğini tartışmaya açacak olumsuz etkilere yol açabileceği unutulmamalıdır.

Türkiye, gelişmekte olan ve fosil yakıt kaynakları sınırlı bir ülke olarak enerji üretiminde yenilenebilir kaynaklardan daha fazla yararlanma çabasıdadır. Yenilenebilir enerji başlığı altında sınıflandırılan kaynaklardan biri de jeotermal enerjidir. Ülkemiz, özellikle Ege Bölgesi'nde yoğunlaşan jeotermal enerji potansiyelini elektrik enerjisine dönüştürmek amacıyla, sayıları yıllar içerisinde artan pek çok santral projesine ev sahipliği yapmaktadır. Öte yandan, jeotermal enerji santrallerinin sayısı arttıkça bunların kurulduğu bölgelerde yaşayan halkın çeşitli şikayetlerinin de su yüzüne çıktığı gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, söz konusu projelerin sayıca fazlalığı, termal akışkanlar ve gazlarının denetimsizce çevreye salınmasının yol açtığı su, toprak ve hava kirliliği, jeotermal enerji projelerinin sürdürülebilirliği hakkında tartışmalar doğurmuştur.

Bu çalışma, Türkiye'deki jeotermal enerji santrallerini çevresel ve toplumsal sürdürülebilirlik açısından değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, öncelikle sürdürülebilirlik kavramı farklı boyutlarıyla ele alınacaktır. Daha sonra Türkiye'deki jeotermal enerji santrallerine dair akademik çalışma, sivil toplum raporları ve basına yansıyan iddialar ışığında söz konusu projelerin ne denli sürdürülebilir olduğu tartışılacaktır. Son olarak, bu tartışma neticesinde varılan

sonuçlar ortaya konulacaktır. Türkiye’de termik veya hidroelektrik santrallerin çevresel ve toplumsal etkileri üzerine sosyal bilimler alanında pek çok akademik çalışma mevcutken, jeotermal enerji hakkındaki çalışmaların daha çok fen bilimleri alanındakilerle sınırlı kaldığı gözlemlenmektedir. Dolayısıyla bu çalışmanın, jeotermal enerji santrallerini salt teknik değerlendirmelerle sınırlı bir konu olmaktan çıkarak çok yönlü tartışmaya açmak yönünden önem arz edeceği düşünülmektedir.

## **2. Sürdürülebilir Kalkınma Kavramı ve Farklı Boyutları**

### **2.1. Sürdürülebilir Kalkınma Kavramının Tarihsel Gelişimi ve Tanımı**

Sürdürülebilir kalkınma kavramı, 1987 yılında Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu’nun (DÇKK) hazırladığı Ortak Geleceğimiz Raporu ile birlikte yaygın bir referans noktası haline gelmiştir. Bununla birlikte, kavram gerçekte 1970’lerden bu yana süregelen, gelişmiş ülkelerdeki kalkınma paternlerinin sürdürülebilir olmayan niteliği ile gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasındaki eşitsizliklere dikkat çeken tartışmaların ürünüdür. Roma Kulübü’nün hazırladığı 1972’de yayımlanan Ekonomik Büyümenin Sınırları Raporu ilk, 1970 tarihli Tinbergen Raporu ve 1977 tarihli Brandt Komisyonu Raporu ikinci konu başlığı altındaki çalışmalara örnek oluşturmaktadır (Bruyninckx, 2006). Söz konusu tartışmalar, 1972’de Stockholm’de gerçekleştirilen Birleşmiş Milletler Çevre Konferansı’nda da kendisine yer bulmuştur. Bu çerçevede gelişmiş ülkeler, ekonomik kalkınmanın yarattığı çevre sorunları karşısında tüm ülkelerin ortak sorumluluk alması gerektiğini savunmuştur. Bununla birlikte gelişmekte olan ülkeler, çevre sorunlarının temelde gelişmiş ülkelerin ekonomik faaliyetlerinin ürünü olduğuna işaret ederek, öncelikle söz konusu ülkelerin sorumluluk alması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca, kendi ülkelerindeki yetersiz kalkınma düzeyinin de sınırları dahilinde bazı çevre sorunlarının ortaya çıkmasına veyahut halihazırdakilerin ağırlaşmasına yol açtığından hareketle, kalkınma kadar, geri kalmışlığın da sorunsallaştırılması gereğine işaret etmiştir (Selin ve Linnér, 2005).

DÇKK, Ortak Geleceğimiz Raporu’nun hazırlanması sürecinde çevre ve kalkınma ile ilgili kaygıları uzlaştırabilecek bir paradigma ortaya koymayı hedeflemiştir (Selin ve Linnér, 2005). Bu sebeple, Ekim 1984’ten raporun yayımlandığı 1987’ye kadarki süreçte, ulusal ve uluslararası kuruluşlardan çevre bozulmasından bire bir etkilenen

bireylere kadar pek çok kesimle görüşmeler gerçekleştirilmiştir (Keeble, 1988). Sonuçta, ekonomik büyümeyi sorunsallaştıran Ekonomik Büyümenin Sınırları Raporu'nun aksine, ekonomik büyümeyi çevre bozulması ve yoksulluğun çözüm reçetesi olarak sunan Ortak Geleceğimiz Raporu'nda bu bağlamda sürdürülebilir kalkınma kavramına yer verilmiştir (Burton, 1987). Ortak Geleceğimiz Raporu, sürdürülebilir kalkınmayı “bugünün ihtiyaçlarını, gelecek kuşakların da kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme olanağından ödün vermeksizin karşılamak” şeklinde tanımlamaktadır (DÇKK, 1991, s:71).

Ortak Geleceğimiz Raporu, çevresel bozulma, toplumsal sorunlar ve yoksulluk arasındaki bağlantılara dikkat çekmektedir (DÇKK, 1991). Raporun önsözünde, “hem güçlü, hem de aynı zamanda sosyal ve çevresel olarak sürdürülebilir bir büyüme” gereksinimine vurgu yapılmaktadır (DÇKK, 1991, s:17). Ayrıca, 1992'de Rio'da düzenlenen Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı'nın çıktılarında olan Gündem 21 belgesinde de “Sosyal ve Ekonomik Boyutlar” ile “Kalkınma için Kaynakların Korunması ve Yönetimi” başlıklı bölümlere yer verilmektedir (URL-1). Birleşmiş Milletler (1997), “Kalkınma Gündemi” başlıklı yayınında “Ekonomik kalkınma, toplumsal kalkınma ve çevrenin korunması, sürdürülebilir kalkınmanın birbiriyle bağlantılı ve birbirini destekleyen bileşenleridir” demektedir (aktaran Kuhlman ve Farrington, 2010, s:3438).

Markandya vd. (2002, s:171) sürdürülebilirliği “insan refahını oluşturan ekonomik, toplumsal ve çevresel sistemlerin, insan refahının en azından zamana yayılarak muhafaza edilebileceği ölçüde zamana yayılarak korunabilmesi” olarak tanımlamaktadır. Yazarlara göre sürdürülebilir kalkınma kavramında, sürdürülebilirlikten farklı olarak, sağlık, insan hakları, eğitim gibi insani gelişme parametrelerinin salt muhafazası değil, geliştirilmesinden de söz edilmektedir (Markandya vd., 2002). Özetle, sürdürülebilirlik, ekonomik, çevresel ve toplumsal olmak üzere birbiriyle ilişkili üç boyuttan oluşan bir kavramdır. İzleyen bölümlerde kavramın bu boyutlarından kısaca söz edilecektir.

## 2.2. Ekonomik Sürdürülebilirlik

Ekonomik sürdürülebilirliğe ilişkin literatürde farklı yaklaşımlar mevcuttur. Bunlardan ilki, çevresel ve toplumsal sürdürülebilirliğe olumsuz etkisi bulunmayan

bir ekonomik gelişmeye vurgu yapmaktadır (URL-2). Khan'a (1995, s:64) göre "ekonomik sürdürülebilirlik, gelecekteki ihtiyaçlardan ödün verilmeksizin bugünkü tüketim düzeyini tatmin eden bir üretim süreciyle ilişkilidir". Öte yandan, ekonomik sürdürülebilirliği ekonomik büyümenin devamlılığının temini olarak gören ve doğal kaynaklar veya refahta düşüş pahasına sermaye artışını savunan bir başka yaklaşım da mevcuttur (URL-2). Khan (1995), ekonomik sürdürülebilirliğe dair geleneksel yaklaşımların doğal kaynakların sınırsızlığı varsayımı veya ekonomik büyümeyle elde edilecek teknolojik gelişmelerin doğal kaynaklardaki eksikliği telafi edebileceği beklentisi temelinde ekonomik büyümenin devamlılığına öncelik verdiğini belirtmektedir.

Brundtland Raporu, yoksulluğu da çevre sorunlarına yol açan ve giderilmesi gereken bir tehdit olarak kavramsallaştırdığı için özellikle gelişmekte olan ülkelerde refah düzeyinin yükseltilmesi bakımından ekonomik büyümenin önemini kabul etmektedir. Bununla birlikte, tek başına niceliksel anlamda bir büyüme performansının yeterli olmayacağı vurgulanmaktadır:

Temel ihtiyaçları karşılamak, kısmen, tam büyüme potansiyeline ulaşmaya bağlıdır ve sürdürülebilir kalkınma da bu tür ihtiyaçların karşılanamadığı yerlerde ekonomik büyümeyi kesinlikle gerektirir. (...) Ama büyüme tek başına yeterli değildir. Yüksek düzeyde bir üretimle, yaygın yoksulluk bir arada da var olabilir, çevreyi tehlikeye sürükleyebilir. Bu sebeple sürdürülebilir kalkınma, toplumların insanî ihtiyaçları, hem üretim potansiyelini artırarak, hem de herkese eşit fırsat tanınmasını garanti altına alarak karşılamasını gerektirir (DÇKK, 1991, s:72).

Brundtland Raporu, doğal kaynakların korunması ve tasarruflu bir şekilde kullanılmasının da ekonomik sürdürülebilirliğin önemli bir bileşeni olduğunu vurgulamaktadır. Raporda çevresel kaygılarla alınacak önlemlerin ekonomiye zarar değil, fayda sağlayabileceği belirtilmektedir. Ayrıca, teknolojik gelişmelere duyulan inançla halihazırdaki sürdürülebilir olmayan ekonomik büyüme tarzının terk edilmemesi eleştirilmektedir. Raporda bu hususlar şu ifadelerle ele alınmaktadır:

Ekonomik ve ekolojik kaygıların mutlaka birbiriyle çelişkili olması gerekmez. Örneğin tarım yapılan toprağın kalitesini korumaya ve ormanların korunmasına dönük politikalar uzun vadede tarımsal kalkınmaya olumlu etkiler yapmaktadır. Enerji tasarrufundan ve madde kullanımı tasarrufundan sağlanan kazançlar hem ekolojik amaçlara hizmet etmekte, hem de maliyeti düşürmektedir. Ama

ekonomik ve çevresel amaçları bu uyumu çoğu zaman, kişi veya grup çıkarları sebebiyle sağlanamamakta, başkaları üzerindeki etkisi dikkate alınmamakta, bilimin çare bulma yeteneğine körü körüne inanılmakta ve bugünün kararlarının uzak geleceklere yapacağı etkiler konusunda cahilce davranılmaktadır. Bu miyopluğa, kurumsal katılıklar da eklenmektedir (DÇKK, 1991, s:92-93).

### 2.3. Çevresel Sürdürülebilirlik

Goodland (1995), çevresel sürdürülebilirliğin, insan hayatının sürmesini sağlayan yaşam destek sistemlerinin korunmasını ifade ettiğini belirtmektedir. (Goodland, 1995). Yazara göre “Çevresel sürdürülebilirlik, insan ekonomik alt sisteminin ölçeğini düzenleyen dört başat faaliyet üzerindeki sınırlamalar kümesidir: kaynak tarafında yenilenebilir ve yenilenebilir olmayan kaynakların kullanımı ve yutak tarafında kirlenme ve atık hazmı” (Goodland, 1995, s:10). Goodland (1995), sermaye türlerini doğal sermaye, insan sermayesi, insan yapımı sermaye ve toplumsal sermaye olarak dörde ayırmaktadır. Yazar, çevresel sürdürülebilirliğin “faydalı mal veya hizmetler akışı sağlayan çevresel olarak temin edilen varlıklar stoku (toprak, atmosfer, ormanlar, su, sulak alanlar gibi)” olarak tanımladığı doğal sermayenin muhafazasını veya en azından tüketilmemesini gerektirdiğini savunmaktadır (Goodland, 1995, s:14).

Goodland (1995), çevresel sürdürülebilirliğin, sürdürülebilir ekonomik büyümeye cevaz vermediğini, üretim ve tüketimin sürdürülebilir düzeylerde tutulmasını gerektirdiğini ileri sürmektedir. Yazara göre nicel bir artışı ifade eden büyüme ile nitel bir gelişmeye karşılık gelen kalkınma arasında bir ayrım gitmek gerekmektedir. İşlenen hammadde miktarının büyümesi yerine verimliliğin artırılması ve böylelikle nicel değil nitel bir gelişmeye yönelme yolunda bir çizgiyi önermektedir (Goodland, 1995).

Goodland (1995), çevresel sürdürülebilirliğin zayıf, güçlü ve aşırı güçlü olmak üzere farklı derecelerde ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Buna göre zayıf çevresel sürdürülebilirlik, yalnızca toplam sermayeyi belirli bir düzeyde tutmakla yetinerek bunun ne kadarını hangi tür sermayenin oluşturduğunu ilgilendirmemektedir. Buna göre doğal sermayenin kaybı, onun sağladığı olanaklarla inşa edilen insan-yapımı sermayenin getirileri ile ikame edilebilecektir. Güçlü çevresel sürdürülebilirlik ise farklı sermaye türlerinin birbiriyle tam anlamıyla ikame edilebilir nitelikte bulunmadığı gerçeğinin farkında olarak her bir sermaye stokunun belirli ölçüde

korunması gerektiğini savunmaktadır. Aşırı güçlü çevresel sürdürülebilirlik ise yenilenebilir olmayan hiçbir kaynağın tüketilmemesi gerektiği kabulünden yola çıkmaktadır.

DÇKK'nin (1991, s:81), Brundtland Raporu'nda ekonomik büyümenin "daha az madde-yoğun, daha az enerji-yoğun" hale getirilmesinden ve "ekolojik sermaye stokunu sürdürmek"ten söz etmesi, güçlü çevresel sürdürülebilirlik çizgisinden yana bir tavır olarak yorumlanabilir. Raporda bir hidroelektrik santrali projesi örneği üzerinden yapılan şu değerlendirmeler de bu savı destekler niteliktedir:

Büyümenin kalitesini değiştirmek için, kalkınma çabalarına yaklaşımımızı değiştirip tüm etkileri dikkate almamız gerekir. Örneğin bir hidroelektrik santral yalnızca daha çok elektrik elde etmenin bir yolu olarak görülmemeli, yerel çevre üzerindeki etkileri ile yerel toplum yaşamı üzerindeki etkileri de bilançoya dahil edilmelidir. Böylelikle bir hidroelektrik santral projesinin, ender bir ekolojik sistemi bozacağı sebebiyle reddedilmesi, kalkınmanın kısıtlanması değil, ilerlemenin bir ölçüsü olabilir. Bazı durumlarda sürdürülebilirlik düşünceleri, kısa vadede malî bakımdan cazip görünen bir takım faaliyetlerin reddini gerekli kılacaktır. (DÇKK, 1991, s:83)

#### **2.4. Toplumsal Sürdürülebilirlik**

Goodland (1995), eğitim, sağlık, toplumsal dayanışma, kültürel kimlikler ve çeşitlilik gibi değerlerin korunmasının toplumsal sürdürülebilirliğin temelini oluşturduğunu ifade etmektedir. Bunların nicel olarak ölçülmesinin güç olmasının sürdürülebilirliğin diğer unsurlarına göre daha çok ihmal edilmesine yol açtığını, ancak sosyal sermayenin muhafaza edilememesinin fiziksel sermaye üzerinde de olumsuz etkileri olacağını savunmaktadır. Yazar, toplumsal sürdürülebilirliğin ancak güçlü sivil toplum ve katılımçılık ile gerçekleştirilebileceğini belirtmektedir (Goodland, 1995).

Brundtland Raporu, kalkınmanın sürdürülebilir olması için katılımçılığın, toplumsal adaletin ve toplumun eğitim ile sağlık durumunun iyileştirilmesinin önemine dikkat çekmektedir. Katılım bağlamında DÇKK (1991, s. 76) "yerel toplumların karar süreçlerine etkin katılımı, onlara ortak çıkarlarını seslendirme ve etkili biçimde



yürürlüğe koyma imkânında yardımcı olabilir” tespitine yer vermektedir. Raporda katılım sürecinin etkin kılınabilmesi için sadece merkezi yasal düzenlemelerin yeterli olmadığı, yerel demokrasinin ve ademi merkeziyetin fiilen hayata geçirilmesinin önemi şu sözlerle vurgulanmaktadır:

Hukuk, tek başına ortak çıkarları uygulayamaz. En önemli ihtiyacı toplumun bilinci ve desteğidir ki, bu da çevreyi etkileyen kararlarda daha geniş halk katılımın gerektirir. En iyi yol, yerel toplumların bağımlı olduğu kaynakların yönetiminde ademi merkeziyet tanımak, bu toplumlara o kaynağın kullanımı konusunda etkin söz hakkı vermektir. Aynı zamanda vatandaşların inisiyatifini artırmak, vatandaşların kurdukları kurumlara güç vermek ve yerel demokrasiyi güçlendirmek de gereklidir (DÇKK, 1991, s:94).

Brundtland Raporu’ndaki şu sözler de sürdürülebilirliğin ekonomi dışındaki toplumsal ve çevresel boyutlarına dikkat çekmektedir:

Fakat yine de, hesaplanan ekonomik değişkenlerin kapsamını genişletmek tek başına yeterli değildir. Sürdürülebilirlik kavramının içinde, eğitim ve sağlık gibi ekonomi dışı değişkenlerle, temiz hava ve su gibi, doğal güzelliklerin korunması gibi kavramlar da vardır (DÇKK, 1991, s:83).

Ayrıca, Brundtland Raporu, büyümenin etkilerinin daha adil olması gereğinden söz ederek “Bozulan gelir dağılımıyla bir arada yürüyen hızlı kalkınma daha yavaş büyümede dağılımın yoksullar lehine düzenlenmesinden daha kötü sonuçlar veriyor olabilir” demektedir (DÇKK, 1991, s:82).

### **3. Türkiye’deki Jeotermal Enerji Santralleri Üzerine Değerlendirmeler**

Jeotermal enerji potansiyeli bakımından dünyada yedinci sırada yer alan Türkiye (Zaim ve Çavşi, 2018), jeotermal enerjiden elektrik üretimi alanında kurulu güç bakımından 1,347 megavat ile ABD, Endonezya ve Filipinler’in ardından dördüncü sıradadır (URL-3). Bu santrallerden üretilen elektriğin toplam üretimdeki payı, Mayıs 2015 – Nisan 2016 döneminde % 1,31 iken (Öztürk vd., 2017) bu oran, 2019 Mart ayı itibarı ile % 2,5’a yaklaşmış durumdadır (URL-3).

### 3.1. Türkiye'deki Jeotermal Enerji Santralleri ve Çevresel Sürdürülebilirlik

Jeotermal enerji santralleri, fosil yakıtlarla değil, yeraltındaki termal suları kullanarak enerji ürettiği için yenilenebilir ve çevreci bir enerji kaynağı olarak görülmektedir. Bununla birlikte jeotermal enerji santralleri, kuruldukları arazinin jeolojik özellikleri ve çevresel tedbirlerin alınmaması gibi gerekçelerle su, toprak ve hava kirliliğine yol açabilmektedir. Bu bölümde Türkiye'deki jeotermal enerji santrallerinin çevresel sürdürülebilirlik açısından taşıdığı bazı sorunlar ele alınacaktır.

Türkiye'deki jeotermal enerji santrallerine ilişkin ekolojik sorunlardan ilki, bu santrallerin büyük bir bölümünün yol açtığı su ve toprak kirliliğidir. Jeotermal kaynaklardan temin edilen termal suların içerisinde, sondajın yapıldığı bölgeye göre değişen miktarlarda arsenik, bor, selenyum, kurşun, kadmiyum, hidrojen, sülfür, cıva, amonyak, radon, karbondioksit ve metan maddelerine rastlanabilmektedir (Erkul, 2012). Bu termal akışkanların santralde enerji üretiminde kullanıldıktan sonra yeraltına reenjekte edilmesi gerekmekte; fakat ülkemizdeki santrallerin büyük bölümünde bu işlem, maliyet fazlalığı ve teknoloji yetersizliği gibi gerekçelerle yapılmamaktadır (URL-4). Bu sıvılar enerji üretiminin ardından denetimsiz bir şekilde yüze salındığı takdirde çevre kirliliğine yol açabilmektedir (Baba, 2015). Erkul (2012), Denizli Kızıldere'de gerçekleştirdiği araştırmalarda burada yer alan jeotermal sahalarda 9'u elektrik enerjisi üretiminde kullanılan 21 sondaj kuyusuna karşılık sadece 1 adet reenjeksiyon kuyusunun bulunduğunu tespit etmiştir. Bölgede yapılan incelemeler, bor içeren termal suların çoğunluğunun tarımda sulama amaçlı da kullanılan Büyük Menderes Nehri'ne boşaltılarak nehirde ötrofikasyon ve kirliliğe yol açtığı altını çizmektedir (Erkul, 2012; Baba ve Ármannsson, 2006). Kızıldere'nin yanı sıra, Tuzla (Çanakkale) ve Kurşunlu-Salihli'deki (Manisa) jeotermal sahalarında da sıvıların bor kirliliği yarattığı belirlenmiştir (Baba ve Ármannsson, 2006).

Ülkemizdeki jeotermal enerji santrallerinin çoğunun yer aldığı Aydın ilinde jeotermal suların, Su Kirliliği Kontrolü Yönetmeliği'nde öngörülen normal değerlerin 190 katına varan Bor ve 250 katına varan Arsenik içerdiği belirtilmektedir. Ayrıca yine su kirliliği ölçütleri arasında yer alan elektriksel iletkenliğin ise Aydın'da İmamköy ile Çıldır Havaalanı mevkiinde bulunan yer altı sularında gerçekleştirilen ölçümlerde yüksek düzeyde olduğu aktarılmaktadır (URL-4). Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın hazırladığı Aydın İli 2016 Yılı Çevre Durum Raporu'nda, Büyük

Menderes Havzası'nda bor kirliliğinden söz edilerek bunda Sarayköy ile Salavatlı'da bulunan jeotermal enerji santrallerinin rol oynadığı belirtilmektedir. Raporda jeotermal akışkanlarının su kaynaklarındaki etkilerinin yanı sıra toprak kirliliğine de sebep olduğuna dikkat çekilmektedir (URL-5). Ege Bölgesi'nde jeotermal enerji santrallerinin bulunduğu bölgelerdeki yeraltı sularında bor ve kurşun gibi ağır metallerin yoğunluğunun arttığı tespit edilmiştir (Baba, 2015). Batı Anadolu, ülke tarımı için önem arz eden bir bölge olup, bor kirliliği nedeniyle bazı tarım arazileri kullanılamaz hale gelmiş durumdadır (Baba ve Ármannsson, 2006). Ayrıca, sondaj aşamasında yaşanan patlamalarla püsküren sıvıların da tarım alanlarına zarar verdiği görülmektedir (Baba, 2015).

Türkiye'deki jeotermal enerji santrallerine ilişkin ekolojik sorunlardan ikincisi, bu santrallerden salınan buharda yer alan gazlardan kaynaklanan hava kirliliğidir. Aksoy vd. (2015), jeotermal kaynaklardan çıkan buharda karbondioksit, hidrojen sülfür, amonyak, azot, hidrojen ve metan gibi gazların yer aldığını belirtmektedir. Yazarlar, söz konusu gazların, jeotermal sıvının kullanımı esnasında sıvı hale dönüşmemesi sebebiyle yoğunlaşmayan gazlar olarak anıldığını ifade etmektedir (Aksoy vd., 2015). Yıldırım Özcan ve Gökçen (2009), Kızıldereli'deki jeotermal sahalarındaki yoğunlaşmayan gaz oranının, dünyadaki emsallerine göre oldukça yüksek düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Aydın'da düzenlenen Çevre Kurultayı sonucunda hazırlanan raporda jeotermal enerji santrallerinin Aydın'da hava kirliliğine de yol açtığına dikkat çekilerek bu tesisler kaynaklı kökenli kükürt dioksit emisyonlarının, Aydın'ı Bursa ile birlikte yaz dönemi kükürt dioksit ortalaması en yüksek il haline getirdiği ifade edilmektedir. Kükürt dioksit gazının asit yağmurlarının oluşumunda rol oynadığı hatırlatılmaktadır (URL-4). Jeotermal enerji santrallerinin arama ve işletme faaliyetleri kaynaklı hidrojen sülfür salımlarının Aydın'da hava kirliliğine yol açtığı vurgulanmaktadır (URL-5).

Aksoy vd. (2015), yaptıkları çalışmalarda, Türkiye'deki jeotermal santrallerin büyük çoğunluğunun yer aldığı Menderes Masifi'ndeki kayaç yapısının karbonat içeren kayalardan oluşması sebebiyle, bu bölgedeki jeotermal enerji santrallerinin faaliyetleri esnasında karbondioksit salımı meydana geldiği bulgusuna ulaşmıştır. Yazarlar, jeotermal enerjinin dünyada iklim dostu ve yenilenebilir bir enerji kaynağı olarak bilinmesine karşın, Türkiye'deki jeotermal sahalarındaki bu özgün koşullar sebebiyle santrallerin emisyon düzeylerinin kömürlü termik santrallerden bile yüksek olduğunu ifade etmektedir (Aksoy vd., 2015). Jeotermal enerji, yenilenebilir bir kaynak olarak kabul edildiğinden ülkemizde jeotermal enerji santrallerinin

karbondioksit salımını sınırlayan veya bunları raporlama yükümlülüğü getiren bir yasal düzenleme bulunmamaktadır. Yalnızca çok az sayıdaki santralde karbondioksiti tutarak gaz ve içecek sektörlerinde değerlendirilmek üzere satılmasını sağlayan sistemler kurulmuş durumdadır (URL-6).

### **3.2. Türkiye’deki Jeotermal Enerji Santralleri ve Toplumsal Sürdürülebilirlik**

Toplumsal sürdürülebilirliğin önemli unsurlarından olan yerel halkın katılımı süreci, ülkemizde Çevresel Etki Değerlendirmesi (ÇED) düzenlemeleri çerçevesinde ele alınmaktadır. Çevresel Etki Değerlendirmesi Yönetmeliği (ÇED Yönetmeliği), projelerin ÇED sürecine tabi olma durumlarını belirlemek için ikili bir sınıflandırma öngörmektedir. Buna göre, yönetmeliğin Ek-1 listesinde yer alan faaliyetler “Çevresel etki değerlendirmesine tabi projeler”, Ek-2 listesindeki faaliyetler “Seçme, eleme kriterlerine tabi projeler” olarak adlandırılmaktadır. İlk listede yer alan projeler yönünden ÇED raporu hazırlanması zorunluysen, ikincisindekiler hakkında Çevre ve Şehircilik Bakanlığı (“Bakanlık”), proje tanıtım dosyasını inceledikten sonra “ÇED gereklidir” veya “ÇED gerekli değildir” kararı vermektedir. Öte yandan, ÇED Yönetmeliğinin 5. Maddesine göre Bakanlık, bu konudaki yetkisini “sınırlarını belirleyerek yetki genişliği esasına göre” Valiliklere devredebilmektedir (URL-7).

“ÇED gereklidir” kararı verilen projeler için yatırımcı, ÇED Başvuru Dosyası hazırlayarak Bakanlığa sunmakta, Bakanlıkça uygun görülen dosyanın bir nüshası, projeye ilgili görüş ve önerilerin Bakanlık veya Valiliğe iletilmesi konusunda halka duyuru yapılmak üzere Valiliğe gönderilmektedir (URL-8). Dosyanın uygun bulunması üzerine, ÇED Yönetmeliği Madde 8/4’te belirtildiği gibi “ilgili kamu kurum ve kuruluş temsilcileri, Bakanlık yetkilileri, proje sahibi ve Bakanlıkça yeterli verilmiş kurum/kuruluşlardan oluşan bir Komisyon” kurulmaktadır (URL-7). Ayrıca halka projeye dair bilgi vermek, fikir ve tavsiyelerini almak amacıyla halkın katılımı toplantısı düzenlenmekte, toplantının düzenlenmesinden en az on gün öncesinden, yapılacağı yer, tarih ve saate ilişkin bilgiler, yerel ve ulusal gazetelerde ilan yoluyla duyurulmaktadır (URL-8).

Öncelikle, ÇED Yönetmeliğindeki tüm süreçleri etkileyen genel sorunların jeotermal enerji santralleri bakımından da ortaya çıktığını ifade etmek gerekmektedir. Bu

bağlamda Turgut (2009), ÇED Yönetmeliğindeki halkın katılımı toplantısının düzenleniş biçiminin halkın ÇED raporunun içeriğinin belirlenmesine doğrudan etki etmesine olanak verecek nitelikte olmadığını ifade etmektedir. Zira ÇED Yönetmeliği, söz konusu toplantılarda dile getirilen görüş ve önerilerin, sürecin devamındaki ÇED raporu özel formatının belirlenmesi aşamasında Komisyon tarafından dikkate alınacağını belirtmekle yetinmekte olup, raporların hazırlanması evresinde halkın katılımına dair bir düzenleme getirmemektedir. Ayrıca, ÇED Yönetmeliğinde yer verilen en az on gün önce duyuru yükümlülüğü, daha önceki bir metinde yer alan üç günlük süreye nazaran daha uzun olmakla birlikte, halkın projenin içeriğini yeterince inceleyip fikir beyan etmesi bakımından yeterli değildir. ÇED süreci konusundaki Avrupa Birliği standartlarını ortaya koyan AB ÇED Yönergesinde “erken ve etkili bir katılım olanağı”, “yeterli bir süre” ve “makul bir süre” hususları özellikle vurgulanmaktadır (Turgut, 2009).

Yazıcı Gökmen vd. (2016) de Türkiye’deki ÇED uygulamalarına yönelik olarak çeşitli eleştiriler getirmektedir. Yazarlar, yönetmelikte katılım, süreler, izleme/denetleme ve kapsamla ilgili hususlarda iyileştirmelere gidilmesi gerektiğini savunmaktadır. Buna göre, öncelikle, katılım alanında Türkiye’nin Çevresel Konularda Bilgiye Erişim, Karar Verme Sürecine Toplumsal Katılım ve Adalete Erişim Sözleşmesi (Aarhus Sözleşmesi)’ne henüz taraf olmaması eleştirilmektedir. Ayrıca, proje henüz hayata geçirilmeden daha etkin bir katılım sağlanarak uyuşmazlıkların giderilmesinin, salt ekolojik değil, aynı zamanda ekonomik getirilerinin de olduğu belirtilmektedir. Yazıcı Gökmen vd. (2016), ÇED mevzuatında yapılan değişikliklerle sürelerin kısaltılmasının uygulamanın etkin bir biçimde gerçekleştirilmesini önlediğini, bunun kısa vadede proje sahibinin yararına gibi görünse de aslında tüm paydaşlar üzerinde olumsuz etkiler doğuracağını savunmaktadır.

Yazıcı Gökmen vd. (2016, s:11), seçme eleme kriterlerine tabi projeler yönünden, yalnızca proje kapasitelerinin göz önünde bulundurulmasını eleştirerek, “projenin fiziksel/sosyo-ekonomik, doğrudan/dolaylı, uzun vadeli/kısa vadeli, niteliksel/niceliksel, kümülatif etkileri ile birlikte konumu”nun da değerlendirmeye katılması gerektiğinin altını çizmektedir. Ayrıca, ÇED sürecinin kapsamının, projenin yapılması önerilen bölgede halihazırda var olan ve planlanan diğer projelerle beraber değerlendirileceği kümülatif bir etki değerlendirmesini de içerecek şekilde genişletilmesi ihtiyacını vurgulamaktadır (Yazıcı Gökmen vd., 2016). ÇED sürecinde seçenekler ele alınırken, projenin şu ya da bu şekilde hayata geçirileceği ön kabulüyle hareket edilmesini de eleştiren Yazıcı Gökmen vd. (2016), projenin

yapılmaması seçeneğinin de üstün kamu yararına hizmet edip etmeyeceğinin değerlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Ayrıca, projenin toplumsal ve sağlığa ilişkin etkilerinin de değerlendirilecek etmenler arasına dahil edilmesi ihtiyacına işaret etmektedir (YAZICI Gökmen vd., 2016).

İkinci olarak, jeotermal enerji faaliyetlerinin mevzuatta düzenleniş biçimine dair kimi sorunların da katılımcılık konusunda eksikliklere yol açtığından söz etmek mümkündür. Söz konusu faaliyetler, türlerine göre ÇED Yönetmeliğinin farklı bölümlerinde düzenlenmektedir. Bu çerçevede, ısı kapasitesi 20 MWe üzerindeki jeotermal kaynağın çıkarılması ve kullanılması Yönetmeliğin EK-1 listesinde yer almaktadır. Isıl kapasitesi 5 MWe üzerindeki jeotermal kaynağın çıkarılması ve kullanılması ise Yönetmeliğin EK-2 listesinde yer almaktadır. “Sismik, elektrik, manyetik, elektromanyetik, jeofizik vb. yöntemle yapılan aramalar hariç” olmak üzere jeotermal kaynak arama projeleri de yine Yönetmeliğin EK-2 listesinde yer almaktadır. Yukarıda da anıldığı gibi EK-2 listesinde yer alan projeler bakımından idarenin “ÇED gerekli değildir” kararı vermesi mümkündür. Bu çerçevede, başta kapalı çevrim yapısına sahip olmaları nedeniyle çevreye daha az etkisi olacağı varsayılan “binary” tipi santraller olmak üzere, pek çok santralin Valiliklerden “ÇED gerekli değildir” kararı alabildiği görülmektedir (Gökçen ve Yıldırım Özcan, 2009; URL-4). Bununla birlikte, “ÇED gerekli değildir” kararı alan bazı projeler bakımından yerel halk, idari yargı yoluna başvurarak valiliğin kararının bozulmasını ve projenin ÇED raporuna tabi hale gelmesini sağlayabilmektedir (URL-4). Ancak, bazı durumlarda idare, yargıdan gelen yürütmeyi durdurma veya iptal kararlarına karşın, firmanın yeniden başvurusu üzerine bir kez daha “ÇED gerekli değildir” kararı verebilmektedir (URL-9).

ÇED süreçlerinde kümülatif etkilerin yeterince dikkate alınmamasına yönelik yukarıda anılan genel eleştiri, jeotermal santraller özelinde daha ağır bir sorun olarak belirlemektedir. Zira jeotermal santrallerin büyük bir bölümünün görece dar bir coğrafyada kurulması söz konusudur. 20 Ocak 2016 tarihinde düzenlenen Aydın Çevre Kurultayı’nın değerlendirme raporunda Aydın ilindeki arazilerin % 80’inin, 2007’de yasalaşan Jeotermal Kaynaklar ve Doğal Mineralli Sular Kanunu ile jeotermal enerji faaliyetlerine açıldığı ve ülkedeki jeotermal sahalarının % 85’inin bu ilde yer aldığı belirtilmektedir. Ayrıca, halihazırda işletmede bulunan jeotermal enerji santrallerinin % 70’i ile planlama aşamasındakilerin % 80’inin yine

Aydın'da yer aldığı ve faal olanların % 70'inin de Germencik ilçesinde bulunduğu vurgulanmaktadır (URL-4). Böylesi bir durumda her bir projenin yalıtılmış bir şekilde ele alınarak "ÇED gerekli değildir" veya "ÇED olumlu" kararı verilmesi, bölgedeki toplumsal hayatı ve halk sağlığını santrallerin etkilerine karşı korunmasız bırakmaktadır.

Toplumsal sürdürülebilirliğin önemli bileşenlerinden birini de halkın sağlık koşullarının iyileştirilmesi oluşturmaktadır. Ülkemizdeki jeotermal santrallerin olumsuz sağlık etkileri de onları toplumsal sürdürülebilirlik açısından tartışmalı hale getirmektedir. Aydın Çevre Kurultayı'nın değerlendirme raporunda Dünya Sağlık Örgütü'ne rapor edilen hastalıkların % 80'inin ve yaşam kayıplarının % 25'inin çevresel etmenlerden kaynaklandığına dikkat çekilmektedir. Raporda 2010-2013 yıllarında ülkemizde en çok görülen hastalıklar olduğu ifade edilen dolaşım sistemi rahatsızlıkları, kanser, solunum sistemi rahatsızlıkları ve endokrin-metabolizma-beslenme sorunlarından kaynaklı ölümlerde Aydın ilindeki artış oranının ülke ortalamasının üzerinde olduğu kaydedilmektedir. Söz konusu yaşam kayıplarının özellikle Menderes nehrine yakın meskenlerde yoğunlaştığı vurgulanmaktadır. Raporda Menderes Nehri'ndeki kirlenmenin sebepleri arasında sanayi atıkları, belediye atıkları, evsel atıklar, aşırı gübre ve ilaçlama, madencilik atıkları ile birlikte jeotermal enerji santrallerinin yeraltına enjekte etmek yerine nehre bıraktığı sızılar da gösterilmektedir. Yoğun ve denetimsiz bir şekilde yapılan jeotermal sondaj çalışmalarının aynı zamanda Aydın ilinin içme ve kullanma suyu gereksiniminin % 80'inden fazlasını karşılayan yeraltı sularında da kirliliğe yol açtığı savunulmaktadır (URL-4).

Son olarak, toplumsal sürdürülebilirliğin bir diğer unsuru olan gelir dağılımı adaletinin de jeotermal enerji santrali projelerinden olumsuz etkilendiği görülmektedir. Yukarıda da anıldığı gibi, jeotermal enerji santrallerinin akışkan ve gaz salımları, su, toprak ve hava kirliliğine yol açarak buldukları bölgelerdeki tarımsal faaliyetleri olumsuz etkilemektedir. Bu çerçevede Dağ (2015), doktora tezi çalışmasında jeotermal enerji santrallerine yakın bölgelerdeki incir ağaçlarının meyvelerindeki ağır metal oranının, diğer yerlerdeki göre daha yüksek olduğunu saptamıştır. Dolayısıyla, bölgede yaşayanların tarımsal faaliyetlerden gelir elde etme şansı tehlikeye girmekte, gelir dağılımında enerji yatırımcıları lehine ve çiftçiler aleyhine bir dengesizlik oluşmaktadır.

#### 4. Sonuç

Sürdürülebilir kalkınma kavramı, ekonomik, çevresel ve toplumsal olmak üzere birbiriyle bağlantılı olan üç boyuttan oluşmaktadır. Her bir boyutun diğeri ile ilişkili olduğu ve gerçek anlamda sürdürülebilirlikten söz edebilmek için boyutlardan hiçbirinin ihmal edilmemesi gerektiği unutulmamalıdır. Kısa vadede ekonomik getiri sağlayabilecek yatırımların uzun vadede çevresel ve toplumsal maliyetleriyle gelecek nesillerin refahı ile ülkelerin kalkınma sürecini sekteye uğratabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Ülkemiz, enerji üretiminde dışa bağımlı konumda olup, yerli ve yenilenebilir kaynaklarla enerji arzının çeşitlendirilmesi ekonomik sürdürülebilirlik açısından önemlidir. Bununla birlikte, ekonomik sürdürülebilirliğin, çevresel ve toplumsal boyutlardan yalıtılmış olarak düşünülmesi halinde ortaya çıkabilecek olumsuz etkiler, ülkemizdeki jeotermal enerji santrallerine dair uygulamalarla gözler önüne serilmektedir.

Akademisyenler ve sivil toplum temsilcileri, ülkemizdeki jeotermal enerji santrallerinin büyük bölümünün, termal akışkan ve gazlarını çevreye salarak su, toprak ve hava kirliliğine yol açtığını tespit etmiştir. Ayrıca, Ege Bölgesi'ndeki jeotermal sahalarındaki araziye özgü kayaç yapısı sebebiyle söz konusu santrallerin yurtdışındaki emsallerinden, hatta kömürlü termik santrallerden dahi daha fazla karbondioksit salımı yaptığı belgelenmiştir. Yalnızca çok az sayıda santralin termal sıvıları olması gerektiği gibi yeraltına reenjekte ettiği ve kirlетici gazları bacada tutacak teknolojileri devreye aldığı görülmektedir. Bu koşullarda Türkiye'deki jeotermal enerji santrallerinin büyük çoğunluğunun çevresel anlamda sürdürülebilir olduğunu savunmak güçtür. Jeotermal enerjinin gerçek anlamda çevre dostu bir enerji kaynağı olarak kullanılabilmesi için devletin santrallerin sondaj, kurulum ve işletim safhalarında çevreye zararlı akışkan ve gazların salımının önüne geçecek denetimler gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Yatırımcıların ise anılan kirlетicilerin bertaraf edilmesi için gerekli teknolojilerin maliyetine katlanması elzemdir. Kısa vadede kaçınılan kimi maliyetlerin, uzun vadede bizleri daha ciddi maliyetlerle karşı karşıya bırakabileceği unutulmamalıdır.

Toplumsal sürdürülebilirlik, toplumun karar alım süreçlerine katılımı, sağlığının güvence altına alınması ve kaynakların adil dağılımıyla mümkündür. Ülkemizde halkın yatırımlara dair karar alım süreçlerine katılımını sağlamak amacıyla yürürlüğe konulan çevresel etki değerlendirme mevzuatının etkin bir şekilde işletilmediği görülmektedir. Süreçte öngörülen süre ve usullerin, halkın gündeme getirilen proje ile ilgili gerçek anlamda bilgi edinebilmesi ve görüş bildirebilmesine imkan verecek



nitelikte olmadığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, çevresel etki değerlendirmesinde belirli bir bölgede hayata geçirilecek farklı projelerin kümülatif etkisine yeterince temas edilmemesi ve ÇED raporuna tabi olup olmama hususunda her projenin tek başına ele alınması da isabetli değildir. Bu aksaklık, Ege Bölgesi ve özellikle Aydın ilinde dar bir coğrafyada çok sayıda jeotermal enerji santralının “ÇED gerekli değildir” veya “ÇED olumlu” kararı almasının önünü açmıştır. Söz konusu santrallerden doğaya salınan kirletici sıvı ve gazlarla ilgili gerekli tedbirlerin alınmaması, bölgedeki kirliliğin toplumsal sürdürülebilirliğin önemli bir unsuru olan halk sağlığı üzerinde tehdit oluşturmasına sebep olmuştur. Ayrıca, özellikle Aydın ili açısından arazilerin büyük çoğunluğunun jeotermal sondajı ve santral kurulum çalışmaları için tahsis edilmiş olması, santralin tarım üzerindeki olumsuz etkileriyle birleşince yerel halkın ekonomik faaliyetleri de risk altına girmiştir. Toplumsal sürdürülebilirlik, kaynakların adil dağılımını öngörürken, burada santralleri kuran yatırımcıların kazanç sağladığı, yerel halkın ise geçimlik tarım faaliyetlerini eskisi gibi sürdüremez hale geldiği bir durum söz konusudur.

Özetle, ülkemizde jeotermal enerji santrallerine dair uygulamaların mevcut haliyle çevresel ve toplumsal sürdürülebilirlik kıstaslarına uyumlu olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durumun giderilmesi için jeotermal enerji santrallerinin olumsuz etkilerinin önüne geçecek teknolojik önlemlerin alınması, santrallerin kurulum ve işletim sürecindeki denetimlerin etkinleştirilmesi, halkın karar alım süreçlerine gerçek anlamda katılımının sağlanması yönünde adımların ivedilikle atılması gerekmektedir.

**Kaynaklar**

Aksoy, N., Solak Gök, Ö., Mutlu, H. ve Kılınç, G., CO2 Emission from Geothermal Power Plants in Turkey, World Geothermal Congress 2015, Melbourne, Avustralya, ss. 1-7, [https://www.researchgate.net/publication/273259047\\_CO2\\_Emission\\_from\\_Geothermal\\_Power\\_Plants\\_in\\_Turkey](https://www.researchgate.net/publication/273259047_CO2_Emission_from_Geothermal_Power_Plants_in_Turkey) (Erişim: 11 Mart 2019).

- Baba, A. (2015), Application of Geothermal Energy and its Environmental Problems in Turkey. *International Journal of Global Environmental Issues*, 14(3/4), ss. 321-330, <http://openaccess.iyte.edu.tr/handle/11147/5617> (Erişim: 11 Mart 2019).
- Baba, A. ve Ármannsson, H. (2006), Environmental Impact of the Utilization of a Geothermal Area in Turkey, *Energy Source*, 1(3), ss. 267–278, [https://www.researchgate.net/publication/240241021\\_Environmental\\_Impact\\_of\\_the\\_Utilization\\_of\\_Geothermal\\_Areas](https://www.researchgate.net/publication/240241021_Environmental_Impact_of_the_Utilization_of_Geothermal_Areas) (Erişim: 11 Mart 2019).
- Bruyninckx, H. (2006), Sustainable Development: The Institutionalization of a Contested Policy Concept. Betsill, M., Hochstetler, K., Stevis, D. (der.) *Advances in International Environmental Politics* içinde Palgrave Macmillan, Basingstoke, ss. 265–298.
- Burton, I. (1987), Report on Reports: Our Common Future. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 29(5), ss. 25–29, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00139157.1987.9928891> (Erişim: 14 Şubat 2019).
- Dağ, S. (2015) İncirde Verim ve Kalite Üzerine Jeotermal Enerji Tesislerinin Olası Etkilerinin Belirlenmesi, Doktora Tezi, T. C. Adnan Menderes Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Bahçe Bitkileri Anabilim Dalı, Aydın, <http://adudspace.adu.edu.tr:8080/jspui/bitstream/11607/1519/3/Sunay%20DA%C4%9E.pdf> (Erişim: 15 Nisan 2019).
- Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (DÇKK). (1991). *Ortak Geleceğimiz*, çev. Çorakçı, B., 3. Baskı, Türkiye Çevre Sorunları Vakfı, Ankara, 452 syf..

- Erkul, H. (2012), Jeotermal Enerjinin Ekonomik Katkıları ve Çevresel Etkileri: Denizli-Kızıldere Jeotermal Örneği, Yönetim Bilimleri Dergisi, 10(19), ss. 115-133, <https://dergipark.org.tr/download/article-file/46297> (Erişim: 28 Mart 2019).
- Goodland, R. (1995), The Concept of Environmental Sustainability. Annual Review of Ecology and Systematics, 26, ss. 1-24. <http://www.jstor.org/stable/2097196> (Erişim: 14 Şubat 2019).
- Gökçen, G. ve Yıldırım Özcan, N. (2009), Jeotermal Uygulamalar ve Çevresel Etki Değerlendirme, Jeotermal Semineri, IX. Ulusal Tesisat Mühendisliği Kongresi ve Sergisi, 2009, İzmir, ss. 143-157, [https://www.researchgate.net/publication/268340014\\_JEOTERMAL\\_UYGULAMALAR\\_VE\\_CEVRESEL\\_ETKI\\_DEGERLENDIRME\\_CED](https://www.researchgate.net/publication/268340014_JEOTERMAL_UYGULAMALAR_VE_CEVRESEL_ETKI_DEGERLENDIRME_CED) (Erişim: 17 Nisan 2019).
- Keeble, B. R. (1988), The Brundtland Report: 'Our Common Future', Medicine and War, 4:1, ss. 17-25, <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07488008808408783> (Erişim: 14 Şubat 2019).
- Khan, M. A. (1995), Sustainable development: The Key Concepts, Issues and Implications. International Sustainable Development Research Conference, 27-29 March 1995, Manchester, UK, ss. 63-69, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/sd.3460030203> (Erişim: 14 Şubat 2019).
- Kuhlman, T. ve Farrington, J. (2010). What is sustainability?. Sustainability, 2(11), ss. 3436-3448, <https://www.mdpi.com/2071-1050/2/11/3436> (Erişim: 14 Şubat 2019).
- Markandya, A., Perlet, R., Mason, P. ve Taylor, T. (2002). Dictionary of Environmental Economics, Earthscan Publications, Londra, 196 syf..
- Öztürk, H., Atay, U. ve Küçükerdem, K. (2017), Türkiye'de Jeotermal Enerjiden Elektrik Üretimi: Mevcut Durum ve Beklentiler. International Multidisciplinary Congress of Eurasia 2017, Roma, ss. 12-22, [https://www.researchgate.net/publication/321348952\\_Turkiye'de\\_Jeotermal\\_Enerjiden\\_Elektrik\\_Uretimi\\_Mevcut\\_Durum\\_ve\\_Beklentiler](https://www.researchgate.net/publication/321348952_Turkiye'de_Jeotermal_Enerjiden_Elektrik_Uretimi_Mevcut_Durum_ve_Beklentiler) (Erişim: 11 Nisan 2019).

- Selin, H. ve Linner, B. O. (2005), The Quest for Global Sustainability: International Efforts on Linking Environment and Development (No. 5). Center for International Development at Harvard University, [https://www.academia.edu/3844027/The\\_Quest\\_for\\_Global\\_Sustainability\\_International\\_Efforts\\_on\\_Linking\\_Environment\\_and\\_Development](https://www.academia.edu/3844027/The_Quest_for_Global_Sustainability_International_Efforts_on_Linking_Environment_and_Development) (Erişim: 14 Şubat 2019).
- Turgut, N. Y. (2009) Çevre Politikası ve Hukuku, İmaj, Ankara, 388 syf.
- URL-1 <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/Agenda21.pdf> (Erişim: 11 Mart 2019) United Nations Conference on Environment & Development Rio de Janeiro, Brazil, 3 to 14 June 1992 Agenda 21.
- URL-2 <https://www.kth.se/en/om/miljo-hallbar-utveckling/utbildning-miljo-hallbar-utveckling/verktygslada/sustainable-development/ekonomisk-hallbarhet-1.431976> (Erişim: 11 Nisan 2019) Economic Sustainability.
- URL-3 <https://www.aa.com.tr/tr/ekonomi/jeotermalde-sektor-buyuklugu-10-milyar-dolara-ulasti/1422317> (Erişim: 28 Mart 2019) 'Jeotermalde sektör büyüklüğü 10 milyar dolara ulaştı' Anadolu Ajansı, 19 Mart 2019.
- URL-4 <http://efeler.bel.tr/assets/upload/editor/files/jeotermal-komision-raporu.pdf> (Erişim: 17 Nisan 2019) T. C. Efeler Belediyesi Jeotermal Komisyon Raporu.
- URL-5 [https://webdosya.csb.gov.tr/db/ced/editordosya/Aydin\\_icdr2016.pdf](https://webdosya.csb.gov.tr/db/ced/editordosya/Aydin_icdr2016.pdf) (Erişim: 17 Nisan 2019) T. C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Aydın İli 2016 Yılı Çevre Durum Raporu.
- URL-6 [http://www.tskb.com.tr/i/assets/document/pdf/final\\_esmf\\_cevresel\\_sosyal\\_yonetim\\_cercevesi\\_12\\_08\\_2016-tr.pdf](http://www.tskb.com.tr/i/assets/document/pdf/final_esmf_cevresel_sosyal_yonetim_cercevesi_12_08_2016-tr.pdf) (Erişim: 28 Mart 2019) Türkiye Jeotermal Geliştirme Projesi (P151739) Çevresel ve Sosyal Yönetim Çerçevesi.
- URL-7 <https://www.mevzuat.gov.tr/Metin>

## TÜRKİYE’DEKİ KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK ÇALIŞMALARININ KURUMSAL WEB SİTELERİ ÜZERİNDE KULLANIMINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Birgül Üstünbaş<sup>1</sup>

İstanbul Aydın Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölümü, 34295, İstanbul

### Özet

Kurumların mevcut iletişim hedeflerine dahil edilen kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları, kurum ile hedef kitlesi arasındaki iletişimin sağlanmasında önemli bir kurumsal iletişim unsurudur. Kurum itibarının sağlanması ve hedef kitle ile uzun vadede sürdürülebilir bir ilişkinin oluşturulması açısından kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının üstlenilmesi gereklilik haline gelmiştir. Kurumlar, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına yönelik olarak halkla ilişkiler araçlarını aktif bir şekilde kullanmaktadır. Yeni iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin bir sonucu olarak dijital ortamdaki kurumsal web sayfaları, kurumların kullandığı en önemli araçlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumların sanal ortamdaki varlıklarını temsil eden kurumsal web siteleri kurum ile hedef kitle arasında diyalogun geliştirilmesi ve olumlu ilişkilerin tesis edilmesine katkı sunmaktadır. Bu sebeple, çağımızın halkla ilişkiler anlayışı olan çift yönlü simetrik iletişim doğrultusunda hedef kitlenin kurum hakkında bilgi almak için baktığı ilk yer olan web sitelerinin şeffaf, hesap verilebilir ve güncel olarak kullanılması gerekmektedir. Çalışma kapsamında 2018 yılında Türkiye’nin önde gelen ekonomi dergilerinden Capital Dergisi’nin yapmış olduğu “İş Dünyası’nın En Beğenilen Şirketleri” araştırması sonucunda yer alan 20 kuruluşun gerçekleştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin duyurulmasında web sayfalarını nasıl kullandığına yönelik veri toplama tekniklerinden içerik analizi kullanılarak bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** *Halkla ilişkiler, yeni iletişim teknolojileri, kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal web siteleri.*

## A SURVEY ON THE CORPORATE WEBSITE FOR THE USE OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ACTIVITIES IN TURKEY

Birgöl Üstünbaş<sup>1</sup>

Istanbul Aydın University, Faculty of Communication,  
Department of Public Relations and Publicity, 34295, Istanbul

### Abstract

Corporate social responsibility activities included in the existing communication objectives of the institutions are an important element of corporate communication in ensuring communication between the organization and its target audience. Corporate social responsibility practices have become a necessity in terms of ensuring corporate reputation and establishing a sustainable relationship with the target group in the long term. Institutions actively use public relations tools for corporate social responsibility activities. As a result of the developments in new communication technologies, the corporate web pages in the digital environment are the most important tools used by the institutions. The corporate web pages representing the assets of the institutions in the virtual environment contribute to the development of the dialogue and establishment of positive relations between the organization and the target audience. For this reason, the websites which are the first place the target audience is looking for information about the institution in the direction of bi-directional symmetric communication, which is the understanding of public relations of our time, should be used transparently, accountable and up-to-date. Working under it has made Turkey's leading business magazine Capital magazine in 2018. "The Business World Most Admired Companies" survey results located realized 20 organizations, corporate social responsibility activities announced in the web pages how using content analysis of the data collection techniques for that use a research carried out.

**Keywords:** *Public relations, new communication technologies, corporate social responsibility, corporate web sites.*

## Giriş

Rekabetin yoğun yaşandığı günümüz koşullarında kurumların rakiplerinden farklılaşmaları yalnızca ürettikleri ürün ya da sundukları hizmetin kalitesiyle mümkün görünmemektedir. Kurumlar açısından kısa dönemli kar elde etmenin mümkün olmadığı günümüz koşullarında soyut değerler daha da ön plana çıkmaktadır. Kurum itibarının kazanılması, toplum tarafından beğenilme ve sürdürülebilir başarının sağlanmasına yönelik toplum refahını gözeten çok sayıda uygulama gerçekleştirilmektedir. Başarılı kurumlar toplumsal saygınlık kazanmanın kurumun değerini arttırdığı bilmektedir.

Kurumlar, iş dünyalarında kendi faaliyetlerini sürdürürlerken toplumun menfaatlerini de göz önünde bulundurmak zorundadırlar. Kurumlar yalnızca ekonomik amaçlara hizmet etmekten ziyade, toplumun gelişmesi ve kalkınması için her türlü uygulamanın gerçekleştirilmesine hizmet etmek durumundadır. Toplum refahının sağlanması açısından sorumlu uygulamaları yerine getirmeyen kurumların yalnızca üretici olmaktan öteye geçemeyeceği ise aşıkardır. Bu bağlamda, kurumsal sosyal sorumluluğun toplum refahına olan olumlu etkisi kurumsal sorumluluk çalışmalarının kurumların faaliyet alanlarına dahil edilmesine imkan vermiştir. Bu noktada, kurumların sorumluluk bilinci ekseninde toplum nezdinde oluşturdukları değer düşüncesi önemli bir paya sahip olmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları, halka ilişkiler disiplininin hizmet ettiği amaçlar doğrultusunda kurumlar tarafından iletişim çalışmalarına dahil edilmektedir. Kurumların hedefleri doğrultusunda gerçekleştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin halkla ilişkilerle hedef kitlelere aktarılması önemli kazanımlar elde etmelerini sağlamaktadır. Halkla ilişkilerin temel görevlerinden olan, hedef kitle ilişkisinin geliştirilmesi, kurum kimliğinin güçlendirilmesi, kurum imajının artırılması, kurum itibarının korunması ve sürdürülmesine yönelik hedefler kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları neticesinde gerçekleştirilmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi, kurumun sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ve mesajlarının hedef kitleye ulaşması, hedef kitlede kuruma yönelik olumlu algıların ve değerlendirmelerin oluşmasına katkı sunmaktadır.

İletişim teknolojilerinde yaşanan değişimin bir sonucu olarak ortaya çıkan internet tabanlı uygulamalar, kurumların hedef kitleleri ile iletişim kurmalarına yönelik birtakım yenilikleri de beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, internet aracılığıyla gerçekleştirilen halkla ilişkiler uygulama alanlarında da kurumların hedef kitleleri ile gerçekleştirdiği ilişki süreci değişikliğe uğramıştır. Kurumların kendilerini

hedef kitlelerine tanıtımalarında ve ilişki ortamının sağlanmasında kurumsal web sayfaları güçlü bir halkla ilişkiler aracı olarak ortaya çıkmıştır. Kurumların dijital platformlardaki bir temsilini niteleyen kurumsal web siteleri, hedef kitlelerin istek ve beklentilerinin tespit edilmesi ve karşılanması, diyaloga dayalı ilişki ortamının kurulması ve olumlu ilişkilerin tesis edilmesi noktasında güçlü bir halkla ilişkiler aracı olarak ön plana çıkmaktadır. Bu bağlamda çift yönlü simetrik iletişim doğrultusunda hedef kitlenin kurum hakkında bilgi almak için baktığı ilk yer olan web sitelerinin şeffaf, hesap verilebilir ve güncel olarak kullanılması önem taşımaktadır.

Son dönemlerde Türkiye’de kurumlar özellikle, eğitim, kültür-sanat, çevre ve sağlık alanlarında kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirmektedir. Türkiye’de faaliyet gösteren yerel ya da global kurumların sosyal sorumluluk faaliyetleri gerçekleştirirken hem toplumun refahını göz önünde bulundurdıkları hem de hedef kitle nezdinde olumlu imajın sağlanması çabası içerisine girdikleri görülmektedir. Kurumlar bu tür faaliyetlerini kurumsal web sayfaları aracılığıyla hedef kitlelerine duyurma imkanına sahip olmaktadır.

Çalışma kapsamında 2018 yılında Türkiye’nin önde gelen ekonomi dergilerinden Capital Dergisi’nin yapmış olduğu “İş Dünyası’nın En Beğenilen Şirketleri” araştırması sonucunda yer alan 20 kuruluşun gerçekleştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine odaklanılmaktadır. Kurumların kurumsal web sayfalarını kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının duyurulmasında nasıl kullandığı ve sosyal sorumluluk iletişimin hedef kitleler üzerinde nasıl sağlandığına yönelik veri toplama tekniklerinden içerik analizi kullanılarak bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

### **Stratejik Halkla İlişkiler Yönetiminde Kurumsal Sosyal Sorumluluk**

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumlar tarafından topluma faydalı olan, toplum refahını sağlamak için uygulamaların üstenilmesine imkan tanıyan bir unsurdur. Kurumların çevresindeki birey ya da gruplara olan davranış biçimini yansıtan kurumsal sosyal sorumluluk, toplum yararının esas alındığı uygulamaları kapsamaktadır. Bu uygulamalar kapsamında kurumların sosyal gereksinimlerin farkında olarak toplumsal, eğitim, çevre, kültürel ve ekonomik gelişime katkıda bulunması söz konusu olmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların yürüttüğü faaliyetlerde kendi çıkarlarını maksimize etmelerinin yanı sıra, kurum faaliyetlerinden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenen tüm hedef kitlenin çıkarlarının da dikkate alınması ve korunmasını



ifade etmektedir (Aktan ve Vural, 2007, s:94). Kurumsal sorumluluğa sosyal kavramının eklenmesi kurumların toplumun derinine inmesini ifade etmekte ve kurumun topluma karşı olan sorumlulukların yerine getirilmesini kapsamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, iş imkanının yaratılması, ürün ve hizmet akışının sağlanması, hissedarlara doğru bilginin verilmesi ve yasalara uyulmasını kapsamakta; kurumdan etkilenen tüm kitlelerin yer aldığı geniş bir alana yayılmaktadır. Bu doğrultuda, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar, toplum, çevre gibi kurumdan etkilenen kitlelerin kim olduğunun belirlenmesi ve ihtiyaçlarının belirlenmesi oldukça önemlidir (Suher, 2010, s:34).

Archie Carroll (1991) kurumsal sosyal sorumluluğu ekonomik, yasal, etik ve hayırseverlik (isteğe bağlı) olarak dört boyutta ele almaktadır. Ekonomik unsur, kurumların kar elde etmesine ilişkin ticari sorumluluğudur. Yasar unsur, kurumların yasalara uygun bir şekilde faaliyetlerini yerine getirmesi olarak ele alınmaktadır. Etik unsur, kurumlara yüklenen davranışlar bütünü olarak nitelenmekte; hayırseverlik ise, kurumların iyi birer kurumsal vatandaş olma beklentisine cevap vermektedir. Carroll, kurumların ekonomik ve yasal sorumluluklarının yanında etik ve hayırseverlik sorumlulukları olduğuna değinmekte; son yıllarda etik ve hayırseverlik işlevlerinin önemli bir yer tuttuğunu belirtmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların sosyal performanslarının somut göstergesi olarak ön plana çıkmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları çevre, eğitim, sağlık gibi alanlarda yaşanan toplum odaklı sorunların çözüme ulaştırılması açısından kurumların kendilerini sorumluluk altında hissetmelerini sağlamaktadır (Boztepe, 2014, s:8). Kurumların gerçekleştirdikleri sosyal sorumluluk çalışmaları, sosyal performanslarına yansımakta; iyi bir şekilde uygulayamaya aktarılan çalışmalar kurumların performanslarına olumlu yönde etki etmektedir. Kurumların sosyal açıdan sorumlu davranmaları hedef kitlenin onayının alınmasında tek başına yeterli olmamaktadır. Bu bağlamda, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin neden yapılması gerektiğine yönelik iletişim çalışmaları gerçekleştirilmesi ve hedef kitlelerin kurumların faaliyetlerine yönelik bilgi sahibi olmasının sağlanması stratejik önem taşımaktadır.

Kurumların kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına verdiği önem günden güne artmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların iletişim çabalarında daha stratejik hale gelmekte; bir kurumun başarıya ulaşmasında sosyal sorumluluk iletişiminin etkin bir şekilde yapılması zorunluluk taşımaktadır (Basil ve Erlandson,

2008, s:126). Ancak kurumlar sorumluluklarını etkin bir şekilde ele almak için ne tür bir stratejik yaklaşımların ele alınacağı ve hangi kararların takip edileceğinin bilincinde hareket etmelidirler (Carroll, 1991, s:48) Kurumların sosyal sorumluluk çalışmalarının toplum yararına odaklanan amaçlarının olduğu bilinmekle birlikte, bu tür çalışmaların iletişiminin yapılmasının gereklilik taşıdığı oldukça açıktır. Sosyal sorumluluk iletişimi, geniş hedef kitlelere ulaşılması, toplumda farkındalığın oluşturulması, hedef kitlede tutum değişikliğinin yaratılması ve çalışmalara olan desteğin arttırılması açısından önem taşımaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının kurumlar tarafından bir faaliyet alanı haline gelmesi ve her aşamasında iletişim yönetimine gereksinim duyulması kurumsal sosyal sorumluluğun halkla ilişkiler ile olan ilişkisini daha da açık bir hale getirmektedir. Halkla ilişkiler, hedef kitlenin bakış açısı ve tavrının değerlendirilmesi, hedef kitle nezdinde olumlu imajın sağlanması, saygınlık ve güvenin kazanılmasına ilişkin strateji ve politikaların geliştirilmesine yönelik izlenen stratejik bir iletişim faaliyetidir (Aydınalp, 2013, s:89). Bu bağlamda, kurumların iletişim faaliyetlerine dahil ettikleri kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları, halkla ilişkilerin faaliyet alanı olarak ele alınmakta; kurum imajının oluşturulması, kurum itibarının sağlanması ve hedef kitle ilişkisinin sağlanmasında sosyal sorumluluk uygulamalarından yararlanılmaktadır. Frankental ise (2001, s:18) kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının halkla ilişkilerin bir çıktısı olduğunu ifade etmekte; kurumların sosyal ve ekolojik sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda tüm paydaşlara yönelik gerçekleştirildiğini belirtmektedir. Hoştur'a göre ise (2018, s:101) kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi kurumların ekonomik, sosyal ve çevreye yönelik performans bilgilerinin iç ve dış hedef kitleye aktarılmasını sağlamakta; hedef kitle ilişkisinin korunması, iyi bir kimlik, imaj, itibarın oluşumu ve sürdürülebilirliğin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.

James Grunig (2002 akt. Peltekoğlu&Tozlu, 2017, s:10) halkla ilişkilerin temel amaçlarından birinin kurumun hedefleri ile toplumun çıkarları arasında denge kurmak olduğunu belirtmekte; mükemmel halkla ilişkilerin bu durumu stratejik planlama ve simetrik iletişim aracılığıyla gerçekleştirdiğini dile getirmektedir. Bu bağlamda mükemmel kurumların sosyal sorumluluk üstlenmeleri gerekiyorsa bunu gerçekleştirmelerine destek olacak mükemmel halkla ilişkiler uygulamalarına gereksinim olduğunu belirtmektedir. Bu yaklaşımdan hareketle, Peltekoğlu&Tozlu (2017, s:10) sosyal sorumluluk anlayışının kurum kültürü haline getirilmesi gerektiğine vurgu yapmakta; halkla ilişkiler ve kurumsal sosyal sorumluluk

arasındaki ilişkinin gönüllüğün sağlanması, sosyal sorumluluk projelerinin planlanması, uygulanması ve iletişimin gerçekleştirilmesi kapsamında ele alındığını belirtmektedir.

Halkla ilişkiler literatüründe, kurumsal halkla ilişkiler uygulamalarının kurum ile hedef kitle ilişkilerinde karşılıklı anlayış, güven ve uyumu oluşturmayı hedeflemesi ve çift yönlü simetrik iletişime dayanmasına ilişkin görüşler yoğunluk kazanmıştır. Bu bağlamda kurumlar sosyal sorumluluk çalışmaları aracılığıyla toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel yapısını göz önünde bulundurarak toplumla iki yönlü iletişim ve anlamlı ilişkiler tesis etmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının araştırılması, planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi sürecinde hedef kitle ile iletişimin sağlanması ve ilişkilerin geliştirilmesi süreci önem taşımaktadır.

Kurumların faaliyet alanlarının yaygınlaşması topluma olan sorumluluklarının ön plana çıkmasını sağlamaktadır. Toplumun ihtiyaçlarına duyarlı olan ve sorunlarına ilgi gösteren kurumlara yönelik hedef kitlede olumlu duygu, düşünce ve tutum oluşumu sağlanmaktadır. Kurumların sorumluluk bilinci dahilinde gerçekleştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları, toplumun iyi niyetinin kazanılması ve güven algısının yaratılması açısından önem taşımaktadır. Kelgökmen (2010, s:304) sürdürülebilir kurum başarısı yaratmanın yalnızca kısa dönemli kar maksimizasyonu ile sağlanmadığını belirtmektedir. Kurumların sürdürülebilir bir gelişmeye katkı sunmaları hem ekonomiye katkıda bulunulması hem çevrenin korunması hem de sosyal sorumluluk ve tüketici hakları gibi konulara önem vermeleri ile mümkün görünmektedir. Sürdürülebilir kurum başarısı olumlu imaj algısının yaratılması neticesinde gerçekleşmekte; olumsuz bir imaja sahip kurumların kaliteli ürün üretmeleri dahi varlıklarını sürdürmeleri mümkün görünmemektedir. Gümüş ve Öksüz'e göre (2009, s:2144) hedef kitle bir kurumun ürününü satın alırken kaliteli olmasının yanında çevreye zarar verilmeden üretilmiş olmasını da arzu etmektedir. Hedef kitlede kuruma ilişkin olumlu algılamaların ve pozitif değerlendirmelerin sağlanması kurumun toplumun beklentilerini karşılaması neticesinde oluşmaktadır.

Kurumların halkla ilişkiler uygulamalarına kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını dahil etmesi ve toplumsal konulara yapılan katkılarla ön plana çıkması çok yönlü olarak kurumlara fayda sunmaktadır. Argüden'e göre (2007, s:28), kurumsal sosyal sorumluluk gerçekleştiren kurumların marka değeri ve piyasa değeri artmakta; daha nitelikli çalışanların kuruma dahil olması ve mevcut çalışanların motivasyonu sağlanmakta; kurumsal öğrenme ve yaratıcılık potansiyeli artmakta; yeni pazarlara

ulaşmakta ve müşteri sadakati sağlanmakta; toplumun ve kural koyucuların kurumun görüşlerine önem vermesi sağlanmaktadır. Branco ve Rodrigues'e göre (2006, s:111) kurumsal sosyal sorumluluk kuruma yönelik iç ve dış faydanın sağlanmasına önemli katkı sunmaktadır. Kurumun sosyal açıdan sorumlu faaliyetlere yaptığı yatırımların kurum kültürüne olan katkısı mevcut çalışanların niteliklerinin geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluğun kurum itibarı ile olan ilişkisi ise kuruma sağladığı dış fayda içerisine dahil edilmektedir. Kurumsal itibar, kurumların sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunup bulunmama kararlarının bir sonucu olarak kuruma yönelik bir değer oluşumunu ifade etmektedir. Sosyal sorumluluk itibarı yönünden iyi olan kurumlar dış aktörlerle olan ilişkilerini kolaylıkla geliştirebilmekte ve nitelikli çalışanları kurumlara çekebilmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumların hem iç hem de dış çevresinde yer alan tüm hedef kitlesine etik ve sorumlu biçimde davranması olarak ele alınmaktadır. Aynı zamanda etik ve sorumlu olarak davranan birey ya da kurumların bu kavramlar ekseninde uygulamalara da destekte bulunmalarını içermektedir (Aydınalp, 2013, s:21). Garriga ve Mele (2004, s:65-66) kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında dört ana konuya odaklanıldığını belirtmekte; uzun vadeli hedeflere ulaşma, sorumluluk bilinciyle iş gücünü kullanma, sosyal beklentileri karşılama ve etik bir şekilde davranarak topluma katkı sağlamanın kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında ele alındığına değinmektedir. Argüden (2007, s:29) toplumsal sorumluluk kavramına önem veren kurum ve yöneticilerinin uymaları gereken önemli ilkelerin olduğunu belirtmektedir. Kurumların toplumun çıkarlarını kendi çıkarlarının önünde tutmaları, hesap verebilirlik, şeffaflık, açıklık ve dürüstlük gibi ilkelere uyum sağlamaları gerçekleştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının etkin sonuçlara ulaşılmasına katkı sunduğuna değinmektedir. Hunt ve arkadaşları ise (1990, s:243) sorumlu bir kurum olarak ele alınmayı amaçlayan kurumlarda sorumlu karar vericilerin bu hedefin temel aracı olduğunu belirtmektedir.

Kurumların sosyal sorumluluk çalışmalarının toplum yararına odaklanan amaçlarının olduğu bilinmekle birlikte, bu tür çalışmaların iletişiminin yapılması gereklilik taşımaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi, kurumun geniş kitlelere ulaşması, toplum farkındalığının sağlanması, tutum değişikliğinin yaratılması açısından önem taşımaktadır. Kurumların üstlendikleri halkla ilişkiler çalışmaları kurumsal sosyal sorumluluğun önemi daha da arttırmaktadır.

### **Sanal Ortamda Halkla İlişkiler Aracı Olarak Kurumsal Web Siteleri**

İletişim teknolojilerinde yaşanan değişim ve gelişimin bir sonucu olarak ortaya çıkan internet tabanlı uygulamalar, kurumların hedef kitleleri ile iletişim kurmalarına yönelik birtakım yenilikleri de beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda, internet aracılığıyla gerçekleştirilen halkla ilişkiler uygulama alanlarında da kurumların hedef kitleleri ile gerçekleştirdiği ilişki süreci değişikliğe uğramıştır. E-posta, kurumsal web sayfaları, sosyal medya gibi uygulamalar kurumların hedef kitleleriyle zaman ve mekan sınırlaması olmaksızın iletişim ve etkileşim kurmalarına imkan tanıyan halkla ilişkiler araçları olarak dikkat çekmektedir. Kurumların gerçekleştirmiş oldukları faaliyet alanlarına ilişkin hedef kitlenin haberdar edilmesi ve tepkisinin alınması noktasında önemli bir araç olan kurumsal web sayfaları kurumun sanal ortamdaki varlığının bir temsilini nitelemektedir.

Kurumların çoğu, kurumsal web sayfalarının kurumsal iletişim çabalarının önemli bir parçası olduğuna inanmaktadır. Kurumsal web sayfaları, iyi ya da kötü olsun, kurumların görüntülediği pencereleridir (Kent ve Taylor, 2003, s:14). Kurumların kendilerini tanıtmaları bakımından güçlü bir araç olan web sayfaları, kurumların dış dünyaya açılan penceresi olarak nitelendirilmektedir. Hedef kitleye geri bildirim yapılmadığı, tamamen tanıtımın yapıldığı kurumsal web sayfaları ise, elektronik kurumsal broşür işlevini üstlenmektedir (Sayımer, 2008, s:88). Kurumlar hedef kitlelerine yönelik gerçekleştirdikleri iletişim faaliyetlerinde kurumsal web sayfalarını bir araç olarak kullanmaktadır. Kurumların web sayfalarındaki görünürlükleri hedef kitlelerle olan ilişkinin sürdürülebilirliği açısından önem taşımakla birlikte, kurumun hedef kitlesine yönelik gerçekleştirdiği iletişim çabalarında başarıya ulaşmasına katkı sunmaktadır. Kurumsal web sayfaları, kurumun ve faaliyetlerinin hedef kitleye tanıtılmasına imkan sağlarken, hedef kitlelerle iletişimin sağlanması ve ilişki ortamının yaratılmasında interaktif iletişimin ortamı sunmaktadır.

Günümüzde yeni medya ortamlarının yaygınlaşmasıyla birlikte hayatımıza giren web sayfaları kurumların kendilerini kamuoyuna anlatmalarını sağlayan önemli bir araç olma işlevini yerine getirmektedir. Birçok kurumun web sayfasında kurumun tarihi, vizyonu, misyonu, ürün ve hizmetleri, basın odası, kurumdan haberler, insan kaynakları ve iletişim başlıklarının yanı sıra kurumsal sosyal sorumluluk başlığı altında kurumların projelerine ait bilgilere yer verilmektedir. Kurumsal web sayfaları aracılığıyla kurumlar, hem kurumsal faaliyetlerini hem de toplum yararına odaklanan sosyal sorumluluk uygulamalarını geniş kitlelere ulaştırma imkanına sahip olmuşlardır (Sert, 2012, s:35). Kurumların sanal görünürlüklerinin temsilini niteleyen web ortamları, kurumun hem kendisi hem de faaliyet alanlarına ilişkin hedef kitleye bilgi akışının sağlandığı platform olma işlevini yerine getirmektedir.

Kurumların sanal ortamdaki tutundurma çalışmalarının gerçekleştirilmesi ve hedef kitlelerle etkileşim ve anında geri bildirim alınması web tabanlı iletişim platformu sayesinde sağlanmaktadır. Bu bağlamda kurumların web temelli halkla ilişkiler gerçekleştirmeleri ise kurumsal web sayfaları aracılığıyla sağlanmaktadır. Web ortamının kurumun halkla ilişkiler amaçlarına hizmet edebilmesi için hedef kitleler ile karşılıklı etkileşim ortamının yaratılması ve iki yönlü simetrik iletişimin temel alınması gereklilik taşımaktadır. Web ortamındaki enformasyon akışının hedef kitlenin istek ve beklentilerine yönelik kolaylıkla güncellenebilmesi, değiştirilebilmesi ve zenginleştirilebilmesi ilişki odaklı halkla ilişkiler sürecinde kurumsal web sitelerini güçlü bir araç konumuna getirmektedir. Bu bağlamda, kurumsal web sayfalarının halkla ilişkiler amaçlı kullanılması açısından kurumların kurumsal iletişimini yöneten birey ya da departmanlarına büyük bir sorumluluk düşmektedir.

Halkla ilişkiler yönetiminin temelinde planlama, uygulama ve denetleme yer almaktadır. Halkla ilişkiler açısından kurumun hedef kitlesine kendisini ifade ederken açık ve anlaşılabilir bir içerik, eksiksiz bilgi, zamanın yeterliliği ve etkin bir bilgiye sahip olması gerekmektedir. Kurumsal web sayfaları iki yönlü iletişime olanak sunması, hedef kitleye zengin bir içerik sağlaması noktasında halkla ilişkiler uygulamalarına destek sunmaktadır (Güçdemir, 2012, s:87). Kullanıcının web sitesine erişebilirliği, web sitesinin kullanım kolaylığı, iletişim akışı, interaktifliği, site üzerindeki geri bildirimlerin yönetilebilirliği açısından kurumsal web sitelerinin değerlendirilmesi mümkün olmaktadır (Yurdakul ve Coşkun, 2009, s:1970). Web temelli halkla ilişkiler hedef kitlenin yalnızca belirli kurumsal web sayfasını ziyaret etmesini değil, ziyaret aşamasında doğru, etkili ve verimli ilişkilerin geliştirmesini amaçlamaktadır. Kurumsal web sayfasının tıklanma yoğunluğuna bağlı olarak ziyaretçiler aradıklarına kolaylıkla ulaşamıyor ve ses, grafik ya da resimlerin yüklenmesinin uzun sürmesinden dolayı bilgiye kolaylıkla erişemiyorsa kurumların halkla ilişkiler amaçlarına ulaşmak söz konusu olmamaktadır. Kullanıcıların bir kurumsal web sitesine girdikten sonra uzun süre sitede kalması ve kuruma ilişkin olumlu izlenimlerle siteden ayrılması web temelli halkla ilişkilerin başarısını belirleyen faktörlerden biridir (Sayımer, 2008, s:89-90). Kurumların web sayfaları bir halkla ilişkiler aracı olarak kurumun ürün ve hizmetlerinin yanında uygulama alanlarına yönelik hedef kitlenin farkındalığı ve anlayışını da arttırmaktadır. Hedef kitlelerle diyaloga dayalı iletişimin sağlanmasında etkili bir araç olan kurumsal web sayfaları, hedef kitlenin kurumla iletişim ve etkileşiminin sağlanması noktasında önem taşımaktadır. Kurumsal web sayfaları üzerinden hedef kitleye kurumun

ürünleri, hizmetleri, felsefesi ve faaliyet alanlarıyla ilgili bilgiler verilmektedir. Dolayısıyla, kurumsal web sayfalarına hem tasarım hem de içerik özellikleri yönünden gerekli özenin gösterilmesi önem arz etmektedir.

Kurumsal web sayfaları, basın bültenlerinin dağıtılması, kamuoyuna yönelik araştırmaların yapılması, kurumsal bilgilerin hedef kitlelere aktarılması, sorun ve krizlere anında müdahale fırsatı vermesi bakımından kurumların halkla ilişkiler amaçlarına hizmet etmektedir (Kent ve Taylor, 1998, s:322). Aynı zamanda kurumsal web sayfaları, hedef kitlelerle iletişimin sağlanması, kurum imajının geliştirilmesi, kurum saygınlığının sağlanması, kurum kimliğinin güçlendirilmesi, çalışan iletişiminin sağlanması, medya kuruluşlarına bilgi sağlaması ve kurum kültürünün hedef kitle tarafından algılanması açısından kurumların halkla ilişkiler fonksiyonuna hizmet sağlamaktadır.

Kurumlar, internet üzerinden bilgi üretmekte, göndermekte ve paylaşmaktadır. İnternet ortamında gerçekleştirilen çevrimiçi etkinlikler kurumların dijital bir ayak izini bırakmaktadır. Kurumların dijital platformlardaki faaliyetleri incelendiğinde ekonomik ve sosyal davranışlarının tanımlanmasında yardımcı olduğu dikkat çekmektedir. Kurumların sanal ortamdaki varlıklarının bir temsili olan kurumsal web sayfaları, kurumsal davranışının hedef kitleye aktarılmasını sağlamaktadır (Blazquez vd., 2018, s:959). Kurum ile hedef kitlesi arasındaki iletişim kurumsal web sayfaları aracılığıyla sağlanmakta; kurumun web sayfası üzerinden gerçekleştirdiği her bir faaliyet kurumun davranışını yansıtmaktadır. Bu bağlamda, kurumun sanal ortamdaki varlığını yansıtan kurumsal web sayfalarında yer alan içeriğin açıklık, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda kurum davranışını nitelemesi önem taşımaktadır.

Dijital platformlar kurumlar tarafından yüksek oranda kullanılmakla birlikte, kurum web sayfalarının kurumların gerçekleştirdikleri sosyal sorumluluk çalışmalarını aktaran önemli bir araç olduğu dikkat çekmektedir (Basil ve Erlandson, 2008, s:126). Maignan ve Ralston (2002, s:497) kurumların topluma karşı olan sorumluluk davranışlarının sergilemelerinde kurumsal web sayfalarının önemini vurgulamışlardır. Kurumsal web sayfaları, sorumluluk sahibi kurumların iyi bir kurumsal vatandaşlık sergilediği ve kurum imajını iletildiği iletişim alanları olarak dikkat çekmektedir. Lu Tang ve Li Hongmei (2009, s:199) gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında Çin'in önde gelen kurumlarının kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerinin ve uygulamalarının iletilmesinde web sayfalarının önemine değinmiştir.

Sosyal sorumluluk iletişimin yapılmasında önemli bir araç olan kurumsal web siteleri, Türkiye’de faaliyet gösteren kurumların çalışmalarının hedef kitleye aktarılmasında önemli bir rol üstlenmektedir. Türkiye’de son yıllarda önemi hızla artan kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına yönelik, kurumların birer kurumsal vatandaş olarak hedef kitlenin beklentileri doğrultusunda sosyal sorumlu davranmaları oldukça önemlidir. Bu bağlamda, kurumların kurumsal web sayfaları üzerinden sorumluluk alanlarına yer vermesi ve sorumluluk faaliyetlerini nasıl gerçekleştirdiğine dair bilginin sağlanması hedef kitle ilişkisinin sağlanmasında önem kazanmaktadır.

### **Yöntem**

Kurumların iletişim faaliyetlerine dahil ettikleri kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının hedef kitleye aktarılmasında kurumların web sayfalarının nasıl kullanıldığının ortaya konmasını amaçlayan çalışmada; Capital Dergisi’nin 2018 yılında “İş Dünyası’nın En Beğenilen Şirketleri” araştırması sonucunda yer alan 20 kuruluşun kurumsal web sayfaları üzerine bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Kurumların kurumsal web sayfaları incelenmiş, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini hangi alanlarda ve nasıl gerçekleştirdiklerinin belirlenmesi açısından içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

### **Evren ve Örneklem**

Türkiye’de faaliyet gösteren yerel ya da global kurumların kurumsal web sayfaları bu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem için Capital Dergisi’nin yayınladığı 2018 yılı “İş Dünyası’nın En Beğenilen Şirketleri” kullanılmıştır. Capital Dergisi’nin araştırma listesinin örneklem olarak seçilmesinin nedeni, en beğenilen kurum başlığı altında kurum itibarını etkileyen birçok alanda en iyi kurumları ortaya koymuş olmasıdır. “İş Dünyası’nın En Beğenilen Şirketleri” listesindeki kurumların kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına yer verme olasılığının yüksek olması araştırmanın bu kurumlar üzerinden gerçekleştirilmesini sağlamıştır. Çalışmada kurumsal web sitelerinin kullanılmasının nedeni, kurum web sitelerinin kurumların hedef kitleleriyle iletişiminin en güçlü aracı olmasıdır. Hedef kitleler, kurumların dışarıya açılan bir yüzü olan kurumsal web sayfalarından gerçekleştirilen kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına erişebilmekte ve uygulamalara dair bilgi alma imkanına sahip olmaktadır. Kurumsal web sayfalarının analizi Nisan 2019 tarihinde gerçekleştirilmiştir. Bu tarihten sonraki süreçte kurumsal web sayfalarında gerçekleştirilen güncellemeler araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırma kapsamında yalnızca kurumların kurumsal web sayfalarında yer verdikleri sosyal sorumluluk uygulamaları incelenmiştir.



### Veri Toplama Süreci

Bu araştırmada, Lu Tang ve Li Hongmei'nin "Corporate Social Responsibility Communication of Chinese and Global Corporations in China" (2009) çalışması temel alınarak bir kodlama cetveli hazırlanmıştır. Kodlama cetvelinin birinci bölümünde, kurumların hangilerinin ulusal ya da uluslararası olduğunu ve faaliyette bulunduğu sektörün belirlenmesine yönelik ifadeler yer verilmiştir. İkinci bölümde, kurumsal sosyal sorumluluk içerikleri toplumsal sorumluluk bağlamında ele alınmış, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ise stratejik halkla ilişkiler bağlamında incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise, her bir kurumun toplumsal sorumluluk içeriklerinin dağılımına yönelik ifadeler ve toplumsal sorumluluk içeriklerinin stratejik halkla ilişkiler bağlamında nasıl gerçekleştirdiğini gösteren ifadeler yer verilmiştir.

### Bulgular

Araştırma kapsamında incelenen "İş Dünyası'nın En Beğenilen Şirketleri" aşağıdaki tabloda sıralanmaktadır. Listede Koç Holding, Arçelik ve Eczacıbaşı Holding ilk üç sırada yer almaktadır. Aynı sıralamaya sahip kurumlar da bulunduğu için dolayı listede 25 kurum yer almaktadır.

**Tablo 1: En Beğenilen 20 Şirket**

1	Koç Holding
2	Arçelik
3	Eczacıbaşı Holding
4	Turkcell
5	Türk Hava Yolları
6	Unilever
7	Türkiye İş Bankası
8	Sabancı Holding/Garanti Bankası
9	BŞH
10	Procter&Gamble
11	Coca Cola
12	Borusan Holding
13	Yemek Sepeti
14	Vodafone
15	Tüpraş
16	Boyner
17	Ford Otosan
18	Doğuş Holding/Opet/Aselsan
19	LCWaikiki
20	Betek/Migros/Şişecam

Araştırmanın ilk bölümünde kurumlar ile ilgili genel bilgiler yer verilmekte; faaliyette buldukları sektör incelenmektedir. Kurumların faaliyette buldukları sektör ulusal ya da uluslararası faaliyet alanı açısından değerlendirildiğinde, listede bulunan 25 kurumdan 17'sinin global, 8 kurumun ise yerel anlamda hizmette bulunduğu gözlenmektedir.

**Tablo 2: Kurumların Faaliyette Bulunduğu Sektör**

	<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Perakende	6	10
Dayanıklı Tüketim	6	10
Enerji	5	8,3
Otomotiv	5	8,3
Finans	5	8,3
Maden, Çimento	5	8,3
Gıda ve İçecek	4	6,6
Ev Bakımı	4	6,6
Sigorta	3	5
Kişisel Bakım	3	5
Telekomünikasyon	2	3,3
Akaryakıt	2	3,3
Ulaşım	2	3,3
Tıbbi Ürün	1	1,6
Eğitim	2	3,3
Teknoloji	1	1,6
Diğer	5	8,3
<b>Toplam</b>	<b>60</b>	<b>100</b>

Türkiye'nin en beğenilen şirketlerinin faaliyet gösterdikleri sektörel dağılıma bakıldığında, %10 perakende, %10 dayanıklı tüketim, %8.3 enerji, %8.3 otomotiv, %8.3 finans, %8.3 maden ve çimento, %6.6 gıda ve içecek, %6.6 ev bakımı, %5 sigorta, %5 kişisel bakım, %3.3 telekomünikasyon, %3.3 akaryakıt, %3.3 ulaşım, %1.6 tıbbi ürün, %1.6 eğitim, %1.6 teknoloji'dir. Bir kurumun birden fazla sektörde faaliyet gösterdiği gözlenmekle birlikte, kurumların perakende, dayanıklı tüketim, enerji, otomotiv ve finans sektöründeki faaliyetlerinin yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

“İş Dünyası’nın En Beğenilen Şirketleri” sıralaması sektörün de en beğenilen kurumlarını da ortaya koymakta; aynı sektörde faaliyet gösteren kurumların beğenilirlik durumunu da sıralamaktadır. Kurumların faaliyette buldukları sektör dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Örneğin, telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren Turkcell Vodafone’ a göre en beğenilen kurum olarak dikkat çekmektedir.

Araştırmanın ikinci bölümünde, kurumların web sayfaları incelenerek, kurumsal sosyal sorumluluk ile benzer veyahut bağlantılı başlıklar ele alınmıştır. Kurumların web sayfalarındaki kurumsal sosyal sorumluluk başlıkları farklılık göstermekle beraber, genel anlamda “sürdürülebilirlik”, “sürdürülebilir yaşam”, “kurumsal sosyal sorumluluk”, “toplumsal sorumluluk”, “sosyal sorumluluk”, “sosyal sorumluluk projeleri”, “çevre dostu uygulamalar”, başlıkları altında kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına yer verildiği görülmüştür. Ardından, kurumların kurumsal web sayfalarından kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını genel anlamda hangi alanlarda ve nasıl gerçekleştirdiklerine dair veriler sağlanmıştır.

Aşağıda yer alan tabloda kurumların kurumsal sosyal sorumluluklarını genel anlamda hangi alanda gerçekleştirdiklerinin cevabı aranmaktadır. Kurumların çalışanlarına, müşterilerine, hissedarlarına, tedarikçilerine olan sorumlulukları bilinmekle beraber, bu çalışmada yalnızca kurumların topluma karşı olan sorumlulukları ele alınmaktadır. Tablo 3’te kurumların topluma karşı sahip oldukları sorumluluklar yer verilmiştir.

**Tablo 3: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Alanları**

		<b>Frekans (n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Toplumsal Sorumluluk</b>	Eğitim	100	32,6
	Kültür-sanat	68	22,2
	Doğa ve Çevrenin korunması	60	19,6
	Spor	31	10,1
	Kadın Hakları	23	7,5
	Sağlık	13	4,2
	Tarım, yerel ekonomik gelişme	11	3,5
	<b>Toplam</b>	<b>306</b>	<b>100</b>

Toplumsal sorumluluk içeriklerine dahil edilen alanlardan tarım, tarımsal üretimin teşvik edilmesi, sürdürülebilir tarımın sağlanması; kültür-sanat, sanatın toplumda yaygınlaşmasına katkıda bulunulması; sağlık, toplumun sağlık hizmetleri altyapısının geliştirilmesine katkıda bulunulması; eğitim, toplumun eğitim kalitesinin artırılması ve eğitime erişimin kolaylığının sağlanmasına katkıda bulunulması; çevre, doğanın ve çevrenin korunmasına katkıda bulunulması; spor, toplumun hem zihinsel hem fiziksel hem de sosyal gelişimlerin desteklenmesine katkıda bulunulması; kadın hakları ise, toplumda cinsiyet eşitliğinin sağlanması, kadının topluma dahil edilmesine katkıda bulunulmasını içermektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin genel itibariyle kurumlar tarafından hangi alanlarda üstlenildiğini gösteren tablo incelendiğinde, topluma yönelik gerçekleştirilen en önemli toplumsal sorumluluk içeriğinin eğitim olduğu %32.6, ardından ise kültür-sanat içeriğinin %22.2 takip ettiği belirlenmiştir. Doğa ve çevrenin korunması içeriğinin %19.6, spor içeriğinin ise %10.1 olduğu gözlenmiştir. Kadın haklarının %7.5, sağlık içeriğinin %4.2 olduğu görülmüştür. Son olarak, toplumsal sorumluluk çalışmalarında yer verilen tarım ve yerel ekonomik gelişmeye yönelik içeriklerin %3.5 ile geldiği belirlenmiştir.

GfK tarafından Capital Dergisi için hazırlanan “Kurumsal Sosyal Sorumluluk 2018 Raporu”nda kurumların sahiplenmesi gereken öncelikli konular arasında %36 ile eğitim ve öğretim, %20 ile aile içi şiddet, kadın ve çocuk haklarının korunması, %18 ile çevre ve doğanın korunması, %9 ile kültür ve sanat, %5 ile sağlık ve %3 ile spor gibi konular gelmektedir. Ve yine GfK verilerine göre, iş dünyasının büyük çoğunluğu sosyal sorunlara yönelik sorumlu olduklarını düşünmekte; ancak sosyal sorumluluklar konusundaki faaliyetlerini yeterli bulmamaktadırlar. ([https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/TR/GfK\\_Capital\\_Kurumsal\\_Sosyal\\_Sorumluluk\\_Arastirmasi\\_2018.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/TR/GfK_Capital_Kurumsal_Sosyal_Sorumluluk_Arastirmasi_2018.pdf))

Yukarıda yer alan tablodan elde edilen bulgular ve GfK raporu doğrultusunda, kurumların eğitim ve çevre alanındaki toplumsal sorumluluk çalışmalarına yer vermekle birlikte, kadın haklarına yönelik toplumsal sorumluluk çalışmalarının yetersiz olduğu belirlenmiştir.

Aşağıda yer alan tabloda kurumların kurumsal sosyal sorumluluklarını genel anlamda nasıl gerçekleştirdiklerinin cevabı aranmaktadır. Stratejik halkla ilişkiler bağlamında ele alınan kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, kurumların sosyal sorumluluk çalışmalarını nasıl gerçekleştirdiği ve hedef kitlesine nasıl ulaştığı ile

ilgili bilgi vermektedir. Tablo 4'te kurumların stratejik halkla ilişkiler bağlamında kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına yer verilmiştir.

**Tablo 4: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları**

		Frekans (n)	Yüzde (%)
<b>Stratejik Halkla İlişkiler</b>	KSS raporu	155	33,9
	STK'lar ile ortaklık	90	19,6
	Sponsorluk	67	14,6
	Bağış	52	11,3
	Devlet ile ortaklık	43	9,4
	Toplum gönüllüğü	35	7,6
	Üniversiteler ile ortaklık	15	3,2
	<b>Toplam</b>	<b>457</b>	<b>100</b>

Stratejik halkla ilişkiler içerikli kurumsal sosyal sorumluluk içerisine dahil edilen KSS Raporu, kurumların sorumluluk uygulamalarının ve sürdürülebilirlik çalışmalarının stratejik bir uzantısını kapsamaktadır. Toplum gönüllüğü, kurum çalışanlarının, ailelerinin ya da kurum emeklilerinin kendi kurumlarının gerçekleştirdiği kurumsal sosyal sorumluluk projelerine dahil olması ve destek vermesini içermektedir. Devlet ile ortaklık, kurumların gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk çalışmalarında bakanlıklar ile ortaklık ve iş birliği yapılmasını; STK'lar ile ortaklık, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında sivil toplum örgütleri ve dernekler, vakıflar ile ortaklık ve iş birliği yapılmasını; üniversiteler ile ortaklık, kurumların sosyal sorumluluk çalışmalarında üniversiteler ile ortaklık ve iş birliği yapmasını içermektedir. Sponsorluk faaliyetleri ise, kurumların spor, kültür-sanat, çevre ve sosyal alanlarındaki çalışmalara destekte bulunmasını; bağış ise, toplum ihtiyacına yönelik bir yapı inşa edilmesi, para ya da kan bağışında bulunulmasını içermektedir.

Kurumların kurumsal web sayfaları incelendiğinde, sponsorluk çalışmalarına kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının yer aldığı sekmede yer verilmesi dikkat çekmektedir. Kurumların eğitim, kültür-sanat, spor, çevre, sağlık alanlarında gerçekleştirdiği sponsorluk faaliyetlerinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları içerisine dahil edildiği ve kurumlar tarafından kurumsal sosyal sorumluluk çalışması olarak ele alındığı gözlenmiştir. Tablo 4'te sponsorluk başlığı altında yer verilen sayısal

ifadeler, kurumsal web sayfalarında kurumların sosyal sorumluluk uygulamaları sekmesinde yer verdikleri sponsorluk faaliyetlerinin oranını vermektedir.

Yukarıda yer alan Tablo 4, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının nasıl uygulandığını göstermektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere, kurumlar kurumsal web sayfalarında %33.9 ile farklı yıllara ait KSS raporlarına yer vermektedirler. Toplumsal gelişimin sürdürülebilir kılınması açısından yürütülen çalışmalarını kamuoyuyla paylaşmaktadırlar. Kurumlar genellikle üstlendikleri sosyal sorumluluk çalışmalarında STK'lar, üniversiteler ya da devlet ile ortaklıklar gerçekleştirmektedir. STK'lar ile ortaklık %19.6, devlet ile ortaklık %9.4, üniversiteler ile ortaklık ise %3.2 dir. Kurumsal sosyal sorumluluk sekmesi altında kurumların yer verdikleri sponsorluk faaliyetleri %14.6, toplum gönüllüğü %7.6, bağış faaliyetleri ise %11.3'tür. Kurumların stratejik halkla ilişkiler bağlamında, kurumsal web sayfalarında hedef kitlesine yönelik KSS raporlarına yer verdikleri dikkat çekmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını STK'lar ile iş birliği yaparak gerçekleştiren kurumlar, sponsorluk ve bağış çalışmalarını kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine dahil etmektedirler. Bakanlıklar ve üniversiteler ile iş birliği yapan kurumlar, toplum gönüllüğü ilkesiyle hareket ederek sosyal sorumluluk çalışmalarında kurum çalışanları, çalışan aileleri ya da kurum emeklilerinden de destek alabilmektedir.

Aşağıdaki tabloda, kurumların toplumsal sorumluluklarını hangi alanda gerçekleştirdikleri sorusunun yanıtına yer verilmektedir. Tablo 5, "İş Dünyası'nın En Beğenilen Şirketleri" sıralamasında yer alan her bir kurumun toplumsal sorumluluk içeriklerinin dağılımını göstermektedir.

**Tablo 5: Toplumsal Sorumluluk İçeriklerinin Dağılımı**

		Tarım	Kültür-Sanat	Eğitim	Doğa-Çevre	Sağlık	Spor	Kadın Hakları
1	Koç Holding	-	8	5	5	5	1	1
2	Arçelik	-	8	5	5	-	1	-
3	Eczacıbaşı Holding	-	7	2	3	1	3	-
4	Turkcell	-	2	15	-	-	4	1
5	Türk Hava Yolları	-	-	2	1	-	-	-
6	Unilever	1	-	-	3	1	-	-
7	Türkiye İş Bankası	-	6	5	1	-	-	-

8	Sabancı Holding		8	15	-	-	8	2
8	Garanti Bankası	-	3	10	3	2	5	-
9	BSH	-	-	5	5	-	-	-
10	Procter&Gamble	3	2	2	3	2	5	1
11	Coca-Cola	3	-	-	-	1	-	1
12	Borusan Holding	1	8	6	5	-	-	6
13	Yemek Sepeti	-	-	-	-	-	-	-
14	Vodafone	1	-	4	4	-	-	7
15	Tüpraş	-	3	-	5	-	2	1
16	Boyner	-	-	3	3	-	-	1
17	Ford Otosan	2	-	3	3	-	-	1
18	Doğuş Holding	-	5	3	-	-	1	-
18	Opet	-	3	1	2	-	-	1
18	Aselsan	-	-	-	3	-	-	-
19	LCWaikiki	-	-	3	2	-	-	-
20	Betek	-	-	5	2	-	-	-
20	Migros	-	-	3	1	1	-	-
20	ŞişeCam	-	3	3	1	-	1	-

Kurumların kurumsal web sayfalarına ulaşılmış ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini hangi alanlarda gerçekleştirdiklerine dair veriler incelenmiştir. Kurumlardan yalnızca Yemek Sepeti'nin kurumsal web sayfasına ulaşılammış ve kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarına erişilememiştir. Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı üzere, kurumlar kültür-sanat, eğitim ve çevre alanlarında diğer alanlara göre daha fazla faaliyette bulunmaktadır. Tarım, sağlık, spor ve kadın haklarına yönelik sosyal sorumluluk faaliyetlerinin ise diğer alanlara göre kurumlar tarafından daha az üstlenildiği dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, kurumların sahiplenmesi gereken öncelikli konular arasında yer alan kadın haklarına yönelik sosyal sorumluluk çalışmalarının yetersiz olduğu görülmüştür.

Liste içerisinde yer alan bazı kurumların toplumsal sorumluluk içeriklerinin dağılımında alanlara göre sosyal sorumluluk dağılımlarının yüksek çıktığı görülmüştür. Bunun en temel nedeni, kurumların eğitim, kültür-sanat, spor, çevre, sağlık alanlarında gerçekleştirdiği sponsorluk faaliyetlerinin kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları içerisine dahil edilmesi ve kurumlar tarafından kurumsal

sosyal sorumluluk çalışması olarak ele alınmasıdır. Örneğin, listenin ikinci sırasında yer alan Arçelik kuruluşunun kültür-sanat alanında gerçekleştirdiği 8 adet sponsorluk çalışmasına, listenin alt sıralarında yer alan Betek kuruluşunun ise, eğitim alanında gerçekleştirdiği 5 adet sponsorluk çalışmasına kurumsal sosyal sorumluluk sekmesi altında yer verdiği gözlenmiştir.

GfK tarafından Capital Dergisi için hazırlanan “Kurumsal Sosyal Sorumluluk 2018 Raporu”nda toplumsal sorumluluk alanında en başarılı bulunan kurumlar arasında ilk sırada Koç Holding yer almaktadır. Ardından Sabancı Holding, Eczacıbaşı Holding, Turkcell ve Borusan, Türkiye İş Bankası gibi kurumlar gelmektedir. ([https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/TR/GfK\\_Capital\\_Kurumsal\\_Sosyal\\_Sorumluluk\\_Arastirmasi\\_2018.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/TR/GfK_Capital_Kurumsal_Sosyal_Sorumluluk_Arastirmasi_2018.pdf)). Tablodan elde edilen sonuç ve GfK araştırmasını destekler niteliktedir. Bu bağlamda kurumların gerçekleştirdikleri toplumsal sorumluluk içeriklerinin kurum beğenilirliklerinin sağlanmasında da etkili olduğu gözlenmiştir.

Aşağıdaki tabloda, kurumların toplumsal sorumluluklarını nasıl gerçekleştirdikleri sorusunun yanıtına yer verilmektedir. Tablo 6, “İş Dünyası’nın En Beğenilen Şirketleri” sıralamasında yer alan her bir kurumun toplumsal sorumluluk içeriklerinin stratejik halkla ilişkiler bağlamında nasıl gerçekleştirdiğini göstermektedir.



Tablo 6: Stratejik Halkla İlişkiler İçeriklerinin Dağılımı

		KSS Raporu	Toplum Gönüllüğü	Devlet ile Ortaklık	STK'lar ile ortaklık	Üniversiteler ile ortaklık	Sponsorluk	Bağış
1	Koç Holding	2006-2017	3	2	11	3	4	4
2	Arçelik	2007-2017	3	1	1	-	11	1
3	Eczacıbaşı Holding	2007-2017	4	2	4	1	4	3
4	Turkcell	2011-2017	3	4	8	-	7	-
5	Türk Hava Yolları	-	3	-	-	-	-	4
6	Unilever	-	-	-	-	-	-	-
7	Türkiye İş Bankası	2012-2017	-	1	3	1	5	-
8	Sabancı Holding	2014-2017	3	6	6	1	13	23
8	Garanti Bankası	2010-2018	3	1	5	3	5	-
9	BSH	-	-	-	6	-	-	-
10	Procter&Gamble	2014-2017	-	3	8	-	4	4
11	Coca-Cola	2007-2017	-	-	6	2	-	-
12	Borusan Holding	2009-2017	3	2	5	3	6	-
13	Yemek Sepeti	-	-	-	-	-	-	-
14	Vodafone	2009-2018	1	1	4	-	-	-
15	Tüpraş	2007-2016	1	4	4	-	-	-
16	Boyner	2008-2018	-	2	2	-	-	3
17	Ford Otosan	2013-2017	1	3	4	-	-	-
18	Doğuş Holding	2007-2017	-	-	3	-	5	-
18	Opet	2008-2015	2	8	3	1	-	-
18	Aselsan	2013-2017	-	1	1	-	-	-
19	LCWaikiki	-	1	-	-	-	-	2
20	Betek	-	1	-	3	-	-	-
20	Migros	2016-2017	2	-	-	-	-	4
20	Şişecam	2013-2017	1	2	3	-	3	4

Kurumların kurumsal web sayfalarında toplumsal gelişimin sürdürülebilir kılınması açısından yürütülen sosyal sorumluluk çalışmalarını KSS Raporu aracılığıyla kamuoyuyla paylaşmaları önem arz etmektedir. Tabloda, kurumların kurumsal web sayfalarında yer verdikleri yıllık KSS Raporu yer almaktadır. İncelenen kurumlar arasında Türk Hava Yolları, Unilever, BSH, Yemek Sepeti, LCWaikiki ve Betek kuruluşlarının web sayfalarında KSS Raporu'na yer vermedikleri görülmüştür. Listede yer alan diğer kurumların ise, en erkeni 2006 olmak üzere KSS Raporuna yer verdikleri görülmüştür. 2018 yılına ait KSS Raporu'nun olduğu gözlenmekle beraber, kurumların raporlarını güncel olarak hedef kitle ile paylaşmaları önem

taşımaktadır.

Capital Dergisi'nin 2018 yılı "İş Dünyası'nın En Beğenilen Şirketleri"ni ortaya koyduğu çalışmasında, en beğenilen kurumlar olarak dikkat çeken Koç Holding, Arçelik ve Eczacıbaşı Holding'in kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin gönüllülük ekseninde bir ilişkiye sahip olduğu dikkat çekmektedir. Kurum çalışanlarının toplumsal gönüllüğü ilişkisi dahilinde sosyal sorumluluk çalışmalarına dahil olması, kurumların stratejik halkla ilişkiler bağlamında sosyal sorumlu davranmaları açısından önem taşımaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarında devlet ile iş birliği yapan kurumların başında Opet, Sabancı ve Turkcell gelmektedir. STK'lar ile iş birliği yapan kurumlar ise, Koç Holding, Turkcell, Sabancı, Procter&Gamble, BSH ve Coca Cola gelmektedir. Üniversiteler ile iş birliği yapan kurumlar arasında ise, Koç Holding, Garanti Bankası ve Borusan Holding gelmektedir. Sponsorluk faaliyetlerini kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları içerisine dahil eden ve kurumsal sosyal sorumluluk çalışması olarak ele alan kurumların başında Sabancı Holding, Arçelik, Turkcell ve Borusan gelmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına bağlı çalışmalarını dahil eden kurumlar arasında ise Sabancı Holding, Koç Holding, Türk Hava Yolları, Procter&Gamble, Migros ve ŞişeCam gelmektedir.

## **Sonuç**

Bu çalışma, Capital Dergisi'nin 2018 yılı "İş Dünyası'nın En Beğenilen Şirketleri" araştırması sonucuna göre en beğenilen 20 kuruluşun kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının incelenmesi üzerine kurumsal web sayfalarının kullanıldığı bir araştırmadır. Sözü edilen araştırma, kurumların kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarının duyurulmasında kurumsal web sayfalarının nasıl kullanıldığını ortaya koymaktadır. Çalışma kapsamında ele alınan kurumların web sayfalarındaki kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları analiz edilmiştir.

Kurumsal web sayfalarının incelenmesi, kurumsal sosyal sorumluluk ile benzer veyahut bağlantılı başlıkların araştırılması neticesinde elde edilen bulgular, kurumsal web sayfalarının sosyal sorumluluk uygulamalarının duyurulmasında nasıl kullanıldığına ilişkin bilgi sağlamaktadır. Söz konusu araştırmaya dahil olan kurumların sponsorluk çalışmalarına kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının yer aldığı sektörde yer vermesi dikkat çekmektedir. Kurumların eğitim, kültür-sanat, spor, çevre, sağlık alanlarında gerçekleştirdiği sponsorluk faaliyetlerinin kurumsal

sosyal sorumluluk uygulamaları içerisine dahil edildiği ve kurumlar tarafından kurumsal sosyal sorumluluk çalışması olarak ele alındığı gözlenmiştir. Halkla ilişkiler literatüründe, sponsorluk alanı, kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinden ayrı bir alan olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının üstlenilme amacının kurumlar tarafından daha da anlaşılır hale getirilmesi ve kurumların sanal ortamdaki görünürlüklerini temsil eden kurumsal web sayfalarının içeriklerinin düzenlenmesi gereklilik taşımaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının sosyal gereksinim alanlarına yönelik öncelik sıralaması göstermesi beklenmektedir. Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının alanlarına göre dağılımı değerlendirildiğinde, diğer alanların yanı sıra, kurumların kadın haklarına yönelik uygulamalara yer vermesi gereklilik taşımaktadır. Toplumsal gelişimin sağlanmasında kadına yönelik çalışmaların önem arz ettiği düşünülürse, bu alanda üstlenilecek olan kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının teşvik edilmesi önem taşımaktadır.

Kurumların stratejik halkla ilişkiler bağlamında gerçekleştirdikleri kurumsal sosyal sorumluluk çalışmalarını KSS Raporu ile hedef kitle ile paylaşma yoluna gittiği görülmüştür. Kurumsal web sayfalarındaki güncel içeriklerin paylaşılması şeffaflık ilkesi doğrultusunda kurum faaliyetlerinden hedef kitlenin haberdar olması açısından önem arz etmektedir. Aynı zamanda kurumların kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını devlet kuruluşları, STK'lar ya da üniversiteler ile ortak gerçekleştirmeyi tercih ettiği görülmektedir. Türkiye'de faaliyet gösteren yalnızca global kurumların değil, yerli kurumların da toplum refahına yönelik sistematik olarak girişimlerde bulunduğu ve bu çalışmalarını halkla ilişkiler amaçlarına yönelik olarak kurumsal web sayfalarında duyurma eğilimde oldukları gözlenmiştir.

## Kaynakça

- Aktan, C. C. & Vural, İ. Y. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Ed: Aktan, C. C. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk.” İstanbul: İGİAD Yayını
- Argüden, Y. (2007). Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Ed: Aktan, C. C. “Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk.” İstanbul: İGİAD Yayını
- Aydınalp, G. I. (2013). Halkla İlişkiler Ekseninde Kurumsal Sosyal Sorumluluk. Ankara: Nobel Yayın
- Basil, Z. D. & Erlandson, J. (2008). Corporate Social Responsibility Website Representations: A Longitudinal Study of Internal and External Self-Presentations, Journal of Marketing Communications, Vol:14 No:2, 125-137
- Blazquez, D. & Domenech, J. & Debon, A. (2018) “Do Corporate Websites’ Changes Reflect Firms’ Survival?”, Online Information Review, Vol: 42 No: 6, 956-970
- Boztepe, H. (2014). Kurumsal Çekicilik Kavramı ve Kurumsal Çekicilik Unsurlarının Algılanan Önemi Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma.” İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi. Sayı 46 1-21
- Branco, M. C. & Rodrigues, L. L. (2006). “Corporate Social Responsibility and Resource- Based Perspectives.” Journal of Business Ethics Vol:69, 111–132
- Carroll, A. (1991). “The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders”. Business Horizons, July-August, 39-48
- Demir, R. & Türkmen, E. (2014). “Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılarının Örgüte Bağlılıkları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma.” Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6 (2) 47-59.

- Frankental, P. (2001). “Corporate Social Responsibility – A PR Invention?”. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol:6 No:1, 18-23.
- Garriga, E. & Mele, D. (2004). “Corporate Social Responsibility Theories: Mapping The Territory.” *Journal of Business Ethics* 53, 51–71
- Güçdemir, Y. (2012). *Sanal Ortamda İletişim Bir Halkla İlişkiler Perspektifi*. İstanbul: Derin Yayınları
- Gümüş, M. & Öksüz, B. (2009). “İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi”. *Journal of Yasar University*. 4 (14), 2129-2150.
- Hunt, S. D. & Kiecker, P. L. & Chonko, L. B. (1990). “Social Responsibility and Personal Success: A Research Note.” *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol:18, No: 3, 239-244.
- Kelgökmen, D. (2010). “İşletmelerin Kurumsal Sosyal Sorumluluk Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Literatür Taraması.” *Ege Akademik Bakış Dergisi*. Sayı:10 No:1, 303-318.
- Kent, M. L. & Taylor, M (1998). “Building Dialogic Relationships Through The World Wide Web.” *Public Relations Review*. Vol:24 No:3, 321-334.
- Kent, M. L. & Taylor, M (2003). “Maximizing Media Relations: A Web Site Checklist.” *Public Relations Quarterly*,14-18.
- Peltekoğlu, F. B. & Tozlu, E. (2017). “Halkla İlişkiler ve Gönüllülük Ekseninde Türkiye’de Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri ve Bin Yıllık Kalkınma Hedefleri.” *Selçuk İletişim Dergisi*, Sayı: 10 No:1, 5-31
- Sayımer, İ. (2008). *Sanal Ortamda Halka İlişkiler*. İstanbul: Beta Yayınları
- Sert, N. Y. (2012). “Türkiye’de Özel Sektörün Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışına İlişkin Yarar Algısı: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinin Duyurulmasında Web Sitelerinin Kullanılması.” *Online Academic Journal of Information Technology*. Vol:3 No:9 31-50

- Suher, İ. K. (2010). “Zirvedeki Türk İşletmelerinin Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi: Web Sitelerine Yönelik Bir İnceleme.” Selçuk İletişim Dergisi. 6 (2) 33-48
- Yurdakul, N. B. & Coşkun, G. (2009). “Fakültelerde Web Sitelerinin Kurumsal Tanıtım Amaçlı Kullanımı: İletişim Fakülteleri Web Siteleri Üzerine Bir Araştırma.” Journal of Yasar University. 4(13), 1951-1976
- [https://www.gfk.com/fileadmin/user\\_upload/dyna\\_content/TR/GfK\\_Capital\\_Kurumsal\\_Sosyal\\_Sorumluluk\\_Arastirmasi\\_2018.pdf](https://www.gfk.com/fileadmin/user_upload/dyna_content/TR/GfK_Capital_Kurumsal_Sosyal_Sorumluluk_Arastirmasi_2018.pdf) (Erişim Tarihi: 05.05.2019)

## BİR SOSYAL SORUMLULUK PROJESİ OLARAK TÜRK TELEKOM ” DÜNYANIN İLK TELEFON KÜTÜPHANESİ YENİLENDİ” REKLAM FİLMİNE YÖNELİK GÖSTERGEBİLİMSSEL ÇÖZÜMLEME

Ali Yılmaz<sup>1</sup>

1Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı / Kocaeli 41300  
iletialiyilmaz@gmail.com

### Özet

Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetleri genel çerçevede kültür, sağlık, çevre(doğa), eğitim gibi farklı temalar üzerinden iyileştirmeler yapmak adına bireyleri yönlendirmek ve toplumsal gelişimi sağlamak amacı ile yapılmaktadır. Ayrıca Sivil toplum kuruluşlarının güçlenmesi, bilinçli tüketici kavramının ortaya çıkması, çevre ve örgüt ilişkilerinin kurumsal itibar için önemli rol oynaması, toplum ve hükümet olgusunun etkisi ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetleri, firmalar için zaruri bir hal almıştır. Kuruluşlar sürdürülebilirlik çalışmalarını da barındırdığı ve sürdürülebilir kalkınma için önemli bir çalışma alanı olması sebebiyle Kurumsal Sosyal Sorumluluk faaliyetleri yürütmektedir. Bireylerin ve toplumun hafızasında yer tutabilmek, toplumun gelişiminin önünü açmak, hedef kitlenin ilgisini çekmek ve hedef kitlede farkındalık yaratmak için kullanılan iletişim araçlarından birisi de reklam filmleridir. Görsellerin derininde yatan ya da yüzeysel anlamlarını anlayabilmek, tema ve konuyu çözümleyebilmek, göstergelerin toplum ve birey davranışındaki rolü açısından önemlidir. Bu çalışmada sosyal yaşamda karşımıza çıkan sorunları ele alıp, bireylerin yaşam standartlarını arttıran ve onların hayata tutunmalarını sağlayan görsel- işitsel- dilsel öğeleri içeren iletiler tasarlanmıştır. Türk Telekom ve Boğaziçi Üniversitesi Görme Engelliler Teknoloji ve Eğitim Laboratuvarı (GETEM) ortaklığı ile Türkiye'nin ilk Telefon Kütüphanesini hayata geçirmiştir. Bu sosyal sorumluluk projesi TUHİD'de juri özel ödülüne ve “European Excellence Awards” da Türkiye'nin en iyi projesi ödülüne layık görüldüğü için çalışmanın konusu olarak ele alınmıştır. Çalışmanın amacını “Dünyanın İlk Telefon Kütüphanesi Yenilendi”reklam filminin kurumsal sosyal sorumluluğun duyarlılık ve algı oluşturmak ve bunu yaymayı amaçlayan reklam filmlerinin daha net anlaşılmasına

yardımcı olmaktadır. Çalışmanın yöntemi olarak J.Gritti'nin göstergebilim analiz yöntemi seçilmiş ve 11 adet soruyla görsellerin teknik, metinsel, gösteren -gösterilen ilişkisi, metafor-metonimi/ ya anlam ve düz anlam kullanımı üzerinde durulmuştur. Sonuç olarak reklam filminin farkındalık yaratıcı ve harekete geçirici göstergeler ve metaforlar kullanıldığı gözlemlenmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** *Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Telefon Kütüphanesi, Göstergebilimsel Çözümleme, Reklam Analizi*



## TURK TELECOM AS A SOCIAL RESPONSIBILITY PROJECT, SEMIOTIC ANALYSIS OF THE TELEPHONE LIBRARY ADVERTISING FILM

### **Abstract**

Corporate Social Responsibility activities are carried out in order to guide individuals in order to make improvements through different themes such as culture, health, environment (nature) and education in general framework and to provide social development. In addition, the strengthening of the civil society organizations, the emergence of the concept of conscious consumers, the role of environment and organizational relations in the corporate reputation, the impact of the phenomenon of society and government, Corporate Social Responsibility activities, has become a necessity for companies. Since organizations are also involved in sustainability studies and are an important area of work for sustainable development, they attach importance to Corporate Social Responsibility activities. Advertising is one of the communication tools used to keep the memory of the individuals and the society, to pave the way for the development of the society, to attract the attention of the target audience and to create awareness in the target audience. To be able to understand the deeper meanings of the images, to analyze the subject, is important for the role of the indicators in society. In this article, messages that address the problems we encounter in social life, including the audiovisual-linguistic elements that increase the living standards of individuals and enable them to hold on to life, are designed. The purpose of the study is to help to make a clearer understanding of the commercial films of the Phone Library commercial that aim to create awareness and perception of corporate social responsibility. As a method of this article, semiotics analysis was chosen and the relationship between technical, linguistic, showing-showing and the use of metaphor-metonymy was emphasized. As a result, it has been observed that advertising film uses awareness-raising and stimulating indicators and metaphors.

**Keywords:** *Corporate Social Responsibility, Telephone Library, Semiotic Analysis, Advertising Analysis*

## Giriş

Varlıklarını sürdürmek isteyen işletmeler yaşamsal zorunluluklarından ziyade iç ve dış paydaşlarıyla sorumlu ve sürdürülebilir ilişkiler kurmak zorundadırlar. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun temelinde rakiplere, hissedarlara, devlete, tedarikçilere, çevreye, tüketicilere ve çalışanlara olan sorumlulukları yatmaktadır. Ayrıca organizasyonlar, toplum ve hükümet açısından meşruiyetini sağlamak adına hedef kitlesi ve çevresine karşı sorumlu durumdadırlar. Şirketler küreselleşen dünyanın yarattığı sosyo – kültürel sorunlara siyasal, ekonomik ve toplumsal nedenlerden kaynaklı olarak kayıtsız kalamamaktadır. Global dünyanın getirilerinden olan küreselleşme, rekabet ve teknolojik gelişmeler; kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin, şirket ve organizasyonlar kapsamında, sağlık, çevre, kültür, eğitim gibi ahlaki ve yasal sorumlulukları yerine getirmesini neredeyse zorunlu kılmıştır. Siyasal, ekonomik, toplumsal, kültürel ve eğitim sorunlarının şirketleri negatif yönde etkilediği açık bir şekilde görülmektedir. Doğallığında tüketicilerde, ürün – hizmet kalitesi dışında şirketler tarafından çevreye değer verilmesi beklentisi ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda organizasyonların hedef kitlesi ve çevresi tarafından kurumların sosyal içerikli konularda faaliyet göstermesi beklentisi de tetikleyici bir unsurdur. Bu durum işletmeleri KSS projelerinin bilinirliğini arttırmak amacıyla iletişim araçlarını kullanarak KSS iletişimi faaliyetleriyle kamuoyuna duyurması ihtiyacını doğurabilmektedir.

Bir Kurumsal Sosyal Sorumluluk projesi olarak engelli bireylerin sorunları toplumsal açıdan çözüme kavuşturulması toplumsal konuların başında gelmektedir. Dijital dünyanın gelişmesi ve hayatta hızla vazgeçilmez bir noktaya yerleşmesi üzerine şirketler dijital sosyal sorumluluk çalışmalarına yoğunluk vermiştir. Çalışmanın konusu olan “Telefon Kütüphanesi” projesi mobil uygulama hizmetleriyle de dijital sosyal sorumluluk yönünde barındırmaktadır. Ayrıca kültür ve eğitim alanında bir sosyal sorumluluk projesi olma özelliklerini de içerisinde barındırmaktadır.

Hedef kitlenin göstergeleri açıkça anlamlandırabilmesi için yapılan çalışmada; Reklam iletişimde aktarılan bilgi düzeyi, nesnelerin çağrıştırdığı düşünceler, göstergelerin düz ve yan anlamsal boyutları, reklam metin analizi, ürünün sunulmuş şekli, gösterge öğelerinin ön-arka plan durumları, öğelerin konumlandırılması, reklamın iletisi, öğelerin bütünlüğünü düzenleyen birim gibi 11 adet soru üzerinde durularak reklam filmi çözümlenmiştir. Mesajların çözümlenmesi ve derininde yatan anlamların anlaşılması KSS projesinin hedef kitlesi ve reklamın alıcıya göndermek istediği mesajın anlaşılması için önemlidir. Çalışmada amaç “Telefon Kütüphanesi”

projesi reklam filminin kurumsal sosyal sorumluluk duyarlılığı ve algısı açısından daha net anlaşılmasını sağlamaktır. J. Gritti'nin Gösterge bilimsel analiz yöntemi ile analiz edilen bu çalışmada, öğelerin konumlanması ve iletildiği mesajların bütünlüğü, yananlam ve düzanlam çözümlenmeleri, iletinin alıcı üzerindeki etkisi ve hayal ettirdiği ürün algısı, öğelerin bütünlüğünü sağlayan teknik özellikler açısından "Dünyanın İlk Telefon Kütüphanesi Yenilendi" reklam filminin farkındalık yaratıcı ve harekete geçirici olduğu sonucuna varılmıştır.

### 1. Sosyal Sorumluluk Kavramı

Bir çok tanımın olduğu Sosyal sorumluluk kavramı, bir şirketin sivil toplum kuruluşu veya buna benzer kar amacı gütmeyen herhangi bir oluşumun faaliyetlerine benzer şekilde pragmatik beklentiler olmadan toplumsal, kültürel, eğitsel ve sanatsal alanlarda yaptığı iyileştirici faaliyetlerin bütünüdür. Sosyal sorumluluk sahibi iş politikaları ve uygulamaları neticesinde şirketler, yatırımcılar, müşteriler, çalışanlar ve diğer pay sahipleri gözünde itibar yaratmak için çaba harcamaktadırlar. Sosyal Sorumluluk faaliyetlerinde bulunan işletmelerin, kar amacı gütmekten çok toplumsal sorumluluklarını yerine getirme yönünde bir yaklaşıma sahip olmaları etik ve ahlaki açıdan genel kanıyı oluşturmaktadır. Sosyal sorumluluk, yöneticilerinin işletme yönetimi süresince toplumun değerlerine göre hareket etmesi ve sosyal ihtiyaçların farkında olarak işletmenin çevre ve toplumla olan ilişkisini yönetmesi olarak da anlandırılabilir. Güngör'ün(2010) görüşüne göre ise sosyal sorumluluk; "bir şirketi veya markayı ilgili bir gönüllü kuruluş ya da sosyal amaca karşılıklı fayda sağlamak üzere bağlayan stratejik bir konumlandırma aracıdır" şeklindedir. (Güngör, 2010:6).

Akın ve Süzen(2016), "Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Katkıları adlı kitabında, Sosyal sorumluluğun oluşmasında birçok farklı kavram iç içe girerek sosyal sorumluluk tanımını oluşturmuştur der ve bunları Hayırseverlik, Stratejik Hayırseverlik, sorumluluk ve sosyal sorumluluk" olarak belirler. (Akın,Süzen,2016)

Kağnıcıoğlu(2007) çevresiyle birlikte yaşayan ve sosyal bir varlık olan işletmenin sosyal sorumluluk alanlarını şöyle sıralamıştır:

“• Çevreye karşı sorumluluklar • müşterilere karşı sorumluluklar • çalışanlara karşı sorumluluklar • tedarikçilere karşı sorumluluklar • rakiplere karşı sorumluluklar • hissedarlara karşı sorumluluklar • kamu kurumlarına( Devlete) karşı sorumluluklar • topluma karşı sorumluluklar “ şeklindedir. (Kağnıcıoğlu, 2007: 51)

Bu tanımlamalar düzleminde Sosyal sorumluluk modern anlamda, işletmelerin yerine getirmek zorunda olduğu yasal ve ekonomik amaçlarının ötesinde uzun dönemli olarak daha güzel bir çevre ve daha iyi bir toplum için üzerine düşeni yerine getirme zorunluluğu olarak ortaya çıkan, üretimden tüketime kadar tüm aşamalardaki faaliyetler nedeniyle, topluma olan etkileri açısından işletmeyi sorgulayıp denetleyen , toplum refahının yükselmesine katkıda bulunmaya zorlayan strateji ve politikalar ,amaç ve eylemlerin benimsenmesi olarak tanımlanabilir. Diğer bir ifadeyle, sadece işletmenin kendi çıkarını ve menfaatini değil, aynı zamanda içinde yaşamakta olduğu toplumun refahını yükseltmek ve doğal çevreyi korumak zorunda olduğu faaliyetler toplamı olarak nitelendirilebilir. Bu faaliyetler gelişen ve değişen dünya ve çevre şartlarına göre zaman içinde değişir ve gelişir. KSS çalışmalarında sürdürülebilirlik ve hesap verebilirlik öznelinin ağır bastığı söylenebilir. Sürdürülebilirlik daha çok işletmelerinin faaliyetlerini gelecek nesillere aktarırken doğa ve çevrenin korunmasını öngörürken, hesap verilebilirlik kuruluşların ülkenin ve çevrenin çıkarları doğrultusunda hareket edip etmediklerini denetlenebilme durumudur. Bir şirketin, itibarını koruyabilmek ve yüceltebilmek için paydaşlarının, çevresinin, rakiplerinin ve toplumun istekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda KSS çalışmalarının düzlemini belirlemesi önem arz eder.

## 2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi

KSS'nin ortaya çıkış süreci incelendiğinde yeni bir kavram olmadığı görülmektedir. Ancak 1990'lı ve 2000'li yıllarda yaşanan Enron, WorldCom, Parmalat gibi şirket skandalları, toplumun işletmelere olan güvenini sarsmış, "iş etiği ve kurumsal yönetim" konuları ağırlıklı olarak tartışılmaya başlamış ve beraberinde kurumsal sosyal sorumluluk kavramı tekrar popüler hale gelmiştir. Öte yandan Birleşmiş Milletler, OECD, ILO (International Labor Organization), Avrupa Birliği gibi uluslararası kuruluşların insan hakları, çalışanlar, çevre, toplum gibi konularda savunmacı yaklaşımlar geliştirmesi ve standartlar oluşturması, şirketlerin kendi sosyal sorumluluk alanlarıyla daha fazla ilgilenmelerine neden olmuştur (Özbay, 2013:6)

Kavramsal anlamda çeşitli tanımlar ve tartışmalar içerisinde, genel olarak şirketlerin ekonomik faaliyetlerini yürütürken toplum ve çevre ihtiyaçları doğrultusunda iç ve dış hedef kitleye ve çıkar gruplarına karşı yürütülen sorumluluk projeleri olarak kabul görmüş olan KSS iletişimi; çevresine, paydaşlarına, rakiplerine ve topluma farkındalık yaratmak için iletişim disiplinlerinin oluşturduğu stratejilerle ve iletişim araçları vasıtasıyla mesaj aktarması durumu olarak tanımlanabilmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi için işletmeler sosyal paydaş diyalogları, kampanyalar, basın ilişkileri, sürdürülebilirlik üzerine reklamlar, sürdürülebilirlik etiketleri, sanal ve sosyal mecra iletişimi, sürdürülebilirlik raporları gibi çeşitli iletişim araçları kullanılabilir. KSS iletişimi için belediyelerde toplantılardan internet üzerinden yapılan seminerlere kadar geniş bir alanda iletişim yöntemleri de kullanılmaktadır. İletişimin tek taraflı değil karşılıklı bir asimetri içinde yapılması gereken durumlarda sosyal paydaş etkileşimi için kullanılan araçlar arasında anketler, paneller ve forumlar da yer almaktadır.( Göcenoglu,2014:2)

İletişim araçlarının gelişmesi ve enformasyonun hızlı yayılımı bireysel ve örgütsel tepkileri güçlendirdiği için şirketlerin topluma ve çevreye karşı daha dikkatli olması durumu önem kazanmıştır. İtibar yönetimi açısından çok kritik bir hal alan yeni medya, iletişim teknolojileri ve müşteri arzuları çerçevesinde şirketler kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleriyle rakiplerinden kendilerini ayırabilecek koşullar üretmeye çalışmışlar ve bu perspektifte toplumsal faydaya dönük çalışmalar yapmışlardır. Bu çalışmaları da iletişim araçları yoluyla kamuoyuna duyurmaya çalışmışlardır.

İşletme uygulamalarının artarak şeffaflaştığı, bilginin ekonomik faaliyetleri yönlendirdiği bir çağda yaşanmaktadır. Firmalar artık ne yaptıklarını (iyi yada kötü) daha fazla gizleyememekte, yürütülen faaliyetler medya ve modern bilgi ve iletişim teknolojileri ile tüm dünyada kısa sürede duyulur, bilinir hale gelmektedir. Tüm bunlar, kurumları bu yeni saydamlık çağında daimi olarak bir mikroskopun altına yerleştirmeye yardım etmektedir. Netice olarak, ekonomik faaliyetlerinde sosyal sorumluluk konusunda duyarlı olmayan ve dahası faaliyetleri dolayısıyla paydaşlara dışsal maliyetler yükleyen firmalar daha dikkatli olmak durumundadırlar. (Aktan&Börü, 2007:27)

KSS iletişimini birden çok disiplin üstlenmektedir. KSS raporu için birden çok disiplin çalışmakta örneğin metin yazarı, grafik tasarımcı ve raporun içeriğine göre halkla ilişkiler, reklam departmanlarıyla gerekliyse hukukçularla ve ajanslarla ayrı ayrı çalışabilmektedir.

Bir kurumda KSS iletişiminin tek bir birimin ya da kişinin işi olduğunu söylemek doğru olmamakla birlikte kurumların Halkla İlişkiler ya da Kurumsal İletişim adı altında çalışan birimlerinin genel anlamda iletişim stratejilerinin oluşturulmasından, uygulanmasından ve denetlenmesinden sorumlu oldukları düşüncesi ile KSS iletişiminde kilit bir rol oynadıkları söylenebilir.(Bıçakçı,2011:2)

“Kurumun itibarı aynı zamanda çalışanlarının yeteneklerini geliştirmekteki ve hissedarlarına değer yaratmak için fiziksel ve finansal kaynakları yönetmekteki önceki

yeteneğine dayanmaktadır. Kurum stratejik girişimlerini paydaşlarına (örneğin analistler) iletecek toplantılar ve reklamlar için halkla ilişkiler yatırımı yaparak itibarını geliştirebilir” (Acquaah, 2003: 388). Kurumsal iletişim çalışmaları sosyal sorumluluk açısından kurumun çevresine, topluma, hedef kitlesine ve paydaşlarına kendini anlatması için önemli bir olgudur.

KSS iletişimi için önemli yayın araçları arasında televizyon, sosyal paydaş toplantıları, internet siteleri, sosyal medya, gazeteler ve KSS raporları yer almaktadır. Yukarıdaki bilgilerden de anlaşılacağı üzere başarılı bir KSS faaliyeti için iletişimin temel faktör olduğu kanısına varılabilmektedir. Ayrıca KSS için önemini atlanmayacak kurum içi iletişim çalışmaları kapsamını iç çevrenin oluşturduğu sosyal sorumluluk faaliyetleri için çalışanların tutumunu veya düşüncesini olumlu yönde değiştirmek, kurumla duygusal bütünlüğünü sağlamak açısından büyük önem arz etmektedir. Keza aksi durumda kurumun misyon ve vizyondan habersiz çalışanların kurumun bütünlüğünü sıkıntıya sokacağı gerçeği ile karşılaşılabilir. Enformasyon çağının gelişimi, artan uluslararası rekabet, çeşitlilik, kolay ulaşılabilirlik ve iletişim araçları yeni bir ekonomik form ortaya çıkarmıştır. Şirketler toplumsal bilinci oluşturabilmek ve sosyal sorumluluk faaliyetinin farkındalığını yaratmak için sosyal medya mecralarından, web sitelerinden, kurumsal bloglardan, reklam filmlerinden, dış mekan(outdoor) reklamlardan, medya ve haber kaynaklarından yararlanabilmektedir. Ayrıca KSS halkla ilişkilerin ana faaliyet alanlarından oluşu için Halkla ilişkiler faaliyetleri ile de KSS çalışmaları desteklenmektedir. Halkla ilişkilerin bir disiplin olarak gösterdiği gelişimin ilk dönemlerinde, alanda çalışmaları bulunan profesyoneller tarafından KSS uygulamalarında halkla ilişkilerin rolü irdelenmiştir. Halkla ilişkilerin kurumsallaştırılması alanında önemli çalışmaları bulunan Arthur Page, demokratik toplumların tamamında işletmelerin faaliyet göstermeye kamu izni ile başladıklarını ve bu bağlamda çalışmalarını kamu onayı ile devam ettirdiklerini vurgulamıştır (Bıçakçı, 2011: 2). Böylece yaşamlarını sürdürmek isteyen şirketlerin meşru bir kamusal yapıya ihtiyaçları olduğundan Halkla İlişkiler ve KSS çalışmalarının stratejik olarak bütünlüklü olması durumunda ancak uzun ömürlü olabileceği kanısına varılmaktadır. Kısacası kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin iletişim disiplinleri ile bütünleşmiş olduğunu söylemek yerinde olabilir.

### 3. Sosyal İçerikli Reklam Kavramı

Reklam diğer iletişim araçları gibi işletmeler ve tüketiciler için önemli bir disiplindir. Rekabetin artması, benzer ürün ve hizmetlerin piyasada yer bulabilmesi firmaların

rakiplerinden ayrılma ihtiyacını doğurmuştur. Kurumsal sosyal sorumluluk açısından reklamı ele almak için öncelikle reklamın tanımını yapmak gerekmektedir. Reklamı çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür: Ünsal(1984) reklamı “*Reklam bir işin, bir malın veya bir hizmetin para karşılığında, genel yayın araçlarında, tarif edilerek geniş halk kitlelerine duyurulmasıdır.*” (Ünsal, 1984, s. 12) şeklinde tanımlar. Ancak reklam yalnızca duyurma eyleminden ibaret değildir. Reklam, aynı zamanda tüketicilerin dikkatini çekmek, hatırlatma yapmak, değer katmak, onları satın almaya yönlendirmek ve dağıtım ağını geliştirmek gibi pek çok işlevi de yerine getirmektedir.

İşletmeler ürün ve hizmetlerini tanıtım ve pazarda tutundurma çalışmalarını yaparken reklamı kullanırlar ve bu durum işletmeler açısından oldukça maliyetlidir. Fakat işletmeler KSS faaliyetlerini pragmatik çabaları için değilde sorumluluk bilinciyle yapsalar bile KSS iletişimi sürecinde doğallığında hedef kitleye hitap etme ve görünür olma durumu ortaya çıkmaktadır. Kurumsal Sosyal Sorumluluk çalışmasının iletişim stratejisi ekseninde firmalar, reklam çalışmaları yaparak marka imajlarını ve kurumsal itibarını güçlendirmekle birlikte hedef kitleye sosyal sorumluluk faaliyetleri ile ilgili bilgi vermekte ve farkındalık yaratmaktadır.

KSS alanında sorun olarak görülen bir durum da sosyal sorumluluk faaliyetlerinin bir reklam ve tanıtım aracı olarak görülmesidir. KSS faaliyetlerinin temelinde yer alan “sürdürülebilirlik” ilkesini yok sayan bu yaklaşım, kısa ömürlü projelerin hayata geçmesini sağlamaktadır. Yabancı sermayeli işletmeler açısından Türkiye’de KSS faaliyetleri daha stratejik bir bakış açısı ve “sorumlu” davranma düşüncesi ile oluşturulmaktadır (Güzcelik Ural, 2006: 53-54) Bu yönüyle reklam ve KSS ilişkisi etik açıdan tartışmaya açıktır.

KSS faaliyetinin reklam yoluyla hedef kitleye duyurulması durumu KSS ve İletişim ilişkisinin başka bir boyutunu oluşturmaktadır. Toplumu ilgilendiren sosyal sorumluluk içerikli reklamlar kamu spotlarından farklı olarak şirketler tarafından reklam süreleri içerisinde ücretli olarak yayınlanmaktadırlar. Sosyal içerikli reklamların son yıllarda ciddi arttığını gözlemlemek mümkündür. Ticari olarak reklamın etkisinin yanında sosyal sorumluluk açısından da toplumsal bilinçte farkındalık yaratmak için de reklamın etkili olduğu bilinmektedir. Ticari ürün ve hizmetin aksine reklamda kullanılan tema sosyal duygular üzerinden duyar oluşturma olduğundan bireylerin bilinçaltına gönderilen kodlar sosyal reklam aracılığıyla kaynaktan alıcıya enformasyon olarak gönderilebilmektedir. Sosyal içerikli reklam etkilediği alan ve kazançlarının yönüne göre ticari olan reklam arasındaki ayrımı ortaya koyar. Eğer reklamdaki mesajlar toplumun ihtiyaç duyduğu

bir konuyu işlimesinde ve toplumda farkındalık yaratmak amaçlı kültürel, çevresel ve toplumsal sorunlara kar kaygısı gütmeyen yaklaşımdaysa sosyal içerikli reklam olarak adlandırılabilir. Yine kamu spotundan farklı olarak sosyal içerikli reklamlar marka - logo ve ürün tanıtımını içerisinde barındırabilmektedir.

#### 4. Bir KSS Reklamı Olarak “Dünyanın İlk Telefon Kütüphanesi Yenilendi” Filmi Çözümlemesi

##### 4.1. Göstergebilimsel Analiz ve Reklam Çözümlemesi Hakkında

Gösterge, genel olarak kendi dışında bir şeyi temsil eden ve dolayısıyla bu temsil ettiği şeyin yerini alabilecek nitelikte olan her çeşit biçim, nesne, olgu, vb. olarak tanımlanır. Bu açıdan, sözcükler, simgeler, işaretler, vb. gösterge olarak kabul edilir. Türkçede göstergebilim diye adlandırılan bilim dalı da en yalın tanımıyla, gösterge dizgelerinin işleyişini bilimsel bir yöntemle inceler ve betimler. (Rıfat,1996:12)

Göstergebilimin türevleri Öteki Kuramda şu şekilde aktarılmıştır: Göstergebilim (semiology, semiotics) “işaretler, göstergeler bilimi” olarak tanımlanır. Göstergebilim, başlatıcısı olarak bilinen İsveçli dilbilimci Ferdinand de Saussure tarafından “semiology” olarak isimlendirilmiştir. Amacını, göstergelerin doğasını, topluma etkisini ve yöneten yasaları incelemek olarak belirlemiştir. Fakat Amerikan egemenliği burada da kendini göstererek Pierce’in “semiotics” kavramı “semiology” kavramının yerini almıştır. Göstergebilim temel olarak (a) göstergeler üzerinde betimleyici inceleme ve açıklama yapan “tanımlayıcı göstergebilim”, (b) bu açıklamaları ve betimlemeleri bir kuramsal çerçeveye oturtan “kuramsal göstergebilim” ve (c) kuramsal varsayımları deneyen ve toplumun ve endüstriyel yapının sorunlarına çözümü amaçlayan “uygulamalı göstergebilim” olarak üçe ayrılabilir. (Erdoğan&Alemdar,2005: 314)

Göstergebilim, diller, düzgüler, belirtgeler, vd. gibi gösterge dizelerini inceleyen bilimdir (Guiraud, 1994, s.17)

Saussure’e göre dil, toplumsal bir kurum olmakla beraber siyasal, türel vb. kurumlardan farklıdır. Dil, bir göstergeler dizgesi olması bakımından “yazıyla, sağır-dilsiz abecesiyle, simgesel nitelikli kutsal törenlerle, incelik belirtisi sayılan davranış biçimleriyle, askerlerin belirtkeleriyle, vb. karşılaştırılabilir” (Saussure, 1985: 19).

Bireyler iletişim araçları yoluyla kaynaktan alıcıya gelen enformasyonlara göre tutumlarını, düşüncelerini ve fikirlerini değiştirebilmektedir. Aynı zamanda bireyin



kaynakla olan sosyolojik bağı(ideoloji- kültür benzerliği – farklılığı vb) içerisinde yaşadığı grup, toplumsal ve kültürel özellikleri ve aynı zamanda mesajın özelliği, toplumun ve bireyin durumu bireyin mesajın aktarıldığı kitle iletişim aracına ve ya kanalına bakış açısı da bu süreci etkilemektedir.

Tzetan Todorov, Augustinus'un göstergeye beş tür ayırım getirdiğini ortaya koyar: (1) İletim kipine göre: görsel / işitsel (2) Kaynağına ve kullanımına göre: doğal göstergeler / tasarlanmış göstergeler (3) Toplumsal işlevine göre: doğal göstergeler / uyuşmsal göstergeler (4) Simgesel ilişkinin doğasına göre: rabıtalı / aktarımsal (5) Dilsel ifadeye gönderme yapmasının doğasına göre: gösterge / şey (Aktaran: Manetti, 1993, s. 163)

Her gösterge dizgesiyle, hemen her düzeyde, sürekli olarak anlatı üreten insanlar, hem bu anlatılanı yaratırken hem de yaratılan anlatılan kavramaya, anlamlarını “yakalama”ya çalışırken değişik stratejiler uygularlar. Anlatı yaratırken yaşanan “anlam üretme” sürecinin karşısında, doğal olarak, anlatılan kavrarırken yaşanan “ anlam yakalama” süreci vardır. Gerçekleşme biçimleri (el-kol-baş hareketi, yazı, ses, görüntü, vb.) son derece farklı olabilen anlatılar, insanın son derece karmaşık duygu, düşünce, yargı ve yaratımını doğru, asılma ve gerçeğine uygun bir görünümde sunabileceği gibi, bazı durumlarda olgu, düşünce, vb.'ni gizleyerek, yalan söyleyip saklayarak, örtterek, kamufle ederek, ironilerle süsleyerek de sunabilir. (Rıfat,1996:19)

Reklam yayın sürecinde bireyin ürün ve hizmete ilgisini arttırmanın yanında bireyi harekete geçirmekte bir amaç olduğu için bireylerde eylem oluşturmak esas teşkil etmektedir.

Reklam “iletişim sanatlarının, antik dünyanın retorik diye adlandırdığı özel bir dalına ait” olarak görülmektedir (Wernick, 1996: 51). Reklam iletisindeki anlamı kurgulamada, aktarmada ve çözümlemede kullanılan kodlama ve kod açımı bir başka deyişle iletinin algılanarak, anlamlandırılması aşamalarında gerek dilbilimciler gerek göstergebilimciler yapısalcı yaklaşımdan yararlanarak reklam iletişiminde, iletinin bir yapı, dizge olduğu ilkesinden yola çıkarak çözümlemeler gerçekleştirmektedir (Küçükdoğan, 2011:186). Medya ve alıcı arasındaki iletişimi oluşturan göstergelerin alıcının konuyu kavraması amacıyla oluşturulduğu söylenebilir. Görsel çağrışımlar, renkler ve sözler son zamanlarda reklamlarda hedef kitlede anlaşılma kolaylığı yaratmak için kullanılmaktadır.

Kısa zaman içerisinde birden fazla mesajı hedef kitleye aktaran reklamlar mevcut mesajları ve mesajların altında yatan anlamları belli kodlarla alıcının zihinine aktarırlar. Reklam çözümleme aşaması göstergelerin anlamlandırılması ve analiz edilmesidir. Göstergelerinin anlamlarının analiz edilmesi ve somut tahlilinin oluşturulması reklamların verdiği mesajı ortaya koymak için yeterli değildir. Reklamın tam manasıyla çözümlenmesi adına metaforlar, yan anlamlar ve simgeler reklamların zengin bir anlam varlığına sahip olduğunu gösterecektir. Göstergeler bilimsel mesajın çözümlenmesi aşamasında iletinin görsel ve dilsel öğelerinin arkasından hangi mesaj ve durumun yer aldığını analiz etmek için en etkili yöntemlerdendir.

### **1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi**

Araştırmanın evrenini sosyal içerikli reklamlar oluştururken örneklemini Aralık 2015 tarihinde yayınlanan “Dünyanın İlk Telefon Kütüphanesi Yenilendi!” adlı Türk Telekom Telefon Kütüphanesi reklamı oluşturmaktadır.

### **1.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın amacı göstergebilimsel analiz yöntemiyle Türk Telekom Telefon Kütüphanesi reklamının görsel, işitsel ve dilsel yönden analiz edilip hedef kitleye reklamın temelinde yatan mesajların anlaşılır bir şekilde çözümlenmesini sağlamak veya bir başka ifade ile kurumsal sosyal sorumluluk açısından duyarlılık ve ilgi oluşturmak ve yayılımını sağlamayı amaçlayan reklam filminin daha net anlaşılmasına katkıda bulunmaktır. Türkiye’de ilk telefon kütüphanesini hayata geçiren firmanın KSS çalışmaları doğrultusunda üretilen sosyal içerikli reklam filminin toplumsal olarak daha net anlaşılması ve Görsellerin derininde yatan ya da yüzeysel anlamlarını anlayabilmek, tema ve konuyu çözümleyebilmek, göstergelerin toplum ve birey davranışındaki rolü açısından önem teşkil etmektedir.

### **1.4. J. GRITTI Göstergibilimsel Çözümleme Yöntemine Göre “Türk Telekom Telefon Kütüphanesi” Reklamının Çözümlemesi**

Bu çalışmada Türkiye’nin ilk telefon kütüphanesi olan Türk Telekom Telefon Kütüphanesi reklamının çözümlemesi J.Gritti’nin göstergebilimsel çözümleme yöntemine göre yapılmaktadır. J. Gritti’nin geliştirdiği soru – cevap yönteminde yer alan 11 soru ile sosyal içerikli reklamın göstergebilimsel mesaj çözümlemesi gerçekleştirilmiş ve iletinin yorumlanmasına gidilmiştir.

Reklam iletişiminde göstergebilimsel yöntemi kullanarak ileti çözümlemesi gerçekleştiren bir çok araştırmacı, göstergebilimci ve reklamcı vardır. Bunlardan belki de en yalın, en anlaşılır reklam çözümleme yöntemini geliştirenler arasında sayılabilecek J. Gritti'nin geliştirdiği yöntem bir soru-cevap dizgisidir. Bu dizede yer alan 11 adet soru aracılığıyla reklam iletinin göstergebilimsel ileti çözümlemesi gerçekleştirilebilir ve iletinin değerlendirmesine gidilebilir. (Küçükeroğan, 2005:63)

Bu sosyal sorumluluk projesi TUHİD'de juri özel ödülüne layık görüldüğü ve kurumsal sosyal sorumluluk olarak adlandırılabilceğı için "Dünyanın İlk Telefon Kütüphanesi Yenilendi" Reklam filmi analiz edilmiştir.

### **Reklam Filmi Künyesi:**

- Yayın Yılı: 2015
- Reklam Ajansı: Ultra
- Executive Kreatif Direktör: Hakkı Mısırlıoğlu
- Yaratıcı Grup Başkanı: Cem Çetin, Korhan Yıldızcan
- Yaratıcı Ekip: Kaan Birkes, Ceren İçdem, Selen Sarı, Serkan Karataş, Kadir Ateş
- Müşteri İlişkileri: Elif Gökdemir, Burcu Samur, Başak Aksel, Güzde Günebak
- Ajans Prodüksiyonu: İdris Özgül
- Prodüksiyon Şirketi: 2012
- Yönetmen: Özer Feyzioğlu
- Görüntü Yönetmeni: Martin Szecsanov
- Kostüm: Sema Gücer
- Müzik: Rahman Altın
- Post Prodüksiyon: Sinefekt
- Medya Ajansı: Skala Medya
- Kullanılan Mecralar: TVC, Basın, Radyo, OOH, İnternet
- Ayrıca Türk Telekom reklamı görme engelliler için ve işitme engelliler için
- 2017 yılında revize etmiştir.

**Reklam Filmi Özeti:** Karanlık boşlukta beyaz ışık etrafında havada süzülen kitaplar dairesel hareketlerle dönmekte ve üzerlerinde ana kahramanları durmaktadır. Kahramanlar arasında kullanıcının kimi seçeceğine dair bir diyalog geçmektedir. Telefon tuşu sesi duyulur ve dış ses lütfen dinlemek istediğiniz kitabın kodunu giriniz der. Ardından tüm kahramanlar merak içerisinde başlarını yukarı kaldırır. Üç silahşör seçilir ve kitap sövalyelerle birlikte ışığın başlangıcına doğru yukarı çekilir. Telefona geçirilir. Görme engelli bir erkek birey evinde eseri dinlemektedir. Dış ses girer: Yüzlerce sesli kitap Türkiye'nin ilk telefon kütüphanesinde görme engelli kitapseverleri bekliyor. Türk Telekom, Boğaziçi üniversitesi GETEM işbirliğiyle. Slogan: Kitaplar konuşur engeller yok olur. Karanlık boşluk ve dönen kitapların görüntüsü tekrar ekrana gelir ve telefon numarası okunur. Dış ses: Bi fark yaratsak yeter. Türkiye'ye değer. Beyaz fon gelir. Paydaşların logoları belirir. Ardından yukarıdan 3 silahşörler gelir ve donuk halledirler. Konuşurlar: Ne o kala kalmışsınız silahşörler. Silahşörler: Çay doldurmak için durdurdu devam edeceğiz. Son.

#### 1.4.1. J. Gritti'nin soru – cevap dizisine göre çözümleme:

1. Soru: İletide aktarılan bilgi düzeyi: İletişimde Kullanılan nesne ve araçlar hangileridir? Neden söz etmektedir? (Kesitlenebilen ve adlandırılabilen herşey): DÜZANLAM BOYUTU.

“Şekil 1: Reklam Başlangıç Sahnesi”



İletide kullanılan nesnelere kitaplar ve üzerlerinde ki karakterleri oluştururken diğer karede telefon ahizesi ürünü temsil eden nesne durumundayken engelli birey hedef kitleyi temsil etmektedir. Ayrıca iletişimde kitap karakterleri arasındaki diyalog, dış ses ve göstergesel görüntüler kullanılmaktadır. Reklamda ilk görüntü olarak kitapların girdap oluşturduğu ve yavaşça döndükleri görülmektedir. Görüntüde kitapların üzerinde insan figürleri görülmekte ve kitaplar ışık etrafından dönmektedir. Kitap kültürü ve kitap çeşitliliğinin temel alınarak gösterildiği görüntülenmede özel olarak karanlık bir alanda ışık çerçevesinde dönen eserler düzlemsal olarak kitap çeşitliliği görüntüsü ekrana yansımakta ve kütüphanenin çeşitliliği alıcıya aktarılmaktadır.

## 2. Soru: Bu nesnelere ne çağırıyor, ne düşündürüyorlar?: YAN ANLAM BOYUTU.

“Şekil 2: Reklam Filminde Göze Çarpan Nesnelere”

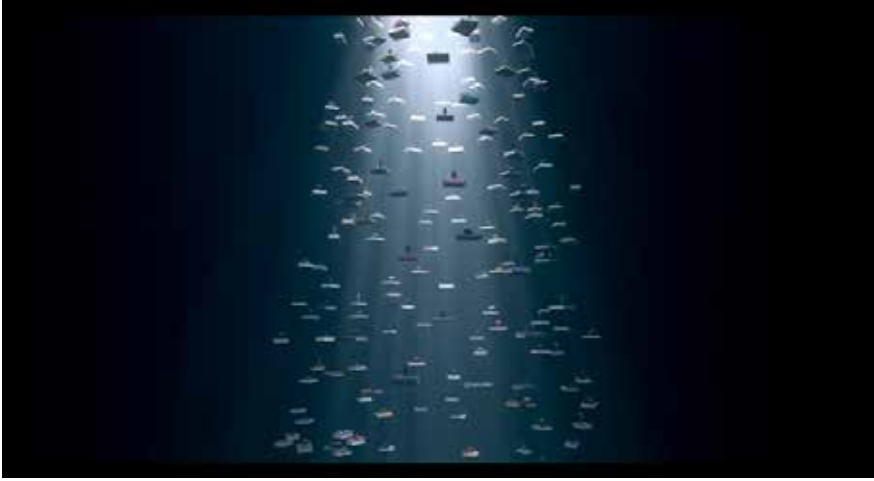


Kitaplar yan anlamasal boyutta ürünün işlevini ve içeriğini çağırırken, ikinci görüntüde dipyüzeyin karanlık olması görme engelli bireyin karanlık dünyasını tasvir etmektedir. Işık içerisindeki kitaplar yerleştirilerek eserlerin birey üzerinde yaratacağı aydınlanma soyut olarak aktarılmıştır. Kitaplar üzerindeki insan figürleri kitaplardaki karakterleri sembolize ederken yan anlam olarak birbirleri ile de iletişim halinde olmaları eserlerin birbirleriyle etkileşimlerini göstermektedir. Karanlık

renginden dolayı ışığı yok eden siyah ağırlıklıdır ve hüznü, yalnızlığı çağrıştırır. Fakat ışık umudu, çıkış yolunu ve geleceği çağrıştırmaktadır. Kitapların üzerlerinin daha aydınlık ve belirgin olmasının sebebi de bu karanlığın çıkış noktaları ve aydınlatıcı ürünleri olmaları olarak tasfir edilmiştir. Ayrıca sürekli dönen kitap girdabı sürekli yenilenen ve dinamik durumda olan telefon kütüphanesi projesini de temsil etmektedir.

**3. Soru: Yalnızca bir ögeyi anımsamam gerekse, düzanlamsal ve yananlamsal boyutlarda hangi ögeyi akılda tutarım?**

“Şekil 3: Siyah Kitap Girdabı Sahnesi”



Yalnızca tek bir öge akılda tutulacak ise düzanlamsal boyutta kitaplar ve eser çeşitliliğinin karanlık bir düzlemde ışık etrafında döndüğü görüntü ve yan anlamsal boyutta dipyüzeyin karanlık olması görme engelli bireyin karanlık dünyasını tasfiri ve ışık içerisindeki kitaplar yerleştirilerek eserlerin birey üzerinde yaratacağı aydınlanma durumu akla gelmektedir.

4. Soru: Yan anlamlar nasıl düzenlenmiş? Bu düzenleme nasıl değerlendirilebilir? Güçlü mü, zayıf mı yoksa dengeli mi?

“Şekil 4: Sahnelerin Yan Anlamları”



Kitaplar kişileştirilmiş ve aralarında iletişim(diyalog) kurarak görselleştirilmiştir. Kitap karakterlerinin görüntüsü ve davranışları dönemin kültürünü ve kitaptaki karakterlerin özelliklerini barındırmaktadır. Ve senaryo gereği rekabet içerisinde olan kitapların özellikleri karakterler tarafından belirtilerek neden seçilmesi gerektiğini izleyiciye aktarır. Kadraja giren kitapların görüntüsü ve renkleri ile ışıkla olan ilişkisi bakımından kültürü ve aydınlanmayı vurgulamaktadır. Kitapların çokluğu metafor olarak kitap kütüphanesinin kaynaklarının zenginliğini belirtirken eserler arasındaki iletişim kütüphanenin nitelikli olduğunu izleyicinin bilinç altına yansıtılır. Dış sesin devreye girmesiyle kitap kodu girilir ve seçilen kitap kadrada en başından beri görülen en tepedeki ışığa doğru yükselmeye başlar. Bu aydınlık görme engelli bireylerin seçtiği kitap ile ulaşacakları farkındalık ve yaşayacakları gelişimi sembolize etmektedir. Ardından kareye gelen kitap okuma sesi ve telefon ahizesi izleyiciye ürünün somutlaştırılmış halini yansıtmaktadır. Tüm bu sebeplerden kısa bir sürede görsel zenginlikle doldurulmuş mesajın izleyiciye yan anlamlar ile verilmesi izleyiciye rahatca yansıdığı için güçlü ve dengeli bir şekilde düzenlenmiştir.

**5. Soru: Metinde alıcı ve vericinin varlığı hissediliyor mu? Kanıtla. (Adıllar, Betimlemeler)**

“Şekil 5: Hedef Kitlenin Alıcıya Gösterildiği Bölüm”



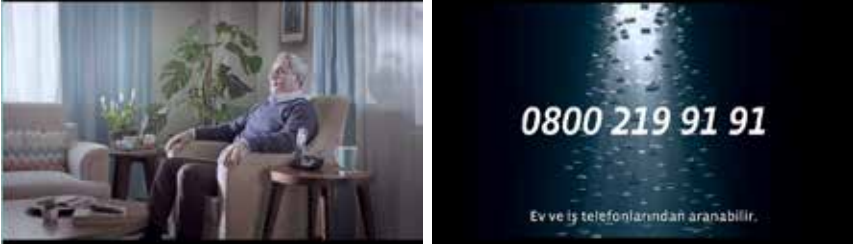
Dış ses(Kadın): Lütfen dinlemek istediğiniz kitabın kodunu giriniz. (Tuş sesleri) 3 Silahşörler.

Dış ses(Erkek): Yüzlerce sesli kitap Türkiye'nin ilk telefon kütüphanesinde görme engelli kitap severleri bekliyor. Türk Telekom, Boğaziçi Üniversitesi, GETEM işbirliğiyle Kitaplar konuşur engeller yok olur. 0800 219 91 91 I arayarak eserleri ücretsiz dinleyebilirsiniz. Bi fark yaratsak yeter Türkiye'ye değer. Metinde alıcı ve vericinin varlığı net olarak anlaşılmaktadır. Öncelikle kitaplar = Telefon kütüphanesi'ni temsil etmektedir. Işık etrafında girdap oluşturmuş eserler ve kitap karakterleri arasındaki iletişim verici konumunda olmasına rağmen dış ses bu konumu destekleyici niteliktedir. Alıcı durumunda olan görme engelli bireylerin yakınlarına metaforlar ve göstergelerle desteklenmiş bir kod gönderilmektedir. Bir diğer alıcı grup olan görme engelli bireyler reklamdaki göstergeleri göremeyecekleri bilindiğinden dış ses ve kitap karakterlerinin diyalogları sayesinde mesajı alıcıya rahatlıkla ulaştırmak amaç edinilmiş görünmektedir. Reklamdaki göstergeler ve metinlerden yola çıkılarak alıcı ve vericinin varlığının somut ve soyut olarak hissedildiği söylenebilmektedir.



## 6. Soru: Ürün nasıl sunulmuş ?

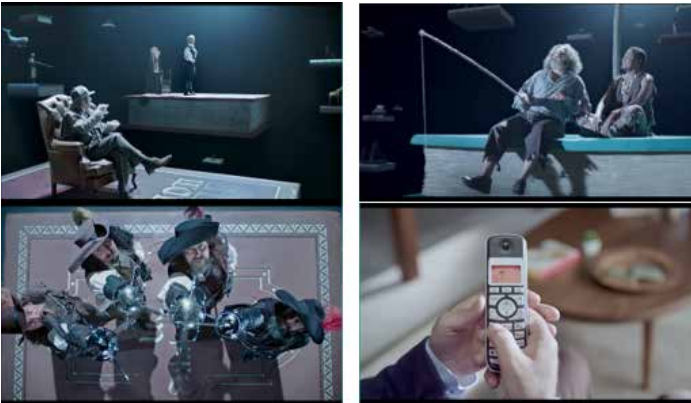
“Şekil 6: Ürünün alıcıya sunulduğu sahneler”



Reklamda ürün telefon kütüphanesi olarak yer almaktadır. Reklamın odak noktasına dış ses ile telefon kütüphanesinin doğrudan sunumu yerleştirilmiştir. Ürünün niteliklerine göstergesel metaforlar ve metinde değinilmiştir. Dikkat çekici görseller ve kahramanların kişileştirilmesi ile ürün değerli hale getirilmekte ve farkındalığı yaratılmaya çalışılmaktadır. Dış ses ürünü tanımlarken telefon kütüphanesinden kitap dinleyen bir görme engelli bireyin mimiklerinden kitap ile bağ kurduğunu görülebilmektedir. Bu durum ile ürün uygulamalı olarak göstergeleştirilmekte ve alıcıya kodlanmaktadır. Olumlanan ürün iş birliği temasıyla ve sloganla temellendirilip meşruiyet kazandırılarak hedef kitle ile duygusal bir bağ yakalanmak amaçlanmaktadır.

## 7. Soru: Metin ve görüntü arasındaki bağlantı nasıl? Yinelemeler, aşırı süs, demirleme işlevi, karşıtlık, uyum ?

“Şekil 7: Metin ve Görüntü Arasındaki Bağlantılar”



Kullanılan sözcükler, tümce yapısı ve ürün verilmeden önce izleyiciyi merak ettirmeye yönelik kodlanmıştır. Karakterler arasındaki diyalogda geçen kimi seçecek? Tartışması ürünün işlevine dair ipucu verir niteliktedir. Diyaloglar eş zamanlı şekilde ürünün eser seçme işlevine eşlik etmektedir. Görüntüde ışık ve kitaplar düz anlamları dışında metafor olarak da kullanılmıştır. Ürünün gerçek anlamda göstergeselleştiği ve işitsel olarak izleyiciye aktarıldığı sahne telefon tuşu sesi gelmesiyle başlamaktadır. Ve seçilen kitabın hikayesi dış ses ile başlarken kitap ışığa doğru havalanmaktadır. Bu durumun düz anlamı olan ürünün seçilmesi ve gün yüzüne çıkması dışında metaforik olarak da kitabın(ürünün) aydınlatıcı özelliğini yansıtmaktadır. Döneminin ve karakterin yansıtılması için kitapların kişileştirilmesi aşırı süslenmeye örnek gösterilebilir. İş birlikleri dış ses tarafından dile getirilerek proje temellendirilmektedir. Fakat bu durum anlam bütünlüğünü ve mesajın hedefe gitmesini engellememekte aksine desteklemektedir. Siyah, beyaz ve pastel renklerin kullanımı alıcının ciddiyet ve hayal gücünü aynı anda algılanması için gösterge olarak yansıtılmaktadır. Kitap karakterleri arasındaki tartışma ve nitelik yarışı ile görsel ve metinlerde karşıtlık olduğu söylenebilir. Fakat benzetme ve sembolleştirme söz konusu olduğu için dilde, verilen mesajda ve göstergelerde uyum üst düzeydedir. Demirleme işlevini gören göstergeler ışık, kitap girdabı ve sabit duran telefon olarak belirlenmiştir. Ayrıca bu göstergeler ile birlikte dış ses 2 adet slogan ile duygusal olarak kodlanarak ürünü pekiştirici hale getirebilmektedir. Bu çıkarımlar doğrultusunda metnin görüntüyü destekler nitelikte olduğunu söyleyebilmektedir.

## 8. Soru: Göze çarpan öge ya da arka planda kalan öge hangileri?

“Şekil 8: Göze Çarpan ve Arka plandaki Ögeler”



Kitapların karakterize edildiği sahnelerde, göze çarpan öğeler genellikle kitap isimleri ve karakterleri olarak göstergeleştirilmiştir. Arka planda göze çarpan öğeler ise diğer kitaplar ve karakterlerinin görüntüsüdür. Bu görüntüsel göstergeler telefon kütüphanesinin kitap çeşitliliğinin fazlalığını ve her birinin içeriğinin ilgi çekiciliğini yansıtmaktadır.

Ürünün dış ses ile desteklendiği sahnede ise görme engelli birey ve telefon göze çarpan öğe durumundadır. Fakat tablo, içeriye aydınlık giren kapalı perde ve masa üzerindeki kitap arka planda kalan öğelerdir. Ön plandaki öğe düz anlam bakımından hedef kitleyi ve ürünü temsil ederken arka plandaki öğeler metaforik olarak sırasıyla:

kapalı perdeye vuran aydınlık: kitabın bireyin iç dünyasında yaratacağı etkiyi,

tablo: görme engelli bireylerin renki hayal dünyasını, masa üzerinde duran

kitap: ( braille alfabesi olup olmadığı yansıtılmamış) kitap kültürünü ve ürünün işlevini yansıtmaktadır. Tüm bu görüntüsel göstergeler kitap okumanın önemine vurgu yaparak ürünü desteklemektedir.

## 9. Soru: Bu çerçevede, iletideki değişik öğeler nasıl konumlandırılmıştır? Birbirlerini bütölüyorlar mı?

“Şekil 9: Öğelerin Konumlandırıldığı Bazı Sahneler”



Görüntülerin genelinde üst düzende kitap ve karakterlerin görüntüsü verilmektedir. Mesaj olarak kitapların çeşitliliği ve içerik zenginliği üst düzende verilirken, alt düzende ise kitap çeşitliliğini destekleyen görüntüler ve karakterler gösterilmektedir. Gösterilenler ve verilen mesaj dil ve gösteren açısından birbirini destekler niteliktedir. Dilsel öğelerin varlığı, görsel gösterilenlerin aktarılanın anlaşılması ve alıcıya net bi şekilde ulaşmasına yardım etmektedir. Ana mesajı ise göstergelerin bütünü vermektedir.

#### **10. Soru: Reklam iletisinde ne var? Ve bu iletiyle ne düşünüyoruz?**

Göstergelerin ve mesajların çözümlenmesi üzerine, sosyal içerikli reklamın iletisinde ürünün yeniliğine, ilklğine, zenginliğine ve gerekliliğine dikkat çekme ve görme engellilerle ilgili telefon kütüphanesinin farkındalığı yaratılmak amaç olarak görülmektedir. İletide izleyiciye aktarılan mesaj sonrası izleyici ürünün işlevini ve sosyal sorumluluk yanını algılayabilmekte ve ürünün uygulama aşamasını düşleyebilmektedir.

Ayrıca Göstergelerin ardından izleyici hayal dünyasında kitapların tasvirini oluşturur ve kitapların her birinin ayrı maceralar olduğunun farkındalığı yaratılır. Ayrıca dış ses çekici bir şekilde eseri seslendirdiği sırada engelli bireyin yüzündeki mimik değişikliği ürünün dinleyen kişiye vereceği hazzı izleyiciye yansıtmaktadır. Reklam çekiciliği olarak “ Mizah” çekiciliğinin bu sosyal reklamda eğlenceli bir şekilde kullanıldığı görülmektedir.

## 11. Soru: Ögelerin bütünlüğünü düzenleyen birim nedir?

“Şekil 10: Ögelerin Bütünlüğünün Düzenlendiği Bazı Sahneler”



Reklam filminde ögelerin bütünlüğünü düzenleyen görüntüsel göstergelerden çekim teknikleri ve ve dilsel gösterge olarak dış ses ile sağlanmaktadır. “Bütünü belirtmek için gösterge sözcüğü kullanılmalı, kavram yerine gösterilen ve işitimi imgesi yerine de gösteren terimleri benimsenmelidir” (Saussure, 1998, s. 109). Özellikle kurumsal markanın kimliğini tanımlayan değerlerin yansıtıldığı kurumsal reklamlar, reklam iletisini oluşturan görsel-ışitsel göstergelerin yaratıcı bir bütünlük oluşturacak biçimde bir araya getirilmesi ve sembolik çağrışımlarla kurumsal imaja ulaşılması ile sonuçlanan bir sürecin önemli bir evresini oluşturmaktadır. (Yeygel & Yakın,2007, s.116)

**Sonuç**

KSS faaliyeti olarak Telefon Kütüphanesi hem kültürel hem eğitim hem de psikolojik sağlık açısından iyileştirici bir gelişim sağlamayı amaçlamaktadır. Ayrıca fırsat eşitliği çerçevesinde sadece kitaplar değil tablo betimlemeleri (tablolar konuşuyor) , çeşitli kültürel içerikler ve haber içeriklerinin betimlemesi bulunan bir çalışma olduğu için ve dijital boyutta kitaplara ses şeklinde kamu tarafından katkı sağlamaya açtığı için çok boyutlu bir sosyal sorumluluk projesi olarak önemli bir yer tutmaktadır. Doğallığında bu denli geniş çaplı bir projeyi tanıtmak ve duyurmak için reklam metaryellerinden yararlanmakta ve dijital mecralardan bu çalışmalarını paylaşmaktadır.

Sosyal Sorumluluk projelerinin vitrinlerini oluşturan bu tanıtım materyalleri toplumu ilgilendiren meselelerde bilgi aktarma, farkındalık uyandırma ve bilinç aşılama amaçlarını içerisinde barındırmaktadır. Sosyal içerikli reklam olarak adlandırabileceğimiz bu reklam filmi de fırsat eşitliği çerçevesinde çeşitli göstergeler ile mesajı alıcıya iletmeye çalışmıştır. Yaşadığımız ortam, aile yapısı, çevre, eğitim düzeyi, kültür, alt kültür gibi kavramlar sosyal medya mecralarında ya da televizyonlarda gördüğümüz reklamları göstergesel olarak yorumlamamızda etkilidirler. Doğallığında her gösterge izleyici tarafında farklı yorumlanabilir ve anlaşılabilir. Fakat alıcıların bu göstergeleri ne düzlemde anladıkları ve yorumladıkları ürün ile olan etkileşimleri dışında bilinmemektedir. Bu açıdan gösterge bilim eşliğinde bu tür reklam, film vb. yorumlamalar görsellerin derininde yatan ya da yüzeysel anlamlarını anlayabilmek, tema ve konuyu çözümleyebilmek, göstergelerin toplum ve birey davranışındaki rolü açısından önemlidir.

J. Gritti'nin geliştirdiği soru-cevap dizisi yöntemiyle çözümlenmeye çalışılan "Türk Telekom Telefon Kütüphanesi Yenilendi" reklam filmi kitapların aydınlatıcı özelliği, içerik bakımından zengin olması, kütüphanenin sayıca fazla kitaba sahip olması, fırsat eşitliği, engellerin yok olması ve fark yaratmak temalarında mesajlar vermektedir. İlk karede düz anlamsal olarak kitapların çeşitliliği ve kütüphanenin temel materyelleri gösterilmektedir ve reklamın bu bölümde farkındalık yaratılmaya çalışılmaktadır. Yan anlamsal olarak ışık etrafından dönen kitaplar kütüphaneyi somut hale getirmekte ve benzerlik oluşturulmaya çalışılmaktadır. Karanlığın içerisinde kitap dolu ışık metaforik olarak aydınlığı sembolize edecek şekilde gösterge olarak kullanılmaktadır. Kütüphanenin niteliği bu semboller ile göstergeleştirilmiştir. İletiyi algılayacak hedef kitle tarafından telefon kütüphanesinin çeşitliliği ve dinamikliğini algılanabilmektedir. Göstergelerin

verdiği mesaj izleyiciye yananamlar ile verilmesi izleyiciye rahatca yansıdığı için güçlü ve dengeli bir iletişim söz konusudur. Mizah çekiciliği ile süslenen reklam alıcıyı harekete geçirici kodlar işlemiş ve telefon kütüphanesinin hedefteki yaratacağı etkiyi izleyiciye hem metaforik hem de dilsel öğelerle yansıtmıştır. Alıcı bu reklam filminin ardından farkındalığı yakalayabilmekte ve son sahnede 2 adet slogan ile sosyal sorumluluk projesinin amacı ve hedefi net bir şekilde anlaşılmaktadır.

Alıcı ve vericilerin varlığının reklamda hissedilmesi, ürünün sunum şekli metin ve görüntü arasındaki bağın hem dilsel hem göstergesel olarka kurulması, göz önündeki öğeler ve arka plandaki öğelerin yerleşiminin mesajı aktarmadaki güce pozitif etki etmesi, öğelerin konumlanması ve ilettiği mesajların bütünlüğü, iletinin alıcı üzerindeki etkisi ve hayal ettirdiği ürün algısı, öğelerin bütünlüğünü sağlayan teknik özellikler açısından reklam farkındalık yaratıcı ve harekete geçirici olarak çözümlenmiştir. Fakat bu sosyal sorumluluk çalışmasının genel kitle tarafından çözümlenmesi farklı bir çalışma konusu olduğundan bu konuya yönelik bir çalışma farklı bakış açılarını şekillendirebilecektir.

## Kaynakça

- Acquaah, Moses. (2003), “Organizational Competence And Firm-Specific Tobin’s Q: The Moderating Role Of Corporate Reputation”, *Strategic Organization*, Ss. 383- 411, <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/14761270030014002> E.T. 21/02/2019
- Akın&Süzen(2016) , Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Katkıları, Türkiye Alim Kitapları Yayınları, İstanbul, Ss.96
- Aktan&Börü, (2007), Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler Ve Sosyal Sorumluluk, İgiad Yayını, 2007, İstanbul, Ss. 106
- Bıçakçı, A. B. (2011), Halkla İlişkilerde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının Ölçümü, *Global Media Journal*, Ss 1-30.
- Bircan,U. (2015), Saussure’de Dil, Dilbilim Ve Göstergebilim, Ss. 43 – 66 , [https://www.academia.edu/24556439/SAUSSUREDE\\_D%C4%B0L\\_D%C4%B0LB%C4%B0L%C4%B0M\\_VE\\_G%C3%96STERGEB%C4%B0L%C4%B0M](https://www.academia.edu/24556439/SAUSSUREDE_D%C4%B0L_D%C4%B0LB%C4%B0L%C4%B0M_VE_G%C3%96STERGEB%C4%B0L%C4%B0M) ET: 7/02/2019
- Erdoğan,İ & Alemdar, K. (2005). Öteki Kuram, Erk Yayınları,Ankara, Ss 480
- Göcenoglu, H(2014)Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişiminde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Raporlarının İşlevi: Bankacılık Sektörüne İlişkin Bir Alan Araştırması, Doktora Tezi, İstanbul , <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> E.T: 18/03/2019
- Guiraud, P. (1994), Göstergebilim. (M. Yalçın, Çev), İmge Kitabevi, Ankara, Ss. 159
- Güngör, C. R. (2010), Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kampanyalarının İşletmeye Olan Katkıları, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> ET: 1/ 01/ 2019
- Güzelcik Ural, E. (2006), Stratejik Halkla İlişkiler Uygulamaları, Birsen Yayınevi, İstanbul, Ss. 211
- Kağnıcıoğlu, D.(2007), Endüstri İlişkileri Boyutuyla Sosyal Sorumluluk, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, Ss. 229



- Kocabaş, F. & Elden, M. (2006), Reklamcılık Kavramlar, Kararlar, Kurumlar, İletişim Yayınları, İstanbul, Ss. 239
- Küçükdoğan, R., (2005), Reklam Söylemi, Es Yayınları, İstanbul, Ss. 154
- Küçükdoğan, R., (2011), Reklam Nasıl Çözülür, Beta Yayıncılık, İstanbul, Ss. 256
- Manetti, G. (1993), Theories Of The Sign In Classical Antiquity (Christine Richardson, Çev.), Indiana University Press, Indiana, Ss:216
- Özbay, (2013), “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Endeksi: Bir Model Önerisi”, Doktora Tezi, İstanbul
- <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp> E.T. 16/01/2019
- Rıfat, M (2009), Göstergibilimin Abc’si, Say Yayınları, İstanbul, Ss. 158
- Saussure, F. (1998), Genel Dilbilim Dersleri, (Berke Vardar, Çev.), İstanbul: Multilingual Yayınları, Ss. 347
- Ünsal, Y. (1971), Bilimsel Reklam Ve Pazarlamadaki Yeri, Bilim Kitapevi, İstanbul, Ss. 509
- Yeygel, S&Yakın, M. (2007), Kurumsal Reklamlarda Göstergeler Aracılığıyla Marka Kimliğinin İletilmesi, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi, Sayı 1, S.a. 102 – 117 <http://josc.selcuk.edu.tr/article/view/1075000202> E.T. 10/01/2019
- Wernick, A. (1996), Promosyon Kültürü: Reklam İdeoloji ve Sembolik Anlatım, Bilim ve Sanat Yayınları, Ankara, Ss.310



## DİJİTAL ÇAĞDA YÖNETİŞİM YAKLAŞIMI VE E-BELEDİYECİLİK HİZMETLERİNDE DİJİTAL BECERİ UNSURU: KOCAELİ İLİ ÖRNEĞİ

Berkant Yılmaz\*

Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Reklamcılık ABD Doktora, 35040, İzmir.

Deniz Aktin

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım ABD Yüksek Lisans, 41380, Kocaeli.

Kadir Özbay

Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım ABD Yüksek Lisans, 41380, Kocaeli.

### Özet

Devletin yönetim süreçlerinde yükünün azaltılmasına dayanan ve vatandaşları pasif tüketici bireylerden, aktif birer katılımçıya dönüştüren yönetim yaklaşımı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin ilerlemesiyle birlikte “e-Yönetişim” anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır. e-Yönetişim, devlet hizmetlerinin sunumunda, kamusal hizmetlerin düzenlenmesinde elektronik araç kullanımını destekleyerek kamusal işlem maliyetlerinden büyük ölçüde tasarruf sağlayan etkin bir yönetim tarzını ifade etmektedir. e-Devlet uygulamalarının yaygınlaştığı günümüzde, e-yönetişimin uygulama alanlarından birisi de yerel yönetimlerin başrolde olduğu e-belediyeçilik uygulamalarıdır. e-Belediyeçilik, sadece bir web sitesi üzerinden yapılan işlemlerle sınırlı olmayıp belediyelerin tüm departmanlarını ve çalışan personelini yeni teknolojilerle buluşturmayı içeren bütünsel bir dönüşümü temsil etmektedir. Bu konuda gerekli yazılım ve donanım gereksiniminin karşılanması, vatandaşlarla dijital ortamda etkileşimde bulunulması ve işlemlerde bilgi teknolojilerinin etkin biçimde kullanılmasının sağlanması gerekmektedir. Dolayısıyla yerel yönetimlerde görev yapan insan kaynaklarının dijital beceri düzeyleri, e-belediyeçilik hizmetlerinin yaygınlaşmasında, yurttaşların bu hizmetlerden yararlanma düzeylerinin artmasında ve işlem kapasitesinin artmasında anlamlı bir rol oynamaktadır.

1 Bu çalışma, TÜBİTAK SOBAG tarafından desteklenen, 117K012 no’lu, “E-Yönetişim Bağlamında Yeni Medya Ortamlarında Belediye-Yurttaş Etkileşimi: Kocaeli İli Örneği” başlıklı proje kapsamında, somut çıktıları paylaşmak amacı ile bildiri olarak hazırlanmıştır.

\*Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Reklamcılık ABD Doktora Öğrencisi, Telefon: 05068533024, E-Posta: berkantylmaz.kou@gmail.com; denizaktin@gmail.com; kozbay95@gmail.com

Öte yandan, belediyelerin e-yönetişim bağlamında yeni medya ortamlarında sundukları hizmetlerde kurum personelinin etkisini ve bu kişilerin dijital beceri düzeylerini ortaya koyacak yeterli araştırma ve buna bağlı veri olmadığı görülmektedir. Bu sorunsaldan yola çıkarak yapılan bu çalışmanın amacı, Kocaeli il ve ilçe belediyelerinin yeni medya ortamlarında sunmuş oldukları hizmetleri sağlayan belediyelerdeki ilgili personelin dijital beceri düzeylerini, e-yönetişim ve e-belediyecilik bağlamında keşfetmektir. Söz konusu amaç ekseninde 1 Haziran-30 Eylül 2018 tarihleri arasında, yapılan saha araştırmasında Kocaeli Büyük Şehir Belediyesi ve 12 İlçe Belediyesinde görev yapan konuyla ilgili 26 kişi ile **derinlemesine görüşme** yapılmıştır. **Elde edilen veriler** ışığında, Kocaeli Büyükşehir ve ilçe belediyelerinde web sayfası ve sosyal medya hesaplarının yönetimini kapsayan e-belediyecilik hizmetlerinin genel olarak kurum içinden sağlandığı, yine belediyelerin genelinde bu alanda çalışan insan kaynaklarının, alanında yetkin, eğitilmiş ve gerekli dijital becerilere sahip kurum çalışanları olduklarına yönelik bulgular elde edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *e-Yönetişim, e-Belediyecilik, Yeni Medya, Dijital Beceri, Kocaeli.*

## GOVERNANCE APPROACH OF DIGITAL AGE & DIGITAL SKILL IN E-MUNICIPALITY SERVICES: THE CASE OF KOCAELI PROVINCE

### Abstract

With the development of information technologies, the governance approach, which is based on reducing the workload of the state in administrative processes, and transforming citizens from passive consumer individuals into active participants, has turned into e-governance form. e-Governance represents a cost-effective administrative process by supporting the use of electronic tools for the provision of public and state services. One of the application areas of e-governance is e-municipality practices of local governments. e-Municipality is not limited to the transactions carried out on a website, but represents a holistic institutional transformation that aims to introduce all staff to new technologies.

In this regard, it is necessary to meet the software and hardware requirements, to interact with the citizens in digital environment and to ensure the effective use of information technologies in the various transactions. Therefore, the digital skill levels and capacities of the human resources working in local governments play a significant role in the spread of e-municipality services, the increase in the level of citizens' access to these services and the expansion of the processing capacity.

On the other hand, in the context of e-governance in municipalities, it is seen that there is not enough research and related data to reveal the impact of institution personnel and their digital skill levels in the services they offer in new media environments. The aim of this study is to explore the digital skills levels of the relevant staff in the municipalities providing the services they provide in the new media environments in the context of e-governance and e-municipality. In the context of the mentioned objective, in-depth interviews were conducted as a field study with 26 related people who work in Kocaeli Metropolitan Municipality and 12 District Municipalities. In-depth interviews were conducted between 1 June and 30 September 2018. According to the data obtained, it has been forwarded that managing e-municipality services covering web page and social media accounts in Kocaeli province and district municipalities are generally provided within the institution, and that human resources working in this area are competent, educated and have the necessary digital skills in the field.

**Keywords:** *e-Governance, e-Municipality, New Media, Digital Skills, Kocaeli.*

## 1. Giriş

Dijitalleşme süreci ile birlikte vatandaşların devlet ve yerel yönetimlerine katılımı e-devlet ve e-belediyecilik gibi uygulamalar sayesinde artmıştır. Bu durum hem kamu kurumlarına hem de vatandaşlara avantajlar sağlamaktadır. Bu avantajların sağlanabilmesi için e-belediyecilik uygulamalarının ve yeni medya ortamlarının etkin bir biçimde kullanılması gerekmektedir. Etkin kullanımı ve hizmet sunumu için ise, bu platformlarda hizmet sağlayıcı konumda olan belediye personeli (veya kurum dışı hizmet alınıyorsa ajans yetkilileri) dijital beceriye sahip olmak durumundadır. Yukarıda belirtilen nedenlerden ötürü **bu çalışmanın konusunu**, e-yönetişim bağlamında yerel yönetimlerin e-belediyecilik hizmetlerini sunumu ve bu hizmetlerin sunumunu gerçekleştiren belediye personelinin sahip olduğu dijital/yeni medya'ya yönelik dijital beceri düzeylerinin tespit edilmesi oluşturmaktadır. **Çalışmanın sorunsalı**, Kocaeli Büyükşehir ve ilçe belediyelerinin e-yönetişim bağlamında yeni medya ortamlarında sundukları hizmetlerde personelin etkisi ve dijital beceri düzeyinin bilinmemesidir.

Bu bağlamda; çalışmanın amacı, Kocaeli Büyükşehir ve ilçe belediyelerinin yeni medya ortamlarında sunmuş oldukları hizmetleri sağlayan belediye personellerinin dijital beceri düzeylerini, e-yönetişim ve e-belediyecilik bağlamında tespit etmektir. Gün geçtikçe dijitalleşen yenedünya düzeninde devlet kurumlarının bu dönüşüme adapte olabilmesi etkin hizmet sunumu ve yurttaş faydası için önem arz etmektedir. Bu kapsamda e-devlet ve e-belediyecilik, BİMER, CİMER gibi uygulamalarının yaygınlaştırılması, Cumhurbaşkanlığı bünyesinde kurulan Dijital Dönüşüm Ofisi örnekleri dijitalleşmenin geldiği boyutları göz önüne sererken, Kocaeli özelinde yerel yönetimlerin dijital çağda yönetim süreçlerinin nasıl gerçekleştirdiklerini ve bu süreçler doğrultusunda hizmet sağlayıcı konumundaki personellerinin dijital beceri düzeyinin tespit edilmesi **bu çalışmayı önemli kılmaktadır**.

## 2. Kuramsal Yaklaşımlar

Bu bölümde kavramsal çerçeveyi anlayabilmek amacıyla, yönetim ve dijital devrim ile birlikte e-yönetişime dönüşen yaklaşımı incelenecek olup bu bağlamda e-devlet ve bunun yerel ölçekli uygulaması olan e-belediyecilik kavramına değinilmiştir. Daha sonra ise etkin bir e-belediyecilik hizmeti sağlayabilmek için önemli bir kavram olan yeni/dijital medya kullanım becerileri irdelenmiştir.

### 2.1. *Yönetişim Kavramı*

Yönetişim, küreselleşme ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak yaşanan toplumsal değişim ve dönüşümler sonucu, serbest piyasa odaklı bakışı temel alan yeni kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde ortaya çıkmıştır. Yönetişim yaklaşımı, kamu hizmetlerinde daha nitelikli ve şeffaf yönetim için pozitif yönde bir değişim potansiyeli taşıyan, siyasal erkin meşruiyetini ve demokratik yönetimini ifade etmesinin yanında vatandaşların seçimler dışında da yönetime katılımını kapsayan (Göymen, 2000, s. 6-7) yapılandırma araçlarından biri olarak tanımlanmaktadır. Kamu yönetiminde yeni yaklaşımların doğrudan bir uzantısı olarak yönetişim kavramı, ABD’de Osborne ve Gaebler’in 1993 tarihli ünlü çalışmalarında “kürek çeken değil dümen tutan devlet” sloganıyla gündeme getirdikleri yeni anlayışta, pasif tüketiciliği içermeyen katılımcı vatandaşlık anlayışı ile şekillenmiştir (Osborne ve Gaebler, 1992, 1’den akt; Özer, 2006, s. 64).

Klasik kamu yönetimi anlayışının sorgulanması ve yönetişim olgusunun gündeme gelmesinde; dünya genelinde yaşanan değişimler, teknolojik gelişmeler, ekonomik krizler ve sosyal olaylar etkili olmuştur. Hood (1991) yeni kamu yönetimi yaklaşımın ortaya çıkmasında etkili olan temel nedenleri ekonomik, ideolojik, siyasal, teknolojik ve sosyal değişkenlere bağlı olarak ele almıştır. Yeni kamu yönetimi anlayışının ortaya çıkmasında etkili olan iktisadi nedenler arasında refah devleti politikalarının benimsenmesi sonucu kamu harcamalarında meydana gelen aşırı artış ve 1970’li yıllarda yaşanan ekonomik durgunluk neticesinde verimlilik ihtiyacının oluşması ön plana çıkmaktadır. Sosyal değişkenler arasında ise vatandaşların hak arama noktasında daha bilinçli olması ve siyasal otoritenin etkinliğini sorgulaması ilk planda gelmektedir. Bu bağlamda vatandaşlar kamu kurumlarından daha nitelikli hizmet talep etmeye başlamıştır. Özellikle küreselleşme ile birlikte yaşanan toplumsal değişim ve dönüşüm bireylerin ihtiyaçlarının nitelik ve nicelik bazlı olarak değişmesine neden olmuştur. Klasik kamu yönetimi anlayışından yönetişim anlayışına doğru geçilmesinde temel unsur; devletin toplumu yönlendirmesi gerektiğine yönelik görüşün geçerliliğini yitirmeye başlaması olmuştur. Klasik yönetim anlayışından farklı olarak devlet modern toplumlar açısından halkın faaliyetlerini destekleyici ve yönlendirici bir unsur olarak rol almaktadır (Arslan, 2010).

Bu nedenle, yurttaşlar ve diğer paydaşlar kamu değeri yaratmada aktif olarak görev almaya başlamışlardır. Bu noktada, ortak iş birliği ile özellikle “katılımcılık” bağlamında yurttaşların görüş, istek ve taleplerine önem veren yönetimler ile birlikte günümüzdeki kamu yönetim anlayışı government (yönetim)’den ziyade governance (yönetişim)’e doğru kaymıştır (Denhart ve Denhart, 2003).

Literatürde yönetim kavramı farklı görüşler ekseninde şekillenmekte ve farklı biçimlerde tanımlanmaktadır (Rhodes, 1997 ve Stokes, 2002). Çoğulculuk temelli yönetim paradigmaları ekseninde kavram; çoğunluğun yönetilme sürecini kapsayan ve bu süreçte etkili olabilecek tüm aktörlerin de dahil olduğu çok boyutlu bir süreç olarak da ifade edilebilir (Kooiman ve Van Vliet, 1993). Yönetişim, özellikle katılımcı demokrasi tartışmalarının odak noktası olarak, Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere gibi ülkelerde seçilmiş ve atanmış kamu görevlileri arasındaki koordinasyonun ve dengenin nasıl sağlanacağı bağlamında temellenmektedir (Stoker, 1998). Yönetişim yaklaşımları farklı temellerden beslenmekle birlikte “yönetim” ve “yönetişim” arasındaki temel farklara dikkat çekmektedir. Yönetim ve yönetişim kavramları arasındaki ortaklıklara dikkat çeken Rhodes (1996) yönetim kavramının devlet merkezli bir yönetim sürecini ifade ettiğini, yönetişim kavramının ise merkezi yönetimi tek güç merkezli olmakta çıkarıp; diğer aktörlerin de sürece dahil olduğu bir süreç olarak tanımlamıştır.

Tanımlama ve ifadelerden de görüldüğü üzere yönetim yaklaşımı, kamu kurumları için devletin bir otorite olarak varlığı ve kontrol mekanizması olarak görülmesinin aksine, vatandaşların da katılımını içeren ve kamu kurumlarının verimliliğin artırılması amacıyla devletin yönlendirici konumda olmasını savunmaktadır. Bu noktada günümüz kamu yönetim anlayışı “yönetim”den “yönetişim”e doğru evrilmiştir.

## **2.2. *Yönetişimin Dijital Boyutu “E-Yönetişim”***

Kamu hizmetlerinin etkin ve etkili sunumunu nihai hedef olarak alan yönetim, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve bu teknolojilerin kamu yönetim biçimlerini yakından etkilemesiyle dönüşüme uğramış ve e-yönetişim olarak önem kazanmaya başlamıştır.

Yönetişim, kamu idarelerinin işleyiş biçimini, yani kamu yönetiminin örgütlenmesini ve kültürünü etkileyen kuralları, süreçleri ve davranışı ifade eder. E-yönetişim ise, e-devlet ile birlikte kamu politikalarının şekillenmesi, tartışılması ve uygulanması sürecinde paydaşların çevrimiçi katılımı gibi temel yönetişim konularını içerir (Torres, vd., 2006, s. 278). E-yönetişim, yönetişimin bilgi teknolojileri ve özellikle de İnternette büyük ölçüde yararlanılarak gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Burada İnternetin, yurttaş odaklı bir yönetimi sağlamada önemli araçlarından biri haline gelmesinin etkisi bulunmaktadır (Çukurçayır, 2003, s. 79). E-yönetişim kavramı ile kamu kurumları ile paydaşlar arasında yeni iletişim teknolojileri sayesinde artan karşılıklı ilişkiler vurgulanmaktadır. Dolayısıyla e-yönetişim



kavramı; etkileşim ekseninde olmak üzere, kamu kurumları ile paydaşlar arasında yeni iletişim teknolojileri sayesinde artan karşılıklı ilişkileri (Tejasvee vd., 2010); kamu politikalarının oluşturulması, sunumu ve denetlenmesi açısından tüm aşamalarda bilgisayar teknolojilerini temel alan (Gordon, 2011) devlet-vatandaş birlikteliği ile hizmet sunumu modellerinin şekillendirdiği yeni bir yönetim sürecini vurgulamaktadır.

Yönetişim temelli ayrı bir kamu yönetim modelinin oluşmasında etkili olan unsurlardan biri de küreselleşme ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak bilginin öneminin giderek artmasıdır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin toplumsal yapı üzerindeki etkisine bağlı olarak “bilgi toplumu” kavramı ortaya çıkmış olup; bilgi toplumu ulus devleti bilimsel ve teknolojik gelişmelere karşı duyarlı bir biçime getirmiştir (Çukurçayır ve Çelebi, 2009, s. 61). Bilgi toplumuna geçiş süreci iktisadi yaşamı değişip dönüştürürken, kamu yönetiminde de teknolojik yenilik ve değişimi teşvik etmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin desteğiyle ve bilişim alanındaki gelişmelerle ulus devletler e-devlete dönüşmüşlerdir (Demirel, 2010, s. 65). Bu bağlamda kamu yönetimi alanyazınında, “e-yönetişim”, bilgi toplumu ve küreselleşmeyle birlikte şekillenen, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımına bağlı olarak yeni bir kavram olarak ortaya çıkmıştır.

E-yönetişim yeni liderlik tarzlarını; politika ve yatırımı tartışmanın, karar vermenin, yurttaşları dinlemenin ve bilgi ve hizmetlerin düzenlenmesinin ve iletilmesinin yeni yollarını içermektedir. Bu noktada e-yönetişim, genellikle yurttaşların hükümetlerle ve birbirleriyle olan ilişkilerinde e-devletin daha geniş bir konsepti olarak kabul edilmektedir (Vidiasova ve Dawes, 2017, s. 269). Kanungo (2004) ise, e-yönetişim kavramını; bilgi ve iletişim teknolojilerinin aktif kullanımını çerçevesinde, kamu, yerel idare, vatandaşlar, sivil toplum kuruluşları ve özel sektör gibi paydaşlar arasında bilgi erişiminin etkin, şeffaf ve hesap verilebilir bir biçimde kullanımını sağlayan uygulamalar şeklinde ifade etmiştir.

“E-yönetişim” birçok konuda devlete katkı sağlamaktadır. Kamu politikalarının, kamusal hizmetlerin sunumu ve düzenlenmesinde, vatandaşların devlete ödeyecekleri vergi ve cezalarda, bilgiye ulaşmada ve müracaatların, izin ve lisansların, ihalelerin arz edilmesinde elektronik araç kullanımını destekleyerek kamusal işlem maliyetlerinden büyük ölçüde tasarruf sağlayan etkin bir yönetim tarzını ifade etmektedir (Demirel, 2010, s. 71).

E-yönetişimin gelişimine yönelik araştırmalara göre e-yönetişimin birbiriyle ilişkili beş temel hedefi bulunmaktadır. Bu hedefler (Vidiasova ve Dawes, 2017, s. 268);

- Belirli bir politik çerçeve oluşturmak,
- Arttırılmış kamu hizmeti sağlamak,
- Yüksek kaliteli ve uygun maliyetli hükümet işlemlerini gerçekleştirmek,
- Vatandaşların demokratik süreçlere katılımını desteklemek,
- İdari ve kurumsal reform gerçekleştirmek.

Hizmet boyutları ve operasyonel boyutlar; bilginin ve teknolojinin yenilikçi kullanımları ile desteklenebilen daha görünür değişimleri vurgularken; politika, katılım ve reform boyutları ise e-yönetişimin derin kurumsal yönlerini temsil etmektedir.

### **2.3. E-Yönetişim Uygulamaları Olarak E-Devlet ve E-Belediyecilik**

Bilgi İletişim Teknolojilerinin (BİT) gelişmesi ile birlikte İnternet ve sosyal medya tüm kamu kurumları için önemli bir nitelik kazanmış olup; bu çerçevede belediyelerin e-devlet hizmetleri ve sosyal medya bileşenlerinde hayata geçirdikleri uygulamalar önem kazanmaktadır. “E-devlet” kavramı “Kamu hizmetlerinin, vatandaşlara, çalışanlara ve iş ortaklarına bilişim teknolojileri vasıtasıyla ulaşmalarını ve bundan yararlanmalarını sağlayan organizasyonların bütünü” ya da “Devletin vatandaşlara karşı yerine getirmekle yükümlü olduğu görev ve hizmetler ile vatandaşların buna karşılık devlete karşı olan görev ve hizmetlerinin karşılıklı olarak elektronik iletişim ve işlem ortamlarında kesintisiz ve güvenli olarak yürütülmesi” olarak tanımlanabilir (Henden ve Henden, 2005; Uçkan, 2003).

E-devlet neredeyse tüm bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) uygulamalarını kapsayan şemsiye bir terim haline gelmiştir. Birleşmiş Milletler (BM) ve Amerikan Kamu Yönetimi Derneği (ASPA) e-devleti, “İnternet’i yurttaşlara devlet bilgi ve hizmetlerini iletmek için kullanmak” şeklinde tanımlamaktadır (Torres, vd., 2006, s. 277). Geleneksel olarak, e-devlet bir işlevi yerine getirmek için web sitelerinin, sosyal medyanın ve teknolojinin basitçe kullanılması anlamına gelmektedir. Devlet hizmetlerinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) kullanılması, başta uygulama ve web siteleri olmak üzere çevrimiçi platformların kullanılması aracılığıyla vatandaşlar ile bilgi alışverişinde bulunmayı ve devletten vatandaşa (G2C) ve devletten işletmeye (G2B) karşılıklı iletişim hatları entegre etmeyi içermektedir (Baxter, 2017, s.7). E-devlet, hükümetlerin yurttaşlarıyla olan ilişkilerinde ve kamu yönetimi sürecinde bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımı olarak da ifade edilmektedir (Przebyłowicz, vd., 2018, s. 632).

Türkiye gibi geleneksel bürokrasinin yoğun olduğu bir yönetim sisteminde; bürokratik olarak nitelendirilen ve uzun bir zaman dilimine yayılan işlemler ciddi sorunlara neden olmaktadır. Devlet-vatandaş ilişkisindeki sorunların kaynağı olarak görülen bürokrasi; yurttaşlar için ciddi bir zaman ve maddi kaynak kaybına neden olmaktadır. Bu bağlamda yönetim paradigması çerçevesinde bir alternatif yol olarak ön plana çıkan “e-devlet” sistemi yeni bir kamu yönetim anlayışının temsilcisi olarak görülmektedir (Törenli, 2005). E-belediyeçilik hizmetleri ise BİT’lerle bağlantılı olarak ortaya çıkan “e-devlet” kavramı ile ilintilidir.

E-devlet düşüncesinin yerel yönetim birimlerine yansımaları olarak, e-belediyeçilik anlayışı ortaya çıkmış ve uygulamaya konulmuştur. E-belediyeçilik, belediyelerin gerçekleştirmiş olduğu mal ve hizmet sunumunun, elektronik ortamda o yöre halkının hizmetine sunulması olarak ifade edilebilir (Alodalı vd., 2012, s. 88). E-belediyeçilik anlayışı, etkin bir yönetim süreci olmasının zorunlu sonucu olarak, “her bir yurttaşa demokratik sürece katılmak için güçlendirilmiş fırsatlar sunmak” ve “belediye yönetimlerinin temsil ettiği halkın görüş, bilgi ve deneyimlerine ulaşması” için en iyi yol olarak görülmektedir (Henden, 2015, s. 8).

E-belediyeçilik hizmetleri BİT’ler aracılığı ile erişim kolaylığı, zaman ve hız açısından kamuya önemli faydalar sağlamakta olup; bu faydalar arasında halka kesintisiz hizmet sunulması, şeffaflık, yapılan işlemlerin kolayca takibi, vakit tasarrufu, bürokratik evrak ve çalışma yoğunluğunun azalması, belediye-yurttaş etkileşiminin güçlenmesi, kent gündeminin kolayca takip edilebilmesi ve verilere kolay erişim gibi “e-yönetişim” kavramı ile ilişkilendirilebilecek olumlu özellikler ön plana çıkmaktadır (Hazman, 2005; Henden ve Henden, 2005; Durna ve Özel, 2008; Demirtaş, 2012).

E-belediyeçilik hizmetleri çok sayıda farklı hizmeti kapsamakta olup genel olarak; evlendirme/nikah hizmeti, cenaze/defin hizmeti, alt yapı-üst yapı hizmetleri talebi, imar durumunun öğrenimi, ruhsat sorgulanması, emlak vergisi takibi, su borcu takibi, zabıta işlemleri, yerel yönetimlerin işleyişi ve yerel yönetimlerin hukuki mevzuatı ile ilgili bilgi edinme, çevre ve temizlik vergisi ödeme, su faturası ödeme, ihaleler hakkında bilgi edinme, ticari ruhsatlar, sağlık işletmeleri için ruhsatlar, belediye meclis kararlarının kamuya paylaşımı, nöbetçi eczane bilgisi, borçların internette ödenmesi, tüm başvurular için çeşitli uzantılarda dosya yükleme gibi farklı alanları kapsamaktadır.

Yeni iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin belediyelere son yıllarda sunduğu olanaklardan bir diğeri de, sosyal medya uygulamalarıdır (Tarhan, 2012, s. 80).

Sosyal medya, yerel yönetimlere kent kültürünün fotoğraflarla, videolar ve yazılarla yansıtıldığı ve geniş kitlelere aktarıldığı bir ortam sunarak, tanıtımlarda önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca yerel yönetimler ve yerel sivil toplum örgütleri tarafından, kentlerle ilgili sosyal olguların, sosyal sorumluluk kampanyalarının duyurulması, yayılması ve yerel yönetimlerin kent için yaptıkları çalışmaların bölge halkı tarafından değerlendirilmesinde önemli roller üstlenmektedir. Yerel yönetimler, icraatlarıyla ilgili geribildirimleri ve önerileri, sosyal medyada yapılan yorumları izleyerek belirleyebilmektedir (Demirtaş, 2012, s. 301). Sosyal medya kullanımındaki bu gelişmeler, yerel düzeyde vatandaşlara en yakın kamu yönetim birimi olan belediyelerde de dikkate alınmış; alınan kararların ve gerçekleştirilen hizmetlerin duyurulması yanında alınacak kararlara ve gerçekleştirilecek uygulamalara yurttaşları dahil etmede yeni bir yol olarak benimsenmeye başlamıştır (Tarhan, 2012, s. 80). Bu bağlamda hem hizmet sunumu hem de devlet vatandaş etkileşimi ve vatandaşın kent yönetiminde söz sahibi olabilmesi bakımından yeni medya ortamları belediyeleri “e-yönetişim” uygulamaları açısından olanaklar sunmaktadır.

Kamusal hizmet sunumunun yerel düzeydeki en önemli temsilcileri olan belediyeler de e-yönetişim kapsamında iş süreçlerini daha az maliyetle daha verimli, şeffaf ve etkileşimli hale getirmişlerdir. Öte yandan yeni medya teknolojileri yurttaşlara çevrimiçi ortamda sunulan hizmetlerden zamana bağlı olmaksızın hızlı ve kolay biçimde yararlanma olanağı sunmuş; yerel sorunlara, belediye yönetimi ve hizmet üretimine yönelik şikâyet ve isteklerini dile getirmelerini, kentle ilgili ve kentsel yaşamın müşterek faydasını sağlayacak birçok kararda katılımcı olmalarını da kolaylaştırmıştır. Belediyeler aynı zamanda sosyal medya ortamlarını aktif kullanarak yurttaşla etkileşime girmekte, mobil uygulamalar aracılığıyla daha pratik ve hızlı hizmet sağlamak ve yurttaşlardan farklı konularla ilgili geri bildirim alabilmektedirler.

Ancak belediyelerin e-yönetişim ve sosyal medya uygulamalarının sağladığı tüm bu kazanımlar temelde belediye-yurttaş etkileşimine dayanmakla birlikte etkileşim sürecinin gerek belediyeler gerekse yurttaşlar tarafından yeterince gerçekleştirilememesi sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda belediyeler ve yurttaşlar için olumlu kazanımlar sağlayan e-yönetişim ve sosyal medya uygulamalarının her iki tarafa da fayda sağlayacak biçimde geliştirilip sürdürülmesine katkı sunmak amacıyla hizmet sunumu, farkındalık, kullanım becerisi ve karşılıklı etkileşim durumlarının ve bu süreci etkileyen faktörlerin keşfedilmesi gerekmektedir. Alanyazında bu konuda yapılan çalışmalar belediye-yurttaş etkileşimine etki eden temel faktörleri şöyle saptamıştır; uzman personel

eksikliği, maliyet, kurum çalışanlarının ve vatandaşların e-devlet konusundaki bilgi eksikliği, teknoloji yetersizliği, yerel ağ yetersizliği, portal yetersizliği, hukuki alt yapı yetersizliği, gizlilik ve güvenlik eksikliği, geçersiz iş süreç ve kuralları (Chen ve Gant, 2001, s. 344; Şahin, 2007), özerk yönetimin olmaması (Merkezi idari veraset), sürdürülemez kalkınma, kaynakların etkisiz ve verimsiz kullanımı (Çoruh, 2010). Bu unsurların birçoğunun dijital beceri yoksunluğu ve dijital uçurum olgusundan kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

#### **2.4. Yeni Medya ve Dijital Beceri**

E-yönetişim uygulamalarının kamu kurumlarında uygulanabilirlik kazanması için kamu hizmetlerinin elektronik olarak sunumu ve kullanımı bağlamında hem yurttaşların hem de belediye çalışanları ve yönetiminin dijital becerilerinin oluşması gerekmektedir. Özellikle de bu çalışmanın odak noktasını oluşturan, e-belediyecilik hizmetlerini sunan yerel yönetimlerin, bu hizmetleri sunabilme noktasında gerek fiziksel, gerekse insan kaynakları (personel) bakımından yeterli dijital beceriye sahip olması önemlidir.

Dijital beceri kavramını tanımlamak için öncelikli olarak dijital medya kavramını tanımlamak ve kullanım boyutunun çerçevesini çizmek gerekmektedir. Dijital medya ya da yeni medya olarak ifade edilen kavram, geleneksel medyadan farklı olarak dijital kodlama sisteminde temellenen eş zamanlı, yoğun, yüksek hızda ve multimedya ortamlarına dayanan bir iletişim süreci ve araçlarını tanımlamak için kullanılmaktadır (Binark, 2007, s. 5). Yeni medya kavramı, enformasyonun üretiminden çok teknolojik imkanlar aracılığı ile dağıtılması üzerine yoğunlaşmakla beraber; bilgisayar teknolojileri aracılığı ile bilgi ve ürün üretimi olarak da tanımlanmak mümkündür (Manovic, 2001, s. 20-21).

Yeni/dijital medya ile bilgi/ürün üretimi veya hizmet sunumu için bu teknolojilere fiziksel olarak erişebilmek/sahip olabilmek ve en nihayetinde bu teknolojileri kullanabilmek gerekmektedir. Bu noktada dijital beceri/digital skills kavramı karşımıza çıkmaktadır.

Dijital medyayı kullanmak için ihtiyaç duyulan bu beceriler alanyazında okuryazarlık anlamına gelen “literacy” ya da yeterlilik anlamına gelen “competence” kavramları ile de tanımlanabilmektedir (Van Deursen ve Van Dijk, 2014, s. 2-3). Fakat dijital beceri kavramı, okuryazarlık ve yeterlilik dışında bir bağlamda BİT’lerle etkileşime geçme şeklinde de tanımlanabilmektedir.

Van Dijk ve Van Deursen, yeni medya okuryazarlığı ile kıyaslandığında dijital becerileri interaktif bir çerçevede ele almaktadır. Okuryazarlık kavramını yeni medya metinlerini okuyup anlama kabiliyeti olarak ele alırken; beceri kavramını yeni medya imkanlarını aktif bir biçimde kullanma potansiyeli olarak değerlendirmektedir. Van Deursen ve Van Dijk (2014, s. 4), İnternet ile ilgili olarak; “*stratejik, içerik yaratma amaçlı, enformasyonel, formal, iletişim temelli ve operasyonel*” olarak 6 temel kategoride beceriye sahip olmanın gerekli olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu becerileri kısaca açıklamak gerekirse (2014, ss. 4-7);

- ❖ *Operasyonel Beceriler (Operational Skills)*: Bir bilgisayarı ya da internete bağlanmak için gereken herhangi bir cihazı kullanmak için ihtiyaç duyulan teknik becerilerdir.
- ❖ *Resmi Beceriler (Formal Skills)*: Her aracın kullanımı bakımından ihtiyaç duyulan bazı beceriler bulunmaktadır çünkü her aracın kendine özgü bir takım özellikleri vardır. Televizyonun kullanılabilmesi için kanallara ihtiyaç duyulduğu gibi internetin de kullanılabilmesi için web sayfalarına ve hipermetinselliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada yaş ve eğitim faktörü resmi becerilerde önemli bir faktördür. Örneğin yaşça büyük ya da yeterli eğitim seviyesine sahip olmayan bireylerin internet kullanım becerileri diğer bireylerle kıyaslandığında daha düşüktür.
- ❖ *Enformasyonel Beceriler (Informational Skills)*: Yeni medya ortamlarında arama yapabilme, seçme ve değerlendirme becerisi olarak ön plana çıkmaktadır. Resmi ve operasyonel beceriler araç temelli iken, enformasyonel beceriler bilgi temellidir.
- ❖ *İletişimsel Beceriler (Communication Skills)*: İletişim bağlamında yeni medya ortamlarının önemini kavrama ve onları kullanma bağlamında ortaya çıkan becerilerdir. İletişim becerileri, sosyal medya kullanımı, anlık mesajlaşma, tweet atma gibi iletişim kanallarının aktif kullanımı ile gelişmektedir.
- ❖ *İçerik Yaratıcı Beceriler (Content Creating Skills)*: Web 2.0 teknolojisinin oluşumu ile ortaya çıkan bu beceri İnternet kullanıcısının içeriğin pasif alıcısı değil üreticisi, dağıtıcısı ve kullanıcısı olması çerçevesinde oluşmuştur. Bireyin bir blogda yazmasından, Twitter’da bir “tweet” oluşturmasına kadar çok sayıda değişken bu çerçevede değerlendirilebilir.
- ❖ *Stratejik Beceriler (Strategic skills)*: Bireyin profesyonel ya da bireysel olarak yeni medya ortamlarını kullanma becerisidir. Bu beceri biçimine örnek olarak seyahat etmek isteyen bir kullanıcının İnternet üzerinde otel ya da uçuş fiyatlarını karşılaştırması verilebilir (Van Dijk ve Van Deursen, 2014, s. 6-7).

Yerel yönetimler (belediyeler) yurttaşlarına e-belediyeçilik hizmeti sunmak için dijital medya platformlarından faydalanmakta, bu platformlar aracılığıyla e-yönetişim sürecini gerçekleştirmektedir. E-Belediyeçilik hizmetlerinin etkin sunumu ve yurttaşlarla daha etkileşimli bir dijital yönetim süreci için ise, bu hizmetleri sağlayan kurum personeli veya kurum dışı hizmet alımı söz konusu ise ajansların bilgi iletişim teknolojileri, dijital/yeni medya konusunda becerilerinin yüksek olması gerekmektedir. Bu noktada yerel yönetimlerde e-belediyeçilik hizmetini sağlayan insan kaynaklarının dijital beceri düzeyleri önem arz etmekte ve araştırmalara kapı aralamaktadır.

### 3. Yöntem

*Araştırma evrenini* Kocaeli il ve ilçe belediyelerinde çalışan kurum yetkilileri oluşturmaktadır. Belediye değişkeni için örneklem, Kocaeli Büyükşehir ve ilçe belediyelerinde çalışan personel arasından dijital platformlarda hizmet sunumu gerçekleştirme kriteri esas alınarak, amaçlı örnekleme yoluyla seçilerek belirlenmiştir. Bu kapsamda araştırmanın örnekleme, Kocaeli Büyükşehir Belediyesi ve on iki ilçe belediyesinde (Başiskele, Kartepe, Kandıra, Körfez, Derince, Dilovası, Çayırova, Gebze, Gölcük, Karamürsel, İzmit ve Darıca) e-belediyeçilik hizmetlerinden sorumlu birimde yetkili ya da görevli toplamda 26 kişi'den oluşmaktadır. Görüşülen kişi sayısı her belediye için 2 kişi olacak şekilde sınırlandırılmıştır. Derinlemesine görüşmeler 1 Haziran - 30 Eylül 2018 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmada, derinlemesine görüşme yöntemi tekniği benimsenerek veriler elde edilmiştir. Bir araştırma tekniği olarak derinlemesine görüşme/mülakat, “iki veya daha fazla sayıda insan arasında belli bir amaç etrafında yapılan tartışmalardır” (Altunışık, vd., 2005, s. 82). Görüşme/mülakat, “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak ifade edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008, s. 119). Alanyazında yaygın olarak 3 tür mülakat sınıflaması söz konusudur. Bunlar, “biçimsel/yapılandırılmış”, “yarı biçimsel/yarı yapılandırılmış” ve “biçimsel olmayan/yapılandırılmamış” şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Altunışık, vd., 2005, ss. 83-84). Bu çalışma kapsamında kullanılan *yapılandırılmış (biçimsel)* mülakat tekniğinde; mülakatı gerçekleştirecek olan kişi önceden bir yol haritasına sahiptir ve önceden belirlenen soruları katılımcılara yönelterek konunun değişik boyutlarını ortaya çıkarmaya çalışır.

Derinlemesine görüşmeler; Kocaeli Büyükşehir Belediyesi ve ilçe belediyeleri binalarında katılımcıların önceden randevu verdikleri ofislerde gerçekleştirilmiş ve daha önceden belirlenmiş görüşme soruları örnekleme dahil edilen katılımcılara yöneltilmiştir. Görüşmelerin kayıt altına alınması için; katılımcıların onayı ile ses kayıt cihazı ve not alma tekniği bir arada kullanılmıştır. Görüşmelerde moderatör olarak proje yürütücüsü ya da araştırmacısı görev almış olup; ikinci görüşmeci olarak projenin lisansüstü bursiyer öğrencileri aktif bir rol üstlenmiştir. Görüşmelerden her biri yaklaşık olarak 35-50 dakika arası sürmüştür. Görüşmelerin ardından ses kayıtları ve alınan notların deşifreleri gerçekleştirilerek; elde edilen bulgular analiz edilerek yorumlanmıştır.

#### 4. Bulgular

Katılımcıların görüşleri, gizlilik esası temel alınarak isim verilmeden kodlanmıştır. Derinlemesine görüşmelerin yapılma sırasına bağlı olarak Kocaeli Büyükşehir ve İlçe Belediyeleri'nde (13 Belediye) e-belediyeçilik hizmetlerinden sorumlu birim yetkilileri ya da görevlilerinden oluşan toplam 26 kişi "K" olarak kodlanmış olup; her katılımcının "K" kodunun yanında 1'den 26'ya kadar bir numara verilmiştir. Demografik bulgular ve belediyelerin sunduğu çevrimiçi hizmetlere (e-belediyeçilik) personel etkisine yönelik bulgular olmak üzere iki temel bulgu çalışmada yer almaktadır.

**Tablo 1: Derinlemesine Görüşme Katılımcı Kodlama Tablosu**

<b>K1-K2</b>	Kartepe Belediyesi	<b>K11-K12</b>	Gebze Belediyesi	<b>K19-K20</b>	Körfez Belediyesi
<b>K3-K4</b>	Başiskele Belediyesi	<b>K13-K14</b>	Göletük Belediyesi	<b>K21-K22</b>	Derince Belediyesi
<b>K5-K6</b>	Çayırova Belediyesi	<b>K15-K16</b>	İzmit Belediyesi	<b>K23-K24</b>	Karamürsel Belediyesi
<b>K7-K8</b>	Darca Belediyesi	<b>K17-K18</b>	Kandıra Belediyesi	<b>K25-K26</b>	Kocaeli Belediyesi
<b>K9-K10</b>	Dilovası Belediyesi				

##### 4.1. Katılımcılara Yönelik Demografik Bulgular

Derinlemesine görüşme gerçekleştirilen katılımcıların "belediyede çalıştığı departman/birim" değişkeni incelendiğinde, on üç (26) katılımcıdan on biri (11) Belediye Başkanlığı üst düzey yönetici, yedisi (8) ise birim yöneticisi/müdürü olarak görev yapmaktadır. Görüşme gerçekleştirilen birim yöneticileri/müdürlerinin departmanlara göre dağılımı incelendiğinde dört (4) katılımcının Basın ve Halkla



İlişkiler Müdürü, üç (3) katılımcının Bilgi İşlem Müdürü ve bir (1) katılımcının ise Strateji Geliştirme Müdürü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Görüşme gerçekleştirilen diğer yedi (7) katılımcının ise Teknisyen (6 kişi) ve Mühendis (1 kişi) olduğu tespit edilmiştir.

Derinlemesine görüşme gerçekleştirilen katılımcıların *cinsiyete* göre dağılımı incelendiğinde; 26 katılımcının 23'ü "erkek", 3'ü "kadın" olarak karşımıza çıkmaktadır. Derinlemesine görüşme gerçekleştirilen katılımcıların "*yaş*" değişkenine göre dağılımı incelendiğinde 26 katılımcının 13'ü yaşıyla ilgili soruyu yanıtsız bırakmış olup, 13'ü yaşıyla ilgili soruya cevap vermiştir. Yaş değişkeni ile ilgili elde edilen bulgular doğrultusunda katılımcıların yaş aralığının, 23-55 skalasında olduğu görülmektedir. Katılımcıların ortalama yaşı ise 40,53'tür. Katılımcıların "eğitim düzeyi" ile ilgili değişken incelendiğinde, elde edilen bulgulara göre 26 katılımcının 6'sı ön lisans, 20'si ise lisans mezunu oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.2. Belediyelerin Sunduğu Çevrimiçi Hizmetlere (E-Belediyecilik) Personel Etkisine Yönelik Bulgular

Çalışmanın Kocaeli İl ve İlçe Belediyeleri'nde sunulan e-belediyecilik hizmetlerine personelin etki düzeyini belirlemeyi amaçlayan bu kısımda, katılımcılara toplam üç soru yöneltilmiştir. Verilen cevaplar doğrultusunda her sorunun altında genel değerlendirmeler gerçekleştirilmiş olup katılımcılar tarafından verilen dikkat çekici görüşlerden bir kısmına yer verilmiştir.

**Soru 1:** *Belediyenizin web sitesi ve sosyal medya hesaplarının yönetimi için profesyonel bir kurum dışı hizmet alıyor musunuz? Eğer alınmıyor ise belediye içinde bu hizmeti sağlayan özel bir birim, ekip ya da uzman kişi mevcut mudur?*

Kocaeli Büyükşehir ve ilçe belediyeleri örnekleminde, toplam 26 katılımcının bağlı oldukları belediyelerin web sitelerinin ve sosyal medya hesaplarının yönetim biçimlerini ortaya koyma amacı taşıyan bu soruya, katılımcıların verdikleri cevaplar analiz edildiğinde; *belediyelerin genel olarak bu hizmetleri kendi personelleri aracılığı ile gerçekleştirdiği* sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bağlamda, Kartepe, Çayırova, Dilovası, İzmit, Körfez, Derince, Karamürsel ve Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nin sosyal medya ve web sitesi yönetimini Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Departmanlarında çalışan personel aracılığı ile gerçekleştirdiği sonucuna ulaşılabilir.

Ayrıca, Kartepe Belediyesi'nin bu sürecin yönetimi için geçmişte uzman ajanslardan destek aldığı verisine de ulaşılmaktadır. Bu konuyla ilgili olarak görüşme gerçekleştirilen katılımcı görüşlerine yer verildiğinde;

**K-1:** Dönemsel olarak profesyonel, uzman ajans hizmetinden destek alınmıştır. Yerel dinamikler, iç işleyiş yönetim beklenti ve talepleri dikte alındığında tam zamanlı Basın Yayın ve Halkla İlişkiler Müdürlüğü personelleri tarafından yönetilmekte ve yürütülmektedir.

Kocaeli Büyükşehir Belediyesi'nde çeşitli proje departmanlarının ve birimlerin de kendi sosyal medya hesaplarını yönettiği sonucu da tespit edilmiştir. Bu konuyla ilgili olarak görüşme gerçekleştirilen katılımcı görüşlerine yer verildiğinde;

**K-25:** *Kocaeli Büyükşehir Belediyesi Basın Yayın Şube Müdürlüğü bünyesinde kurulmuş olan sosyal medya birimi tarafından resmi hesaplar yönetilmektedir. Ayrıca, kurumsal hesapların yanında bünyemizde yürütülen vizyon projelerin, bağlı kuruluşların ve birimlerin sosyal medya hesapları her birim tarafından bizzat yönetilmektedir. (Örnek: KOMEK, Kılavuz Gençlik, Antikkapı, İSU, İZAYDAŞ vb.)*

Başiskele, Darıca (AR-GE), Gebze, Gölcük, Kandıra Belediyeleri'nin ise sosyal medya ve web sitesi yönetimi bünyesinde çalışan personel aracılığı ile gerçekleştirdiği tespit edilmiştir.

Derinlemesine görüşme sonuçlarına bağlı olarak tüm belediyelerin web sitesi ve sosyal medya yönetim süreçleri için kurum dışı hizmet ve destek almadığı, kurum personelleri ile yönetim işlemlerini gerçekleştirdiğini ifade etmek mümkündür.

**Soru 2:** *E-belediyecilik hizmetlerini sunan belediye personeli bu hizmetleri sağlamak için gereken temel yeterliliklere sahip midir? Personel alanda özel bir eğitim almış mıdır ya da ilgili yükseköğretim kurumlarının bu alanla ilgili bölümlerinden alınmış diploma ya da sertifikaları bulunmakta mıdır?*

Kocaeli Büyükşehir ve ilçe belediyeleri örnekleminde, toplam 26 katılımcının bağlı oldukları belediyelerin e-belediyecilik hizmetleri sunan personelin yetkinliğini ve eğitim durumunu belirlemeyi amaçlayan bu soruya katılımcıların verdikleri cevaplar analiz edildiğinde; tüm belediye personelinin bu alanda yetkin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ancak, sadece Darıca, Derince, Gebze Belediyesi'nden katılımcılar personellerinin bu alanda diploma ve sertifika sahibi olduğu yönünde bilgi paylaşmış olup; Gölcük ve Kandıra Belediyesi'nde katılımcılar ise personellerinin diploma ve sertifika sahibi olmadığını ancak yetkin olduğunu ifade etmiştir.

Ayrıca, Çayırova, Kartepe, Başiskele, Dilovası ve İzmit belediyelerinde görevli personelin ise çeşitli dış kaynaklardan bu alanda eğitim aldığı sonucuna ulaşılmıştır. Körfez, Karamürsel ve Kocaeli Büyükşehir Belediyesi ile yapılan görüşmelerde ise personelin eğitim durumuna yönelik ayrıntılı bir bilgi elde edilememiştir. Bu konuyla ilgili olarak görüşme gerçekleştirilen katılımcı görüşlerine yer verildiğinde;

**K-5:** *Sosyal medya hesaplarını yöneten kişilerin bu konu ile ilgili üniversite eğitimi yok, lise mezunu arkadaşlar. Biz bu arkadaşlara dışarıdan satın olarak eğitim verdik. İyi bildiğimiz sosyal medya uzmanları, firmalar gelip eğitim verdiler. Sosyal medya hesaplarını yöneten kişiler belirli konularda yetiştirmiş kişiler, kimisinin metin yazarlığı kimisinin de tasarım yeteneği var.*

**K-16:** *Sosyal medya hesaplarının yönetimi halkla ilişkiler müdürlüğü yapıyor. Toplam iki kişi. Birisi kurum ile ilgili çalışmaları takip ediyor birisi başkan ile ilgili hesapları takip ediyor. Bir arkadaşımız üniversite mezunu gazetecilik bölümü, diğeri lise mezunu. Sürekli kendisini yenileyen, geliştiren arkadaşlar. Vatandaşla iletişimimizi sağlıyorlar.*

Bu bağlamda, derinlemesine görüşme sonuçlarına bağlı olarak, tüm belediye personelinin e-belediyecilik hizmetleri alanında yetkin olduğu ancak eğitim durumlarının değişiklik gösterdiği değerlendirilmesinde bulunulabilir.

**Soru 3:** *E-belediyecilik hizmetlerini sunan belediye personeli bu hizmetleri sağlamak için gereken dijital kullanım becerisine sahip midir? Personelin dijital becerisini geliştirmeye yönelik ne gibi faaliyetler yürütülmüştür ve yürütülmektedir?*

Kocaeli Büyükşehir ve ilçe belediyeleri örneğinde, toplam 26 katılımcının bağlı oldukları belediyelerin e-belediyecilik hizmetleri sunan personelin dijital becerilere sahip olma durumunu ve bu becerilerin geliştirilmesi için yürütülen faaliyetlerin varlığını tespit etmeyi amaçlayan bu soruya katılımcıların verdikleri cevaplar analiz edildiğinde; Kandıra Belediyesi hariç tüm belediyelerden görüşmecilerin personelin dijital becerilerinin yeterli olduğu yönünde görüş bildirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu konuyla ilgili olarak görüşme gerçekleştirilen katılımcı görüşlerine yer verildiğinde;

**K-16:** *E-belediyecilik hizmetlerinin teknik alt-yapısı otomasyon firması tarafından sağlanmakta olup; bu alanda hizmet desteği aldığımız firma çalışanları gerekli dijital becerilere sahiptir. Belediyemiz ise bu hizmetlerin DNS ve hosting (alan) kısmı ile ilgilenmekte olup; bizim personelimiz de gereken dijital becerilere sahiptir.*

Ayrıca; Kandıra Belediyesi'nin personelin bu alandaki eksikliğin giderilmesi amacıyla eğitimler verdiği; Dilovası ve Çayırova Belediyeleri ise personelin dijital becerilerinin gelişmesi amacıyla eğitim verdiği sonucuna da ulaşılmıştır. Gölcük Belediyesi'nden katılımcı ise daha önce dijital becerilerin geliştirilmesine yönelik belediye olarak herhangi bir eğitim ya da etkinlik düzenlemediklerini ifade etmiş olup; görüşülen diğer belediyelerden katılımcılar bu becerilerin gelişimine yönelik eğitim/etkinlik düzenleme süreci ile ilgili herhangi bir bilgi paylaşımında bulunamamıştır. Bu konuyla ilgili olarak görüşme gerçekleştirilen katılımcı görüşlerine yer verildiğinde;

**K-17:** *Personelin gerekli dijital kullanım becerisinin yetersiz olduğu düşünüldüğünden, belediye olarak bu konuda eğitimler düzenliyoruz.*

**K-10:** *Evet, personelimiz e-belediyecilik hizmetlerini sağlayabilmesi için gereken dijital becerilere sahiptir. Gerekli olduğunda ise ilgili firmalar tarafından kendilerine bu alanda eğitim verilmektedir.*

Bu bağlamda, derinlemesine görüşme sonuçlarına bağlı olarak genel olarak görüşülen belediyelerdeki ilgili personelin e-belediyecilik hizmetleri alanında dijital becerilere sahip olduğu değerlendirilmesinde bulunulabilir. Ancak, bu becerilerin gelişimi için yürütülen eğitim/etkinliklerle ilgili detaylı bilgiye ulaşılamamış olup; sınırlı sayıda belediyede bu programların varlığına yönelik veri elde edilmesi yönetim süreci açısından bir eksiklik olarak değerlendirilebilir.

## 5. Sonuç (Tartışma/Öneriler)

Derinlemesine görüşme formunda belediyelerin sunduğu çevrimiçi hizmetlerin personelin etkisi ile ilgili olarak katılımcılara çeşitli sorular sorulmuştur. Katılımcıların bu sorulara verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde aşağıda yer alan şu üç temel sonuca ulaşılmıştır:

❖ *Derinlemesine görüşmeler sonucunda, belediyelerin büyük bir bölümünün web sitesi ve sosyal medya hesaplarının yönetimi süreçlerinde kurum dışı hizmet ve destek almadığı, bu işlemleri kendi kurum personelleri aracılığı ile gerçekleştirdikleri yönünde bulgulara ulaşılmıştır.*

- ❖ İncelenen belediyeler özelinde, e-belediyecilik alanında çalışan personelin genel olarak bu alanda yetkin olduğu ancak eğitim durumlarının değişiklik gösterdiğine yönelik bulgulara ulaşılmıştır.
- ❖ *Derinlemesine görüşme sonuçları doğrultusunda, genel olarak belediyelerde e-belediyecilik alanında çalışan personelin gerekli dijital becerilere sahip olduğu yönünde verilere ulaşılmıştır. Ancak, personelin bu becerilerinin gelişimi için yürütülen eğitim/etkinliklerle ilgili belediyelerin genelinden ayrıntılı bilgi edinilememiştir.*

Elde edilen sonuçlar ışığında, Kocaeli Büyükşehir ve ilçe belediyelerinde e-belediyecilik hizmetlerinin (web sayfası ve sosyal medya hesaplarının yönetiminin) genel olarak kurum içi sağlandığını, belediyelerin genelinde bu alanda çalışan personelin alanında yetkin, eğitilmiş ve gerekli dijital becerilere sahip olduğunu söylemek mümkündür. Ancak, araştırmada personelin yetkinlik durumuna yönelik subjektif yorumlar yapılması ve aldıkları eğitimler/katıldıkları programlarla ilgili detaylı bilgi verilmemesi gibi negatif olarak değerlendirilebilecek sonuçlar da mevcut bulunmaktadır.

Belediyelerin personellerin becerilerini geliştirmeye yönelik düzenledikleri eğitimler veya düzenlenen eğitimlere/programlarına personellerini yönlendirmesi önemli bir kazanım olarak görülmekte, belediyelerin bu konuyla ilgili olarak farkındalık düzeylerinin yüksek olduğu görülmektedir. Daha etkin bir e-belediyecilik hizmeti için ise, bu alanda çalışan insan kaynaklarının sayısının artırılması ve çalışanların dijital becerilerini yükseltecek eğitim programlarının sayısını periyodik olarak artırılması faydalı olacağı düşünülmektedir.

### **Teşekkür**

Bu bildiri/makale metni, TÜBİTAK SOBAG tarafından desteklenen Prof. Dr. İdil Sayımer'in (Kocaeli Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölüm Başkanı) yürütücülüğünde, Dr. Öğr. Üyesi Banu Küçükşaraç'ın araştırmacılığında gerçekleştirilen, 117K012 Nolu "E-Yönetişim Bağlamında Yeni Medya Ortamlarında Belediye-Yurttaş Etkileşimi: Kocaeli İli Örneği" başlıklı projenin araştırma bulgularından üretilmiştir. Projenin somut çıktılarını paylaşmak amacıyla gerçekleştirilen bu akademik yayında proje destekçimiz olan TÜBİTAK'a katkılarından dolayı teşekkürü bir borç biliriz. Buna ek olarak proje süresince birlikte çalışma fırsatı bulduğumuz çalışma arkadaşlarımız; Arş. Gör. Zeynep Benan Dondurucu'ya, Arş. Gör. Yusuf Bahadır Doğru'ya ve Arş. Gör. Sencer Turhan'a katkılarından dolayı teşekkür ediyoruz.

## Kaynakça

- Altunışık, R.; Coşkun R.; Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı, 4. Baskı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Arslan, N. T. (2010), “Klasik - Neo Klasik Dönüşüm Süreci: “Yeni Kamu Yönetimi”, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 11(2), ss. 21-38.
- Baxter, D. (2017), E-Governance And E-Participation Via Online Citizen Budgets And Electronic Lobbying: Promises and Challenges, World Affairs, Winter, pp. 4-24.
- Binark, M. (2007), Yeni Medya Çalışmalarında Yeni Sorular ve Yöntem Sorunu. Yeni Medya Çalışmaları, Dipnot Yayınları, Ankara.
- Chen, Y. C. and Gant, J. (2001), Transforming E-Government Services: The Use Of Application Service Providers In US Local Governments, In the Proceedings Of the Eighth Americas Conference on Information Systems.
- Çoruh, M. (2008), “Belediyeler ve İnternet”, Türkiye’de İnternet Konferansı, ODTÜ, Ankara.
- Çukurçayır, A. ve Sipahi, E. B. (2003), Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite, Sayıştay Dergisi, 50(51), ss. 35-66.
- Çukurçayır M. ve Çelebi E. (2009), Bilgi Toplumu Ve E-Devletleşme Sürecinde Türkiye, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 5(9), ss. 59-82.
- Demirel, D. (2010), Yönetişimde Yeni Bir Boyut: E-Yönetişim, Türk İdare Dergisi, 466, ss. 65-94.
- Demirtaş, M. (2012), Yerel Yönetimlerde Bir Halkla İlişkiler Çalışması Olarak Sosyal Paylaşım Ağlarının Kullanımı: Üsküdar Belediyesi Örneği’, E-Journal of New World Sciences Academy, 7(4), ss. 291-314.
- Denhart, R. B. ve Denhart, J. V. (2003), The New Public Service: Serving Rather Than Steering, M. E. Sharp, Routledge, USA: New York.
- Durna, U. ve Özel, M. (2008), Bilgi Çağında Bir Yönetişim Yaklaşımı: E-(YEREL) Yönetim, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(10), ss. 1-32.

- Gordon, T. F. (2012), URL-1 <http://www.tfgordon.de/publications/gordon2004a.pdf>, (Erişim: 15.06.2016) “e-Governance and its Value For Public Administration”, Son erişim tarihi: 15.06. 2016.
- Göymen, K. (2000), Türkiye’de Yerel Yönetimler ve Yönetişim: Gereksinmeler, Önergeler, Yönelimler, Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, 9(2), TODAİE, ss. 3-13.
- Hazman, G.G. (2005), Afyonkarahisar Belediyesinde E-belediye Uygulamaları ve Yerel Farkındalık, Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 7(2), ss. 65-84.
- Henden, H. B. (2015), Katılımcı Yerel Yönetim Anlayışında E-Belediyeciliğin Yeri ve Önemi, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 1(1), ss. 1-13.
- Henden, H. B. ve Henden, R. (2005), Yerel Yönetimlerin Hizmet Sunumlarındaki Değişim ve E-Belediyecilik, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4(14), ss. 48-66.
- Hood, C. (1991), A Public Management For All Seasons, Public Administration, 69(1), 3-19.
- Kooiman, J. ve Van V. M. (1993), “Governance and Public Management”, Managing Public Organization. Editör: K. Eliassen ve J. Kooiman, Sage Publications, London.
- Manovich, L. (2001), The Language of New Media, The MIT Pres, Cambridge.
- Osborne D. ve Gaebler T. (1992), Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector Reading, Addison-Wesley, MA.
- Özer M. A. (2006), Yönetişim Üzerine Notlar, Sayıştay Dergisi, 63, ss. 59-89.
- Przebylovicz, E., Cunha, M. and Meirelles, F. (2018), The Use Of Information And Communication Technology To Characterize Municipalities: Who They Are And What They Need To Develop E-Government And Smart City Initiatives, Brazilian Journal of Public Administration (RAP), 52(43), pp. 630-649.
- Rhodes. R. (1996), The New Governance: Governing Without Government, Political Studies. 44, ss. 652-667.
- Stoker, G. (1998), Governance As Theory: Five Positions, International Social Science Journal, 50(1), ss. 17-29.

- Şahin, A. (2007), Kamu Çalışanlarının E-Devleti Algılayış Biçimleri: Beklentiler ve Sorunlar, Kamu Yönetimi Yazıları, Editörler: Eryılmaz, B., Eken, M. ve Şen, M., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tejasvee, S.; Sarangdevot, S.; Gahlot, D.; Sandal, S. (2010), E-Governance and Effective Deliverance of Information and Services to Citizens Architecture, International Journal of Computer Science and Information Technologies, 1(4), ss. 298-302.
- Torres, L., Pina, V. and Acerete, B. (2006). E-Governance Developments in European Union Cities: Reshaping Government's Relationship with Citizens, Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions, 19(2), April 2006, pp. 277–302.
- Tarhan, A. (2012), Büyükşehir Belediyelerinin Sosyal Medya Uygulamalarına Halkla İlişkiler Modellerinden Bakmak, Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi Kuram ve Araştırma Dergisi, 35/Güz, ss. 79-101.
- Törenli, N. (2005), e-Devlet'in Ekonomi-Politiğine Giriş: Kullanıcı Dostu Ortamlarda 'Sanallaşan' Kamu Hizmetleri, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 60(1), ss. 191-224.
- Uçkan Ö., (2003), E-Devlet, E-Demokrasi ve E-Yönetişim Modeli: Bir İlkel Öncelik Olarak Bilgiye Erişim Özgürlüğü, Aylık Strateji ve Analiz E-Dergisi, 5, ss. 1-19.
- Van Deursen, A. ve Van Dijk, J. (2014), Digital Skills Unlocking the Information Society, Palgrave Macmillan, US.
- Vidiasova, L. and Dawes, S. (2017), The Influence Of Institutional Factors On E-Governance Development And Performance: An Exploration In The Russian Federation, Information Polity 22, pp. 267–289.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008), Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, 7. Baskı, Seçkin Yayınevi, Ankara.



## KAMU YÖNETİMİNDE KURUMSALLAŞMADA ŞEFFAFLIK VE HESAP VEREBİLİRLİK İLKELERİNİN ÖNEMİ

Cansu Kaymal<sup>1</sup>

İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü

### Özet

1970’li yıllarda başlayan ve 1980’lerde hızlanan geleneksel kamu yönetiminden yeni kamu yönetimine geçiş sürecinde temel anlayış kamu yönetiminin yapısal ve işlevsel olarak işletme yönetimine yaklaşmasıdır. Bu dönüşümün amacı kamu yönetimini yapısal olarak daha hızlı ve esnek hâle getirmek, işlevsel olarak hizmet sunumundaki kaliteyi ve verimi artırmaktır. Kamu yönetiminin dönüşüm sürecinde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri daha açık, öngörülebilir ve daha etik bir yönetimin sağlanabilmesi açısından kritik öneme sahiptir. Bu noktada amaç, geleneksel kamu yönetiminin göz ardı ettiği *katılımcılık* ve *vatandaş odaklılık* gibi anlayışları kamu yönetiminde etkin bir biçimde uygulayabilmektir. Kısacası kamu yönetimindeki dönüşümün ve bürokraside yapılan idari reformların ortak amacı kamu yönetimini kurumsal bir yönetim hâline getirmektir.

İşletme yönetiminde sıkça vurgu yapılan *kurumsal yönetim kavramı*, son yıllarda kamu yönetimi için de geçerli ve gerçekleştirilmesi gereken bir hedef hâline gelmiştir. Kurumsal yönetimi oluşturan temel ilkelere olan şeffaflık ve hesap verebilirlik, kamu yönetiminde kurumsallaşmanın sağlanabilmesi açısından hem kritik bir öneme sahip olan araçlar, hem de katılımcı ve etik bir kamu yönetimi imajı sergileyebilmek için gerçekleştirilmesi arzulanan amaçlar olarak kabul edilmektedir.

Bu bildiride kamu yönetiminde kurumsallaşmanın olmazsa olmazı olarak şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri ele alınacaktır. Kurumsal yönetim, kamu yönetiminde kurumsallaşma konuları analiz edildikten sonra, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri açıklanacak ve bu ilkelerin kamu yönetiminde kurumsallaşmanın sağlanabilmesi açısından rolü tartışılacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** *Kamu yönetimi, kurumsal yönetim, şeffaflık, hesap verebilirlik.*

## THE IMPORTANCE OF TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY PRINCIPLES IN CORPORATEIZATION IN PUBLIC ADMINISTRATION

### **Abstract**

The basic understanding of the transition from the traditional public administration to the new public administration that began in the 1970s and accelerated in the 1980s is the convergence of the public administration with business management on the base of structural and functional. The purpose of this transformation is to make public administration structurally faster and more flexible and functionally to improve the quality and efficiency of service presentation. In the transformation process of public administration, the principles of transparency and accountability are critical to ensure more open, predictable and more ethical management. At this point, the aim is to be able to effectively implement the concepts such as participation and citizen-focus that are ignored by traditional public administration. Briefly, the common goal of the transformation in public administration and the administrative reforms in the bureaucracy is to make public administration a corporate governance. The concept of corporate governance, which is frequently emphasized in public management, has become an important target for public administration in recent years. Transparent and accountability, which are basic principles of corporate governance, are considered to be both critical tools in terms of ensuring corporateization in public administration and also they are both aims in order to exhibit a participant and ethical public administration image.

In this paper, the principles of transparency and accountability will be discussed as a sine qua non of corporateization in public administration. After analyzing the issues of corporate governance and corporateization in public administration, the principles of transparency and accountability will be explained and the role of these principles in corporateization in public administration will be discussed.

**Key Words:** *Public administration, corporate governance, transparency, accountability.*

## Giriş

ABD’de başlayan ve etkilerini birçok ülkede gösteren 1929 Dünya Ekonomik Buhranı, liberal ekonomi politiğin, yerini sosyal refah devleti anlayışına bırakmasına neden olmuştur. Bu kriz, devlet müdahalesi olmaksızın, ekonominin, piyasa mekanizmasıyla kendiliğinden dengesini sağlayabileceği düşüncesini geçersiz kılmıştır. Keynesyen ekonomi modeli olarak bilinen yeni model, devlete ekonomiye müdahale etme, denetleme görevleri de yükleyerek, devletin görevlerinin kapsamını genişletmiştir. Bu çerçevede yükselen sosyal refah devleti anlayışı, ekonomik eşitsizlikleri azaltmak, maddi açıdan yetersiz sınıfların haklarını korumak gibi işlevlere de sahiptir. Devletin görev ve sorumluluklarının artması, yetkilerinin de artmasını beraberinde getirmiştir. Vatandaş, devleti ve otoriteyi hayatının her aşamasında hisseder hâle gelmiştir. Sonuçta devlet kavramı, halklar arasında koruyucu, kollayıcı, yaptıkları sorgulanamaz bir “baba” imajı oluşturmuştur.

Bu süreç, geleneksel kamu yönetimi anlayışının uygulanabilmesi açısından elverişli bir zemin hazırlamıştır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışı büyük ölçüde Max Weber’in bürokrasi modeline dayanmaktadır. Weber bürokrasisi; yasalarla düzenlenmiş yetki alanı, otorite-hiyerarşi, yönetimin yazılı belgelere dayandırılması, uzmanlaşma, gayrişahsilik, kariyer yapısı, kurallar sistemi ve kamu ve özel hayatın ayrışması özelliklerine dayanır. Bu özellikler temelinde yükselen geleneksel kamu yönetimi; merkezîyetçi, yönetimde gizliliğin esas olduğu, hiyerarşik, rasyonel, kararların ve kuralların mevzuat çerçevesinde belirlendiği, güçlü bürokratik yapıya sahip, vatandaştan ziyade kurumu ön plana çıkaran, kamu personelini siyasi kararların uygulayıcısı olarak gören bir sistemdir. Geleneksel kamu yönetimi hizmet sunumunda çıktılara, yani hizmetin fayda etkinliğine değil, girdilere yani personel sayısı, bütçe, teçhizat gibi konulara odaklanır.

1970’lerde yaşanan petrol krizinden kaynaklanan ekonomik buhranlar, insanları, sosyal refah devleti anlayışını sorgulamaya itmiştir. Buhranlardan, esnek olmayan, verimsiz, hantal devlet anlayışı sorumlu tutulmuştur. Sosyal refah devletinin geniş kamu harcamalarının kamu kaynaklarının israf edildiği düşüncesi yaygınlaşmıştır. Bu ağırlık ve verimsizlikten kurtulmak için; sosyal refah devleti anlayışının şekillendirdiği geleneksel kamu yönetimi ilkelerinin yerine, neo-liberal iktisat politikalarının şekillendirdiği yeni kamu yönetimi anlayışı bir çözüm olarak sunulmuştur. Yeni kamu yönetimi anlayışı; devletin iktisadi hayata ilişkin görevlerini daraltmayı, yetkilerini azaltmayı, devleti hantallıktan kurtarıp esnek bir hâle getirmeyi amaçlamıştır. Hızla gelişen bilişim ve iletişim teknolojisi, küreselleşme gibi etkenler zaman ve mekânsal anlamda yeni kamu yönetimi anlayışının gelişimini hızlandırmış ve genişletmiştir.

Geleneksel kamu yönetimi anlayışının yerini yeni kamu yönetimi anlayışına bırakmaya başladığı süreçte; kamu yönetimindeki gizlilik anlayışı yerini açık ve şeffaf anlayışa bırakmıştır. Hiyerarşik yönetimin yerini yatay ilişkilerin aldığı ve yetki ve sorumlulukların devredilebildiği sistem almıştır. Kurumsal önceliklerden vatandaş odaklılık ilkesi lehine vazgeçilmiştir. Girdilere verilen önem azaltılarak sonuçlara, çıktılara verilen önem artırılmaya çalışılmıştır. Kamu personeli, emir ve talimat zincirinin bir parçası olmaktan ziyade vatandaşın sorunlarını çözmeye yönelik çalışan, inisiyatif alabilen çalışanlar hâline getirilmek amaçlanmıştır. Bütün bunlar; kamu hizmetleri sunumunda verimi ve hızı artırmanın temel araçları olarak görülmüştür.

Kamu yönetiminde yaşanan bu değişikliklerin özetinin, kamu yönetiminin işletme yönetimi gibi uygulanmaya başlanması olduğu söylenebilir. İdari bürokrasinin işletme yönetimi biçiminde dönüştürülme çabaları kendini iki boyutlu olarak göstermektedir. İlk boyut kamu yönetiminin örgütsel olarak işletme yönetimine benzer esnek, küçük ve şeffaf bir yapı hâline getirilmesidir. İkinci boyut ise, kamu yönetiminin hizmet sunumu açısından faaliyetlerini işletme yönetimlerinin kullandığı metotlarla gerçekleştirmesidir.

Kamu yönetiminde kendini gösteren bu köklü değişiklikler, özel işletme yönetiminde yükselen birtakım eğilimleri, prensipleri kamu yönetiminin de benimsemesine neden olmuştur. Bu prensiplerin başında kurumsal yönetim gelmektedir. Son yıllarda kamu yönetiminin örgütsel yapısını ve hizmet sunma biçimini daha etkin, verimli ve etik bir hâle getirmek için yapılan idari reformlar kurumsal bir yönetim anlayışını kamuda içselleştirme, yani kurumsallaşma adına gerçekleştirilmiştir. Kamu yönetiminde yapılan reformların temel amaçları, kamu hizmetlerinin sunumunda verimi, kaliteyi ve hızı artırmak, vatandaş odaklı, şeffaf ve hesap verebilir bir yönetim sağlamaktır. Bu amaçlara ulaşmak ancak kişilerden bağımsız, öngörülebilir bir yönetim anlayışının geliştirilmesiyle, karar alma süreçlerinde çoğulculuğun sağlanmasıyla mümkün olabilir. Kısacası; kamu yönetiminde yapılan idari reformların başarıya ulaşabilmesi ve beklentilerin karşılanabilmesi, kurumsallaşmanın sağlanabilmesi ölçüsünde mümkündür. Yeni kamu yönetimi anlayışının en önemli iki özelliği olan şeffaflık ve hesap verebilirlik kavramları, aynı zamanda kurumsal yönetimin de olmazsa olmaz ilkeleridir. Bu çalışmada, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin kamu yönetiminde kurumsallaşma açısından önemi incelenecek, bu ilkelerin uygulanabilirliğinin önündeki engeller ele alınacak ve son olarak kamu yönetiminde bu ilkelerin etkin bir biçimde uygulanabilmesi için neler yapılabileceği tartışılacaktır.

## 1. Kurumsal Yönetim ve Kamu Yönetiminde Kurumsallaşma

### 1.1. Kavramsal Olarak Kurumsal Yönetim

Kurumsal yönetimin literatürde farklı tanımları mevcuttur. Yapılan tanımlamaların bir kısmı kurumsal yönetimin kapsamına farklı açılardan bakmış, bir kısmı ise tanımı kurumsal yönetimin özelliklerinden yola çıkarak oluşturmuştur.

En genel anlamıyla kurumsal yönetim; bir şirketin, yönetim kurulu, ortaklar, çalışanlar, tedarikçiler ve toplumla, bir başka ifade ile tüm paydaşları ile olan ilişkilerini, eşitlik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk ilkeleri çerçevesinde yürütmesi olarak tanımlanır. Daha çok şirket ve paydaşlarını içeren bu tanımlamayla beraber OECD, kurumsal yönetimin; makroekonomi politikaları, ürün ve faktör piyasalarındaki rekabetin derecesini de içine alan daha geniş bir bakış açısının parçası olduğunu ifade etmektedir. Kurumsal yönetimin çerçevesi; hukuk, regülasyonlar ve kurumsal ekosisteme bağlı olarak farklı şekillerde çizilebilir. Buna ek olarak; iş etiği, çevresel ve toplumsal sorumluluklarla ilgili kurumsal farkındalık gibi, şirketin uzun vadeli başarısını ve itibarını etkileyecek kavramlar da kurumsal yönetimin çerçevesi içine alınabilir (URL1).

Kurumsal yönetim ile ilgili olarak yapılan tanımlamalar ile literatürde yapılan çalışmalarda kurumsal yönetime getirilen tanımlar birlikte değerlendirildiğinde, kurumsal yönetimin öncelikle şirketlerin ve kurumların yönetildiği ve faaliyetlerinin kontrol edildiği bir sistemi belirtmek için kullanıldığı görülmektedir. Dar anlamda kurumsal yönetim; pay sahiplerinin haklarının şirket tarafından tanınması ve bu hakların pay sahipleri tarafından etkin olarak kullanılmasına olanak veren sistemlerin kurularak şirketlerin yönetilmesidir. Şirketlerde bu konuda sorumlu organ yönetim kuruludur. Ancak, kurumsal yönetim kavramı geniş olarak tanımlandığında, kurumsal yönetim yalnızca yönetim kurulu tarafından yerine getirilen faaliyetler olarak görülmemektedir. Geniş anlamda kurumsal yönetim; yönetim kurulu, pay sahipleri ile şirket üst düzey yönetimi arasındaki ilişkileri düzenleyen bir sistemdir (URL2)

Kurumsal yönetimin birtakım kendine has dört temel ilkesi vardır. Bunlardan ilki adilliktir. Buna göre; yönetim, pay sahiplerine eşit mesafede olmalı ve olası çıkar çatışmalarının önüne geçmelidir. Kurumsal yönetimin ikinci ilkesi olan şeffaflık ise, kamuoyu ile doğru, açık ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşımını ifade eder (URL3). Üçüncü ilke hesap verebilirlik; şirket tüzel kişiliğine ve dolayısıyla hak sahiplerine karşı olan hesap verme zorunluluğunu ifade eder. Dördüncü ilke olan sorumluluk ise, şirket yönetiminin tüm anonim şirket adına yaptığı tüm faaliyetlerin mevzuata,

esas sözleşmeye ve şirket içi düzenlemelere uygunluğunu ve bunun denetlenmesini ifade eder (URL1).

Kurumsal yönetim, İngilizce “corporate governance” teriminin Türkçe karşılığıdır. “Governance” ifadesi kontrol etmek yöneltmek işlevlerini içerir ki, bu eylemler doğal olarak kamuda, özelde, kâr amacı güden ve gütmeyen tüm birimlerde yapılmaktadır. “Corporate” kelimesi ise, başka birimlere ait değil, işletmelere ait uygulamalara referansta bulunur (Kula, 2006: 12). Bazı çalışmalarda Corporate Governance kavramı kurumsal yönetim olarak görülmektedir (Ataman vd., 2017: 163). Yönetişim; devlet, sivil toplum kuruluşları, medya, özel şirketler, kamu kurumları ve bireyler dahil olmak üzere pek çok aktörü karar alma süreçlerine dahil eden bir kavramdır. Yönetişim bir anlamda birçok aktörün etkileşim hâline olduğu bir yönetim sürecidir.

Corporate governance kavramının karşılığı olarak kurumsal yönetim, akademik çevreler başta olmak üzere geniş bir kesim tarafından kabul görmüştür ve yapılan hukuki, akademik ve idari çalışmalarda kurumsal yönetim kavramından daha çok tercih edilmiştir (Kurt ve Kayacan, 2007:247). Kurumsal yönetim kavramının kullanımı, 2000’li yılların başlarından itibaren Türkiye’de yaygınlaşmıştır. Bir işletmede veya bir kamu kurumunda, görev tanımlarının belirgin olduğu, faaliyetlerin öngörülebilir, açık ve hesap verilebilir olduğu, çalışmaların sistemli yürütüldüğü durumlarda o şirketin ve kamu kurumunun kurumsallaşmış olduğundan, tam tersi durumda ise, kurumsallaşamamış olduğundan bahsedilir. Bu anlamda kurumsal yönetim, bir şirketin veya kamu kurumunun itibarı açısından olmazsa olmaz konuma gelmiştir.

Kurumsallaşma ile örgüt faaliyetlerinin ve yönetiminin bir sistem olarak yerine getirilmesi anlaşılmaktadır. Söz konusu sistemin parçalarını oluşturan her bir parçanın sistemin bütünü içinde rollerinin ve görevlerinin tanımlanmış olması gerekmektedir. Kurumsallaşma ile örgüt amaçlarına uygun olarak bir örgütsel yapı oluşturulması, her bir parçanın iş ve görev tanımlarının yazılı olarak belirlenmesi ve bu amaçlara yönelik olarak şirketin iç düzenlemelerinin oluşturulması, yetki ve sorumlulukların dağıtılarak profesyonel bir yönetime geçilmesi sağlanmış olmaktadır (URL2). Dolayısıyla kurumsallaşma, çalışma performansının artması, örgüt değerine katkı, kaynakların etkin ve sürdürülebilir kullanımı, örgütsel itibar gibi pek çok fayda sağlamaktadır (URL3).

Bir örgütün yönetiminde, faaliyetlerin kişilere bağlı olarak sürdürülebilmesinin önüne geçmek için, belirsizliğin ortadan kaldırılabilmesi için, işlerin belirli bir

sistem çerçevesinde yürütülebilmesi için kısacası örgütün uzun vadede varlığını ve başarısını devam ettirebilmesi için kurumsallaşmış bir yönetimin mevcudiyeti şarttır. Bu gereklilik, 1980'lerden itibaren köklü bir değişime uğrayan ve yönetim biçimi, faaliyetleri, örgütsel yapısı açısından özel işletme yönetimine yakınlaşan kamu kurumları için de söz konusudur.

## 1.2. Kurumsallaşma Açısından Türk Kamu Yönetiminde Dönüşüm

Yenileşme, yenilik hareketleri temelde ihtiyaçtan ve eksiklikten doğar. Örgütler de bireyler gibi varlıklarını devam ettirebilmek adına kendilerini yenilemeli ve çevreleriyle uyumlu bir hâle getirmelidir. Kamu örgütlerinin de reformlar yaparak toplumsal ihtiyaçlara cevap verebilecek bir nitelikte olmaları, kurumsallaşabilmesine katkı sağlayacak temel faktördür (Çobanoğlu, 2018: 147).

Türk Kamu Yönetimi, Osmanlı mirası üzerine kurulmuştur. Fransız idarî yapısından mülhem bu sistem büyük ölçüde merkezîyetçi, hiyerarşik, müdahaleci ve esneklikten yoksun bir yapı arz etmektedir. II. Meşrutiyet döneminden bu yana, bürokraside yapılan reformlar, yönetici seçkinlerin Batılılaşma çabalarına koşut olarak şekillenmiştir. Kamu yönetiminde hizmet sunumunun niteliğini yükseltmeye yönelik reform çabaları, Cumhuriyet'in erken dönemlerinde de devam etmiştir. Bu çabalar kısmî bir başarı gösterdiyse de, genel olarak Türk Kamu Yönetimi sistemi, hantallık, verimsizlik, kaynak israfı, kırtasiyecilik gibi sorunlardan kurtulamamıştır. Bunun temel sebebi, kamusal hizmetlerin muhatabı olan vatandaşın, yönetim ve karar alma süreçlerinin dışında tutulması ve iyileştirme yönünde sarf edilen çabanın gerçekteki amacını vatandaşın anlayamamış olmasıdır. Tarihsel deneyimler; reformların, devrimlerin, dahası tüm yenilik hareketlerinin, tabandan destek bulabildiği ölçüde başarılı olabildiklerini göstermektedir.

Cumhuriyetin ilk yıllarında yapılan reform çalışmalarının ortak özelliği, proje ve raporların hükümet tarafından istenmesi ve araştırmaların genel olarak yabancı kökenli kuruluşlarda çalışan ve Türkiye'ye teknik destek veren yabancı kuruluşlar tarafından yapılmış olmasıdır. Bu çalışmalarda temelde, kamu yönetiminin aşırı merkezîyetçiliği ve bürokrasinin artık işlemez hâle geldiği yönünde saptamalar yapılmış, bu olumsuzlukların giderilmesi ve kaynak israflarının önüne geçilmesi amacıyla çözüm önerileri getirilmiştir (Çobanoğlu, 2018: 150-152).

1960'lı yıllarda başlayan plânlı kalkınma döneminde yapılan en önemli reformlardan biri Merkezi Hükümet Teşkilatı ve Araştırma Projesi (MEHTAP)'dir. Çalışma, TODAİE ve DPT tarafından hazırlanmış 24 Nisan 1963 tarihinde Başbakanlığa

sunulmuştur. Bu raporda, merkezi hükümet teşkilatının yapısı, ortak görevleri, geleneksel görevler, mali ve iktisadi görevler, görevlerde mevcut eksiklikler ve bu eksikliklerin nedenleri, tekliflere göre merkezi hükümetin aldığı biçim, yapılması gereken başka araştırmalar ve başlıklar altında hükümetin yapması gerekenler sıralanmıştır (Tortop vd., 2012: 499). Diğer bir önemli gelişme olan Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA) kapsamında, 1988 yılında DPT, TODAİE'den Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı yıllık program uygulamalarına yönelik olarak kamu yönetimi sistemini geliştirmek ve yeniden yapılandırmak amacıyla o güne kadar yapılan idari reformların örgütlere ne ölçüde yansıdığını ortaya koymuştur. KAYA raporu, daha önce yapılan çalışmaların eksik yönlerini tespit ederek ortaya çıkan sorunlara yönelik çözüm arayışları sunmuştur. Aynı zamanda rapor, Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne katılma kararından dolayı Avrupa topluluklarına yönetsel uyum alanında gerekli hazırlıkların yapılmasına katkı sağlamıştır (Memiş, 2006: 72-73).

Planlı dönemle birlikte hız kazanan reformlar, 1990 sonrası süreçte Türk kamu yönetimine yeni kamu örgütlerinin kurulması olarak yansımıştır. Bu kamu örgütleri bir yandan küreselleşme süreci diğer yandan Avrupa Birliği uyum sürecine koşut olarak yürütülmüştür. Bölge Kalkınma Ajansları, Kalkınma Bakanlığı, Avrupa Birliği Bakanlığı, Kamu Denetçiliği Kurumu (Ombudsmanlık), Kamu Etik Kurulları, Kamu Düzeni ve Güvenliği Müsteşarlığı gibi kurumlar temelde bu amaca hizmet etmektedir (Çobanoğlu, 2018: 153-155).

Kamu yönetimindeki reform çabaları yerel yönetimler boyutuyla da kendini göstermiştir. 2004 yılında kabul edilen 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Yasası'nda ilk kez büyükşehir belediyeleri için "idari ve mali özerklik" açıkça yazılarak, merkezîyetçilik esnetilmek amaçlanmıştır. Bu yenilikte, Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartı'nın adem-i merkezîyetçiliği esas alan anlayışının etkisi olduğu açıktır. Sonrasında 2009 yılında çıkarılan 5747 sayılı yasa ve 2012 yılında çıkarılan 6360 sayılı yasa kapsamında yerel yönetimlerde köklü değişiklikler meydana gelmiştir. Bu çabalar, temelde büyükşehir belediyeleri sınırları içerisindeki belde ve köylerin özerkliklerini ortadan kaldırarak bunları bağlı oldukları büyükşehir belediyelerine veya ilçe belediyelerine dahil etmek suretiyle, hizmet sunumundaki koordinasyonsuzlukları gidermeye ve büyükşehir belediyeleri ile ilçe belediyelerinin mali güçlerini artırmaya yöneliktir (Kaymal, 2017a: 1141-1146).

16 Nisan 2017 tarihinde gerçekleştirilen referandum sonucu yapılan yeni anayasa değişikliğiyle yürütme organı üzerinde pek çok değişiklik yapılmıştır. Bu sistemle Bakanlar Kurulu ve Başbakanlık makamları kaldırılmış, doğrudan



halk tarafından seçilen ve yasama organına değil halka karşı siyasi sorumluluğa sahip bir Cumhurbaşkanlığı makamı oluşturulmuştur. Halka karşı sorumlu Cumhurbaşkanı'nın yetkileri de genişletilmiş, Cumhurbaşkanı'na yasama organının yetki alanının dışında kalan her alanda kararnamele ile düzenleme yapma yetkisi verilmiştir. Üstelik Cumhurbaşkanı kararname çıkarabilmek için, yasama organı tarafından çıkarılacak olan bir yetki kanununa ihtiyaç duymamaktadır (Kaymal, 2017b:162-164). Bu değişikliklerin amacı, yönetimdeki koordinasyonsuzlukları gidermek, karar alma ve uygulama süreçlerini hızlandırmaktır. Ancak, yeni sistem, merkezîyetçiliğin olumsuzluklarını giderebilmesi ve çoğulculuğu sağlayabilmesi bakımından tartışmalıdır.<sup>2</sup>

Kamu yönetiminde Cumhuriyet'in ilk yıllarından bu yana yapılan reformların temel amacının hizmette verimi, hızı artırırken, adem-i merkezi, katılımcı, sorumluluk sahibi, vatandaş odaklı bir yönetim getirmek olmuştur. Bu bağlamda yönetim yerine yönetişim kavramının geçmesinin gerekliliği akademik çevrelerce tartışılmaktadır. Sunulan kamu hizmetlerinin muhataplarının, yönetim süreçlerine dahil edildiği bir sistemde, yönetimde çoğulculuk, etik ve kalite gibi kavramların daha fazla kendini gösterebileceği varsayılmaktadır. Özünde kamu yönetimini yapısal ve fonksiyonel olarak işletme yönetimine benzetmeye yönelik olarak gerçekleştirilen bu değişikliklerin sonucu olarak işletme yönetimi literatüründeki kavramlar kamu yönetimi literatürüne de girmeye başlamıştır. Adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olmak üzere dört ana ilke üzerine inşa edilen kurumsal yönetim kavramı da kamu yönetimi literatürüne girmiş ve benimsenmiş kavramlardan biridir. Kurumsal yönetim, kavramsal olarak değerlendirildiğinde kamu yönetiminde yapılan reformların kamu yönetiminin kurumsallaşmasına hizmet ettiği sonucuna varılabilir. Yeni kamu yönetimi anlayışında sıkça tartışılan şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri, kamu yönetiminin etik ve vatandaş odaklı bir yapı olarak kurumsallaşmasında hayati bir önem taşımaktadır. Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, Dilekçe Hakkı Kanunu, ombudsmanlık sistemi, Kamu Yönetimi Etik Kurulu gibi yenilikler, kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerini etkin kılmak yönünde gösterilen çabalar olarak değerlendirilmelidir.

2 Bkz. Kaymal, Cansu . "Başkanlık Sistemi ve Siyasi İstikrar Arasındaki İlişki". *Strategic Public Management Journal* 3 / 6 (Aralık 2017): 150-167. <http://dx.doi.org/10.25069/spmj.342234>

## 2. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik İlkeleri

### 2.1. Kamu Yönetiminde Şeffaflık İlkesi

Günümüzde kamu yönetimi anlayışı değişmiş ve gizli, sorgulanamaz yönetim anlayışı yerini açık, şeffaf, hesap verebilir anlayışa bırakmıştır. Vatandaşın, devletin elindeki ve kendisini ilgilendiren bilgi ve belgelere ulaşması bir lütuf olmaktan çıkmış ve bunun yasal bir hak olduğu anlaşılmıştır. Buna bağlı olarak, idari reformların temel kavramlarından biri açık yönetim ve şeffaflık olmuştur (Sobacı, 2014: 46).

Geleneksel kamu yönetiminin özelliklerinden biri yönetimde gizlilik ve bilgi ve belgeleri paylaşmaktaki gönülsüzlüktür. Max Weber, bürokrasinin bu özelliğini keşfetmiş ve bürokratik yönetimi gizli oturumlar yönetimi olarak nitelendirmiştir (Weber, 2003: 315). Gizliliğin zıt anlamlısı olan şeffaflık/ açıklık ise aleniyet, aşikârlık, berraklık anlamlarına gelir ve bir şeyin gizli olmaması, göz önünde olması, görülebilmesi demektir (Fındıklı, 1996: 103).

Şeffaflık, kamu yönetimde görev, yetki ve sorumluluklar ile karar ve hizmet süreçlerinin önceden bilinebilir ve açık olmasını; üretilen karar, belge ve bilgilere ulaşılmasına fırsat verilmesini, faaliyet ve denetim raporlarının yayınlanmasını ifade eder (TBMM, 2003). Şeffaflığın en önemli etkisi, kamu yönetimine duyulan güvenin artmasıdır. Şeffaflık toplumun devlet üzerindeki denetimini artırır. Şeffaflığın olmaması, devletin vatandaşlara hesap verme sorumluluğunu yerine getirmemesi demektir (Atisyan ve Sayın, 2000: 28-29).

Şeffaflık ilkesi, kamu yönetimde öngörülebilirliğin sağlanması, etik kültürün yerleştirilebilmesi ve kamu yönetimde kurumsal bir anlayışın geliştirilebilmesi açısından hayati bir önem taşımaktadır. Şeffaflık ilkesinin benimsendiği bir yönetimde, vatandaş, kendi vergileriyle karşılanan kamu kaynağının hangi amaçla kullanıldığına ilişkin bilgi sahibi olur. Böylece, kamu kurumları hizmet sunarken kamu yararı ilkesini gözetmek durumunda kalır (Kırılmaz ve Atak, 2015: 191).

Şeffaflık ilkesinin kamu yönetiminin kurumsallaşması bakımından önemini anlayabilmek için, 1980'lerden itibaren hızlı bir dönüşüm sürecine giren Türk kamu yönetiminin kronikleşmiş sorunlarını göz önünde bulundurmak gerekir. Bu sorunlar kısaca; merkeziyetçilik, örgütsel büyüme, yönetimde sorumluluktan kaçma, siyasallaşma, kayırmacılık ve yolsuzluk olarak özetlenebilir (Acar ve Sevinç, 2005: 21-23). Bütün bu olumsuzlukların büyük oranda şeffaflık ilkesinin yokluğundan kaynaklandığı görülmektedir.

Avrupa Kamu Yönetimi İlkelerinin yer aldığı SIGMA raporlarında şeffaflığın kamu yönetiminde iki önemli amacın elde edilmesini sağladığı belirtilir. Bunlardan biri, kötü yönetim ve yolsuzluğun önüne geçilmesi, diğeri ise, idarenin verdiği kararların gerekçelerinin vatandaşa açıklanarak bu kararların sebep olduğu zararlar karşısında mağdur olan vatandaşın hakkını aramasına şans tanınmasıdır (OECD, 1999: 12).

Yönetimde şeffaflık, kurumsal yönetimin ilkelerinden biridir. Kamu yönetiminde olduğu gibi işletme yönetimi için de geçerli olan şeffaflık ilkesi şirketlerle alakalı bilgilerin kamu tarafından ulaşılabilir olması demektir. Kurumsal yönetim ilkelerinden biri olarak şeffaflık ilkesi şirketlerin finansal durumları, faaliyetleri, sermayesi ve yönetim yapısı hakkında kamuoyunun yeterli bilgi ile aydınlatılmasıdır (Kılıcı, 2017: 50).

Kamu yönetiminin örgütsel yapı ve hizmet sunma biçimi olarak, esneklik ve verimi artırmak için işletme yönetimine benzemesi gerektiği yönündeki görüşler, işletme yönetiminin kurumsallaşmasının sağlanması açısından temel ilke olan şeffaflık ilkesini, kamu yönetimi için de gerekli kılmıştır. Şeffaflık ilkesi, sadece hizmet sunumundaki verimliliği artırmak anlamında değil, etik ve demokratik bir yönetimin sağlanması açısından da önemlidir. Şeffaflık ilkesi, ayrıca hesap verebilirlik ilkesinin uygulanabilmesinin en önemli araçlarından biridir.

## **2.2.Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik İlkesi**

Hesap verebilirlik, kamu yönetimi literatüründe son yıllarda en çok üzerinde durulan kavramlardan biridir. Kavramsal açıdan ele alındığında hesap verebilirlik, herhangi bir kişi ya da grubun, yerine getirdiği eylem ve işlemlerden dolayı, kendisi dışında yer alan başka bir kişi ya da gruba açıklama yapması veya cevap vermesi olarak tanımlanmaktadır (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011: 21). Kamu yönetiminde hesap verebilirlik; yönetimde alınan kararları, yapılan işleri ve harcamaları, ilgili otoritelere açıklama, nedenlerini izah etme ve gerekçelendirme zorunluluğu olarak tanımlanabilir. Hesap verebilirlik, yönetim üzerinde uygulanan kontrol sürecidir. Kamu gücünü kullanan herkesin, bu gücün verdiği sorumluluk çerçevesinde ilgili makamlara hesap vermesi gerekmektedir (Eryılmaz, 2013: 372).

Hesap verebilirlikten bahsedebilmek için gerekli bazı şartlar bulunmalıdır. İlk olarak; hesap verebilirlik dışsaldır, yani dış bir otoriteye karşı yapılır. İkinci olarak sosyal bir etkileşim ve karşılıklılık içerir; yani taraflardan biri cevap bekler ve diğeri de buna bir karşılık verir. Üçüncüsü ise otoritenin haklarının kabulü anlamına gelir yani üst makamların astları üzerindeki haklarını kapsar (Mulgan, 2000: 555).

Hesap verebilirlik ilişkisinin altında, asıl-vekil ilişkisi düşüncesi yattığı söylenebilir. Günlük hayatta insanlar hayatlarını devam ettirebilmek için başkalarına ihtiyaç duyarlar. Çünkü herkes, her işi yapamaz. Bunun için toplumsal halde yaşayan insanlar bazı işleri kendileri adına yapacak olan kişiler görevlendirirler. Yani güçlerini vekillere delege ederler. Ancak bu vekillerin, asıllardan aldıkları yetkileri kendi menfaatleri doğrultusunda değil, asılların menfaatleri doğrultusunda kullanmaları gerekmektedir. Hesap verebilirlik kavramı ise bunu sağlayacak bir mekanizmadır. Hesap verebilirlik çoğu zaman denetimle karıştırılsa da, hesap verebilirlik denetimi işler hale getirebilecek bir araçtır (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2001: 22-23).

20. yüzyılın sonlarına doğru demokrasi kavramı şekil değiştirmiş, çerçevesi nitel olarak genişlemiştir. Yeni sağ ideolojilerin yükselişi devleti küçültmeyi ve zamanın teknolojik ve ekonomik ihtiyaçlarına cevap verebilir bir duruma getirmeyi amaçlamıştır. Bu bağlamda devlet ve vatandaş ilişkileri hem biçim hem içerik açısından önemli değişikliklere uğramıştır. Biçim açısından değişmiştir ki bu teknolojinin ilerlemesiyle mümkün hale gelmiştir. İçerik açısından değişmiştir, çünkü bireyi devlet için feda edebilen anlayış yerini devleti bireyin varlığı ve mutluluğu için feda edebilen anlayışa bırakmıştır. Vatandaş odaklılık, katılımcılık, iyi yönetim, şeffaflık gibi kavramlarla birlikte devletin bireylerle, özel sektörle ve sivil toplum kuruluşlarıyla olan ilişkisi daha ulaşılabilir ve esnek bir biçime dönüşmüş ve hesap verebilirlik kavramının önemini ön plana çıkarmıştır.

Hesap verebilirliğin sağlanması ve işler hale gelebilmesi için öncelikle siyasal anlamda demokratikleşmeye ihtiyaç olduğu doğrudur. Ancak siyasal anlamda demokratikleşme hesap verebilirliğin tam olarak uygulanmasına yetmez. Aynı zamanda kamu yönetiminin de demokratikleştirilmesi gerekmektedir. Kamu yönetiminde beklenen temel görev ve sorumluluklar; idarenin yasaları ve kamu politikası kararlarını sadakatle ve doğru biçimde uygulaması, yolsuzluk ve yozlaşmayı önlemesi, kamu yararını korumasıdır. Yönetimde hesap verebilirlik, demokratik bir sistemin gereği olduğu gibi, kamu yönetiminde güveni tesis eder, kamu yönetiminin performansının iyileştirilmesine yardımcı olur, yönetimin meşruluğunu sürdürmeyi amaçlar ve geliştirir, yolsuzlukları ve yozlaşmaları önleyici temizleyici bir işlev görür (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011: 28-30).

Hesap verebilirlik ilkesi, kurumsal yönetimin ilkelerinden biridir. Bu bağlamda hesap verebilirlik; şirket içerisinde objektif karar alma mekanizmasının olduğu ve bunun yönetim kurulları tarafından izlendiği, yönetim fonksiyonunun ve sorumlulukların net şekilde açıklandığı ve hissedarların taleplerinin sıraya konulmasının güvence

altına alındığı durumu ifade eder (Millstein, 2000: 93). Kamu yönetimine uygulanışı bakımından da, idarenin, kararlarını ve uygulamalarını, yargıya ve diğer denetim kurumlarına olduğu gibi vatandaşa da açıklama zorunluluğunu ifade eden hesap verebilirlik, idarede kurumsal bir yönetimin sağlanabilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir.

### **3. Kamu Yönetiminde Kurumsallaşmanın Önündeki Engel: Kamu Yönetiminde Değişime Direnç**

Kamu yönetiminin kurumsal bir niteliğe bürünmesinin önündeki en büyük engellerden biri, yeni kamu yönetimi anlayışının en önemli iki ilkesi olarak literatüre giren şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin uygulanmasında yaşanan sıkıntılardır. Şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin uygulanmasında yaşanan sorun, genel olarak geleneksel kamu yönetimi anlayışının etkilerinin silinememesinden kaynaklanmaktadır.

Geleneksel kamu yönetiminden yeni kamu yönetimine geçiş sürecinde, gelinen aşamada pek çok gelişme kaydedilmiştir. 2000'li yılların başlarına gelindiğinde, kamu yönetimi reform çalışmaları açısından gerek kapsam, gerekse içerik yönünden önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Bütün bu çabalar, yönetim kavramının dayandığı temel değerleri egemen kılma çabaları doğrultusunda düşünülebilir (Akman, 2015). Ekim 2003'te *Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim ve Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı* adlı kitaplar basılmış, bu kapsamda Anayasa'da yapılan değişiklikle 4928 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Kurulu Kurulması ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun vb. düzenlemeler yapılmıştır (Akman, 2015). Ayrıca, yerelleşme ve yerel demokrasiyi güçlendirmek adına, yerel özerkliği sağlamaya yönelik birtakım girişimlerde bulunulmuştur. Bütün bu gelişmelere bütüncül olarak bakıldığında, çabaların yönetimde şeffaflığı ve hesap verebilirliği sağlamakla doğrudan veya dolaylı olarak ilgili olduğu görülmektedir.

Yapılan reformlara ve kaydedilen ilerlemelere rağmen kamu yönetimde şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin uygulanmasında yeteri kadar gelişme gösterilemediğini söylemek gerekir. Şeffaflık ve hesap verebilirlik kavramlarının uygulanmasındaki zorluklar temel olarak Türk yönetim geleneğinin günümüze kadar taşıdığı felsefeden kaynaklanmaktadır.

Türk kamu yönetiminde değişimde iki boyuttan söz edilebilir. İlk boyut zihniyet ve kültür bağlamındaki değişim; ikinci boyut ise kurumsal değişimdir. Türkiye'de kamu

yönetimi alanında yapılan reformlarda bir türlü başarıya ulaşılamamasının sebebi, değişimin ilk boyutu gerçekleştirilmeden, ikinci boyutunu gerçekleştirilmeye çalışılmasından kaynaklanır. Bu durum, ameliyat edilmesi gereken bir yaranın makyajla kamufle edilmesine benzer. Kurumlarda yapılan birtakım ufak reformlarla geçici bir düzelme sağlansa da, aradan zaman geçince hiçbir şeyin iyileşmediği ortaya çıkar.

Bu bağlamda, Türk kamu yönetimi sisteminin kurumsallaşmasındaki en önemli engelin, yönetimin tarihsel kültüründen kaynaklandığını söylemek mümkündür. Ergun Özbudun'un ifade ettiği gibi “*Osmanlı siyasal sisteminde devlet, toplumun üzerinde, ondan bağımsız, her şeye kadir, adeta tanrılaştırılmış yüce bir varlık olarak algılanmıştır.*” (Özbudun, 1990). Kurumsal olarak Osmanlı devamı olarak kabul edilen Türkiye Cumhuriyeti, bu kültürü aynen devam ettirmiştir. Bu kültür içinde devlet merkezîyetçilik eğilimi taşır. Bu merkezîyetçilik hem siyasi hem de idari bakımdan kendini gösterir. Bu siyasi kültür içinde “özerklik”, tartışma konusu bile yapılmayan, “bölücülük” ile eşit bir kavram olarak düşünülür. Devlet, yer yönünden veya hizmet yönünden bütün yerel yönetim kuruluşlarını kendi hiyerarşik vesayeti altında varsayar. Metin Heper, bu siyasi ve idari kültürü, “aşkın devlet geleneği”, “bürokratik aşkıncılık” gibi adlarla ifade etmiştir.<sup>3</sup>

Değişime karşı gösterilen mukavemetin geri kalan tüm sebepleri, doğrudan veya dolaylı olarak bu siyasal kültür ile alakalıdır. Siyasal kültür açısından devletin kutsanmasının en önemli sonucu bürokratik seçkinciliğin yükselişidir. Bir kurum, kendi içinde ne kadar demokratik görünürse görünsün, iş bölümü ve uzmanlaşma ile gücün belli bir kesimin elinde toplanması, demokrasinin yerine teknokrasinin geçmesine neden olur. Son kertede yönetme erki, belli bir zümrenin elinde toplanır. Robert Michels, bunu “oligarşinin tunç yasası” olarak ifade etmiştir.

Hegelyen anlamda aşkınsal bir varlık olan devlet kültürü, Mardin'in ifadesiyle “*sosyal hareketleri denetim altında tutmak, sosyal kümeleri kontrol etmek ve topluma nizam vermeye çalışmak*” olarak eylemler (Mardin, 2006). Osmanlı Devleti'ne bakıldığında, farklı kesimlere sivil toplum veya benzeri bir statü atfedilmediği ve bütün kesimlerin devletin kontrolü altında tutulmaya çalışıldığı görülür. Osmanlı mirası üzerinde yükselen Türkiye Cumhuriyeti'nde sivil toplum anlayışı gelişmemiştir. Mevcut sivil toplumun, merkezi iktidarla ilişkilerinin ılımanlığı ölçüsünde faaliyetlerini sürdürmesine ve güçlenmesine izin verilir.

3 Bkz. M. Heper (2015). Türkiye'de Devlet Geleneği, Çev. N. Soyarık, 5. Baskı, Ankara: Doğu Batı Yayınları.

Kamu yönetiminin demokratik, şeffaf ve hesap verebilir bir hâle gelmesi yönünde yapılan reformların başarıya ulaşmamasının nedenlerinden biri de denetim konusunun öneminin göz ardı edilmesidir. Denetim konusundaki eksiklikler, aynı zamanda etik bir yönetim anlayışının gelişmesine de engel olmaktadır. Denetim konusunda yaşanan en büyük sıkıntı, bürokrasinin yine bürokrasi aracılığıyla denetlenmesidir. Bu sorunun çözümü için yapılması gereken iki şey vardır. Bunlardan ilki erkler ayrılığını işlevsel hâle getirmektir. Erkler ayrılığı, devletin temel fonksiyonları olan yasama, yürütme ve yargı arasındaki ilişkilerin denge-denet sistemi içinde işlemesidir. Vatandaş, yürütme organının ağırlığı ve baskısından, güvenilir ve bağımsız bir yargısal denetim aracılığıyla kurtulur. Bürokrasi, siyaset ve yargı tarafından frenlenmediği sürece, keyfileşme eğilimi taşır. Böylelikle, vatandaşa hizmet ve birtakım etik değerlerden uzaklaşabilir.

Denetim sorununun çözümü için ikinci yol ise, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin işler hâle getirilmesidir. Kamu yönetiminde hesap verebilirlik, bir otorite ve hiyerarşi ilişkisine dayanır (Sancak ve Güleç, 2009: 1204). Yönetişim ve şeffaflık anlayışının esas olduğu yeni yönetim anlayışları bir zamanların daima mutlak hâkimiyetin sembolü olan ve vatandaşlara hesap soran devletini, artık vatandaşlara hesap veren, katılımı esas alan bir sisteme dönüştürmeye çalışmaktadır. Fakat bürokrasilerin doğasında var olan ve statüko kelimesiyle de ifade edilen “mevcut durumu sürdürme, değişime ve dönüşüme direnç gösterme” olgusu, değişim çabalarının başarısızlıkla bitmesiyle sonuçlanmıştır (Uyar ve Yelgen, 2015: 311).

Kısacası, kamu yönetiminde kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin işler hâle getirilmesi gerekmektedir. Bu ilkelerin işler hâle getirilmesi amacıyla birçok reform yapılmış ve belli bir aşama kaydedilebilmesine karşın istenilen sonucun elde edilemediği görülmektedir. Bunun sebebi, Türk yönetim geleneğinin günümüze taşıdığı tarihsel siyasal kültürü olarak düşünülebilir. Yani, Türk kamu yönetimi sisteminin kurumsallaşmasının önündeki engel yapısal bir sorundan kaynaklanmaktadır. Bu yapısal sorun, devletin merkeziyetçi ve kadiri mutlak konumuyla alakalıdır. Sivil toplum, özerklik, yönetimde yerindenlik (subsidiarity) gibi kavramlardan korkulduğu sürece, yönetişim anlayışı gelişemeyecek ve demokrasi sadece sandıkların kurulup seçimlere gidildiği şekli bir siyasal sistem olarak kalacaktır. Kamu yönetiminde denetim denildiğinde sadece bakanlıkların müfettişleri eliyle gerçekleştirilen denetim anlaşıldığı sürece, Türk kamu yönetimi, kendi içine kapalı, etik, katılımcı ve vatandaş odaklı sistemden uzak bir şekilde varlığını sürdürecektir.

## Sonuç

Yönetimde kurumsallaşma kavramı işletme yönetimi için büyük önem taşımaktadır. Bu önem son yıllarda öylesine artmıştır ki, bir işletmenin başarısı, o işletmenin kurumsallaşma kabiliyetiyle ölçülür olmuştur. Kurumsallaşma bir anlamda, o örgütün çalışanları ve paydaşları açısından güvenilirliğin bir kriteri olarak kabul edilmektedir.

Geleneksel kamu yönetimi anlayışı birtakım sosyo-ekonomik, teknolojik ve siyasi konjonktör gereğince değişikliğe uğramış ve bu değişiklik kamu yönetiminde işletme yönetimi ile alakalı ilkelerin egemen olması çabalarıyla kendini göstermiştir. Woodrow Wilson'un siyasetten ayırdığı ve Weber'in sistemleştirdiği geleneksel, hiyerarşik, sıkı kurallara dayalı katı bürokrasi yerini esnek, yatay ilişkilere dayalı, çalışanların inisiyatif alabildiği, vatandaş odaklı ve minimalist bir yönetim anlayışına terk etmiştir. Bu süreç bir anlamda "public administration" adının, "public management" a evrimini ifade eder. Bütün bu değişim ve dönüşümdeki temel mantık, kamu yönetiminde de adil, şeffaf, hesap verebilir bir yönetim anlayışını hâkim kılmak, yani kamu yönetimini kurumsallaştırmaktır.

Kamu yönetiminde kurumsallaşma, vatandaşın, yönetime olan güvenini tesis etmek ve sağlamlaştırmak açısından kritik öneme sahiptir. Etik bir kamu yönetimini gerçekleştirebilmek için şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin işler hâle getirilmesi şarttır. Aksi takdirde bürokrasi, bürokrasi aracılığıyla denetlenen, şekli, içi boş ve hantal bir yapı olarak kalır. Kamu yönetiminin kurumsallaşması, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleriyle birlikte ve bu ilkeler dolayısıyla, katılımçılık ve yönetim kavramlarını da ön plana çıkarır. Katılımçılık ve yönetim kavramları, yönetimde çok aktörlülüğü ön plâna çıkardığı için, demokrasiyi sadece seçimlerden ibaret, şekli bir siyasal sistem olmaktan kurtarır ve demokrasi kavramının içini doldurur.

Türk kamu yönetimi sisteminde, birtakım reformlarla yönetimde şeffaflık ve hesap verebilirliği işler hâle getirmek ve böylelikle kamu yönetimini kurumsallaştırmak adına birçok çaba gösterilmiştir. Ancak bu çabalarla kısmî bir başarı sağlanmış ve istenilen ilerleme kaydedilememiştir. Bu ilerlemenin önündeki engel yapısaldır. Tarihten günümüze gelen merkezî devlet yönetimi geleneği, yerel örgütleri ve birtakım sivil hizmet kuruluşlarını devlet vesayetinde faaliyet göstermeye zorlamış ve özerklik anlayışı gelişmemiştir. Sivil toplum, her zaman kuşkuyla bakılan bir kavram olagelmıştır. Örgüt ve örgütlenme gibi kelimeler dahi, toplumumuzda olumsuz çağrışımlar yapmaktadır. Böyle bir siyasal kültür ortamında katılımçı, sivil ve dolayısıyla kurumsal bir yönetimin yeşermesini beklemek gerçekçi olmayacaktır.



Bürokrasi, tabiatı gereğince statükoyu devam ettirmeyi seven bir yapılanmadır. Türk bürokrasisinde kurumsal sınırlar açığa vurulmaz (“Kol kırılır, yen içinde kalır” anlayışı). Kurumsal itibar her şeyden önemlidir ve pek çok bilginin kamuoyu ile paylaşılması gibi bir adet yoktur. Yapılan reformlarla yerleştirilmeye çalışılan şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin böyle bir bürokratik geleneğin içinde yer bulması kolay değildir.

Türk kamu yönetiminin yapısal ve işlevsel olarak kurumsal bir yönetim hâline gelmesi için denetim kavramı dar anlamından çıkarılmalı ve geniş anlamıyla düşünülüp uygulanmalıdır. Dar anlamda denetim, bürokrasinin bürokrasiyle denetimidir. Oysa geniş anlamda denetim kavramının içine, yargısal denetim, siyasal denetim girdiği gibi; etik bir kamu yönetimi anlayışının en önemli araçları olan şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri de girer.

Kamu yönetiminde kurumsallaşmanın sağlanabilmesi için, demokrasi kavramı tekrar gözden geçirilmelidir. Demokrasinin sadece belirli aralıklarla yapılan seçimlerden ibaret bir siyasal rejim olduğu unutulmamalıdır. Sivil toplum, erkler ayrılığı, bağımsız yargı güvencesi, yerel özerklik gibi kavramlar olmadan demokrasiyi şekli olmaktan kurtarmak mümkün değildir. Zira bu kavramlar beraberinde katılımcılığı, hizmette yerindeliği (subsidiarity), vatandaş odaklılığı, yönetişimi getirmektedir.

Kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirliğin sağlanması, dolayısıyla etik ve kurumsal bir yönetim anlayışının yerleştirilebilmesi, ancak kapsamlı bir denetim kültürü ve biçimsel olmaktan kurtarılmış katılımcı bir demokratik anlayışın yerleşmesiyle mümkündür.

## Kaynakça

- Akman, N. (2015), Kamu Yönetiminde Hesapverebilirlik, <http://necmiakman.blogspot.com/2015/01/necmi-akman-giris-20.html> (04.03.2019)
- Ataman, B. vd. (2017), <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/295253> (04.03.2019).
- Atısyar, İ. ve Sayın, Ş. (2000), Kamu Maliyesinde Saydamlık, Tesev Yayınları.
- Çobanoğlu, S. (2018), Kamu Örgütlerinde Reform ve Kurumsallaşma Süreci: Sosyolojik Bir Analiz, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 4. s. 141-160.
- Eryılmaz, B. (2013), Kamu Yönetimi: Düşünceler-Yapılar-Fonksiyonlar-Politikalar, 6. Baskı, Kocaeli:Umuttepe Yayınları.
- Eryılmaz, B. ve Biricikoğlu, H. (2011), Kamu Yönetiminde Hesapverebilirlik ve Etik, İş Ahlakı Dergisi, 4(7), ss. 79-45.
- Fındıklı, R. (1996), Yönetimde Açıklık-Açık yönetim, TİD. 412, ss.103-110.
- Kaymal, C. (2017a), Yerel Özerklik ve Yerel Demokrasi Açısından Büyükşehir Belediyesi Reformu, Ulakbilge, 5(13). ss. 1137-1159.
- Kaymal, C. (2017b), Başkanlık Sistemi ve İstikrar Arasındaki İlişki. Strategic Public Management Journal, 3(6). ss. 150-167.
- Kılıcı, H. (2017), Kurumsal Yönetimde Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık İlkesinin Yeri ve Önemi, Journal of Emerging Economies And Policy. 2(1). ss. 48-54.
- Kırılmaz, M. ve Atak. F. (2015), Kamu Mali Yönetiminde Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik Araçları: Faaliyet Raporları, Ombudsman Dergisi, Sayı 3, ss.189-217.
- Kula, V. (2006), Kurumsal Yönetim: Hissedarların Korunması Uygulamaları ve Türkiye Örneği, İstanbul: Papatya Yayıncılık.

- Kurt, M. ve M. Kayacan. (2005), Kurumsal Yönetimde Finansal ve Yönetimsel Konular: Kurumsal Yönetim İlkeleri'nin İçerik Analizi, 4. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi. Ankara: TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi: 1-18.
- Mardin, Ş. (2006), Türkiye'de Toplum ve Siyaset, 13. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Memiş, D. (2006), Yeni Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimler Reformu, Yüksek lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Millstein, I. (1998), Corporate Governance: The Role of Market Forces, OECD Working Paper.
- Mulgan, R. (2000), Accountability: An Ever-Expanding Concept?, Public Administration, 78(3), pp. 555-573.
- Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) (1999), European Principles for Public Administration. *SIGMA* (Support Improvement in Governance and Management in Central and Eastern European Countries), Papers No. 27, pp. 1-28.
- Özbudun, E. (1990), Türkiye'de Siyasal Kültür ve Demokrasi, Türkiye'de Demokrasi ve Demokrasi Kültürünün Gelişmesi, (Ed.) H., Erkan, İzmir: TDV ve Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.
- Sancak, H. Ö. ve Güleç, S. (2009), Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirliğin Önündeki Yapısal Engeller: Türkiye Açısından Bir İnceleme, Süleyman Demirel Üniversitesi I. Uluslararası Davraz Kongresi Bildiriler Kitabı, ss. 1201-1216.
- Sobacı, M. Z. (2014), İdari Reform ve Politika Transferi: Yeni Kamu İşletmeciliğinin Yayılışı, Bursa: Dora Yayıncılık.
- Tortop, N. vd. (2012), Yönetim Bilimi, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Uyar, S. ve Yelgen, E. (2015), Bilgi İfşası (Whistleblowing) ve Denetim, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, C. 13(1).

- Weber, M. (2003), Sosyoloji Yazıları, Çev. Taha Parla, 5. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- İnternet Bağlantıları
- URL-1: <https://cgf.ku.edu.tr/tr/content/kurumsal-yonetim-nedir> (04.03.2019)
- URL-2: <http://www.hakanguclu.com/kurumsal-yonetim/soru-cevap/kurumsal-yonetim/> (01.05.2019)
- URL-3: <http://www.tkyd.org/files/downloads/hakkimizda/TKYD%20Kurumsal%20Yonetim%20Nedir%202017.pdf> (03.03.2019).

## LİDER DAVRANIŞLARININ ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONLARINA VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA ETKİSİ: İSTANBUL TEKSTİL SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Duygu Cantürk<sup>1</sup>

İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi

Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İrge<sup>2</sup>

İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

### Özet

Çalışanların motivasyonlarının sağlanması ve örgütsel bağlılıklarının güçlenmesinde yöneticilerin sergilediği liderlik rolü büyük önem taşımaktadır. Yeni çağın gereklerine ve rekabet gücüne yetişme çabası, işletmeleri etkilediği gibi çalışanları da etkilemektedir. Çalışanların bu uyum süreçlerine adapte olmaları yöneticileriyle olan etkileşimleriyle doğru orantılıdır. Bu çalışmada lider davranışlarının çalışanlar üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. İstanbul’da tekstil sektöründe yer alan özel firmaların farklı pozisyonlarında çalışan 400 iş gören ile saha çalışması yapılmış ve sonuçlar analiz edilerek bulgular değerlendirilmiştir. Hipotez testlerinin neticeleri araştırma şeklimizi doğrulamaktadır. 400 çalışanın cinsiyet dağılımları %54,8’i (219) kadın, %45,3’ü (181) erkek şeklindedir. Katılımcıların eğitim düzeyleri %96,5’i (386) üniversite mezunu iken, %3,5’i (14) lise ve dengi bir okul mezunudur. Katılımcıların %80,3’ü (321) ast, %19,8’i (79) yönetici konumundadır. Lider yönetici davranışları ile motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramları arasında yapılan incelemelerde; istatistiksel olarak anlamlı bir etki olduğu tespit edilmektedir ( $p < 0,05$ ). Bu kavramların katılımcıların yaşları ve çalışma süreleri ile olumlu yönde etkileşimi olduğu da ortaya çıkmaktadır ( $p < 0,05$ ). Fakat lider davranışlarının, motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramlarının; eğitim durumu, çalışanın kadrosu ve cinsiyet değişkenleri arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ). Sonuç olarak; lider yönetici davranışlarının çalışanların motivasyonları ve örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olmasıyla birlikte, 25 ve 45 yaş arası personellerin, eğitim yeterliliği, yaş verimliliği ve tecrübeleri doğrultusunda alternatif işlere yönelme eğiliminin fazla olduğu anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları çalışmaları yapılırken bahsi geçen kitledeki personellerin örgütsel bağlılıklarını besleyecek faaliyetlerde bulunmak ve kalifiye tabir edilen işgücünün tedarik ve süreklilik aşamalarına daha fazla önem vermek gerektiği ön görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** *Lider Davranışları, Motivasyon, Örgütsel Bağlılık.*

## THE IMPACT OF THE LEADING BEHAVIOR ON THE MOTIVATIONS OF THE EMPLOYEES AND THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT: AN APPLICATION IN ISTANBUL TEXTILE SECTOR

### Abstract

The leadership role of the managers is crucial for ensuring the motivation of employees and strengthening their organizational commitment. The efforts to catch up with the requirements and competitiveness of the new age affect the employees as well as the workplaces. The efforts to reach the requirements of the new age and competitiveness affect the employees as well as the workplaces. Field work was carried out with 400 employees working in different positions of private firms in textile sector in Istanbul and results were analyzed and findings were evaluated. The results of the hypothesis tests confirm our research. The gender distribution of 400 employees was 54.8% (219) female and 45.3% (181) male. The educational level of the participants was 96.5% (386) university graduates and 3.5% (14) high school and equivalent school graduates. 80.3% of the participants (321) were subordinates and 19.8% (79) were managers. In the investigations made between the leader manager behaviors and the concepts of motivation and organizational commitment; A statistically significant effect was found ( $p < 0.05$ ). It is also observed that these concepts have positive interaction with the ages and working hours of the participants ( $p < 0.05$ ). But the leader's behavior, motivation and organizational commitment concept; It was found that there was no significant difference between the educational status, the staff and gender variables ( $p > 0.05$ ). As a result, it is understood that the leadership behaviors have an impact on the motivation and organizational commitment of the employees. Personnel between the ages of 25 and 45; It is understood that the tendency to turn to alternative jobs due to good education, age and experience. It is foreseen that in the course of human resources activities, it is necessary to carry out activities that will increase the organizational commitment of the mentioned personnel and to give more importance to the continuity and continuity of quality workforce.

**Keywords:** *Leader Behavior, Motivation, Organizational Commitment.*

### 1. Giriş

— Motivasyon, iş yaşamında ve sosyal hayatta başarıya etki eden en önemli faktörlerdendir. İnsan hareketlerine etki eden ve onları belirli bir amaç doğrultusunda hareket etmeye yöneltten unsurlardandır. Bu sebeple, örgütlerde yapılan çalışmanın veya işin verimli olabilmesi için insan kaynaklarının rolü ve motivasyonu üzerine çeşitli araştırmalar yapılmaktadır. Motive olmuş ve işini severek yapan bireylerin performansını etkileyen diğer bir unsur örgütsel bağlılıklarının derecesidir. Örgütsel bağlılığın ve motivasyonun iş performansı üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu bilinmektedir. Bağlılığı yüksek olan çalışanların, kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmeleri örgütsel çıkarlar üzerindeki etkinliklerini arttırmaktadır. Lider yöneticiler; bağlılığın ve motivasyonun yükselmesine etki edebilme kabiliyetleri sayesinde örgütsel hareketlere kolayca yön verebilir, bu sayede işletmelere rekabet üstünlüğü kazandırabilirler. Bu araştırmada, lider davranışlarının çalışanların motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediği incelenmektedir.

## **2.Motivasyon**

Motivasyon, bireylerin bir gayeyi yerine getirmek amacıyla kendi iradeleriyle hareket etmeleri olarak tanımlanmaktadır. Kişileri bu yönde hareket etmeleri için şevk eden şey etraflarından beslendikleri dürtülerdir (Okutan, 1999, s. 71). Motivasyonun; içgüdüsel, fizyolojik, sosyal ve psikolojik olmak üzere dört türü bulunmaktadır.(Boone, 1987, s. 109). Motivasyon türlerini birbirlerinden net şekilde ayırmak mümkün değildir. Kişilerin karakterlerinin birbirinden farklı olması sebebiyle, ne zaman ne tür davranışlarda bulunacağını tahmin etmek zordur Bu nedenle yöneticilerin insan davranışlarını çok iyi analiz etmeksigerekmektedir (Aşan, 2007, s. 36).Yöneticiler çalışanların motivasyonlarını artırmak için iletişim becerilerini geliştirmelidir (İrge, 2015, s. s.156-169)

Motivasyon türlerini tam anlamıyla ayırt edebilmek için motivasyon teorilerini detaylı şekilde anlayabilmek ve uygulayabilmek gerekmektedir. Motivasyon teorileri başlıklar halinde aşağıdaki şekilde incelenmektedir.

### **2.1.Motivasyon Teorileri**

Örgüt yöneticileri bir takım yöntem ve yaklaşımlar geliştirerek personellerin motive edilmesine katkı sağlamaya çalışmaktadır. Konuyla ilgili birden çok teori türünden söz etmek mümkündür. Motivasyon teorileri iki şekilde değerlendirilmektedir. Bunlar: Kapsamına göre motivasyon türleri ve sürece göre motivasyon süreci olarak ikiye ayrılmaktadır (Koçel, 2001, s. 513).

### 2.1.1.Kapsamına Göre Motivasyon Teorileri

Kapsamına göre motivasyon teorileri, dört şekilde tanımlanmaktadır (Balcı, 1995, s. 71).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisine göre, insanların ihtiyaçları beşe ayrılır ve şu şekilde sıralanmaktadır (Koçel, 2001, s. 536):

- Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, uyuma... (Şirketler için: Ücret ve iyi işyeri ortamı...)
- Güvenlik ihtiyacı: Can güvenliği... (Şirketler için: İş güvenliği, adalet, emeklilik...)
- Sosyal ihtiyaçlar: Arkadaşlık... (Şirketler için: Ait olma, yönetici ilgisi...)
- Özsaygı ihtiyacı: Tanınma, prestij... (Şirketler için: Takdir edilme, terfi...)
- Kendini tamamlama ihtiyacı: Yetenek Geliştirme... (Şirketler için: Doyurucu iş)

Herzberg'in çift faktör teorisine göre, kişinin direk işiyle alakalı olan kazanç ve başarılarının kendini en iyi hissettiği, işle ilgili olmayan kazanç ve başarılarının ise kişinin kendisini en kötü hissettiği tatmin şekli olduğunu ileri sürmektedir. Motive edici faktörler; iş, konum, terfi, sorumluluk vb. şekilde sıralanabilmektedir (Koçel, 1989, s. 308):

McClelland'ın üç güdü teorisine göre, motivasyon için üç ana unsur bulunmaktadır ve bu üç unsuru; başarı, güç ve üyeliğe kabul edilme şeklinde sıralamaktadır. Başarının kişiyi motive eden en önemli kaynaklardan biri olduğunu ve bunun tüm dünyada aynı ehemmiyete sahip olduğunu savunmaktadır (McClelland, 1961, s. 38).

Vig teorisi, ClaytonAlderfer' in geliştirmiş olduğu bir yaklaşımdır. Kısmen Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin sadeleştirilmiş haline benzeyen bu yaklaşımda, ihtiyaçların sıralaması önemszenmektedir. Maslow'un teorisinde olduğu gibi önce alt düzeydeki ihtiyaçlar giderilmeli ve sırayla üst kademelere çıkılmalıdır (Özalp, 2005, s. 324).

### 2.1.2.Sürece Göre Motivasyon Teorileri

Sürece Göre Motivasyon teorisinin temel prensibi, kişilerin ne maksatla nasıl motive edileceklerini incelemektir. Bir davranışın tekrarlanmasının veya tekrarlanmamasının nasıl sağlanacağını incelemektedir ve sekiz farklı teoriden oluşmaktadır (Yüksel, 1998, s. 129).



Davranış şartlandırma veya pekiştirme teorisi, şartlanmaya dayalı bir teori türüdür. İşin amacı dışına çıkıp sadece ödüle yönelik bir performansa teşvik etmesi sebebiyle eleştirilebilmektedir (Durak, 1998, s. 81).

Beklenti teorisi, Vroom teorisini temel alır fakat farklı ilavelere sahiptir. Yüksek azmin hep yüksek performansa ulaştırmayacağını ve bu durumda azmin yeterli yeteneğe sahip olunmadığı sürece etkili olmayacağını savunmaktadır (Eren, 1998, s. 431).

Eşitlik Teorisini; çalışanların patronlar tarafından eşit şartlarda değerlendirilme isteği ve bu durumun çalışma motivasyonuna etki ettiği konusunu incelemektedir (Koçel, 1989, s. 322). Adams' a göre eşitlik konusundaki tatmin motivasyonu kesinlikle etkilemektedir. Kişiler bu karşılaştırmayı kendi kurdukları oransal bir sistemle yapmaktadır (İrge, 2016, s. 88).

Öğrenme Teorisi, işçilerin motive edilme sürecinin öğrenme eylemiyle eşdeğer ilerlemesi gerektiğini ileri sürmektedir. Öğrenme eylemi devam ederken pozitif ilerlemelere ödül, negatif geri dönüşlere ise caza vererek motivasyon araçları aktif olarak kullanılabilir (Newstrom, 1997, s. 134).

Sosyal Öğrenme teorisine göre motivasyonu etkileyen üç yol bulunmaktadır. Bunlar; kişinin istediği şeye ulaşma isteği, istediği şeyin kişi için önemi ve kişinin o işe karşı yaklaşımıdır (Şimşek, 2001, s. 312).

İnsancıl Yaklaşım teorisi, herkesin bir şekilde motivasyonunun olduğunu ileri sürmektedir. Önemli olanın, yönlendirmeyi istediğimiz yönde güdülenip güdülenmeme durumu olduğunu savunmaktadır (Gümüş, 2012, s. 21).

Bilişsel yaklaşım teorisi, içsel motivasyonu dikkate almaktadır. Bu durum çocuklar üzerinde çok daha net gözlemlenmektedir (Erdoğan, 1997, s. 62).

McGregor' un geliştirdiği X ve Y teorisi ile W ve Z teorilerine, göre insanların çalışma ortamı beklentilerini, işleriyle ilgili fikirlerini ve onları motive eden psikolojik dürtüleri farklı gruplara ayırmak gerekmektedir. Bir işçiyi analiz ederken önce X-Y, sonra W-Z olarak ifade edilen psikolojik analiz yöntemlerini kullanarak motive edilmeleri için gerekli yöntemleri saptamaktadır (Can, 1994, s. 49). Motivasyon kavramının, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu ve olumsuz yönde etkileri bulunmaktadır. Bu sebeple sıradaki bölümde örgütsel bağlılık kavramı üzerinde durulacaktır.

### **3.Örgütsel Bağlılık**

Globalleşmeye bağlı olarak, her alanda seri değişimler yaşanmakta ve bu değişimler sürecinde dünya çok daha küçülmekte, sınırlar ortadan kalkmakta, rekabet piyasası günden güne şiddetlenmektedir. Bu acımasız ve çekişmeli rekabet piyasasında varlığını devam ettirmek için bu gelişime uyum sağlamak zorunda kalan iş yerleri insan faktörüne önem vermektedir (Albrecht, 1988, s. 51).

Nitelikli, kabiliyetli, uyumlu ve sadık çalışanlara sahip örgütlerin tartışmasız rakiplere oranla başarısı kaçınılmazdır. Her ne kadar insan gücünün yerini teknolojik gelişmeler alsada insani yaratıcılığın önüne hiçbir mekanik aracın geçemeyeceği bir gerçektir. Bu sebeple örgüt içi insan gücünün sürekliliği ve garantisi desteklenmelidir. İnsan gücünün kendi iradesiyle örgüte bağlılığı arttırmaya çalışılmalıdır (Akıncı, 2007, s. 55).

Örgütsel bağlılığı geliştiren en önemli etken bağlılık yönelimidir. Bu yönelimlerin ilki karakteristik özelliklerdir. Örneğin; karakteristik özellikleri güçlü olan ve hedefleri yüksek olan kişiler, topluluk içerisinde bağlılığı daha az olan kişilere nazaran daha başarılı olacaktır. Bu yönelimlerin ikincisi ise kişinin çalıştığı yerden beklentileridir. Kişinin beklentilerini karşılayabilen bir işe sahip olması duygusal tatmin sağlaması sebebiyle bireyi olum yönde bağlılığa motive edecektir. Üçüncü unsur ise iş yeri seçim faktörleridir. Bunlar kişinin o iş yerine başlama kararını etkilemektedir (Erdil, 2004, s. 76-92) Bu bölümde örgütsel bağlılığa etki eden faktörler üzerinde durulacaktır.

#### **3.1.Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler**

Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler, örgüte olan sadakatin ilerlemesi ya da azalmasının sebeplerinin tespit edilmesi ve bağı artırmak veya azaltmak için yapılması gerekenlerin tespit edilmesine etki eden faktörlerdir. İki başlık altında incelenmektedir. Bunlar; kişisel-demografik faktörler ve örgütsel faktörlerdir. (Gümüş, 2012, s. 107)

Kişi ve grup arasındaki sadakat bağının, insanların kişilik özellikleriyle bağlantılı olduğu ileri sürülmektedir. Bu konudan birçok araştırma yapılmakta ve bunun doğruluğu test edilmektedir. Bu analizler yapılırken yaş, cinsiyet, medeni hal, eğitim durumu ve mesai saati sürelerinin üzerinde durulmuştur. (İnce, 2005, s. 96)

Örgütsel faktörler şu şekilde sıralanır: İşin niteliği ve önemi, ücret düzeyi, yönetim ve liderlik tarzı, rol çatışması ve rol belirsizliği, örgütsel ödüller, algılanan örgütsel destek, örgütsel iletişim, örgüt kültürü (İnce, 2005, s. 65)

#### 4. Liderlik

Eski çağlardan bu yana başarı gösteren ülkelerin geçmişlerine bakıldığında kitleleri yönlendirebilen lider vasıflarına sahip bireylerin etkileri gözlenmektedir. Bu tür liderlere sahip devletler, diğer devletlerin baskısı altında kalmak zorunda olmamışlardır. Sadece devlet yönetiminde değil hayatın tüm alanında liderlik etkisinin gücü birçok başarıyı beraberinde getirmektedir. Rekabet çağı yaşadığımız bu dönemde başarılı olmak için öncü düşünmenin önemi kaçınılmazdır (Özutku, 2007, s. 332).

Liderlerin davranışları; çözüm odaklı iletişimci bir yapı oluşturmak, lider ve diğer kişiler arasındaki iletişim, iletişimin türü ve uygunluğunun belirlenmesi, grup içerisinde saygı ve güven oluşturmak gibi amaçlara yöneliktir. Liderlerin etkili şekilde yönetebilmesi için rolünü iyi belirlemesi ve kendini kabul ettirmesi gerekmektedir. Bunun için faaliyet yöntemlerini doğru belirlemesinin ve grubun ihtiyaçlarını çok iyi tespit etmesinin karşılığı olumlu olacaktır (Serinkan, 2012, s. 151).

##### 4.1.Liderlik Türleri

Liderlik biçimleri şekilsel ve şekilsel olmayan olarak sınıflandırılmıştır. Örneğin biçimsel olmayan liderlik türlerinde liderin resmi tam yetkiye sahip olma zorunluluğu yoktur. Birkaç liderlik türü çeşidi ise şunlardır (Şahin, 2004, s. 524):

- Emir verici lider: Yönetimde müdahale edilmesi gereken yeni şeyler olduğu zaman lider emir vermek zorunda kalabilmektedir.
- Koç tipi lider: Standart koçluk sistemi gibidir, kılavuzluk yapacaktır.
- Katılımcı lider: Düşük bir yönetimi kaliteyle yükselten lider modelidir.
- Yetkilendirici lider: Yetki devri kullanmadan az yönlendirmeyle yönetme şeklidir.
- Kendi kendine lider: İçsel motivasyonla kendi kendisini yetiştirmesidir.
- Ruhsal liderlik: İşe duyulan isteğin artırılmasına yönelik ruhsal yönden destekleyerek yönetme modelidir.
- Dönüştürücü lider: lider yetişmesine yönelik teşviklerde bulunma şeklidir.

#### 4.2.Liderlik Ve Motivasyon İlişkisi

Gelişmiş ülkelerde insanlara baskı yaparak iş yapmalarını sağlamak oldukça zordur. Bu durumda motive ederek vazifeleri yapmalarını sağlamak daha kolay olmaktadır. Liderler, onları takip eden bireylere karşı motive edici olurlarsa yenilenme işleyişi çok daha kolay olacaktır. Başarılı olan, tüm iş iyi yapan bir grubun başında muhakkak ki bir lider yönetici olduğu görülmektedir(Güney, 2015, s. 252).

Bireylerin toplumsal konularda dengede olabilmesi için eksiklik yaşamaması gerekmektedir. Gerek biyolojik gerek psikolojik gerekse toplumsal faktörler mevcut olmadıkça bireyin denge arayışı devam edecektir. Bu dengeyi besleyen dürtüleri tatmin etme ihtiyacı duyulmaktadır. Bahsi geçen ihtiyaçların doyumu için uygun ortamın oluşması gerekmektedir çünkü her ihtiyaç her ortamda giderilememektedir. Uygun ortamın oluşmasıyla ortaya istekler çıkar ve elverişli seçenekler aranmaya başlanır. Son olarak tatmin duymakla denge bulma aşamaları sona ermektedir (Bursalıoğlu, 1982, s. 207).

#### 4.3.Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Liderlerin, üyeler arasındaki ilişkileri net olarak belirlemeleri örgüte olan bağlılığı arttıracaktır. Bununla birlikte liderlerin cezalandırıcı bir yaklaşımdan ziyade destek verici bir tutum sergilemeleri örgütsel bağlılığın oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır (Erdoğan, 1997, s. 138).

Örgütlerde takım çalışmasını oluşturan ve işbirliği içerisinde hareket edebilmelerini sağlayan, örgütü etkili kılan, maddi ve manevi bütün kaynakları harekete geçiren ögenin yöneticiler olduğu bilinmektedir. Bu nedenle örgüt ne kadar gelişmiş araç-gereçlere, teknolojiye ve nitelikli çalışanlara sahip olursa olsun, bunlar etkili bir şekilde yönlendirilmedikçe belirlenen hedeflere ulaşamayacaktır (Özutku, 2007, s. 9)

Gerek iş gerekse sosyal amaçlı tüm organizasyonlar için iyi bir lider gereklidir (Şimşek, 2001, s. 84). Örgütler hem iş hem de sosyal amaçlı organizasyonlardır. İşyerindeki aşırı iş bölümü uzmanlaşmayı engellemekte ve yapısal karmaşıklığa yol açmaktadır. Son yüzyıldaki hızlı gelişim, yeni meslekleri ortaya çıkarmış ve ihtisaslaşmaya yol açmıştır (İnce, 2005, s. 75) Bu bölümde, araştırma konumuzun değişkenleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiş ve lider davranışlarının motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri istatistiksel veriler kullanılarak incelenmiştir.

## 5. Materyal Ve Yöntem

### 5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma kapsamında lider yöneticilerin davranışlarının çalışanların motivasyonuna ve örgütsel bağlılıklarına etkisi olup olmadığı üzerinde durulmuştur. Lider yöneticilerin davranışlarının çalışanların motivasyonuna ve örgütsel bağlılıklarına etkisinin olup olmadığı, var ise hangi değişkenleri etkilediğinin saptanması araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır.

### 5.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 24 Paket Programı kullanılmıştır. Uygulamada kullanılan anket 36 sorudan oluşmaktadır. Anket formunda ilk 5 soru demografik özelliklerin tespiti ile ilgilidir. Geriye kalan sorular ise 5’li likert ölçeğiyle hazırlanmıştır. Lider davranışları ve örgütsel bağlılıkla ilgili sorular daha önce “Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkileri” isimli yüksek lisans tezinde kullanılmıştır. (Koçak, 2012) Motivasyonla ilgili sorular daha önce “Çalışanların Algıladıkları Liderlik Tarzları İle Motivasyon Seviyeleri İlişkisi” isimli çalışmada kullanılmıştır. (Türker, 2014, s. 324-356)

### 5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesi; İstanbul’da tekstil alanında faaliyet veren firmalarda idari bölümlerde çalışan personellerden oluşmaktadır. Araştırmada yer alan veriler ışığında lider davranışları, motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramları ile cinsiyet, yaş, çalışması, pozisyon ve eğitim durumu faktörleri arasında bağlantı olup olmadığı hipotezlerin test edilmesiyle incelenmiştir. Toplam 400 kişiye tesadüfi örnekleme yöntemiyle anket uygulanmıştır.

## 6. Bulgular

SPSS (Statistical Package for Social Scientist) 24 programı kullanılarak elde edilen verilerin güvenilirlik analizi ve frekans analizleri yapılmış, daha sonra hipotezler açıklanarak fark testleri uygulanmıştır.

### 6.1. Frekans analizleri

Frekans analizleri her bir anket sorusu için uygulanarak, sorulara verilen cevapların frekans değerlerine SPSS 24 paket programı üzerinden ulaşılmıştır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Dağılımı

Cinsiyet Dağılımı				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Erkek	181	45,3	45,3	45,3
Kadın	219	54,8	54,8	100
Toplam	400	100	100	
Yaş Dağılımı				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
25 Yaş ve Altı	115	28,8	28,8	28,8
25-29 Arası	124	31	31	59,8
30-34 Arası	86	21,5	21,5	81,3
35-39 Arası	46	11,5	11,5	92,8
40-44 Arası	12	3	3	95,8
45 Yaş ve Üstü	17	4,3	4,3	100
Toplam	400	100	100	
Eğitim Durumu Dağılımı				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Lise ve Dengi	14	3,5	3,5	3,5
Üniversite	386	96,5	96,5	100
Toplam	400	100	100	
Kadro Dağılımı				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Yönetici	79	19,8	19,8	19,8
Ast	321	80,3	80,3	100
Toplam	400	100	100	
Çalışma Süresi Dağılımı				
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
1 Yıldan Az	111	27,8	27,8	27,8
1-5 Yıl Arası	205	51,3	51,3	79
6-10 Yıl Arası	53	13,3	13,3	92,3
11-15 Yıl Arası	20	5	5	97,3
15 Yıl ve Üstü	11	2,8	2,8	100
Toplam	400	100	100	

Katılımcıların cinsiyet dağılımı Tablo 1.'de görüldüğü gibi incelendiğinde %54,8'i (219) kadın, %45,3'ü (181) erkek olduğu görülmektedir. Tablo 1. Üzerindeki verilere bakıldığında, katılımcıların yaş dağılımları %31'i (124) 25-29 yaş aralığında iken, %28,8'i (115) 25 yaş ve altında, %21,5'i (86) 30-34 yaş aralığında, %11,5'i (46) 35-39 yaş aralığında, %4,3'ü (17) 45 yaş ve üzerinde, %3'ü (12) se 40-44 yaş aralığındadır. Katılımcıların eğitim düzeyi Tablo.1. üzerinde görüldüğü gibi, %96,5'i (386) üniversite mezunu iken %3,5'i (14) lise ve dengi bir okuldan mezundur. Katılımcıların %80,3'ü (321) ast, %19,8'i (79) yönetici konumundadır. Katılımcıların kadrolarına göre frekans dağılımları Tablo 4.'de belirtilmiştir. Katılımcıların çalışma süresi dağılımı incelendiğinde %51,3'ü (205) 1-5 yıl arası süredir çalışırken, %27,8'i (111) 1 yıldan az süredir, %13,3'ü (53) 6-10 yıl arası süredir, %5'i (20) 11-15 yıl arası süredir ve %2,8'i (11) 15 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadır.

## 6.2.Güvenilirlik Analizleri

**Tablo 2: Güvenilirlik Analizi**

Ölçek	Reliability Statistics	
	Cronbach's Alpha	N of Items
Motivasyon	,976	19
Liderlik	,950	5
Liderlik	,903	7

Cronbach's Alpha değerinin yorumu şu şekildedir (Yüksekbilgili, 2017, s. 171-180)

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliğe sahiptir.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Yapılan güvenilirlik analizi neticesinde her üç ölçek içinde yüksek derecede güvenilirdir sonucuna ulaşılmaktadır.

### 6.3. Normallik Testi

**Tablo 3: Normallik Testi**

	Tests of Normality					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Motivasyon	,153	400	,000	,929	400	,000
Lider Davranışları	,187	400	,000	,919	400	,000
Örgütsel	,144	400	,000	,953	400	,000
a. Lilliefors Significance Correction						

Hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk değerleri incelendiğinde her üç ölçek için de sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan RED, %95 güven düzeyinde seri normal dağılıma sahip değildir sonucuna varılmaktadır. Bu doğrultuda yapılacak fark analizlerinde parametrik olmayan testler kullanılacaktır.

### 6.4. Araştırmanın Sonuçları

**Tablo 4: Katılımcıların Lider Davranışlarına Göre Fark Testi 1**

Ranks			
Lider Davranışları	N	Mean Rank	
Motivasyon dimension1	1,00	21	37,05
	2,00	46	64,91
	3,00	114	145,07
	4,00	154	235,31
	5,00	65	364,02
Total	400		

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Motivasyon
Chi-square	278,045
df	4
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Lider Davranışları



: Lider davranışları ile çalışanların motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Lider davranışları ile çalışanların motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan RED, KABUL edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların lider davranışları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Yapılan incelemelerde katılımcıların lider davranışları arttıkça motivasyonlarının arttıkları görülmektedir.

**Tablo 5: Katılımcıların Lider Davranışlarına Göre Fark Testi 2**

<b>Ranks</b>			
Lider Davranışları		N	MeanRank
Örgütsel Bağlılık dimension1	1,00	21	47,98
	2,00	46	80,23
	3,00	114	155,25
	4,00	154	229,69
	5,00	65	345,12
Total		400	

<b>Test Statistics<sup>a,b</sup></b>	
	Örgütsel Bağlılık
Chi-square	216,643
df	4
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Lider Davranışları

: Lider davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Lider davranışları ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan RED, KABUL edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların lider davranışları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Yapılan incelemelerde benzer şekilde katılımcıların lider davranışları arttıkça örgütsel bağlılıklarının arttığı görülmektedir.

**Tablo 6: Cinsiyete Göre Fark Testi 1**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Motivasyon
Mann-Whitney U	19296,500
Wilcoxon W	43386,500
Z	-,457
Asymp. Sig. (2-tailed)	,648

a. Grouping Variable: Cinsiyetiniz

: Çalışanların cinsiyetleri ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Çalışanların cinsiyetleri ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan 3 REDDEDİLEMEZ iken, 3 RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların cinsiyetleri ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 7: Cinsiyete Göre Fark Testi 2**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Örgütsel Bağlılık
Mann-Whitney U	18739,000
Wilcoxon W	35210,000
Z	-,942
Asymp. Sig. (2-tailed)	,346

a. Grouping Variable: Cinsiyetiniz

: Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan REDDEDİLEMEZ iken, RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların cinsiyetleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 8: Cinsiyete Göre Fark Testi 3**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Lider Davranışları
Mann-Whitney U	19777,500
Wilcoxon W	36248,500
Z	-,037
Asymp. Sig. (2-tailed)	,970

a. Grouping Variable: Cinsiyetiniz

: Çalışanların cinsiyetleri ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Çalışanların cinsiyetleri ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan REDDEDİLEMEZ iken, RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların cinsiyetleri ile lider davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 9: Yaşa Göre Fark Testi 1**

Ranks			
	Yaşınız	N	Mean Rank
Motivasyon	25 Yaş ve Altı	115	245,67
	25-29 Arası	124	189,42
	30-34 Arası	86	170,40
	35-39 Arası	46	160,47
	40-44 Arası	12	198,21
	45 Yaş ve Üstü	17	238,00
	Total	400	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Motivasyon
Chi-square	32,129
df	5
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Yaşınız

6: Çalışanların yaşları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Çalışanların yaşları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan RED, KABUL edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların yaşları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. 25 yaş altı ve 45 yaş üstü katılımcıların diğer katılımcılara göre motivasyonlarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 10: Yaşa Göre Fark Testi 2**

		Ranks	
		Yaşınız	N MeanRank
Örgütsel Bağlılık	25 Yaş ve Altı	115	252,71
	25-29 Arası	124	183,87
	30-34 Arası	86	162,91
	35-39 Arası	46	174,16
	40-44 Arası	12	218,42
	45 Yaş ve Üstü	17	217,41
Total		400	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Örgütsel Bağlılık
Chi-square	38,383
df	5
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Yaşınız

: Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan RED, KABUL edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. 25 yaş altı ve 40 yaş üstü katılımcıların diğer katılımcılara göre örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 11: Yaşa Göre Fark Testi 3**

Ranks		
	Yaşınız	N
Lider Davranışları	25 Yaş ve Altı	115
	25-29 Arası	124
	30-34 Arası	86
	35-39 Arası	46
	40-44 Arası	12
	45 Yaş ve Üstü	17
	Total	400

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Lider Davranışları
Chi-square	29,664
df	5
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Yaşınız

: Çalışanların yaşları ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Çalışanların yaşları ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan RED, KABUL edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların yaşları ile lider davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. 25 yaş altı ve 40 yaş üstü katılımcıların diğer katılımcılara göre lider davranışlarına itibarının daha yüksek olduğu görülmektedir.

**Tablo 12: Eğitim Durumuna Göre Fark Testi 1**

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Motivasyon
Chi-square	,445
df	1
Asymp. Sig.	,505

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Eğitim Düzeyiniz

: Çalışanların eğitim durumları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Çalışanların eğitim durumları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan REDDEDİLEMEZ iken, RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların eğitim durumları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 13: Eğitim Durumuna Göre Fark Testi 2**

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
Örgütsel Bağlılık	
Chi-square	,235
df	1
Asymp. Sig.	,628
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Eğitim Düzeyiniz	

: Çalışanların eğitim durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Çalışanların eğitim durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan REDDEDİLEMEZ iken, RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların eğitim durumları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 14: Eğitim Durumuna Göre Fark Testi 3**

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
Lider Davranışları	
Chi-square	,153
df	1
Asymp. Sig.	,696
a. Kruskal Wallis Test	
b. Grouping Variable: Eğitim Düzeyiniz	

: Çalışanların eğitim durumları ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Çalışanların eğitim durumları ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan 11 REDDEDİLEMEZ iken, 11 RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların eğitim durumları ile lider davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 15: Katılımcıların Kadrolarına Göre Fark Analizi 1**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Motivasyon
Mann-Whitney U	11380,500
Wilcoxon W	63061,500
Z	-1,418
Asymp. Sig. (2-tailed)	,156
a. Grouping Variable: Kadronuz	

: Çalışanların kadroları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Çalışanların kadroları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan REDDEDİLEMEZ iken, RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların kadroları ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 16: Katılımcıların Kadrolarına Göre Fark Analizi 2**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Örgütsel Bağlılık
Mann-Whitney U	11248,500
Wilcoxon W	62929,500
Z	-1,559
Asymp. Sig. (2-tailed)	,119
a. Grouping Variable: Kadronuz	

: Çalışanların kadroları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Çalışanların kadroları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan REDDEDİLEMEZ iken , RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların kadroları ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 17: Katılımcıların Kadrolarına Göre Fark Analizi 3**

Test Statistics <sup>a</sup>	
	Lider Davranışları
Mann-Whitney U	11713,500
Wilcoxon W	63394,500
Z	-1,065
Asymp. Sig. (2-tailed)	,287

a. Grouping Variable: Kadronuz

: Çalışanların kadroları ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Çalışanların kadroları ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan REDDEDİLEMEZ iken, RED edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların kadroları ile lider davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 18: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Fark Testi 1**

Ranks			
	Çalışma Süreniz	N	MeanRank
Motivasyon dimension1	1 Yıldan Az	111	238,54
	1-5 Yıl Arası	205	179,45
	6-10 Yıl Arası	53	193,12
	11-15 Yıl Arası	20	222,90
	15 Yıl ve Üstü	11	203,00
	Total	400	

**Test Statistics<sup>a,b</sup>**

	Motivasyon
Chi-square	19,942
df	4
Asymp. Sig.	,001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Çalışma Süreniz



: Çalışanların çalışma süreleri ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Çalışanların çalışma süreleri ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan 15 RED, 15 KABUL edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların çalışma süreleri ile motivasyonları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Yapılan incelemelerde çalışma süresi 1 yıldan az ve 11-15 yıl aralığında olan katılımcıların motivasyonları diğer katılımcılara göre daha yüksektir sonucuna varılmaktadır.

**Tablo 19: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Fark Testi 2**

		Ranks	
	Çalışma Süreniz	N	MeanRank
Örgütsel Bağlılık dimension1	1 Yıldan Az	111	238,96
	1-5 Yıl Arası	205	173,78
	6-10 Yıl Arası	53	197,40
	11-15 Yıl Arası	20	248,45
	15 Yıl ve Üstü	11	238,18
	Total	400	

Test Statistics <sup>a,b</sup>	
	Örgütsel Bağlılık
Chi-square	28,059
df	4
Asymp. Sig.	,000

a. Kruskal Wallis Test

b. GroupingVariable: Çalışma Süreniz

: Çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan RED, KABUL edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların çalışma süreleri ile örgütsel bağlılıkları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Yapılan incelemelerde çalışma süresi 1 yıldan az ve 11 yılın üzerinde olan katılımcıların motivasyonları diğer katılımcılara göre daha yüksektir sonucuna varılmaktadır.

Tablo 20: Katılımcıların Çalışma Sürelerine Göre Fark Testi 3

Ranks			
Çalışma Süreniz		N	MeanRank
Ranks			
Çalışma Süreniz		N	MeanRank
Lider Davranışları dimension1	1 Yıldan Az	111	231,18
	1-5 Yıl Arası	205	187,60
	6-10 Yıl Arası	53	184,84
	11-15 Yıl Arası	20	210,20
	15 Yıl ve Üstü	11	189,14
	Total	400	

Test Statistics<sup>a,b</sup>

	Lider Davranışları
Chi-square	11,942
df	4
Asymp. Sig.	,018

a. Kruskal Wallis Test

b. GroupingVariable: Çalışma Süreniz

: Çalışanların çalışma süreleri ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Çalışanların çalışma süreleri ile lider davranışları hakkındaki tutumları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan RED, KABUL edilmiştir. Katılımcıların yanıtlarına göre çalışanların çalışma süreleri ile lider davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Yapılan incelemelerde çalışma süresi 1 yıldan az ve 11-15 yıl aralığında olan katılımcıların lider davranışlarına olumlu yaklaşımları diğer katılımcılara göre daha yüksektir sonucuna varılmaktadır.

Tablo 21: Hipotez Test Sonuçları

	Lider Davranışları		
	Liderlik Davranışları	Motivasyon	Örgütsel Bağlılık
Motivasyon	$H_1$ 1 Kabul		
Örgütsel Bağlılık	$H_1$ 2 Kabul		
Cinsiyet	$H_1$ 5 Red	$H_1$ 3 Red	$H_1$ 4 Red
Yaş	$H_1$ 8 Kabul	$H_1$ 6 Kabul	$H_1$ 7 Kabul
Kıdem	$H_1$ 11 Kabul	$H_1$ 9 Kabul	$H_1$ 10 Kabul
Pozisyon	$H_1$ 14 Red	$H_1$ 12 Red	$H_1$ 13 Red
Eğitim Durumu	$H_1$ 17 Red	$H_1$ 15 Red	$H_1$ 16 Red

Yapılan sınamada hipotez test sonuçlarına göre sekiz tane hipotez KABUL olmuştur. Kalan dokuz tane hipotez ise RED edilmiştir.

## 7.Sonuç Ve Öneriler

Liderliğin motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerinde aynı yönlü güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Yöneticinin astlarını motive etmesi hem bireysel tatmin sağlarken hem de örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunur. (Durak, 1998)'ın strateji ve yönetim ilişkisi alanında yaptığı araştırmada liderlerle birlikte çalışan kişilerin iş performanslarının, etkililik ve motivasyon düzeylerinin arttığı; işten ve çalışmaktan kaçınma gibi birtakım olumsuz davranışlarının ise azaldığını tespit etmiştir. Çalışanların motivasyonunun sağlamlasında yöneticilerin sergilediği liderlik rolü yadsınamayacak derecede önemlidir. Araştırmamızda katılımcıların verdiği cevaplara göre lider davranışlarının çalışanların motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği ve arttırdığı görülmektedir. Kitleleri yönlendirebilen bir liderin başarıya ulaşması ve ulaştırması muhtemeldir.

Araştırmamızın sonuçlarına göre çalışanların motivasyonlarının liderlik boyutundan etkilenişi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Cinsiyete göre yapılan testlerde erkek ve kadın çalışanlar arasında lider davranışları, motivasyon ve örgütsel bağlılık kavramlarının etkileri konusunda anlamlı bir fark bulunamamıştır. Ankete katılan erkek ve kadın sayılarının da yakın olması bu sonucu destekler

niteliktedir. Çalışanlara kararlara katılma imkanı sağlamak, dinlemek, desteklemek gibi güven veren davranışlar, motivasyon açısından arzulan liderlik özellikleri olarak görülmektedir ve bu yaklaşımların sergilenmesine ağırlık verilmesi örgütün başarı düzeyini arttıracaktır. (Erdil, 2004)'in yapmış olduğu araştırmaya göre, stratejik yönetimin hızla küreselleşen dünyamızdaki yeri, önemi, rolü ve özelliklerini incelemekte ve liderliğin boyutunun da analiz edilmesi gerektiği sonucuna varmıştır.

Liderlik özellikleri çalışanları motive etmede en önemli unsurlardandır. Motivasyon, personeli çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir. İnsanlar işletmelerde belli amaçlar doğrultusunda çalışırlar. Bireylerin fizyolojik ve psikolojik faktörlerin yanında çevresel faktörler, alışkanlıklar, sosyal çevreleri vb gibi unsurlar da motive olması üzerinde etkilidir. Personelin arzu ve ihtiyaçları tatmin edilmediği zaman kişisel dengesizlikler meydana gelebilir. Dolayısıyla bu dengesizlikler personeli mutsuzluğa iter ve bu mutsuzluk da onun çalışma performansına etkiler. Bireyin arzu ve ihtiyaçları, yönetimin kendisine sunmuş olduğu fizyolojik ve psiko-sosyal araçlar ile hazırlanan ortam sayesinde tatmin edilir ve iş görme arzusu artırılır. Kişinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olan ve dış çevreden gelen bu araçlar onun içinde çalıştığı örgütün amaçlarını benimsemesini ve bu uğurda çabalarını yoğunlaştırmasını sağlayacaktır.

Bireylerin ihtiyaçlarının farklı ve kademeli olmasından dolayı birinin bittiği yerde bir başkası başlamaktadır. Bu da personelin motive edilmesinde sürekliliği ve çeşitliliği gerektirdiğinden dolayı ayrıca karmaşıktır. Bireye sunulan motive edici bir araç belli bir süre sonra bireyi olumsuz etkileyebilir.

(Gümüş, 2012)'in çalışanları neyin motive ettiğine dair yaptığı araştırmalarda hem yöneticilerin çalışanların istekleri doğrultusundaki düşünceleri, hem de çalışanların gerçekte ne istedikleri konusundaki yaklaşımların birbirinden farklı olduklarını tespit etmiştir. Araştırma verilerine göre; yöneticiler personellerin ilk önce iyi ücret istediklerini düşünürken, çalışanlar ise anlayışlı bir disiplinin ve çalışanlara vefa gösterilmesinin daha önemli olduğunun üzerinde durmuşlardır.

İnsanların birbirinden farklı olması, onları motive edecek unsurların da farklılığını zorunlu kılmaktadır. Örneğin; bazı insanların fazla para kazanmaktan anladığı, daha iyi ve yeterli gıda almakken, bazılarının ise daha iyi giyinmek, sosyal statüsünü yükseltmek veya saygı görmek olabilir. Bireyin farklı beklentileri, onu motive edecek güdülerin de farklı şekilde ortaya çıkmasını gerektirir. Bu da motivasyonun ne kadar karmaşık olduğunu göstermekte ve motivasyonun demografik faktörlere göre farklılık gösterip göstermediği konusuna merak uyandırmaktadır. Araştırmamızda yaş ayrımına göre yapılan testlerinde 25 yaş altı ve 45 yaş üstü katılımcıların diğer katılımcılara göre motivasyonlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. 400 kişilik anketin 132 kişisi 25 yaş altı ve 45 yaş üstü personellerden oluşmaktadır. Bu grubun örgütsel bağlılıklarının diğer yaş gruplarına göre daha yüksek olduğu ve liderlerine karşı davranışları da daha olumlu olduğu tespit edilmektedir. Analiz sonuçlarının bu şekilde olmasının nedeni, 25 yaş altı bireylerin yeni mezun olup ilk işlerine girmiş olması ile o iş fazlasıyla bağlanması olabilir. Aynı zamanda 45 yaş üstü bireylerin yaşlanma ve emekliliğe yakın olma baskısı, işlerini kaybetmekten endişe duymalarına sebep olabilir.

Araştırmamızda 14 kişi hariç diğer tüm katılımcıların üniversite mezunu olduğu ve ast ya da yönetici kadrosunda olmalarının lider davranışları, motivasyon ve örgütsel bağlılık ile ilgili sorulara verdikleri cevaplarda fark oluşturmadığı görülmektedir. Çalışma süresi göz önüne alındığında ise 1 yıldan az ve 11-15 yıl arasında çalışan katılımcıların motivasyonlarının yöneticilerinden çok fazla etkilendiği tespit edilmiştir. Bu veri sonucu yaş ile yapılan analizleri destekler niteliktedir. Lidere itaati ve bağlılığı zayıf olan 25 yaş altı ve 45 yaş üstü kitle, 1 yıldan az ve 11-15 yıl arasında çalışan kitleyle çakışmaktadır.

Sonuç olarak 25 ve 45 yaş arası personellerin gerek eğitim yeterliliği gerek yaş verimliliği, gerekse tecrübeleri doğrultusunda alternatif işlere yönelme eğiliminin fazla olduğu anlaşılmaktadır. İnsan kaynakları çalışmaları yapılırken bahsi geçen kitledeki personellerin örgütsel bağlılıklarını besleyecek faaliyetlerde bulunmak ve kalifiye tabir edilen işgücünün tedarik ve süreklilik aşamalarına daha fazla önem vermek gerekmektedir.

Yapılan araştırma, personellerin lider davranışlarından etkilenerek motivasyonlarının ve örgütsel bağlılıklarının değişiklik gösterebileceği, bu güdülenmenin de demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu araştırmadaki gibi, kadın ve erkek katılımcı sayılarının yakın olduğu bir saha çalışması ile lider kişilerin motive oluşları ve başka liderlerden etkilenme durumları incelenebilir.

Lider yöneticiler ile standart özelliklere sahip yöneticilerin idare ettiği örgütler arasında, motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerinde ciddi bir fark olup olmadığı konusu merak uyandırmaktadır. Araştırmamızın tekstil sektörü çalışanları ile kısıtlı tutulması, aynı incelemenin diğer sektörlerde yapıldığında benzer bir sonuç verip vermeyeceği araştırılabilir. Aynı zamanda işletmelerin yönetici seçiminde nelere önem vermesi hususunda incelemeler yapılmasının da literatüre katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

**Kaynaklar**

- Akıncı, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Albrecht, K. (1988). *Gerilim ve Yönetici, Çev: Kemal TOSUN*. İstanbul: İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Yayını.
- Bursalioğlu, Z. (1982). *Okul Ynetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Ankara Üni.Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayını.
- Can, H. (1994). *Organizasyon Ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Durak, İ. (1998). *İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci Ve Bir Uygulama*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi S.B.E. Yüksek Lisans Tezi.
- Erdil, O. (2004). *Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler*. İstanbul: Doğu Üniversitesi Dergisi s.76-92.
- Erdoğan, İ. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (2015). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: İstanbul Üni. İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (1998). *Yönetim Ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Gümüş, S. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa Ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperling Yayınları.
- Güney, S. (2015). *Liderlik*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- İnce, M. v. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: SBE.
- İrge, T. (2015). *The Role Of Leader-Member Interaction Regarding The Effect Of Trust In Manager On Motivation Of The Staff:An Applied Example With Different Analysis Techniques*. İstanbul: International Refereed Academic Social Sciences Journal p.156-169.

- İrge, T. (2016). *Yöneticiye Güvenin, Çalışanın Motivasyonuna Katkısında, Lider Üye Etkileşiminin Rolü, Doktora Tezi*. İstanbul: Okan Üniversitesi İşletme Anabilimdalı Yayını.
- Koçak, R. (2012). *Yöneticilerin Lider Özelliklerinin Çalışan Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkileri, Yüksek lisans tezi*. İstanbul: İstanbul Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayını.
- Newstrom, J. (1997). *Organizational Behaviour Human Behaviour At Work*. U.S.A.: Mc.Graw Hill Comp.
- Özutku, H. (2007). *Yöneticilik ve Motivasyon*. İstanbul: Çantay Yayıncılık.
- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyon*. İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Şimşek, Ş. (2001). *Dararış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Türker, M. (2014). *Çalışanların Algıladıkları Liderlik Tarzları İle Motivasyon Seviyeleri İlişkisi*. Kayseri: Melikşah Üniversitesi, 2. Örgütsel Davranış Kongresi, Bildiriler Kitabı s.324-356.
- Yüksekbilgili, Z. (2017). *Marka Beğenilirlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Makale*. İstanbul: Dergipak 12/46 s.171-180.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.



# İŞLETMELERDE İÇ GİRİŞİMCİLİK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİ: İSTANBUL İLİNDE BİR UYGULAMA

Heydar Aliyev<sup>1</sup>

İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi

Dr. Öğr. Üyesi Necmiye Tülin İrge<sup>2</sup>

İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

## ÖZET

Bu çalışmada işletmelerde iç girişimcilik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma İstanbul ilinde bulunan teknoloji şirketlerinde çalışanlarla yürütülmüştür. Araştırma dört bölümden oluşturulmuştur. İlk bölümde araştırmanın amacı ve önemi vurgulanmıştır. İkinci bölümde betimsel literatür tekniği kullanılarak örgütsel vatandaşlık ve iç girişimcilik konuları aktarılmıştır. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemine dördüncü bölümde de araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre çalışanların İç girişimcilik, yenilik, yeni girişim ve yenilenme yönelimi düzeylerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların İç girişimcilik düzeyleri ile Örgütsel vatandaşlık, örgütsel gelişime katkı, yardımseverlik, kendini geliştirme, sahiplenme ve centilmenlik düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların Yenilik düzeyleri ile Centilmenlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmasının yanında çalışanların yenilik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık, örgütsel gelişime katkı, yardımseverlik, kendini geliştirme ve sahiplenme düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu

tespit edilmiştir. Çalışanların yenilik düzeyleri arttıkça örgütsel vatandaşlık, örgütsel gelişime katkı, yardımseverlik, kendini geliştirme ve sahiplenme düzeylerinin arttığı tespit edilmiştir. Ayrıca çalışanların iç girişimcilik düzeyleri arttıkça örgütsel vatandaşlık, örgütsel gelişime katkı, yardımseverlik, kendini geliştirme, sahiplenme ve centilmenlik düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *İç girişimcilik, Girişimci, Örgütsel Vatandaşlık.*

## RELATIONSHIP BETWEEN INTERNAL ENTREPRENEURSHIP AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN BUSINESS: AN APPLICATION IN ISTANBUL

### ABSTRACT

In this research, the relationship between internal entrepreneurship and organizational citizenship behaviors is investigated. The research was carried out with employees of technology companies in Istanbul. The research is composed of four parts. In the first chapter, the aim and significance of the research is emphasized. In the second part, organizational citizenship and internal entrepreneurship issues were explained by using descriptive literature technique. In the third chapter, the method of research is in the fourth chapter, the research findings and results are given.

According to the result of the research, it was determined that the level of internal entrepreneurship, innovation, new initiative and renewal orientation of the employees did not differ significantly by gender. In addition, it was found that there was a significant positive relationship between internal entrepreneurship levels of employees and organizational citizenship, contribution to organizational development, benevolence, self-development, ownership and gentlemanship level. In addition to determining that there is no significant relationship between the level of innovation and the level of gentleman attitudes of employees, it has been found that there is a significant positive relationship between the level of innovation of employees and organizational citizenship, contribution to organizational development, helpfulness, self-development and ownership. It was determined that the level of organizational citizenship, contribution to organizational development, benevolence, self-development and ownership increased as employees' innovation levels increased. In addition, as the internal entrepreneurship levels of the employees increased, organizational citizenship, contribution to organizational development, benevolence, self-development, ownership and gentleman's level were also increased.

**Keywords:** *Internal Entrepreneurship, Entrepreneur, Organizational Citizenship.*

## 1. Giriş

Değişim, yaşamın belirlenmesine neden olan temel kuraldır. İç ve dış çevre ile devamlı etkileşim içinde olan örgütlerin, bu değişimlerden etkilenmeden hayatlarına devam etmeleri imkansızdır. Bu sebeple girişimci bir örgütün, çevrenin kendine sunmuş olduğu değişim parametrelerini tanınması ve onlarla uyumlu olarak yaşaması gerekir. Çünkü bu değişimler, faaliyet alanını daha karmaşık bir hale getirerek; işletmeleri farklılaşmaya ve yeniliğe itmektir.

Her an yeni tehdit ve yeni fırsatların ortaya çıkabileceği bir ortamda faaliyet gösteren örgütler, başarılı olmak için hem tehditleri kontrol altına alabilmeli hem de fırsatlardan faydalanabilmelidirler. Tehditleri kontrol ederek fırsatlardan faydalanmak ise girişimci düşünceye sahip olabilmek ve girişimci yönetim uygulamalarının yerine getirebilmeyi gerektirmektedir. Bu sebeple girişimcilik faaliyetlerinin, sadece üretim faktörlerini toplamak veya yeni bir işletme kurmak ile sınırlı kalmadığı, mevcut olan tüm organizasyonlarda yapılan faaliyet ve değişimleri de içine aldığı görülmektedir.

Bu bilgilerden hareketle işletmelerde iç girişimcilik ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin bu çalışmanın temel problemini oluşturduğu söylemek mümkündür.

## 2. Girişimci ve Girişimcilik Kavramı

Girişimcilik ekseninde kıt kaynak şeklinde aktarılan üretim faktörlerinin, uygun olan biçimlerde bir araya getirilmesi gerekmektedir. Üretim faktörlerin bir araya geldiği, hukuki, teknik ve ekonomik bölümlerin tümüne girişim denilmektedir. Girişimcinin bir örgüt kurma ya da üretim faktörlerini birleştirmeye yönelik bütün çabaların da girişim çerçevesinde değerlendirildiğini belirtmek gerekir (Tutar ve Küçük 2003: 161–162).

Girişim, genel olarak iki şekilde değerlendirilmektedir. Birincide girişim kavramı somut kapsamda, ürün/mal/mamul veya hizmet üretme veya pazarlama amacıyla üretim faktörlerinin bir araya gelmesi; üretim sürecinin ardından ürün/mal/mamul veya hizmetlerin ortaya koyulduğu, ekonomik, hukuki ve teknik birimler olarak tanımlanabilmektedir. İkinci yaklaşımda ise; girişim kavramı soyut kapsamda; girişimcilerin bir kurum kurabilmek için ortaya koydukları çabalarıyla katlandıkları zorluklar olarak tarif edilmektedir (Çevik, 2006: 5).

### 1.1 Girişimcilik Kavramı

Girişimcilik, Fransızca kökenli bir kelime olan entrepreneurship kelimesinden türetilmiştir. Fırsatları kovalama, risk alma, uygulamaya geçirmeyle yenilik yapma

süreçlerinin bütününe kapsamaktadır ve yeni bir iş kurma süreci, mevcut olan kurumda yenilik yapma sürecini de girişimcilik eylemine dahil etmek gerekir (Aytaç 2006: 141).

### 1.1.1 Girişimci Kavramı

Girişimci kavramının, orta çağda ilk defa kullanıldığı ve Latince 'Intare' kökünden, İngilizcedeki 'Entrepreneure' kelimesinin birleşimiyle entre –giriş- ve pre –ilk- köklerinden iki bölümden oluştuğu görülmektedir. Sözcük, ilk girişen ve başlayan olarak çevrilmiştir (Marangoz, 2016: 42).

### 1.1 Girişimciliğin Temel Fonksiyonları

Toplumdaki her bir bireyin ayrı ayrılıkta karşılamakta zorlanacağı sonsuz sayıda ihtiyaçları bulunmaktadır. Genel anlamda girişimcilik sonsuz sayıda olan bu ihtiyaçların karşılanmasını sağlar. Bunun da en temel girişimcilik fonksiyonu olduğunu ifade edebiliriz. Girişimciliğin üstlendiği bu fonksiyonları ayrıntılı bir şekilde sınıflandırmak girişimciliği ve önemini daha derin kavramamızda kolaylık sağlayacaktır. Günümüzde girişimciliğin üstlendiği bu fonksiyonlar ekonomik ve sosyal fonksiyonlar olarak iki başlık altında incelenmektedir.

Ülkelerin ekonomik kalkınma ve büyüme gücüne sahip oldukları girişimcilik faaliyetleriyle ilgilidir. Girişimcilerin yeni mal/ürün ve hizmetler ürettikleri ve ulaştırdıkları görülmektedir. Ayrıca rekabeti arttırmakta, teknolojilerinin yükselterek verimliliği de etkilemektedirler. Bireylerin yaşamlarına pozitif olarak katkı sağlamaktadırlar (Önce vd, 2014: 862).

Girişimciler, ekonomik etkilerinin yanında kalkınma için önemli olduğu görülen sosyal etkileri de bulunmaktadır. Etkin doğal kaynaklarının kullanımlarını sağlanması, sosyal sorumlulukların gerçekleştirilmesi, hayatı kolaylaştıran ürün ve hizmetlerin icadı girişimciliğin sosyal fonksiyonlarına örnektir. (Pektaş, 2014: 481; Marangoz, 2016: 91 – 93).

### 1.2 İç Girişimcilik

İç girişimcilik üst yönetimin istemediği, beklemediği, belki de onaylamadığı yeni bir şey yaratma için önyak olmak şeklinde tanımlanabilmektedir (Memon Shabana, 2010: 32-33). İç girişimci, kurum içinde girişimci ruhuna sahiptir, yenilik getirme fırsatını yakalayan ve gören; yalnızca yeniliği getirmekle kalmayıp bu fikir

ve modellerini buldukları kurumun karlılığı ve rekabet gücünü artıracak gerçek faaliyetlere dönüştürebilen kişilere verilen isimdir (Kirby, 2003: 300).

### **1.2.1 Örgüt Açısından İç Girişimcilik**

Örgüt içinde girişimsel faaliyetlerin kendiliğinden oluşmadığı aşıkardır. İç girişimciliğin oluşması için; örgüt içinde iş fikirleri bir iş planı kapsamında değerlendirilip; hayata geçirilmesi gerekir. Bunun gerekliliğinin sadece yeni bir iş fikri ortaya çıkarmak olmamaktadır. Esas önemli durum bir girişim fikrinin başlatılması olduğunu söylemek gerekir. Böyle bir yapının ancak yönetim ve ödül sistemiyle mümkün olur. İç girişimciye fikirleri rahatlıkla ortaya koyulabilecek bir ortam yaratma, fikirlerini hayata geçirebilecek destek ve kaynak sağlanmalıdır. Bununla birlikte, iş fikrinin başarısız olması durumunda da aynı desteğin verilmesi gerekmektedir (Göçmen, 2007: 59-60).

### **1.3 Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Dünya genelindeki örgütlerde bilgi çağıyla beraber inovasyon ve teknoloji önem kazanmıştır. İletişim teknolojilerinin de desteğiyle değişim sürecine girilmiştir. Örgütlerin değişimlere hızlı cevap verebilme ve değişimleri yakından takip edebilmeleri için daha esnek olduğu görülen elastikiyeti yüksek işletme yapılarına ulaşabilmek, kaliteyi yükseltmek, yeniliği yakından izlemek ve bunların yanı sıra maliyetleri kontrol edebilmekle denetim altına alma ihtiyaçları, birçok işletmeyi çalışanlarının eksik taraflarıyla tamamlayarak uzmanlaştırmaya sevk etmiştir. Bu süreç içerisinde işletmenin kendi çalışanlarının üzerine eğilimleri de artmıştır. Hızlı değişimlere ayak uydurma, çalışanlarının örgüt içerisinde sergilemiş oldukları tutum ve davranışların etkisinin diğer etkenlerin yanı sıra çok önemli olduğunun farkına varılması önem arz etmektedir (Onat vd., 2007: 53).

## **1. Materyal Ve Yöntem**

Yapılan bu çalışma genel tarama modelinde tasarlanarak nicel verilere dayalı olarak yapılmıştır. Geçmişte ya da günümüzde halen varlığını koruyan bir durumun yazar ya da araştırmacı tarafından değiştirilmeden olduğu gibi ortaya konmasına tarama modeli denir.

## 2.1 Veri Toplama Araçları

Araştırmanın evreni İstanbul ilinde bulunan teknoloji şirketleri çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise evren içinden rasgele seçilip, katılmaya gönüllü 408 çalışandan oluşmaktadır.

Araştırmada katılımcılardan veri toplamak amacıyla anket formu kullanılmıştır. Kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcı çalışanların demografik özelliklerini öğrenmek amacıyla 13 soru hazırlanmıştır ve katılımcılara sorulmuştur. Anketin ikinci bölümdeki İç Girişimcilik Ölçeği, iç girişimcilik düzeyini ölçmek için Naktiyok (2004) tarafından geliştirilmiş olan bir ölçektir. Bu ölçek; yenilik, proaktif davranış, yeni iş girişimi ve yenilenme yönelimini ölçmek amacıyla tasarlanmıştır ve toplamda 18 ifadeden oluşmaktadır. Üçüncü bölümde kullanılan Podsakoff ve arkadaşları (2000) ile Morrison tarafından (1994) geliştirilen ve Türker (2006) ile Yener ve Aykol (2009: 264-265) tarafından Türkçeye uyarlanan örgütsel vatandaşlık ölçeğinden yararlanılmıştır. Kullanılan Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği toplam 18 ifadeden oluşmaktadır. Örgütsel vatandaşlık ölçeği 5 alt boyuttan oluşmaktadır. 18 ifadenin 7'si örgütsel gelişime katkı, 4'ü yardımseverlik, 2'si kendini geliştirme, 3'ü sahiplenme (ise özen gösterme) ve 2'si de centilmenlik davranışlarını değerlendirmektedir (Korkmaz ve Aydemir, 2015).

## 3.2 Veri Analizi

Bu çalışmada çalışanlardan elde edilen nicel veriler SPSS 23 paket programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Katılımcı çalışanlara ilişkin için frekans, yüzde ve ortalama değerler verilmiştir. Katılımcılardan elde edilen nicel veri kümesinin güvenilirlik analizi Cronbach Alfa katsayısı hesaplanarak belirlenmiştir. Değişken dağılımlarının normal olup olmadığını incelemek için Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi yapılmıştır. Katılımcı çalışanların demografik özelliklerine göre iç girişimcilik ve örgütsel vatandaşlık düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek için Mann Whitney U ve Kruskal Wallis H testleri uygulanmıştır. İç girişimcilik ile örgütsel vatandaşlık davranışları arası ilişkilerin incelenmesi için Spearman Korelasyon Analizi yapılmıştır. Analizler için elde edilen p değerleri %95 güven aralığında test edilmiştir.

### 3. BULGULAR

#### 3.1 Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Demografik özelliklere göre bulgular tablo 4.1’de gösterilmiştir.

**Tablo 4.1: Demografik Özelliklerin Dağılımı**

	N	%
Cinsiyet		
Kadın	220	53,92
Erkek	188	46,08
Yaş		
20-24 yaş	189	46,32
25-29 yaş	158	38,73
30 yaş ve üzeri	61	14,95
Medeni hal		
Evli	61	14,95
Bekar	347	85,05
Eğitim durumu		
İlköğretim	4	0,98
Lise	20	4,90
Ön lisans	56	13,73
Lisans	161	39,46
Lisansüstü	167	40,93
Mesleki kıdem		
2 yıl ve altı	128	31,37
3-5 yıl	187	45,83
6-8 yıl	65	15,93
9-12 yıl	8	1,96



13-16 yıl	4	0,98
16 yıl üzeri	16	3,92
Şu anki iş yerinde çalışma süresi		
2 yıl ve altı	286	70,10
3-5 yıl	90	22,06
6-8 yıl	16	3,92
9-12 yıl	4	0,98
13-16 yıl	4	0,98
16 yıl üzeri	8	1,96
Kurumdaki statü		
Yönetici	113	27,70
Çalışan	295	72,30
Aylık gelir		
1000-2000 TL	245	60,05
2001-3000 TL	77	18,87
3001-4000 TL	29	7,11
4001 TL ve üstü	57	13,97

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde katılımcı bireylerin %53,92'sinin kadın, %46,32'sinin 20-24 yaş aralığında, %85,05'inin bekar ve %40,93'ünün lisansüstü mezunu olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcı bireylerin %45,83'ünün mesleki kıdemini 3-5 yıl, %70,10'unun şu anki iş yerinde çalışma süresinin 2 yıl ve altı, %72,30'unun kurumdaki statüsünün çalışan ve %60,05'inin aylık gelirinin 1000-2000 TL olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.2: Demografik Özelliklerin Dağılımı 2

	N	%
Mesleğinizi seçme nedeniniz		
Kendi isteğimle tercih ettim	258	63,24
Ailem istediği için	33	8,09
Ekonomik nedenler	117	28,68
Çalıştığınız kurum kaç yıldır faaliyet göstermektedir?		
1-10	199	48,77
11-20	92	22,55
21-30	41	10,05
31+	76	18,63
Çalıştığınız kurumdaki çalışan sayısı nedir?		
1-250	291	71,32
251-500	32	7,84
501-750	36	8,82
751-1000	8	1,96
1000+	41	10,05
Mesleki gelişiminiz için kurs seminer ve benzeri eğitim programlarına katılıyor musunuz?		
Evet	283	69,36
Hayır	125	30,64
Kurumunuz sizi mesleki gelişiminizi arttıracak eğitim seminer kurs gibi faaliyetlere katılmanızı destekliyor mu?		
Evet	291	71,32
Hayır	117	28,68

Katılımcı bireylerin mesleği seçme nedenleri incelendiğinde %63,24'ünün kendi isteği, %8,09'unun ailesinin isteği ve %28,08'inin ekonomik nedenlerden dolayı bu mesleği tercih ettiği tespit edilmiştir.

Katılımcı bireylerin %48,77'sinin çalıştığı kurumun 1-10 yıldır faaliyet gösterdiği, %71,32'sinin çalıştığı kurumda 1-250 arası çalışan olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcı bireylerin %69,36'sının mesleki gelişimi için kurs, seminer ve benzeri eğitim programlarına katıldığı ve %71,32'sinin çalıştığı kurumun mesleki gelişimini arttıracak eğitim, seminer, kurs gibi faaliyetlere katılmayı desteklediği tespit edilmiştir.

### 3.2 -Ölçek Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi

İç Girişimcilik Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği boyutları için güvenilirlik analizi yapılmıştır.

**Tablo 4.3: Güvenilirlik Analizi**

Ölçek Boyutları	Cronbach's Alpha	N
İç Girişimcilik Ölçeği	0,955	18
Yenilik	0,901	5
Yeni girişim	0,910	5
Yenilenme yönelimi	0,880	4
Proaktif davranış	0,757	4
Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği	0,956	18
Örgütsel gelişime katkı	0,936	7
Yardıms severlik	0,904	4
Kendini geliştirme	0,898	2
Sahiplenme	0,783	3
Centilmenlik	0,715	2

Cronbach alfa katsayısına göre ölçeğin güvenilirlik sınırları aşağıda belirtilmiştir: (Özdamar, 1999)

- $0.00 < \alpha < 0.40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.40 < \alpha < 0.60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir.
- $0.60 < \alpha < 0.80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir.
- $0.80 < \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Yapılan analiz sonucunda İç Girişimcilik Ölçeğinde “Proaktif davranış” (0,757) boyutunun oldukça güvenilir, “Yenilik” (0,901), “Yeni girişim” (0,910) ve “Yenilenme yönelimi” (0,880) boyutlarının yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. İç Girişimcilik Ölçeğinin toplam güvenilirlik analizi değeri 0,955 (yüksek derecede güvenilir) olarak bulunmuştur.

Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinde “Sahiplenme” (0,783) ve “Centilmenlik” (0,715) boyutlarının oldukça güvenilir, “Örgütsel gelişime katkı” (0,936), “Yardımseverlik” (0,904) ve “Kendini geliştirme” (0,898) boyutlarının yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğinin toplam güvenilirlik analizi değeri 0,956 (yüksek derecede güvenilir) olarak bulunmuştur.

### 3.3 Ölçüm Değişkenlerinin Normal Dağılıp Dağılmadığının İncelenmesi

Ölçüm değişkenlerinin normal dağılıp dağılmadığının incelenmesi için Kolmogorov-Smirnov Testi yapılmıştır.

**Tablo 4.4: Değişkenlere İlişkin Kolmogorov-Smirnov Testi**

	İstatistik	sd.	p
<b>İç Girişimcilik Ölçeği</b>	0,234	408	0,000
Yenilik	0,263	408	0,000
Yeni girişim	0,211	408	0,000
Yenilenme yönelimi	0,212	408	0,000
Proaktif davranış	0,150	408	0,000
<b>Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği</b>	0,182	408	0,000
Örgütsel gelişime katkı	0,221	408	0,000
Yardımseverlik	0,169	408	0,000
Kendini geliştirme	0,268	408	0,000
Sahiplenme	0,154	408	0,000
Centilmenlik	0,144	408	0,000

Yapılan analiz sonucunda İç Girişimcilik Ölçeği ve Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği boyutlarının normal dağılım göstermediği ( $p < 0,05$ ) tespit edilmiştir. Değişkenler normal dağılmadığı için analizlerde parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

### 3.4 İç Girişimcilik ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo 4.5: İç Girişimcilik ile Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

	Örgütsel vatandaşlık	Örgütsel gelişime katkı	Yardımselik	Kendini geliştirme	Sahiplenme	Centilmenlik
İç girişimcilik	,590**	,555**	,462**	,450**	,543**	,155**
	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,002</b>
	408	408	408	408	408	408
Yenilik	,406**	,518**	,386**	,433**	,300**	0,001
	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	0,986
	408	408	408	408	408	408
Yeni girişim	,544**	,562**	,456**	,469**	,455**	0,060
	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	0,226
	408	408	408	408	408	408
Yenilenme yönelimi	,486**	,520**	,425**	,377**	,384**	0,088
	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	0,075
	408	408	408	408	408	408
Proaktif davranış	,505**	,380**	,364**	,392**	,516**	,263**
	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>
	408	408	408	408	408	408

$H_0$ : İç Girişimcilik ile Örgütsel Vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

$H_1$ : İç Girişimcilik ile Örgütsel Vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

“ $H_0$ : İç Girişimcilik ile Örgütsel Vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki yoktur.” hipotezi Spearman Korelasyon Analizi sonucuna göre reddedilmektedir ( $p < 0,05$ ). İç girişimcilik ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### 3.5 Demografik Değişkenlere Göre İç Girişimcilik ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeyleri Arasındaki Farklılığın İncelenmesi

Tablo 4.6: İç Girişimcilik ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Kurumda Çalışan Sayısına Göre Karşılaştırılması

		<i>f</i>	$\bar{X}$	S.S	<i>U</i>	<i>z</i>
İç girişimcilik	1-250	291	3,67	0,70	15934,000	-1,013
	250 üstü	117	3,43	1,08		
Yenilik	1-250	291	3,81	0,84	17014,500	-0,008
	250 üstü	117	3,66	1,14		
Yeni girişim	1-250	291	3,75	0,81	15685,500	-1,249
	250 üstü	117	3,50	1,20		
Yenilenme yönelimi	1-250	291	3,80	0,87	15936,000	-1,020
	250 üstü	117	3,58	1,16		
Proaktif davranış	1-250	291	3,29	0,79	14374,000	-2,481
	250 üstü	117	3,01	0,98		
Örgütsel vatandaşlık	1-250	291	3,54	0,77	16626,000	-0,369
	250 üstü	117	3,35	1,16		
Örgütsel gelişime katkı	1-250	291	3,70	0,89	16986,000	-0,035
	250 üstü	117	3,52	1,27		
Yardımsverlik	1-250	291	3,58	0,87	15898,500	-1,052
	250 üstü	117	3,37	1,23		
Kendini geliştirme	1-250	291	3,82	0,96	16627,000	-0,377
	250 üstü	117	3,68	1,32		
Sahiplenme	1-250	291	3,49	0,94	14494,000	-2,367
	250 üstü	117	3,21	1,22		
Centilmenlik	1-250	291	2,70	1,11	16238,000	-0,736
	250 üstü	117	2,64	1,29		

$H_0$ : İç Girişimcilik kurumda çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : İç Girişimcilik kurumda çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_0$ : Örgütsel Vatandaşlık kurumda çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : Örgütsel Vatandaşlık kurumda çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

“H<sub>0</sub>: İç Girişimcilik kurumda çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi Mann-Whitney U testi sonucuna göre reddedilemez (p>0,05). İç girişimcilik kurumda çalışan kişi sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

“H<sub>0</sub>: Örgütsel Vatandaşlık kurumda çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi Mann-Whitney U testi sonucuna göre reddedilemez (p>0,05). Örgütsel vatandaşlık kurumda çalışan kişi sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 4.7: İç Girişimcilik ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Cinsiyete Göre Karşılaştırılması**

		<i>f</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	<i>U</i>	<i>z</i>	<i>p</i>
İç girişimcilik	Kadın	220	3,56	0,86	19560,000	-0,945	0,345
	Erkek	188	3,65	0,80			
Yenilik	Kadın	220	3,75	0,96	20290,000	-0,332	0,740
	Erkek	188	3,78	0,91			
Yeni girişim	Kadın	220	3,66	0,95	19748,000	-0,790	0,430
	Erkek	188	3,71	0,94			
Yenilenme yönelimi	Kadın	220	3,72	1,05	20432,000	-0,211	0,833
	Erkek	188	3,76	0,85			
Proaktif davranış	Kadın	220	3,09	0,85	16750,000	-3,339	<b>0,001</b>
	Erkek	188	3,36	0,85			
Örgütsel vatandaşlık	Kadın	220	3,48	0,94	19624,000	-0,890	0,373
	Erkek	188	3,50	0,86			
Örgütsel gelişime katkı	Kadın	220	3,61	1,04	18786,000	-1,605	0,109
	Erkek	188	3,69	0,99			
Yardımseverlik	Kadın	220	3,56	1,07	18964,000	-1,455	0,146
	Erkek	188	3,47	0,89			
Kendini geliştirme	Kadın	220	3,70	1,10	18670,000	-1,733	0,083
	Erkek	188	3,87	1,04			
Sahiplenme	Kadın	220	3,45	1,03	19760,000	-0,781	0,435
	Erkek	188	3,36	1,03			
Centilmenlik	Kadın	220	2,65	1,11	20104,000	-0,490	0,624
	Erkek	188	2,73	1,21			

“H<sub>0</sub>: İç girişimcilik cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi Mann-Whitney U testi sonucuna göre reddedilemez (p>0,05). Örgütsel vatandaşlık cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

“ $H_0$ : Örgütsel vatandaşlık cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi Mann-Whitney U testi sonucuna göre reddedilemez ( $p>0,05$ ). Örgütsel vatandaşlık cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

**Tablo 4.8: İç Girişimcilik ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Yaşa Göre Karşılaştırılması**

		<i>f</i>	$\bar{X}$	<i>S.S</i>	$x^2$	<i>sd.</i>
<b>İç girişimcilik</b>	20-24 yaş	189	3,32	1,01	29,342	2
	25-29 yaş	158	3,78	0,57		
	30 yaş ve üzeri	61	4,00	0,34		
Yenilik	20-24 yaş	189	3,47	1,09	41,671	2
	25-29 yaş	158	3,89	0,72		
	30 yaş ve üzeri	61	4,36	0,38		
Yeni girişim	20-24 yaş	189	3,38	1,10	22,690	2
	25-29 yaş	158	3,91	0,72		
	30 yaş ve üzeri	61	4,03	0,58		
Yenilenme yönelimi	20-24 yaş	189	3,46	1,20	14,368	2
	25-29 yaş	158	3,95	0,65		
	30 yaş ve üzeri	61	4,06	0,51		
Proaktif davranış	20-24 yaş	189	3,00	0,95	17,682	2
	25-29 yaş	158	3,35	0,79		
	30 yaş ve üzeri	61	3,54	0,50		
<b>Örgütsel vatandaşlık</b>	20-24 yaş	189	3,33	1,08	21,098	2
	25-29 yaş	158	3,51	0,74		
	30 yaş ve üzeri	61	3,92	0,40		
Örgütsel gelişime katkı	20-24 yaş	189	3,44	1,20	23,961	2
	25-29 yaş	158	3,69	0,84		
	30 yaş ve üzeri	61	4,19	0,45		
Yardımsızlık	20-24 yaş	189	3,29	1,15	22,371	2
	25-29 yaş	158	3,61	0,83		
	30 yaş ve üzeri	61	3,97	0,59		
Kendini geliştirme	20-24 yaş	189	3,59	1,21	17,421	2
	25-29 yaş	158	3,81	0,96		
	30 yaş ve üzeri	61	4,27	0,66		
Sahiplenme	20-24 yaş	189	3,28	1,12	16,385	2
	25-29 yaş	158	3,41	0,89		
	30 yaş ve üzeri	61	3,81	1,02		
Centilmenlik	20-24 yaş	189	2,82	1,18	5,568	2
	25-29 yaş	158	2,52	1,09		
	30 yaş ve üzeri	61	2,68	1,22		

$H_0$ : İç girişimcilik yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : İç girişimcilik yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.



$H_0$ : Örgütsel vatandaşlık yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : Örgütsel vatandaşlık yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

“ $H_0$ : İç girişimcilik yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi Kruskal Wallis H testi sonucuna göre reddedilir ( $p < 0,05$ ). İç girişimcilik yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

“ $H_0$ : Örgütsel vatandaşlık yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi Kruskal Wallis H testi sonucuna göre reddedilir ( $p < 0,05$ ). Örgütsel vatandaşlık yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 4.9: İç Girişimcilik ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Mesleki Kıdeme Göre Karşılaştırılması**

		<i>f</i>	$\bar{X}$	<i>SS</i>	$\chi^2$	<i>sd.</i>	<i>p</i>
İç girişimcilik	2 yıl ve altı	128	3,56	0,91	0,851	2	0,654
	3-5 yıl	187	3,55	0,87			
	6 yıl ve üstü	93	3,75	0,57			
Yenilik	2 yıl ve altı	128	3,71	1,04	2,019	2	0,364
	3-5 yıl	187	3,71	0,92			
	6 yıl ve üstü	93	3,95	0,77			
Yeni girişim	2 yıl ve altı	128	3,66	0,98	1,983	2	0,371
	3-5 yıl	187	3,61	0,99			
	6 yıl ve üstü	93	3,85	0,77			
Yenilenme yönelimi	2 yıl ve altı	128	3,64	1,10	4,829	2	0,089
	3-5 yıl	187	3,68	0,99			
	6 yıl ve üstü	93	3,98	0,64			
Proaktif davranış	2 yıl ve altı	128	3,24	0,90	0,431	2	0,806
	3-5 yıl	187	3,20	0,88			
	6 yıl ve üstü	93	3,20	0,76			
Örgütsel vatandaşlık	2 yıl ve altı	128	3,56	0,86	11,050	2	0,004
	3-5 yıl	187	3,30	1,04			
	6 yıl ve üstü	93	3,76	0,49			
Örgütsel gelişime katkı	2 yıl ve altı	128	3,71	0,93	10,351	2	0,006
	3-5 yıl	187	3,46	1,15			
	6 yıl ve üstü	93	3,95	0,72			
Yardımseverlik	2 yıl ve altı	128	3,59	0,95	8,350	2	0,015
	3-5 yıl	187	3,32	1,15			
	6 yıl ve üstü	93	3,83	0,50			
Kendini geliştirme	2 yıl ve altı	128	3,84	0,97	21,207	2	0,000
	3-5 yıl	187	3,52	1,20			
	6 yıl ve üstü	93	4,20	0,76			
Sahiplenme	2 yıl ve altı	128	3,49	0,94	11,907	2	0,003
	3-5 yıl	187	3,23	1,10			
	6 yıl ve üstü	93	3,68	0,95			
Centilmenlik	2 yıl ve altı	128	2,83	1,14	3,096	2	0,213
	3-5 yıl	187	2,61	1,11			
	6 yıl ve üstü	93	2,62	1,27			

$H_0$ : Örgütsel Vatandaşlık mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir

$H_1$ : Örgütsel Vatandaşlık mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

“ $H_0$ : İç Girişimcilik mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi Kruskal Wallis H testi sonucuna göre reddedilemez ( $p>0,05$ ). İç girişimcilik mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir

“ $H_0$ : Örgütsel Vatandaşlık yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi Kruskal Wallis H testi sonucuna göre reddedilir ( $p<0,05$ ). Örgütsel vatandaşlık mesleki kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 4.10: İç Girişimcilik ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Kurumdaki Statüye Göre Karşılaştırılması**

		<i>f</i>	$\bar{X}$	<i>S.S</i>	<i>U</i>	<i>z</i>
İç girişimcilik	Yönetici	113	3,81	0,73	12130,000	-4,262
	Çalışan	295	3,52	0,85		
Yenilik	Yönetici	113	4,05	0,82	12152,500	-4,285
	Çalışan	295	3,66	0,96		
Yeni girişim	Yönetici	113	3,95	0,85	11750,000	-4,641
	Çalışan	295	3,58	0,96		
Yenilenme yönelimi	Yönetici	113	4,00	0,80	13076,500	-3,403
	Çalışan	295	3,64	1,01		
Proaktif davranış	Yönetici	113	3,24	0,85	16464,000	-0,193
	Çalışan	295	3,21	0,86		
Örgütsel vatandaşlık	Yönetici	113	3,56	0,90	14338,500	-2,187
	Çalışan	295	3,46	0,90		
Örgütsel gelişime katkı	Yönetici	113	3,83	1,03	12572,000	-3,865
	Çalışan	295	3,58	1,00		
Yardıms severlik	Yönetici	113	3,52	0,93	16229,000	-0,414
	Çalışan	295	3,52	1,02		
Kendini geliştirme	Yönetici	113	3,85	1,13	15199,000	-1,411
	Çalışan	295	3,75	1,05		
Sahiplenme	Yönetici	113	3,45	1,13	15446,000	-1,155
	Çalışan	295	3,40	0,99		
Centilmenlik	Yönetici	113	2,54	1,32	14733,000	-1,832
	Çalışan	295	2,74	1,09		

$H_0$ : İç girişimcilik kurumdaki statüye göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : İç girişimcilik kurumdaki statüye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_0$ : Örgütsel vatandaşlık kurumdaki statüye göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : Örgütsel vatandaşlık kurumdaki statüye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

“ $H_0$ : İç girişimcilik kurumdaki statüye göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi Kruskal Wallis H testi sonucuna göre reddedilir. ( $p < 0,05$ ). İç Girişimcilik kurumdaki statüye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

“ $H_0$ : Örgütsel vatandaşlık kurumdaki statüye göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi Kruskal Wallis H testi sonucuna göre reddedilir ( $p < 0,05$ ). Örgütsel Vatandaşlık kurumdaki statüye göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 4.11: İç Girişimcilik ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Kurumun Faaliyet Süresine Göre Karşılaştırılması**

		<i>f</i>	$\bar{X}$	<i>S.S</i>	$x^2$	<i>sd.</i>	<i>P</i>
İç girişimcilik	1-10	199	3,55	0,86	16,954	3	<b>0,001</b>
	11-20	92	3,68	0,87			
	21-30	41	3,19	0,89			
	31+	76	3,87	0,51			
Yenilik	1-10	199	3,71	1,00	15,967	3	<b>0,001</b>
	11-20	92	3,73	0,96			
	21-30	41	3,42	0,95			
	31+	76	4,13	0,57			
Yeni girişim	1-10	199	3,64	0,98	9,085	3	<b>0,028</b>
	11-20	92	3,75	0,99			
	21-30	41	3,28	1,05			
	31+	76	3,92	0,60			
Yenilenme yönelimi	1-10	199	3,72	1,02	23,991	3	<b>0,000</b>
	11-20	92	3,79	0,95			
	21-30	41	3,15	0,87			
	31+	76	4,03	0,73			
Proaktif davranış	1-10	199	3,10	0,92	19,786	3	<b>0,000</b>
	11-20	92	3,43	0,86			
	21-30	41	2,89	0,82			
	31+	76	3,41	0,58			
Örgütsel vatandaşlık	1-10	199	3,43	0,85	13,950	3	<b>0,003</b>
	11-20	92	3,53	0,98			
	21-30	41	3,16	1,18			
	31+	76	3,76	0,67			
Örgütsel gelişime katkı	1-10	199	3,65	0,98	8,719	3	<b>0,033</b>
	11-20	92	3,58	1,13			
	21-30	41	3,26	1,23			
	31+	76	3,95	0,74			
Yardıms severlik	1-10	199	3,44	0,95	17,802	3	<b>0,000</b>
	11-20	92	3,57	1,03			
	21-30	41	3,13	1,22			
	31+	76	3,87	0,83			
Kendini geliştirme	1-10	199	3,63	1,04	23,186	3	<b>0,000</b>
	11-20	92	3,96	1,16			
	21-30	41	3,43	1,33			
	31+	76	4,13	0,73			
Sahiplenme	1-10	199	3,35	0,96	10,159	3	<b>0,017</b>
	11-20	92	3,45	1,05			
	21-30	41	3,11	1,30			
	31+	76	3,70	0,97			
Centilmenlik	1-10	199	2,60	1,09	4,283	3	0,233
	11-20	92	2,93	1,24			
	21-30	41	2,65	1,21			
	31+	76	2,61	1,18			

$H_0$ : Örgütsel vatandaşlık kurumun faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : Örgütsel vatandaşlık kurumun faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

“ $H_0$ : İç girişimcilik kurumun faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi Kruskal Wallis H testi sonucuna göre reddedilir ( $p<0,05$ ). İç girişimcilik kurumun faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

“ $H_0$ : Örgütsel vatandaşlık kurumun faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi Kruskal Wallis H testi sonucuna göre reddedilir ( $p<0,05$ ). Örgütsel vatandaşlık kurumun faaliyet süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**Tablo 4.12: İç Girişimcilik ve Örgütsel Vatandaşlık Düzeylerinin Mesleki Gelişim İçin Eğitim Programına Katılıp Katılmama Durumuna Göre Karşılaştırılması**

		<i>f</i>	$\bar{X}$	<i>S.S</i>	<i>U</i>	<i>z</i>
<b>İç girişimcilik</b>	Evet	283	3,67	0,81	15315,000	-2,163
	Hayır	125	3,44	0,86		
Yenilik	Evet	283	3,85	0,90	14666,000	-2,784
	Hayır	125	3,56	0,99		
Yeni girişim	Evet	283	3,80	0,92	13122,000	-4,183
	Hayır	125	3,42	0,94		
Yenilenme yönelimi	Evet	283	3,80	0,95	15425,000	-2,081
	Hayır	125	3,60	0,98		
Proaktif davranış	Evet	283	3,24	0,83	17350,500	-0,310
	Hayır	125	3,16	0,93		
<b>Örgütsel vatandaşlık</b>	Evet	283	3,62	0,83	11721,000	-5,438
	Hayır	125	3,18	0,98		
Örgütsel gelişime katkı	Evet	283	3,81	0,93	12055,000	-5,160
	Hayır	125	3,28	1,10		
Yardıms severlik	Evet	283	3,63	0,94	13758,000	-3,604
	Hayır	125	3,25	1,07		
Kendini geliştirme	Evet	283	3,90	1,02	13720,000	-3,700
	Hayır	125	3,51	1,15		
Sahiplenme	Evet	283	3,57	0,94	13343,000	-3,989
	Hayır	125	3,06	1,15		
Centilmenlik	Evet	283	2,74	1,12	15668,000	-1,857
	Hayır	125	2,54	1,23		

$H_0$ : İç girişimcilik mesleki gelişim için eğitim programına katılıp katılmama durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : İç girişimcilik mesleki gelişim için eğitim programına katılıp katılmama durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

$H_0$ : Örgütsel vatandaşlık mesleki gelişim için eğitim programına katılıp katılmama durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H_1$ : Örgütsel vatandaşlık mesleki gelişim için eğitim programına katılıp katılmama durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

“ $H_0$ : İç girişimcilik mesleki gelişim için eğitim programına katılıp katılmama durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi Mann-Whitney U testi sonucuna göre reddedilir ( $p < 0,05$ ). İç girişimcilik mesleki gelişim için eğitim programına katılıp katılmama göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

“ $H_0$ : Örgütsel vatandaşlık mesleki gelişim için eğitim programına katılıp katılmama durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.” hipotezi Mann-Whitney U testi sonucuna göre reddedilir ( $p < 0,05$ ). Örgütsel vatandaşlık mesleki gelişim için eğitim programına katılıp katılmama göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Araştırma sonucunda çalışanların iç girişimcilik, yenilik, yeni girişim ve yenilenme yönelimi düzeylerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların proaktif davranış düzeylerinin cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Ayrıca erkek çalışanların proaktif davranış düzeyleri kadın çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Durmaz (2011)'in yapmış olduğu çalışmada da erkek çalışanlar kadın çalışanlara nazaran daha fazla proaktif eğilimi sergiledikleri tespit edilmiştir.

Çalışanların proaktif davranış düzeylerinin yaşa, kurumun faaliyet süresine ve kurumda çalışan sayısına göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların proaktif davranış düzeylerinin kurumdaki statüye ve mesleki gelişim için eğitim programına katılıp katılmama durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Durmaz (2011)'in çalışmasında ise yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, gelir durumu ile risk alma ve proaktiflik arasındaki ilişki anlamlı olmayıp; cinsiyet, statü ve psikolojik güçlendirme risk alma ve proaktifliği anlamlılık düzeyi 0.05'in altında olmak üzere etkilendiği tespit edilmiştir.

Proaktifliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde de pozitif etkisinin olması beklenmektedir (Tosun, 2012: 53). Bu çalışmanın bu beklentiyi karşıladığını söylemek mümkündür. Öyle ki çalışmaya katılan çalışanların Proaktif davranış düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık, örgütsel gelişime katkı, yardımseverlik, kendini geliştirme, sahiplenme ve centilmenlik düzeyleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların proaktif davranış düzeyleri arttıkça Örgütsel vatandaşlık, örgütsel gelişime katkı, yardımseverlik, kendini geliştirme, sahiplenme ve centilmenlik düzeyleri de artmaktadır. Ayrıca çalışanların iç girişimcilik, yenilik, yeni girişim, yenilenme yönelimi ve proaktif davranış düzeylerinin mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Araştırma sonucunda çalışanların örgütsel vatandaşlık, örgütsel gelişime katkı, yardımseverlik, kendini geliştirme, sahiplenme ve centilmenlik düzeylerini cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Yapılan bazı araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir (İpek (2016: 175; Aydın, 2017: 76).

Çalışanların iç girişimcilik düzeylerinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. 20-24 yaş çalışanların İç girişimcilik düzeylerinin 25-29 yaş ile 30 yaş ve üzeri çalışanlardan daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bir

başka araştırmada ise iç girişimciliğin yaşa göre anlamlı bir değişim göstermediği belirlenmiştir (Durmaz, 2011: 135-136).

Çalışanların yenilik düzeylerinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. 30 yaş ve üzeri çalışanların yenilik düzeylerinin 20-24 yaş ile 25-29 yaş çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. 25-29 yaş çalışanların yenilik düzeylerinin 20-24 yaş çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışanların Yeni girişim düzeylerinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. 20-24 yaş çalışanların yeni girişim düzeylerinin 25-29 yaş ile 30 yaş ve üzeri çalışanlardan daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeylerinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. 30 yaş ve üzeri çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeylerinin 20-24 yaş ile 25-29 yaş çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Demircioğlu (2017: 78)'nin çalışmasında ise örgütsel vatandaşlık ölçeği boyutlarının hiçbirisinde yaş grupları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunamamıştır.

Çalışanların centilmenlik düzeylerinin yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların centilmenlik düzeylerinin kurumun faaliyet süresine göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların centilmenlik düzeylerinin mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların centilmenlik düzeylerinin mesleki gelişim için eğitim programına katılıp katılmama durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Yıldız (2017: 105)'in çalışmasında yardımlaşma, centilmenlik, vicdanlılık, sivil Erdem, örgütsel vatandaşlık davranışı, skor ortalamalarına göre yaş grupları arasında anlamlı fark bulunamamıştır.

Çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeylerinin mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. 6 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip çalışanların örgütsel vatandaşlık düzeylerinin 3-5 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aydın (2017: 79)'nın öğretmenler ile yürüttüğü çalışmasında, mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık olmamakla beraber 21 yıl ve üzeri meslek kıdemine sahip öğretmenlerin örgütsel davranış puanlarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çalışanların yardımseverlik düzeylerinin yaşa ve mesleki kıdeme göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. 6 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip



çalışanların yardımseverlik düzeylerinin 3-5 yıl mesleki kıdeme sahip çalışanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Göksal (2017: 18)'in yaptığı çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Kıdem yılı 12-17 olan çalışanların diğer çalışanlardan daha düşük bir yardımseverlik (özgecilik) ve nezaket boyutu ortalamasına sahip olduğu tespit edilmiştir. Bayrak (2017: 48)'in yapmış olduğu çalışmada ise daha farklı olarak katılımcıların mesleki kıdemlerine göre yardımseverlik, gönüllülük ve ileri görev bilinci düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı görülmektedir.

Çalışanların iç girişimcilik düzeylerinin kurumdaki statüye göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin iç girişimcilik düzeyleri çalışanlardan daha yüksektir. Durmaz (2011: 176)'da yaptığı çalışmada benzer bir sonuca ulaşmıştır. Onun çalışmasına katılanların statülerine göre iç girişimciliklerinin anlamlı bir biçimde değiştiği ortaya konulmuştur. Buna göre yönetici ve şef statüsünde bulunan katılımcıların iç girişimcilik ortalamaları, işçi statüsünde bulunan katılımcılara göre anlamlı olarak daha yüksektir.

Çalışanların Yenilik düzeylerinin kurumdaki statüye göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin yenilik düzeyleri çalışanlardan daha yüksektir. Çalışanların yeni girişim düzeylerinin kurumdaki statüye göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin yeni girişim düzeyleri çalışanlardan daha yüksektir. Ayrıca çalışanların yenilenme yönelimi düzeylerinin kurumdaki statüye göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin yenilenme yönelimi düzeyleri çalışanlardan daha yüksektir.

Göçmen (2007: 147)'nin yaptığı çalışmada çalışan sayısı bakımından, grupların örgüt içi girişimcilik faktörleri ve iç girişimciliğe vermiş oldukları öneme bakıldığında; çalışan sayısı açısından “yenilik” boyutunun ön plana çıktığı görülmektedir. Kısacası bu işletmelerde iç girişimciliğin artırılması için; “denenmemiş tekniklerin kullanılması; yenilikte ilk olma, yenilik için kaynak ayırma” gibi durumlar önemlidir. Ayrıca bu tarz büyüklüğe sahip olan firmalarda “yenilenme yönelimi” de iç girişimciliği artırmaya yönelik kabul edilen değişkenlerdendir. Bu tür bir stratejinin, işletme performansı ile da ilişkili olduğu söylenmektedir. Yenilenme yönelimi değişkeninin ifadelerine bakıldığında, işletmenin o sene içinde gösterdiği başarı kriterlerinin yeniden değerlendirilmesinde yardımcı olabileceğini söylemek mümkündür. Durmaz (2011: 175)'in çalışmasına katılanların iç girişimcilik alt boyutlarından en fazla yenilikçilik boyutu doğrultusunda, en az ise özerklik boyutu doğrultusunda davranış gösterdikleri tespit edilmiştir.

Yapılan bu çalışmada çalışanların Yardımseverlik, Kendini geliştirme, Sahiplenme ve Centilmenlik düzeylerinin kurumdaki statüye göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların Örgütsel vatandaşlık düzeylerinin kurumdaki statüye göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin Örgütsel vatandaşlık düzeyleri çalışanlardan daha yüksektir. Bunların yanında çalışanların Örgütsel gelişime katkı düzeylerinin kurumdaki statüye göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde farklılaştığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin Örgütsel gelişime katkı düzeyleri çalışanlardan daha yüksektir.

#### 4.1 Öneriler

Araştırma sonuçları değerlendirilerek aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir:

- Bu çalışmada mesleki eğitim programına katılanların İç girişimcilik, yenilik, yeni girişim, yenilenme yönelimi ve örgütsel vatandaşlık düzeyleri mesleki eğitim programına katılmayanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. O halde çalışanlar için eğitim programlarının açılması önerilmektedir.
- Yine çalışmamızda mesleki eğitim programına katılanların örgütsel gelişime katkı düzeyleri, kendini geliştirme ve sahiplenme düzeyleri mesleki eğitim programına katılmayanlardan daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla düzenli olarak eğitim programları açılması ve personelin bu programlara katılımlarının sağlanması önerilmektedir.
- Araştırma sonuçlarına göre çalışanların İç girişimcilik düzeyleri arttıkça örgütsel vatandaşlık, örgütsel gelişime katkı, yardımseverlik, kendini geliştirme, sahiplenme ve centilmenlik düzeylerinin de arttığı görülmüştür. Bu durumda işletmelere çalışanlarının iç girişimcilik düzeylerini arttırmaları için projeler üretmesi önerilmektedir.
- Çalışmada çalışanların yenilik, yeni girişim düzeyleri ve yenilenme yönelimi arttıkça örgütsel vatandaşlık, örgütsel gelişime katkı, yardımseverlik, kendini geliştirme ve sahiplenme düzeylerinin de arttığı tespit edilmiştir. Bu durumda işletmelere yenilik anlayışına gerekli önemin verilmesi önerilmektedir. İşletmelere düzenli olarak yenilikler getirilmeli ve çalışanların bu yeniliklere ayak uydurmaları sağlanmalıdır. Bu da beraberinde rekabet avantajı sağlayacaktır.

## 5. KAYNAKLAR

- **Aydın Tazegül, Y.** (2017). “İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Ankara Altındağ İlçesi Örneği”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- **Aytaç, Ö.** (2006). “Girişimcilik: sosyo – kültürel bir perspektif”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, **15**, 139-158.
- **Bayrak, Ö.** (2017). “Okul Öncesi Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılıkları Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çevik, E. (2006). “Girişimcilerin Girişimcilik Tipleri İle İlgili Çalışma ve Amaçları Arasındaki İlişki”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- **Demircioğlu, E. M.** (2017). “Karizmatik liderliğin yönetsel açıdan değerlendirilmesi”, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. **1**(1): 52-69.
- **Durmaz, I.** (2011). “Psikolojik Güçlendirme Algısının İç Girişimcilik Üzerine Etkisi”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- **Göçmen, S.** (2007). “İşletmelerde Girişimcilik Özelliğini Destekleyen Faktörler: İç Girişimcilik”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- **Göksal, M.** (2017). “Sınıf Öğretmenlerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İpek, M. (2016). “Örgütsel Vatandaşlık Algısı: Kamu Ve Vakıf Üniversitelerinde Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- **Kirby David A.** (2003). *Entrepreneurship*, Berkshire: McGraw-Hill Publication.

- **Korkmaz, O ve Aydemir, S.** (2015). “Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, **13** (2), 140-165.
- **Marangoz, M.** (2016). *Girişimcilik*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- **Memon Shabana, M. A.** (2010). “Focusing on intrapreneurship”. *Advances in Management*, **3**, 32-37.
- **Naktiyok A.** (2004). *İç Girişimcilik*, İstanbul: Beta Yayınları.
- **Onat, O., Titiz, İ. ve Demir, Y.** (2007). “Türkiye’de şirket birleşmelerinde birleşme etkinliklerinin veri zarflama analizi yoluyla belirlenmesi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, **9**(1), 117-139.
- **Önce, G., Marangoz, M. ve Erboy, N.** (2014). “*Ekonomik Büyüme ve Kalkınmada Girişimciliğin Rolü ve Önemi*”, Skopje: *International Conference on Eurasian Economies*.
- **Perktaş, E.** (2014). “Bölgesel kalkınma özelinde girişimciliğin ekonomik kalkınma sürecindeki rolü”, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, **7**, 472-486.
- **Tosun, E.** (2012). “Proaktif Kişilik İle Satış Performansı Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- **Tutar H. ve Küçük O.** (2003). *Girişimcilik ve Küçük İşletme Yönetimi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- **Yıldız, S.** (2017). “Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinde iş tatmininin aracı rolü”. *Ege Akademik Bakış*, **14**(2),199-210.

## Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARININ İŞ MOTİVASYONLARI VE İŞ PERFORMANSLARI ÜZERİNDE ETKİSİ: BELEDİYE ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

Gonca Polat<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,  
İşletme Yönetimi (Tezli) Yüksek Lisans Programı, TR-34295 İstanbul

Murat Adil Salepçioğlu<sup>2</sup>

<sup>2</sup>İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, TR-34295 İstanbul

### Özet

Y kuşağı üyeleri her şeyi “şimdi” istemekte ve birkaç yıl boyunca alt seviyedeki işlerden ziyade, anlamlı bir çalışmaya ilk günden başlamayı tercih etmektedirler. Y kuşağı çalışanları kararlı çalışanlardır, ancak kısa bir süre kuruluşlara bağlı kalmaya meyillidirler. Bu çalışanlar, yüksek motivasyona sahip meslektaşlarından oluşan ekiplerin bir parçası olmak istemektedirler. Amaçları, aynı zamanda ideal kariyer yapmak ve ideal bir yaşam tarzı fikrini yaşamaktır. İnsan kaynakları yönetim sistemlerini, genel organizasyon performansı ile ilişkilendiren kurumlar daha başarılı olmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi stratejileri ile bireysel düzeyde çalışan bağlılığı arasında bir bağlantı söz konusudur. Örgütsel memnuniyetler, çalışanların daha yüksek düzeyde duygusal bağlılık sağlamaları, daha yüksek vatandaşlık davranışı geliştirmeleri, örgütsel kalım ve iyi niyet ile ilişkilidir. Bu ilişki yelpazesi ile birleştiğinde, örgütsel bağlılığın zaman içinde istikrarlı bir tutum olduğu, geçici olaylardan daha az düzeyde etkilendiği ve kurum kültürü, değerler ve normlar gibi örgütsel faktörlerden önemli düzeyde etkilendiği söylenebilir. Araştırmanın amacı Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının iş motivasyonları ve iş performansları üzerindeki etkisinin ortaya konulmasıdır. Bu araştırma tarama modeline uygun olarak yapılandırılmıştır. Araştırma İstanbul İlinde X belediye çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya dâhil olan katılımcıların cinsiyet 206’sı (%55,10) kadın, 168’i (%44,90) erkektir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket

1 \*Gonca Polat; e-Posta: goncapolt@gmail.com

2 Murat Adil Salepçioğlu; e-Posta: muratsalepcioglu@aydin.edu.tr

kullanılmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmakta olup kişisel bilgiler formu, “Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, “İş Motivasyonu Ölçeği” ve “İş Performansı Ölçeği” yer almaktadır. Bulgular SPSS 22.0 paket programı ile değerlendirilmiştir. Çalışmada yer alan sürekli değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ortalama, standart sapma, medyan, minimum ve maksimum değerleriyle, kategorik değişkenler frekans ve yüzde ile gösterilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Y Kuşağı, Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performansı*

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT  
PERCEPTIONS OF Y GENERATION EMPLOYEES ON BUSINESS  
MOTIVATION AND WORK PERFORMANCE:  
AN APPLICATION ON MUNICIPAL EMPLOYEES**

**Abstract**

Members of Generation Y want everything now and prefer to start meaningful work from the first day rather than lower level jobs for several years. Employees of generation ill Y ill are stable, but tend to stay connected to organizations for a short time. They want to be part of a team of highly motivated colleagues. Their goal is to make the ideal career and to have an ideal lifestyle. Institutions that associate human resources management systems with general organization performance are more successful. There is a link between human resources management strategies and employee engagement at the individual level. Organizational satisfaction is associated with higher levels of emotional commitment, higher citizenship behavior, organizational survival, and goodwill. Combined with this range of relationships, it can be said that organizational commitment is a stable attitude over time, less affected by temporary events, and significantly influenced by organizational factors such as corporate culture, values and norms. A distinction can be made between attitudes and behavioral approaches within loyalty theories. The aim of the study is to reveal the effects of the organizational commitment of the generation generation on business motivation and job performance. This research is structured in accordance with the screening model. The research was conducted on X municipality employees in Istanbul Province. Of the participants, 206 (55.10%) were female and 168 (44.90%) were male. The questionnaire was used to collect data. The questionnaire consists of four parts: personal information form, "Organizational Commitment Scale asyon," Business Motivation Scale Survey and "Work Performance Scale Survey. The results were evaluated with SPSS 22.0 package program. Descriptive statistics for continuous variables in the study are shown with mean, standard deviation, median, minimum and maximum values, and categorical variables are shown with frequency and percentage.

**Key Words:** *Generation Y, Organizational Commitment, Work Motivation, Job Performance*

## 1. Giriş

Kuşak, Yakın tarihte dünyaya gelmiş, benzer dönemin koşullarını yaşamış ve sorumlulukları yüklenmiş bireylerin oluşturduğu topluluktur. Nesil araştırmaları yapan ilk kişi 1830'lu yıllarda Auguste Comte'tur. Comte (1974), nesil farklılıklarının tarihsel süreçte hareket eden güçler olduğunu ve toplumsal gelişimin nesillerin birbirlerine aktaracakları deneyimlerle mümkün olduğunu ifade etmiştir (İşçimen, 2012, s:2). Y Kuşağı, dünyaya gelmeleri ile bilgi bombardımanına maruz kalmakta ve alternatif kaynaklardan bilgi edinmektedir. Edindiği bilgileri irdeleyerek sorun çözümünde kullanma yönünden güçlü olan Y Kuşağı, anlamlı ve amaca yönelik bir çalışma istemektedirler (Akdemir, 2014, s:25). Bu kuşak aynı zamanda olumlu işyeri kültürü beklemektedir. Y kuşağı çalışanları kararlıdır, ancak kuruluşlara kısa süre bağlı kalırlar. Örgütsel memnuniyet, çalışanların yüksek düzeyde duygusal bağlılık sağlamaları, yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmeleri, örgütsel kalım ve iyi niyet ile ilişkilidir. Örgütsel bağlılığın zamanla geliştiği, geçici olaylardan az, örgütsel faktörlerden ise fazla etkilendiği söylenebilir (Meyer ve Allen, 1997, s:62). Örgütsel bağlılık, çalışanı kuruma bağlama işlevi göstermektedir. Ancak her çalışan için aynı etkiye sahip değildir. Bu durum örgütsel bağlılık düzeyinin kişiden kişiye değiştiğini göstermektedir. Örgütsel bağlılığın içinde duygusal boyutu yüksek bir personel, verilen görevin gereklerinin üzerine çıkarak ek çaba gösterir (Ölçüm, 2004i s:91). Bu çalışmada Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının iş motivasyonları ve performansları üzerindeki etkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır.

## 2. Kuramsal Yaklaşımlar

### 2.1 Kuşak Kavramı ve Yönetim Organizasyon Teorilerinde Yeri

Kuşak olgusu toplumsal açıdan güçlü bir köke sahiptir. Alanyazıda kuşak, nesil ve jenerasyon eş anlamlı kullanılmaktadır (Demirkaya vd. 2015, s:187). Yönetim organizasyon bağlamında ise, kuşaklararası farklılıklar çalışanların iş yaşamını etkilemektedir. Jenerasyon farkları, örgüt, yönetim ve yönetici stratejilerini etkilemektedir. Yönetim organizasyon teorilerine göre beş kuşak bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla; sessiz kuşak, baby-boomers, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı'dır. Sessiz kuşak 1925 ile 1945 yılları arasında doğan bireylerin meydana getirdiği savaş dönemlerini yaşamış topluluktur (Toruntay, 2011, s:69). Baby Boomers kuşağı, 1946 ile 1963 (Nelson, 2007, s:3), 1943 ile 1960 (Parry ve Urwin, 2011, s:82), 1940 ile 1964 (Smola ve Sutton, 2002, s:383) 1946 ile 1964 yılları (Westerman ve Yamamura, 2007, s:152; Demirkaya vd. 2015, s:193) arasında doğmuş, savaş sonrası



refahta büyümüş (Nelson, 2007) ve Vietnam Savaşı ile Sivil Haklar hareketinde etkilenmiş kişileri içermektedir (Smola ve Sutton, 2002, s:384). X Kuşağı 1964 ile 1981 (Nelson, 2007, s:2), 1961 ile 1981 (Parry ve Urwin, 2011), 1960 ile 1982 (Smola ve Sutton, 2002) ve 1965 ile 1979 yılları (Demirkaya vd. 2015, s:193) arasında doğan fertlerdir. Bu kuşağın üyelerine kayıp nesil denilmektedir (Parry ve Urwin, 2011). Y Kuşağı ise, 1982 ile 1995 (Nelson, 2007), 1978 ile 1988 (Martin, 2005, s:40) ya da 1978 ile 1988 yılları (Demirkaya vd. 2015, s:193) arasında doğan bireylerdir. Z Kuşağı, günümüzde lise veya yeni mezun olan bireylerden oluşmaktadır (Demirkaya vd. 2015, s:193).

## 2.2 Y Kuşağı, Özellikleri ve Örgütler Açısından Önemi

Y kuşağının başlıca özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz; küresel odaklıdır, fiziksel, psikolojik ve ruhsal yönden tam iyilik hali ve sporla ilgilidir, eğitim düzeyi yüksektir, soğuk savaşı hatırlamamaktadır, iyimserdir, özgüveni yüksektir, etik duruşu vardır, her türlü bilgi ve kaynağına erişebileceğini düşünmektedir, farklılığı arar, görevdeşlik ve birleştirici özelliktedir ve sabırlı değildir. Dünyaya gelmeleri ile bilgi bombardımanına maruz kalmaktadırlar. Sorun çözümünde güçlüdürler (İzmirlioğlu, 2008, s:46; Akdemir, 2014, s:25). Y Kuşağının geleneksel idareciler gibi bilgiyi saklamaktan ziyade asları ile paylaşacakları ve iletişim kanallarını açık tutacakları öngörülmektedir (Buckley vd.2001, s:81). Y kuşağı üyeleri, işbirliğine, takım çalışmasına ve teknoloji kabulüne yatkındırlar (Gursoy vd.2008, s:349). Bu kuşağın üyeleri, eğitime ve kendi kendini geliştirmeye önem vermekte, çalışanları bireysel olarak önemsemekte ve kariyer için fırsatlar sunan kuruluşlara yönelmektedirler (Terjesen vd.2007). Y kuşağı çalışanları kuruluşlara kısa süre bağlı kalmaya meyilli olup, motivasyonu yüksek ekiplerde yer almak, iş yerinde destek görmek, özerk olmak ve özgür iş yapışa inanmaktadırlar. Y kuşağı, sabırsız karakterleri, yüksek gelir beklentileri, esnek çalışma saatleri ve finansal motivasyon kaygıları ile diğer kuşaklardan oldukça ayrılmaktadırlar (Martin, 2005, s:41).

## 2.3 Örgütsel Bağlılık, Motivasyon, İş Performansı ve Kuşak Farklılıkları

Örgütsel bağlılık, çalışanların kendilerini kurumları ile özdeşleştirme ve sadakati olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel bağlılığın temel unsurları; çalışanların kurumsal hedefleri benimsemesi ve bu hedeflere inançla bağlanması, kurum ve kurumsal değerler adına gayreti ve kurumda çalışmaya yönelik isteklilik duymasıdır (Balay,

2000: s.18; Çöl, 2004, s:5). Çalışanların kurumlarına ruhsal yönden sadık olması, kurumun üyesi olmaya devam ve bu doğrultuda gayret etmesini sağlamaktadır (Yalçın ve İplik, 2005, s:396). Örgütsel bağlılığa etki eden unsurlar sırasıyla; kişisel özellikler, işle ilgili özellikler ve lider ilişkilerdir. Kuşak özellikleri veya farklılıkları, çalışanın üretkenliğini, tutumlarını, tercihlerini ve iş doyumunu etkileyebilmektedir (Colbert ve Kwon, 2000, s:485).

Motivasyon, bir etkinliği gerçekleştirmede harekete geçiren ve itici bir güç olarak ortaya çıkan içsel bir süreçtir. Motivasyon, bireyin karar alma aşamasında yapmak istediği etkinlik yönünde faaliyete geçiren güdüdür. Bilinçli ve amaçlı işlerde bulunmaya yönelten dürtü ve gereksinim ilişkisi motivasyon olgusunun özünü oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998, s:7). Motivasyon, eylem ile eylemin seçimini etkileyen iç ve dış güçlerle ilgilidir. Motivasyonun bireysel bir olgu olduğu, çok yönlü olduğu ve motivasyon teorilerinin amacının davranışı öngörmek olduğu konusunda görüş birliği olduğu söylenebilir (Mitchell, 1982, s:81). Kuşaksal farklılıkların, motivasyon, verimlilik, inovasyon, memnuniyet ve kurumsal vatandaşlık üzerindeki etkisini anlamak ise daha etkili teşvik ve ödüllendirme planlarının tasarlanması ve uygulanmasına yardımcı olacaktır (Smola ve Sutton, 2002, s:365).

Performans, sorumlulukların yerine getirilmesi ve hedefe ulaşmak için üretilen mal, hizmet veya fikirlerdir. İş performansı, çalışanın bireysel yönden tanımlanan, nitelik ve kabiliyetler ile uyumlu görev ve mesuliyeti, beklenen düzeyde yerine getirmesidir (Baş ve Artar, 2010, s:13). Organizasyonun başarısı açısından gereklidir. Örgütün tepe yönetimi ve liderleri, çalışanların belirlenen hedeflere erişilmesinde ortaya konan gayreti, çalışanın etkinliğini belirlemek zorundadır. İş performansının değerlendirilmesi ile çalışanın geliştirilmesi, teşvik edilmesi, eksik yönlerinin iyileştirilmesi adına, gerekli tedbirlerin alınması sağlanmaktadır (Bayram, 2006, s:48). Motivasyon, memnuniyet ve performans arasındaki ilişki döngüselidir. Nesiller arası farklılıklar, üretkenlik, iş tatmini ve performansı, teşvik-ödül planlarını potansiyel olarak etkilemektedir. Kuşaklar arası farklılıkları anlamada başarısızlık, iletişim, çatışma, çalışan memnuniyeti ve performans kaybına yol açabilmektedir. Örneğin, Y Kuşağı üyeleri bireysel olarak önemsendikleri, kariyer fırsatı, yüksek maaş, esnek iş düzenlemesi ve finansal olanaklar sunan kuruluşları tercih etmektedirler (Kraimer vd. 2005, s:392; Terjesen vd. 2007).

### 3. Materyal ve Yöntem

#### 3.1 Araştırmanın Amacı ve Modeli

Araştırmanın amacı Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarının iş motivasyonları ve iş performansları üzerindeki etkisinin ortaya konulmasıdır. Bu araştırma tarama modeline uygun olarak yapılandırılmıştır (Karasar, 2009). Araştırmanın amacından yola çıkarak uygulama bölümünde test edilmek üzere aşağıda belirtilen hipotezler geliştirilmiştir.

- H1: Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile iş motivasyonları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H2: Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.
- H3: Çalışanların iş motivasyonları ile iş performansları arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H4: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile demografik özellikleri arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H4a: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yaşları arasında pozitif bir ilişki vardır.
- H4b: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile medeni durumları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

#### 3.2 Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Sınırlılıkları

Araştırma İstanbul ilinde bir belediye çalışan toplam 374 kişi (%55,1 kadın ve %44,9 erkek) katılmıştır. Araştırma İstanbul iline bağlı bir ilçe belediyesi çalışanları ve dört bölümden oluşan bir anket uygulaması ile sınırlandırılmıştır.

#### 3.3 Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak Allen ve Meyer'ın (1991) üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin esas alındığı ve dört bölümden (Demografik Bilgiler, Örgütsel Bağlılık Ölçeği, İş Motivasyonu Ölçeği ve İş Performansı Ölçeği) oluşan bir anket kullanılmıştır. Toplam 22 ifadeden oluşan ankette, ilk 8 ifade duygusal bağlılık, 9-15. ifadeler devamlılık bağlılığı ve 16-22. ifadeler normatif bağlılık ile ilgidir. İş motivasyonu ölçümünde Mottaz'ın (1985) iki boyutlu iş motivasyonu ölçeği

ve iş performansında ise Goodman ve Svyantek (1999) tarafından geliştirilen çalışanların kendilerini değerlendirdikleri iki boyutlu ölçek kullanılmıştır (Çolakoğlu, 2005, s:133).

### 3.4 İstatistik Analiz

SPSS 22.0 paket programı kullanılmıştır. Çalışmada yer alan sürekli değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ortalama, standart sapma, medyan, minimum ve maksimum değerleriyle, kategorik değişkenler frekans ve yüzde ile gösterilmiştir. Sürekli değişkenlerin normal dağılıma uygunluğu Shapiro Wilk testi ile incelenmiştir. Niceliksel veriler t-testi ve Tek yönlü (one way) ANOVA yöntemi ile analiz edilmiştir. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek için tamamlayıcı Post-Hoc testi yapılmıştır. Ölçekler arası karşılaştırmalar için Pearson Korelasyon Analizi, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkene etkisini incelemek için Lineer Regresyon kullanılmıştır ( $p<0,05$ ).

## 4. BULGULAR

### 4.1 Ölçeklere İlişkin Güvenilirlik Bulguları

“Örgütsel Bağlılık Ölçeği”, “İş Motivasyonu Ölçeği” ve “İş Performansı Ölçeği” Cronbach Alpha değerlerinin analizlere uygun olduğu güvenilirlik düzeyinin yeterli olduğu bulunmuştur (Tablo 1).

**Tablo 1: Güvenirlik Analizi Bulguları**

Ölçekler	Boyutlar	Alpha	Min.	Maksimum
Örgütsel Bağlılık	Duygusal Bağlılık	0,957	3,430	3,671
	Devamlılık Bağlılığı	0,913	2,952	3,757
	Normatif Bağlılık	0,946	3,272	3,045
	Örgütsel Bağlılık	0,970	2,952	3,757
İş Motivasyonu	İçsel Motivasyon	0,939	3,701	4,155
	Dışsal Motivasyon	0,959	3,083	4,238
	İş Motivasyonu	0,970	3,083	4,238
İş Performansı	Görev Performansı	0,855	3,725	4,174
	Bağlamsal Performans	0,923	2,118	3,957
	İş Performansı	0,936	2,118	4,174

## 4.2 Demografik Bulgular

Araştırmaya dâhil olan katılımcıların demografik bulguları Tablo 2'e sunulmuştur.

**Tablo 2: Demografik Bulgular**

		n	%
Cinsiyet	Kadın	206	55,10
	Erkek	168	44,90
Yaş	20 yaş altı	3	0,8
	20-25 arası	75	20,1
	26-39 arası	262	70,1
	40-49 arası	34	9,1
Medeni Durum	Evli	240	64,2
	Bekâr	134	35,8
Çocuk Sahibi Olma	Evet	218	58,3
	Hayır	156	41,7
Eğitim durumu	Lise	119	31,8
	Lisans	247	66
	Yüksek Lisans	8	2,1
Mesleği İsteyerek Seçme	Evet	298	79,7
	Hayır	76	20,3
Mesleğe Uygun Olma	Evet	313	83,7
	Hayır	61	16,3
Mesleki Verimlilik	Evet	326	87,2
	Hayır	48	12,8
Meslekte Yükselmeye İnanç	Evet	219	58,6
	Hayır	155	41,4
Meslektaş Desteği	Evet	316	84,5
	Hayır	58	15,5
Şu anki Kurumda Hizmet Süresi	1 yıldan az	11	2,9
	1-5 yıl	190	50,8
	6-10 yıl	113	30,2
	11-15 yıl	27	7,2
	16 yıl ve üzeri	33	8,8
Toplam Mesleki Deneyim Süresi	1 yıldan az	7	1,9
	1-5 yıl	125	33,4
	6-10 yıl	163	43,6
	11-15 yıl	31	8,3
	16 yıl ve üzeri	48	12,8
İşyeri Sayısı	İlk işyeri	66	17,6
	İkinci işyeri	143	38,2
	Üçüncü işyeri	130	34,8
	Dördüncü işyeri	35	9,4

### 4.3 Demografik Özelliklere Göre İnceleme Bulguları

#### 4.3.1 Ölçeklerin Cinsiyete Göre İnceleme Bulguları

Katılımcıların “Duygusal Bağlılık” ( $p=0,502>0,05$ ) ve “Normatif Bağlılık” ( $p=0,691>0,05$ ) toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı bulunmamışken; “Devamlılık Bağlılığı” ( $p=0,003<0,05$ ) ve “Örgütsel Bağlılık” ( $p=0,027<0,05$ ) puan ortalamalarının arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür. Erkek katılımcıların “Devamlılık Bağlılığı” ve “Örgütsel Bağlılık” toplam puan ortalamaları kadınların toplam puan ortalamalarından daha yüksek tespit edilmiştir (Tablo 3). Katılımcıların “İçsel Motivasyonu” ( $p=0,029<0,05$ ) ve “İş Motivasyonu” ( $p=0,029<0,05$ ) toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır. Ancak, “Dışsal Motivasyonu” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,068>0,05$ ). Bu analizde, erkeklerin “İş Motivasyonu” ve “İçsel Motivasyonu” toplam puan ortalamaları kadınların toplam puan ortalamalarından yüksek bulunmuştur (Tablo 4). Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Görev Performansı” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir ( $p=0,602>0,05$ ). Araştırmaya dâhil olan katılımcıların “Bağlamsal Performans” toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,000<0,05$ ) (Tablo 5).

**Tablo 3: Örgütsel Bağlılığın Cinsiyete Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Cinsiyet	X	SS	F	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	3,476	0,867	0,452	0,502
	Erkek	3,644	0,933		
Devamlılık Bağlılığı	Kadın	3,255	0,734	8,768	0,003
	Erkek	3,520	0,901		
Normatif Bağlılık	Kadın	3,049	0,880	0,158	0,691
	Erkek	3,546	0,898		
Örgütsel Bağlılık	Kadın	3,270	0,739	4,944	0,027
	Erkek	3,573	0,867		

**Tablo 4: İş Motivasyonunun Cinsiyete Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Cinsiyet	X	SS	F	p
İçsel Motivasyon	Kadın	3,9973	0,6006	4,799	0,029
	Erkek	4,1237	0,6903		
Dışsal Motivasyon	Kadın	4,0045	0,586	3,342	0,068
	Erkek	4,1183	0,6649		
İş Motivasyonu	Kadın	4,0018	0,5636	4,827	0,029
	Erkek	4,1203	0,6454		

**Tablo 5: İş Performansının Cinsiyete Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Cinsiyet	X	SS	F	p
Görev performansı	Kadın	3,905	0,609	0,272	0,602
	Erkek	4,049	0,698		
Bağlamsal performans	Kadın	3,248	0,476	37,179	0,000
	Erkek	3,655	0,731		
İş performansı	Kadın	3,358	0,476	25,383	0,000
	Erkek	3,721	0,700		

#### 4.3.2 Ölçeklerin Yaş Durumuna Göre İnceleme Bulguları

Katılımcıların “Duygusal Bağlılık” ( $F=3,202$ ;  $p=0,023<0.05$ ), “Devamlılık Bağlılığı” ( $F=11,091$ ;  $p=0,000<0.05$ ) ve Normatif Bağlılık” ( $F=8,843$ ;  $p=0,000<0.05$ ) puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdikleri belirlenmiştir. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Elde edilen bulgulara göre “Duygusal Bağlılık”, “Devamlılık Bağlılığı”, “Normatif Bağlılık” toplam puan ortalamalarında yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı, yaş azaldıkça bağlılığın da düştüğü görülmüştür (Tablo 6).

**Tablo 6: Örgütsel Bağlılığın Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Yaş	X	SS	F	p
Duygusal Bağlılık	20 yaş altı	3,042	0,753	3,202	0,023
	20-25 arası	3,433	1,153		
	26-39 arası	3,538	0,809		
	40-49 arası	3,963	0,851		
Devamlılık Bağlılığı	20 yaş altı	2,333	0,577	11,091	0,000
	20-25 arası	3,055	1,007		
	26-39 arası	3,407	0,720		
	40-49 arası	3,908	0,795		
Normatif Bağlılık	20 yaş altı	2,381	0,660	8,843	0,000
	20-25 arası	3,038	1,020		
	26-39 arası	3,264	0,862		
	40-49 arası	3,929	0,842		
Örgütsel Bağlılık	20 yaş altı	2,606	0,637	8,015	0,000
	20-25 arası	3,187	1,004		
	26-39 arası	3,409	0,716		
	40-49 arası	3,935	0,811		

Katılımcıların “İş Motivasyonu” ( $F=3,253$ ;  $p=0,022<0.05$ ), “Dışsal Motivasyon” ( $F=10,155$ ;  $p=0,000<0.05$ ) ve “İş Motivasyonu” ( $F=6,617$ ;  $p=0,000<0.05$ ) puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdikleri belirlenmiştir. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Post-hoc analizi sonucunda içsel motivasyon ve yaş arasında ters ilişkili olduğu anlaşılmıştır (Tablo 7).

**Tablo 7: İş Motivasyonunun Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Yaş	X	SS	F	p
İçsel Motivasyon	20 yaş altı	3,778	0,222	3,253	0,022
	20-25 arası	3,867	0,640		
	26-39 arası	4,092	0,617		
	40-49 arası	4,203	0,800		
Dışsal Motivasyon	20 yaş altı	3,778	0,204	10,155	0,000
	20-25 arası	3,931	0,538		
	26-39 arası	4,026	0,637		
	40-49 arası	4,582	0,458		
İş Motivasyonu	20 yaş altı	3,778	0,192	6,617	0,000
	20-25 arası	3,907	0,564		
	26-39 arası	4,051	0,609		
	40-49 arası	4,440	0,509		

Katılımcıların “Görev Performansı” ( $F=17,126$ ;  $p=0,000<0.05$ ), “Bağlamsal Performansı” ( $F=15,702$ ;  $p=0,000<0.05$ ) ve “İş Performansı” ( $F=17,436$ ;  $p=0,000<0.05$ ) puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdikleri bulunmuştur. Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan post-hoc analizi sonucu; iş performansı ve yaş arasında ters ilişkili olduğu anlaşılmıştır (Tablo 8).

**Tablo 8: İş Performansının Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Yaş	X	SS	F	p
Görev Performansı	20 yaş altı	3,667	0,289	17,126	0,000
	20-25 arası	3,637	0,774		
	26-39 arası	3,996	0,573		
	40-49 arası	4,529	0,543		
Bağlamsal Performans	20 yaş altı	3,250	0,650	15,702	0,000
	20-25 arası	3,133	0,711		
	26-39 arası	3,447	0,562		
	40-49 arası	3,979	0,630		
İş Performansı	20 yaş altı	3,319	0,590	17,436	0,000
	20-25 arası	3,217	0,698		
	26-39 arası	3,539	0,537		
	40-49 arası	4,071	0,583		



### 4.3.3 Ölçeklerin Medeni Duruma Göre İnceleme Bulguları

Katılımcıların “Duygusal Bağlılık” ( $p=0,010<0,05$ ), “Devamlılık Bağlılığı” ( $p=0,000<0,05$ ), “Normatif Bağlılığı” ( $p=0,000<0,05$ ) ve “Örgütsel Bağlılık” ( $p=0,013<0,05$ ) toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. Bulgulara göre, duygusal, devamlılık, normatif ve örgütsel bağlılığın; medeni durumu evli olan katılımcılarda bekârlara oranla daha yüksek olduğu görülmüştür (Tablo 9).

**Tablo 9: Örgütsel Bağlılığın Medeni Duruma Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Medeni Durum	X	SS	F	p
Duygusal Bağlılık	Evli	3,596	0,843	6,690	0,010
	Bekâr	3,471	0,991		
Devamlılık Bağlılığı	Evli	3,460	0,752	13,010	0,000
	Bekâr	3,219	0,919		
Normatif Bağlılık	Evli	3,392	0,842	13,404	0,000
	Bekâr	3,058	1,015		
Örgütsel Bağlılık	Evli	3,488	0,752	6,253	0,013
	Bekâr	3,259	0,894		

Katılımcıların “İçsel Motivasyon” ( $p=0,970>0,05$ ), “Dışsal Motivasyon” ( $p=0,849>0,05$ ) ve İş Motivasyonu” ( $p=0,743>0,05$ ) toplam puan ortalamalarının arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir (Tablo 10).

**Tablo 10: İş Motivasyonu Medeni Duruma Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Medeni Durum	X	SS	F	p
İçsel Motivasyon	Evli	4,088	0,671	0,001	0,970
	Bekâr	3,994	0,593		
Dışsal Motivasyon	Evli	4,051	0,672	0,036	0,849
	Bekâr	4,064	0,532		
İş Motivasyonu	Evli	4,065	0,643	0,108	0,743
	Bekâr	4,038	0,529		

Katılımcıların “Görev Performansı” ( $p=0,000<0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı ve evlilerin puan ortalamaları bekârlardan yüksek bulunmuştur. Ancak, katılımcıların “Bağlamsal Performans” ( $p=0,455>0,05$ ) ve İş Performansı” ( $p=0,169>0,05$ ) toplam puan ortalamalarının arasındaki farkların anlamlı olmadıkları tespit edilmiştir (Tablo 11).

**Tablo 11: İş Performansının Medeni Duruma Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Medeni Durum	X	SS	F	p
Görev Performansı	Evli	4,055	0,521	20,621	0,000
	Bekar	3,817	0,821		
Bağlamsal Performans	Evli	3,524	0,601	0,559	0,455
	Bekar	3,265	0,665		
İş Performansı	Evli	3,612	0,562	1,898	0,169
	Bekar	3,357	0,669		

#### 4.3.4 Ölçeklerin Çocuk Sahibi Olma Duruma Göre İnceleme Bulguları

Katılımcıların “Duygusal Bağlılık” ( $p=0,012<0,05$ ) ve “Normatif Bağlılık” ( $p=0,001<0,05$ ) toplam puan ortalamaları arasındaki fark anlamlı olup; çocuk sahibi olmayanlarda çocuk sahibi olanlara göre daha yüksektir. Diğer taraftan, Devamlılık Bağlılığı” ( $p=0,181>0,05$ ) ve “Örgütsel Bağlılık” ( $p=0,156>0,05$ ) toplam puan ortalamalarının arasındaki farkın anlamlı olmadıkları görülmüştür (Tablo 12).

**Tablo 12: Örgütsel Bağlılığın Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Çocuk Sahibi Olma	X	SS	F	p
Duygusal Bağlılık	Evet	3,676	0,863	6,330	0,012
	Hayır	3,377	0,924		
Devamlılık Bağlılığı	Evet	3,533	0,788	1,798	0,181
	Hayır	3,150	0,821		
Normatif Bağlılık	Evet	3,557	0,814	10,860	0,001
	Hayır	3,875	0,917		
Örgütsel Bağlılık	Evet	3,593	0,777	2,017	0,156
	Hayır	3,145	0,790		

Katılımcıların “İçsel Motivasyon” ( $p=0,719>0,05$ ), “Dışsal Motivasyon” ( $p=0,238>0,05$ ) ve “İş Motivasyonu” ( $p=0,264>0,05$ ) toplam puan ortalamalarının arasındaki farklar anlamlı değildir (Tablo 13).

**Tablo 13: İş Motivasyonunun Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Çocuk Sahibi Olma	X	SS	F	p
İçsel Motivasyon	Evet	4,081	0,698	0,129	0,719
	Hayır	4,016	0,562		
Dışsal Motivasyon	Evet	4,105	0,694	1,400	0,238
	Hayır	3,987	0,506		
İş Motivasyonu	Evet	4,096	0,670	1,250	0,264
	Hayır	3,998	0,493		

Katılımcıların “Görev Performansı”(p=0,295>0,05), “Bağlamsal Performans” (p=0,098>0,05) ve “İş Performansı” (p=0,270>0,05) farklarının istatistik bakımdan anlamlı olmadıkları belirlenmiştir (Tablo 14).

**Tablo 14: İş Performansının Çocuk Sahibi Olma Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Çocuk Sahibi Olma	X	SS	F	p
Görev Performansı	Evet	4,081	0,636	1,099	0,295
	Hayır	3,814	0,648		
Bağlamsal Performans	Evet	3,584	0,647	2,757	0,098
	Hayır	3,217	0,556		
İş Performansı	Evet	3,667	0,619	1,218	0,270
	Hayır	3,317	0,547		

#### 4.3.5 Ölçeklerin Eğitim Durumuna Göre İnceleme Bulguları

Katılımcıların “Duygusal Bağlılık” (F=3,594; p=0,028<0.05), “Devamlılık Bağlılığı” (F=23,548; p=0,000<0.05), “Normatif Bağlılık” (F=19,847; p=0,000<0.05) ve “Örgütsel Bağlılık” puanları ortalamalarının eğitim değişkenine göre aralarındaki fark anlamlıdır. Bulgulara göre, eğitim seviyesi arttıkça bağlılık seviyelerinin tersi şekilde azaldığı anlaşılmıştır (Tablo 15).

**Tablo 15: Örgütsel Bağlılığın Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Eğitim Durumu	X	SS	F	p
Duygusal Bağlılık	Lise	3,721	0,993	3,594	0,028
	Lisans	3,482	0,843		
	Yüksek Lisans	3,172	0,848		
Devamlılık Bağlılığı	Lise	3,735	0,791	23,548	0,000
	Lisans	3,232	0,779		
	Yüksek Lisans	2,375	0,381		
Normatif Bağlılık	Lise	3,681	0,951	19,847	0,000
	Lisans	3,095	0,848		
	Yüksek Lisans	2,661	0,534		
Örgütsel Bağlılık	Lise	3,712	0,874	15,093	0,000
	Lisans	3,280	0,742		
	Yüksek Lisans	2,756	0,544		

Katılımcıların “İçsel Motivasyon”, “Dışsal Motivasyon” ve “İş Motivasyonu” puanları arasındaki fark anlamlı olmayıp, eğitim durumu ile ilişki olmadığı görülmüştür (Tablo 16).

**Tablo 16: İş Motivasyonunun Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Eğitim Durumu	X	SS	F	p
İçsel Motivasyon	Lise	3,987	0,893	1,871	0,155
	Lisans	4,076	0,483		
	Yüksek Lisans	4,389	0,538		
Dışsal Motivasyon	Lise	4,100	0,864	1,058	0,348
	Lisans	4,027	0,472		
	Yüksek Lisans	4,275	0,499		
İş Motivasyonu	Lise	4,058	0,854	0,790	0,455
	Lisans	4,045	0,440		
	Yüksek Lisans	4,318	0,513		

Katılımcıların “Görev Performansı” ( $F=14,539$ ;  $p=0,000<0.05$ ), “Bağlamsal Performans” ( $F=19,153$ ;  $p=0,000<0.05$ ) ve “İş Performansı” ( $F=19,145$ ;  $p=0,000<0.05$ ) puanları ortalamalarının eğitim değişkenine göre aralarındaki farkın istatistik bakımdan anlamlıdır. Bulgulara göre; eğitim seviyesi arttıkça, iş performansının da azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 17).

**Tablo 17: İş Performansının Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Eğitim Durumu	X	SS	F	p
Görev Performansı	Lise	4,195	0,528	14,539	0,000
	Lisans	3,846	0,676		
	Yüksek Lisans	4,438	0,609		
Bağlamsal Performans	Lise	3,715	0,663	19,153	0,000
	Lisans	3,300	0,584		
	Yüksek Lisans	3,238	0,346		
İş Performansı	Lise	3,795	0,618	19,145	0,000
	Lisans	3,391	0,575		
	Yüksek Lisans	3,438	0,348		

**4.3.6 Ölçeklerin Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre İnceleme Bulguları**  
Katılımcıların “Duygusal Bağlılık” ( $p=0,283>0,05$ ), “Devam Bağlılığı” ( $p=0,338>0,05$ ) ve “Normatif Bağlılık” ( $p=0,700>0,05$ ) toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir. Diğer taraftan, katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” ( $p=0,024<0,05$ ) toplam puan ortalamalarının arasındaki farkın anlamlı olduğu görülmüştür. Mesleği isteyerek seçenlerin “Örgütsel Bağlılık” seviyeleri isteyerek seçmeyenlere göre daha yüksektir (Tablo 18).

**Tablo 18: Örgütsel Bağlılığın Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Mesleği İsteyerek Seçme	X	SS	F	p
Duygusal Bağlılık	Evet	3,741	0,850	1,155	0,283
	Hayır	2,809	0,681		
Devamlılık Bağlılığı	Evet	3,479	0,825	0,919	0,338
	Hayır	2,959	0,673		
Normatif Bağlılık	Evet	3,453	0,861	0,149	0,700
	Hayır	2,564	0,803		
Örgütsel Bağlılık	Evet	3,566	0,780	5,120	0,024
	Hayır	2,779	0,605		

Katılımcıların “İçsel Motivasyon” ( $p=0,009<0,05$ ) toplam puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı iken; “Dışsal Motivasyon” ( $p=0,195>0,05$ ) ve “İş Motivasyonu” ( $p=0,340>0,05$ ) farkları anlamlı değildir. Mesleği isteyerek seçenlerin “İçsel Motivasyon” düzeyleri, isteyerek seçmeyenlere göre daha yüksektir (Tablo 19).

**Tablo 19: İş Motivasyonunun Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Mesleği İsteyerek Seçme	X	SS	F	p
İçsel Motivasyon	Evet	4,081	0,635	6,989	0,009
	Hayır	3,947	0,675		
Dışsal Motivasyon	Evet	4,127	0,638	1,688	0,195
	Hayır	3,775	0,478		
İş Motivasyonu	Evet	4,110	0,617	0,911	0,340
	Hayır	3,839	0,499		

Katılımcıların “Görev Performansı” ( $p=0,077>0,05$ ), “Bağlamsal Performans” ( $p=0,054>0,05$ ) ve “İş Performansı” ( $p=0,216>0,05$ ) ile mesleği isteyerek seçme durumları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Tablo 20).

**Tablo 20: İş Performansının Mesleği İsteyerek Seçme Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Mesleği İsteyerek Seçme	X	SS	F	p
Görev Performansı	Evet	4,082	0,604	3,151	0,077
	Hayır	3,530	0,660		
Bağlamsal Performans	Evet	3,538	0,621	3,735	0,054
	Hayır	3,013	0,512		
İş Performansı	Evet	3,628	0,592	1,533	0,216
	Hayır	3,099	0,509		

#### 4.3.7 Ölçeklerin Mesleği Uygunluk Durumuna Göre İnceleme Bulguları

Katılımcıların “Duygusal Bağlılık” ( $p=0,245>0,05$ ), “Devamlılık Bağlılığı” ( $p=0,790>0,05$ ) ve “Örgütsel Bağlılık” ( $p=0,022<0,05$ ) düzeyleri ile mesleki uygunluk durumları arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir. Ancak, katılımcıların “Normatif Bağlılık” ( $p=0,008<0,05$ ) puanı ile mesleki uygunluk arasında anlamlı ilişki olduğu belirlenmiştir. Buna göre, mesleki uygunluk gösterenlerin “Normatif Bağlılık” durumu göstermeyenlere göre daha yüksektir. (Tablo 21).

**Tablo 21: Örgütsel Bağlılığın Mesleki Uygunluk Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Mesleki Uygunluk	X	SS	F	p
Duygusal Bağlılık	Evet	3,728	0,840	1,355	0,245
	Hayır	2,648	0,606		
Devamlılık Bağlılığı	Evet	3,470	0,815	0,071	0,790
	Hayır	2,881	0,676		
Normatif Bağlılık	Evet	3,432	0,886	7,022	0,008
	Hayır	2,452	0,607		
Örgütsel Bağlılık	Evet	3,552	0,773	5,279	0,022
	Hayır	2,660	0,558		

Katılımcıların “İçsel Motivasyon” ( $p=0,082>0,05$ ), “Dışsal Motivasyon” ( $p=0,561>0,05$ ) ve “İş Motivasyonu” ( $p=0,561>0,05$ ) ile mesleki uygunluk durumları arasındaki ilişki anlamlı değildir (Tablo 22).

**Tablo 22: İş Motivasyonunun Mesleki Uygunluk Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Mesleki Uygunluk	X	SS	F	p
İçsel Motivasyon	Evet	4,092	0,640	3,048	0,082
	Hayır	3,862	0,637		
Dışsal Motivasyon	Evet	4,118	0,631	1,918	0,167
	Hayır	3,736	0,481		
İş Motivasyonu	Evet	4,108	0,608	0,339	0,561
	Hayır	3,783	0,507		

Katılımcıların “Görev Performansı” ( $p=0,023<0,05$ ) ve “Bağlamsal Performans” ( $p=0,044<0,05$ ) düzeyi ile mesleki uygunluk durumları arasında anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Mesleki uygunluk gösterenlerin “Görev Performansı” göstermeyenlere göre daha yüksektir. Ancak, “katılımcıların “İş Performansı” ( $p=0,305>0,05$ ) ile mesleki uygunluk arasında bağlantı bulunamamıştır (Tablo 23).

**Tablo 23: İş Performansının Mesleki Uygunluk Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Mesleki Uygunluk	X	SS	F	p
Görev Performansı	Evet	4,066	0,603	5,206	0,023
	Hayır	3,480	0,687		
Bağlamsal Performans	Evet	3,545	0,602	4,082	0,044
	Hayır	2,845	0,459		
İş Performansı	Evet	3,632	0,575	1,055	0,305
	Hayır	2,951	0,479		

#### 4.3.8 Ölçeklerin Mesleki Verim Durumuna Göre İnceleme Bulguları

Katılımcıların “Örgütsel Bağlılık” ( $p=0,369>0,05$ ), Devamlılık Bağlılığı” ( $p=0,927>0,05$ ) ve Örgütsel Bağlılık” ( $p=0,117>0,05$ ) toplam puan ortalamalarının mesleki verim değişkenine göre arasındaki fark anlamlı değildir. Ancak, “Normatif Bağlılık” ( $p=0,001<0,05$ ) ile ilişkisi olduğu görülmüştür. Mesleki verimlilik gösterenlerin “Normatif Bağlılık” toplam puan ortalamaları göstermeyenlere göre daha yüksektir (Tablo 24).

**Tablo 24: Bağlılığın Mesleki Verim Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Mesleki Verim	X	SS	F	p
Duygusal Bağlılık	Evet	3,688	0,849	0,808	0,369
	Hayır	2,622	0,654		
Devamlılık Bağlılığı	Evet	3,480	0,792	0,008	0,927
	Hayır	2,652	0,654		
Normatif Bağlılık	Evet	3,423	0,860	11,500	0,001
	Hayır	2,247	0,614		
Örgütsel Bağlılık	Evet	3,538	0,760	2,472	0,117
	Hayır	2,512	0,551		

Katılımcıların “İçsel Motivasyon” ( $p=0,000<0,05$ ) toplam puan ortalamalarının mesleki verimlilik durumları ile arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir. Mesleki verimlilik gösterenlerin “İçsel Motivasyon” durumu, göstermeyenlere göre yüksek bulunmuştur. Ancak, “Dışsal Motivasyon” ( $p=0,830>0,05$ ) ve “İş Motivasyonu” ile mesleki verimlilik arasında ilişki tespit edilememiştir ( $p=0,079>0,05$ ) (Tablo 25).



**Tablo 25: İş Motivasyonunun Mesleki Verim Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Mesleki Verim	X	SS	F	p
İçsel Motivasyon	Evet	4,135	0,573	12,678	0,000
	Hayır	3,507	0,822		
Dışsal Motivasyon	Evet	4,145	0,551	0,046	0,830
	Hayır	3,446	0,747		
İş Motivasyonu	Evet	4,141	0,530	3,112	0,079
	Hayır	3,469	0,738		

Katılımcıların “Görev Performansı” ( $p=0,001<0,05$ ) ve mesleki verim ile anlamlı bir ilişki olduğu; mesleki verimlilik gösterenlerin “Görev Performansı” düzeyinin göstermeyenlerden yüksek bulunduğu görülmüştür. Ancak “Bağlamsal Performans” ( $p=0,352>0,05$ ) ve “İş Performansı” ( $p=0,897>0,05$ ) mesleki verimlilik ile ilişkisi saptanmamıştır (Tablo 26).

**Tablo 26: İş Performansının Mesleki Verim Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Mesleki Uygunluk	X	SS	F	p
Görev Performansı	Evet	4,051	0,598	10,424	0,001
	Hayır	3,417	0,746		
Bağlamsal Performans	Evet	3,522	0,604	0,867	0,352
	Hayır	2,816	0,497		
İş Performansı	Evet	3,610	0,575	0,017	0,897
	Hayır	2,916	0,524		

#### 4.3.8 Ölçeklerin Meslekte Yükselmeye İnanç Durumuna Göre İnceleme Bulguları

Katılımcıların “Duygusal Bağlılık” ( $p=0,000<0,05$ ), “Normatif Bağlılık” ( $p=0,020<0,05$ ) ve “Örgütsel Bağlılık” ( $p=0,001<0,05$ ) seviyeleri ile meslekte yükselmeye inanç durumları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Buna göre, duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık gösterenlerin meslekte yükselmeye inanç seviyelerinin göstermeyenlere göre daha yüksek çıktığı anlaşılmıştır. Ancak, “Devamlılık Bağlılığı” ( $p=0,545>0,05$ ) toplam

puan ortalamalarının arasındaki fark anlamlı değildir (Tablo 27). Katılımcıların “İçsel Motivasyon” ( $p=0,000<0,05$ ), Dışsal Motivasyon ( $p=0,002<0,05$ ) ve “İş Motivasyonu” ( $p=0,002<0,05$ ) ile meslekte yükselmeye inanç durumları arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bun göre; meslekte yükselmeye inanç gösterenlerin “İçsel Motivasyon”, “Dışsal Motivasyon” ve İş Motivasyonu” göstermeyenlere göre yüksektir (Tablo 28). Katılımcıların “Görev Performansı” ( $p=0,047<0,05$ ) ile meslekte yükselme inanç durumları arasında anlamlı bağlantı bulunmaktadır. Buna göre; meslekte yükselmeye inanç gösterenlerin “Görev Performansı” göstermeyenlere göre yüksektir. Ancak, “Bağlamsal Performans” ( $p=0,142>0,05$ ) ve “İş Performansı” ( $p=0,178>0,05$ ) ile yükselmeye olan inanç seviyeleri arasında ilişki olmadığı görülmüştür (Tablo 29).

**Tablo 27: Örgütsel Bağlılığın Meslekte Yükselmeye İnanç Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Meslekte Yükselmeye İnanç	X	SS	F	p
Duygusal Bağlılık	Evet	3,852	0,731	36,808	0,000
	Hayır	3,127	0,946		
Devamlılık Bağlılığı	Evet	3,473	0,815	0,368	0,545
	Hayır	3,233	0,817		
Normatif Bağlılık	Evet	3,451	0,851	5,440	0,020
	Hayır	3,019	0,958		
Örgütsel Bağlılık	Evet	3,604	0,724	11,608	0,001
	Hayır	3,127	0,849		

**Tablo 28: İş Motivasyonunun Meslekte Yükselmeye İnanç Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Meslekte Yükselmeye İnanç	X	SS	F	p
İçsel Motivasyon	Evet	4,173	0,414	22,185	0,000
	Hayır	3,887	0,846		
Dışsal Motivasyon	Evet	4,146	0,455	9,869	0,002
	Hayır	3,928	0,789		
İş Motivasyonu	Evet	4,156	0,420	9,913	0,002
	Hayır	3,913	0,773		

**Tablo 29: İş Performansının Meslekte Yükselmeye İnanç Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Meslekte Yükselmeye İnanç	X	SS	F	p
Görev Performansı	Evet	4,039	0,626	3,981	0,047
	Hayır	3,873	0,682		
Bağlamsal Performans	Evet	3,507	0,593	2,170	0,142
	Hayır	3,323	0,680		
İş Performansı	Evet	3,596	0,574	1,824	0,178
	Hayır	3,415	0,654		

#### 4.3.9 Ölçeklerin Meslektaş Desteği Durumuna Göre İnceleme Bulguları

Katılımcıların “Devamlılık Bağlılığı” ( $p=0,501>0,05$ ), “Normatif Bağlılık” ( $p=0,317>0,05$ ) ve “Örgütsel Bağlılık” ( $p=0,758>0,05$ ) seviyeleri ile meslektaş desteği arasında ilişki belirlenmemiştir (Tablo 30). Benzer şekilde, “İçsel Motivasyon” ( $p=0,076>0,05$ ), “Dışsal Motivasyon” ( $p=0,670>0,05$ ) ve “İş Motivasyonu” ( $p=0,803>0,05$ ) ile meslektaş desteği arasında ilişki olmadığı görülmüştür (Tablo 32). Katılımcıların “Görev Performansı” toplam puan ortalamalarının meslektaş desteği değişkenine göre arasındaki fark anlamlıdır ( $p=0,000<0,05$ ). Meslektaş desteği görenlerin “Görev Performansı” göstermeyenlere göre yüksektir. Diğer taraftan, “Bağlamsal Performans” ( $p=0,497>0,05$ ) ve “İş Performansı” ( $p=0,100>0,05$ ) toplam puan ortalamalarının arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (Tablo 33).

**Tablo 31: Örgütsel Bağlılık Meslektaş Desteği Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Meslektaş Desteği	X	SS	F	p
Duygusal Bağlılık	Evet	3,733	0,803	0,777	0,379
	Hayır	2,565	0,747		
Devamlılık Bağlılığı	Evet	3,489	0,789	0,453	0,501
	Hayır	2,744	0,719		
Normatif Bağlılık	Evet	3,413	0,880	1,004	0,317
	Hayır	2,505	0,749		
Örgütsel Bağlılık	Evet	3,554	0,751	0,095	0,758
	Hayır	2,603	0,648		

**Tablo 32: İş Motivasyonu Meslektaş Desteği Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Meslektaş Desteği	X	SS	F	p
İçsel Motivasyon	Evet	4,103	0,626	3,163	0,076
	Hayır	3,787	0,683		
Dışsal Motivasyon	Evet	4,091	0,639	0,182	0,670
	Hayır	3,861	0,499		
İş Motivasyonu	Evet	4,096	0,611	0,063	0,803
	Hayır	3,833	0,510		

**Tablo 33: İş Performansı Meslektaş Desteği Durumuna Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Meslektaş Desteği	X	SS	F	p
Görev Performansı	Evet	4,097	0,527	24,460	0,000
	Hayır	3,276	0,825		
Bağlamsal Performans	Evet	3,527	0,594	0,462	0,497
	Hayır	2,910	0,610		
İş Performansı	Evet	3,622	0,557	2,721	0,100
	Hayır	2,971	0,621		

#### 4.3.10 Ölçeklerin Mesleki Hizmet Süresine Göre İnceleme Bulguları

Katılımcıların “Duygusal Bağlılık” ( $F=2,708$ ;  $p=0,030<0.05$ ), “Normatif Bağlılık” ( $F=5,419$ ;  $p=0,000<0.05$ ) ve “Örgütsel Bağlılık” ( $F=3,529$ ;  $p=0,008<0.05$ ) puanları ortalamalarının toplam mesleki hizmet süresi değişkenine arasındaki fark anlamlıdır. Hizmet süresi arttıkça, duygusal, normatif ve örgütsel bağlılığın azaldığı görülmüştür. Diğer taraftan, “Devamlılık Bağlılığı” ( $F=2,073$ ;  $p=0,084>0.05$ ) ile mesleki hizmet süresi değişkeni arasında anlamlı ilişki saptanmamıştır (Tablo 33). Diğer taraftan, “İçsel Motivasyon” ( $F=1,013$ ;  $p=0,401>0.05$ ), “Dışsal Motivasyon” ( $F=2,409$ ;  $p=0,051>0.05$ ) ve “İş Motivasyonu” ( $F=1,712$ ;  $p=0,147>0.05$ ) ile toplam mesleki hizmet süresi arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (Tablo 34). Katılımcıların “Görev Performansı” ile toplam mesleki hizmet süresi arasında bağlantıya bakmak için yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ( $F=5,400$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Kısa süre çalışanların görev performansının uzun süre çalışanlara göre düşük olduğu görülmüştür. Katılımcıların “Bağlamsal Performans” ( $F=7,591$ ;  $p=0,000<0.05$ ) puanları ortalamalarının toplam mesleki hizmet süresi değişkenine

göre istatistiksel açıdan anlamlı ve aralarında ters ilişki olduğu bulunmuştur. Benzer şekilde, “İş Performansı” ( $F=7,406$ ;  $p=0,000<0,05$ ) ve mesleki hizmet süresi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve paralel bir ilişki tespit edilmiştir (Tablo 35).

**Tablo 33: Örgütsel Bağlılık Toplam Mesleki Hizmet Süresine Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Toplam Mesleki Hizmet Süresi	X	SS	F	p
Duygusal Bağlılık	1 yıldan az	4,393	0,575	2,708	0,030
	1-5 yıl	3,476	1,098		
	6-10 yıl	3,530	0,825		
	11-15 yıl	3,432	0,671		
	16 yıl ve üzeri	3,776	0,621		
Devamlılık Bağlılığı	1 yıldan az	3,674	0,366	2,073	0,084
	1-5 yıl	3,261	1,047		
	6-10 yıl	3,380	0,702		
	11-15 yıl	3,327	0,683		
	16 yıl ve üzeri	3,634	0,593		
Normatif Bağlılık	1 yıldan az	4,306	0,716	5,419	0,000
	1-5 yıl	3,135	1,060		
	6-10 yıl	3,201	0,856		
	11-15 yıl	3,410	0,736		
	16 yıl ve üzeri	3,634	0,673		
Örgütsel Bağlılık	1 yıldan az	4,136	0,452	3,529	0,008
	1-5 yıl	3,299	0,996		
	6-10 yıl	3,377	0,723		
	11-15 yıl	3,392	0,596		
	16 yıl ve üzeri	3,686	0,604		

**Tablo 34: İş Motivasyonunun Toplam Mesleki Hizmet Süresine Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Toplam Mesleki Hizmet Süresi	X	SS	F	p
İçsel Motivasyon	1 yıldan az	4,191	0,238	1,013	0,401
	1-5 yıl	4,089	0,657		
	6-10 yıl	4,013	0,588		
	11-15 yıl	4,219	0,601		
	16 yıl ve üzeri	3,977	0,833		
Dışsal Motivasyon	1 yıldan az	4,143	0,178	2,409	0,051
	1-5 yıl	4,120	0,586		
	6-10 yıl	3,947	0,559		
	11-15 yıl	4,230	0,537		
	16 yıl ve üzeri	4,132	0,918		
İş Motivasyonu	1 yıldan az	4,161	0,200	1,712	0,147
	1-5 yıl	4,108	0,589		
	6-10 yıl	3,972	0,539		
	11-15 yıl	4,226	0,495		
	16 yıl ve üzeri	4,074	0,874		

**Tablo 35: İş Performansının Toplam Mesleki Hizmet Süresine Göre İncelenmesi**

Boyutlar	Toplam Mesleki Hizmet Süresi	X	SS	F	p
Görev Performansı	1 yıldan az	3,786	0,509	5,400	0,000
	1-5 yıl	3,820	0,869		
	6-10 yıl	3,969	0,440		
	11-15 yıl	4,113	0,625		
	16 yıl ve üzeri	4,297	0,510		
Bağlamsal Performans	1 yıldan az	3,829	0,506	7,591	0,000
	1-5 yıl	3,336	0,787		
	6-10 yıl	3,344	0,508		
	11-15 yıl	3,581	0,323		
İş Performansı	1 yıldan az	3,821	0,506	7,406	0,000
	1-5 yıl	3,417	0,785		
	6-10 yıl	3,448	0,476		
	11-15 yıl	3,669	0,264		
	16 yıl ve üzeri	3,900	0,537		

#### 4.4 Ölçekler Arası Korelasyon Bulguları

Analiz sonucu; “Örgütsel Bağlılık” ile “İş Performansı” ve “İş Motivasyonu” arasındaki pozitif ilişkiler bulunduğ; çalışanların örgütsel bağlılıkları arttıkça iş performansı ve iş motivasyonunun arttığı görülmüştür (Tablo 37 ve Tablo 38). “İş Motivasyonu” ile “İş Performansı” arasında ise pozitif ( $r= 0,513$ ) bağlantı olduğ; iş motivasyonu arttıkça iş performansının da yükseldiği belirlenmiştir (Tablo 38) (\*\*Korelasyon %1 düzeyinde anlamlıdır).

**Tablo 36: Örgütsel Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişki**

	Görev Performansı	Bağlamsal Performans	İş Performansı
Duygusal Bağlılık	0,544**	0,640**	0,649**
Devamlılık Bağlılığı	0,574**	0,720**	0,724**
Normatif Bağlılık	0,552**	0,720**	0,719**
Örgütsel Bağlılık	0,603**	0,750**	0,754**

**Tablo 37: Örgütsel Bağlılık ile İş Motivasyonu Arasındaki İlişki**

	İçsel Motivasyon	Dışsal Motivasyon	İş Motivasyonu
Duygusal Bağlılık	0,536**	0,514**	0,547**
Devamlılık Bağlılığı	0,468**	0,477**	0,495**
Normatif Bağlılık	0,479**	0,574**	0,563**
Örgütsel Bağlılık	0,540**	0,568**	0,583**

**Tablo 38: İş Motivasyonu ile İş Performansı Arasındaki İlişki**

	Görev Performansı	Bağlamsal Performans	İş Performansı
İçsel Motivasyon	0,393**	0,434**	0,444**
Dışsal Motivasyon	0,481**	0,502**	0,519**
İş Motivasyonu	0,468**	0,498**	0,513**

## 4.5 Ölçekler Arası Korelasyon Bulguları

### 4.5.1 Örgütsel Bağlılığın İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Analizde, örgütsel bağlılığın boyutları bağımsız değişken, görev performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde duygusal bağlılığın görev performansı üzerindeki etkisinin yaklaşık %19, devamlılık bağlılığının yaklaşık %30, normatif bağlılığın yaklaşık %17 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise “Duygusal Bağlılık”, “Devamlılık Bağlılığı”, “Normatif Bağlılık” değişkeninin görev performansı değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ) (Tablo 39). Analizde, örgütsel bağlılığın boyutları bağımsız değişken, bağlamsal performans bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde duygusal bağlılığın görev performansı üzerindeki etkisinin yaklaşık %74, devamlılık bağlılığının yaklaşık %38, normatif bağlılığın yaklaşık %36 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise “Devamlılık Bağlılığı” ve “Normatif Bağlılık” değişkeninin görev performansı değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ) (Tablo 40). Analizde, örgütsel bağlılığın boyutları bağımsız değişken, iş performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde örgütsel bağlılığın iş performansı üzerindeki etkisinin yaklaşık %75 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise örgütsel bağlılık değişkeninin iş performansı değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ) (Tablo 41).

**Tablo 39: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Görev Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	$\beta$	t	P
Sabit	2,288	0,12		19,133	0,000
Duygusal Bağlılık	0,137	0,051	0,189	2,69	0,007
Devamlılık Bağlılığı	0,238	0,057	0,300	4,19	0,000
Normatif Bağlılık	0,12	0,054	0,169	2,229	0,026
	R= 0,606 R2= 0,368 F= 71,697 p= 0,000				



**Tablo 40: Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	$\beta$	t	p
Sabit	1,436	0,095		15,179	0,000
Duygusal Bağlılık	0,053	0,04	0,074	1,305	0,193
Devamlılık Bağlılığı	0,292	0,045	0,378	6,492	0,000
Normatif Bağlılık	0,252	0,042	0,364	5,925	0,000
R= 0,763 R2= 0,582 F= 171,780 p= 0,000					

**Tablo 41: Örgütsel Bağlılığın İş Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	$\beta$	t	P
Sabit	-0,107	0,161		-0,663	0,508
Örgütsel Bağlılık	0,998	0,045	0,754	22,162	0,000
R= 0,754 R2= 0,569 F= 491,157 p= 0,000					

#### 4.5.2 İş Motivasyonunun İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Analizde, iş motivasyonun boyutları bağımsız değişken, görev performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde içsel motivasyonun görev performansı üzerindeki etkisinin yaklaşık %1, dışsal motivasyonun yaklaşık %48 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise “Dışsal Motivasyon” değişkeninin görev performansı değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ) (Tablo 42). Analizde, iş motivasyonun boyutları bağımsız değişken, bağlamsal performans bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde içsel motivasyonun bağlamsal performansı üzerindeki etkisinin yaklaşık %73, dışsal motivasyonun yaklaşık %44 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise “Dışsal Motivasyon” değişkeninin bağlamsal performans değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ) (Tablo 43). Analizde, iş motivasyonu bağımsız değişken, iş performansı bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde iş motivasyonunun iş performansı üzerindeki etkisinin yaklaşık %51 olduğu

görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise iş motivasyonu değişkeninin iş performansı değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ) (Tablo 44).

**Tablo 42: İş Motivasyonu Boyutları ile Görev Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
Sabit	1,926	0,202		9,534	0,000
İçsel Motivasyon	0,001	0,08	0,001	0,016	0,987
Dışsal Motivasyon			0,503		
			0,082		
			0,480		
			6,107		
			0,000		
	R= 0,481 R2= 0,232 F= 55,883 p= 0,000				

**Tablo 43: İş Motivasyonu Boyutlarıyla Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
Sabit	1,311	0,194		6,768	0,000
İçsel Motivasyon	0,072	0,076	0,073	0,942	0,347
Dışsal Motivasyon	0,451	0,079	0,443	5,713	0,000
	p= 0,000		R= 0,504	R2= 0,254	F= 63,096

**Tablo 44: İş Motivasyonu ile İş Performansı Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	P
Sabit	1,405	0,186		7,575	0,000
İş Motivasyonu	0,522	0,045	0,513	11,53	0,000
	R= 0,513 R2= 0,263 F= 132,940 p= 0,000				

### 4.5.3 Örgütsel Bağlılığın İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi

Analizde, örgütsel bağlılığın boyutları bağımsız değişken, içsel performans bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde duygusal bağlılığın içsel motivasyon üzerindeki etkisinin yaklaşık %38, devamlılık bağlılığının yaklaşık %10, normatif bağlılığın yaklaşık %10 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise “Duygusal Bağlılık” içsel motivasyon değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ) (Tablo 45).

**Tablo 45: Örgütsel Bağlılık Boyutları ile İçsel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	$\beta$	t	P
Sabit	2,58	0,124		20,804	0,000
Duygusal Bağlılık	0,271	0,053	0,379	5,136	0,000
Devamlılık Bağlılığı	0,083				
	0,059				
	0,106				
	1,409				
	0,160				
Normatif Bağlılık	0,07	0,056	0,101	1,266	0,206
	R= 0,548 R2= ,301 F= 53,049 p= 0,000				

Analizde, örgütsel bağlılığın boyutları bağımsız değişken, dışsal motivasyon bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde duygusal bağlılığın içsel motivasyon üzerindeki etkisinin yaklaşık %17, devamlılık bağlılığının yaklaşık %1, normatif bağlılığın yaklaşık %44 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise “Normatif Bağlılık” dışsal motivasyon değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ) (Tablo 46).

**Tablo 46: Örgütsel Bağlılık Boyutları ile Dışsal Motivasyon Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	$\beta$	t	P
Sabit	2,654	0,117		22,76	0
Duygusal Bağlılık	0,117	0,05	0,169	2,358	0,019
Devamlılık Bağlılığı	0,003	0,055	0,004	0,048	0,961
Normatif Bağlılık	0,299	0,052	0,44	5,704	0,000
	R= 0,584	R2= 0,341	F= 63,904	p= 0,000	

Analizde, örgütsel bağlılık bağımsız değişken, iş motivasyonu bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Beta değerleri incelendiğinde örgütsel bağlılığın iş motivasyonu üzerindeki etkisinin yaklaşık %59 olduğu görülmektedir. Regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde ise örgütsel bağlılık değişkeninin iş motivasyonu değişkeni üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğu görülmektedir ( $p < 0,05$ ) (Tablo 47).

**Tablo 47: Örgütsel Bağlılık ile İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	$\beta$	t	P
Sabit	2,578	0,11		23,512	0,000
Örgütsel Bağlılık	0,434	0,031	0,583	13,843	0,000
	R= 0,583	R2= 0,340	F= 191,625	p= 0,000	

### 4.5.3 Hipotezlerin Durumu

Araştırmanın hipotezlerinin doğrulaması ve durumları Tablo 48'de sunulmuştur.

**Tablo 48: Hipotezlerin Doğrulama Durumları**

Hipotez	Sonuç
H1: Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile iş motivasyonları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Doğru
H2: Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile iş performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Doğru
H3: Çalışanların iş motivasyonları ile iş performansları arasında pozitif bir ilişki vardır.	Doğru
H4: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile demografik özellikleri arasında pozitif bir ilişki vardır.	Kısmen
H4a: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile yaşları arasında pozitif bir ilişki vardır.	Ters ilişki
H4b: Çalışanların örgütsel bağlılıkları ile medeni durumları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	Doğru

## 5. Sonuç

Kurumlar idare stratejilerini kuşaklar arası farklılıkları gözeterek oluşturmalı, yenilemeli, etkin ve verimli çalışma alanları oluşturmalıdırlar. Modern çağda kurumlar, insan unsurunun kritik önemini anlamış ve önce insan söylemi doğrultusunda faaliyet göstermeye başlamışlardır. Y Kuşağının örgütsel hiyerarşi içerisinde geleneksel idareciler gibi bilgiyi saklamaktan ziyade bilgiyi astları ile paylaşacağı ve iletişim kanallarını daima açık tutacakları öngörülmektedir. Sonuç olarak, bu çalışmada, Y kuşağı katılımcılarının literatürdeki diğer bulgular ile benzer şekilde örgütsel bağlılık ile iş performansı ve iş motivasyonu arasında güçlü ve anlamlı bir bağlantı olduğu belirlenmiştir.

## Kaynaklar

- 1) Akdemir, A. (2014). Meslek Yüksek Okulları İçin İşletmeciliğin Temel Bilgileri, Umuttepe Yayınları, Kocaeli.
- 2) Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1991) The measurements and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- 3) Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- 4) Baş, M.İ. ve Artar, A. (2010). İşletmelerde Verimlilik Denetimi, Ölçme ve Değerlendirme Modelleri, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, Yayın No: 435, Ankara.
- 5) Bayram, L. (2006). Geleneksel Performans Değerlendirme Yöntemlerine Yeni Bir Alternatif: 360 Derece Performans Değerlendirme, *Sayıştay Dergisi*, 62(1), 47-65.
- 6) Buckley, M.R. Beu, D.S. Sdgerstat, T.D. (2001). Managing Generation Next: Individual And Organizational Perspectives”, *Review Of Business*, 22(1), 79-92.
- 7) Colbert, A.E., Kwon, I.G. (2000): Factors Related to the Organizational Commitment of College and University Auditors, *Journal of Managerial Issues*, 12(4), 484-492.
- 8) Çolakoğlu, Ü. (2005). Başarım Değerlemesi, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, Nobel Yayın Dağıtım, İzmir.
- 9) Çöl, G. (2004). Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), 1-19.
- 10) Demirkaya, H. Akdemir, A. Karaman, E. ve Atan, Ö. (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 186-204.
- 11) Gursoy, D. Maier, T. ve Chi, C. (2008). Generational differences: an examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458.

- 12) İşçimen, D.S. (2012). Y Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyiyle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek” Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- 13) İzmirlioğlu, K. (2008). Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Muğla.
- 14) Karasar, N. (2009). Araştırmalarda Rapor Hazırlama, Nobel Yayınevi, Ankara.
- 15) Kraimer, M.L. Wayne, S.J. ve Sparrowe, R. T. (2005). The role of job security in understanding the relationship between employees’ perceptions of temporary workers and employees’ performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 389-398.
- 16) Martin, C.A. (2005). From high maintenance to high productivity. *Industrial and Commercial Training*, 37(1), 39-44.
- 17) Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- 18) Mitchell, T.R. (1982). Motivation: New directions for theory, research and practice. *Academy of Management Review*, 7(1), 80-88.
- 19) Mottaz, J.C. (1985). The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Work Satisfaction, *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365- 385.
- 20) Nelson, B. (2007). Tips and Techniques to Bridge the Generation Gaps. *Health Care Registration*, 16(4), 3-5.
- 21) Ölçüm Çetin, M. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ankara.
- 22) Parry, E. ve Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79-96.
- 23) Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M., (1998). Örgütsel Psikoloji, Alfa Yayınları, III. Baskı, Bursa.

- 24) Smola, K.W. ve Sutton, C.D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organisational Behavior*, 23(4), 363-382.
- 25) Terjesen, S. Vinnicombe, S. ve Freeman, C. (2007). Attracting generation Y applicants: organisational attributes, likelihood to apply and sex differences. *Career Development International*, 12(6), 504-522.
- 26) Toruntay, H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşuğu Üzerinde Karşılaştırılmalı Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- 27) Westerman, J.W. ve Yamamura, J.H. (2007). Generational preferences for work environment fit: effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12(2), 150-161.
- 28) Yalçın, A., ve İplik, F.N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14(1), 395-412.



## SADAKAT KARTLARININ OTEL İŞLETMELERİNDE MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ VE BAĞLILIĞINA ETKİSİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Semiha Karademir<sup>1</sup>

İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi

Dr. Gülmira Kerim<sup>2</sup>

İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

### Özet

Otel işletmelerinde kullanılan Sadakat Kartları, müşteri bağlılığı ve müşteri ilişkileri yönetimi çerçevesinde uygulayıcıların ve sektör takipçilerinin yoğun ilgisini kazanmıştır. Bu kartların temel yönetsel amacı, sadık müşteri davranışını özel hizmetler ve indirimlerle ödüllendirmek ve aynı zamanda, uzun dönemli iş ilişkilerinin ekonomik yararını kavrayarak sadık davranışı güçlendirmektir.

Sadakat kart uygulamalarının yapılan çalışmalarda çeşitli sektörlerde farklı yönleriyle sınındığı görülmektedir. Müşteriler ve şirketler açısından her iki taraf içinde kazan-kazan durumunu yakalama amacı olan Sadakat Kartları, program faaliyetleri, başarı ve başarısızlık sebepleri, program çeşitleri, fiyatlandırma stratejileri, finansal bakış açısı, müşterinin ömür boyu değeri, müşteri bağlılığı ve müşteriye elde tutma gibi pazarlama kavramlarıyla ilgili pek çok ilişkisi bulunmaktadır. İşletmelerin hayatta kalabilmeleri, iyi bir noktaya gelebilmeleri, artan müşteri gereksinimlerini giderebilmeleri, ürün ve hizmetlerde müşteri tatmini sağlayabilmeleri için öncelikle müşteri bağlılığı yaratmaları gerekmektedir. İşletmelerin başarılı olmaları ve kar edebilmeleri için en temel yolun farklılık olmasına rağmen, ürünlerin ve hizmetlerin fonksiyonel olarak birbirine olan benzerliğinden dolayı bunu gerçekleştirmek neredeyse imkânsızdır. Bu şartlar altında, işletmeler başarı elde etmek ve farklılık sağlayabilmek adına müşteri memnuniyetini ve bağlılıklarını sağlayabilmeleri noktasında sadakat kartlarını kullanmaya bir hayli önem vermişlerdir. Bu uygulama ile ulaşılmak istenen hedef, müşteri istek ve beklentilerini karşılayarak sonsuz müşteri memnuniyeti ve bağlılığı yaratmaktır. Bilinen bir gerçektir ki müşteri tercihini, her zaman daha fazla değer sunan işletmeye karşı kullanacaktır.

Bu bildiride sadakat kartlarının otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti ve bağlılığına olan etkisi ele alınacaktır. Müşteri memnuniyetinin ve bağlılığının önemi açıklanarak sadakat kart uygulamalarının günümüzde işletmeler ve müşteriler açısından hangi role sahip olduğu irdelenmiştir. Araştırmanın sonucunda elde edilen veriler parametrik olmayan Mann Whitney U ve Kruskal Wallis Testleri ile değerlendirilmiştir. Hipotez testlerinin sonuçları araştırma şeklimizi doğrulamaktadır. “Otel işletmelerinde kullanılan sadakat program kartlarının müşteri memnuniyeti ve bağlılığı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir katkısı vardır” sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan araştırma sonucunda sadakat kartı faydalı bulma durumuna göre ise katılımcıların memnuniyet ve sadakat ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** *Müşteri Memnuniyeti, Sadakat Kartları, Müşteri Sadakati, Bağlılık Programları, İlişkisel Pazarlama*

## A STUDY ON THE EFFECT OF LOYALTY CARDS ON CUSTOMER SATISFACTION AND LOYALTY IN HOTEL ENTERPRISES

### Abstract

Loyalty cards used in Hotel Enterprises have gained the intense interest of practitioners and sector followers within the framework of customer loyalty and Customer Relationship Management. The main managerial purpose of these cards is to reward loyalty customer behavior with special services and discounts and also to strengthen loyalty behavior by understanding the economic benefits of long-term business relationships.

Loyalty card applications have been tested in different aspects in various sectors. Loyalty cards, program activities, reasons of success and failure, program types, pricing strategies, financial perspective, customer's lifetime value, customer loyalty and customer retention are all related to marketing concepts that aim to capture the win-win situation in both parties. In order for businesses to survive, to make a good point, to meet increasing customer needs, to provide customer satisfaction in products and services, they must first create customer loyalty. It is almost impossible to realize because of the functional similarity of products and services, although the most fundamental way for businesses to be successful and profitable is the difference. Under these circumstances, businesses have given great importance to using loyalty cards in order to achieve success and to achieve customer satisfaction and loyalty in order to make a difference. With this application, the target is to create infinite customer satisfaction and loyalty by meeting customer wishes and expectations. It is a known fact that the customer will always use his choice against the business that offers more value. In this statement, the effect of loyalty cards on customer satisfaction and loyalty in hotel operations will be discussed. By explaining the importance of customer satisfaction and loyalty, the role of loyalty card applications in terms of business and customers will be examined.

The data obtained from the study were evaluated by nonparametric Mann Whitney U and Kruskal Wallis Tests. The results of the hypothesis tests confirm our research. Loyalty program cards used in hotel enterprises have a statistically significant contribution to customer satisfaction and loyalty. As a result of the research, it was concluded that there is a statistically significant difference in the satisfaction and loyalty scale responses of the participants according to the loyalty card useful finding situation.

**Keywords:** *Customer Satisfaction, Loyalty Cards, Customer Loyalty, Loyalty Programs, Relational Marketing*

## 1.Giriş

Günümüzde işletmelerin en önemli değeri müşterilerinin bağlılığını ve memnuniyetini birtakım çalışmalar sayesinde gerçekleştirmeleridir. İşletmeler müşteriyi elde tutmak, onun talep ve gereksinimlerini belirlemek ve buna göre ürün ve hizmet sağlamak için müşterileri ile olan bağlantılarını en üst seviyeye taşımak durumundadırlar. Sadakat Kart uygulamaları ürün- hizmet kullanımını yükseltmek ve müşterileri elde tutmak amacıyla kullanılan en önemli pazarlama araçları arasındadır. İşletmeler başarı elde etmek ve farklılık sağlayabilmek adına müşteri bağlılığı oluşturabilme noktasında sadakat program kartlarını kullanmaya bir hayli önem vermişlerdir. Bu araştırmada, sadakat kartlarının otel işletmelerinde müşteri memnuniyeti ve bağlılığını nasıl etkilediği incelenmektedir.

## 2.Sadakat Kart Uygulamaları

Rekabet şartlarının zorlu olduğu günümüzde müşteriyi elde tutmak ve sadakatini sağlamak gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Bu nedenle işletmeler pazarlama stratejilerini iyi belirleyerek müşterilerle arasındaki bağı güçlü tutarak farklılaşmaya özen göstermektedirler. Müşterilerle olan ilişkileri korumada ve tekrarlı satın alımları artırma noktasında uygulanan stratejilerin önemli bir parçasını sadakat kartları oluşturmaktadır. Müşterilere çoğunlukla ücretsiz nadiren de ücretli olarak verilen bu kartların avantajları müşteriye açıklanarak daha da cazip hale gelmektedir. Kartlar sayesinde de işletmeler müşterilerini daha yakından tanıma şansına sahip olmakta ve pazarlama çalışmalarını da ona göre yürütmektedirler.

Sadakat kartları, işletmeye müşteri profili ve satın alma durumları hakkında detaylı bilgiler sağlamaktadır. Hangi ürün kategorisinden ne miktarda kullanıldığı, ne zaman ve hangi sıklıkla kullanıldığı gibi bilgilerin yanında müşterilerin yaşayış biçimleri ve harcama alışkanlıkları hakkında da bilgiler vermektedir. Diğer bir ifadeyle, bu kartlar hizmetin, ürünün kullanımını müşteri bazında incelemeye olanak sağlamada ve her bir müşterinin satın alma alışkanlıklarını ve eğilimlerini belirlemede işletmelere önemli bilgiler vermektedir.

Bu veriler ışığında işletme, tüketicisini yakinen tanıma imkânına kavuşmakta ve bu vesileyle müşterilerinin en ihtiyaç duyduğu hizmet ve ürünle müşterilerine katkı sağlayabilmektedir. Bu ilgi ve ilişki sayesinde müşteri memnuniyetinin oluşması sağlanarak, müşteri sadakatiyle de davranışa dönüşmesi elde edilmiş olacaktır (Çabuk ve diğ.,2006).

### 3. Müşteri Bağlılığı

1990'lı yıllarda ürün ve hizmetler arasında rekabetin artması, artan müşteri farkındalığı, mal ve hizmet fiyatlarına duyarlılığın artması, ürünler arasında algılanan eşitlik, geleneksel tutundurma masraflarının yükselmesine ve şirketlerin kendilerini baskı altında hissetmesine yol açmıştır. Bu tarz sorunların üstesinden gelebilmek için şirketler, ilişki pazarlaması ve müşteri bağlılığı programlarının sağlayabileceği avantajları incelemeye yönelmiş ve müşterileriyle daha çok ilgilenmeye başlamıştır. Müşteri bağlılığının farklı yazarlar tarafından tanımlamaları yapılmıştır. Griffin müşteri sadakatini, müşterilerin devamlı fakat rastgele gelişmeyen bir satın alma davranışı sergilemesi, Sewell ve Brown ise bir işletmenin sağladığı ürün ve hizmetleri defalarca satın alarak gösterilen şartsız bir sadakat, Oliver müşterilerin seçimlerinde bir değişiklik yaratabilecek durumlara ve pazarlama uğraşlarına rağmen, devamlı olarak aldığı hizmet ve ürünleri tekrar satın almak, tekrar tekrar o işletmenin, hizmetin müşterisi olma konusunda kendini feda etmesi olarak ifade etmiştir.

### 4. Müşteri Memnuniyeti

Müşteri memnuniyeti, işletmelerin en önemli stratejik yaklaşımı olarak ön plana çıkmaktadır. Şirketlerin geliri, büyüme seviyeleri ve pazar paylarındaki en büyük etken olan müşteri memnuniyeti, en başta şirket sadakatine bağlı olmaktadır (Eroğlu, 2005). İşletmeleri üretime ve yeniliğe iten güç müşterinin tüketimdeki sadakati ve sürekliliğidir. Bu devamlılığın sağlanabilmesi ancak müşteri memnuniyeti ile mümkündür. Bu nedenle birçok işletme kendi iş yönetimine göre stratejiler ve politikalar geliştirmek durumundadır. Dolayısıyla yüzünü müşteriye dönmeyen işletmeler büyüyemez, gelişemez, ısınamaz, aydınlanamaz (Aksatan & Aktaş, 2012).

#### 4.1. Müşteri Memnuniyetini Etkileyen Unsurlar

##### 4.1.1. Kalite Olgusu

Maliyete verilen hassasiyetin artması, sürekli farklılaşan tüketici davranış ve tutumları beraberinde de rekabetin artması işletmelerde kalitenin önemini ön plana çıkarmıştır. Günümüzde rekabetçi anlayışın yüksek olduğu pazarlarda, şirketlerin birbirlerine karşı üstünlük elde edebilmeleri ve süreklilik sağlayabilmeleri için hizmet kalitesinin ifade edilebilmesi, değerlendirilmesi ve ölçülmesi gibi işlemlere önem verilmesi gerekmektedir.

#### 4.1.2. Ürün Olgusu

İnsan, gereksinimlerinin bir bölümü, bazı maddi varlıklarla karşılanırken, bir kısmında maddi değeri bulunmayan birtakım çalışmalarla giderilebilmektedir. Birincil gereksinimleri genelde fiziksel ürün ve gereçlerle sağlanırken, ikincil gereksinimleri fiziksel araç ve gereçlerle memnuniyeti sağlaması pek mümkün gözükmemektedir (Özgüven, 2008).

#### 4.1.3. Fiyat Olgusu

Hizmet pazarlamasında fiyat kadar yaratıcılık ve yönetsel kabiliyet gerektiren farklı bir alan bulmak zordur. Hizmetlerin yaşam süresinin kısalığı, stoklanamaması ve isteklerin değişkenliği gibi özelliklerin olması fiyatlandırma açısından önemli sonuçlar doğurmaktadır. Müşterilerin ürün ve hizmetleri kendilerinin belirlemeye çalışması fiyatlandırma politikalarını iyice karmaşıklştırmıştır. Bu sebeple hizmetin esnekliğinin olması satıcının belirlediği fiyatı etkilemiştir (Tek & Özgül, 2013).

#### 4.1.4. Hız Olgusu

Ürünlerde olduğu gibi hizmetlerde ki dağıtımın da hızlı bir şekilde ulaşımı önemlidir. Hizmetlerin üretilmesi, ulaştırılması ve bitirilmesi tümleşik bir süreçtir. Hizmet veya ürünü satın alan birey hizmetle birlikte hizmet işletmesiyle ve onun işbirlikçileriyle bir yakınlık içerisinde girmiş bulunmaktadır.

#### 4.1.5. Tutundurma Olgusu

Hizmet yada mal üreten işletmeler değişime ayak uydurmak için hedef kitleleriyle sürekli iletişim halinde olmak zorundadırlar. Bu iletişimi gerçekleştirmek için de tutundurma karması elemanları kullanılmaktadır (Öztürk, 2003). Tutundurma kurumun ürettiği mal ve hizmetlerden tüketicileri haberdar eden ve kurumun gelişmesine yaşamasına katkısı olan bir pazarlama aracıdır (Mucuk,1998).

#### 4.1.6. İletişim Olgusu

İşletmelerde iletişim olgusu yalnızca tutundurma karmasından oluşmamaktadır. Müşterilerin satın alma kararlarını değiştirme gücüne sahip bütün pazarlama hareketleri pazarlamanın bir parçasını oluşturmaktadır. Bu nedenle hizmet işletmeleri açısından sunulduğu ortam, yer, hizmeti sağlayanların davranışları, görünüşleri ve hizmetin fiyatı pazarlama iletişiminin bir parçasıdır (Özgüven, 2008).

## 5. Materyal ve Yöntem

### 5.1. Araştırmanın Amacı

Araştırma kapsamında otel işletmelerinde kullanılan sadakat kartlarının müşteri memnuniyeti ve bağlılığına olan etkisinin olup olmadığı üzerinde durulmuştur. Otel işletmelerinde kullanılan sadakat kartlarının müşteri memnuniyeti ve bağlılıklarına etkisinin olup olmadığı, var ise hangi değişkenleri etkilediğinin saptanması araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır.

### 5.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri ve bilgileri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni İstanbul ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin müşterilerinden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise evren içinden gelişigüzel seçilip, katılmaya istekli ve sadakat program kartı kullanan 302 otel müşterisinden oluşmaktadır. Araştırma verilerinin analizinde SPSS 24 Paket Programı kullanılmıştır. Anket 40 sorudan oluşmaktadır. Anket formunda ilk 10 soru demografik özelliklerine istinaden sorulmuştur. Geriye kalan sorular ise 5’li likert ölçeği kullanılmış olup katılımcılardan “kesinlikle katılmıyorum”, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum” gibi cevaplandırmaları istenmiştir.

## 6. Bulgular

### 6.1. Araştırma ile ilgili Bulgular ve Değerlendirmeler

Araştırmada katılımcıların demografik yapılarını ortaya çıkarabilmek adına cinsiyet, eğitim durumu, aylık kişisel gelir, medeni durumu, yaş, meslek gibi değişkenlerden faydalanılmıştır. Bu bölümde öncelikle demografik değişkenlerin anket sonucunda ortaya çıkan frekans tabloları ve açıklamaları yer almaktadır.

**Çizelge 1: Katılımcıların Cinsiyet Değişkenine Bağlı Olarak Dağılımı**

	Cinsiyetiniz			
	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Erkek	128	42,4	42,4	42,4
Kadın	174	57,6	57,6	100,0
Toplam	302	100,0	100,0	

Çizelge 1’e göre ankete katılan 302 kişinin %57,6’sının kadın, %42,4’sının ise erkek olduğu görülmektedir. Kadınlar, erkeklere göre ankete daha yoğun bir katılım sağlamışlardır.

Çizelge 2: Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durumunuz					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
	Evli	152	50,3	50,3	50,3
	Bekar	150	49,7	49,7	100,0
	Toplam	302	100,0	100,0	

Diğer bir demografik değişken olan medeni durum bulguları incelendiğinde Çizelge 2. Üzerindeki verilere göre katılımcıların %50,3'lük bir oran ile 152'sinin evli, %49,7'lik bir oran ile 150'sinin bekâr olduğu görülmektedir. Ankete katılan çoğu katılımcı evlidir.

Çizelge 3: Katılımcıların Yaş Dağılımı

Yaşınız					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
	17 Yaş ve Altı	10	3,3	3,3	3,3
	18-29 Arası	70	23,2	23,2	26,5
	30-39 Arası	92	30,5	30,5	57,0
	40-49 Arası	89	29,5	29,5	86,4
	50-59 Arası	41	13,6	13,6	100,0
	Toplam	302	100,0	100,0	

Katılımcıların yaş dağılımları incelendiğinde %30,5'i (92) 30-39 yaş aralığında iken, %29,5'i (89) 40-49 yaş aralığında, %23,2'si (70) 18-29 yaş aralığında, %13,6'sı (41) 50-59 yaş aralığında ve %3,3'ü (10) 17 yaş ve altındadır. Buradan katılımcıların büyük çoğunluğunu 30-39 yaş grubunun oluşturduğunu söylemek mümkündür.

Çizelge 4: Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımı

Eğitim Düzeyiniz					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
	Lise	6	2,0	2,0	2,0
	Ön Lisans	22	7,3	7,3	9,3
	Lisans	148	49,0	49,0	58,3
	Yüksek Lisans / Doktora	126	41,7	41,7	100,0
	Toplam	302	100,0	100,0	



Katılımcıların %49'u (148) lisans mezunu iken %41,7'si (126) yüksek lisans ya da doktora mezunu, %7,3'ü (22) ön lisans mezunu ve %2'si (6) lise mezunudur. Katılımcıların büyük bir bölümünü üniversite mezunları oluşturmaktadır.

**Çizelge 5: Katılımcıların Gelir Düzeyi Dağılımı**

		Gelir Düzeyiniz			
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
	0-2000 TL	5	1,7	1,7	1,7
	2001-4000 TL	53	17,5	17,5	19,2
	4001-6000 TL	131	43,4	43,4	62,6
	6001-8000 TL	79	26,2	26,2	88,7
	8000+ TL	34	11,3	11,3	100,0
	Toplam	302	100,0	100,0	

Katılımcıların %43,4'ü (131) 4001-6000 TL aralığında gelir düzeyine sahipken, %26,2'si (79) 6001-8000 TL, %17,5'i (53) 2001-4000 TL aralığında gelire sahiptir. Katılımcıların %11,3'ü (34) 8000 TL'nin üzerinde gelire sahipken, %1,7'si (5) 2000 TL'nin altında gelire sahiptir. Bu durumda katılımcıların çoğunluğunun 4000 TL ve üzeri gelire sahip olduğu söylenebilir.

**Çizelge 6: Katılımcıların Meslek Dağılımı**

		Mesleğiniz			
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
	Kamu Çalışanı	75	24,8	24,8	24,8
	Özel Sektör Çalışanı	208	68,9	68,9	93,7
	Öğrenci	5	1,7	1,7	95,4
	Ev Hanımı	1	,3	,3	95,7
	Emekli	5	1,7	1,7	97,4
	Serbest Meslek	5	1,7	1,7	99,0
	Diğer	3	1,0	1,0	100,0
	Toplam	302	100,0	100,0	

Katılımcıların meslek dağılımları incelendiğinde %68,9'unun (208) özel sektör çalışanı olduğu görülürken, %24,8'inin (75) kamu çalışanı, %1,7'sinin (5) öğrenci, %1,7'sinin (5) emekli, yine %1,7'sinin (5) serbest meslek çalışanı ve %0,3'ünün (1) ev hanımı olduğu görülmektedir. Katılımcıların %1'i (3) diğer meslek gruplarında yer almaktadır.

**Çizelge 7: Katılımcıların Merkeze Üyelik Süreleri Dağılımı**

Ne Kadar Süredir Bu Merkeze Üyesiniz?					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
	0-1 Yıl	5	1,7	1,7	1,7
	1-2 Yıl	14	4,6	4,6	6,3
	3-4 Yıl	79	26,2	26,2	32,5
	5 yıl ve üzeri	204	67,5	67,5	100,0
	Toplam	302	100,0	100,0	

Katılımcıların %67,5'i (204) 5 yıl ve üzeri süredir bu merkeze üyeyken, %26,2'si (79) 3-4 yıldır, %4,6'sı (14) 1-2 yıldır ve %1,7'si (5) 1 yıldan kısa süredir merkeze üyedir.

**Çizelge 8: Katılımcıların Otellerde Konaklama Sıklığı Dağılımı**

Otellerde Konaklama Sıklığınız					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
	Hiç	3	1,0	1,0	1,0
	Yılda Bir	34	11,3	11,3	12,3
	6 Ayda Bir	178	58,9	58,9	71,2
	Ayda Bir	81	26,8	26,8	98,0
	Haftada Bir	6	2,0	2,0	100,0
	Toplam	302	100,0	100,0	

Katılımcıların otellerde konaklama sıklıkları incelendiğinde %58,9'unun (178) 6 ayda bir, %26,8'inin (81) ayda bir, %11,3'ünün (34) yılda bir, %2'sinin (6) haftada bir otellerde konakladığı görülmektedir. Katılımcıların %1'i (3) ise otellerde hiç konaklamadığını ifade etmektedir.

**Çizelge 9: Katılımcıların Otellerde Konaklama Önceliği Dağılımı**

Otellerde Konaklama Önceliğiniz					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
	Tatil	95	31,5	31,5	31,5
	Toplantı	146	48,3	48,3	79,8
	Eğitim	57	18,9	18,9	98,7
	Aile / Eş / Dost Ziyareti	4	1,3	1,3	100,0
	Toplam	302	100,0	100,0	

Katılımcıların %48,3'ünün (146) otellerde konaklama öncelikleri toplantı amaçlı iken %31,5'inin (95) tatil, %18,9'unun (57) eğitim ve %1,3'ünün (4) aile / eş / dost ziyaretidir. Katılımcıların otellerde konaklama önceliğinin daha çok toplantı olduğu görülmektedir.

**Çizelge 10: Katılımcıların Sadakat Kartı Yönelik Görüş Dağılımı**

Sadakat Kartı Faydalı Buluyor Musunuz?					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
	Evet	278	92,1	92,1	92,1
	Hayır	24	7,9	7,9	100,0
	Toplam	302	100,0	100,0	

Son olarak katılımcıların %92,1'i (278) sadakat kartı faydalı bulurken, %7,9'u (24) sadakat kartı faydalı bulmamaktadır.

## Ölçek Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Analizi

**Çizelge 11: Güvenirlik Analizi**

Ölçek	Reliability Statistics	
	Cronbach's Alpha	N of Items
Memnuniyet	,971	10
Sadakat 1	,883	10
Sadakat 2	,948	10

Cronbach's Alpha değerinin yorumu şu şekildedir:

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir.
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliğe sahiptir.
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güveniliridir.
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güveniliridir.

Yapılan güvenilirlik analizi neticesinde her üç ölçek içinde yüksek derecede güvenilir-dir sonucuna ulaşılmaktadır.

## Ölçüm Değişkenlerinin Normal Dağılıp Dağılmadığının İncelenmesi

Çizelge 12: Normallik Testi

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Memnuniyet	,261	302	,000	,746	302	,000
Sadakat 1	,089	302	,000	,958	302	,000
Sadakat 2	,162	302	,000	,857	302	,000
a. Lilliefors Significance Correction						

: %95 güven düzeyinde seri normal dağılıma sahiptir.

: %95 güven düzeyinde seri normal dağılıma sahip değildir

Hem Kolmogorov-Smirnov hem de Shapiro-Wilk değerleri incelendiğinde her üç ölçek için de sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan RED, %95 güven düzeyinde seri normal dağılıma sahip değildir sonucuna varılmaktadır. Bu doğrultuda yapılacak fark analizlerinde parametrik olmayan testler kullanılacaktır.

## Demografik Değişkenlere Göre Sadakat Program Kartlarının Müşteri Memnuniyeti ve Bağlılık Ölçeği Düzeyleri Arasındaki Farklılığı İncelenmesi

Çizelge 13: Cinsiyete Göre Fark Testi

Ranks						
	Cinsiyetiniz			N	Mean Rank	Sum of Ranks
Memnuniyet	dimension 1	Erkek	128		106,81	13671,50
		Kadın	174	184,38	32081,50	
		Total	302			
Sadakat 1	dimension 1	Erkek	128		112,77	14434,50
		Kadın	174	179,99	31318,50	
		Total	302			
Sadakat 2	dimension 1	Erkek	128		104,45	13369,50
		Kadın	174	186,11	32383,50	
		Total	302			
Test Statistics <sup>a</sup>						
	Memnuniyet	Sadakat 1	Sadakat 2			
Mann-Whitney U	5415,500	6178,500	5113,500			
Wilcoxon W	13671,500	14434,500	13369,500			
Z	-8,024	-6,619	-8,054			
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000			
a. Grouping Variable: Cinsiyetiniz						

: Cinsiyete göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Cinsiyete göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan RED, cinsiyete göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde kadın katılımcıların erkek katılımcılara göre daha olumlu görüşlere sahip oldukları görülmektedir.

Çizelge 14: Medeni Duruma Göre Fark Testi

Ranks					
	Medeni Durumunuz		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Memnuniyet	dimension1	Evli	152	168,76	25652,00
		Bekar	150	134,01	20101,00
		Total	302		
Sadakat 2	dimension1	Evli	152	168,92	25675,50
		Bekar	150	133,85	20077,50
		Total	302		
Test Statistics <sup>a</sup>					
	Memnuniyet		Sadakat 1	Sadakat 2	
Mann-Whitney U	8776,000		10139,500	8752,500	
Wilcoxon W	20101,000		21464,500	20077,500	
Z	-3,638		-1,663	-3,499	
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000		,096	,000	
a. Grouping Variable: Medeni Durumunuz					

: Medeni duruma göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Medeni duruma göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada sadakat 1 ölçeği için Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan REDDEDİLEMEZ, medeni duruma göre katılımcıların sadakat 1 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır. Memnuniyet ve sadakat 2 ölçekleri için ise Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan RED, medeni duruma göre katılımcıların memnuniyet ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Ortalamalar incelendiğinde evli katılımcıların bekar katılımcılara göre daha olumlu görüşlere sahip oldukları görülmektedir.

Çizelge 15: Yaşa Göre Fark Testi

Ranks			
	Yaşınız	N	Mean Rank
Memnuniyet	17 yaş ve altı	10	50,95
	18-29	70	106,97
	30-39	92	138,08
	40-49	89	186,67
	50-59	41	205,82
	Total	302	
Sadakat 1	17 yaş ve altı	10	84,15
	18-29	70	123,14
	30-39	92	139,92
	40-49	89	178,92
	50-59	41	182,82
	Total	302	
Sadakat 2	17 yaş ve altı	10	57,90
	18-29	70	110,30
	30-39	92	150,41
	40-49	89	181,56
	50-59	41	181,88
	Total	302	
Test Statistics <sup>a,b</sup>			
	Memnuniyet	Sadakat 1	Sadakat 2
Chi-square	70,730	29,073	42,838
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000	,000
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: Yaşınız			

: Yaşa göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Yaşa göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan RED, yaşa göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtların-

da istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Rank değerleri incelendiğinde 17 yaş altı katılımcıların diğer katılımcılara göre daha olumsuz görüşlere sahip oldukları görülmektedir.

**Çizelge 16: Eğitim Durumuna Göre Fark Testi**

Ranks			
	Eğitim Düzeyiniz	N	Mean Rank
Sadakat 1	Lise	6	195,75
	Ön lisans	22	169,73
	Lisans	148	136,03
	Yüksek Lisans / Doktora	126	164,38
	Total	302	

Test Statistics <sup>a,b</sup>			
	Memnuniyet	Sadakat 1	Sadakat 2
Chi-square	6,740	9,906	5,769
df	3	3	3
Asymp. Sig.	,081	,019	,123
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: Eğitim Düzeyiniz			

: Eğitim durumuna göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Eğitim durumuna göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada memnuniyet ve sadakat 2 ölçekleri için Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan REDDEDİLEMEZ, eğitim durumuna göre katılımcıların memnuniyet ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır. Sadakat 1 ölçeği için ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiş ve lisans mezunu katılımcıların diğer katılımcılara göre daha olumsuz görüşlere sahip oldukları belirlenmiştir.



**Çizelge 17: Katılımcıların Gelir Durumuna Göre Fark Analizi**

Test Statistics <sup>a,b</sup>			
	Memnuniyet	Sadakat 1	Sadakat 2
Chi-square	8,754	8,607	7,517
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,068	,072	,111
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: Gelir Düzeyiniz			

: Kadroya göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Kadroya göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan REDDEDİLEMEZ, gelir durumuna göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

**Çizelge 18: Katılımcıların Mesleğine Göre Fark Testi**

Ranks			
	Mesleğiniz	N	Mean Rank
Memnuniyet	Kamu Çalışanı	75	170,91
	Özel Sektör Çalışanı	208	147,48
	Öğrenci	5	88,30
	Ev Hanımı	1	20,50
	Emekli	5	171,60
	Serbest Meslek	5	86,80
	Diğer	3	168,50
	Total	302	

Test Statistics <sup>a,b</sup>			
	Memnuniyet	Sadakat 1	Sadakat 2
Chi-square	13,432	6,485	9,639
df	6	6	6
Asymp. Sig.	,037	,371	,141
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: Mesleğiniz			

: Mesleğe göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Mesleğe göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada sadakat 1 ve sadakat 2 ölçekleri için Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan REDDEDİLEMEZ, mesleğe göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır. Memnuniyet ölçeği için ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna ulaşılmış, öğrenci, ev hanımı ve serbest meslek sahiplerinin diğer katılımcılara göre daha olumsuz görüşlere sahip oldukları belirlenmiştir.

**Çizelge 19: Katılımcıların Üyelik Sürelerine Göre Fark Testi**

Ranks				
	Ne Kadar Süredir Bu Merkeze Üyesiniz?	N	Mean Rank	
Memnuniyet	dimension1	0-1 Yıl	5	83,20
		1-2 Yıl	14	106,93
		3-4 Yıl	79	146,47
		5 yıl ve üzeri	204	158,18
		Total	302	

Test Statistics <sup>a,b</sup>			
	Memnuniyet	Sadakat 1	Sadakat 2
Chi-square	9,031	3,400	5,722
df	3	3	3
Asymp. Sig.	,029	,334	,126
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: Ne Kadar Süredir Bu Merkeze Üyesiniz?			

: Üyelik süresine göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Üyelik süresine göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada sadakat 1 ve sadakat 2 ölçekleri için Asymp. Sig. değeri 0,05'ten büyük olduğundan REDDEDİLEMEZ, üyelik süresine göre katılımcıların sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır. Memnuniyet ölçeği için ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiş, 0-1 yıl aralığında üyelik süresine sahip katılımcıların memnuniyetlerinin diğer katılımcılara göre daha düşük olduğu belirlenmiştir.

**Çizelge 20: Katılımcıların Otellerde Konaklama Sıklıklarına Göre Fark Testi**

Ranks				
	Otellerde Konaklama Sıklığınız		N	Mean Rank
Memnuniyet	dimension1	Hiç	3	168,67
		Yılda Bir	34	105,97
		6 Ayda Bir	178	162,10
		Ayda Bir	81	150,65
		Haftada Bir	6	97,75
		Total	302	
Sadakat 1	dimension1	Hiç	3	198,00
		Yılda Bir	34	112,56
		6 Ayda Bir	178	160,77
		Ayda Bir	81	146,77
		Haftada Bir	6	137,67
		Total	302	
Sadakat 2	dimension1	Hiç	3	198,67
		Yılda Bir	34	103,68
		6 Ayda Bir	178	161,07
		Ayda Bir	81	149,27
		Haftada Bir	6	145,08
		Total	302	

Test Statistics <sup>a,b</sup>			
	Memnuniyet	Sadakat 1	Sadakat 2
Chi-square	15,781	10,032	13,374
df	4	4	4
Asymp. Sig.	,003	,040	,010
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: Otellerde Konaklama Sıklığınız			

: Otellerde konaklama sıklığına göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Otellerde konaklama sıklığına göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada her üç ölçek için de Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan RED, otellerde konakla sıklığına göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Rank değerleri incelendiğinde sadakat 1 ve sadakat 2 ölçeklerinde yılda bir kez otellerde konaklayan katılımcıların diğer katılımcılara göre daha olumsuz görüşlere sahip oldukları belirlenmiştir. Memnuniyet ölçeğinde ise otellerde kalmayan katılımcıların diğer katılımcılara göre memnuniyet düzeylerinin daha düşük olduğu belirlenmiştir.

**Çizelge 21: Katılımcıların Otellerde Konaklama Nedenlerine Göre Fark Testi**

Ranks			
	Otellerde Konaklama Önceliğiniz	N	Mean Rank
Memnuniyet	Tatil	95	103,72
	Toplantı	146	171,17
	Eğitim	57	184,22
	Aile / Eş / Dost Ziyareti	4	102,00
	Total	302	
Sadakat 1	Tatil	95	113,61
	Toplantı	146	163,01
	Eğitim	57	186,23
	Aile / Eş / Dost Ziyareti	4	136,50
	Total	302	
Sadakat 2	Tatil	95	106,86
	Toplantı	146	170,28
	Eğitim	57	178,96
	Aile / Eş / Dost Ziyareti	4	134,75
	Total	302	
Test Statistics <sup>a,b</sup>			
	Memnuniyet	Sadakat 1	Sadakat 2
Chi-square	49,936	29,633	37,577
df	3	3	3
Asymp. Sig.	,000	,000	,000
a. Kruskal Wallis Test			
b. Grouping Variable: Otellerde Konaklama Önceliğiniz			

: Otellerde konaklama önceliğine göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Otellerde konaklama önceliğine göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan Kruskal Wallis Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada her üç ölçek için de Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan RED, otellerde konaklama önceliğine göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Rank değerleri incelendiğinde sadakat 1 ve sadakat 2 ölçeklerinde tatil amacıyla otellerde konaklayan katılımcıların diğer katılımcılara göre daha olumsuz görüşlere sahip oldukları belirlenmiştir. Memnuniyet ölçeğinde ise tatil ve aile / eş / dost ziyareti amacıyla otellerde konaklayan katılımcıların diğer katılımcılara göre memnuniyet düzeylerinin daha düşük olduğu belirlenmiştir.

**Çizelge 22: Katılımcıların Sadakat Karttan Memnuniyetlerine Göre Fark Testi**

Ranks					
	Sadakat Kartı Faydalı Buluyor Musunuz?		N	Mean Rank	Sum of Ranks
Memnuniyet	dimension1	Evet	278	161,81	44984,50
		Hayır	24	32,02	768,50
		Total	302		
Sadakat 1	dimension1	Evet	278	158,52	44069,50
		Hayır	24	70,15	1683,50
		Total	302		
Sadakat 2	dimension1	Evet	278	161,92	45014,00
		Hayır	24	30,79	739,00
		Total	302		

Test Statistics <sup>a</sup>			
	Memnuniyet	Sadakat 1	Sadakat 2
Mann-Whitney U	468,500	1383,500	439,000
Wilcoxon W	768,500	1683,500	739,000
Z	-7,348	-4,763	-7,079
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000

a. Grouping Variable: Sadakat Kartı Faydalı Buluyor Musunuz?

: Sadakat kartı faydalı bulma durumuna göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

: Sadakat kartı faydalı bulma durumuna göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Normallik testi bulgusu doğrultusunda parametrik olmayan Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Yapılan sınamada her üç ölçek için de Asymp. Sig. değeri 0,05'ten küçük olduğundan RED, sadakat kartı faydalı bulma durumuna göre katılımcıların memnuniyet, sadakat 1 ve sadakat 2 ölçek yanıtlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır sonucuna varılmaktadır. Rank değerleri incelendiğinde sadakat kartı faydalı bulmayan katılımcıların faydalı bulan katılımcılara göre daha olumsuz görüşlere sahip oldukları belirlenmiştir.

## 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmeler, tüketici olarak kabul ettiği kurum ve kişilerin talep ve gereksinimlerini karşılamak için hizmet, ürün ve birtakım fikirler üretirler. İşletmeler bu hedeflere ulaşmaya çalışırken zamanla birtakım değişimlerle karşılaşmışlardır. Gelişen teknolojiyle beraber tüketicilerin iletişim ve eğitim düzeylerine paralel olarak pazarlama etkinlikleri de değişim göstermiştir.

Pazarlama, süreç içerisinde satış çabasının gösterilmediği üretim döneminden, tüketicilerin gereksinimlerini belirleyerek uygun ve doğru hizmetler, ürünler sunmaya çalışan pazarlama anlayışına doğru ilerleme kaydetmiştir. Yeni pazarlama anlayışıyla beraber geleneksellikten uzaklaşmış olup, modern pazarlamaya doğru ilerleyen zaman diliminde birçok yeni pazarlama yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşımlar, şartlara, zamana ve duruma göre faaliyete geçirilmiştir. Yoğun rekabetin yaşandığı günümüz şartlarında işletmeler ürün odaklı olmaktan ziyade müşteri odaklı yaklaşımı benimsemiştir. Benzer pazarlara, benzer imkân ve teknolojilerle sunulan hizmetler ve ürünler müşterilerin gözünde aynı şekilde benzer bir imaj çizerek farklılığı yakalayamamıştır. Zaman içerisinde sunulan ürünün, hizmetin benzerinin yapılmasıyla kendine has özelliklerini kaybetmesi söz konusudur. Tüketicilerin bir işletmeye yönelebilmesi için isteklerinin, taleplerinin yerine getirilmesi ve istenilen şekilde kendisine sunulmuş olması gerekmektedir. Bu noktada başarı sağlamak için de müşterilere özen gösterilerek, onların daha yakından tanınmasıyla elde edilen bilgiler ışığında, müşterilerin işletme sürecinin bir parçası haline getirilmesi sağlanmalıdır.

Teknolojide meydana gelen gelişmeler ve küreselleşen dünyada rekabet şartlarının her geçen gün zorlaşması sonucu ortaya çıkan müşteri ilişkileri yönetimi; tüketiciler hakkında gerekli bilgilere ulaşmaya, bu bilgiler ışığında tüketicileri alt segmentlere ayırmaya, kârı yüksek olan müşterilere yapılması gereken yatırımın belirlenmesine ve her bir tüketiciye özel strateji geliştirmeye odaklanmaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi son yıllarda hem müşterilere hem de işletmelere sağlamış olduğu katkılardan dolayı işletmelerin kârlılığının artmasına, gelirinin yükselmesine, müşteri bağlılığının ve tatmininin en yüksek seviyeye çıkarılması noktasında tercih edilen bir yöntem olarak kabul edilmektedir.

İşletmeler yoğun ve zorlu rekabet koşullarında var olabilmek için potansiyel ve mevcut müşterilerini elde tutmak zorundadır. Müşterilerin kontrol altına alınabilmesi içinse onlarla etkili bir iletişimin sağlanması büyük önem taşımaktadır. Müşteri ilişkileri yönetimi sayesinde müşterilerle kolayca iletişim kurulabilmekte, bu ilişki dolayısıyla müşterilerin talepleri ve beklentileri yerine getirilerek müşteri memnuniyeti sağlanabilmektedir. İşletmeler, müşteri memnuniyeti sağlamak için; taleplerin ve beklentilerin doğru olarak tespit edilmesinin yanında, müşterinin ürüne ve hizmete olan algısının nasıl olduğunun araştırılması ve müşterinin işletmeye karşı olumlu bir görüş beslemesi noktasında gayret göstermelidir. Fakat günümüz rekabet ortamında müşterinin memnun olması tek başına bir işe yaramamaktadır. Çünkü işletmelerin büyümesinin yolu kendi müşterilerini korumaları ve sürekli yeni müşteriler kazanmaya çalışmalarıdır.

Bilinen bir gerçektir ki yeni müşteri kazanmak eski müşteriyi elde tutmaktan daha masraflıdır. Dolayısıyla işletmeler ilk olarak müşteri sadakati sağlayarak eski müşterilerini korumalıdır. Müşterilerin sadık hale getirilmesi ve eski müşterilerin elde tutulmasında en önemli etken hiç şüphesiz müşteri memnuniyetidir. Memnun kalan müşteri zamanla sadakatli bir müşteri haline gelecektir. Müşteri sadakati, müşterinin seçme şansı olduğunda, aynı markaya yönelmesi ya da benzer gereksinimlerine çözüm bulmak için aynı işletmeyi tercih etmesi, eylemi ve arzusu olarak ifade edilebilir (Odabaşı, 2000). Müşteri sadakati, işletmeler için hayati önem taşıyan bir konu olup zaman alan bir süreçtir. Bilginin hızla yayılması, teknolojinin hızla gelişmesi rekabet ortamını tetiklemiş ve dolayısıyla pazarlama uygulamaları daha çok müşteri odaklı bir hal almıştır. İşletme yöneticileri de bu durumun farkında olup dikkatlerini uzun vadeli müşteri ilişkilerini sağlamaya yöneltmişlerdir. Çünkü müşteri ilişkilerinde ayrıcalık elde edebilmek bu stratejiyle mümkün olabilecektir. Bu doğrultuda geliştirilmiş birtakım stratejiler bulunmaktadır. Bu stratejilerin adı literatürde bağlılık programları olarak adlandırılmaktadır. İşletmelerin yeni müşteriler elde edebilmek

ve mevcut müşterilerini sadık hale getirebilmek için uyguladıkları ve en yaygın olarak kullandıkları sadakat kart uygulamasıdır. Müşterilerin sadakat program kartlarını algılamaları, kurum ile bağlarını iyileştirmeleri, müşterilerin kuruma besledikleri güven gibi bilgilerin işletme tarafından farkında olunması, işletmelerin uygulayacakları sadakat kartlarının başarısı için bir hayli önem arz etmektedir. Genellikle ücretsiz olarak sunulan bu kartlar sayesinde kurumlar, müşterileri kolaylıkla tanıma imkânını elde etmektedir. İşletmeler bu kartların imkânlarını, avantajlarını müşterilerine anlatarak kart kullanımını yaygın hale getirmelidir. İşletmeler, bu kartların kullanılmasını sağlayarak, müşterilerin bilgilerine kolaylıkla veri tabanından ulaşabilmekte ve bu bilgiler doğrultusunda işletmenin pazarlama çalışmalarına fayda sağlayabilmektedirler.

Sadakat Program Kartları, müşteri memnuniyetini, bağlılığını arttırma, daima müşterileri mükâfatlandırarak sadakati, satışları, müşteri payını ve yaşam süresince müşteri değeri oluşturmak gibi birbirleriyle bağlantılı amaçlara hizmet etmektedir. 1990'lı yıllarda ilk kez özel yolcu program uygulamalarıyla faaliyete geçmiştir. Müşteri ve kurumsal satış geliştirme faaliyetleri arasında yer alan Sadakat Program Kartları kısa ve uzun vadede ilişkilerin olumlu yönde gelişimine katkıda bulunmaktadır. Teknolojinin hızlı gelişimi dolayısıyla yoğun rekabete maruz kalan tüm işletmeler müşterileriyle ilgili gerekli bilgilere bu sayede kolayca ulaşmışlardır. Hizmet sektöründeki değişken maliyetlerin yüksek olmasından dolayı Sadakat Program Kart uygulamaları otel işletmelerine bu çerçevede önemli faydalar sağlamaktadır.

Sadakat kartları, işletmenin satış kayıtları ve müşteri kimliği ile bilgiler sağlar. Kartlar, ne zaman, kaç gün, hangi sıklıkla kalındığı gibi bilgilerin yanı sıra müşterilerin harcama alışkanlıkları ve yaşam tarzları ile ilgili de birtakım bilgiler sağlar. Başka bir ifadeyle, bu kartlar otel işletmesinde müşterilerin yaptıkları alımları müşteri bazında değerlendirmeye olanak sağlamada ve her bir müşterinin satın alma eğilimlerini ve alışkanlıklarını belirlemede işletmelere önemli bilgiler sunmaktadır.

Sadakat kartları müşterilerle ilgili bilgiler edinmenin önemli yollarından birisidir. Teknolojinin her geçen gün gelişimi sayesinde otel işletmeleri bu kartların kullanımı konusunda büyük kolaylık yaşamıştır. Önem verilmesi gereken bir husus bu kartların, sadece indirim kartı olma özelliğinin kullanılmasının yanında MİY uygulamalarına izin verecek bir işleve de sahip olması gerekmektedir. Rekabetin yoğun olduğu otel sektöründe, işletmeler kime hizmet sağladığını, hangi zaman zarfında kaldıklarını ve hangi sıklıkla işletmede bulduklarına dair bilgileri sadakat kartları aracılığıyla öğrenebilmektedir. Sadakat program kartlarının alt yapısının iyi kurulmasıyla, puan ve indirim kazandıran kampanyaların kolaylıkla faaliyete geçirilmesi sağlanacaktır.



Araştırma sonuçlarında, otel işletmelerinde sadakat program kartlarının kullanılmasının bağlayıcılık aşamasında önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Sadakat kartlarının müşteri bağlılığına ve memnuniyetine olan etkilerinin araştırıldığında ise araştırmaya katılan müşterilerin otel tercihlerindeki sebepler ve kartların sağladığı en önemli avantaj konusunda önem verdikleri konunun fiyatların uygunluğu olduğu sonuçlarımıza yansımıştır. Diğer bir ifadeyle bağlılığın fiyat hassasiyeti noktasında etkisini kaybettiğini vurgulamıştır.

Otel işletmelerinde sadakat program kartlarının kullanımıyla müşteri memnuniyetinin sağlanması işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve karlılıklarının devamının sağlanması açısından oldukça önemlidir. Otel işletmelerinin müşteri memnuniyeti ve bağlılığı konusunda başarılı olabilmeleri için müşterilerin maksimum memnuniyet ile otelde konaklamaları sağlanmalıdır. Müşterilere samimi davranışlarda bulunarak, onları daha iyi tanıyarak, gereksinimlerini bilerek sadakat kart uygulamaları daha başarılı hale getirilebilir.

Bu bilgiler doğrultusunda yapılan bu çalışma, otel işletmelerinde kullanılan sadakat program kartlarının müşteri memnuniyeti ve bağlılığına etkisine yönelik bilgiler araştırılmış ve incelenmiştir. Çalışmada yer alan araştırma sonuçları ise, sadakat program kartlarının müşteriye sağladığı faydalar ve sadakat kartlarının müşteri memnuniyetine ve bağlılığına etkilerinin belirlenmesine yönelik olarak gerçekleştirilmiş bir saha çalışmasıdır. Araştırmanın kapsamı, araştırma aşamasında yapılan literatür taramalarından elde edilen netice doğrultusunda, İstanbul ilinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinin kart kullanan müşterileri üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Bu araştırmanın güvenilirlik ölçümünde Alpha (a) modelinin güvenilirlik kat sayısı hesaplanmış olup, ölçekte toplamda 40 soru sorulmuştur. Bütün soru gruplarının ise yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

Araştırmada kullanılan müşteri memnuniyet ve sadakat ölçekleri Çetintürk'ün (2016) "Müşteri Değeri, Müşteri Tatmini ve Marka Sadakati: Üniversite Sosyal Tesisleri Üzerine Bir Araştırma" ve Mutlubaş'ın (2017) "Müşteri Memnuniyetini Oluşturan Faktörlerin Müşteri Sadakatine Etkisinin Lojistik Regresyon Analizi İle İncelenmesi" adlı çalışmasından alınmıştır.

İstanbul'daki beş yıldızlı otel müşterilerinin sadakat kart kullanımlarının memnuniyet ve bağlılığına etkisine yönelik faktörleri ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmaya dair birtakım öneriler yapılmıştır.

- Otel müşterileri tarafından sadakat kart kullanımı büyük oranda faydalı görülmektedir. Müşteri bağlılığının ve memnuniyetinin kazanılması noktasında işletmelere fayda sağlamaktadır. Otel işletmeleri sadakat program kart kullanımına önem vermelidirler.
- Sadakat kart kullanımı zamandan tasarruf edilmesi noktasında kolaylık sağlamaktadır. Müşteri memnuniyetinin artmasına yönelik katkısının yüksek olduğu görülmektedir. Otomasyon sistemlerinin ve kioskların sayısı artırılarak sadakat kart kullanımı teşvik edilmelidir.
- Sadakat kartlarının sağlamış olduğu indirimler sayesinde otel müşterilerinin memnuniyetinin arttığı görülmektedir. Memnuniyetin artması noktasında sadakat program kartlarının kullanımının hem personel tarafından hem de işletme tarafından teşvik edilmesi gereklidir.
- Sadakat kart kullanıcılarının görüş ve önerilerini işletmeye kolaylıkla iletebiliyor olması müşteri memnuniyetinin artmasını sağlamaktadır. Müşterilerin görüş ve önerilerini bu kart vasıtasıyla iletebileceği detaylı bir şekilde aktarılmalıdır.
- Hizmet sonrasında sadakat kart sahibi otel müşterilerinin şikâyetlerinin dikkate alındığı görülmektedir. Müşterilerin şikâyetlerini hizmet sonrasında rahatlıkla iletebiliyor olması müşteri memnuniyetinin sağlanması noktasında katkı sağlamaktadır. Bu karta sahip müşteriler kolaylıkla işletmeye ulaşabilmelidirler. Bununla ilgili CRM çalışmalarına özen gösterilmelidir.
- Sadakat kart sahibi otel müşterilerinin tercihlerinin fiyatın artmasıyla değişime uğradığı görülmektedir. Otellerin fiyatının artması müşteri sadakatini olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmeler fiyat politikalarında dikkatli davranmalıdır.
- İşletmenin konum olarak sadakat kart sahibi otel müşterisine uzak olması müşterinin bağlılığını etkilemektedir. Mesafenin yakın olması işletmenin tercih edilmesinde önemli bir paya sahiptir. İşletmeler hedef kitlelere tüm imkânlarıyla ulaşmaya çalışmalıdır.
- Sadakat kart sahibi müşterilerin kendilerini ayrıcalıklı hissettiği görülmektedir. Bu kartlara sahip olmak işletmeye olan sadakati arttırdığı görülmektedir.

Müşteri memnuniyeti ile müşteri sadakatinin belirlenmesine yönelik literatürde çalışmalar olsa da, uygulama alanında yapılacak çalışmalar genişletilebilir. Uygulama alanı turizm sektörü olmasına rağmen, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde konaklayan müşteriler ile sınırlıdır.

## 8.Kaynaklar

- Akat, Ö. (2000). Turizm İşletmeciliği. Bursa: Ekin Kitapevi.
- Akın, M., H. (2013). Müşteri İlişkileri Yönetimi (MİY) Kapsamında Şikâyetlerin Yönetimi: Seyahat Acenteleri Müşterileri Üzerine Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Aksatan, M., & Aktaş, G. (2012). Küçük Konaklama İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi:Alaçatı Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 233-247.
- Butscher, S, A. (2002). *Customer Loyalty Programmes and Clubs*. Gower Publishing Limited.
- Chang, Y.-H., & Chen, F.-Y. (2007). Relational benefits, switching barriers and loyalty: A study of airline customers in Taiwan. *Journal of Air Transport Management*, 104-109.
- Çetintürk, İ. (2016). Müşteri Değeri, Müşteri Tatmini ve Marka Sadakati: Üniversite Sosyal Tesisleri Üzerine Bir Araştırma, 14 (2), 93-109.
- Çabuk, S., Orel, F ve Güler, E. (2006). Süpermarket Müşterilerinin Mağaza Kartı Tercih Nedenlerine En Fazla Etki Eden Değişkenlerin Ortaya Çıkarılmasına Yönelik Bir Araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(2), 81-94.
- Mucuk, İ. (1998). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mutlubaş, (2007). Müşteri Memnuniyetini Oluşturan Faktörlerin Müşteri Sadakatine Etkisinin Lojistik Regresyon Analizi İle İncelenmesi, Cilt. 1, Sayı.3, ss.1-15.
- Özgüven, N. (2008). Hizmet Pazarlamasında Müşteri Memnuniyeti ve Ulaştırma Sektörü Üzerinde Bir Uygulama . *Ege Akademik Bakış*, 651-682.
- Tek, P. D., & Özgül, E. (2013). İzmir.
- Uysal , F., & Aksoy, Ş. (2004). Müşteri İlişkileri Yönetimindeki Temel Boyutlar Ve Tıbbi Malzeme Lojistiği Üzerine Bir Uygulama. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*(7), 129-144.

- Voorhees, C.M., McCall, M. and Calantone, R.J. (2011), “Customer loyalty: a new look at the benefits of improving segmentation efforts with rewards programs”, Cornell Hospitality Reports, ss. 4-14.
- Yenidoğan, T.G. (2009). Müşteri Sadakat Programları:Pazarlama Yazınında Bakış Açıları ve Genel Bağlam. Balıkesir Üniversitesi

## ORGANİZASYONLARDA Y KUŞAĞI'NIN DAVRANIŞ, LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK AÇISINDAN İNCELENMESİ-PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Fehime Açikkol<sup>1</sup>

İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi

Dr. Murat Adil Salepçioğlu<sup>2</sup>

İAÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Dr. Öğretim Üyesi

### Özet

Y kuşağının iş hayatından beklentilerini ve bu beklentilerinin karşılanmadığında örgütsel bağlılığını etkileme biçiminin incelenmesi araştırmanın amacını belirtmektedir. Kurumlar için gelecekte iş dünyasını harekete geçirecek Y kuşağının beklentilerini karşılayabilmek için sistemlerini, faaliyetlerini hazırlamaları açısından bu çalışma önem taşımaktadır. Bu araştırmaya ilişkin istatistiklere ulaşabilmek amacı ile anket yönteminden faydalanılmıştır. Çalışma perakende sektöründe faaliyet gösteren Y kuşağı çalışanlarına 6 soruluk bir demografi anketi uygulanmıştır, ardından 5'li likert ölçeğinden oluşan liderlik, iletişim, karar verme ve motivasyon öğelerini kapsayan 36 soruluk çalışanların mevcut durumunu ve beklentilerini ölçmeyi amaçlayan anket uygulanmıştır. Son olarak örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçümüne ilişkin 12 soru ile veriler toplandı. Anket perakende sektöründe bulunan çalışanlara dağıtılarak offline olarak gerçekleştirilmiştir. Ankete perakende sektöründe çalışmakta olan 204 kişi katılmıştır. Toplanan veriler SPSS 21 (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik paket programı ile analiz edilerek araştırmanın amacına uygun bulgulara ulaşılmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, kullanılan Kruskal Wallis H Testi sonucunda çalışanların kıdem yılına göre iş yaşamından beklentileri, motivasyon beklentileri ve kurum tatminleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık belirlenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için ise Spearman Korelasyon Testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular sonucunda, iş yaşamından beklentiler, yöneticiden beklenen liderlik, motivasyon özellikleri iletişim tarzları ile kurumdaki mevcut durum arasında istatistiksel

olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Kurumdaki mevcut durum, liderlik, motivasyon özellikleri ve iletişim tarzları ile kurum tatmini arasında da istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye ulaşılmıştır. Kurumdaki çalışanların tatminleri ile kurum bağlılığı arasında da pozitif yönde düşük düzeyde istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** *Y Kuşağı, Örgütsel Bağlılık, Perakende, 5'li Likert Ölçeği*

## AN INVESTIGATION OF BEHAVIOR, LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF GENERATION Y IN ORGANIZATIONS-A RESEARCH IN RETAIL SECTOR

### Abstract

The aim of this study is to develop the way Y influences the expectations of business life and its organizational commitment to meet these expectations. Y generation's expectations are expressed according to your expectations, systems, activities to prepare their work there carries the importance. The survey method was used to reach the statistics for this research. A 6-question demographic questionnaire was applied to generation Y employees, and on the 5-point Likert scale, a questionnaire aiming to measure the current situation and expectations of 36-item employees who preferred leadership, communication, decision-making and motivation items was applied. Finally, 12 questions were collected according to organizational commitment and job satisfaction measurement. The survey is distributed to employees in the retail industry made offline. The survey included 204 people in the retail sector. The collected data were analyzed by SPSS 21 (Statistical Package for the Social Sciences) statistical package program and the analysis plan was tried to reach the findings for the purpose of the study. The evaluation obtained by the hand was evaluated and a significant difference was determined between the expectations of the employees employed in the Kruskal Wallis H Test and their expectations, motivation expectations and the practices of the institutions. Spearman Correlation Test was used to find the relationship between variables. In the obtained results, we had a potentially low level of effective relationship with expectations from work life, leadership from the manager, motivation characteristics of communication, and one of the current situation areas in the institution. The current situation, leadership, motivation characteristics and communication styles in the institution can positively affect the relationship between the institutions related to the satisfaction of the employees in the institution.

**Keywords:** *Y generation, Organizational commitment, Retail, Five-Point Likert scale.*

## 1. Giriş

Her kuşağın iş yapma biçimleri, örgütten beklentileri ve liderlik tarzları arasında önemli farklılıklar vardır. Örgütler kuşaklar arasındaki farklılıkları iyi bir şekilde gözlemleyerek örgütün uyum içinde çalışmasını amaçlamaktadır. X kuşağı da örgütlerde her sene önemi artmakta ve çalışma sürecinde daha yoğun bir biçimde yer almaktadır. Yakın zamanda ise yönetici olarak çalışmaya başlayacak bu kişiler daha çok Y kuşağı olarak karşımıza çıkacaktır. Y kuşağı ve diğer kuşaklar arasında önemli farklılıkların olduğu dikkati çekmektedir. Bunun sebebi Y kuşağı küreselleşmenin etkili olduğu ve teknolojinin oldukça geliştiği bu dönemde doğmuştur. Türkiye gibi yoğun genç nüfusa sahip ülkelerde dinamik iş gücünün büyük bir bölümü Y kuşağıdır

Türkiye İstatistik kurumundan alınan veriler doğrultusunda Türkiye'nin nüfus yoğunluğunun büyük çoğunluğu 1965-1979 dönemi arasında doğan X kuşağı ve 1981-2000 döneminde dünyaya gelen Y kuşağından oluşmaktadır. X kuşağı iş sürecinde oldukça tecrübeli bir kuşak olmasına karşın teknolojiyi kullanma ve teknolojik kavramlar bakımından yetersiz olmaktadır. Y kuşağı ise iş sürecinde deneyimli olarak X kuşağı kadar yeterli iş deneyimine sahip olmasa da bilgiye daha kolay ulaşan, teknolojiyi iyi kullanan, her zaman yenilikleri takip eden, yüksek eğitim görmüştür. Y kuşağı enerjik, takım çalışmasına uygun, sosyal yönü kuvvetli, örgüte olan sadakati düşük, esnek çalışma odaklı, öğrenmeye açık ve enerjik bir nesil olarak ele alınmaktadır. Bu sebeple de Y kuşağının çalışma hayatında sergilediği davranışlar, iş yaşamından beklentileri, liderlik özellikler ve dolayısıyla örgütsel bağlılık düzeyleri farklılık göstermektedir. Bu araştırma çalışma hayatında kuvvetlenen ve yakın zamanda örgütlerde büyük bir nüfusa sahip olacak Y kuşağının kurum içi davranışlarının, liderlik özelliklerinin ve örgütsel bağlılıklarının ne ölçüde etkilendiğinin analiz edilmesi amaçlanmaktadır.

## 2. Kurumsal Yaklaşımlar

Jenerasyonlarda görülen farklılıklar sosyal dünyada, ailede ve çalışma ortamında belli farklılıklar ve hatta çatışmalar oluşturabilmektedir. Çünkü teknolojinin gelişmiş olması ve küreselleşmenin yaşamın bir gerçeği olmasıdır. Bilhassa çalışma ortamında bu farklılıklar hissedilmektedir. Çalışma ortamında karşı karşıya kalınan problemlerin birçoğu farklı jenerasyonlardan bireylerin iş yapma biçimlerinin, işten beklentilerinin, hayattan beklentilerinin ve vizyonlarının farklı olmasıdır. Bu sebeple kurumlar başarılı bir yönetim hedeflerinin planlanması, iş ortamında tüm çalışanların bir uyum içinde çalışabilmesi için jenerasyonların yetkinliklerine hakim



olmalı ve aralarındaki farklılıklar analiz edilerek bu doğrultuda çözümler üretmelidir. Teknolojinin ve yeni gelişmelerle nesiller arası farklılıklar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu da kuşakların zaman aralığını daraltmakta ve kuşakların birbirinden ayrılmaya başlamasına sebep olmaktadır.

## 2.1. Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşaklar yaş, tarihi ve yaşamsal hadiselerle göre kategorize edilen bir gruptur. Bu sebeple kuşak sınıflandırılmalarının farklı tarihsel hadiseler sonucu ortaya çıktığı bilinmektedir. Çeşitli yazarların bir kuşağın hangi yılları kapsayacağı hususunda görüş birliğine varılamamıştır. Kuşakların sınıflandırılmasında doğum tarihleri farklılık gösterebilmektedir. Ancak genel olarak kuşaklar aşağıdaki gibi beş başlık altında ele alınabilir.

- **Sessiz Kuşak:** 1925-1945 seneleri arasında doğan kişilerdir. Sessiz kuşak işgörenler için örgütlerde, hiyerarşik yapının kuralları ya da yaptırımları, denge ve düzen önceliklidir. Yöneticilerine karşı saygılı, yönetim anlayışları ise gelenekseldir. Hiyerarşik iş ilişkisinde resmidir ve işleri her zamanki gibi yaparlar. Sadık, motivasyonlu çalışan, takım çalışmasını seven, takım çalışmasında yardımlaşan işgörenler olarak bilinirler. Bu kuşak, teknolojiye yavaş adapte olur ve çalışma yılının yaşla ilişkili olduğunu savunurlar (Demirkaya vd., 2015, s: 186-204).
- **Baby Boomers (Bebek Patlaması) Kuşağı:** 1946-1964 seneleri arasında doğan kişilerdir. Bu kuşak, Türkiye nüfusunun, küçük bir oranından oluşmaktadır. Bu kuşaklar kuralcıdır, çalışmadan para kazanmayı ayıp sayarlar. :alışmak için yaşarlar. Erkekler iş yerlerini ikinci evleri olarak görürler. Sadakat duyguları o kadar yüksektir ki karşılıklarına daha iyi iş olanağı çıksa dahi ayrılmayı düşünmezler. Onlar için gösterilen çaba önemlidir, işe bağlılığın saate endeksli düşünürler. Hazzın ve başkaldırının kuşağı olarak anılsa da aslında sadık, ilkeli, idealist, fedakârdırlar (Yalçın vd., 2013, s: 144).
- **X Kuşağı:** 1965-1979 seneleri arasında doğan kişilerdir. Bu kuşaktakiler olumsuz ve bireyseldir. Çeşitlilik ve değişimden hoşlanır. Çalıştıkları kuruma değil, ailelerine ve arkadaşlarına sadıktırlar. Çalıştıkları işi bırakmaları, pozisyon, maaş ve kendileri için daha iyi olanı seçmeleri kolaydır. Para onlar için her zaman motive edici değildir ama paranın yokluğu motivasyonlarının kaybolmasına yol açar. Otorite figürünü devamlı sorgularlar. Destekçidirler. Esnek iş yapmayı

tercih ederler. İşle ilgili kendi kişisel değer ve amaçları daha fazla önemlidir. Genelde ebeveynleri çalışan çocuklar olarak büyümüşlerdir. Sürekli öğrenirler, becerilerini geliştirirler. Teknik becerileri fazladır. Girişimci, yaratıcı, pratiktirler ve iyimserdirler.

- **Y Kuşağı:** 1980-1999 seneleri arasında doğan kişilerdir. Ataerkil ebeveynin yerini çocuk erkil bir ailenin aldığı, teknoloji ve tüketim toplumuna dönüşmüş, pişirilecek yemekten, izlenecek programa, hafta sonu ne yapılacağına kadar çocuk karar vermektedir. Evdeki gibi işyerinde de otoriteyi eline alan bu kuşaktaki kişilerle çalışma ortamında çatışmalar başlamıştır. İşverenler işten personel çıkarıyor ise bu kuşaktakiler onlara sadık kalmamayı tercih etmektedirler. Bu kuşak bireysel zenginliği, kişisel yaşam tarzını tek amacı yapmıştır (Başal, 2014, s: 92-118).
- **Z Kuşağı:** 2000 ve sonrasında doğan kişilerdir. Henüz yirmili yaşlarına gelmediği ve iş/sosyal hayata girmediği için dünyayı ve çalışma yaşamını etkileme becerilerine sahip değildir. Z kuşağı gizemiyle geleceği ve çalışma hayatını ciddi anlamda etkileyecektir. Edilgenliği kesinlikle kabul etmeyen hayat boyu öğrenme nesli olarak kabul edilmekte ve çok diplomalı olmaları beklenmektedir. Teknolojiyle yatıp kalkmaları, istediklerini beklemeden anında yapmaları, sahip oldukları alternatifler onları kararsız ve tatminsiz yapmaktadır (Acılıoğlu, 2015, s:30-31).

## 2.2. İş Yaşamında Kuşakların Yeri

Baby Boomerlar 72 yaşın olduğu için kariyerlerinin son aşamasında bulunan kuşaktır. Çalışma hayatında büyük oranda X kuşağının temsilcilerinin olduğu bilinmektedir. Birçok firmanın lideri konumunda olanlar X kuşağıdır. X kuşağı teknolojiyi yakından takip etmekte, yeni gelişmelere açık olmaktadır. Dijital evrenin etkisiyle farklı iş kollarında da çalışmayı sürdürmektedir. İş hayatında en mobil olanı Y Kuşağı sayılır. Bu kuşak çalışma yaşamının ilk zamanlarında yer almaktadır. Bu kuşak diğer kuşaklara göre meşguldür ve birbirinden farklı işleri birlikte yürütebilmektedir. Geleceğin iş dünyasını Y kuşağı şekillendirecektir. Y kuşağının kişilik ve davranış özellikleri iş dünyasına yön verecektir.

## 2.3. Y Kuşağının İş Yaşamında Davranışsal Tutumu

Y kuşağı iş yaşamından iyi ve herkes tarafından kabul gören bir kariyere sahip olmayı beklemesiyle birlikte, yüksek gelire sahip olmayı, fikirlerine değer verilmesini, sorumluluk almayı, güç ve saygınlık elde etmeyi de arzu etmektedir (Ivancevich vd.,

1983, s: 238). Kariyer kavramı demokratik bir ifadedir ve sadece yüksek mevkide ve ilerleme olanağı olan kişilerle ilgili değildir. Örgütsel konumlara ve yaptıkları işlere bakılmaksızın kişilerin iş hayatları boyunca yaptıkları işlere bağlı olarak kat ettikleri yolu ve sahip oldukları statüyü ifade etmektedir. Kariyer sadece dikey olarak örgüt basamaklarını yükselmek ile alakalı bir terim olmayıp, yatay hareketliliği de kapsayan bir kavramdır. Kariyer terimi; bir örgüt ya da faaliyet alanında işe alınma ile eş anlamı bulunmamaktadır. Birey birden fazla faaliyet alanını ve örgütü içeren kariyer yollarıyla ilgili deneyim de kazanmış olabilir. Örgütler artık bireylerin kariyeri üzerinde tek yönlü denetime sahip olmayıp, çalışmada kendi kariyerinin planlaması ve denetimde söz sahibi olabilmektedir (akt. Can vd, 2001, s:159).

#### 2.4. Kariyer Çapaları

Kariyer çapaları, Edgar H. Schein tarafından Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde 1961 senesinde başlatılan bir çalışmayla ele alınmaya başlamıştır. Çalışanların değerleri ile kariyer seçimlerini belirleyen becerilere kariyer çapası denmektedir. Kariyer çapaları çalışanların iş seçimlerini ve işveren seçimlerini etkilemektedir. Çalışanların karar verme süreçlerine, tercih seçeneklerine rehber olan, sınır koyan ve yönetebilmelerine yardımcı olan bir davranış biçimidir. Sekiz kariyer çapası ve tanımlamaları aşağıda ele alınmaktadır:

**Teknik Fonksiyonel Yetkinlik (TFY):** Kariyer seçimlerinde teknik savaşlar yapan insanlar teknik fonksiyonel yetkinlik değerine sahiptir. Teknik anlamda yeteneklerini gösterme eğilimindedirler. İşlerini yapmak için öğrendikleriyle ilerlemektedir. Yaptıkları işlerin dışına itildiklerinde veya yetkinliklerini yapmaları engellendiğinde o pozisyonda çalışmak ret ederler. Firmada yükselmek yerine yeteneklerini geliştikleri zaman olur. Teknik ve fonksiyonel yetkinlik kariyer çapasına sahip olan insanlar için eğitim aldıkları ya da deneyim kazandıkları işlerde çalışmak istemektedir. Bu istekleri doğrultusunda; onlar için becerilerini geliştirme ve yaptıkları işte uzman olma, örgütte terfi etme ya da yönetim statüsünde olmaktan daha önemlidir (Danziger vd., 2008, s:8). **Genel Yönetmel Yetkinlik (GY):** Bu kariyer çapası, teknik fonksiyonel yetkinliğin tam karşısı olan bir kariyer çapasıdır. Bu kişiler duygusal olarak dengede olma, sorunları çözme, kişiler arası etkili iletişim becerileri olan kişilerdir. Ulaşmak istedikleri nokta yüksek sorumlulukların olduğu bir yönetim statüsüdür. Yönetmel kariyer çapasına sahip çalışanlar kurumun geleneksel kariyer planlaması ile uyumludur. Kendilerini çok yönlü kaynak kullanarak bilgileri analiz etmeye, birçok görev üstlenmeye, gittikçe genişleyen çalışan örgütünü yönetmeye adarlar. Hedefleri,

terfi etmek ve maaş artışı elde etmektir. **Güvenlik ve İstikrar:** Güvenlik ve istikrar kariyer çapasına sahip bireyler, çevresel iş koşullarından çok, açık ve net bir şekilde tanımlanmış görev tanımlarının ve prosedürlerin olmasına önem veren kişilerdir. İşte uzun vadeli bir istikrarın, istihdam ve finansal güvenliğin olması sorumlulukları ne seviyede olursa olsun şirketlerine karşı yüksek bir bağlılık hissetmelerini sağlamaktadır. Geleceklerinin garantide olmasını isterler. Kariyerlerini daha iyi bir konuma getirebilmek için mücadele etmezler. **Girişimcilik ve Yaratıcılık:** Bu kariyer çapasındaki kişiler, girişimci bir kişilik yapısı sergilerler. Ortaya çıkardıkları her yeni ürün sayesinde motive olurlar. Politik müdahalelerin ve aşırı bürokratik uygulamaların olduğu yerlerde mutsuz olurlar. Kendi işlerini yapamıyorlarsa, işlerinde kendi isimlerini taşıyan işler yapmak isterler. **Özerklik ve Bağımsızlık:** Becerilerini sergileyebilmek için şirket kısıtlamalarından uzakta, olabildiğince özgür olmayı tercih etmektedirler. Organizasyon hayatını sıkıcı, sınırlayıcı, irrasyonel ve gereksiz görürler. Kendilerine ne yapacaklarının söylenmesinden hoşlanmazlar. Teknik fonksiyonel kariyer değerleri de güçlüdür. Öncelikli gereksinimleri kendi kendilerinin patronu olmak, göstermiş oldukları gayretle iş çıkarmak, kendi çalışma şekillerini oluşturmaktır. **Hizmet veya Bir Olaya Kendini Adama:** belli değerlerle çevrelenmiş işler olması onlar için en büyük olgudur. Dünyayı daha yaşanabilir hale getirmeyi amaçlarlar. Topluma katkılarının olmasını isterler. Yalnızca toplumsal hadiselerle ilgilenen bireyler değil hemen hemen her meslekten olanlarda bir kariyer değeridir. Para, toplumsal konulara odaklanabilmeleri için sadece bir araçtır. **Saf Meydan Okuma:** Bu kariyer değerine sahip olan bireyler yarışmacı ruhunu taşırlar. Kariyer hedeflerini belirlerken rekabet ortamı bulunan organizasyonları ön planda tutarlar. Motive olma şekilleri; başarmak için insanların zorlu koşullarla uğraşması bu kariyer değerine sahip olan kişilerin özelliklerindedir. Rekabet ortamından ve kazanan taraf olmaktan hoşlanırken, çok fikirli ve çeşitli beklentileri olmayan hoşgörüsüz ve memnuniyetsiz bireyler olduğu ifade edilmektedir. **Hayat Tarzı:** Hayat tarzı kariyer değerine sahip kişilerin çalışma yaşamını, tüm hayatının bir parçası olarak görmesidir. Bu kariyer değerinde bireyler kurum tercihi yaparken özel hayatlarında mutsuz olabilecekleri ve ailelerine zaman ayıramayabilecekleri gibi unsurları dikkate alarak seçim yaparlar. Yapacakları işte izin günleri belirli olmalı ve mesai saatleri önceden belirlenmelidir. Genellikle aile şirketlerini tercih ederler ve iş-aile çatışması olmamasına özen gösterirler.

## 2.5. Liderlik, Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzları

Eski dönemlerden bu yana yönetim faaliyetlerinin olduğu her ortamda liderlik kavramına farklı anlamlarda kullanılmış olsa da hep literatürde yer almış ve önemli görülmüştür. Lider kavramı Fransızca 'leader' kelimesinden gelmektedir. Bu

kavramın TDK da karşılığı ‘Önder, Şef’ olarak geçmektedir (Çetin vd., 2007, s: 118). Liderlik becerisi bir topluluğu harekete geçirme, topluluğun gücünden faydalanma anlamlarını taşımaktadır. Liderlik, ortak bir hedef ve amaca yönelik çalışacak bireyleri seçerek onları birleştirmek ve bu amaç doğrultusunda çalışmalarını sağlama yeteneği ve tekniğidir (Koçel, 2003, s:583). Lider kişiler, örgütte bulunan ve belli koşullarda toplanmış kişilerin örgütsel hedeflerine ulaşmak amacı ile onları çalışmak ve ortak hedeflere ulaşmaları için yol gösterir. Yöneticiler örgütte kendilerine bağlı kişileri yönetirken, liderler ise onları amaçlarını gerçekleştirmeleri için yönlendirir (Erken ve Vayvay, 1997, s:273). Liderlik, işgörenlere kendi gereksinimlerini karşılayabilmeleri için motivasyon sağlama ve güç verme becerisidir. Liderler yoktan var edebilen, becerileri ortaya çıkaran, üretmek için çalışan kişilerin motivasyonunu arttıran sosyal mimarlardır (Erarslan, 2003, s:98). Küreselleşen dünyada liderlik kavramına yönelik genişlemeler oldu. Buna göre farklı liderlik türleri ortaya çıktı. Yapılan literatür çalışmalarında rastlanan liderlik tiplerine aşağıda yer verilmiştir.

**Otokratik Liderlik:** Otokratik liderlik otoriter liderliği anlatan bir kavramdır. Bu liderlik türünde lidere bağlı çalışanların görüşlerine başvurmaz onları kenarda ve dışarıda tutar, kendi kararlarını kendisi alır. Bu tarz liderlik anlayışına sahip liderler etrafındaki bireylerin aldıkları kararlara eksiksiz uymalarını ister.

**Demokratik Liderlik:** Demokratik liderler işgörenlerin, görüşlerini alır ve uygun gördüğü görüşleri de uygular. Demokratik liderler yönettikleri örgütlerde insancıl bir sistem kurarlar.

**Katılımcı Liderlik:** Katılımcı liderlik demokratik liderlik biçimlerinden biridir. Katılımcı liderler örgütlerin amaçları ve hedeflerine yönelik işgörenlere iş bölümü yapar ve bunu yaparken adilane davranır. Katılımcı liderler iş taksimi yaparken bunu yasalara uygun ve çalıştığı kurumların kararları doğrultusunda demokratik sistemde yapar.

**Tam Serbesti Tanıyan (Liberal) Liderlik:** Demokratik ve katılımcı liderlikten oldukça farklı bir liderlik türüdür. Liberal liderler sorumluluk almaktan kaçınırlar, görev duyguları zayıftır. Alınacak kararları ertelerler ve aldıkları güçle otoriteyi kullanmayı tercih etmezler.

**Stratejik Liderlik:** Bu tür liderler geleceği dair öngörülerde bulunan, vizyon sahibi ve empati becerisine sahip, başkalarını kolaylıkla etkileyen liderlerdir. Stratejik liderler başkaları ile iyi anlaşır, çevrelerine ve girdikleri ortamlara kolaylıkla adapte olurlar. Bu liderler örgütü ileriye taşımak için farklı stratejiler uygularlar.

Örgütün rekabet üstünlüğünü savunan stratejik liderler görev yönü itibari ile stratejiler geliştirirler (Ülgen ve Mirze 2013, s:412-413). *Geleneksel yönetici tarzındaki liderlik*, yirminci yüzyılın başlarında Fayol’un liderliğinde yapılmış olan çalışmalar ile yönetim süreçleri ortaya konmuştur. Bunlar; Planlama, Organizasyon,

Yöneltme, Koordinasyon, Kontrol süreçleridir. Geleneksel yönetici biçimindeki stratejik lider örgütün yapısı ile ilgili faaliyetleri klasik yönetim okulu anlayışıyla gerçekleştirmesi süreçlerini tayin eder. *Tasarım okulu planlayıcısı tarzındaki stratejik liderlik*, Harvard İşletme Okulu araştırmacılarından Andrews, Chandler ve Ansoff tasarım okulunun kurucularındandır. Bu anlayışta stratejik lider, örgütün gelişim planlayıcısı kabul edilir. Gelecekte karşılaşılabilecek olanaklara göre hareket eder. Ayrıca bu tür lider, geleneksel yönetim anlayışı ile de çalışır. *Yönetici rolündeki stratejik liderliği*, Mitzberg geleneksel ve tasarım okulu modellerini gelişim hususunda gerçekçi olmamalarından dolayı eleştirmiştir. Bu yaklaşımlarda var olan liderin planlayıcı ve kontrolcü olmalarının ötesinde yer aldığını dile getirmiştir. Bu model rolündeki çeşitli lider rolleri tanımlanmıştır. *Politik ihtimal cevaplayıcısı olarak görülen stratejik liderlik*, Pfeffer ve Salancik tarafından geliştirilmiştir. Bu bağlamda lider iç ve dış ortamı gözlemleyen, örgütün faaliyetlerini farklılaştıracak kritik stratejik oluşumları tespit eder. Bu lider değişime adapte olmaya yönelik bir güçtür. *Rekabet pozisyonunu belirleyen stratejik liderlik*, çevresel determinizm okulundan uyarlanarak Michael Porter tarafından geliştirilmiştir. Burada lider rekabetin var olduğu pazarda rakiplerin rekabet durumlarını belirleyerek onların bulunduğu duruma göre kendi bulunduğu örgüte güç sağlayıcı stratejiler üretir. *Vizyoner dönüştürücü olarak stratejik liderlik*, teneyime bağlı olarak işlerlik kazanır. Burada lider vizyon yaratır, yarattığı vizyonu çevresindekilere iletir ve faydacı bir yaklaşımla davranır. Vizyoner stratejik liderler muhtemel şanslar için orijinal fikirler üretirler. Bu tarz liderler planları sistematik olmasından ziyade içsel kurgu yoluyla tasarlarlar. Yaratıcılıkları oldukça aktiftir. Takipçilerini ve başka kişileri ikna edebilirler. *Kendini düzenleyen ve kolaylaştırıcı stratejik liderlik*, Kuramcılar örgütün karmaşık ve değişikliklerle karşılaşan bir yapı olduğunu vurgulayarak öğrenen örgüt modeline ihtiyacı olacağını tanımlar.

Bu tip örgütler stratejik liderler tarafından oluşturulan stratejiler sayesinde kendi kendini düzenleyen ve işleri büyük ölçüde kolaylaştıran bir şekilde dizayn edilir. ***Karizmatik Liderlik:*** Karizmatik liderlik doğuştan getirilen özelliklerdir, sonradan kazanılması zordur. Karizmatik liderler insanları etkiler, konuşmalarıyla takipçilerini coşturabilir. Karizmatik liderlerin özgüvenleri son derece fazladır ve aldıkları kararlara takipçileri sorgulamadan uyabilir. ***Dönüştürücü Liderlik:*** Demokratiklikleriyle ön plandadır. Çalışanların gelişimini önemli bulan bu tarz liderlerin onların kendini geliştirebilmesi için devamlı yeni işler verir. ***Transaksiyonel (İşlemsel) Liderlik:*** Uzun dönemde astlarını geliştiremezler lakin astlarının bireysel menfaatlerini yükseltirler. Bu yüzden işgörenler işlemsel liderlik davranışını sergileyen yöneticilerinden doyum alırlar. ***Etik Liderlik:*** Etik liderlik, yapılması gereken kuralların ve etik davranışların temsili yansımasıdır. Bu anlamda liderin sahip olması gereken ve çevresine karşı göstermesi gereken en önemli özelliği ahlaki değerlere bağlılığı ve dürüstlüğüdür

(Howard, 2005, s:6). Etik liderin sahip olması gereken dört temel özelliği, liderin yaşamı boyunca dürüst ve namuslu olmasıdır, geleceğe dönük olarak güzel hedefleri olmasıdır. çevresindeki insanlara umut aşılmalı ve iyimser olmalıdır. çevresindeki insanlar için üzüntü ve mutsuzluk değil neşe kaynağı olmasıdır. **Paternalist Liderlik:** Babacan liderlik tarzı olarak belirtilebilir. Bu liderlikte üstler baba konumunda astlar da oğul konumundadır. Üstler, gerek çalışma yaşamında gerekse özel hayatında işgörenlerine yol gösteren olurlar. Paternalist liderler daha bilgili ve daha deneyimli konumundadır. Bunu yaparken güç ve şiddet kullanmaz daha çok ikna ederler.

## 2.6. Liderliğin Önemi

Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirinden farklı anlamlara gelir. Her yönetici liderlik özelliğine sahip olamayabilir. Liderlik özellikleri olmayan bir yönetici de başarılı olabilir ve şirkete bir süre kar sağlayabilir. Bu tarz durumlarda başarılı olan örgütler kurumsal olmayan şahıs şirketleridir. Bir örgütün örgüt kimliğinin oluşması için işgörenlerine değer vermesi gerekmektedir. Bu durum da ancak liderler ile gerçekleşebilir. Liderlik özelliğine sahip bireyler örgütlere devam ettirilebilir bir karlılık sağlarken, kurucusundan sonra da örgütlere büyüme ve karlılık sağlamaktadır (Baltaş, 2002, s:112-113).

## 2.7. Liderlerin Yönetim Becerileri

Yönetim, işletmenin belirlenen hedef ve amaçlarına ulaşabilmek adına örgütleme, planlama, koordinasyon, denetim vb. işlemleri kurallarına uygun ve sistemli olarak uygulama sürecidir. Yönetim dendiğinde ilk akla gelen şirket, kurum vb. yerlerin yönetimi ise de insanların olduğu ve ekip çalışması gerektiren her yerde ve her durumda yönetim anlayışından bahsedilebilir. Üretim yapabilmek için insan gücü ve akıl gerektiren her durumda yöneticilere ve onların etkin işlevlerine ihtiyaç vardır. Yöneticiler her türlü meslek mensuplarıyla ve işgörenleriyle iletişimi halinde olmak, onlara yakın davranmak ve bu güzel iletişimi devam ettirmek mecburiyetindedir (Erdoğan, 2010; akt. Mete, 2014).

Yönetim becerileri etkili kaynak yönetimini sağlar. Kaynakların akıllıca ve mantıklı kullanımı yönetim becerilerinin gereğidir. Elimizde ne kadar çok malzeme olursa olsun eğer o malzemeleri doğru kullanmazsak malzemeleri çarçur ziyan ederiz. Eldeki malzeme az olsa da onları iyi kullanmayı bilirsek ortaya harika bir ürün çıkabilir. Önemli olan kaynakların az ve eksik olması değil onları doğru kullanmaktır. Kaynaklar ne kadar kısıtlı olursa olsun onları en iyi şekilde kullanmak ve yönetmek etkili liderliğin görevlerindedir.

## 2.8. Y Kuşağının İş Değerleri ve Liderlik Algısı

Y kuşağı diğer kuşaklardan farklı olarak açık görüşlü, iyimser, aceleci ve iş birliğine uygun olarak tanımlanmaktadır. Y Kuşağı ihtiyaçlarını ön planda tutmaktadır. Vazgeçilmez bir işgören olmayı arzulayan diğer kuşaklardan farklı olarak büyük beklentilerle iş hayatına başlarlar. Y kuşağı için başarı yeni bir şey öğrenmek, yeni tecrübelerle becerilerini geliştirmek olarak tanımlanır. Eğitime saygı gösterdikleri için sürekli bir öğrenme ve eğitim gayreti gösterirler bu yüzden de diğer kuşaklarla karşılaştırıldığında daha akademi odaklıdırlar (Spiro, 2006, s:16).

Otoriter yöneticilerdense kendilerine mentorluk ya da koçluk edebilecek yöneticileri tercih etmektedirler. Onlar için hiyerarşiye önem veren resmi yöneticiler 'kötü yöneticiler' olarak tanımlanmaktadır. Y kuşağının çoğunluğu sosyalleşebilecekleri eğlenceli çalışma alanlarını tercih ederler. Kurumun sahip olduğu vizyon ve misyon içerisinde önemli pozisyonlarda çalışmayı isterler. Sorumluluk olarak kritik görevleri gerçekleştirmeye önem verirler ve kurumun geleceğinde önemli bir röle sahip olmayı tercih ederler (Boztunç, 2014, s:33).

Y kuşağı kendinden önceki kuşaklardan farklı olarak kendilerini çalıştıkları örgüt ya da uzman oldukları meslekle öne çıkmanın yanında yaptıkları işle ve sahip oldukları bireysel özelliklerle de bir adım önde olmaktadır (Dereli vd., 2015, s:5). Yöneticilerinden onlara katkı sağlamasını ve koçluk yapmasını bekleyen Y kuşağı aynı zamanda yöneticilerine öğretecekleri bir şeyleri olduğunu düşünürler (Adıgüzel vd., 2014, s:175). Y kuşağı para kazanmaya önceki kuşaklardan az önem verirken sosyal sorumluluk projelerine dahil olan, kendilerini tatmin eden bir şirkette iddialı bir işte çalışmaya daha çok önem verirler. Y kuşağı dünyaca bilinen bir şirkette, küresel bir deneyim olanağına sahip olmayı ve anlamlı iş deneyimlerini istemektedir (Boztunç, 2014, s: 33). Y kuşağı ile çalışan yöneticiler onlara değer verdiklerini hissettirmeli, taleplerini karşılamalı ve görüşlerine önem vermelidir. Bu yüzden de iş yerinde onların paylaşım yapabileceği platformlar oluşturmalı ve görüşlerini paylaşabilecekleri alanlar yaratmadırlar. Personel güçlendirme uygulamalarını gerçekleştirmek gayesiyle katılımcı yönetim teknikleri oluşturmalı, işgörenlerin kalite yönetim felsefesini benimsemesi için çalışmalar yapmalıdırlar. Bu sebeple kurumlar projelere dayandırılan gruplar oluşturabilirler (Yelkikalan ve Altın, 2010, s:21).



## 2.9. Y Kuşağı ve Örgütsel Bağlılık

### 2.9.1. Örgütsel Bağlılık Tanımı ve Önemi

Bir örgütün büyümesi ve bu büyümeyi sürekli kılması için o örgütün üyelerinin işine bağlı olması gerekmektedir. Bu yüzden de örgütler yaşamak, güçlenmek adına personelin örgütten ayrılmasını engellemeye çalışır (Ölçüm Çetin, 2004, s:90)

Bir çalışanın çalıştığı örgüte duyduğu bağlılık ve o örgütü benimsemesi halinde kurumuna bağlılık duyabilir (Sağlam ve Arı, 2003, s:22). Örgütsel bağlılığın üç ana ögesi bulunmaktadır (Balay, 2000, s:18): Çalışanın örgütün amaç ve hedeflerini kabul etmesi, örgütün amaçlarına inanması, örgütün amaçlarına ulaşması için gayret sarfetmesi ve örgütte kalmak için istekli olmasıdır.

1950’li senelerden beri araştırmacılar örgütsel bağlılık ile ilgili farklı araştırmalar yapmıştır. Bu çalışmalar zaman içinde daha da önemli bir hale gelmiştir. Nedenleri (Özsoy vd., 2004, s:14): İş tatmininin yüksek olmasına karşın, örgütsel bağlılığın düşük olması nedeniyle işten ayrılma, yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı olan çalışanların, düşük düzeyde örgütsel bağlılığı olan çalışanlardan iyi performans göstermesi, örgütsel bağlılığı olan çalışanların örgütüne yarar sağlaması ve örgütsel bağlılığı olan çalışanların dürüstlük, örgütsel işlerde fedakârlık göstermesi gibi özellikleri ile dikkat çekmektedirler.

Her örgüt bir felsefe ve misyona sahiptir. Örgütlerin değerleri, misyonu, felsefesi yazılı olmak mecburiyetinde değildir. Örgütün değerlerine göre hazırlanan misyon ve vizyon örgüt üyelerinin davranış biçimlerini oluşturur. Bilhassa misyon örgütün stratejik hedeflerini de misyona göre nasıl gerçekleştirileceğini gösterir. İşgörenlerin örgütsel bağlılık düzeyi stratejik hedeflerle birlikte örgütün bütün hedeflerini gerçekleştirmek için büyük önem taşımaktadır. İşgörenlerin bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu örgütler hedeflerine ulaşmada daha başarılıdırlar. Örgütün başarısı için gerekli olan örgütsel bağlılık türleri aşağıdaki gibidir. **Düşük Örgütsel Bağlılık:** Düşük örgütsel bağlılıkta işgörenin örgüte karşı hal ve tutumları negatiftir. Kendini örgüte bağlayan değerlerden uzaktır. Örgüt içinde kalmak zorunda olduğu için kalır. Daha iyi şartlarda iş bulduğunda kurumu terk eder. Bu tip durumlarda örgütler daha fazla maliyetlerle karşı karşıya kalmaktadırlar (Atay, 2006, s:89). **İlımlı (Orta) Örgütsel Bağlılık:** Çalışanların deneyimleri yeterli ancak örgüte bağlılıklarının tam olmadığı durumlarda bahsedilir. Bu tarz bağlılığı olan işgörenler kendi fikirleri ve örgütün onlardan uygulamasını istedikleri arasında kalmaktadırlar. Sisteme karşı gelerek, kendilerinden ödün vermek istemezler. Örgütün tüm değerlerini red etmez

bazılarına sahip çıkarak örgütün beklentilerini karşılarlar ancak kendi görüşleri ağır basarsa örgüt için zararlı olabilirler şeklinde açıklamıştır. **Yüksek Örgütsel Bağlılık:** Yüksek örgütsel bağlılık, çalışanın kendi istek ve özgür iradesiyle örgütü için üzerine düşüne yapmakla kalmayıp kendisinden fedakârlık ederek örgütüne yarar sağlamak temeline dayanır. Örgütte yüksek bağlılıkla çalışan olduğunda örgüt üyeleri arasında iş birliği, etkili iletişim ortamı sağlanmaktadır.

Örgütlerin maliyetini düşüren, imajını güçlendiren ve kar oranlarını arttıran etkenlerden biride örgütsel bağlılıktır. İşgörenin örgütüne güveninin de verimliliği arttırmaktadır. Örgütsel bağlılığının az olduğu örgütlerde personel giriş ve çıkışı olmakta, örgütlere maliyet olarak yansımaktadır. Örgütünü benimseyen ve örgütüyle uyumu sağlayan işgörenler, örgütün işleyişini ve yönetimin aldığı kararların uygulanmasını kolay hale getirmektedir. Örgüt bağlılığının olduğu örgütlerde sosyal uyum da sağlanmaktadır. Böylece hem işgörenler için hem de işverenler için örgüt yaşanabilir ve devamlı çalışılabilir olmaktadır. Kurum bağlılığını arttırmak adına çalışma yapmayan işverenler, örgüt ile çalışan arasındaki bağlılığı yeteri kadar olmasını sağlayamayacağı düşünülmelidir.

### 2.9.2. Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Anlayışı

Y Kuşağı işgücünün en hızlı büyüyen parçası olduğu bilinen bir gerçektir. Çeşitli kaynaklara göre, Y kuşağı işgörenlerinin, aynı firmada bağlılıkları diğer kuşaklardan farklıdır (İslam, Teh, Yusuf ve Desa, 2011). Y kuşağı yeni nesil çalışanlar olarak tanımlanır. Diğer bir deyişle bu genç kuşağı elde tutmak, kurumların karşı karşıya kaldığı zorluklardandır ve kurumların dikkate alması gerekir. İyi takım oyuncusu olan Y kuşağı fikirlerine aykırı bir durum ile karşılaştığında örgütten ayrılma ve yeni bir iş bulma yoluna gider. Örgütlerin Y kuşağını bağlılığını saptamak için insan kaynağı birimine önemli görevler düşmektedir. Y kuşağı iyi eğitim almıştır, kariyerini ve iş yaşamında rahatı ön planda tutar, esnek çalışmak ister. Ayrıca hayat kalitesini iyi bir şekilde sürdüreceği bir maaşa sahip olmayı arzular. Bunları bulamadığı kurumlara bağlılığı ise düşük olur. Daha önce yapılan birçok araştırma Y kuşağının örgütsel bağlılığının diğer kuşaklardan düşük olduğunu kanıtlamıştır. Bunun nedeni ise Y kuşağının kendi vizyonunu geliştiremeyeceği bir kurumda durmak istememesidir. Tüm bunlara ek olarak üretmeyi ve araştırmayı seven Y kuşağı ona bunları sağlayan bir kuruma duygusal yönden daha çok bağlanacaktır.

### 3. Materyal ve Yöntem

Bu araştırmanın ana amacı önümüzdeki yıllarda iş dünyasını domine edecek Y kuşağının iş yaşamına sergiledikleri davranış tutumlarını, Y kuşağının liderlik anlayışı

ve özellikleri incelenecektir. Bunun yanında Y kuşağının organizasyon bağlılığı ve önceki kuşaklardan farkları da araştırılacaktır. Y kuşağının genel özelliklerine bakıldığında Y kuşağının bağımsızlığına düşkün, üretken, talepkar, kariyer odaklı, yönlendirmeyi ve yönlendirilmeyi seven bir kuşak olduğu görülmektedir. Bu yüzden de çalıştıkları organizasyondan beklentilerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kendinden önceki kuşaklardan farklı olan Y kuşağının eski yönetim anlayışı ile yönetilemeyeceği anlaşılmıştır. Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir: **H<sub>1</sub>: Y Kuşağının iş yaşamından beklentileri ile demografik özellikler arasında farklılık vardır.** **H<sub>2</sub>: Y Kuşağının iş yaşamında bekledikleri liderlik tarzı ile demografik özellikler arasında farklılık vardır.** **H<sub>3</sub>: Y Kuşağının iş yaşamında bekledikleri motivasyon anlayışı ile demografik özellikler arasında farklılık vardır.** **H<sub>4</sub>: Y Kuşağının iş yaşamında bekledikleri iletişim tarzı ile demografik özellikler arasında farklılık vardır.** **H<sub>5</sub>: Y Kuşağı çalışanlarının kurumundaki mevcut durum ile demografik özellikler arasında farklılık vardır.** **H<sub>6</sub>: Y Kuşağı çalışanlarının mevcut liderlik tarzları ile demografik özellikler arasında farklılık vardır.** **H<sub>7</sub>: Y Kuşağı çalışanlarının mevcut motivasyon anlayışı ile demografik özellikler arasında farklılık vardır.** **H<sub>8</sub>: Y kuşağı çalışanlarının mevcut iletişim tarzları ile demografik özellikler arasında farklılık vardır.** **H<sub>9</sub>: Y kuşağının iş yaşamından beklentileri ile mevcut durum arasında ilişki vardır.** **H<sub>10</sub>: Y kuşağının iş yaşamından bekledikleri liderlik tarzları ile mevcut kurumdaki liderlik tarzları arasında ilişki vardır.** **H<sub>11</sub>: Y kuşağının iş yaşamından bekledikleri motivasyon anlayışı ile mevcut kurumdaki motivasyon anlayışı arasında ilişki vardır.** **H<sub>12</sub>: Y kuşağının iş yaşamından bekledikleri iletişim tarzları ile mevcut kurumdaki iletişim tarzı arasında ilişki vardır.**

Çalışma perakende sektöründe faaliyet gösteren Y kuşağı çalışanlarına 6 soruluk bir demografi anketi uygulandı, ardından 5'li likert ölçeğinden oluşan liderlik, iletişim, karar verme ve motivasyon öğelerini kapsayan 36 soruluk çalışanların mevcut durumunu ve beklentilerini ölçmeyi amaçlayan anket uygulandı. Son olarak örgütsel bağlılık ve iş tatmini ölçümüne ilişkin 12 soru ile veriler toplandı. Anket perakende sektöründe bulunan çalışanlara dağıtılarak offline olarak gerçekleştirilmiştir. Ankete perakende sektöründe çalışmakta olan 204 kişi katılmıştır. Toplanan veriler SPSS 21 (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik paket programı ile analiz edilerek araştırmanın amacına uygun bulgulara ulaşılmaya çalışıldı. Bireyin iş yaşamından beklentiler, kurumdaki mevcut durum, kuruma yönelik tatmin ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin güvenilirliğini ölçmek için Güvenilirlik testi sonuçlarına göre tüm ölçek ve alt boyutların güvenilirlikleri yüksektir. Güvenilirlik testi sırasında güvenilirliği düşük ifade/ifadeler ölçekten çıkarıldı. Analiz sonucunda iş yaşamında beklentiler

ölçeğine ait “14. Genellikle aklıma ilk geleni söylerim” ifadesinin güvenilirliği düşük olduğu için ölçekten çıkarılmaktadır. Sonrasında ölçek ve boyutlarının Cronbach’s Alpha katsayıları incelendiğinde, bireyin iş yaşamından beklentiler ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,86, ile alt boyutları olan beklenen liderlik boyutunun 0,835, beklenen motivasyon boyutu 0,818, beklenen iletişim boyutu 0,746’dır. Kurumdaki mevcut durumun güvenilirlik katsayısı 0,927, alt boyutları olan mevcut liderlik boyutu 0,911, mevcut motivasyon boyutu 0,907, mevcut iletişim boyutu 0,824’dür. Kuruma yönelik tatmin ölçeğinin Cronbach’s Alpha katsayısı 0,808 ve örgütsel bağlılık güvenilirlik katsayısı ise 0,872’dir.

İş yaşamından beklentiler ölçeğinin Bartlett’s Testi istatistiksel olarak anlamlı ve Kaiser Meyer Olkin Testi geçerlilik katsayısı ise 0,785’dir. Bu sonuca göre ölçeğin geçerliliği yüksektir. İş yaşamından beklentiler ölçeği üç faktörlü olarak belirlendi. Tüm faktörlerin açıklanabilirliği %63,8’dir. İş yaşamından beklentiler ölçeğinin alt boyutlarının belirlenmesi sürecinde yapılan Varimax metodunun sonuçları yorumlanacak olursa, Beklenen liderlik boyutu kapsamına giren “5. Gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyma” ifadesinin faktör yükü 0,834, “6. Standartları karşılamadaki başarısızlıklara karşı uyarma” ifadesinin faktör yükü 0,804, “3. Gereken yapıldığında ne elde edileceğini açıkça ifade etme” ifadesinin faktör yükü 0,733, “4. Çalışmaların karşılığında ödüllendirme için yapılması gerekeni söyleme” ifadesinin faktör yükü 0,727, “1. Performansı izleme” ifadesinin faktör yükü ise 0,651’dir. İkinci faktör olan beklenen motivasyon içerisinde yer alan ifadeler değerlendirilecek olursa, “26. Terfi ve daha iyi bir il elde etme şansımın olması” ifadesinin faktör yükü, 0,860, “25. Beceri ve yeteneklerimi geliştirme fırsatı” faktör yükü 0,851, “27. Harcanan zamana değercek bir şeyler başarma olanağı” ifadesinin faktör yükü ise 0,754’dür. Üçüncü ve son faktör olan beklenen iletişim tarzının içerisinde yer alan “18. İş arkadaşlarımla problemlerini dinlerdim” ifadesinin faktör yükü 0,775, “17. İnsanlara uzun ve bütüncül yönlendirmeler yapardım” ifadesinin faktör yükü 0,751, “16. İnsanlarla konuşurken kibar ve destekleyici olurum” ifadesinin faktör yükü 0,716 ve “15. İnsanlarla sohbet etmekten büyük keyif alırdım” ifadesinin faktör yükü ise 0,702’dir.

Mevcut kurumdaki durum ölçeğinin Bartlett’s Testi istatistiksel olarak anlamlı ve Kaiser Meyer Olkin Testi geçerlilik katsayısı ise 0,915’dir. Bu sonuca göre ölçeğin geçerliliği yüksektir. Mevcut kurumdaki durum ölçeği üç faktörlü olarak belirlendi. Tüm faktörlerin açıklanabilirliği %67,3’dür. Kurumdaki mevcut durum ölçeğinin alt boyutlarının belirlenmesi sürecinde yapılan Varimax metodunun sonuçları, mevcut liderlik boyutu kapsamına giren “9. Yöneticim gerekeni yaptığımda ne elde edeceğimi

açıkça ifade eder” ifadesinin faktör yükü 0,838, “10.Yöneticim, çalışmalarımın karşılığında ödüllendirilmem için yapılması gerekeni söyler” ifadesinin faktör yükü 0,799, “12. Yöneticim, standartları karşılamadaki başarısızlıklara karşı uyarır” ifadesinin faktör yükü 0,793, “11. Yöneticim, gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyar” ifadesinin faktör yükü 0,767, “7. Yöneticim performansımı izler” ifadesinin faktör yükü ise 0,748 ve “8. Yöneticim benim için rol modeldir” ifadesinin faktör yükü ise 0,746’dır. İkinci faktör olan mevcut motivasyon içerisinde yer alan ifadeler değerlendirilecek olursa, “32. Terfi ve daha iyi bir il elde etme şansımın olması” ifadesinin faktör yükü, 0,847, “33. Harcanan zamana değecek bir şeyler başarma olanağı” faktör yükü 0,830, “31. Beceri ve yeteneklerimi geliştirme fırsatı” ifadesinin faktör yükü 0,805, 34. İşimi yaparken sağlanan serbestlik” ifadesinin faktör yükü 0,741, “35. Yöneticimden alacağım övgü” ifadesinin faktör yükü 0,730 ve “36.Birlikte çalıştığım insanların arkadaşça tavrı” ifadesinin faktör yükü ise 0,578’dir. Üçüncü ve son faktör olan mevcut iletişim tarzının içerisinde yer alan “24. Kurumumda iş arkadaşlarımın problemlerini dinlerim” ifadesinin faktör yükü 0,812, “22. Kurumumda insanlarla konuşurken kibar ve destekleyiciyim” ifadesinin faktör yükü 0,743, “23. Kurumumda insanlara uzun ve bütüncül yönlendirmeler yaparım” ifadesinin faktör yükü 0,713, “21. Kurumumda insanlarla sohbet etmekten büyük keyif alırım” ifadesinin faktör yükü 0,688 ve “19. Kurumumda görüşlerimi başkalarıyla rahatça paylaşıyorum” ifadesinin faktör yükü ise 0,534’dür.

## 4. Bulgular

### 4.1. Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Y kuşağı çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, toplam çalışma süresi demografik özelliklerinin frekans ve yüzde yer verilmektedir. Tablo 1’de perakende sektöründe çalışan Y kuşağı bireylerin demografik özelliklerinin frekans ve yüzde dağılım tablosu yer almaktadır.

Tablo 1: Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	134	65,7
	Erkek	70	34,3
	Toplam	204	100,0
Yaş	18 yaş ve altı	13	6,4
	19-25 yaş arası	115	56,4
	26-30 yaş arası	76	37,3
	Toplam	204	100,0
Medeni Durum	Evli	66	32,4
	Bekar	138	67,6
	Toplam	204	100,0
Eğitim Durumu	Ortaöğretim	39	19,1
	Lise/Dengi	95	46,6
	Önlisans	32	15,7
	Lisans	31	15,2
	Lisansüstü	7	3,4
	Toplam	204	100,0
Toplam Çalışma Süresi	1 yıl ve altı	40	19,6
	2-4 yıl	82	40,2
	5-7 yıl	55	27,0
	8-10 yıl	27	13,2
	Toplam	204	100,0

Çalışanların %65,7'si (n=134) kadın, %34,3'ü (n=70) erkek, %56,4'ü (n=115) 19-25 yaş, %37,3'ü (n=76) 26-30 yaş arasında ve geriye kalan %6,4'ü (n=13) 18 yaş ve altı olduğu, araştırmaya katılan kadınların %55,2'si erkeklerin ise %58,6'sı 19-25 yaş arasında olduğu analiz edilmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların %67,6'sı (n=138) bekar, %32,4'ü (n=66) evli, %46,6'sı (n=95) lise/dengi mezunu, %19,1'i (n=39) ortaöğretim, %15,7'si (n=32) önlisans, %15,2'si (n=31) lisans ve %3,4'ü (n=7) lisansüstü mezunudur. Bir başka analiz de ise 134 kadın çalışanın 61 kişisi, 70 erkek çalışanın ise 34 kişisi lise/dengi mezunudur. Katılımcıların %40,2'si (n=82) 2-4 yıl, %27,0'ı (n=55) 5-7 yıl arasında, %19,6'sı (n=40) 1 yıl ve altı ve %13,2'si (n=27) 8-10 yıl arasında çalışmaktadır. Bu bağlamda 134 kadının %41,0'ı, 70 erkeğin de %38,6'sı 2-4 yıl arasında tecrübeye sahip olduğu sonucuna varılmaktadır.

#### 4.2. Fark Testleri

Yapılan Kolmogrov-Smirnov testi sonucunda değişkenlerin normal dağılıma uymadığı tespit edildi . Bu yüzden farklılık ve ilişki testleri için parametrik olmayan testler kullanıldı. Tüm demografik özellikler ile iş yaşamından beklentiler ve kurumdaki mevcut durum ortalamaları arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için Mann Whitney U ve Kruskal Wallis Testi kullanıldı. Cinsiyete, medeni duruma, yaşa, eğitim durumuna göre iş yaşamından beklentiler ve alt boyutları, mevcut kurumdaki durum ve alt boyutları, kuruma yönelik tatmin ve kurum bağlılığı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmedi.

**Tablo 2: Toplam Çalışma Süresine Göre İş Yaşamından Beklentiler ve Kurumdaki Mevcut Durum Ortalamaları Arasındaki Farkın Kruskal Wallis H Testi Sonuçları**

Toplam Çalışma Süresi		$\bar{X}$	Std. Sapma	$X^2$	sd	p	İkili Karşılaştırma
İş Yaşamından Beklentiler	1 yıl ve altı (1)	40	4,39	0,41	11,222	3	0,011*
	2-4 yıl (2)	82	4,30	0,54			
	5-7 yıl (3)	55	4,13	0,44			
	8-10 yıl (4)	27	4,41	0,50			
	Toplam	204	4,29	0,49			
Beklenen Motivasyon	1 yıl ve altı (1)	40	4,48	0,52	11,291	3	0,010*
	2-4 yıl (2)	82	4,46	0,69			
	5-7 yıl (3)	55	4,32	0,63			
	8-10 yıl (4)	27	4,73	0,44			
	Toplam	204	4,46	0,62			
Kurum Tatmini	1 yıl ve altı (1)	40	4,36	0,58	8,144	3	0,043*
	2-4 yıl (2)	82	4,31	0,54			
	5-7 yıl (3)	55	4,16	0,58			
	8-10 yıl (4)	27	4,48	0,54			
	Toplam	204	4,30	0,56			

Toplam çalışma süresine göre beklenen liderlik, beklenen iletişim, kurumdaki mevcut durum, mevcut liderlik, mevcut motivasyon, mevcut iletişim ve kuruma bağlılık ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görünmemektedir (. Toplam çalışma süresine göre iş yaşamında beklentiler (, beklenen motivasyon (

ve kurum tatmini ( ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görünmektedir. Hangi gruplar arasında farklılığın olduğunu saptamak için Mann Whitney U testi kullanılmaktadır. Çalışanların 1 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip olanlar ile 5-7 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar, 2-4 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar ile 5-7 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar, 5-7 yıl mesleki kıdeme sahip olanlar ile 8-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar arasında iş yaşamından beklentileri farklılık göstermektedir. Çalışanların 1 yıl ve altı mesleki kıdeme sahip olanlar ile 8-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar, 2-4 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar ile 8-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar, 5-7 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar ile 8-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar arasında beklenen motivasyonları bakımından anlamlı bir farklılık göstermektedir. Araştırmaya katılanların 5-7 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar ile 8-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip olanlar arasında kurum tatmini yönünden anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.



### 4.3. Spearman Korelasyon Analizi

Bağımlı değişkenlerin ortalamaları normal dağılım şartına uymadığından dolayı değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için parametrik olmayan testlerden Spearman Korelasyon Testi kullanılmaktadır.

**Tablo 3: Spearman Korelasyon Testi Sonuçları**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
İş Yaşamından Beklentiler (1)	r	1,000	0,842**	0,634**	0,706**	0,238**	0,309**	0,074	0,285**	0,408**	0,622**
	p		0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,295	0,000	0,000	0,000
Beklenen Liderlik (2)	r		1,000	0,404**	0,357**	0,201**	0,307**	0,065	0,179*	0,277**	0,509**
	p			0,000	0,000	0,004	0,000	0,356	0,010	0,000	0,000
Beklenen Motivasyon (3)	r			1,000	0,318**	-0,010	0,063	-0,027	-0,040	0,267**	0,433**
	p				0,000	0,885	0,373	0,697	0,567	0,000	0,000
Beklenen İletişim (4)	r				1,000	0,282**	0,222**	0,138*	0,427**	0,342**	0,546**
	p					0,000	0,001	0,048	0,000	0,000	0,000
Kurumdaki Mevcut Durum (5)	r					1,000	0,828**	0,880**	0,784**	0,517**	0,226**
	p						0,000	0,000	0,000	0,000	0,001
Mevcut Liderlik (6)	r						1,000	0,574**	0,475**	0,456**	0,262**
	p							0,000	0,000	0,000	0,000
Mevcut Motivasyon (7)	r							1,000	0,599**	0,394**	0,114
	p								0,000	0,000	0,105
Mevcut İletişim (8)	r								1,000	0,449**	0,226**
	p									0,000	0,001
Kurum Tatmini (9)	r									1,000	0,466**
	p										0,000
Kuruma Bağlılık (10)	r										1,000
	p										

\*p≤0,05,\*\* p≤0,01

Elde edilen buğular sonucunda, iş yaşamından beklentiler, yöneticiden beklenen liderlik, motivasyon özellikleri iletişim tarzları ile kurumdaki mevcut durum arasında istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edildi. Kurumdaki mevcut durum, liderlik, motivasyon özellikleri ve iletişim tarzları ile kurum tatmini arasında da istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye ulaşıldı. Kurumdaki çalışanların tatminleri ile kurum bağlılığı arasında da pozitif yönde düşük düzeyde istatistiksel olarak pozitif yönde düşük düzeyde anlamlı bir ilişki görüldü.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Günümüzde iş hayatı içerisinde yer alan ve çok yakın zamanda iş hayatının baskın nesli olacak olan Y kuşağı, farklı değerlere sahip ve beklentileri diğer kuşaklardan farklı olan bir kuşaktır. Teknoloji ve otomasyon iş hayatının büyük bir kısmını kapsasa da örgütlerin en önemli kaynağı insan olmaya devam edecektir. Bu nedenle örgütlerin gereklilikleri arasında iş hayatı içerisinde yer alan çalıştıkları örgüte sadakati daha düşük, yöneticileriyle anlaşamadıklarında sabretme eğiliminde bulunmayan Y kuşağını anlamak, motive etmek yer almaktadır. Ankete katılan perakende de çalışan Y kuşağının liderlik tarzı Vizyoner Dönüşümcü Stratejik Liderlik tarzı ile özdeş bir seyir izler. Yapılan araştırma sonucunda Y kuşağının liderlik algısı ölçeğinden en yüksek ortalamaya sahip ifade 'Gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyma' olmuştur. Buradan da anlaşılacağı üzere Y kuşağı çalışanları yöneticilerinin gelecek fırsatları ortaya koymasını en önemli özellik olarak algıladığı sonucuna varılabilir. Y Kuşağı çalışanları katılımcı bir lider ile çalışmak ister. Araştırmanın liderlik algısı ölçeğinde ikinci en yüksek ortalamaya sahip ifadedir. Gereken yapıldığında ne elde edileceğini açıkça ifade etmesi' çıkmıştır. Buna bağlı olarak ve literatür kaynaklarında da yer alan Y kuşağının çalışma içerisinde karara, sürece ve başarıya dahil edilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır. Lider, Y kuşağının potansiyelini kullanacağı ortamlar hazırlayıp onu sürece dahil etmelidir. Y Kuşağı çalışanları Otokratik bir Liderlik Tarzını benimsemezler. Araştırmanın bulgularına göre liderlik algısı ölçeğinde en düşük ortalamaya sahip ifade 'Performansı İzleme' olmuştur. Çok çalışmayı değer olarak gören bir yönetici Y kuşağını yanlış yargılayabilir ve bunu performans sorunu olarak görebilir. Bunun farkında olan Y Kuşağı performansının bu yönde yanlış ölçüleceğini düşünmektedir. Otokratik liderlik tarzını bu anlamda benimsemezler. Y Kuşağının iletişim tarzı koçluk-mentörlük türü danışmanlık tutumuna dayanmaktadır. Araştırmanın bulgularına göre iletişim algısı ölçeğinde en yüksek ortalama 'İnsanlarla konuşurken kibar ve destekleyici olurum' ifadesi olmuştur. Bu anlamda Y kuşağı danışmanlık, destek ve ilham olabileceği bir iletişim tarzını benimsemektedir. Y Kuşağının en önemli motivasyon unsuru anlamlı bulduğu bir işte çalışıyor olmasıdır. Araştırma bulgularına göre motivasyon ölçeğinde en yüksek ortalamaya sahip ifade 'Harcanan zamana değecek bir şeyler başarma olanağı' olmuştur. Y kuşağı için anlamlı bir iş için zaman ve emek harcaması onun iş bağlılığı ve motivasyonu için önemli bir unsurdur. Y kuşağı neden- sonuç ilişkisi, işin niçin yapıldığını bilmesi son derece önemlidir. Y kuşağının çalıştığı kurumdaki tatmin derecesi kariyer çapalarında belirlenen 'Hayat Tarzı' kavramına paralel seyir izler. Araştırma bulgularına göre tatmin algısı ölçeğinde en yüksek ortalama sahip ifade 'Bireysel farklılıklara saygı' olmuştur. Y kuşağı iş yaşamında da kendi özel hayatlarına

saygı duyulmasını ve bu dengeyi koruyabilecek kurumlarda oldukları zaman tatmin olabileceklerdir.

Ankete katılan perakende de çalışan Y kuşağının verdiği cevaplar ve literatür taraması doğrultusunda Y Kuşağı'nın örgütsel bağlılıklarının gelişmesi adına şu önerilerde bulunulabilir. Y kuşağının ileriye dönük planlarını öğrenip seçenekler sunulmalı ve izleyecekleri yol gösterilmelidir. Bu tutum Y kuşağının motivasyonu üzerinde büyük öneme sahiptir. İş yaşam dengesini kurmaları için yardımcı olmalı ve bu konuda gereken önlemler alınmalıdır. İşlerini anlamlı kılmalı, hedefi olan işler vermeli ve resmin bütününe görmeleri sağlanmalıdır. Geri bildirimler vermeli, başarı hissini onlara yaşatmalı ve takdir edilmelidir. Yapılan işlerde onları sürece dahil etmeli, alınan kararlarda fikirleri önemsenmelidir. Yapılan işin sonucunda ne elde edileceği açıkça ifade edilmeli ve sonuç odaklı çalışılmaya özen gösterilmelidir. Baskı ve disiplinin olduğu çalışma ortamlarından vazgeçilmelidir. Kişisel gelişimlerine katkıda bulunulmalıdır. Hiyerarşiden uzaklaşılmalı, yönetici ve ekip arkadaşlarıyla zaman geçirebileceği ortamlar yaratılmalıdır (Proje ekipleri gibi). Her şeyden önce Y Kuşağı yargılanmadan önce anlamaya çalışılmalıdır. Örneğin, Y kuşağının her şeyi sorgulaması ve nedenini araştırması onların bencil gibi gösterebilir ancak Y Kuşağının sorgulayıcı olması bencil olduğu anlamına gelmemektedir. Sonuçta unutmamız gereken tüm eleştiri ve olumsuzluklara rağmen neden sorusunu sorabilen, her şeyi merak eden genç bir kuşak olduğudur.

## **Teşekkür**

**Kaynakça**

- Acılıoğlu, İ. (2015), İş'te Y Kuşağı, Elma Yayınevi, Ankara.
- Adıgüzel, O., Batur, H.Z. ve Ekşili, N. (2014), Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19) s.165-182.
- Atay, S. (2006), Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Balay, R. (2000), Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Baltaş, A. (2002), Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Başal, A. (2014), Y Kuşağı, Akın Başal Eğitim ve Yayıncılık, İstanbul.
- Boztunç, N. (2014), Y Kuşağını Elde Tutabilme Üzerine Bir Çalışma, Yüksek Lisans Projesi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Can, H. Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001), İnsan Kaynakları Yönetimi, Siyasal Kitapevi, Ankara.
- Danziger, N., Rachman-Moore, D. ve Valency, R. (2008), The Construct Validity of Schein's Career Anchors Orientation Inventory, Career Development International, 13(1), p. 7-19.
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Kahraman, E. ve Atan, Ö. (2015), Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması, İşletme Araştırılması Dergisi, 7(1), s.186-204.
- Dereli, B. ve Toruntay, H. (2015), Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü, <http://www.ticaret.edu.tr/uploads/dosyalar/921/orgut.pdf>, (Erişim Tarihi:25.02.2019).

- Howard, J. (2005), Liderlik ve Etik, Executive Excellence Dergisi, Haziran.
- Islam Md. A., Teh W.C., Yusuf D.H.M. ve Desa H. (2011), A study on 'Generation Y' behaviours at workplace in Penang. Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(11), p.1802-1812.
- Koçel, T. (2003), İşletme Yöneticiliği, 9. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Ölçüm, Ç. M. (2004), Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın, Ankara.
- Özsoy, S.A., Ergül, Ş. ve Bayık, A. (2004), Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kuruma Bağlılık Durumlarının İncelenmesi, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(2), s.13-19.
- Sağlam, A. G. (2003), Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır mı?, Gazi Üniversitesi Ticaret Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, s.17-36
- Spiro, C. (2006), Generation Y in the Workplace, DefenseAT&I, 35(6), p.16-19.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2010), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Yalçın, O. Sökmen, A. B. ve Kulak H. (2013), Kuşakların Temel Özellikleri ve Hava Harp Okulu Uygulamaları, Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları, (12) 24, s. 140-146.
- Yelkikalan, N. ve Altın, E., (2010), "Farklı Kuşakların Yönetimi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi, (8) 2.

## HİZMET SEKTÖRÜNDE Y KUŞAĞININ MOTİVASYON VE BAĞLILIK SORUNLARI

Büşra Bıyıklı<sup>1\*</sup>  
Dr. Murat Adil Salepçioğlu<sup>2</sup>

### Özet

Hizmet sektörü dünya ekonomisine yön veren büyük bir pazar payına sahip olup yolu Y Kuşağıyla kesişmiştir ve büyük oranla insan gücüne dayalıdır. Y Kuşağı önceki kuşaklara göre farklı özelliklere sahiptir. Çalışmak için yaşamak yerine yaşamak için çalışmayı prensip edinmişlerdir. İş-yaşam dengesine önem veren, hızlı terfi bekleyen, sosyal, özgüveni yüksek, sorumluluğu seven, motive edildiğinde çalışkan ama motivasyonunu çabuk kaybeden bir nesildir. Ofis ortamında oturma düzeninden, ast üst ilişkisine kadar önceki kuşaklardan farklıdır. Yöneticisinin yaşına veya kıdemine değil; bilgisine, deneyimine, liderlik yetkinliğine saygı ve hürmet göstermektedir. Kendisinden daha bilgili veya donanımlı olmayan bir yöneticiye saygı ve bağlılığını kolayca yitirmektedir.

Bu araştırmanın amacı; genç kuşağı iş verenlere tanıtarak motivasyon ve bağlılık sorunlarından kaynaklanan iş ve personel kaybının önüne geçilmesini, personel sirkülasyonundan doğan gizli maliyetlerin azaltılmasını, iş ortamında kuşak çatışmasının önüne geçilmesini ve kalifiye personellerin kaybedilmemesini sağlamak amacıyla çözüm yolları göstermektir.

Bu çalışmada hizmet sektöründe genç kuşağın motivasyon ve bağlılık sorunları üzerine 88 ayrı işletmede 513 kişiyle anket çalışması yapılmıştır.

Anket 3 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik bilgiler, ikinci bölümde 35 sorudan oluşan 5'li likert ölçeğinde motivasyon anketine yer verilmiştir. Üçüncü bölüm de ise 20 sorudan oluşan 5'li likert ölçeğinde örgütsel bağlılık anketi yer almaktadır.

Anket çalışması analizinde SPSS 24.0 sürümü kullanılmıştır. Pearson Korelasyon katsayı sonuçlarından motivasyon ile bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki

olduğu ortaya çıkartılmıştır( $0,41 < r < 0,60$ )( $r=0,475$ ). Genç kuşağın motivasyonu arttığında işletmeye olan bağlılığının da arttığı görülmektedir. Bu da işveren tarafından doğru şekilde motive edilen genç kuşağın sadakat ve bağlılığını attırdığı hipotezini doğrulamıştır.

Y Kuşağının motivasyon ve örgütsel bağlılık algıları işletme türlerine göre farklılaşma durumuna ait bağımsız örneklem T-testi sonuçlarına göre gruplar arasında fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. ( $p > 0,05$ ). Bu sonuca göre hizmet sektörünün bütün türlerinin bu sorunla karşı karşıya olduğu doğrulanmıştır.

**Anahtar kelimeler;** *Hizmet Sektörü, Y Kuşağı, Bağlılık, Motivasyon*



## THE MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT ISSUES OF THE Y GENERATION IN THE SERVICE SECTOR THE WAY OF THE SERVICE SECTOR

Büşra Bıyıklı<sup>1\*</sup>  
Dr. Murat Adil Salepçioğlu<sup>2</sup>

### Abstract

The service sector has a large market share that directs the world economy and its path is intersected with Generation Y and is based on manpower at a large rate. Generation Y has different characteristics than previous generations. Rather than live in order to work, they have adopted the principle of working to live. It is a generation that attaches importance to work-life balance, expects a quick promotion, is social, self-confident, likes responsibility, is hard when motivated but loses its motivation quickly. It differs from the previous generations in the office environment, from the seating order to the upper relationship. Not the manager's age or seniority; respects and respects the knowledge, experience and leadership competence. He loses the respect and commitment to a manager who is not more knowledgeable or equipped.

The purpose of this research; by introducing the young generation to the employers, to prevent the loss of work and personnel caused by the problems of motivation and commitment, to reduce the hidden costs arising from the circulation of personnel, to prevent the generation of workers in the business environment and to prevent the loss of qualified personnel.

In this study, 513 people were surveyed in 88 different enterprises on the motivation and commitment issues of the young generation in the service sector.

The questionnaire consists of 3 parts. In the first part, demographic information and in the second part, a motivational questionnaire was included in the 5-item Likert scale consisting of 35 questions. In the third part, there is an organizational loyalty survey on a 5-point Likert scale consisting of 20 questions.

SPSS 24.0 version was used in the survey study. Pearson correlation coefficient results revealed a positive correlation between motivation and commitment (0.41 < r

$<0 <0.60$ ) ( $r = 0.475$ ). When the motivation of the young generation increases, its commitment to the business also increases. This, in turn, confirmed the hypothesis that the young generation, who had been correctly motivated by the employer, had increased loyalty and loyalty.

According to the independent sample T-test results of the Y generation's motivation and organizational commitment perceptions according to the types of operation, the difference between the groups was not statistically significant. ( $P > 0.05$ ). According to this result, it was confirmed that all types of service sector are facing this problem.

**Keywords;** *Service Sector, Generation Y, Commitment, Motivation*

## 1.Giriş

Ekonominin en önemli üç sektöründen biri olan hizmet sektörü 1950’li yıllardan itibaren atağa geçerek ağırlığını iyice hissettirmeye başlamıştır. Ekonomide pazar payının büyük bir bölümünü ele geçiren hizmet sektörü tarım ve sanayi gibi çağın en önemli sektörlerinin önüne geçmiştir. Birçok yatırımcı da sermayesini hizmet sektöründe kullanmayı akıllıca bulmuştur.

Dünyada hizmet sektörü sanayi devriminden sonra önem kazanmaya başlamıştır. Yerleşik hayata geçen halkın nüfusu artmış buda insanları kendi bünyesinde bazı değişikliklere gebe bırakmıştır. Şehircilik gelişmiş, girişimcilik artmış, özel mülkiyet hakkı ve ticari güvenlik yasalarla koruma altına alınmış, sömürge sistemi önem kazanmış ve bu gibi sonuçlar işçi sınıfını oluşturmuş tarımın da önemini kaybetmesiyle sanayi devrimi gerçekleştirmiştir. Bu sonuçlara ek olarak halkın refah düzeyi artmış ve bilimsel gelişmeler de hız kazanmıştır. İnsanların yaşam tarzındaki bu köklü değişiklikler hizmet sektörünün ekmeğine bal sürmeye devam etmiştir(Öztürk, 1998:15).

Dünyada ve ülkemizde gelişimini sürdüren bu sektör için en önemli olgu insandır. Dolayısı ile günümüz kuşaklarından Y kuşağını çok yakından ilgilendirmektedir. Aynı zamanda hizmet sektörü de Y Kuşağı ile yakından ilgilenmek ve anlamak zorundadır. Y Kuşağı kolay bir şekilde bağlılık gösteremeyen ve motivasyonunu çok çabuk kaybeden bir kuşaktır. Bu da beraberinde kalifiye eleman yetiştirme zorluğu, yeni işe alımlarda personel yetiştirirken oluşan hata ve ortaya çıkan maliyetler, işi öğreten personelin işinin yavaşlamasından kaynaklanan maliyetler gibi alanlarda kendini göstermektedir. Küçük işletmelerde bu maliyet kaybı kendini çok göstermese de çalışan sayısının çok olduğu işletmelerde ciddi kayıplar ortaya çıkarmaktadır. Personeli kaybetmek yerine şartları değiştirmek maliyet avantajı sağlamaktadır(Acılıoğlu,2015:15).

Kalıplara sokulamayan genç kuşağı elde tutabilmek için işverenlerin ofis ortamı, esnek çalışma saatleri, rahat giyim, iş yaşam dengesi gibi önceki kuşakların talep etmediği birçok konuda yeniliklere açık olmaları gerekmektedir. Ayrıca Y Kuşağı için yaptıkları işi anlamlı bulma isteği, birey olarak görülme, takdir edilme arzusu, iş yaşam dengesinin olması çok önemlidir. Yapılan bazı araştırmalarda tüm bunların yüksek ücret talebinin önüne geçtiği görülmüştür.

Bu araştırmanın amacı; yeni kuşağın aslında ne istediği konusuna işverenlerin dikkatini çekmek ve bu dezavantaj gibi görülen özellikleri Y Kuşağının güçlü yanlarıyla birlikte avantaja dönüştürebilmektir.

Y Kuşağı araştırmacı, sorgulayıcı, yenilikçi, girişimci, paylaşımcı, yaratıcı, özgüveni yüksek, öz saygısı çok yüksek, eş zamanlı çok iş yapabilme özelliğine sahip gençlerden oluştuğundan işverenler bu avantajları kullanarak dezavantajları avantaja dönüştürebilirler. Bu araştırma Y Kuşağının motivasyon ve bağlılık sorunlarının ortadan kaldırılması üzerinedir. Aynı zamanda eski kuşaklara yeni kuşaklar hakkında bilgi vermek bunun da yanı sıra genç kuşaklara eski kuşaklar hakkında bilgi vererek kuşak çatışmalarının önüne geçmeyi amaçlamıştır.

## **2.Hizmet Sektörü**

Hizmet sektörü insan gücüne dayalı somut bir ürünün yanı sıra insan gücüyle birleşen ve parasal olarak karşılığı olan işin içinde insan olduğundan dolayı da taklit edilemeyen ticaret yöntemidir.

Hizmet sektörü gelişmiş ülkelerde ve gelişmekte olan ülkelerde rağbet görmesinin sebebi küçük ve büyük sermayelerle yapılabilecek olmasıdır. Örneğin çalışan bir kadının evine temizlik talebinde bulunması veya tek yaşayan bir erkeğin evine yemek siparişi vermesi gibi.

Hizmet sektörü gerek kültür turizmi gerek sağlık turizmi ya da tatil turizmi gibi unsurlarla ülkelere döviz çekebilir, ülkelerinin popülerliğini arttırabilir bu sayede de yan kazançlar sağlayabilir.

Ülkemizde hizmet sektörünün en çok kullanıldığı alan turizm sektörüdür. Yaz turizmi, kış turizmi, kültür turizmi, kaplıca turizmi ülkemizi yerli ve yabancı birçok turist çekmekte ve ülkeye döviz kazandırmaktadır.

Bizim ülkemizde de hizmet sektörü hızlı bir çıkış yakalamıştır. Türkiye’de bu sektör 1990 ile 2010 yılları arasında milli pazar payını arttırmıştır. Türkiye de hizmet ticareti, dış ticarete önemli bir etkidir. Türkiye’nin ödemeler dengesinde sürekli açık verdiği ekonomik bir gerçektir. Ancak bu açıkların azaltılmasında Türkiye’nin en önemli dayanağı yani döviz kısıtı turizm sektörüdür. Özellikle 1997 yılından itibaren önemli ölçüde artan Türkiye’nin hizmet ticaretinde, hizmet ihracatı ithalatın hep üzerinde olmuştur. Turizm, inşaat, taşımacılık hizmetleri, Türkiye’ye döviz geliri sağlayan önemli hizmet kollarıdır. Turizm sektörünün 2010 yılı itibariyle Türkiye’nin döviz geliri 20,8 milyar dolardır. Veriler kâğıda döküldüğünde, Türkiye’nin turizm gelirleri ihracata katkısının %20 civarında olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Hizmet sektörü Türkiye’nin ekonomisine katkı sağlayan en önemli

kaynaklardan biridir(TÜİK, 2005). Hizmet sektörü, hizmetten yararlananın bizzat kendisinde veya onun yararına bazı değişikliklere neden olan, zaman, mekân ve şekil faydası meydana getiren endüstrilerdir. Hizmetler, arz edenin hizmetten faydalanan için faaliyet göstermesi, hizmetten faydalananın hizmetin elde edilmesi için gerekli emeği sunması ve hizmetten yararlanan ile hizmeti sunanın karşılıklı etkileşim içinde oluşturmaları suretiyle üretilirler (Aslan, 1998:9).

Birçok sektör makineleşmesinden dolayı istihdamı olumsuz etkilemesine rağmen hizmet sektörünün gelişimi insan gücüne dayandığı için olumlu etkilemiştir.

Diğer sektörler de kaliteyi ölçmek somuttur fakat hizmet sektöründe kalite güler yüz, dış görünüş gibi özelliklere dayandığı için kalite standardı soyuttur(İbik, 2006:5).

Hizmet sektöründe kalite standardı soyut kavramlara dayandığı gibi maliyet hesaplaması da zordur. Büyük işletmeler sürümden kazanabilir bu da bazı durumlarda küçük işletmelerin sonunu getirebilir(Sayım ve Aydın, 2011:248-249).

### 3.Kuşak Kavramı

Kuşak nedir diye sorarsak; kamusal, sosyal ve ekonomik alanlarda yaşanan birçok faktörden etkilenmiş, aynı yıllar içinde doğduklarından dolayı bu olayların etkilerini paylaşmış nesillerdir (kopperschmidht, 2000).

- Yaklaşık olarak 20-25 yıl aralığını kapsar
- Nesillerin kişiliklerini taşır
- Toplumun tarihini sosyal hayatını ve kültürünü yansıtır(Zopiatis, A, Krambia - Kapardis, M., & Varnavas, A. 2012).

#### 3.1.Y Kuşağı

Milenyum nesli olarak da adlandırılan Y Kuşağı yaklaşık olarak 1980-1999 yılları arasında doğmuştur. Bebek Patlaması ve X Kuşağının çocuklarıdır. Bu kuşak yarı internet kuşağıdır. Her kuşakta olduğu gibi Y Kuşağı da 1980 sonrası döneminin olayları ile kişiliğini şekillendirmiştir. Y kuşağı özgürlüğüne düşkün, ebeveynlerine bağlı, mesai kavramı olmayan, örgütsel bağlılıkları az, istekleri her bilgiye çok hızlı ulaşabilen ve teknolojiyi iyi kullanan “Peter Pan” kuşağı olarak da bilinen kuşaktır(Gürsoy,2008:27).

**Tablo 3.1: Y kuşağının psikolojik ve sosyolojik karakterlerinin biçimlendirilmesinde önemli olan toplumsal ve küresel olaylar**

**Dünyada Y kuşağının psikolojik ve sosyolojik karakterlerinin biçimlendirilmesinde önemli olan toplumsal ve küresel olaylar;**

- 1981 – AIDS hastalığının tanımlanması,
- 1986 – Çernobil Faciası,
- 1989 – Berlin duvarının yıkılması,
- 1991 – Körfez Savaşı,
- 1992 – Bosna Savaşı,
- 1994 – Cep telefonlarının ortaya çıkışı,
- 1995 – Schengen vizesi uygulaması başlaması.

Kaynak: (Kuyucu, M.(2016). Üniversite Eğitim Gören Y Kuşağı Öğrencileri Radyo Formatları Tercihleri, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9 (46)2016, www.sosyalarastirmalar.com).

**Tablo 3. 2: Gençlerin Tercihleri**

**Y Kuşağı Gençlerinin Kariyer Hedefleri**

Y kuşağı gençlerin kariyer hedeflerini ortaya çıkarmak için bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda kariyer hedefi önceliklerinin, araştırmanın yapıldığı (Türkiye, Fransa, Almanya, Rusya, Singapur, Birleşik Krallık ve ABD) ülkelere göre farklılaştığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ülkemiz Y kuşağının kariyer hedeflerinin öncelik dağılımı;

- Girişimciliğini/yaratıcılığını kullanabilmek,
- Uluslararası kariyer yapmak,
- Lider olmak, insan yönetmek,
- İş/özel yaşam dengesini kurabilmek,
- İş güvencesinin olması,
- Toplum için faydalı bir işe hizmet etmek
- Teknik ya da fonksiyonel bir uzman olmak
- Bağımsız olmak,
- Rekabetçi olmak.

Kaynak: (İdeal İşverenler 2016, Harvard Business Review, Eylül,2016 s.94.)

## 3.2. Y Kuşağının Güçlü Ve Zayıf Yönleri

### 3.2.1 Y kuşağını güçlü yapan özellikleri

Bilgi her daim avucunun içinde olmasına rağmen Y Kuşağı öğrenmeye ve araştırmaya son derece açıktır. Teknoloji sayesinde bir seminerde ufacık bir yanlış bilgiyi bile sorgulayıp anında tepki gösterebilmektedirler. Kariyer.net'in 18.000 genç üyesi ile yapılan araştırmaya göre, Y kuşağı çalışanlarının %87'si, işverenlerinin de sosyal medya da yer alması gerektiğini düşünmektedirler. Y kuşağı üyeleri, çalışacakları şirketin bir marka sahibi olmaları için sosyal medyada aktif ve etkili yer almalarına şart koşuyor (<https://www.kariyer.net/ik-blog/calisanlar-yoneticilerinden-en-cok-ne-istiyor/>).

Y Kuşağının başta Türk temsilcileri olmak üzere tüm dünya genelinde girişimci ve yaratıcı oldukları gözlenmiştir. Bu kuşak ya kendi fikirlerini hayata geçirme konusunda girişimci ya da kendi işini kurmasında. Başkaları tarafından dikte edilen kuralları harfiyen uygulamak onlara kesinlikle yanlış geliyor ve kendi kurallarını koymak istemektedirler ([http://www.aselsan.com.tr/Universum2015\\_ik.aspx](http://www.aselsan.com.tr/Universum2015_ik.aspx)).

Genç kuşak için aile ve arkadaşları çok önemlidir. Y Kuşağı için çok önemli üç bilgi kaynağı; aile, arkadaşlar ve sosyal medyadır. Aynı şekilde ailelerin de genç kuşağa danıştığı ve güvendiği ortaya çıkmıştır. Önceki kuşaklar için ayrı eve çıkmak paha biçilmezken genç kuşak ekonomik özgürlüğünü eline alsa dahi ailesiyle kalmayı tercih ediyor. İş ortamında ise takım oyunlarına daha yatkın oldukları görülmüştür. PwC'nin yaptığı araştırmaya göre gelişimleri için şirketlerden ne bekledikleri sorulduğunda "arkadaşlarla ortak proje üretmek" cevabı oldukça ön plana çıkmıştır ([www.pwc.com.tr](http://www.pwc.com.tr)).

Bir diğer özellikleri ise kendine güvenleri oldukça yüksek, yeteneklerinin ve yapabileceklerinin farkında olmalarıdır. Bilmedikleri konular veya tecrübe etmedikleri işler onları korkutmamaktadır. Ailesiyle ve öğretmenleriyle yakın ilişki içinde de olmuş olan bu kuşak için otorite ve güç korku kaynağı değildir ve yaşlı, genç çevrelerindeki herkes onların gözünde "birey" dir. (Acılıoğlu 2015:40).

Genç kuşağın önceki kuşakların çalışmak için yaşamak yerine yaşamak için çalışmak gayesini kendilerine ilke edindiği görülmüştür. Özetle Y Kuşağının yaşam gayesi, anlamlı kariyer ve daha da önemlisi iş- yaşam dengesi; sevdikleriyle bolca vakit geçirmek olduğu gözlemlenmiştir. Ünlü stratejist Michael McQueen, bu kuşağın son derece güçlü bir iş ahlakına sahip olduğunu, ancak önceki kuşaklar kadar işkolik

olmadığını ve özel yaşantısına da özen göstererek dengeli bir yaşam kurma çabasında olduğunu belirtiyor. Diğer bir deyimle, özel yaşamına gösterilmesini beklediği özen, iş ahlakından ödün vermesi anlamına gelmemektedir. Önceki kuşakların yaptığı gibi işi hayatlarının merkezine koymasını bu kuşaktan beklemek büyük hayal kırıklığıyla sonuçlanabilir (İ. Acılioğlu 2015:42).

Eş zamanlı çok iş yapabilen (Multi Tasking) bu kuşak tek bir işe odaklanmak yerine süreci onlar için daha eğlenceli hale getiren birden farklı işe beyinlerini bölebilmektedirler. Farklı işleri aynı anda koordine edebilen y kuşağı doğru yönetildiğinde çok zengin bir kaynak olabilir (Acılioğlu,;46).

Değişimin çok hızlı olduğu bir zamana doğduklarından dolayı yeniliklere uyum sağlama yetenekleri oldukça gelişmiştir. Aynı zamanda yaşam tarzları haline gelen bu değişim, değişimin durduğu işlerinde onları yeni arayışlara girmeye de itmektir. İlerleme göremedikleri şirketlerde işlerini kolayca bırakıp daha yenilikçi şirketlere geçiş yapmaya yeltendikleri görülmektedir (<http://www.arastirmakutuphanesi.com/onlar-y-kusagi/>).

Adalet duygusu oldukça yüksek olan Y Kuşağı aynı haksızlığa uğradığında karşısındaki kim olursa olsun düşüncelerini dile getirmekten asla düşüncelerini dile getirmektedir. Örneğin aynı işi yaptıkları farklı departmanlarda çalışan fakat daha yüksek maaş alan çalışma arkadaşlarının bu durumu onlarda adaletsizlik duygusu uyandırmaktadır. Önceki kuşaklar gibi mimlenme korkusu olmayan bu kuşak adaletsizlik ortadan kalkana kadar şikayetlerini dile getirmekten çekinmemektedirler. Adaletsizliğin ortadan kalkmadığı takdir de bu durum onları istifaya kadar götürmektedir (İ., Acılioğlu,;128).

Tarihin öğrenmeye en istekli kuşağı olarak gösterilen Y Kuşağı Universum'un Türkiye'de Y Kuşağı üzerinde yaptığı araştırmada şu sonuç çıkıyor; işverenlerden istediği ilk şey "kişisel gelişim". Hatta bu beklenti ücret, iş güvencesi ve şirket itibarının bile önüne geçtiği görülmüştür ([www.pwc.com.tr](http://www.pwc.com.tr)).

### **3.2.2. Y Kuşağının Zayıf Yönleri**

Y Kuşağının aşırı özgüvenli olması kendini her yaştan insanla bir tutmasına ve internette okuduğu bilgileri eski kuşak insanların tecrübe edindiği birçok olayı okuyarak öğreneceğine inanmasına sebep olmaktadır. Oysaki insan deneyimine



sahip olan eski kuşak bilgi yetenekten daha önemli olabilecek krizlerden sıyrılmış tecrübeyi ellerinde tutmaktadır. Kendini her konuda yetkin görmesi nedeniyle bazı deneyimlerin yaşayarak öğrenebilecek olması olgusu göz ardı etmektedirler. Bilinçsiz özgüvenleri yöneticilerini de zor duruma sokabilmektedir (İ., Acılıoğlu,;53).

Her şeyin hızlı bir değişim içinde olması genç kuşağı sabırsız bir nesil haline getirmiştir. Hızlı taleplerde bulunmaktadır ve bu talipler gerçekleşmediğinde sorunu kendilerinde aramak yerine şirketlerde aramaktadırlar. Büyük resmi göremediklerinden dolayı bu durum onların önemli fırsatları kaçırmalarına sebep olmaktadır. Örneğin kısa sürede yönetici olmayı talep etmekte ve bu istekleri karşılanmadığında iş değişikliğine gidebilmektedirler. Yöneticilik yetkinlerinin henüz gelişmemiş olduğunu düşünmemektedirler. Bu gelişim fırsatı onlar için bir kayıp olduğu gibi şirketler içinde bir kayıp olmaktadır (<http://dergipark.gov.tr/download/article-file/357908>).

Popüler kültür onların üstünde zor olana emek vermek yerine kaçınma eğilimi göstermek gibi bir etki yaratmıştır. Hayatın daima güzelliklerine odaklandıkları için iş yaşamındaki zorluklar onlarda panik atak, depresyon, kaygı bozukluğu gibi sorunları sıklıkla yaşamaktadırlar. İş yerinde aradıkları konforu veya imkanları bulamadıklarında kolaylıkla motivasyonlarını kaybedebiliyorlar. Onlar için yatırım veya rotasyon planı ortaya konduğunda bu seferde sabırsız olmaları önlerine bir engel çıkarabiliyor ve sorunu yine kendilerinden ziyade başka yerlerde arayabiliyorlar (İ., Acılıoğlu,58).

Farkındalıkları pek gelişmemiş olan Y Kuşağı iş ve iş hayatında bir arada olan Bebek Patlaması ve X Kuşağı ile çatışmalar yaşamaktadır. Kendilerinden başka diğer kuşakları da duymayı ve değer vermeyi öğrenmeleri gerekmektedir. Ancak bu sayede kendileri oluşan algının farkına varabilirler. İşverenler koçluk eğitimi sağlandığında bu çatışmaların önüne geçebilirler (<http://ayseustunol.blogspot.com.tr/2013/07/kusaklar-aras-catsma.html>).

### 3.3.3 Y Kuşağını Motive Etme Yolları

Şirketler genç kuşağın güçlü yanlarını destekleyerek zayıf yanlarını geliştirirlerse onların girişimci, pratik zekalı, uyum sağlama yetenekleri sayesinde büyük avantajlar elde edebilirler. Bu avantajları sürekli ellerinde bulundura bilmeleri içinde onları sürekli motive etmeleri gerekmektedir. Bu motivasyon unsurları şunlardır;

Şekil 3.1: Y Kuşağının Motive Etme Yolları



Birçok farklı araştırmanın sonucunda Y Kuşağının iş yaşamından en büyük beklentisinin kişisel gelişim olduğu ortaya çıkmıştır. Kariyer.net 18.500 gönüllü ve 500 işletme ile anket yapmıştır. Genç kuşak üyelerine “Sizin için iş yaşamının anlamı nedir?” işletme sahiplerine ise “genç kuşağın işin sizce anlamı nedir?” şeklinde sorular yöneltilmiştir. Sonuçlara göre genç kuşağın çalışma yaşamını tanımlamaları ve işletmecilerin algısı maalesef birbirinden çok farklıdır.

Genç kuşak sabit çalışma saatleri olan iş yerleri yerine sadece sonuçlara önem veren (ROWE Result Only Work Environment) yöntemlerin uygulandığı iş ortamlarını tercih etmektedir. Bazı iş yerleri de “Personel Time Off gibi stresli geçen zamanlardan sonra kişiye özel izin veren olumlu izlenim bırakmak isteyen iş yerlerini tercih etmektedir. Esnek çalışma saatleri genç kuşağın motivasyon ve bağlılığını arttıran önemli unsurlardan olduğu saptanmıştır([http://www.greatplacetowork.com.tr/storage/documents/Esnek\\_%C3%87al%C4%B1%C5%9Fma\\_Rapor\\_2016.pdf](http://www.greatplacetowork.com.tr/storage/documents/Esnek_%C3%87al%C4%B1%C5%9Fma_Rapor_2016.pdf)).

Koç yönetici, rotasyonlar, proje çalışmaları, mentorluk, interaktif eğitim platformu, kişiye özel eğitim planı genç kuşağın şirketinden kendisi için beklediği imkanlardır. İşverenler Y Kuşağının motivasyonunu sağlamak istiyorlarsa bu adıma oldukça fazla önem vermelidirler (<https://www.kariyer.net>).

Y kuşağının özgürlüğüne düşkün olduğu için otoriteye karşı bir duruşu vardır. Y kuşağının terfi beklentisinin altında yatan asıl sebep yetki sahibi olmak olduğu ortaya çıkmıştır. Önceki kuşaklar için terfi ekip yönetmek iken genç kuşak daha fazla hareket alanı istediği için yetki sahibi olmak istemektedir.

Yöneticisiyle eş seviyede iletişim kurmayı seven genç kuşak için resmi yazışma dili onları zora sokmaktadır. Mail yerine Whatsapp onlara daha pratik gelmektedir (İşçimen, D. S. 2012). Kendini iş yerinde özgür ve rahat hissedebilmeleri gençler için teknolojiye yakın olmak onlar için gereksinimdir. Maalesef Türkiye’de

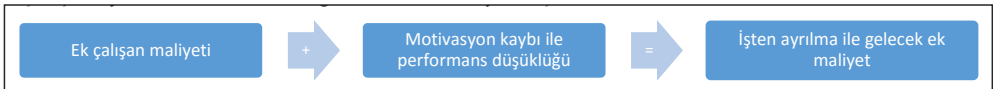
şirketlerin %98'i internet üzerinden pazarlama yapmaktadır fakat şirketlerin %65'i iş ortamında interneti yasaklamaktadır. Bu da motivasyon ve bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir ([http://www.greatplacetowork.com.tr/storage/documents/Esnek\\_%C3%87al%C4%B1%C5%9Fma\\_Rapor\\_2016.pdf](http://www.greatplacetowork.com.tr/storage/documents/Esnek_%C3%87al%C4%B1%C5%9Fma_Rapor_2016.pdf)).

Genç kuşağı motive eden ve bağlılığını kazandıran bir başka unsur ise onun yaptığı işte büyük resmin neresinde olduğunu bilmesidir. Bu yaptığı işle detaydan tümevarım sayesinde bağ kurmasını sağlamaktadır. Uzun vadeli yıllık hedefler yerine kısa vadeli aylık hedeflerin konulması etkili bir yoldur. Uzun vadeli hedefler yerine kısa vadeli hedefler motivasyonu diri tutmaktadır. Kısa vadeli işler daha çok başarı hazzı yaşatır, belirsizlikten uzaktır ve genç kuşak ihtiyaç duyduğu geri bildirim sıklıkla yöneticisinden alabilir (<http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/y-kusagi-ne-ister-27102877>).

İş yaşam dengesi genç kuşağın kırmızı çizgisidir. Yapılan araştırmalarda dört kişilik bir ekibin motivasyonu sağlandığında 5 kişilik bir ekip kadar verimli iş sonuçları ortaya koyduğu saptanmıştır. İstekle çalışan bir birey, %25 daha iyi bir performans sergiliyor. Araştırmaların bir diğer sonucu ise her %1'lik bir motivasyon artışının satışlara doğrudan %6'lık bir katkı sağlamaktadır.

Araştırmalar işten ayrılan her bir çalışanın ortalamada 2,5 yıllık brüt maaşı kadar şirkete maliyeti olduğunu göstermiştir. Bu faktör, kaynak planlaması sonrasında alınacak ek çalışanın getireceği maliyete karşılık hesaba katılmalıdır. Genç nesil iş yaşam dengesine çok önem verdiği için bu gizli maliyet farkında olmadan kontrolden çıkabilir. Bunun için insan kaynaklarının yönlendirmesiyle şirket bütçesinde göz önünde bulundurulmalıdır. Bu konu birçok şirket için işten ayrılma oranlarına bakıldığında ciddi bir maliyet oluşturmaktadır.

**Şekil 3.2: Performans Maliyetleri**



## 4.HİZMET SEKTÖRÜNDE Y KUŞAĞININ MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SORUNLARI: ANKET UYGULAMA ÇALIŞMASI

### 4.1 Araştırmanın Metodolojisi

#### 4.1.1 Araştırmanın amacı ve önemi

Hizmet sektörü insan gücünün en yoğun kullanıldığı sektördür. Kuşak değişimleriyle olumlu veya olumsuz olarak etkilenmektedir.

Bu çalışmanın amacı iş hayatında ağırlığını iyice hissettiren yeni kuşağı işverenle tanıtmak, genç kuşağın istek ve beklentileri hakkında işverenlere bilgi vererek kuşak çatışmaları gibi sebeplerle oluşan personel kaybının ve personel sirkülasyonundan doğan gizli maliyetlerin önüne geçmektir.

Bu çalışmada yukarıda ele alınan konular analiz edilmiştir ve bütün dünyayı etkileyen bu değişim sürecinde işletmelerin dikkatini bu sorunlara çekmek, doğru bir yol izlemelerini sağlamak, değişimi her iki tarafın yararına olacak şekilde kucaklamak için hazırlanmıştır.

#### 4.1.2 Araştırmanın hipotezleri

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

- H1:Y Kuşağının iş hayatında bağlılık sorunları hizmet sektöründe maliyet ve zaman kaybı yaşatmaktadır.
- H2:Y Kuşağının iş hayatına girmesiyle iş yaşamında kuşaklar arası çatışmalar yaşanmaya başlamıştır ve bu durum işletmeleri olumsuz etkilemektedir.
- H3:İş hayatında Y Kuşağının sürekli motive edilmesi gerekmektedir aksi takdirde çok sık iş değiştirmektedir.
- H4:Yaş ve cinsiyet farklılıkları motivasyon ve bağlılık sürecinde değişiklik göstermektedir.
- H5:Y Kuşağı işveren tarafından doğru şekilde motive edilirse sadakat ve bağlılık gösterir.
- H6:İş hayatında kuşak çatışmalarının değişim ve eğitimle önüne geçmek mümkündür.
- H7:Değişimi kucaklayabilmiş işletmelerde genç kuşağın bağlılık ve motivasyon sorunları daha azdır.
- H8:Baskın, otoriter, aşırı kuralcı yaklaşım genç kuşak üzerinde olumsuz bir etki oluşturmaktadır.

#### 4.1.3 Araştırmanın kapsamı

Bu araştırma Türkiye'deki çeşitli illerdeki hizmet işletmelerinde çalışanları kapsamaktadır. Bu işletmelerdeki çalışanların işe başlama sürelerini, eğitim seviyelerini, yaş ortalamalarını, cinsiyetlerini belirlemek amacıyla anket uygulaması yapılmış ve bu çalışanların motivasyon ve bağlılık sorunları baz alınmıştır.

#### 4.1.4 Araştırmanın sınırlılıkları

Yapılan bu araştırmada bir takım sınırlılıklar yer almaktadır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Sosyal amaçlı çalışmalarda daima kati doğruluk özellikler yoktur.
- Katılımcıların çeşitli kişisel ve örgütsel nedenlerden dolayı sorulara doğru cevap vermekten kaçınmaları söz konusu olabilir.
- Katılımcıların soruları yanlış anlamaları ve bu nedenle yanlış cevaplamaları mümkündür.
- Soru anketi çalışanların sayısı 5 ila 1000+ olan işletmelerde uygulanmıştır.

#### 4.1.5 Örneklem

Araştırmanın örneklem kitlesi Türkiye'de bulunan çeşitli devlet ve özel hizmet işletmelerinde yapılmıştır. Soru anketi gıda, finans ve bankacılık, turizm, bilişim, tekstil sektörleri gibi toplam 88 işletmede yüz yüze görüşme veya e-mail yoluyla Survey Monkey anket uygulaması kullanılarak yapılmıştır. Anket çalışması analizinde de SPSS 24.0 sürümü kullanılmıştır.

#### 4.2 Bulguların Analizi

Araştırmanın bu bölümünde geliştirilmiş olan ölçme araçlarından elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan bulgular ve yorumlar sunulmuştur.

Tablo 4.1: Araştırmaya Katılan Y Kuşağı Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellikleri		
Cinsiyet	Sayı	Yüzde(%)
Erkek	193	45,7
Kadın	229	54,3
<b>Toplam</b>	<b>422</b>	<b>100,0</b>
Medeni Durum	Sayı	Yüzde(%)
Evli	180	42,7
Bekâr	242	57,3
<b>Toplam</b>	<b>422</b>	<b>100,0</b>
Eğitim Durumu	Sayı	Yüzde(%)
Lise/Dengi	80	19,0
Lisans	55	13,0
Ön Lisans	227	53,8
Yüksek Lisans	60	14,2
<b>Toplam</b>	<b>422</b>	<b>100,0</b>
İşletmede Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde(%)
1-11 Ay	113	26,8
1-5 Yıl	196	46,4
6-10 Yıl	48	11,4
11-15 Yıl	22	5,2
16-20 Yıl	9	2,1
21-25 Yıl	34	8,1
<b>Toplam</b>	<b>422</b>	<b>100,0</b>
Sektörde Çalışma Süresi	Sayı	Yüzde(%)
1-11 Ay	67	15,9
1-5 Yıl	170	40,3
6-10 Yıl	81	19,2
11-15 Yıl	49	11,6
16-20 Yıl	21	5,0
21-25 Yıl	34	8,1
<b>Toplam</b>	<b>422</b>	<b>100,0</b>
İşletme Türü	Sayı	Yüzde(%)
Özel İşletme	323	76,5
Kamu İşletmesi	99	23,5
<b>Toplam</b>	<b>422</b>	<b>100,0</b>

**Araştırmaya katılan Y kuşağı katılımcılarının;**

- Cinsiyetlerine göre dağılımları incelendiğinde, %45,7'sinin erkek, %54,3'ünün kadın olduğu,
- Medeni durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %42,7'sinin evli, %57,3'ünün bekâr olduğu,
- Eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %19,0'ının lise dengi, %13,0'ının lisans, %53,8'inin ön lisans, %14,2'sinin yüksek lisans olduğu,
- İşletmede çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde, %26,8'inin 1-11 ay, %46,4'ünün 1-5 yıl, %11,4'ünün 6-10 yıl, %5,2'sinin 11-15 yıl, %2,1'inin 16-20 yıl, %8,1'inin 21-25 yıl olduğu,
- Sektörde çalışma süresine göre dağılımları incelendiğinde, %15,9'unun 1-11 ay, %40,3'ünün 1-5 yıl, %19,2'sinin 6-10 yıl, %11,6'sının 11-15 yıl, %5,0'ünün 16-20 yıl, %8,1'inin 21-25 yıl olduğu,
- İşletme türüne göre dağılımları incelendiğinde, %76,5'inin özel işletme, %23,5'inin kamu işletmesi olduğu,
- Faaliyet alanına göre dağılımları incelendiğinde, %5,9'unun inşaat, %15,4'ünün turizm, %4,0'sinin maden, %4,3'ünün tekstil, %9,0'ının gıda, %2,6'sının elektrik/elektronik, %2,1'inin bilişim, %3,3'ünün bankacılık/finans, %53,3'ünün diğer olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 4.2: Y Kuşağının Motivasyon Belirtileri**

Maddeler	N	Minimum	Maksimum	X	Ss
1.Yaptığım işin anlamlı ve önemli olduğunu düşünmek.	422	1	5	4,45	0,721
2.Yaptığım işte başarılı olduğumu düşünmek	422	1	5	4,54	0,595
3.İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanmak	422	1	5	4,23	0,868
4.İşimi yaparken yaratıcılığımı ve kendi yöntemlerimi kullanabiliyor olmak	422	1	5	4,21	0,976
5.Eğitim ve geliştirme imkânları	422	1	5	3,99	0,950
6.Çalışma saatlerinin esnek olması	422	1	5	3,49	1,282
7.İş güvencemin olması	422	1	5	4,21	1,039
8.Aldığım ücret, prim vs.	422	1	5	3,84	1,199
9.Emekliliğimde rahat edebileceğimi düşünüyorum olmam	422	1	5	3,39	1,297

10.çalıştığım işletmenin fiziksel ortamı, çalışma koşulları	422	1	5	3,88	1,031
11.İşletmedeki araç-gereç, teknolojik imkânlar	422	1	5	3,94	1,011
12.İşletmedeki prosedürlerin, kural ve kaidelerin çok olması	422	1	5	3,51	1,115
13.Kendimi çalıştığım işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmek	422	1	5	4,11	0,986
14.İşletmede karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı bir ilişki olması	422	1	5	4,07	1,078
15.Yöneticimin adil ve hakkaniyetli davranması	422	1	5	3,86	1,256
16.Yöneticimin beni takdir etmesi	422	1	5	3,92	1,067
17.Yöneticimin tutum ve davranışları(iyi bir dinleyici olması, yapıcı eleştirilerde bulunması, iş dışındaki konularda da bana rehberlik etmesi.)	422	1	5	3,91	1,180
18.Yöneticime güven duymam	422	1	5	3,87	1,188
19.Çalışma arkadaşlarıma güven duymam	422	1	5	3,97	1,067
20.Kararlarına katılımın sağlanması	422	1	5	3,99	0,914



21.Ekip/takım çalışması	422	1	5	4,06	0,997
22.Sosyal aktivitelerin düzenlenmesi ve bunlara katılabilmem	422	1	5	3,58	1,156
23.İşletmedeki dedikodular ve yorumlar	422	1	5	3,19	1,349
24.Yöneticim ve iş arkadaşlarımla ilişkilerim	422	1	5	4,03	0,838
25.Değişikliklerle ilgili zamanında bilgi verilmesi	422	1	5	3,89	1,037
26.Zamanında ve hızlı geri bildirim verilmesi	422	1	5	3,83	1,114
27.İşyerinde belirsizlik, planların sürekli değişmesi	422	1	5	3,27	1,313
28.İşyerinde rotasyon olması, yeni alanlarda çalışma imkânı olması	422	1	5	3,40	1,181
29.Yöneticilerimi sorgulayabilmem ve değerlendirebilmem	422	1	5	3,62	1,175
30.İş ortamının huzurlu ve eğlenceli olması	422	1	5	3,90	1,094
31.Proje bazlı işlerde çalışmak	422	1	5	3,45	1,133

32.Kariyer yolumu planlayabilmek ve yükselmeye olanaklarımın ulaşılabilir olması	422	1	5	3,73	1,176
33.Mesleki bilgi, deneyim, yetenek ve ilgi gibi özelliklerimin yaptığım işle uyumlu olması	422	1	5	4,00	1,045
34.Kendimi özgür ve rahat hissetmek	422	1	5	3,92	1,096
35.Ücret artışlarının, ödüllendirmenin performans değerlemeye göre olması	422	1	5	3,54	1,341
Toplam	422	35	175	134,79	37,865

Y kuşağının motivasyon beklentilerine karşın elde edilen betimleyici istatistikler aşağıda yer alan Çizelge 3'de gösterilmiştir. Ankette bulunan 2. Maddenin 4.50'nin üzerinde ortalama bir değere, 9 maddesinin (1,3,4,7,13,14,21,24,33) 4.00-4.49 arasında ortalama bir değere sahip olduğu tespit edilmiştir. Ankette yer alan 25 maddenin (5,6,8,9,10,11,12,15,16,17,18,19,20,22,23,25,26,27,28,29,30,31,32, 34,35) ortalama değerlerinin 3.00-3.99 arasında olduğu görülmektedir. Çizelgeye bakıldığında yaptığım işte başarılı olduğumu düşünmek Y kuşağını çalışanlarını motive eden faktörlerden birinci sırada yer almaktadır. Yaptığım işin anlamlı ve önemli olduğunu düşünmek, İşimi yaparken hedeflerimi gerçekleştirebileceğime inanmak, İşimi yaparken yaratıcılığımı ve kendi yöntemlerimi kullanabiliyor

olmak, iş güvencemin olması, kendimi çalıştığım işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmek, İşletmede karşılıklı sevgi ve saygıya dayalı bir ilişki olması, Ekip/takım çalışması, Yöneticim ve iş arkadaşlarımla ilişkilerim, Mesleki bilgi, deneyim, yetenek ve ilgi gibi özelliklerimin yaptığım işle uyumlu olması Y kuşağı çalışanlarını motivasyonunu artırıcı diğer etmenler arasında yer almaktadır. Eğitim ve geliştirme imkânları, çalışma saatlerinin esnek olması, aldığım ücret, prim ve benzeri, emekliliğimde rahat edebileceğimi düşünüyorum olmam, çalıştığım işletmenin fiziksel ortamı, çalışma koşulları, işletmedeki araç-gereç, teknolojik imkânlar, işletmedeki prosedürlerin, kural ve kaidelerin çok olması, yöneticimin adil ve hakkaniyetli davranması, yöneticimin beni takdir etmesi, yöneticimin tutum ve davranışları (iyi bir dinleyici olması, yapıcı eleştirilerde bulunması, iş dışındaki konularda da bana rehberlik etmesi.), çalışma arkadaşlarıma güven duymam, işyerinde belirsizlik, planların sürekli değişmesi, Proje bazlı işlerde çalışmak, kendimi özgür ve rahat hissetmek, Ücret artışlarının, ödüllendirmenin performans değerlemeye göre olması Y kuşağı çalışanlarının motivasyonlarını azaltan etmenlerdendir.

**Tablo 4.3: Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Belirtileri**

Maddeler	N	Minimum	Maksimum	X	Ss
1. Kendimi çalıştığım işletmeye “duygusal olarak bağlı” hissediyorum	422	2	5	3,78	0,947
2.Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum	422	2	5	3,74	0,967
3.Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi görüyorum	422	2	5	3,77	0,982
4.Çalıştığım işletme benim için çok şey ifade ediyor.	422	2	5	3,76	0,973
5.Çalıştığım işletmenin sorunlarını gerçekten kendi sorunummuş gibi hissediyorum	422	2	5	3,80	0,930
6.Kariyer hayatımın geri kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım	422	2	5	3,52	0,962
7.Çalıştığım işletmeden dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum	422	2	5	3,78	0,925
8.Şuanda çalıştığım işletmeden istesem de ayrılamam	422	2	5	3,34	1,058
9.İşletmeden ayrılacak olursam hayatım altüst olur	422	2	5	3,06	0,981
10.Şuanda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu işletmede çalışıyorum	422	1	4	2,84	1,054
11.Fazla alternatifim olmadığı için işletmeden ayrılmayı düşünmüyorum	422	1	4	2,79	1,027

12.Mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum	422	1	4	2,69	1,015
13.Bu işletme çalışabileceğim birçok işletme içinde en ideal olanıdır	422	2	5	3,65	0,965
14.Benim için bu işletmeden ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	422	2	5	3,62	0,996
15. Eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışabilirdim	422	1	4	2,71	1,020
16.Şu anda çalıştığım işimden ayrılmak benim lehime olsa bile bunun doğru bir davranış olduğunu düşünmüyorum	422	2	5	3,29	1,012
17.Çalıştığım işletmeden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim	422	2	5	3,04	0,968
18.Bu işletme benim sadakatimi hak ediyor	422	2	5	3,56	0,917
19.Bu işletmeden ayrılmanın burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum	422	2	5	3,21	0,998
20.Çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum	422	2	5	3,43	0,967
Toplam	422	36	5	67,38	19,664

Y kuşağının örgütsel bağlılık beklentilerine karşın elde edilen betimleyici istatistikler aşağıda yer alan Çizelge 4.5’de gösterilmiştir. Ankette bulunan 16 maddesinin (1, 2,3,4,6,7,8,9,13,14,16,17,18,19,20) 3.00-3.99 arasında ortalama bir değere sahip olduğu tespit edilmiştir. Ankette yer alan 4 maddenin (10,11,12,15) ortalama değerlerinin 2.00-2.99 arasında olduğu görülmektedir. Çizelgeye bakıldığında kendimi çalıştığım işletmeye “duygusal olarak bağlı” hissediyorum ve çalıştığım işletmeden dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum Y kuşağını çalışanlarının örgütsel bağlılığına etki eden faktörlerden birinci sırada yer almaktadır. Çalıştığım işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum, bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” gibi görüyorum, çalıştığım işletme benim için çok şey ifade ediyor, çalıştığım işletmenin sorunlarını gerçekten kendi sorunummuş gibi hissediyorum, kariyer hayatımın geri kalanını bu işletmede geçirmekten mutluluk duyarım, şu anda çalıştığım işletmeden istesem de ayrılamam, işletmeden ayrılacak olursam hayatım altüst olur, bu işletme çalışabileceğim birçok işletme içinde en ideal olanıdır, çalıştığım işletmeden ayrılırsam kendimi suçlu hissederim, bu işletme benim sadakatimi hak ediyor, çalıştığım işletmeye çok şey borçluyum Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılığını artırıcı diğer etmenlerden birkaçıdır. Şu anda kendi isteğimden ziyade mecburiyetten dolayı bu işletmede çalışıyorum, fazla alternatifim olmadığı için işletmeden ayrılmayı düşünmüyorum, mevcut işverenimle çalışmaya devam etmek için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum, eğer bu kuruluşa kendimden bu kadar çok vermiş olmasaydım, başka yerde çalışabilirdim Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılığını azaltan etmenlerdendir.

## Sonuç Ve Öneriler

Y Kuşağı iş hayatına girerek işletmeleri köklü bir değişime gitmeye mecbur bırakmıştır. Y Kuşağı ve yarattığı değişim iş hayatında değiştirdiklerinin sadece bir başlangıcıdır. Yeni çalışma sisteminin tohumlarını atmıştır. İşverenler öncelikle kurumlardaki kuşak çatışmalarının önüne geçmelidir. Genç kuşak ve eski kuşak ciddi bir iletişim sorunu yaşamaktadır. Eski kuşağı yeni kuşağa; yeni kuşağı da eski kuşağa gerek eğitimler vererek gerekse mentorluk ve ters mentorluk gibi yöntemlerle birbirlerini tanımaları sağlanmalıdır.

İşletmelerin işe alımda koyduğu yaş sınırı genç kuşağı korkutmakta ve yaş ilerlemeden kendi birçok alanda deneyim kazanmak zorunda hissetmesi de motivasyon ve bağlılığı zedelemektedir. Örneğin insan kaynaklarında bordrolama öğrenen genç kuşak bir an önce kurumsal iletişim kısmına rotasyon istemekte ve olmayınca iş değişikliğine gitmektedir.

Aşırı otoriter, baskıcı, sadece iş hakkında konuşan, sürekli kendi üstünlüğünü kabul ettirmek isteyen yöneticiler genç kuşağı elinde tutamamaktadır. Yetiştirilme tarzlarından dolayı bu davranışlar onları işten ve işletmeden soğutmanın en etkili yollarından biridir. Bu durumda işletmeler genç kuşağı elinde tutmak istiyorsa yönetici seçimlerine çok dikkat etmeli ya da yöneticilerini bu konularda ciddi bir eğitimden geçirmelidir.

Adalet duygusu çok gelişmiş olan Y Kuşağı için performans değerlendirme sistemi, maaşların ve primlerin kendileri ile eşdeğer işler yapan iş arkadaşlarıyla aynı olması onlar için motivasyon ve bağlılık konusunda çok önemlidir. Aksi takdirde iş değişikliğine kadar gitmektedirler.

Genç kuşak sonuç yerine sürecin kendisine kattıklarına çok değer verir. Bunun içinde uzun dönemli projeler yerine kısa dönemli projeler, iş yerinin verdiği eğitimler, gönderdiği seminerler onlar için kesinlikle motive edici ve bağlılık sağlayan unsurlardır.

Terfiden ziyade yetki veya sorumluluk almak onların çok önem verdiği bir konudur. Hareket alanı ne kadar genişse genç kuşakta iş yerine o kadar bağlanmaktadır.

Y kuşağı için yaptığı işin anlamlı olması çok önemli olduğundan yöneticiler onların büyük resmin neresine hizmet ettiklerini, işletmeye nasıl bir fayda sağladıklarını

onlara göstermelidir. Tam olarak neye hizmet ettiklerini bilmek genç kuşağın daha istekli çalışmasını sağlar ve performansını olumlu yönde etkiler.

Ailesine ve arkadaşlarına çok bağlı olan genç kuşak için bir işletmenin atabileceği en güzel adımlardan biri çalışanlarının iş yaşam dengesini sağlamaktır. Bunun yanı sıra iş arkadaşlarıyla beraber sosyal aktivitelerin düzenlenmesi veya ekip çalışmasıyla yapılan projeler onlarda motivasyon ve bağlılık sağlar.

Çalıştıkları şirketlerin imajı onlar için çok önemlidir. Sponsorluk yaptıkları projeler vs. genç kuşak çalıştığı işletmeyi her anlamda destekleyebilmek ister bu da onlarda başka bir motivasyon kaynağıdır.

Birey olarak görülme büyük bağlılık ve motivasyon kaynaklarıdır. Eğer çalıştıkları iş yerinde yaşça küçük görülür sözleri dinlenmez veya kıdeminden dolayı ciddiye alınmadığı ona hissettirilirse performansı kötü etkilenir. Birey olarak görülme onlar için çok önemlidir.

Bir kişi eksik çalışmak yerine bir kişi fazla çalışmak genç kuşağın performansı arttıran bir durumdur. İşverenler için bu durum gizli maliyet açığına da önlemektedir. Eksik çalışan personellerin performansının düşmesi, kaybedilen personel maliyeti, yeni işe giren personelin yaptığı hatalar, işi öğreten personeli yavaşlatması gibi gizli maliyet bir personel fazladan çalıştırmanın maliyetinden daha fazladır. İşverenler bundan kaçınmamalıdır.

## Kaynakça

- **Acılıoğlu, İ.** (2015). “İş”te Y Kuşağı, *Jenerasyonel Sistemler Teorisi*. Ankara: Elma Yayın Evi.
- **Acılıoğlu, İ.**, (2017). X ve Y kuşağının kariyer yolculuğu üzerine uzman görüşü. (<http://www.hurriyet.com.tr/kampus/x-ve-y-kusaginin-kariyer-yolculugu-uzerine-uzman-gorusu-inan-acilioglu-40674325>). Aralık 2017.
- **Acılıoğlu, İ.**, (2018). Y Kuşağının Aidiyeti Nasıl Sağlanır.( <http://www.employerbrandsummit.com/y-kusaginin-aidiyeti-nasil-saglanir>). (10.05.2018).
- **Aslan, M.H.** (1998). *Hizmet Ekonomisi*. Alfa Yayınları, İstanbul, ss.9.
- **Gençlerin Tercih:** (İdeal İşverenler 2016, Harvard Business Review, Eylül,2016 s.94.).
- **Kuyucu, M.** (2016). Üniversite Eğitim Gören Y Kuşağı Öğrencileri Radyo Formatları Tercih, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9 (46)2016
- **Kuyucu, M.**, (2017). Y Kuşağı ve Teknoloji: Y Kuşağının İletişim Teknolojilerini Kullanım Alışkanlıkları. Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakóltesi Elektronik Dergisi. Sayı2. (05.05.2018).
- **Öztürk, S.A.** (1998). *Hizmet Pazarlaması*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, ss.15.
- **Tük** (2005) <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=9>  
Erişim:08.10.2016
- **İzğren, A. ř.** (2018). *İş Yaşamında 100 Kanguru*. (48. Basım). Ankara: Elma Yayın Evi

- **Sayım, F. ve Aydın V.** (2011). Hizmet Sektörü Özellikleri ve Sistematik Olmayan Risklerin Sektör Menkul Kıymetleri İle Etkileşimine Sair Teorik Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Kütahya, (29):248-249.
- **Tüi** (2005) <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=9>  
Erişim:08.10.2016
- **Türk, A.**, (2013) Y Kuşağı, Kafekültür Yayıncılık, İstanbul.
- **Zopiatis, A, Krambia - Kapardis, M., & Varnavas, A.** (2012). Y - ers, X -ers And Boomers: Investigating the Multigenerational (mis) Perceptions in the Hospitality Workplace. *Tourism and Hospitality Research*, 12(2), 101 - 121.

#### İnternet kaynakları:

- **Url**<<http://izgorenakademi.com/blog/y-kusagi-calisma-hayati/> (23. 04. 2018).
- **Url**<<http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/mobileworker8erişim> (21.01.2014)>
- **Url**<<http://ekutup.dpt.gov.tr/ticaret/oik559.pdf> Erişim: 25.06.2017>
- **Url**<[http://mebk12.meb.gov.tr/meb\\_iys\\_dosyalar/07/03/353097/dosyalar/2016\\_06/07023332\\_mays2016.>](http://mebk12.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/07/03/353097/dosyalar/2016_06/07023332_mays2016.>)
- **Url**<<http://www.abh.com.tr/ebulten/kasim-2013/haber5.htm> (Şubat 19.02.2014)>
- **Url**<[http://www.aselsan.com.tr/Universum2015\\_ik.aspx](http://www.aselsan.com.tr/Universum2015_ik.aspx)(Aralık 02.12.2017).>
- **Url**<<http://www.bthaber.com/mobil-dunya-da-artik-tumlesik-iletisimin-birparcasi> (18.02.2014)>

- **Url**<<http://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/y-kusagi-ne-ister-27102877>. Şubat 2018.>
- **Url**<<http://www.tdk.gov.tr>>
- **Url**<<https://alternatifbankkariyer.com/tag/y-kusagi-yonetimi/> (17. 09. 2014).>
- **Url**<<https://tr.wikipedia.org/wiki/Meritokrasi>>
- **Url**<<https://www.pwc.com.tr/tr/publications/arastirmalar/pdf/turkey-in-2041.pdf>. (Şubat 01.03.2018)>
- **Url**<<https://www.sigmacenter.com.tr/7-temel-israf.html>. Aralık 2017.>
- **Url**<<https://www.xing.com/communities/posts/hizmet-sektoerlerinininsinflandirilmasi-1002085492>>
- **Url**<<http://www.sosyalarastirmalar.com/yeni/anasayfa.html>>



## REKABETÇİ TUTUM ÖLÇEĞİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ VERİMLİLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Hasan Murat Yıldız<sup>1</sup>

İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi\*  
hasanmuratyildiz@hotmail.com

Murat Adil Salepçioğlu<sup>2</sup>

İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
muratsalepcioglu@aydin.edu.tr

### Özet

Firmalar açısından sürdürülebilirlik için rekabetçi olmak ne kadar gerekliyse, işgörenler için de çalıştığı firmada sürekli çalışmak için rekabeti iyi yönetmesi o kadar gereklidir. Bu çalışma, işgörenlerin rekabetçi tutum düzeylerinin iş verimlilikleri üzerindeki etkisini araştırmak için yapılmaktadır. Firmaların işgörenler arası rekabeti desteklemenin işgören verimliliğinde ne gibi değişiklikler oluşturacağını bilmeleri yönünden bu çalışma önem arz etmektedir. Çalışmada veri toplama metodu olarak anket tekniği tespit edildi, katılımcıları İstanbul ilinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlardaki personeller oluşturmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik 6 adet soru vardır. İkinci bölümde rekabetçi tutum düzeyini ölçmek için rekabetçi tutum ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 20 ifadeden oluşmaktadır. Son olarak üçüncü bölümde çalışan verimliliğini ölçmek amacıyla 10 ifadeden oluşan çalışan verimlilik ölçeği kullanılmıştır. İfadeler 5'li likert tipi yapısında hazırlandı. Anket uygulaması offline olarak gerçekleştirilmiş olup ankete katılan 393 kişinin verileri SPSS 24.0 programında analiz edildi. Verilerin normal dağılıma uygunluğu sınıandıktan sonra ölçeklere ilişkin fark testleri olan Levene Homojenlik Testi, Bağımsız Grup T Testi ve ANOVA T Testi uygulandı. Değişkenler arasındaki ilişkinin tespiti için Pearson Korelasyon Analizi kullanıldı.

**THE EFFECT OF COMPETITIVE ATTITUDE SCALE ON WORK  
EFFICIENCY OF EMPLOYEES:  
AN APPLICATION IN SERVICE SECTOR**

**Abstract**

For companies to be competitive for sustainability, it is necessary to manage the competition well for the company in which it works. This study is carried out to investigate the effect of competitive attitude levels of the employees on job efficiency. This study is important in terms of knowing what kind of changes will be created in the employee productivity of the firms. In the study, the survey technique was determined as the data collection method and the participants formed the personnel working in the service sector in Istanbul. In the first part of the questionnaire, there are 6 questions to measure the demographic characteristics of the participants. In the second part, the competitive attitude scale was used to measure the competitive attitude level. The scale consists of 20 expressions. Finally, in the third part, employee productivity scale consisting of 10 expressions was used to measure employee productivity. Expressions were prepared in 5-point likert type structure. The questionnaire was conducted offline and the data of 393 people surveyed were analyzed in SPSS 24.0 program. Levene Homogeneity Test, Independent Group T Test and ANOVA T Test were applied to the scales. Pearson Correlation Analysis was used to determine the relationship between the variables.

## 1. Giriş

Rekabet olgusu günümüzde çok önemli bir hal almıştır. Yapılan çalışmalarda kendine epeyce yer bulan rekabet genel olarak kurumlar arası veya öğrenciler arası olarak ele alınmıştır. Rekabet olgusunun kişisel bazda birçok şeyi etkilemesinden yola çıkarak verimlilik kavramını da etkilediği düşünülmektedir. Buradan hareketle kurum içi rekabet sürecine çalışmalarda çok değinilmemesinden dolayı bu çalışma yapılmıştır.

Küresel dünya ekonomisiyle firmalar rakiplerine karşı rekabet stratejileri geliştirerek faaliyetlerini sürdürmeye çalışmaktadır veya rekabet stratejileri geliştirerek büyük ölçekli firma yapısına gelmektedir. Dolayısıyla küresel dünyaya uyum sağlamak isteyen firmalarda personelin önemi artmaktadır ve firmalar personeline üst düzey verimlilik istemektedir. Firma gibi personelde bu durum karşısında kendilerini üstlere taşıyabilmektedir ve çalıştığı firmada sürekli çalışabilmesi için kendi aralarında rekabet içinde olmaktadır. Bu noktada çalışanların verimliliğini artırmak isteyen kurum yöneticileri ise onları ödüllendirme veya cezalandırma sistemleri ile koşulsuz bir şekilde rekabete sokmaktadır. Bu rekabet süreci boyunca yöneticilerin beklediği gibi bazı çalışanların verimlilik düzeyleri yükselmektedir. Fakat bazı çalışanlar ise bu süreçten olumsuz bir şekilde etkilenebilmektedir ve var olan verimliliği de düşmektedir. Bundan ötürü hem kurumların hem de yöneticilerin çalışanlar arası rekabet sürecini başlatırken dikkat etmesi ve çalışanlarını iyi tanıması gerekmektedir. Bu çerçevede oluşan rekabet ortamı bazı personelin verimliliğini olumlu yönde etkileyebilirken bazı personeliye olumsuz şekilde etkileyebilmektedir.

Bu çalışmanın amacı ise çalışanlar arası rekabet sürecinin çalışanların iş verimliliğine olan etkisi incelenerek yukarıda bahsedilen soruna cevap aramaktır. Araştırmadan elde edilen bulgular sayesinde kurumların ve yöneticilerin, rekabet sürecini desteklemelerinin ya da desteklememelerinin çalışan verimliliği açısından ne gibi olumlu veya olumsuz sonuçlar doğurabileceğini görme şansı olacak. Bu noktada çalışmanın önem kısmı ise elde edilen bulgular sayesinde çalışanlar arası rekabet sürecinin, verimliliğe olan etkisinin sonuçları görülerek rekabet sürecinin koşulsuz desteklenmesinin mi yoksa dikkatli davranılarak yönetilmesinin mi daha faydalı olabileceğidir.

## 2. Kuramsal Yaklaşımlar

### 2.1. Rekabet ve Rekabetçi Tutum Tanımı ve Gelişimi

Rekabet kavramı aynı amacı güden insanlar arasındaki çekişme, yarış, yarışma olarak tanımlanmaktadır. Köknel, rekabeti, bireyin kendi benliğinde doğuştan mevcut olan özelliklerinin sonucu olarak gerçekleşen bir girişim olarak ifade etmektedir. Bireylerin çocukluk çağında okula başlamasıyla beraber arkadaş ortamının getirdiği sosyalleşmeyle başarı, kazanma, ortak ilişkiler kurma faaliyetlerini anlaması sağlanmaktadır ve böylece rekabeti öğrenme süreci başlamaktadır. Bu öğrenme sonucunda birey yaşamının geri kalanında başarılı ve saygı duyulan biri olmak için çalışmaktadır. Bunun nedeni ise birey sahip olduğu özellikler ve geleceğe yönelik amaçlarıyla değişime açık olmaktadır. Bu özellikler ve amaçlar onu toplumsal yaşamda topluluk içinde rekabet etmeye ve başarıya isteğine yönlendirmektedir (akt. Yenidünya, 2005, s:1). Kültürden kültüre rekabet kavramı değişmekte her bir toplumda değişik değerleri ifade etmektedir. Bir toplumda rekabetçi tutum sergileyen başarılı birey örnek teşkil edilip desteklenirken, diğer bir toplumda o durum kişi için olumsuz bir hal almaktadır. Kişisel rekabetin olduğu bir kültürde birey ne kadar kişiyi geride bırakmışsa o kadar kendini başarılı sayar ve doyum elde eder (Şerif, 1985, s:144).

Rekabet, Rönesans ve reform döneminde insanların sosyal yaşamlarını büyük ölçüde değiştirmiştir. Rönesans hareketleri başlamadan önce bir kişi, belli ve sabit grup veya topluluğa ait olmasından dolayı rekabetçi tutum sergilemek ve bireysel başarı elde etmek yerine bulunduğu topluluğun dışına çıkmadan güven içinde hayatını devam ettirmekteydi. Bu durum da bulunduğu toplulukların sınırlılıkları içinde göz önünde olması ve saygınlık kazanmaları, parasal ve sosyal yönden bireye artı katmamaktadır. Reform ve Rönesans hareketlerinin başlaması, sanayi devriminde olunması, feodalitenin son bulması her anlamda birçok yenilik getirdiği gibi toplumsal yaşamda da yeni sınıfların oluşmasına neden olmuştur. Meydana gelen yenilik kapsamında insanın doğumu kişiden kişiye değişen sosyal ve varlık eşitsizliğinin, bireysel başarılarıyla dengelenebileceği görülmüştür. Bu olanağın bir birey tarafından kullanılması rekabetçiliği gündeme getirmiştir. Rekabetin oluşumuyla insanlar sahip oldukları bireysel özelliklerle kendini bir yarış içinde katmıştır. Parasal olarak varlıklı ve mal sahibi olan insanların özgüveni artmıştır. Bu farklılaşan toplumsal yapıda olumlu ya da olumsuz şekilde kişinin bireysel özellikleri, insanlara olan yaklaşımları ve mental sağlığı etkilenmiştir (Fromm, 1996, s:50-107).

Küreselleşen ekonomi ve teknolojik ilerlemeler ile 21.yüzyıl, toplumların ve firmaların birbirleriyle kıyasıya rekabet ettiği bir zamandır. Bu zaman, sadece firma ve toplum açısından değil bunlar arasında doğan ilişkileri ve rekabetleri yöneten

kişilere de geçer. Kişiler, bu rekabetçi tutum ile okul yaşamının ilk zamanlarında tam olarak karşılaşılacak ve yaşlılarıyla bir yarışın içinde olacaktır. Ardından gelecekte çalışma yaşamında bu tutumu görececek ve bir şekilde buna reaksiyon verecektir. Bu reaksiyonlar yazı yazmaktan, okumayı öğrenmeye, iyi bir okula girecek puanı almaktan, güzel bir iş sahibi olmaya kadar birçok şekilde kendini gösterecektir (Yenidünya, 2005, s:1-2). Rekabet yönetiminin bireyin kendi elinde olduğunu, yukarıda anlatılanlar ışığında rekabetin iyi sonuçlarının olacağı gibi kötü sonuçlarının da olabileceğini birey unutmamalıdır.

## 2.2. Kurumsal Rekabet ve Kurumiçi Rekabet

Kurum çalışanların düşünüp ortaya çıkardığı kendi aralarındaki ilişkilerde kullandıkları kuralların tümü olup, çalışanların davranış yapıları üzerine sınır koyulmasına anlamına gelen bir kavramdır. Ortaya çıkışı çalışanlar tarafından gerçekleşip, çalışanlara kurallar koyan kurum kavramı ‘oyunan oyunun kuralları’ olarak belirtilmektedir (North, 1990: 3). Williamson (2000, s:595-598) ise yine kurumu oyunun kuralları olarak tanımlamış ve insanların davranışlarını bu kurallara göre yön verdiğini belirtmiş ve neticesinde kurumların bu kurallar neticesinde piyasalar ve hiyerarşik firmasal sistemleri ortaya çıkardığını ifade etmiştir. Küresel ekonomide artış gösteren en önemli olgulardan biri rekabettir. Eskiden ekonomilerde, dış ülkelere kapalılık ve yerli malları kullanmaya yönelik koruyuculuk sonucunda aksayan, tam olarak işlevini gerçekleştiremeyen bir rekabet durumu vardı. Zamanla dış ülkelerle olan ithalat ve ihracat engelinin kalkması neticesinde ekonomide yeni pazarlar ortaya çıkmaya başladı. Ayrıca teknolojide oluşan büyük gelişmelerle bilgi alışverişi, ekonomik ilişkileri kurumlar açısından kolay hale getirdi. Sonuç olarak da bu küreselleşen ekonomide kurumların firmaların ayakta kalıp, devam ettirilebilir olması için rekabet önem kazandı. Küreselleşen ekonomi ve rekabet ortamı kurumların performansını ölçmeye yarayan ‘rekabet gücü’ kavramını ortaya çıkarmıştır (Aktan, 2011, s:1).

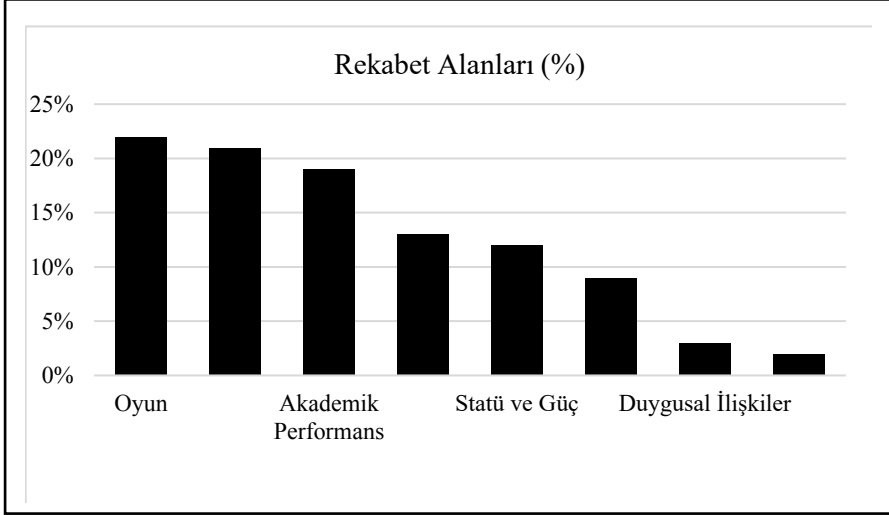
Rekabet gücü kurum düzeyinde daha iyi tanımlanmaktadır. Eğer bir kurum kar gütmüyorsa rekabet gücü de olmamaktadır. Diğer bir deyişle pazarda tam rekabet ortamında bir kurumun pazara sunduğu malın fiyatı, malı üretirken harcadığı maliyet fiyatından düşükse bu kurumun böyle bir pazarda rekabet etme gücü bulunmaktadır. Ayrıca üretimde harcadığı maliyet fiyatı malın pazar fiyatından düşük olsa bile, diğer kurumların maliyet fiyatının üstündeyse yine bu kurumun rekabet gücü olmamaktadır (McFetridge, 1995, s:3-4). Aktan ve Vural (2004,

s:8) ise rekabet gücünü müşterilerin, kurumun sunduğu hizmet veya malları diğer kurumun ürettiği ürünlerle mukayese ederek tercih etmeleri ve bunun sürekliliğinin sağlanması kabiliyeti olarak tanımlamaktadır.

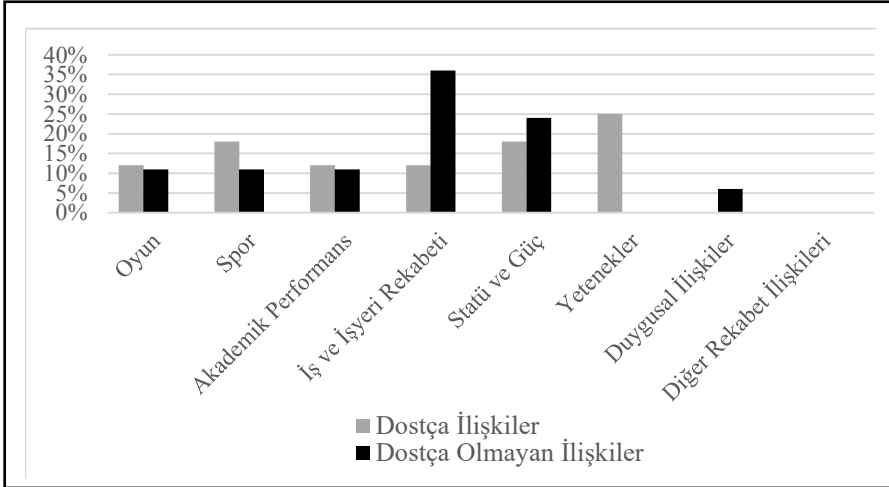
Kurumlar eğer rekabet gücünü arttırmayı hedefliyorsa devamlı farklılaşan teknolojik gelişmeleri takip etmeli, Ar-Ge ve üretim birimlerine yatırım yapıp, bu bölümleri güncellemelidir. Yine bir kurum iyi işgörenlere sahip olursa ve birim elemanları teknolojik düzeyde olursa bu kurumun rekabet gücü ve potansiyeli artacaktır. Ayrıca kurum sürdürülebilir olarak potansiyel bir rekabet gücüne sahip olacaktır (Gürpınar ve Sandıkçı, 2008, s:107). Bir kurumun rekabet düzeyini, rekabet ettiği diğer kurumlara kıyasla piyasaya sunduğu ucuz ve kaliteli ürünleri yüksek karlılık oranıyla satması arttırmaktadır (Aktan ve Vural, 2004, s:8).

Sonuç olarak yerel pazarlarda yer alan yerel firmaların sürekli artan sayısı ve baskısı, pazara dahil olan yabancı kurumların durmadan artması, çoğu ülke ve bu ülkelerdeki işletmeler için büyük rekabet ortamı sağlamaktadır. Bu durumu ortadan kaldırmak için hem iç hem dış pazarda rekabet gücünü arttıran önlemlerin alınması gerekmektedir (Marangoz vd., 2003: 115). Rekabet sürecinin başlaması için bazı koşulların oluşması gerekmektedir. Bu koşulların ilki en az iki tarafın olması ve bunlarında birbirlerini bilmesi mecburiyetindedir. Bu taraflar yalnızca bir kişiden oluşabileceği gibi bir birden fazla kişiden de oluşabilir. Bunun yanında firmayı kuranlar hem bireysel hem örgütsel düzeyde rekabet içinde olabilir. Dünya nüfusunun kalabalığı rekabet sürecinin farklı alanlardan yaşanmasına neden olmakta ve çok değişkenli olarak bu rekabet sürecinin başlamasını sağlamaktadır (Bakır, 2005, s:306). Fülöp vd. (2013, s:5-6) iş hayatındaki rekabeti birçok değişkenle karşılaştırmış ve aşağıda bulunan Çizelge 2.2 ve 2.3'ün sonuçlarını elde etmiştir.

Şekil 1: Rekabet Olaylarının Bölgelere ve Yaşam Alanlarına Göre Dağılımları



Şekil 2: Farklı Alanlardaki Rekabetin Dostça ve Dostça Olmayan İlişkileri



Şekil 1’de rekabetin oluşum alanları incelenmiş olup spor ve oyun alanları rekabetin en üst düzey olduğu alanlar olarak tespit edilmiştir. İş ve işyeri rekabeti ise ne fazla ne az düzeyde rekabet içeren bir alan olduğu belirlenmiştir. Şekil 2’de ise rekabet olgusunun yüksek olduğu yerler olan spor, oyun, akademik performans gibi alanlarda olan ilişkilerde dostça olan ilişkilerin dostça olmayan ilişkilerden bir puan önde olduğunu ve bu iki ilişkininde ortalama bir düzeyde yaşandığı görülmektedir. Bu çizelgenin en dikkat çeken yeri ise iş ve işyeri rekabetinde işgörenlerarası ilişkilerin

dostça ilişkiler olmasından ziyade dostça olmayan ilişkiler şeklinde yaşanmasıdır (Fülöp vd., 2013, s:5-6).

Sonuç olarak kurumsal ve kurum içi rekabetin ayrı ayrı etkileri vardır. Kurumsal rekabet, kuruma başarının getirisi, üretim ve ürün süreçlerinin gelişmesi, yapısal iyileşme gibi pozitif yönde etki etmektedir; başarısızlık firmasal çöküş gibi negatif etkileri de olmaktadır. Kurum içi işgörenler yönünden rekabette tecrübe, kendini geliştirme, kişisel ve grupça başarılar boyutunda pozitif etki gösterirken; çalışma alanında başarısızlık ve yalnızlık, iş kaybı gibi negatif sonuçlar ortaya çıkarılabilir (Akkurt, 2013, s:4).

### **2.3. Verimlilik ve Çalışan (İşgören) Verimliliği**

Verimlilik kavramı endüstri üretiminden, bankacılığa, tarımdan hukuk sistemine, belediye faaliyetlerinden eğitime kadar büyük çaplı ve neredeyse her çalışma ortamında görülen bir olgudur. Verimlilik, talep edilen bir üründe katma değeri üretebilme becerisi olarak ifade edilebilir (Okka, 2008, s:68). Verimlilik, girdilerde girdi miktarında değişiklik yapılmadan çıktı miktarında olan artış olarak nitelendirilebilir. Verimlilik, bir örgütün refah düzeyini ve ürün kalitesini yükselten bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Erol, 2001, s:134-135). Verimlilik kavramı 17. yüzyılın son çeyrek diliminde literatürde yer almaya başlamıştır (Gök, 2014, s:46). Verimlilik hususunda genel kanı, bu kavramının antik dönemlerden gelme bir kavram olduğudur. Ancak antik dönemin bütün ekonomik fikirleri, o döneme egemen olan ve anlaşılması oldukça güç bir felsefeden gelmekteydi. Verimlilik kavramı ile ilgili olanlar genel olarak Merkantilistler olmuştur. Merkantilistler yurtlarının zenginliğini ilerletme hususunda eğilmiş ve yaptıkları tüm uygulamaları prodüktif düzeyde göstermişlerdir. Merkantilistlerden biraz daha ileriye giden Fizyokratlar, ekonomik faaliyet birimlerini düzenlerken üretkenlik düzeyini baz almışlardır. Bu ulaştıkları kuramla ekonomik uygulamaları kantitatif bir şekilde araştırma düşüncesini benimsemişlerdir. Bu kuram, okulunun tanıdığı Quesnay, toplumu genel olarak prodüktif sınıf yani çiftçiler sınıfı, toprak sahibi sınıfı, verimsiz sanat ve ticaretlerle uğraşanlar olarak üç ana gruba ayırmıştır (Aybar, 2011, s:38).

Türkiye’de 1923 yılında ilk defa verimlilik kavramı İktisat Kongresi’nde söz edilmiştir. 1930’lu senelerde kurulan büyük ölçekli firmalar kamu iktisadi teşebbüslerinin verimlilik esaslarına göre çalışması zorunluluğu 1939 senesinde çıkarılan 3460 sayılı kanun ile tüm firmaların ‘basiretli bir tüccar gibi verimli ve rasyonel hareket etme zorunluluğu’ nu beraberinde getirmiştir. Aynı kanunu baz alarak oluşturulan ilk



verimlilik denetimleri ‘Başvekalet Umumi Murakebe Heyeti’ ile hayata geçmiştir. Amerika ile yapılan bir anlaşmayla ismi ‘Moody Fund’ olarak bilinen yardım programından Türkiye’ye gelecek nakitin verimlilik esasına uygun çalışmalarda kullanılması gerekliliği belirtilmiştir. Bu anlaşmayla, Türkiye’de verimlilik adına ilk kamu girişimi olan ‘Vekaletlerarası Prodüktivite Komitesi’ kurulmuştur. Bu komitenin kurulması ile beraber Türkiye’de verimlilik bilincini yaymak amacıyla ve toplum tarafından tanınmasıyla, verimlilik hakkında yapılacak olan çalışmalar belli bir kurumun görevi olmuştur (Baş ve Artar, 1991, s:15). Verimlilik tarihi devam etmektedir. Küreselleşme ve rekabet stratejilerindeki ileri gelişmelerin, verimliliğin tanımı ve tarihini tekrardan şekillendireceği sanılmaktadır (Büyükkılıç, 2004, s:72). Verimliliğin yapısı hizmet sektöründe karmaşıktır. Bu karmaşıklığın nedeniyse verimliliğin özellikleriyle hizmet sektörünün sahip olduğu özelliklerin entegrasyonundan kaynaklanmaktadır (Vatansever, 2005, s:19-20). Bu özellikler şunlardır: **Hizmetin görünmezliği:** Verilecek olan hizmetin nesnel olarak tanımlanabilmesi ve ölçülebilmesindeki güçlük aşamasını belirtmektedir. **Hizmetin bozulabilirliği:** Hizmetin o anda tüketilmesinin mecburiyetinden kaynaklı olarak hizmetin depolanma ve saklanma sürecindeki güçlük derecesini belirtmektedir. **Hizmetin eşzamanlılığı:** Tüketicinin ve üreticinin iletişimi üretimin o an oluşturup tüketimi çevirmeye çalışması güçlüğüne belirtmektedir. **Hizmetin homojen olması:** Tüketicinin tüketime hazır olduğu zaman her daim farklı hizmetlerle karşılaşması neticesi beklentisinin de farklılık göstermesinden ötürü hizmet etkilenmektedir. Bu güçlükler ve hizmet sektörünün emek-yoğun bir sektör olmasından kaynaklı olarak, bu sektördeki verimliliği, verimli çalışan kişiler sağlayabilir. Verimli işgören ise işini hem severek yapan hem de işinden tatmin olandır. Verimlilik çoğu örgüt için hem basit bir ölçüt olmasından kaynaklı hem de kullanım kolaylığı yönünden yaygın olarak kullanılan bir performans ölçme sistemidir (Akdeniz ve Durmaz, 1998, s:87).

Çalışanlar firmaların en önemli faktörleridir. Çalışanların yüksek performans göstermeleri firmaların büyüme ve gelişmeleri anlamına gelmektedir. Çalışanların performansının değerlendirmesi, işgücünün kalitesiyle verimliliğinin ve firmanın verimliliğinin artırılması yöneticilerin en önemli hedefleridir. Çalışanların performans düzeyinin yüksek olması firmanın karlılığının yüksek olmasına eşittir. Diğer bir ifadeyle, çalışanların performansının yüksek olması maliyetlerin azalarak çıktı miktarının ve kalitesinin artmasına yol açmaktadır. İşgören verimliliği, istihdam edilen birey başına sahip olunan üretim değeri olarak ifade edilebilir. İşgücü, işin çalışma zamanına oranı veya işçinin saate oranı olarak fiziki birimle veya istihdam edilen işgücünün maliyetine eşit olacak para birimiyle belirtilir (İlgar, 1994, s:44-

45). İşgören verimliliği bir işgörenin bedensel ve zihinsel gücünden en yüksek düzeyde faydalanılmasını ve elde edilen yüksek çalışma temposunu sürdürülebilir kılmayı ifade etmektedir (Sabuncuoğlu, 2005; akt. Yıldız, 2008, s:57). İşgücü verimliliği üretim sayısı ve bu sayının oluşmasında geçen süreye bölünmesi sonucu belirlenecektir. Firmalarda verimliliğe etki eden bir tek faktörü bilerek toplam verimliliği veya genel verimliliği bulmak mümkün olmamaktadır. Bu şekilde ulaşılabilecek verimlilik ancak kısmi verimlilik olacaktır. Ayrıca toplam verimliliğin doğru bir şekilde hesaplanabilmesi için verimliliğe etki eden faktörler açısından ayrı ayrı kısmi verimliliği hesaplamak daha mantıklı olacaktır (Vatansever, 2005, s:20). İşgören verimliliğini etkileyebilecek faktörleri ekonomik faktörler, fiziki faktörler, psiko-sosyal faktörler olarak üç şekilde ele alınmaktadır.

### 2.3.1. Ekonomik Faktörler

Bu başlık altında firmaların iş yaşamında çalışanların motivasyonu için ekonomik faktörler aşağıdaki şekilde anlatılmaktadır.

- **Ücret artışı:** Ücret, çalışanın bir firmaya girmesi kadar onun firmaya bağlılığı en kuvvetli olgudur. Ücretlerin yüksek olması, iş başvurusunu arttırmakta ve firmaların eleman alımında seçici olmasını sağlamaktadır. Çalışanların performansının ve ücretin yükselmesi arasında ki olumlu ilişki, çalışana firmaya bağlayan en önemli durumdur. Verimlilik ve ücretler arasındaki etkiye bakıldığında ücretin çalışan verimliliğindeki en önemli faktörlerden biri olduğu sonucuna varılmaktadır. Verimlilik aslında maliyeti düşürücü boyutlardan kabul edilse de verimliliği yüksek firmalar çalışanlarına daha iyi ücret, zam, maddi yardımlar veya ikramiyeler vermektedir. Bu durum çalışana güven verip firmaya bağlı olma duygusunu arttırmaktadır. Firmadaki ücret artışı, çalışanların daha yüksek bir ücret için diğer firmalara geçmesinde engel olmaktadır ve eleman devir hızını azaltmaktadır (Selen, 2009, s:31-32).
- **Primli ücret:** Primli ücret sistemiyle gerçekleştirilen işle ücret arasında ilişki kurulmaktadır. Primli ücret çalışkan olan çalışanların ödüllendirilmesini sağlayıp onların verimini yükseltmektedir. Ayrıca işgörenin sürekli olarak denetlenmesini sona erdirir ve birim maliyetin olması gerekenden daha basit yolla hesaplanmasına yardım eder (Mucuk, 2005, s:342). Primli ücret için farklı görüşler de mevcuttur. Bazıları primli ücret gibi ikramiyelerin çalışanın performansına zarar verdiğini düşünmektedir. Bireysel performansa dayalı derecelendirmenin yani prim ücretine dayalı bir çalışmanın, kısa dönemde

performansı olumlu etkilediği düşünülse de planlamayı bozduğu, çalışanları endişelendirdiği, kaliteyi olumsuz şekilde etkilediği, meydana gelen iş kazaları oranını arttırdığı, ekip çalışmasını bitirdiği ve çalışanlar arasında düşmanlıklara neden olduğu savunulmaktadır (Pfeffer, 1995, s:38).

- **Kâra katılma:** Kâra katılma çalışanları daha verimli ve istekli olacak düzeyde çalışmaya teşvik etmek için uygulanan ve geçerli sayılan faktörlerden biridir. Kurumun her dönem sonunda kazandığı kârın bir kısmının, bu kârın kazanılmasında emeği geçen çalışanlara dağıtılması bu olgunun kaynağını kazandırmaktadır. Kâr paylaşımında, emek faktörünün en az sermaye faktörü kadar önemli olmasıdır. Çalışanlara yalnızca ücret ödemekle beraber özendirici bir yaklaşım olan kâra katılmaları hem eski hem de geçerli bir metottur. Performansa bağlı olan primli ücret yapısının tersine kâra katılma metoduyla çalışanlararası koordinasyon ve takım çalışması artmaktadır (Selen, 2009, s:33). Kârın artmasıyla her bir çalışanın gösterdiği başarı arasında eşitlik durumu olmayabilir. Toplanan tüm kârın çalışana eşit olarak dağıtılmasıyla verimsiz çalışanda ödüllendirilecektir (Sevinç, 2015, s:958).
- **Ekonomik ödül:** Doğru ve iyi yönetilen firmalarda başarı seviyesini arttırmada yardımcı olan önemli faktörlerden biride çalışanları bireysel veya toplu şekilde ödüllendirmektir. Bu ödüllendirmenin hizmet etmiş olduğu amaç ikiye ayrılır. Bunlardan ilki firmalar için maddi ve manevi değer olan hizmetlerin değerlendirilmesi yani bu hizmetlerin bedelinin ödenmesidir. İkincisi ise bu davranış aracılığıyla çalışanların motivasyonunu yükseltmektir (Selen, 2009, s:34). Firmalar çalışanlarının bir ödül ile ödüllendirilmesinde daha çok gayret göstereceklerini düşünmektedir. Verilecek ödülünde çalışanların gösterecekleri çabayla eşdeğer olması yani beklentiyi karşılayabilmesi gerekmektedir. Firmalar performansı artırmak için hedeflenen amaca ulaşan, belirlenmiş üretim noktasını geçen, sürekliliğe sahip olan çalışanları ödüllendirmeleri gerekmektedir (Sevinç, 2015, s:958).

### 2.3.2. Fiziki Faktörler

Çalışanlar evinden sonra zamanlarının çoğunu işyerinde geçirir. Bu yüzden de çalışanlar iş ortamının iç açıcı olmasını beklemektedir. Çalışanın performansını etkileyen önemli unsurlardan bazıları ısınma, ışıklandırma, havalandırma, gürültü gibi faktörlerdir. Bu yüzden işyerinde gerekli olan bu ergonomik koşulların sağlanması gereklidir. İş alanında fiziki faktörler ve bu ortamın ergonomik şartlara uygunluğu,

çalışanları motive etmeye ve kapasitelerin tümünü yaptıkları işe yoğunlaştırmaya başlamaktadır (Ersen, 1997; akt. Selen, 2009, s:53).

Firma yöneticilerinin en mühim görevleri verimliliği artırmaktır. Üretim sürecinde hem performans hem de verimliliği etkileyen birden çok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden en önemli olanı ise insandır. İnsanı çalışacağı işe ve iş ortamına uyumlu hale getirmeden, onun için optimum çalışma alanını hazırlamadan verimliliği artırma zordur. İş performansının düşmesi veya tamamen yok olmasına etki eden etkenler işin ağır olması, sağlıklı olmaması, ekipmanların çalışana göre olmaması veya uygunsuzluğu olarak sıralanabilir. Ayrıca çalışma alanında oluşacak gürültü, yetersiz aydınlatma ve havalandırma, fazla sıcaklık veya soğukluk, çalışma elemanlarının uygunsuzluğu, performansı negatif şekilde etkilemektedir. Bu fiziki faktörler verimliliğe etki eden önemli birer olgu olsa da bunların iyileştirilmesi bile kendi başına yeterli değildir. Bu faktörler psiko-sosyal gibi diğer faktörlerle etkileşim içinde kullanılırsa o zaman firma verimli sonuçlar elde edecektir. Ayrıca verimliliği artırmanın ana metotlarından biri ise insan kaynakları düzeyini geliştirmek olduğu bilinmeli ve firmalar bu yönde gayret göstermelidir (Yapıcı ve Baş, 2015, s:594). Çalışan çalıştığı yerin fiziksel koşullara uyum sağladığı kadar psiko-sosyal koşullara da uyum sağlamalıdır. İçine kapanık, asosyal çalışanlar uzun vadede firmalarına yararlı olmadıkları gibi bu davranışlar sayesinde kendilerine de faydalı olmayacaktır (Sevinç, 2015, s:960).

### 2.3.3. Psiko-Sosyal Faktörler

Psiko-sosyal faktörler çalışanların psikolojik yönden iş tatminin sağlayan faktörlerdir. Ayrıca çalışanların boş vakitlerini değerlendirilmesine, farklı şekilde sosyal faaliyetler yapmasına ve çalışanın verimliliğini daha doğru gerçekleştirmesine olanak sağlayan faktörlerdir (Vatansever, 2005, s:28). Psiko-sosyal faktörlerden en önemlilerini şu şekildedir:

- **İletişim:** Firmada etkili iletişim çalışan verimliliğini etkilemektedir. Yani çalışana, işyerinde daha sağlıklı olabilmesi için etkili iletişim gerekmektedir. Çalışana ait ücret yapısının işveren tarafından doğru hesaplanmasında yine ikili arasındaki etkili iletişim gerekmektedir. Tüm çalışanları etkileyecek faktörlerin hatasız bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için hem yatay olarak hem de dikey olarak var olan iletişim kanallarının etkili olması gerekmektedir (Vatansever, 2005, s:28). Çalışanların işverenlerden talebi iletişim kanallarının devamlı

olarak açık olmasıdır. Bu şekilde firmalar düzenli bir şekilde bilgi alabilecekler, onlara sunulan bu bilgilerle kendilerini değerli görebileceklerdir. Oluşacak bu dikey ve yatay etkili iletişimle firmada güzel bir an yaşanacak ve çalışanlar daha etkin daha verimli şekilde yönetilebileceklerdir. Açık iletişim sayesinde firmada işbirliği ve dayanışma artacaktır (Selen, 2009, s:54).

- **Eğitim:** Çalışana eğer eğitim olanağı verilirse bu firmanın iş yeterliliği ve otonomi düzeyi güçlenecek bu sayede işini yapması için gerekli olan durumları rahat ve motive olmuş şekilde gerçekleştirecektir (Rego ve Cunha, 2008, s:741). İnsanın en önemli verimlilik etkeni olmasının yolu yeterli sayılacak bir eğitim, öğretim ve gelişmeyle olmaktadır. Çalışanın daha verimli olması planlanıyorsa işbaşındaki çalışan eğitilmeli ve yetiştirilmelidir. Örgüt içinde kurslar veya seminerler düzenleyerek ya da örgüt dışında bulunan kurslara, seminerlere çalışanları yollayarak onların profesyonelleşmesi sağlanmalıdır. Bu kursların ve eğitimlerin neticesinde çalışanın hem performansı artacak hem de motivasyonu yükselecektir. Böylelikle bulunduğu örgütte daha başarılı ve verimli olacaktır. Verilen bu eğitim olanaklarıyla çalışan işini anlamlı olarak algılayacaktır. Firma içinde çalışanın verimliliğini yükseltmeye yönelik eğitim faaliyetleri değişim dönemine yönelik olmamalıdır. Çalışan işe yeni girdiğinde işgörene uygulanacak bir eğitim programıyla örgütü tanınması, örgüt kültürünü öğrenmesi sağlanmalıdır. Bu böylece çalışan ya örgüt kültürüne uyumlu olarak verimliliği artacaktır ya da diğer iş alternatiflerini değerlendirmeyi düşünecektir (Yıldız, 2008, s:59).
- **Motivasyon:** Motivasyon bir etkileme ve isteklendirme faaliyetidir. Bu faaliyetler hem insanların hem de firmaların ihtiyaçlarını tatmin edici bir şekilde yapacak bir çalışma ortamı sağlayacaktır. İnsanları da harekete geçirecektir (Güney, 2017, s:294). Çalışanlar yaptıkları iş veya çalışma alanından ne kadar memnun kalırlarsa o kadar da verimlilikleri artacaktır. Dolayısıyla yönetici kadrosu çalışanların yalnızca ekonomik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaktan çok onların psikolojik ihtiyaçlarını da gidermek mecburiyetindedir. Bu durumdaysa yöneticiler rasyonel bir şekilde motivasyon sürecinden faydalanarak firmaları yönetir (Yüksel, 1998, s:45). Çalışanın motivasyon düzeyini arttırıp yapılan işte alınabilecek en üst düzey verim alınmak isteniyorsa, çalışanın istekleriyle firmanın amaç ve hedefleri ortak bir noktada kesişmelidir. Firmalarda verimliliğin artması amaç olduğuna göre, çalışanın kabiliyetlerinden üst düzey şekilde yararlanmak isteniyorsa, motivasyon çalışan üstünde etken bir araç olarak kullanılmalıdır (Sevinç, 2015, s:964).

- **İş güvencesi:** Çalışanlar için verimliliğin ve iş güvencesinin doğru orantılı olduğu savunulmaktadır. Eğer çalışan geleceğe yönelik güven hissini yitirirse, durmadan işini kaybetmeyi düşünürse oluşan bu olumsuz düşünceler çalışanın verimliliğini düşürecektir. Bunlar çalışanın kendini örgüte ait hissetmemesine yola açacak ve yaptığı işi verimli yapmamasına sebep olacaktır. Çalışan bakımından iş güvencesinin önemi ücretten daha önemli olmaktadır. Eğer çalışanın iş güvencesi hakkında oluşan endişeleri ortadan kaldırırsa içsel motivasyon ve verimlilikte artış olacaktır. İş hakkında güven hissetmeyen çalışan hissettiği iş kaybı endişesinden ötürü zaman içinde stres yoğunluğu yaşamaya başlayacaktır. Çalışma ortamında görülen stresle verimlilik arasında bir ilişki olduğu bilinmektedir. Eğer çalışanın verimliliği artırılmak isteniyorsa onun stresi azaltılmalı veya kontrol altına alınmalıdır (Hatipoğlu, 2016, s:28-30).

### 3. Materyal ve Yöntem

Bu çalışmada hem rekabetçi tutum ile işgören verimliliğinin birbirine olan etkisi incelenecek hem de demografik veriler incelenerek, demografik farklılıkların rekabetçi tutum ve işgören verimlilikleri arasında nasıl bir değişime uğradığı gözlemlenmeye çalışılacaktır. Bugüne kadar sınırlı sayıda çalışanlar arası rekabetçi tutum ile ilgili araştırma yapılmıştır. Bu çalışma ise çalışanların verimlilikleri üzerinde rekabetin ne denli etkisi olduğunu ortaya çıkarmak için yapılmıştır. Veri kaynakları, hizmet sektöründe faaliyet gösteren birden çok firmanın çalışanlarının birleşiminden oluşacaktır. Araştırmanın ana kütesini, İstanbul'da hizmet sektöründe çalışanlar oluşturmaktadır. Hem maliyet hem de zaman kısıtlarından ötürü kolayda örnekleme yoluna başvurulmuştur. Ana kütle sayısının tam olarak bilinmediği çalışmalarda örneklem büyüklüğü, 384 olarak belirlenmiştir (Altunışık vd., 2007, s:68). Araştırmanın örneklemini hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan 393 kişi oluşturmaktadır. Araştırmada nicel bir yöntem olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anketlerin geri dönüşlerinde bir takım aksaklık ve sıkıntıların yaşanabileceği varsayılarak örnek kütle hacmi 400 olarak belirlenmiş ve çalışma sonucunda toplam 393 anket elde edilmiştir Kullanılmış olan anketler Rekabetçi Tutum Ölçeği, İşgören Verimlilik Ölçeğidir.

Bu çalışmada test edilecek genel hipotezler aşağıda sıralanmıştır: **H<sub>1</sub>:** Genel rekabetçi tutum ile genel işgören verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır. **H<sub>2</sub>:** Genel rekabetçi tutum alt boyutu olan rekabetçi tutum ile genel işgören verimliliği

arasında anlamlı bir ilişki vardır.  $H_3$ : Genel rekabetçi tutum alt boyutu olan rekabetçi olmayan tutum ile genel işgören verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.  $H_4$ : Genel rekabetçi tutumun işgören verimliliği üzerinde etkisi vardır.  $H_5$ : Genel rekabetçi tutumun alt boyutu olan rekabetçi tutumun genel işgören verimliliği üzerine etkisi vardır.  $H_6$ : Genel rekabetçi tutumun alt boyutu olan rekabetçi olmayan tutumun genel işgören verimliliği üzerine etkisi vardır.

Bu araştırmada Birel (2012) tarafından kullanılan 25 maddelik “Rekabetçi Tutum Ölçeği” 20 maddeye düşürülerek bu tezde kullanılmıştır. Ölçek 5’li likert tipi ölçek şeklinde hazırlanmıştır. Kullanılan rekabetçi tutum ölçeğinin “2.Mükemmele ulaşmak benim için önemli değildir”, “3.Rakiplerimi yenmek benim için önemli değildir”, “5.İşte ve oyunda kazanmak benim için önemli değildir”, “7.Sınavlarda beklediğim notu almak benim için önemli değildir”, “9.Sınav sonuçları ilan edildiğinde kaçınıcı olduğum benim için önemli değildir”, “11.Çevremdeki kişilerin benden daha başarılı olmaları beni kışkırtmaz”, “14.Başkaları ile rekabet kişinin asıl amacına ulaşmasını engeller”, “16.Rakiplerimi alt edemesem de üzülmem” ve “19.Sınavlardan önce belirli bir not hedefim yoktur” maddeleri ters soru olarak ifade edilmektedir ve analiz edilmektedir. Bu çalışma için kullanılan ikinci ölçekte 10 maddeden oluşan “İşgören Verimliliği Ölçeği” 5’li likert ölçek şeklinde hazırlanmıştır ve Yılmaz (2016)’ın tezinden alınmıştır.

### 3.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Sonuçları

Rekabetçi tutum ölçeği ve alt boyutları ile işgören verimliliği ölçeği ve alt boyutlarının güvenilirliğini tespit etmek için Cronbach’s Alpha yöntemine göre değerler 0 ve 1 arasında değişkenlik gösterir. Alpha değerinin 0,60-0,70 arasında çıkması, ölçeğin güvenilir olduğunu ispatlar. Bu değer 0,70 üzerinde çıkması yüksek düzeyde güvenilir göstergesidir. Alpha değerinin 0,60’ın altında çıkması ölçek sorularının yeterince güvenilir olmadığı anlamına gelir, hatta ölçekten çıkarılması gerekebilir. Ölçek ve alt boyutlarının puanlarının güvenilirliklerinin yüksek olduğu görülmektedir. Rekabetçi tutum ölçeğinde “18.Bir ödül ya da oyun kazandığımda bu, benim diğerleri arasında en iyi olduğum anlamına gelir. Adil olan en iyinin kazanmasıdır” ifadesi genel ölçek güvenilirliği düşürdüğü için ölçekten çıkarılmaktadır. Genel rekabetçi tutum ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,96 ile alt boyutları olan rekabetçi tutum boyutu 0,93, rekabetçi olmayan tutum boyutu 0,92’dir. Genel işgören verimliliği ölçeğinin güvenilirlik katsayısı 0,73, alt boyutları

olan işgören iş tatmini boyutu 0,78, kendini gerçekleştirme boyutu 0,68, işgören ödüllendirme boyutu 0,60'dır. Kuruma yönelik tatmin ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısı 0,808 ve örgütsel bağlılık güvenilirlik katsayısı ise 0,872'dir.

“Rekabetçi Tutum Ölçeğinin” geçerliliğinin 0,960 ve anlamlılığının olması sebebiyle ile bu ölçek faktör analizi için uygundur denilmektedir. Bu ölçekte “16.Rakiplerimi alt edemesem de üzülmem iki faktör olduğu ortaya çıkmaktadır” ve “20.Kendimi başkaları ile kıyaslama eğilimindeyim” ifadelerin faktör yükleri düşük olduğu için ölçekten çıkarılmaktadır. Sonuçta “Rekabetçi Tutum Ölçeğinin iki faktörden oluştuğu tespit edilmektedir. Ölçekte birinci faktör tek başına varyansın %34,8'lik kısmını, iki faktör birlikte ise varyansın %64,5'lik kısmını oluşturmaktadır. Birinci faktör rekabetçi tutumu ve ikinci faktörde rekabetçi olmayan tutumu içeren ifadelerden oluşmaktadır. Birinci faktör içinde yer alan ifadeler ve geçerlilik puanları; “15.Sınavlardan hep 100 almak isterim çünkü bu alınabilecek en iyi puandır” ifadesinin geçerlilik puanı 0,79, “1.Sınavlardan hep yüz almak isterim” ifadesinin geçerlilik puanı 0,75, “10.Katıldığım yarışmalarda sonuçlar ilan edileceği zaman heyecanlanırım” ifadesinin ve “8.Rakiplerimi yenmekten hoşlanırım” ifadelerinin geçerlilik puanı 0,73, “12.Kazanmak her zaman kaybetmekten daha iyidir” ifadesinin ve “13.Arkadaşlarımdan cevaplayamadığı soruları ben cevaplamak isterim” ifadelerinin geçerlilik puanı 0,72, “4.Yarışmanın söz konusu olduğu durumlarda daha başarılı olurum” ifadesinin ve “6.Her zaman diğerlerinden daha iyi olmak isterim” ifadelerinin geçerlilik puanı 0,68, “17.Yaptığım her şeyde mükemmel olmak isterim” ifadesinin geçerlilik puanı 0,61, “11.Çevremdeki kişilerin benden daha başarılı olmaları beni kışkırtmaz” ifadesinin geçerlilik puanı 0,54'dür. İkinci faktör içinde yer alan ifadeler ve geçerlilik puanları, “14.Başkaları ile rekabet kişinin asıl amacına ulaşmasını engeller” ifadesinin geçerlilik puanı 0,77, “2.Mükemmele ulaşmak benim için önemli değildir” ifadesinin geçerlilik puanı 0,75, “3.Rakiplerimi yenmek benim için önemli değildir” ifadesinin geçerlilik puanı 0,74, “5.İşte ve oyunda kazanmak benim için önemli değildir” geçerlilik puanı 0,70, “19.Sınavlardan önce belirli bir not hedefim yoktur” ifadesinin geçerlilik puanı 0,69, “9.Sınav sonuçları ilan edildiğinde kaçınıcı olduğum benim için önemli değildir” ifadesinin geçerlilik boyutu 0,67, “7.Sınavlarda beklediğim notu almak benim için önemli değildir” ifadesinin geçerlilik boyutu 0,65'dir.

“İşgören Verimlilik Ölçeğinin” geçerliliğinin 0,751 ve anlamlılığının olması sebebiyle ile bu ölçekte faktör analizi için uygun olduğu sonucuna varılmaktadır. İşgören verimlilik ölçeği “21.Görevlerimi tam zamanında tamamlarım” ifadesinin faktör yükü düşük olduğu için ölçekten çıkarılmaktadır. Sonuçta İşgören verimliliği



ölçeğinin üç faktörden oluştuğu tespit edilmektedir. Ölçekte birinci faktör tek başına varyansın %26,2'sini, birinci ve ikinci faktör birlikte varyansın %47,0'ını ve üç faktör ise birlikte varyansın %65,6'ını oluşturmaktadır. Birinci faktör işgören iş tatmini, ikinci faktör kendini gerçekleştirme ve üçüncü faktörde işgören ödüllendirme ifadelerinden oluşmaktadır. Birinci faktör (iş tatmini) içinde yer alan ifadeler ve geçerlilik puanları; “28.Kurumumuzda ödüller personele adil bir şekilde verilmektedir” ifadesinin ve “27.Kurumumda daha çok manevi nitelikli (terfi, takdir, yetki aktarımı...) ödüller verilmektedir” ifadelerinin geçerlilik puanı 0,78, “30.Kurumumun değerlendirme ve terfi sisteminden memnunum” ifadesinin geçerlilik puanı 0,75, “25.Kurumumda ödüllendirme kriterleri personele açıkça aktarılmaktadır” ifadesinin geçerlilik puanı 0,73'dür. İkinci faktör (kendini gerçekleştirme) içinde yer alan ifadeler ve geçerlilik puanları; “23.Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim” ifadesinin geçerlilik puanı 0,81, “24.Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim” ifadesinin geçerlilik puanı 0,77, “22.İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum” ifadesinin geçerlilik puanı 0,74'dür. Üçüncü faktör (işgören ödüllendirme) içinde yer alan ifadeler ve geçerlilik puanları; “26.Kurumumda daha çok maddi nitelikli (ücret, fiziksel koşullar...) ödüller verilmektedir” ifadesinin geçerlilik puanı 0,84, “29. Kurumum yılsonu prim ve ikramiye vermektedir” ifadesinin geçerlilik puanı 0,70'dir.

#### 4. Bulgular

##### 4.1. Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, mesleki kıdemi ve aylık ortalama gelir frekans ve yüzde dağılımları tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılımları

		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	189	48,1
	Erkek	204	51,9
Yaş	18-25 yaş	90	22,9
	26-35 yaş	128	32,6
	36-45 yaş	73	18,6
	46-55 yaş	61	15,5
	56 yaş ve üzeri	41	10,4
Medeni Durum	Evli	221	56,2
	Bekar	172	43,8
Eğitim Durumu	İlkokul	40	10,2
	Ortaokul	29	7,4
	Lise	77	19,6
	Yüksek Okul	45	11,5
	Üniversite	144	36,6
	Yüksek Lisans ve Doktora	58	14,8
		Frekans (n)	Yüzde (%)
Mesleki Kıdem	0-5 yıl	118	30,0
	6-10 yıl	82	20,9
	11-15 yıl	66	16,8
	16-20 yıl	56	14,2
	20 yıl ve üzeri	71	18,1
Aylık Ortalama Gelir	1500-2000 TL	41	10,4
	2001-3000 TL	96	24,4
	3001-4000 TL	121	30,8
	4001-5000 TL	73	18,6
	5001 TL ve üzeri	62	15,8

Ankete katılanların %51,9'u (n=204) erkek ve %48,1'i de (n=189) kadın çalışandır. Çalışanların %32,6'sı (n=128) 26-35 yaş arasında, %22,9'u (n=90) 18-25 yaş arasında, %18,6'sı (n=73) 36-45 yaş arasında, %15,5'i (n=61) 46-55 yaş arasında ve %10,4'ü (n=41) ise 56 yaş ve üzerindedir. Bu kişilerin %56,2'si (n=221) evli, %43,8'i (n=172) bekarıdır. Katılımcıların %36,6'sı (n=144) üniversite mezunu, %19,6'sı (n=77) lise mezunu, %14,8'i (n=58) yüksek lisans ve doktora mezunu, %11,5'i (n=45) yüksek okul mezunu, %10,2'si (n=40) ilkokul mezunu, %7,4'ü de

(n=29) ortaokul mezunudur. Çalışanların %30,0'ı (n=118) 0-5 yıl arasında, %20,9'u (n=82) 6-10 yıl arasında, %18,1'i (n=71) 20 yıl ve üzeri, %16,8'i (n=66) 11-15 yıl arasında, %14,2'si de (n=56) 16-20 yıl arasında mesleki tecrübeye sahiptir. Bu kişilerin %30,8'i (n=121) 3001-4000 TL arasında, %24,4'ü (n=96) 2001-3000 TL arasında, %18,6'sı (n=73) 4001-5000 TL arasında, %15,8'i (n=62) 5001 TL ve üzeri, %10,4'ü de (n=41) 1500-2000 TL arasında ortalama aylık gelir almaktadır.

#### 4.2. Analiz Sonuçlarının Değerlendirmesi

Genel rekabetçi tutum, alt boyutu olan rekabetçi tutum ve rekabetçi olmayan tutum ile genel işgören verimliliği, işgören iş tatmini, kendini gerçekleştirme ve işgören ödüllendirme arasında ilişkinin varlığını tespit edilmek ve genel işgören verimliliğinin ve alt boyutlarının genel rekabetçi tutum ve alt boyutlarına olan etkisini tespit etmek için yapılan analizlerin sonuçları tablo 2'de yer almaktadır.

**Tablo 2: Analiz Sonuçları**

HİPOTEZLER	ANALİZ		DEĞER	ANLAMLILIK	KABUL/ RED
H <sub>1</sub> : Genel rekabetçi tutum ile genel işgören verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Pearson Korelasyon		0,011	0,827	Red
H <sub>1a</sub> : Genel rekabetçi tutum ile işgören verimliliği alt boyutu olan işgören iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.		-0,146	0,004	Kabul	
H <sub>1b</sub> : Genel rekabetçi tutum ile işgören verimliliği alt boyutu olan kendini gerçekleştirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.		0,291	0,000	Kabul	
H <sub>1c</sub> : Genel rekabetçi tutum ile işgören verimliliği alt boyutu olan işgören ödüllendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.		0,036	0,483	Red	
H <sub>2</sub> : Genel rekabetçi tutum alt boyutu olan rekabetçi tutum ile genel işgören verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Pearson Korelasyon		0,022	0,670	Red
H <sub>2a</sub> : Genel rekabetçi tutum alt boyutu olan rekabetçi tutum ile genel işgören verimliliği alt boyutu olan işgören iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.		-0,133	0,000	Kabul	
H <sub>2b</sub> : Genel rekabetçi tutum alt boyutu olan rekabetçi tutum ile genel işgören verimliliği alt boyutu olan kendini gerçekleştirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.		0,263	0,000	Kabul	
H <sub>2c</sub> : Genel rekabetçi tutum alt boyutu olan rekabetçi tutum ile genel işgören verimliliği alt boyutu olan işgören ödüllendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.		0,058	0,252	Red	

H <sub>3</sub> : Genel rekabetçi tutum alt boyutu olan rekabetçi olmayan tutum ile genel işgören verimliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Pearson Korelasyon		-0,005	0,920	Red
H <sub>3a</sub> : Genel rekabetçi tutum alt boyutu olan rekabetçi olmayan tutum ile genel işgören verimliliği alt boyutu olan işgören iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.		-0,149	0,003	Kabul	
H <sub>3b</sub> : Genel rekabetçi tutum alt boyutu olan rekabetçi olmayan tutum ile genel işgören verimliliği alt boyutu olan kendini gerçekleştirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.		0,298	0,000	Kabul	
H <sub>3c</sub> : Genel rekabetçi tutum alt boyutu olan rekabetçi olmayan tutum ile genel işgören verimliliği alt boyutu olan işgören ödüllendirme arasında anlamlı bir ilişki vardır.		0,000	0,998	Red	
H4: Genel rekabetçi tutumun işgören verimliliği üzerinde etkisi vardır.	Çoklu Regresyon		0,136	0,892	Red
H4 <sub>a</sub> : Genel rekabetçi tutumun işgören verimliliği alt boyutu olan işgören iş tatmini üzerine etkisi vardır.			-3,595	0,000	Kabul
H4 <sub>b</sub> : Genel rekabetçi tutumun işgören verimliliği alt boyutu olan kendini gerçekleştirme üzerine etkisi vardır.			6,382	0,000	Kabul
H4 <sub>c</sub> : Genel rekabetçi tutumun işgören verimliliği alt boyutu olan işgören ödüllendirme üzerine etkisi vardır.			0,607	0,544	Red
H5: Genel rekabetçi tutumun alt boyutu olan rekabetçi tutumun genel işgören verimliliği üzerine etkisi vardır.	Çoklu Regresyon		0,292	0,770	Red
H5 <sub>a</sub> : Genel rekabetçi tutumun alt boyutu olan rekabetçi tutumun genel işgören verimliliğinin alt boyutu olan işgören iş tatmini üzerine etkisi vardır.			-3,740	0,000	Kabul
H5 <sub>b</sub> : Genel rekabetçi tutumun alt boyutu olan rekabetçi tutumun genel işgören verimliliğinin alt boyutu olan kendini gerçekleştirme üzerine etkisi vardır.			5,462	0,000	Kabul
H5 <sub>c</sub> : Genel rekabetçi tutumun alt boyutu olan rekabetçi tutumun genel işgören verimliliği alt boyutu olan işgöreni ödüllendirme üzerine etkisi vardır.			1,908	0,057	Red
H6: Genel rekabetçi tutumun alt boyutu olan rekabetçi olmayan tutumun genel işgören verimliliği üzerine etkisi vardır.	Çoklu Regresyon		-0,105	0,917	Red
H6 <sub>a</sub> : Genel rekabetçi tutumun alt boyutu olan rekabetçi olmayan tutumun genel işgören verimliliği alt boyutu olan işgören iş tatmini üzerine etkisi vardır.			-3,671	0,000	Kabul
H6 <sub>b</sub> : Genel rekabetçi tutumun alt boyutu olan rekabetçi olmayan tutumun genel işgören verimliliği alt boyutu olan kendini gerçekleştirme üzerine etkisi vardır.			6,556	0,000	Kabul
H6 <sub>c</sub> : Genel rekabetçi tutumun alt boyutu olan rekabetçi olmayan tutumun genel işgören verimliliği alt boyutu olan işgöreni ödüllendirme üzerine etkisi vardır.			0,408	0,684	Red

## 5. Sonuç ve Öneriler

Küresel dünyada rekabet içinde olan büyük, küçük ve orta ölçekteki firmaların sürdürülebilir bir yapıya sahip olabilmeleri için öncelikle güçlü bir ekonomik yapıya sahip olmaları gerekmektedir. Bu güçlü ekonomik yapının temelinde ise firmaların sahip olduğu işgörenlerin verimliliğidir. Çalışan verimliliği işgörenlerin firma içinde sergiledikleri tutumların bilhassa rekabetçi tutumlarının verimliliklerini ne derece etkilediği merak konusu olmaktadır. Bireylerarası rekabetin onların içinde bulunduğu psikolojik durumdan etkilendiği ve verimlilik, performans gibi birçok faktör üzerinde etkisi olabileceği düşünüldüğünde bu rekabetin olumlu sonuçlandırılabilmesi için iyi bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla yapılan araştırmada rekabet, rekabetçi tutum ve işgören verimliliğinin kuramsal çerçevesi ele alınmış ve bu değişkenlerin birbirleri ve demografik değişkenler ile ilişkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada veri toplama yöntemi anket formudur. Bu yöntemle İstanbul ilinde hizmet sektöründe çalışan 393 kişiye ulaşılmıştır. Toplanan verilerin analizi ile oluşturulan 6 ana hipotez ve 18 alt hipotezin son durumları aşağıdaki gibidir. Hipotez 1-3: Genel rekabetçi tutum ile genel işgören verimliliği arasında anlamlı bir ilişki bulunamamasına rağmen genel rekabetçi tutum ile işgören verimliliği alt boyutları olan işgören tatmini ve kendini gerçekleştirme arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Yapılan araştırmanın sonucunda rekabetçi tutum sergileyen bir bireyin rekabet tutumu arttıkça işinden duyduğu tatmin oranı azalmaktadır. Rekabetçi tutumu azaldıkça bu oran tam tersi olarak artmaktadır. Yani 'Yaptığım her şeyde mükemmel olmak isterim' ifadesine katılan bireylerin, çalıştığı kurumun ona sağladığı imkanlardan pek memnun olmadığı gözlemlenmekte ve tatmin derecesi azalmaktadır. Sonuç olarak negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Rekabetçi tutum ile işgören verimliliği alt boyutu olan kendini gerçekleştirme arasında ise pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. 'Her zaman diğerlerinden daha iyi olmak isterim' ifadesine katılan birey, iş hedeflerine fazlasıyla ulaşan, sunduğu hizmet kalitesinden memnun olan, problemlere anında yanıt üretebildiğini düşünen bir bireydir. Hipotez 4-6: Genel rekabetçi tutumun işgören verimliliği üzerinde etkisi olmamasına karşın genel rekabetçi tutumun işgören verimliliği alt boyutu olan iş tatmini ve kendini gerçekleştirme boyutlarına etkisi vardır. Araştırma sonucuna göre genel rekabetçi tutumu yüksek olan işgörenin takındığı rekabetçilik tutumu, iş tatminini ve kendini gerçekleştirmesini etkilemektedir.

Hizmet sektöründe rekabetin üst seviyede olduğu günümüzde, şirketler kendi farklılıklarını yaratabilmek ve vazgeçilmez müşteri memnuniyeti sunabilmek için çalışanlarına önem vermelidirler. Memnuniyeti yüksek çalışan, memnuniyeti yüksek

müşteri demektir. Bu bağlamda rekabetin iş görenin tatmin ve kendini gerçekleştirme boyutu ile ilişkisi olduğundan dolayı, şirketler çalışanlar arası rekabeti iyi bir şekilde yönetmelidirler. Çünkü çalışanlar arası rekabet şirketlere her zaman fayda sağlayan bir durum değildir. Bu konuda eksik olduğunu düşünen şirketler hem kendileri rekabeti yönetmede dikkat edilmesi gereken noktalar için paket eğitimler veya seminerler alabilir hem de çalışanlarına bu tarz eğitimler verebilir.

Bireyin kendisine ve çevresindekilere zarar verebilecek davranışlara yönelmesine neden olabileceği bilinen rekabetin, saldırgan boyutlara ulaşmasına ortam hazırlayabilecek faktörlerin hatta çalışma ortamlarının araştırılarak bu olumsuzluğu engelleyebilmek adına, kurumların ve yöneticilerin hangi tutumları benimsemelerinin yararlı olacağı konusunda çalışanlarla, onların tutumlarını anlayabilmek açısından aylık düzenli olarak bireysel toplantılar yapılabilir.

Uygun seviyede rekabet etmenin çalışanların gelişimlerine olumlu etki ettiği düşünülmektedir. Fakat her bireyin rekabetçi tutumları ve bu rekabetçilikten etkilenmek suretiyle başarılı olma durumları farklılık gösterebilir. Bu nedenle kurumlarda ki yöneticilerin rekabetçilik hakkında bilgilendirilerek, çalışanların makul düzeyde rekabetçilik göstermeleri için uygun bölüm ve çalışma ortamları oluşturmak için ne gibi tedbirler alınmasının yararlı olabileceği ortaya konulabilir.

Gelecek çalışmalara yönelik öneriler şu şekilde sıralanabilir;

- Araştırma daha geniş bir örneklem kitlesiyle tekrarlanabilir.
- Her ne kadar hizmet sektörü İstanbul çevresinde yoğunlaşsa da farklı bir çalışma Türkiye genelinde yapılabilir. Yine farklı bir çalışma da sektör olarak hizmet sektörü yerine farklı bir sektör kullanılabilir.
- İstanbul genelinde bir kuruma bağlı kalmadan yapılan bu anket çalışması, sadece bir kuruma bağlı kalarak da yapılabilir ve kurumla ilgili farklı sonuçlar elde edilebilir.
- Rekabetle ilgili çalışanlar arası yapılan çalışmalar çok kısıtlı olduğu için rekabet faktörü sabit tutulup, farklı bir faktör belirlenerek rekabetin çalışanlar üzerinde bu faktöre olan etkisi veya ilişkisi incelenebilir.

## **Kaynakça**

- Akdeniz, A. H. ve Durmaz, F. (1998), Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13(2), s. 85-99.
- Akkurt, D. (2013), Kurumiçi Rekabet Yönetimi, <http://www.ak-kurt.com/KurumiciRekabet.shtml> (Erişildiği Tarih: 20.09.2018).
- Aktan, Ç. C. (2011), Global Rekabet Gücü ve İşletmeler, Mercek Dergisi, s. 1-12.
- Aktan, Ç. C., ve Vural, İ. Y. (2004), Rekabet Gücü ve Rekabet Stratejileri, Türkiye İşveren Sendikaları Federasyonu Yayınları, Ankara.
- Altunışık, R., Çoşkun, R. ve Bayraktaroğlu, S. (2007), Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı (5. baskı), Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- Aybar, S. (2011), İşletmelerde Öğrenen Örgütler ve İş Verimliliği İlişkisinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bakır, U. (2005), Kişilerarası İlişkilerde Rekabet ve İşbirliği. D. Gürüz, & A. Temel içinde, *İletişime Yeni Yaklaşımlar* (s. 303-335). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Baş, İ. M. ve Artar, A. (1991), *İşletmelerde Verimlilik Denetimi: Ölçme ve Değerlendirme Modelleri*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Büyükkılıç, D. (2004), Kar Amacı *Gütmeyen Örgütlerde Verimlilik*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları, Ankara.
- Erol, M. (2001), Sosyal Entropi'nin Verimlilik Üzerindeki Etkileri, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 2(1), s. 127-143.
- Fromm, E. (1996), *Özgürlükten Kaçış* (3. baskı). (Ş. Yeğin, Çev.) Payel Yayınevi, İstanbul.
- Fülöp, M., Takacs, S. ve Büki, N. (2013), What Does It Take to Promote Cooperative Competitive Citizenship in a Community, Identities and

Citizenship Education: Controversy, Crisis and Challenges (s. 1-12), London Metropolitan University.

- Gök, D. (2014), Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Özel Sağlık Kuruluşlarında İş Verimliliği Üzerine Etkisi: Elazığ Medikal Park Hastanesi Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güney, S. (2017), Yüksek Lisans, Doktora Yeterlilik ve Doçentlik Sınavları İçin Yönetim ve Organizasyon El Kitabı (Genişletilmiş 2. baskı). Nobel Yayınları, İstanbul.
- Gürpınar, K. ve Sandıkçı, M. (2008), Uluslararası Rekabetçilik Analizinde Michael E. Porter'ın Elmas Modeli Yaklaşımı: Türkiye'deki Bazı Endüstrilerdeki Uygulanabilirliğinin ve Sonuçlarının Araştırılması, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11(2), s. 106-125.
- Hatipoğlu, G. (2016), Liselerde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Güvencesi ile İş Verimliliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- İlgar, L. (1994), İşgören Performansının İşletmenin Toplam Faktör Verimliliği Üzerindeki Etkisinin İstanbul Deri Sanayiinde Faaliyet Gösteren İşletmelerde Araştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Marangoz, M., Doğan, Ö. ve Topoyan, M. (2003), İşletmelerin İç ve Dış Pazarda Rekabet Gücünü Etkileyen Faktörler ve Bir Uygulama, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5(2), 114-139.
- McFetridge, D. G. (1995), Competitiveness: Concepts and Measures, Industrie Canada Occasional Paper Number 5.
- Mucuk, İ. (2005), Modern İşletmecilik (15. baskı), Türkmen Kitabevi, İstanbul.



- North, D. C. (1990), *Institutions, Institutional Change and Economic performance* (1. baskı) Cambridge University Press, New York.
- Okka, Ö. F. (2008), *Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Pfeffer, J. (1995), *Rekabette Üstünlüğün Sırrı : İnsan*, (S. Gül, Çev.) Sabah Kitapları, İstanbul.
- Rego, A. ve Cunha, M. P. (2008), *Authentizotic Climates and Employee Happiness Pathways to Individual Performance?* *Journal of Business Research*, 61, p.732-752.
- Selen, U. (2009), *İşletmelerde Motivasyon Sistemi, Araçları ve Yardımcı Öğeler; Ar-Ge Şirket Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.
- Sevinç, H. (2015), *Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar*, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), s.944-964.
- Şerif, M. (1985), *Toplumsal Kuralların Psikolojisi*, (İ. Sandıkçıoğlu, Çev.) Alan Yayıncılık, İstanbul.
- Vatansever, N. (2005), *Örgüt İçi İletişimin İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkisine İşgörenlerin Bakış Açısı: Ankara'daki 5 Yıldızlı Otel İşgörenleri Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Williamson, O. E. (2000), *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*, *Journal of Economic Literature*, 38, s. 595-613.
- Yapıcı, F. ve Baş, H. (2015), *Verimlilikte Ergonomik Faktörler*, *Süleyman Demirel Üniversitesi Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 3(3), s.591-595.

- Yenidünya, A. (2005), Lise Öğrencilerinde Rekabetçi Tutum, Benlik Saygısı ve Akademik Başarı İlişkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldız, S. (2008), Örgüt Kültürünün, İşten Ayrılma Eğilimi ve Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Destek Algısı, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Yüksel, Ö. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi* (2. baskı), Gazi Kitabevi, Ankara.

## KURUMSAL YÖNETİM UYGULAMALARININ MENFAAT SAHİPLERİ KAPSAMINDA İNSAN KAYNAKLARI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN İNCELENMESİ

Dr. Öğr. Üyesi M. Adil Salepçioğlu

İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi

### Özet

Günümüz rekabet dünyasında kurum ve kuruluşların kurumsal yönetim uygulamaları, işletmelerin ve diğer kurum ve kuruluşlar olarak organizasyonların öncelikli olarak üzerinde durdukları bir alan olarak ele alınmaktadır. Yapılan düzenlemeler ile kurumsal yönetimin sürdürülebilirliği daha sağlam temeller üzerine oturtulmaya çalışılmaktadır. Ayrıca, çalışanların çalıştıkları kurumlardaki kurumsallaşma ve kurumsal yönetime yönelik bakış açıları ile iş hayatına başlarken çalışacakları kurumları seçmelerinde de önemli bir etkiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda insan kaynakları politikaları, çalışanların yönetime katılımı ve etik kurallara ilişkin organizasyonların temel parametreler açısından uygulamaları önem taşımaktadır. Kurumsal yönetim anlayışını benimseyen organizasyonların sürdürülebilirlik perspektifine dayanan politikaları uygulamaya alırken, paydaş kavramıyla ifade edilen ilgili tüm menfaat sahipleri açısından da etkileşim ekonomisi yaklaşımını benimsedikleri değerlendirilebilir.

Bu çalışma kapsamında kurumsal yönetim uygulamalarına sahip olan organizasyonların daha sağlıklı bir insan kaynakları yapısına sahip olup, olmadıklarına ilişkin kurumsal bir inceleme yapması amaçlanmıştır. Çalışmada detaylı literatür taraması yapılmış olup, kurumsal yönetim uygulamaları ile menfaat sahibi olarak insan kaynaklarının etkinliği araştırılmıştır.

Bunun için, Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerini uygulayan ve Kurumsal Yönetim Uyum Raporu yayınlayan ve kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptıran organizasyonların kurumsal internet sitelerinde yer alan söz konusu uyum raporları dikkate alınmış ve bu raporların da sadece Menfaat Sahipleri (Paydaşlarla İlişkiler) bölümleri karşılaştırılmak suretiyle inceleme yapılmıştır. Nitel açıdan yapılan karşılaştırmada Kurumsal Yönetim Uyum Raporu

yayınlayan organizasyonların menfaat sahipleri kapsamında insan kaynakları uygulamaları ile olumlu ve pozitif yönde bir ilişkisi olduğu değerlendirilmiştir. Ayrıca, bu organizasyonlardan BIST (Borsa İstanbul) Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alanlar ile bu endekste yer almasalar bile, gönüllü Kurumsal Yönetim İlkelerini benimseyen organizasyonların menfaat sahiplerine yönelik uygulamalarında İnsan Kaynaklarına ilişkin olumlu ve güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

**Anahtar Kelimler:** *Kurumsal Yönetim, Kurumsal Yönetim İlkeleri, Kurumsal*

*Yönetim Uyum Raporları, Menfaat Sahipleri (Paydaşlar), İnsan Kaynakları Politikaları*

## **EXAMINATION OF THE EFFECTS ON HUMAN RESOURCES IN THE SCOPE OF STAKEHOLDERS OF CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES**

### **Abstract**

In today's competitive world, corporate governance practices of institutions and organizations are considered as an area where enterprises and other institutions and organizations emphasize priority. With the arrangements made, the sustainability of corporate governance is tried to be based on more solid foundations. In addition, it has been observed that employees have a significant effect on the institutionalization of the institutions they work in and the perspectives on corporate governance, as well as their selection of the institutions they will work with when they start their business life. In this context, human resources policies, participation of employees in management and ethical rules are important for the implementation of the basic parameters. While implementing the policies based on the sustainability perspective of the organizations that adopt the corporate governance approach, it can be evaluated that they adopt the interaction economics approach for all relevant stakeholders expressed by the stakeholder concept.

Within the scope of this study, it is aimed to conduct a theoretical study about whether the organizations having corporate governance practices have a healthier human resources structure or not. In this study, a detailed literature review has been made and the effectiveness of human resources as the beneficiary with the corporate governance practices has been investigated.

For this purpose, these compliance reports in the corporate web sites of the organizations implementing the Corporate Governance Principles and publishing the Corporate Governance Compliance Report and issuing the corporate governance rating were taken into consideration, and only the Stakeholders (Stakeholder Relations) sections of these reports were examined. In the qualitative comparison, organizations that publish the Corporate

Governance Compliance Report have been evaluated as having a positive and positive relationship with human resources practices within the scope of stakeholders. In addition, even though they are not included in BIST (Borsa Istanbul) Corporate Governance Index and this index, it has been observed that there is a positive and strong relationship with Human Resources regarding the applications of organizations that adopt voluntary Corporate Governance

Principles to stakeholders.

**Keywords:** Corporate Governance, Corporate Governance Principles, Corporate Governance Compliance Reports, Stakeholders (Stakeholders), Human Resources Policies.

## 1. Giriş

OECD, kurumsal yönetimi ekonomik performansı ve büyümeyi artırarak yatırımcının güveninin kazanılmasını sağlamak olarak tanımlamıştır. Kurumsal yönetimin bir firmanın yönetimi, yönetim kurulu, hissedarları ve diğer menfaat sahipleri arasındaki ilişkilerden oluştuğunu, aynı zamanda firmanın hedeflerine ilişkin bir yapıyı ortaya koyduğunu ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağına, performansının nasıl denetleneceğini ifade etmiştir (Erdoğan, 2002: 178). Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, kurumsal yönetimin firmanın hak sahiplerine fayda sağlayacak ve kamuoyunu bilgilendirme faaliyetlerini destekleyecek biçimde finansal ve insan kaynaklarını bünyesinde barındıran, verimli performans göstererek yatırımcıların kendisine yöneltecek tüm gönüllü uygulamaların entegrasyonu olarak ifade etmektedir (OECD, 2004: 11). Sermaye Piyasası Kurulu, kurumsal yönetimin tanımını, ilke ve kurallar kapsamında firmanın performansını ve stratejik yönlendirmesini sağlayan ve kontrol eden, firma ve paydaşları arasındaki ilişki olarak değerlendirilmektedir. Kurumsal yönetim yaklaşımı bir firmanın içinden çok dışına bakmayı öğütleyen “stratejik yönetim” anlayışının üst yönetime ve yönetim kurullarına yansımaları olarak yorumlanmaktadır (Kurt, 2007: 4).

Türkiye’de kurumsal yönetim ile ilişkili düzenleyici uygulamalar, SPK tarafından başlatılmıştır. SPK, OECD ve dünyadaki gelişmelere paralel olarak Temmuz 2003 te kurumsal yönetim ilkelerini yayınlamıştır. Bu ilkeler daha sonra Şubat 2005 te revize edilmiştir. SPK kurumsal yönetim ilkelerinin oluşturulmasında SPK, İMKB ve Türkiye Kurumsal Yönetim Forumu uzmanlarının toplanmış, aynı zamanda birçok akademisyen, kamu kurumu, özel sektör temsilcileri de destek olmuştur. SPK kurumsal yönetim ilkeleri daha önce bahsedilen OECD kurumsal yönetim ilkelerine son derece benzemektedir yalnız kapsam yönünden farklılıklar bulunmaktadır. OECD kurumsal yönetim ilkeleri altı bölümden oluşurken, SPK kurumsal yönetim ilkeleri dört bölümden oluşmaktadır. Bunlar, Pay Sahipleri, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleri ve Yönetim Kuruludur (SPK, 2005). Daha sonra SPK tarafından Kurumsal Yönetim İlkeleri bazı gelişmeler ve düzenlemeler kapsamında revize edilerek değişikliğe tabi tutulmuş ve en son 30.12.2012 tarihli ve 28513 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe giren

6362 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu'na (SPK) uyum kapsamında hazırlanan, II-17.1 sayılı "Kurumsal Yönetim Tebliği" 3 Ocak 2014 tarih ve 28871 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir (URL-1:SPK). Söz konusu Tebliğ'de kurumsal yönetime uyum açısından zorunlu olan ve gönüllü uygulanacak ilkeler net bir şekilde belirlenmiştir (SPK, 2014). Ancak, Sermaye Piyasası Kurumsal Yönetim İlkeleri yukarıda ifade edildiği gibi gene 4 ana başlık altında ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Ayrıca SPK, kurumsal yönetim ilkelerini uygulayan ve uygulayacak şirket, kurum ve kuruluşlar için, Pay Sahipleri, Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık, Menfaat Sahipleri ve Yönetim Kurulu başlıklarına ve bu başlıkların altında ayrıntılı olarak yer alan ilkelere uyum çalışmaları kapsamında, kurum ve kuruluşların bu hususlarla beraber, yıllık faaliyet raporlarında II-17.1 sayılı Kurumsal Yönetim Tebliğinin "Kurumsal Yönetim İlkelerine Uyum Raporu" ile gerekli açıklamaları yapmalarını zorunlu kılmıştır.

Menfaat Sahipleri, başka bir ifadeyle paydaş kavramı şirketler, kurum ve kuruluşlar için gittikçe önem kazanan insan kaynakları açısından önemli bir kurumsal yönetim uygulama alanıdır. Bu doğrultuda SPK Kurumsal Yönetim İlkeleri, "Menfaat Sahiplerine İlişkin Şirket Politikaları, Menfaat Sahiplerinin Şirket Yönetimine Katılımının Desteklenmesi, Şirketin İnsan Kaynakları Politikası ve Etik Kurulları" gibi ayrıntıları düzenlemiştir (URL-2: MEVZUAT).

Bu çalışma Menfaat Sahipleri kapsamında kurumsal yönetimle ilgili insan kaynakları uygulamalarını ve özellikle etik sorumluluklara ilişkin uygulamaları inceleyip, değerlendirilecektir. Bunun için, Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Yönetim İlkelerini uygulayan ve Kurumsal Yönetim Uyum Raporu yayınlayan ve Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi yaptıran organizasyonların kamuoyuna (halka açık - public) bilgilerinin yer aldığı kurumsal internet sitelerinde bulunan Uyum Raporları dikkate alınarak, sadece Menfaat Sahipleri (Paydaşlarla İlişkiler) bölümleri karşılaştırılmak suretiyle çalışma yapılmıştır.

Bu çerçevede Kurumsal Yönetim nedir denecek olursa kısaca, bir kurumun, hak sahipleri ve kamuoyunun menfaatlerine zarar vermeyecek şekilde, mali kaynakları ve insan kaynaklarını kendine çekmesini, verimli çalışmasını ve bu sayede de hissedarları için uzun dönemde ekonomik kazanç yaratarak istikrar sağlamasını mümkün kılan kanun, yönetmelik ve gönüllü uygulamaların bileşimidir, denilebilir. Aynı şekilde Sürdürülebilirlik nedir diye sorulacak olursa da kısaca, şirketlerde uzun vadeli değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte şirket (kurum/ kuruluş) faaliyetlerine ve karar mekanizmalarına uyarlanması ve bu konulardan



kaynaklanabilecek risklerin yönetilmesi, şeklinde özetlenebilir (URL-3: BORSA İSTANBUL).

## 2. Kuramsal Yaklaşımlar

### 2.1. Kurumsal Yönetim Uyum Çerçevesinde Menfaat Sahiplerinin Rolü

Menfaat sahibi, firmanın hedeflerini gerçekleştirmesinde ve faaliyetlerinde ilgisi olan herhangi bir kimse, kurum veya menfaat grubu anlamına gelmektedir (SPK, 2003). Herhangi bir firmayla ilgili olan menfaat sahipleri; pay sahipleri, çalışanlar, şirket alacaklıları, müşterileri, yatırımcılar, sivil toplum kuruluşları, devlet ve potansiyel yatırımcılardır. SPK kurumsal yönetim ilkelerinde pay sahipleri ayrı bir başlık olduğu için esas olarak menfaat sahipleri kavramı biraz daraltılarak, firmayla ilgili olan üçüncü kişiler olarak bahsedilmektedir (SPK, 2003). İyi bir kurumsal yönetim kapsamında, menfaat sahiplerinin kanun veya karşılıklı anlaşmalarla verilmiş haklarına, itibar edilmelidir, işgörenlerin katılımlarına daha çok imkan verilmelidir, menfaat sahipleri gerektiğinde uygun bilgiye ulaşılabilir, menfaat sahipleri yasadışı ve etik olmayan uygulamalara ilişkin endişe duyduğu hususları yönetim kuruluna açıkça belirtilmelidir (OECD, 2015).

### 2.2. Kurumsal Yönetim Uyum Çerçevesinde İnsan Kaynakları Politikaları

İşe alım politikaları meydana getirilirken ve kariyer planlamaları yapılırken, eşit şartlardaki bireylere eşit fırsat sağlanması ilkesi benimsenmektedir. Personel alımına ilişkin ölçütler yazılı olarak açıklanmaktadır ve uygulamada bu kriterlere uyulmaktadır. Eğitim, terfi ettirme konularında işgörelere eşit davranılır, işgörelerin bilgi, beceri ve görgülerini arttırmalarına yönelik eğitim planları yapılmaktadır ve eğitim politikaları oluşturulmaktadır. İşgörel arasında ırk, din, dil ve cinsiyet ayrımı yapılmamasına, insan haklarına saygı gösterilmesine ve personelin firma içi fiziksel, ruhsal ve duygusal kötü muamelelere karşı korunmasına yönelik tedbirler almaktadır. Katılımcı bir yönetim alanının oluşturulmasını teminen, firmanın mali olanakları, ücret, kariyer, eğitim, sağlık gibi hususlarda işgörelere yönelik bilgilendirme toplantıları yapılarak görüş alışverişinde bulunmaktadır. Personelle ilgili olarak alınan kararlar veya işgöreleri ilgilendiren gelişmeler işgörelere veya temsilcilerine bildirilmektedir. İşgörel için güvenli çalışma ortam ve koşulları sağlanmaktadır ve bu ortam ve koşullar devamlı iyileştirilmektedir. İşgörelerin özlük haklarıyla çalışma alanı ve koşullarındaki değişikliklere ilişkin kararlarda ilgili sendikalardan görüş alınmaktadır. Firma işgörelinin görev tanımları ve dağılımıyla performans

ve ödüllendirme ölçütleri yöneticiler tarafından belirlenmektedir ve işgörenlere duyurulmaktadır. İşgörenlere verilen ücret ve diğer menfaatlerin tespit edilmesinde verimliliğe ve diğer önemli görülen unsurlara dikkat edilmektedir. Kurumsal yönetim; menfaat sahiplerinin katılımı bakımından performans artırıcı sistemleri desteklemelidir. Çalışanların yararına yardım sandıkları kurulması ve devam ettirilmesi gayesiyle firma karından pay ayrılmasını öngören TTK'nın 468'inci maddesi ile işsizliğin önüne geçilmesi veya sonuçlarının hafifletilmesi gayesiyle yedek para ayrılmasını öngören TTK'nın 466'ncı maddesinin 3'üncü fıkrası hükmünü çalışanların menfaatini gözeten hükümlerdir. SPK'nun 15'inci maddesinin 2'nci fıkrasında da esas sözleşmede hüküm bulunması halinde çalışanlara kar dağıtılabileceği hükme bağlanmaktadır. Her ne kadar Türkiye hukukunda çalışanların firmada pay sahibi olmalarına ilişkin bir düzenleme bulunmamakta ise de esas sözleşmede hüküm bulunması kaydıyla çalışanların firmada ortak olmalarına yönelik bir modelin kabulü mümkündür (Aydın, 2010: 58-60). 13 Şubat 2011 yılında kabul edilerek, 1 Temmuz Tarihinde yürürlüğe giren yeni Türk Ticaret Kanunu da özellikle kurumsal yönetim alanında bu yönde pek çok düzenlemeye yer vererek, benzer hususlardaki uygulamaları sermaye piyasalarındaki gelişmelere uygun dikkate almıştır. (URL-4: KANUN). Ayrıca, 30/12/2012 tarih ve 28513 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren 8362 sayılı yeni Sermaye Piyasası Kanunu da bu tür düzenlemeler için güçlü bir zemin oluşturduğu değerlendirilebilir.

### 2.3. Kurumsal Yönetim Uyum Çerçevesinde Etik Kurallar

Etik kavramı insanların kurduğu kişisel ve toplumsal ilişkilerin temelini oluşturan değerleri, kuralları doğru-yanlış ya da iyi-kötü gibi ahlaki yönden araştıran bir felsefe terimidir. Etik disiplininin bir alt dalı olan meslek etiği ise, meslek hayatındaki davranışları yönlendiren, neyin yapılacağı neyin yapılmayacağı hususlarında kılavuzluk eden etik prensipler ve standartların bütünüdür (İşgüden ve Çabuk, 2006: 60). İş etiği kavramı, altında alt kavramlar barındıran bir çerçeve kavram olarak görülmelidir. İş etiğini kavramak için öncelikle şu kavramlar önemli olmaktadır ve etik kurallar, kodlar genellikle üç başlık altında toplanmaktadır (Özdemir, 2009: 305): Çalışma, faaliyet etik kodları, meslek örgütleri etik kodları, işletmecilik, firma etik kodlarıdır.

İş etiği; her üç kavramı da içinde toplamaktadır. Çalışma etiği, bir toplumda yaşayan kişilerin çalışmaya ve işe karşı sahip oldukları tutum ve davranışlarıdır. Meslek etiği, bir mesleğin mensuplarının takip etmesi gereken etik ilkeleri

göstermektedir. İşletmecilik etiği ise; meslek ahlâkı gibi kişisel değil, firma olarak kurumun sahip olduğu etik ilkeler, kurallar, kodlar ya da değerler gibi kavramlarla belirtilen bir kılavuzdur. Tüm bu kavramları kendi altında toplayan iş etik kuralları ya da kodları şu gruplar arasındaki ilişkileri içermektedir: firmalar arasındaki ilişkiler, firma yöneticileri ile işgörenler arasındaki ilişkiler, Firma personelinin kendi aralarındaki ilişkiler, firmayla müşterileri arasındaki ilişkiler, firmayla tedarikçiler arasındaki ilişkiler, firmayla kamu yönetimleri arasındaki ilişkiler, firmayla çevresel faktörler arasındaki ilişkiler ve firmayla diğer kurumlar (kredi kurumları, sendikalar, sivil toplum örgütleri vb.) arasındaki ilişkiler genel olarak iş etiği ya da işletme etiği olarak nitelendirilebilir. Firmalarda etik kodlar farklı yollarla kurumsallaştırılabilir. Bir firmada etik değerleri kurumsallaştırmanın üç yolu vardır (Küçükkoğlu, 2012: 181): şirket bilinci, herkesin kendi davranışlarından sorumlu olması ilkesinden ödün vermemek, etik hususlarda sürekli bir iletişim sağlamaktır.

Firmalarda ortaya çıkan kurumsal skandallar, firma yönetim kurullarına önemli görev ve sorumluluklar verilmiştir. Bu görev ve sorumluluklar arasında firmalarda var olan etik kuralların kurumsallaştırılması, planlanması ve izlenmesinin sağlanmasıdır. Kurumlar, Kurumsal Yönetim İlkelerine uyum çerçevesinde, etik kodlar ya da etik kurallarını yazılı duruma getirerek bu kural ya da ilkeler çerçevesinde insanların davranış sergilemesine katkıda bulunmaktadır (Rodriguez-Dominguez vd., 2009: 187).

Kurumsal yönetim ilkelerine uygun bir firma yapısı oluşturabilmenin ana göstergelerinden birisi de, firmalarda insanların görev ve sorumluluklarını gerçekleştirirken etik davranışları ve bu davranışlarını iyileştirerek kurumsal yönetim kültürünün oluşmasına da katkıda bulunmalarıdır (McNamee ve Fleming, 2007: 435). Bu noktada firmalarda etik davranışların oluşmasında yönetimin tavır ve davranışları firmada ana bileşen olarak görülmekte olup mevcut vizyon, şirket yönetiminin temsil teorisinden kaynaklanmaktadır (Ienciu, 2012: 53).

Şirketin faaliyetleri, yönetim kurulu tarafından hazırlanan, genel kurulun bilgisine sunulan ve kamuya açıklanan etik kuralları çerçevesinde yürütülür. Oluşturulan etik kuralları ile ilgili uygulamalar kamuya açıklanır.

### 3. Materyal ve Yöntem

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği'nin yayınlamış olduğu BİST Kurumsal Yönetim Endeksi verilerine göre hazırlanmış olan 2018 yılı kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptırmış olan toplam 88 firma, kurum ve kuruluşun içinden yaklaşık %20'sine tekabül eden 18 firma, kurum ve kuruluş üzerinde inceleme yapılmıştır (URL-5:TKYD)

Bu 18 firma, kurum ve kuruluşun en az 2018 yılında kurumsal yönetim uyum çerçevesinde derecelendirme yaptırmış olması şartı aranmıştır. Bu firma, kurum ve kuruluşlar içerisinde halka açık ve halka kapalı olmak üzere firma, kurum ve kuruluş dengeli olarak dağıtılmıştır. Ancak her türlü bilgi, halka açık (public) olarak kamuoyuyla paylaşılan ve herkesin ulaşarak, inceleyebileceği ve sınırlama olmayan kurumsal internet sitesinde yer verilen dokümanlardan incelenerek, değerlendirilmiştir. Belirtilen Uyum Raporlarında, SPK Kurumsal Yönetim İlkelerinde yer alan prensiplerden kurum ve kuruluşlarca uyulanlar ve uyulmayanlar belirtilerek, uyum sağlananlara ilişkin o kurum veya kuruluşun uygulamaları hakkında bilgilerin yer aldığı, uyulmayanlar hakkında uymama gerekçeleri ile bu ilkelere tam olarak uymama dolayısıyla meydana gelen çıkar çalışmalarıyla ilgili bilgiler açıklandığından bunların değerlendirilmesi önemli bir veri kaynağı oluşturmaktadır.

Önemle belirtilmesi husus ise, söz konusu inceleme, kurumsal yönetim ilkelerini zorunlu veya gönüllü olarak uygulayan bu şirket, kurum ve kuruluşların sadece "Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi"ni gönüllü olarak yatan firma ve kuruluşlar arasından seçilmiştir. Bir kurumsal yönetim derecelendirmesi neticesinde alınan derecelendirme notları, kurumların hissedar haklarına verdikleri önemin, kamuyu aydınlatma faaliyetlerinin, menfaat sahipleri ile ilişkilerinin ve yönetim kurullarının genel kredibilitesi hakkında bir görüş ve derecelendirme kriterlerine uygun bir ölçümleme olarak ifade edilebilir. Sermaye Piyasası Kurulunun kurumsal yönetim derecelendirme mevzuatında yer verilen düzenleme uygun olarak kurulmuş bulunan derecelendirme firmalarının söz konusu derecelendirme faaliyeti ve derecelendirme raporları hazırlanarak, kendini derecelendiren kurum ve kurullara bir derecelendirme notu tevdi edilir. Derecelendirme notu, derecelendirilen kurumun sağladığı halka açık verilerden ve derecelendirme firmasının analistleri tarafından ulaşılan diğer kaynaklardan edinilen bilgiler ışığında verilir. Bu notlar, değişen koşullar veya bilgiye erişimin mümkün olmadığı durumlarda değiştirilebilir, geçici olarak askıya alınabilir veya

geri çekilebilir. Kurumsal Yönetim Derecelendirme Notunu isteyen her şirket veya kurum alabilir. Ancak BİST’te yer alan Kurumsal Yönetim Endeksi’nde sadece SPK’nın yetkilendirdiği Kurumsal Yönetim Derecelendirme şirketlerinden geçer not almış borsaya kote şirketler yer alabilir. Bizim incelememizde söz konusu derecelendirmeyi yaptırmak suretiyle derecelendirme notu almış olan, halka açık veya kapalı, şirket, kurum ve kuruluşlar değerlendirmeye alınmıştır.

İnceleme yapılan firmalar arasında Vestel Elektronik A.Ş., Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş., Yapı ve Kredi Bankası A.Ş., İhlas Holding, Coca Cola İçecek A.Ş., Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş., Migros, Erdemir Holding (Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları T.A.Ş.), Arçelik A.Ş., Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş., Türk Telekomünikasyon A.Ş. (Türktelekom), Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş., Tav Havalimanları Holding A.Ş., firmaları ile halka açık olmayan Darüşşafaka Cemiyeti ile halka açık olmayan Türkiye Eğitim Gönülleri Vakfı sivil toplum kuruluşları ve yine halka açık olmayan İstanbul Aydın Üniversitesi ile halka açık olmayan Süttaş ve Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş. firmaları yer almaktadır.

Bu firmaların kendi kurumsal internet sitelerinde “Kurumsal Yönetim Uyum Raporu” yayınlayıp yayınlamadığı “Faaliyet Raporu içerisinde Kurumsal Yönetim Uyum raporu bölümü” olup olmadığı ve “Derecelendirme Raporu” yayınlayıp yayınlamadığı araştırılması yapılmıştır. Bunun yanında Kurumsal Yönetim Uyum raporunda belirtilen İnsan Kaynakları Politikaları ile kurumsal sitelerinde belirttikleri politikaların uyumlu olup olmadığına, etik kuralları belirtip belirtmediğine etik kurul ile ilgili bilginin verilip verilmediğine ve son olarak web sitelerinde ayrı ve etkin bir İnsan Kaynakları bölümünün olup olmadığına da bakılmıştır. Tüm bu şartları sağlayıp sağlamadığı konusunda araştırmaya konu olan firmalar hakkında bilgi verilecektir.

## 4. Bulgular

### 4.1. Vestel Elektronik A.Ş.

Kurumsal web sitesindeki incelemeler sonrasında firmanın 2018 yılı Kurumsal Yönetim Uyum raporunun web sitesinde mevcut olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sadece 2017 ve öncesi yer almaktadır. 2018 yılı faaliyet raporunda da Kurumsal

Yönetim Uyum raporuna ilişkin bir bölüm ayrıldığı gözlemlenmiştir. 2019 yılına ilişkin Derecelendirme Notu Dönem Revizyonuna da web sitesinde rapor olarak yer verilmektedir. 2017 yılı Kurumsal Yönetim Uyum Raporunda “Firma; işe alım, terfi-yatay ilerleme, işten çıkarma, tazminat, kariyer yolu, performans ölçüm sistemi, performans sonuçlarının ücretlendirmeye yansımaları ve eğitim politikaları konularını kapsayan İnsan Kaynakları Politikasını yazılı olarak oluşturmuştur. İnsan Kaynakları Politikası aracılığıyla çalışanlara görev tanımları ve dağılımı ile performans ve ödüllendirme kriterleri duyurulmuştur” belirtilen çerçeve web sitesinde Vestel kariyer bölümünde şekillerle ayıca yer verilmiştir. Etik ilkeler ve etik kurul ile ilgili bilgiler Zorlu Holding web sitesinin sürdürülebilirlik bölümünde rapor olarak yer almaktadır (URL-6: <https://www.vestel.com.tr/kurumsal>).

#### **4.2. Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş.**

Bu firmanın Kurumsal Yönetim Uyum raporu 2018 yılı hazırlanmamıştır. Web sitesinde 2017 yılı Kurumsal Yönetim Uyum raporu mevcuttur. 2018 yılı faaliyet raporunda da Kurumsal Yönetim Uyum raporuna yer verilmiştir. Tofaş’ın web sitesinde Kurumsal Yönetim Derecelendirmesi 2018 yılı dönem revizyonu raporu mevcuttur. Firmanın faaliyet raporunda yer verilen Kurumsal Yönetim Uyum raporu bölümünde belirtilen İnsan Kaynakları politikaları çerçevesi firmanın web sitesi ile uyumludur. Tofaş’ın Kurumsal Sürdürülebilirlik Politikasının, gerek Tofaş Fabrikası’nın bulunduğu bölge ve gerekse yurt çapında, Tofaş’ın paydaşlarına karşı sorumluluğunu ortaya koyacak şekilde değerlendirildiği faaliyet raporunda, uyum raporunda ve web sitesinde ortaya konmaktadır. Ayrıca tedarikçiler, bayi ağı ve tüm paydaşlarla bir değer zinciri oluşturulması doğrultusunda, “sürdürülebilirlik” yaklaşımı ve “kurumsal sosyal sorumluluk” uygulamalarının da bir bütün olarak ele alındığı ifade edilebilir. Şirketin “İnsan Kaynakları Politikası”, şirket stratejileri ve politikaları ile uyumlu bir şekilde oluşturulmuş olduğu, yeni uygulamalar kapsamında geliştirilmek suretiyle ve hassasiyetle uygulandığı 2018 yılı Faaliyet Raporu Kurumsal Uyum Raporu bölümünde belirtilmektedir. Bu beyanlar web sitesinde de yer almaktadır. Bu raporda yazılanlar firmanın web sitesinde ayrıntılı bir şekilde yazı olarak verilmiştir. Uyum raporunda belirtilen etik kurallar web sitesinde herkese açık bir şekilde rapor olarak indirilebilmektedir. Uyum raporunda etik kurul belirtilmesine rağmen web sitesinde yayınlanan etik kurallar raporunda belirtilmemektedir (URL-7: <https://www.tofas.com.tr/Pages/default.aspx>).

### 4.3. Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

Yapı ve Kredi Bankası'nın 2017 yılı Kurumsal Yönetim Uyum Raporu mevcuttur. 2018 yılına ait Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu firmanın web sitesinden indirilebilmektedir. 2018 yılı Faaliyet Raporu içerisinde Kurumsal Yönetim Uyum raporu bölümüne yer verilmiştir. 2018 yılı uyum raporu bulunmadığı için 2018 Faaliyet Raporu içerisindeki Kurumsal Yönetim Uyum raporu bölümünde belirtilen çalışanların seçiminin, yerleştirilmesinin ve gelişiminin kişilerin bilgi, beceri ve yeteneklerine uygun yapılması, adil ve uygun ücretlendirme sağlanması, performans artırıcı eğitimlerin sunulması, çalışanların görevlerini en iyi şekilde sürdürebilmeleri için gerekli şartların sağlanması, çalışma düzeni, kuralları, uygulamaları, tatiller, izinler, sigorta hakları, yönetim vb. gibi çalışan ilişkileri ile ilgili her türlü konuda çalışana bilgi verilmesi ve danışmanlık sağlanmasına yönelik İnsan Kaynakları politikaları kurumsal web sitesinde yazılanlarla uyumludur ve İnsan Kaynakları için ayrılmış bölümde de ayrıntılı olarak yer almaktadır. Firmanın temel amacı çalışanlarına saygılı, düşünceli ve anlayışlı yaklaşmak, her düzeyde tam iletişim kurmaya katkıda bulunacak bir ortam kurmaktır. Firma takım ruhunu geliştirmek, kurumsal olarak firma kimliğini korumak ve daha iyiye götürmek ortak hedef olarak benimsenmektedir. Tüm çalışanlarını, çalışma ortamında, etik kuralların yazıldığı raporda belirtilen tüm değerlerle bağdaşan bir atmosfer yaratmakla ve devam ettirmekle yükümlüdür. Tüm bu amaç ve faaliyetleri etik ilkeler çerçevesinde değerlendirmektedir ve firmanın web sitesinde rapor olarak etik kurallar yayınlanmaktadır ancak etik kurul hakkında bilgi verilmemiştir (URL-8: <https://www.yapikredi.com.tr/>).

### 4.4. İhlas Holding

Bu firmanın 2018 Yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu web sitesinde yayınlanmıştır ancak Kurumsal Yönetim Uyum Raporu web sitesinde yayınlanmamaktadır. 2018 Faaliyet raporu içerisinde de Kurumsal Yönetim Uyum Raporu bölümüne yer verilmemektedir. 2018 Faaliyet Raporunda belirtilen İnsan Kaynakları Politikaları ve kariyer olanakları firmanın web sitesinde de belirtilmiştir. Firmanın Faaliyet Raporunda belirttiği, "kamuya açıklanan veya firmamızın kayıtlı olduğu sermaye piyasaları düzenleyicilerine gönderilen tüm rapor ve belgelerde tam, adil, doğru, zamanında ve anlaşılır açıklamalar yapacaklarını, firmanın kendisinin ve hissedarları ile ilişkilerinde bağlı olduğu tüm yasalar, yönetmelikler ve ilkelere uygun davranacaklarını, bu etik ilkelerin sadece lafzına değil ruhuna uygun hareket etmeyi temin edeceklerini ve firmanın tüm

faaliyetlerinde yasalara ve firma politikalarına uygunluğun temelini oluşturacağı bir iş kültürünü oluşturmaya gayret edecekleri öngörülmektedir” etik kurallarını kendi kurumsal web sitesinde de yer ayırmaktadır (URL-9: <https://www.ihlas.com.tr/>).

#### **4.5. Coca Cola İçecek A.Ş.**

Bu firmanın 2018 yılı Kurumsal yönetim Uyum raporu web sitesinde mevcuttur ancak Faaliyet raporu eklenmemiştir. 2018 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu da siteden indirilebilmektedir. Firma, bağlılığı yüksek çalışanlardan oluşan yetkin bir organizasyon yaratarak, firma için tercih edilen bir işveren olmasını sağlamayı hedeflediğini, bu doğrultusunda ana stratejik önceliklerde sürekli iyileşme prensibini esas alarak rekabet gücünü artıracak ana organizasyonel yetkinliklerin kurumsal olarak geliştirilmesini, lider kadroların devamlılığını sağlamak üzere yeteneklerin şirkete kazandırılması ve geliştirilmesini, yüksek çalışan bağlılığının ve performansın teşvik edilmesini, farklılıkları bir arada tutabilen ve bu zenginlikten faydalanabilen ortak bir şirket kültürünün inşa edilmesini, işgücü ihtiyacının planlanmasından başlayarak işe alım ve yerleştirme, performans yönetimi, yetenek yönetimi, eğitim ve gelişim yönetimi, ücret ve yan haklar yönetimi, ödüllendirme gibi tüm insan kaynakları sistemleri sürekli gelişimi ve üstün performansı sağlama, teşvik etme ve ödüllendirme prensibi çerçevesinde işletilmesini uyum raporunda İnsan Kaynakları politikaları olarak belirtmişlerdir. Bu politikalarla uyumlu kariyer ve eğitim imkanlarına dair İnsan Kaynakları bilgileri kurumsal web sitelerinde yer almaktadır. İnsan Kaynakları politikaları kurumsal web sitesinde ayrıntılı olarak ayrı bir raporda da belirtilmiştir ve indirilebilmektedir. Etik kurallara web sitesinde yer ayrılmıştır ve rapor olarak da kaydedilebilmektedir. Etik kurul ise belirtilmemiştir (URL-10: <https://www.cci.com.tr/>).

#### **4.6. Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş.**

Aselsan firması 2018 yılına ait Kurumsal Yönetim Uyum raporunu, Faaliyet raporunu ve Kurumsal yönetim Derecelendirme raporunu web sitesinde yayınlamıştır. Ayrıca Faaliyet raporunda Kurumsal Yönetim Uyum raporuna yer vermiştir. Uyum raporunda yer verilen firmanın vizyonu doğrultusunda ihtiyaç duyulan başarılı ve dinamik yetenekleri kendi ailesine kazandıran, çalışan odaklı



yaklaşımlarla sürdürülebilir başarısına katkıda bulunan, değer katan ve her zaman çalışanın yanında olan bir yönetim anlayışıyla belirlenen İnsan Kaynakları politikaları ile Aselsan firması web sitesinde yer alan İnsan Kaynakları politikaları uyumludur ve tüm eğitim, kariyer olanaklarına uyum raporunda yer verilmiştir. Etik ilkeler rapor olarak web sitesinden indirilebilir. Etik kurul Kurumsal Yönetim Uyum raporunda belirtilmektedir ancak web sitesinde ayrı bir bölümde açıklanmamaktadır (URL-11: <https://www.aselsan.com.tr/tr-tr/Sayfalar/default.aspx>).

#### **4.7. Migros Ticaret A.Ş.**

Bu firma 2017 yılı Kurumsal Yönetim Uyum raporunu web sitesinde yayınlamıştır. 2018 yılı Faaliyet raporunda da Kurumsal Yönetim Uyum raporuna yer ayırmıştır. 2018 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu da web sitesinde yer almaktadır. Migros İnsan Kaynakları, şirket stratejilerinin gerçekleştirilmesinde, rekabet avantajı yaratacak insan kaynağının sürekli gelişimini, motive edilmesini ve yönetimini sağlayacak sistemler geliştirmeyi ve bu sistemleri kurumsal ilkeler doğrultusunda uygulamayı hedefler ve bu hedefler doğrultusunda web sitesinde yayınlanan İnsan Kaynakları politikaları Kurumsal Yönetim Uyum raporunda belirtilen politika hedefleri ile uyumludur. Kariyer ve eğitim olanakları da ayrıntılı bir şekilde web sitesinde yer verilmektedir. Etik kurallar da internet sitesinde belirtilmiştir ancak etik kurul hakkında bilgi verilmemiştir (URL-12: <https://www.migroskurumsal.com/>).

#### **4.8. Erdemir Holding (Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları A.Ş.)**

Erdemir Holding 2018 yılına ait Kurumsal Yönetim Uyum raporunu, Faaliyet raporunu ve Kurumsal yönetim raporunu kurumsal web sitesinde yayınlamıştır. Faaliyet raporunda da Kurumsal Yönetim Uyum raporuna bir bölüm ayrılmıştır. İnsan kaynakları politikası web sitesinde belirtilmektedir. Firma 2018 yılı itibariyle yaklaşık 5900 kişiyi istihdam ettiğini, bilgi üreten, çözüm odaklı, gelişime açık, ekip çalışmasına yatkın ve nitelikli insan gücünü arttırmaya ve elde tutmaya yönelik uygulamaları hayata geçirdiğini web sitesinde belirtmiştir. Çalışanların sayısı, il dağılımı, hizmet süresi, yaş dağılımı da web sitesinde mevcuttur. Web sitesindeki eğitim bölümünde ise mesleki/teknik, kişisel gelişim, yöneticilik ve zorunlu eğitimlere katılımcı saatlerini ve sayısını belirtmektedir. Bunlara ek olarak staj, mesleki yeterlilik programları, sürekli iyileştirme faaliyetleri, sağlık ve sosyal

hizmetler, iş sağlığı ve güvenliği, kongre, zirve, konferans ve seminerler hakkında da bilgi verilmektedir. Erdemir firması dürüstlük, çıkar çatışmasından kaçınma, kendi yakınları lehine işlem yapmama, hediye kabul etme ve verme, siyasi faaliyetler, işten ayrılanların Erdemir firmasıyla iş yapmaları, Erdemir hisseleri ile işlem yapma, ticari sırların korunması ve gizlilik kapsamında hazırladığı etik ilkeler ve davranışlarını web sitesinde rapor olarak vermektedir. Erdemir Holding, etik kurul olarak Yönetim Kurulu Başkanı ve Murahhas Aza'nın Başkanlığı'nda, Grup İnsan Kaynakları, Hukuk ve İç Denetim üst yöneticilerinden oluştuğunu etik ilkeler raporunda da belirtmiştir (URL-13: <https://www.erdemir.com.tr/>).

#### **4.9. Arçelik A.Ş.**

Arçelik firması 2018 yılı Kurumsal Yönetim Uyum raporunu, Faaliyet raporunu ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme raporunu web sitesinde yayınlamaktadır. Faaliyet raporunda da Kurumsal Yönetim Uyum raporu hakkında bir bölüm ayrılmıştır. İnsan kaynakları politikalarını, etik ilkeler ve etik kurulu web sitelerinde ayrıntılı bir şekilde yer vermektedir. Firma İnsan Kaynakları politikasını sağladığı olanaklarla göstermektedir. Firmanın etik davranış kuralları içinde yer aldığı genel başlıkları şu şekildedir: şirket ile çalışan İlişkileri, şirket dışı ilişkiler, paydaşlar, hissedarlar, devlet, müşteriler, tedarikçiler, bayiler, yetkili satıcılar, yetkili servisler, rakip ve rekabet ilişkileri, sosyal sorumluluk, küresel sorumluluk, çalışanların uyması gereken etik davranış kuralları, işçi sağlığı ve iş güvenliği anlayışı, etik davranış kuralları uygulama prensipleri, ihlallerin bildirim yükümlülüğü, etik davranış kurulu, disiplin uygulamasıdır. Bu kurallar çerçevesinde adımlar atılmaktadır. Arçelik firması etik kurul olarak Genel Müdür, konu ile ilgili Genel Müdür Yardımcısı, İnsan Kaynakları Direktörü ve Hukuk Müşavirini görevlendirmektedir (URL-14: <https://www.arcelik.com.tr/kurumsal>).

#### **4.10. Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş.**

Bu firma 2018 yılı Kurumsal Yönetim Uyum raporunu, Faaliyet raporunu ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme raporunu web sitesinde yayınlamaktadır. Faaliyet raporunda da Kurumsal Yönetim Uyum raporu hakkında bir bölüm ayrılmıştır. Küresel olarak sürdürülebilir başarıyı hedefleyen, yenilikçi ve birlikte öğrenen kurum kültürünü yaygınlaştıran, faaliyet gösterdiği iş alanlarında en iyi insan kaynakları uygulamalarını hayata geçiren ve tüm paydaşlarına değer katan bir insan kaynakları politikası uygulamayı amaçlayan Şişecam Topluluğu,

insan kaynakları politikalarını ve etik ilkeler, rüşvet ve yolsuzluk ile mücadele kapsamında kurumsal web sitelerinde rapor olarak yayınlanmaktadır. Etik kurul rüşvet ve yolsuzluk ile mücadele kapsamında oluşturulmuştur. Bu bilgiye dayanarak Yönetim Kurulu üyeleri de dahil olmak üzere tüm topluluk çalışanları, danışmanlık, avukatlık veya müşavirlik gibi destek hizmeti alınan şirketler ve çalışanları, dış hizmet alınan alt yapımcı şirketler ve çalışanları, temsilci, distribütör, acente gibi Topluluk adına doğrudan ve dolaylı olarak görev yapan kişiler ve kuruluşlar etik kurul olarak görevlendirilmektedir (URL-15: <http://www.sisecam.com.tr/tr>).

#### **4.11. Türk Telekomünikasyon A.Ş. (Türk Telekom)**

Bu telekomünikasyon firması 2017 yılı Kurumsal Yönetim Uyum raporunu ve 2018 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme raporunu ve Faaliyet raporunu web sitesinde yayınlamıştır. Faaliyet raporunda Kurumsal Yönetim Uyum raporuna yer ayırmıştır. İnsan kaynakları politikaları uyum raporunda belirtilen şekliyle web sitesinde yayınlanmıştır. Web sitesinde yayınlanan raporda yer alan İnsan kaynakları politikaları istihdam açısından, performans, eğitim ve geliştirme, yan haklar, iş sağlığı ve güvenliği ve çevre yönetimi, iletişim ve çalışan bağlılığı vizyonu, etik yaklaşımı, insan hakları, sosyal diyalog ve çalışma barışı başlıkları altında belirtilmiştir. Firma teknolojik gelişmeler, mali ve ekonomik durumlar, faaliyet alanındaki sektörel değişiklikler dâhilinde; hızlı, kaliteli ve ekonomik hizmetler sunmak adına, prensip olarak çalışanlarını uzun süreli istihdam etmeyi hedeflemektedir. Performans değerlendirme sistemi ile hedeflerine ulaşmak için gerekli takip ve yönlendirmenin yapılmasını, olumlu ve başarılı çalışanın desteklenmesini, kariyer ve liyakat planlamasının yapılmasını ve ödüllendirilmesini amaçlar; tüm değerlendirmeleri ön yargıdan uzak, objektif, tarafsız, gerçekçi, hedefler ve kişinin yetkinlikleri ile görevlerin gereklerini göz önüne alarak gerçekleştirmektedir. Çalışma koşullarını ve yaşam standartlarını iyileştirmek amacıyla çalışanlarına, ücretsiz iletişim servisleri, ücretsiz hayat ve kaza sigortası, yemek kartı, servis aracı, şirket aracı ve bireysel emeklilik desteği gibi çeşitli haklar sağlamaktadır. Türk Telekom ayrıca çalışanlarının ve ailelerinin yaşam standartlarına çeşitli fonlar ve sağlık ve sosyal yardım kuruluşları aracılığıyla katkıda bulunmaktadır. Bunlara ek olarak, Türk Telekom çalışanlarının emeklilik sonrası yaşamlarına daha fazla katkı sağlamak amacıyla bireysel emeklilik sistemi uygulamaktadır. Çalışanları için daha sağlıklı ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturmayı, faaliyetleri ile çevreye verilebilecek zararın etkilerini en aza indirmeyi

ve çevre dostu teknolojilerin uygulanmasını öncelikli hedef olarak benimser. İş kazası ve meslek hastalıklarına neden olabilecek faktörler konusunda etkin bir risk değerlendirmesi yaparak iş kazaları ve meslek hastalıklarının önlenmesi/azaltılması için proaktif bir yaklaşım sergiler. Güvenlik kültürünün oluşması için çalışmalar yapar. Global yenilikçi uygulamalar ve etkili iletişim kanalları geliştirerek, sektördeki en yüksek çalışan motivasyonuna sahip çalışanları ile Türk Telekom'u en gözde şirket haline getirmeyi hedefler. Çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçilerine, iş ortaklarına ve resmi makamlara karşı yasalara uygun, etik ve dürüst davranmaya, iş ilişkisi içinde olduğu herkeste güven duygusu uyandırmaya önem verir. Tüm iş süreçlerini evrensel insan hakları ilkelerine ve herkese fırsat eşitliğine saygı gösteren bir yaklaşımla sürdürmektedir. Türk Telekom aynı zamanda örgütlenme ve ifade özgürlüğü ile sendikalaşma ve toplu pazarlık haklarına saygı duymakta ve bunları desteklemektedir. Sendikal örgütlenme ve toplu iş sözleşmesi düzeni kapsamında, işçi sendikası ile sosyal diyalogu ve iş yerlerimizde çalışma barışını sağlayıp geliştirmeyi ilke edinir. Sorumlu bir işveren olarak Türk Telekom, ilişkide olduğu menfaat sahiplerinin iş süreçlerinin ve işlemlerinin, iş ve sosyal güvenlik kanunlarına uygun olarak yürütülmesine yüksek öncelik vermektedir. Firmanın etik ilkeleri rapor olarak hazırlanmıştır. Etik kurul politikalarından ve etik kurulun kimlerden oluştuğundan bahsedilmektedir. Firma etik kurallar çerçevesinde saygılı, dürüst ve güvenilir olmayı, şirket varlıklarını korumayı, bilgi güvenliği sağlamayı, çıkar çatışmasını engellemeyi, firma ve çalışanları adına yürütülen ilişkilere yönelik ve sorumlulukları kapsamında iş etiği kodu raporunu web sitesinde yayınlamıştır. Raporda belirtilen etik kurulsu müdür ve bu seviye üstünde görev yapan çalışanlar için; İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı, İç Denetim Başkanı, Hukuk Genel Müdür Yardımcısı ve İş Etiği Kurulu Genel Sekreterinden oluşur. İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Başkanlık eder. Müdür altında görev yapan çalışanlar için; Ücret Yönetimi ve İK Ortak Hizmetler Direktörü, Hukuk İşleri Direktörü, İç Denetim Başkan Yardımcısı ve İş Etiği Genel Sekreterinden oluşur. Ücret Yönetimi ve İK Ortak Hizmetler Direktörü Başkanlık eder (URL-16: <https://www.turktelekom.com.tr/Sayfalar/Ana-Sayfa.aspx>).

#### **4.12. Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş.**

Doğan Şirketler Grubu, 2018 yılı Kurumsal Yönetim Uyum raporunu, Faaliyet raporu ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme raporu web sitesinde yayınlamıştır. Faaliyet raporu içerisinde Kurumsal Yönetim Uyum raporuna yer verilmiştir. Uyum raporunda belirtilen İnsan Kaynakları politikaları kurumsal web sitesinde

ayrı bir rapor olarak yayınlanmıştır. Raporunda firma çalışanlarına din, dil, ırk, yaş, renk, milliyet ya da sosyal köken, cinsiyet ayrımı yapmadan eşit fırsatlar sunarak eşit davranmaya özen göstermeyi, insan kaynağı seçimi, işe alım, yerleştirme, eğitim, ücretlendirme süreçleri; vasıflar, performans, beceriler ve deneyim temel almayı, “eşit işe eşit ücret” prensibi doğrultusunda çalışanlarına ücret konusunda eşit ve piyasa koşullarında rekabetçi fırsatlar sunma konusunda hassas davranmayı, çalışanlarına güvenli ve her türlü taciz, istismar, suistimal ya da şiddetten uzak çalışma ortamı sunacağını, faaliyet gösterdiği işyerlerinde, sağlık ve güvenliğin güçlendirilmesini, dernek kurma, örgütlenme ve yasalarca tanınmış sendikalar çerçevesinde toplu sözleşme özgürlüğünü desteklemeyi, zorla ya da cebri çalıştırmayı tolere etmeyi, çocuk işgücünü bünyesinde kesinlikle çalıştırmamayı, işyerinde gayrikanunî ayrımcılık yapmamayı, bünyesinde yer alan kurum içi iletişim kanallarında ve eğitim programlarında insan hakları uygulamalarının yer almasını, İş Sağlığı ve Güvenliği Mevzuatı’na uygun olacak şekilde düzenlemeler geliştirmekte ve bu konuda çalışanlarının bilinçlendirilmesine önem vermeyi amaçladığını belirtmektedir. Etik ilkeler ve etik kurulda ayrı bir rapor olarak firmanın web sitesinden ulaşılmıştır. Raporunda, çıkar çatışmaları, verilebilecek hediyeler, kabul edilecek hediyeler, kamu görevlilerine verilecek hediyeler, iş yemekleri, siyasi içerikli faaliyetler, ek iş, kişisel yatırımlar, paydaşlarla ilişkiler, iletişim, medya araştırmaları ve röportaj talepleri, fiyatlama, müşteri şikayetleri, paydaşlarla ilgili yasal talepler, rekabet yasalarına aykırı işlemler, hukuki konular, bilgi güvenliği, kuruma ait bilgiler, bilgi ticareti yasağı, bilgi sistemleri, elektronik ve diğer bilgilerin gizliliği başlıkları üzerine etik kuralları belirlemiştir. Etik kurul olarak Yönetim Kurulu, İcra Kurulu, İnsan Kaynakları Başkan Yardımcılığı, Doğan Gurubu çalışanlarına bir takım görev ve sorumluluklar verilmektedir (URL-17: <http://www.doganholding.com.tr/>).

#### **4.13. Tav Havalimanları Holding A.Ş.**

Tav Havalimanları, 2017 yılı Kurumsal Yönetim Uyum raporunu, 2018 yılı Faaliyet raporu ve Kurumsal Yönetim Derecelendirme raporunu web sitesinde yayınlamıştır. Faaliyet raporu içerisinde de Kurumsal Yönetim Uyum raporuna yer verilmiştir. İnsan kaynakları politikasından web sitesinde bahsedilmektedir. Firmanın İnsan Kaynakları Politikaları başarısının temeli olan insan kaynaklarını, uluslararası standartlarda yönetmeyi, çalışanlar tarafından tercih edilen kuruluş olmayı ilke olarak benimsemiştir. Firmanın temel politikası, insan kaynağını, herkese eşit fırsat ilkesiyle dünya standartlarında seçmek, geliştirmek, değerlendirmek ve yönetmek

olarak belirtmektedir. Bunların yanından Eğitim düzeyi, başarı motivasyonu ve sosyal nitelikleri yüksek, girişimci, gelişime ve yeniliklere açık, kendisini ve işini geliştirmeyi hedefleyen dinamik kişileri gruba kazandırmak hedeflenmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, uygulamalarıyla dinamik, öğrenmeye açık, yeniliği destekleyen iklim ve ortam yaratarak, çalışanların performanslarını artırmayı, kuruluşun hedeflerine etkin ve verimli şekilde ulaşmasını desteklemeyi amaçlamaktadır. Grubun mevcut ve gelecekteki insan kaynağı ve yetkinlik gereksinimlerine yanıt verecek yapısal ve kurumsal öğrenmeye yönelik seçenekler oluşturularak, yönetime destek vermektedir. Etik ilkeler ile ilgili tüm bilgiler firmanın kurumsal web sitesinde açıklanmaktadır bu bilgiler şu şekildedir: TAV Holding ve Grup Şirketleri çalışanları içerisinde hiç bir şekilde ırk, renk, cinsiyet, din, dil, medeni hal, cinsel yönelim, cinsiyet kimliği, politik görüş, etnik kimlik, sağlık durumu, ailevi sorumluluklar, sendikal etkinlik ya da üyelik, fiziksel engellilik ya da yaş gibi etkenlere dayalı ayrımcılık yapılması kabul edilememektedir. Tüm çalışanlara eşitlik ana ilkesiyle davranılır ve fırsat eşitliği sunulmaktadır. Çalışanların, işyerinde veya iş sebebiyle buldukları bir ortamda, fiziksel, cinsel ve/veya psikolojik taciz yoluyla herhangi bir şekilde kişisel dokunulmazlıklarının ihlal edilmesi hukuka ve etik kurallara aykırıdır. Bu uygulamadaki amacın çalışanların bu konulardaki dokunulmazlıklarının korunduğu bir iş ortamında çalışmalarını sürdürmek ve sağlamak olarak belirtilmektedir ancak etik kurul hakkında bilgi verilmemektedir (URL-18: <http://www.tavhavalimanlari.com.tr/tr-TR/Pages/Main.aspx>).

#### 4.14. Darüşşafaka Cemiyeti

Darüşşafaka Cemiyeti, Kurumsal Yönetim Uyum raporu web sitesinde yayınlanmamıştır. Faaliyet raporunda da Kurumsal Yönetim raporuna yer verilmemiştir. Kurumsal Yönetim Derecelendirme Raporu 2014 yılına aittir. Darüşşafaka Cemiyeti açık pozisyonları için adayları iç ve dış kaynaklardan gelen başvuruları değerlendirerek seçmektedir. Başvurulardan değerlendirdiği adaylarla, işe alım uzmanları ve pozisyonun ilgili yöneticisinin katıldığı görüşmeleri yapmaktadır. Kurumun değerlerini ve işin yetkinliklerini karşılayacak, performansı ile fark yaratacak adayları seçerek açık pozisyonlara yerleştirmektedir. Kurumlarının geleceğe yönelik stratejilerini destekleyebilmek için başarıyı en önemli varlıkları çalışanları ile sağlayabileceklerine inandıklarını belirtmektedir. Performans değerlendirmesini iş hedefleri ve yetkinlik hedeflerini dikkate alarak her yıl düzenli olarak en az bir kere gerçekleştirerek kayıt altına almaktadır. Performans Değerlendirme sürecini bir iletişim, geri bildirim ve gelişim aracı olarak değerlendirmektedir. Tüm bu İnsan Kaynakları politikaları kurumsal web sitesinde bahsedilmektedir. Etik kurallar ve etik kurul

yönetmeliğine yönelik rapor web sitesinden indirilmektedir (URL-19: <https://www.darussafaka.org/>).

#### 4.15. Eğitim Gönülleri Vakfı

Eğitim Gönülleri Vakfı, web sitesinde Kurumsal Yönetim Uyum raporunu yayınlamamıştır. 2018 yılı Faaliyet raporunda Kurumsal Yönetim Uyum raporuna yer verilmiştir. 2018 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme raporu web sitesinde yayınlanmıştır. TEGV, yenilikçi ve dinamik organizasyonu ile sivil toplum kuruluşları arasında öncü olmayı hedeflemektedir. Uzun vadeli planlamalara imkan veren, adil, kurum içinde dengeli ve gelişim odaklı sistemler kurmayı hedeflemektedir. TEGV'in insan kaynakları yaklaşımı; Vakfın “İlköğretim çağı çocuklarımızın Cumhuriyetimizin temel ilke ve değerlerine bağlı, akılcı, sağduyulu, özgüven sahibi, düşünen, sorgulayan, kendi iç yaratıcılığını harekete geçirebilen, barışçı, farklı düşünce ve inançlara saygılı, insan ilişkilerinde cinsiyet, ırk, din, dil farkı gözetmeyen bireyler olarak yetişmesine katkıda bulunacak eğitim programları ile etkinlikler oluşturmak ve uygulamak” şeklindeki amacı doğrultusunda; Bu amaç ve ilkeler ile TEGV'in kültürüne uygun, eğitim düzeyi yüksek, yeniliğe ve değişime açık, dinamik, kendisini ve işini geliştirme potansiyeli olan, çalışan yetiştiren, takım çalışması yapabilen, toplumsal duyarlılığı olan kişileri kuruma kazandırmaktır. Yasalara göre çalışanın ve Vakfın haklarını kollayan uygulamalar geliştirerek Vakfın misyon, vizyon ve değerlerine uygun davranılmasına yönelik çalışma ortamı yaratmaktır. Seçme ve yerleştirmede ana ilke, hiçbir ayırım yapmadan ve ayrıcalık tanımadan işin gerektirdiği yetkinliklere (bilgi, beceri, davranış) sahip ve Vakıf değerlerini benimseyip yaşatacak kişilere eşit fırsat vermektir. Tüm bunlar İnsan kaynakları politikasını oluşturmaktadır ve web sitesinde yayınlanmıştır. İnsana saygı, hizmet kalitesi, sosyal sorumluluk, saygınlık, sosyal medya, saydamlık, tarafsızlık, kişisel çıkar, gizlilik, mali işlemler, vakıf dışı çalışma ve ticaretle uğraşma yasağı, şikayetlere duyarlılık, tasarruf, siyasi faaliyetler, sürekli gelişim, yaşam dengesi, iş sağlığı ve iş güvenliği, yasa ve etik davranışlar ile ilgili etik ilkeler web sitesinde yer alan rapordan ulaşılabilmektedir. Vakfın Etik Komitesi'nin çalışma usul ve esasları Etik Komite Yönetmeliği ile belirlenmektedir. Komite, gerekli görürse, etik ilkelerin geliştirilmesi ve uygulanması faaliyetlerinin koordinasyonu sürecinde, Genel Müdür ve İnsan Kaynakları Bölümünün desteğini talep edebilir bilgileri web sitesinde yer alan

etik ilkeleri raporunda bahsedilmiştir (URL-20: <https://tegv.org/>).

#### **4.16. İstanbul Aydın Üniversitesi**

İstanbul Aydın Üniversitesi, 2018 yılına ait Kurumsal Yönetim Uyum raporunu Kurumsal yönetim Derecelendirme Raporunu web sitesinde yayınlamıştır. Faaliyet raporu web sitesinde bulunmamaktadır. İnsan Kaynakları politikasından ve kariyer olanaklarından ayrıntılı bir şekilde bahsetmiştir. İstanbul Aydın Üniversitesi İnsan Kaynakları Politikası, Üniversitenin misyon, vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli desteği sağlayacak şekilde oluşturulmuştur. İnsan Kaynakları Politikası; üniversitenin değerleri ve stratejik hedefleri doğrultusunda, nitelikli insan gücünü üniversiteye kazandırmak, bağlılıklarını sağlayarak ulusal ve uluslararası alanlarda çalışmak için en çok tercih edilen Üniversite olmaktır. Üniversitenin yenilikçi, deneyimli ve bilgi toplumunun gerektirdiği nitelikte insan gücünü yetiştirmesi ve bilgiye dayalı hale gelen dinamikleri sahiplenmesi esastır. Bu amaçla çok boyutlu bakış açısını yansıtan kurum kültürünün tüm çalışanlar tarafından paylaşılmasını desteklemektir. Yönetim kadrosuna, eğitim ve araştırmanın yanı sıra, sorgulayan, etik değerlere bağlı, eleştirel bakış açısına ve kurum kültürüne sahip insan yetiştirilmesini benimsemiş çalışanların kazandırılmasını önemser ve bu yönde insan kaynağının istihdamını temel alır. Geniş bir bakış açısı ve üniversitenin hedefleri doğrultusunda oluşturulan yönetim anlayışıyla, çalışma ekiplerini takım çalışması ruhuyla oluşturmak ve stratejik hedefleri gerçekleştirmek için çalışanların motivasyonlarına yardımcı olmak, çalışan memnuniyetini proaktif insan kaynakları uygulamaları ile sağlayarak, etkin ve verimli bir organizasyon oluşturmak ana yaklaşımıdır. Üniversitenin çok boyutlu bakış açısını, tüm insan kaynakları uygulamalarına din, dil, ırk, cinsiyet gibi her türlü ayrımcılıktan uzak, eşit ve insani bir yaklaşım olarak çalışanlara yansıtmak önem verilen bir hareket noktasıdır. Üniversitenin eğitim ve öğretim kalitesinden çalışanların kişisel gelişimi desteklemek amacıyla yararlanmak suretiyle hizmet ve çalışma kalitesi, çalışan memnuniyeti ve kurumsal bağlılık konularında üniversite ortamında Aydın'lı olmak ilkesidir. Bu politikalar web sitesinde yayınlanmaktadır. Web sitesinde etik ilkeler yönergesi ve etik davranış kurallarının yer aldığı rapor yayınlanmıştır. Etik kurul üyeleri de sitede belirtilmiştir. Etik davranış ilkeleri kapsamında yayınladığı raporda çalışan ilişkileri, öğrenci ilişkileri, paydaş ilişkileri, tedarikçi ilişkileri, kamu ilişkileri,



kurum içi iletişim, çalışanların sorumluluğu, yasalara uyum ve hukuki işlemler, sosyal sorumluluk, rakip ve rekabet, kurumsal bilgilendirme, kalite, çevre, varlık ve bilgi yönetimine ilişkin ilkeler belirtilmektedir (URL-21: <https://www.aydin.edu.tr/tr-tr/Pages/default.aspx>).

#### **4.17. Sütaş A.Ş.**

Firma, 2017 yılına ait Kurumsal Yönetim Uyum raporunu yayınlamıştır. 2017 Faaliyet raporu içerisinde Kurumsal Yönetim Uyum raporuna yer verilmiştir. 2018 yılı Kurumsal Yönetim Derecelendirme raporu web sitesinde mevcuttur. Uyum raporunda belirtildiği şekilde web sitesinde İnsan Kaynakları politikasından bahsedilmektedir. Firmanın web sitesinde işe alım politikasını, adaylara fırsat eşitliği sağlayacak ve onların en doğru şekilde istihdam edilmesine olanak verecek araç ve teknikleri kullanarak potansiyel ve yetenekli insan kaynağını şirketimize kazandırmak olarak; Oryantasyon politikasını, yeni çalışanlarının firma değerlerini benimsemelerini ve görevlerine hazır olarak başlamalarını hedefler. Bu süreçte çalışanları, firma vizyonu, misyonu, değerleri ve iş yapış biçimi hakkında bilgilendirilir ve görevleri için gerekli olan tüm teknik eğitimleri alarak, Performans yönetim politikasını, çalışanlarını ortak hedeflere yönlendirmek, verimliliği artırmak ve başarıları ödüllendirmek için hedef ve yetkinlik bazlı performans yönetim sistemi uygulandığını, performansa dayalı yedekleme planlaması ve kariyer kurguları oluşturulduğunu, ücretlendirme ve yan hak süreçlerinin yönetilmesi olarak; Eğitim politikasını, çalışanlarını, yüksek motivasyon ve performans ile görevlerine devam etmelerini sağlayacak şekilde ihtiyaca yönelik eğitimlerle desteklediğini; Kariyer politikasını, firmanın sürdürülebilirliğini desteklemek ve çalışanlarını gelecekteki rollerine hazırlamaktır. Firmada, çalışanlarına kariyer fırsatlarında öncelik verildiğini ve gelişimlerin bu yaklaşım ile takip edildiğini belirtmektedir. İş etiği kurallarından da web sitesinde bulunmuştur ve etik kurulda raporda yer almaktadır (URL-22: <https://www.sutas.com.tr/tr>).

#### **4.18. Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş.**

Firma, 2017 yılına ait Kurumsal Yönetim Uyum raporunu sitesinde yayınlamıştır. 2018 yılı Faaliyet raporunda Kurumsal Yönetim Uyum raporuna

yer verilmiştir. Derecelendirme Raporu 2018 yılı da mevcuttur. İnsan Kaynakları politikası web sitesinde belirtilmemiştir. Eğitim ve kariyer olanakları hakkında bilgi bulunmuştur. Firma web sitesinde İnsan Kaynakları yaklaşımını müşterilerinin memnuniyetini her şeyin önüne koyarak, bu konuda beklentinin de ötesine geçmeye çalışarak, mutlu müşterileri ancak mutlu çalışanların yaratacağına inanarak, bu nedenle işe alım uygulamalarından kariyer planlama sürecine kadar tüm İnsan Kaynakları faaliyetlerin de çalışan mutluluğuna odaklanıldığını. İnsan kaynağına yatırım yapmayı sürekli kılıp onlar için mutlu ve huzurlu bir çalışma ortamı yaratmayı amaçladığını, açık iletişime inanan, herkesi dinleyen, tüm fikir ve eleştirileri önemseyen bir anlayışı benimsediğini ve kendilerini mutlu çalışanlarının yarattığı pozitif enerjiyle her alanda olumlu sonuçlar elde edildiğini, bu sonuçları her geçen gün daha da iyileştirmek için var gücüyle çalışıldığını belirtmiştir. İş etiği kuralları 2015 yılı raporu sitesinde yer almaktadır. Bu raporda firma etik ve doğruluk ilkeleri çerçevesinde “firma çalışanları; dürüst ve şeffaf bir şekilde yürürlükteki yasa ve düzenlemelere uygun davranmalı, finans sektörünün sosyal etkilerine uygun sağduyu ve profesyonellikle hareket etmeli, firma hissedarlarının ve müşterilerinin gösterdiği güvene layık olmalıdır” belirtilmektedir. Etik kurul ise belirtilmemiştir (URL-23: <https://www.garantiemeklilik.com.tr/>).

## 5. Sonuç ve Öneriler

Son senelerde değerli hale gelen kurumsal yönetim anlayışı yalnızca teorik düzeyde değil uygulamada da etkin olması hem bu tür anlayışla yönetilen anonim ortaklıkların ve diğer ortaklıklarda yaygın duruma gelerek bu kültürün yaygınlaşmasına hem de menfaat sahipleri ve diğer tüm ilgili paydaşların menfaatleriyle toplum ve ülke ekonomisi menfaatleri yönünden faydalı olacağı beklenmektedir.

Firmaların dünyanın gelişim ve değişimi çerçevesinde dönen yapısına uyum sağlarken, nasıl yönetilmeleri gerektiği, yönetim ve firma alanında hep tartışılmıştır. Geline nokta da ise toplumun hayatta birçok alanda hırslarına yenik düşmesinin çalışma yaşamında yansımaları sonucunda firmaların; şeffaf, adil, pay sahiplerinin ve tüm menfaat sahiplerinin haklarını gözeten, sorumluluklarının bilincinde ve hesap verebilir şekilde yönetilmesi gereği tüm yönetim tartışmalarının merkezinde bulunmaktadır. Böyle bir yönetim anlayışınınsa kurumsal yönetimle sağlanacağı düşünülmektedir

Kurumsal yönetim, firmaların sermayeyi ve insan kaynaklarını etkin bir şekilde kullanmasına, etkin performans göstermesine, hedeflerine ulaşmasına, hukuki mecburiyetleri ve toplumsal beklentileri gerçekleştirmesine yönelik, her türlü kanun, yönetmelik ve gönüllü özel sektör uygulamalarını kapsamaktadır. Kurumsal yönetim ilkelerini benimseyen ve kurumsal yönetim endeksinde yer alan firmalar, ulusal ve uluslararası piyasalarda rekabet avantajına sahip olabilmektedir.

Firmaların kurumsal yönetim endeksi çerçevesinde uyum derecelendirme notları verilmektedir. Derecelendirme notu verilirken araştırmanın konusu içerisinde olan menfaat sahipleri yönünden firma politikaları, yönetime katılabilmeleri ve yönetsel uygulamalar, firma duran ve dönen varlıklarının korunması, iyi yönetilmesi, insan kaynakları politikaları ve yönetimi, müşteriler ve tedarikçilerle ilişkilerin niteliği, şirket yönetimi ve tüm taraflara uygulanan etik kurallar, sosyal sorumluluklar gibi kavramlara dikkat edilmektedir.

Kurumsal yönetim uygulamalarının incelendiği organizasyonların daha sağlıklı insan kaynakları yapısına sahip olup olmadığı incelendi. Kurumsal yönetim derecelendirmesi yaptıran organizasyonların kurumsal internet sitelerinde yer alan söz konusu uyum raporları dikkate alındı ve bu raporları da sadece Menfaat Sahipleri (Paydaşlarla İlişkiler) bölümleri karşılaştırılmak suretiyle inceleme yapıldı. Yapılan incelemeler sonucunda Vestel Elektronik, Tofaş Türk Otomobil Fabrikası, Yapı ve Kredi Bankası A.Ş., Migros Ticaret A.Ş., Türk Telekomünikasyon A.Ş. (Türk Telekom), Tav Havalimanları Holding A.Ş., Sütaş A.Ş. ve Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş. 2017 yılı Kurumsal Yönetim Uyum raporunu web sitelerinde yayınlamıştır. İhlas Holding, Darüşşafaka Cemiyeti ve Eğitim Gönüllüleri Vakfı Kurumsal Yönetim Uyum raporunu web sitesinde yayınlamamıştır. Coca Cola A.Ş., Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş., Erdemir Holding (Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları A.Ş.), Arçelik A.Ş., Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş., Doğan Şirketler Grubu Holding A.Ş. ve İstanbul Aydın Üniversitesi 2018 yılı Kurumsal Yönetim Uyum raporunu web sitelerinde yayınlamıştır.

Faaliyet raporunda Kurumsal Yönetim Uyum raporuna ilişkin bir bölüm ayıran firmalar, Vestel Elektronik, Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş., Yapı ve Kredi Bankası A.Ş., Aselsan Elektronik Ticaret A.Ş., Migros Ticaret A.Ş., Erdemir Holding (Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları A.Ş.), Arçelik A.Ş., Türkiye Şişe ve Cam Fabrikaları A.Ş., Türk Telekomünikasyon A.Ş., Doğan Şirketler Grubu

Holding A.Ş., Tav Havalimanları Holding A.Ş., Eğitim Gönülleri Vakfı, Süttaş ve Garanti Emeklilik ve Hayat A.Ş.'dir. Faaliyet raporu web sitesinde yayınlanmayan firmalar, Coca Cola İçecek A.Ş., Darüşşafaka Cemiyeti ve İstanbul Aydın Üniversitesi'dir. Faaliyet raporunda Kurumsal Yönetim uyum raporuna ilişkin bölüm ayırmayan firmalar İhlas Holding'tir.

Kurumsal Yönetim Uyum Raporu yayınlayan organizasyonların menfaat sahipleri kapsamında insan kaynakları uygulamaları ile olumlu ve pozitif yönde bir ilişkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca, incelenen tüm firmaların web sitelerinde Kurumsal Yönetim Uyum Raporu çerçevesinde İnsan Kaynakları Politikaları ve Etik Kurallar yayınlanmaktadır. Dolayısıyla, BIST (Borsa İstanbul) Kurumsal Yönetim Endeksi'nde yer alanlar ile bu endekste yer almasalar bile, gönüllü Kurumsal Yönetim İlkelerini benimseyen organizasyonların menfaat sahiplerine yönelik uygulamalarında İnsan Kaynaklarına ilişkin olumlu ve güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Dolayısıyla firmaların menfaat sahiplerine yönelik uygulamalarında İnsan Kaynaklarına ilişkin olumlu ve güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir.

Firma yönetimi, bütün bu ilişkileri dikkate alarak, hissedar ve tüm menfaat sahiplerinin beklentilerinin dengeli bir biçimde tatmin edilmesi ve firma uzun vadede sürdürülebilir bir performans derecesine gelebilmesi çabasında olmalıdır. Kurumsal Yönetim ile ilgili düzenlemeler de, evrensel ilkeler olarak bilinen, adillik, şeffaflık, hesap verebilirlik ve sorumluluk olarak isimlendirilen dört temel ilkenin üzerine odaklanarak firmanın gerekli kaynakları çekebilmesini amaçlamalıdır.

Bu kapsamda kurumsal yönetim uygulamaları; "işletmenin stratejik yönetimi ile sorumlu üst yönetimin (söz sahipleri), bu görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken, tüm kuruluşların pay sahipleri, çalışanları, tedarikçi, müşteri ve diğer toplumsal kurumlarla olan ilişkiler bütündür." Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim yaklaşımının Yumuşak güç kavramı çerçevesinde değerlendirilmesi çerçevesinde, kurumsallaşma ve kurumsal yönetimin, şirketlerin uluslararası gücünü kanıtlamak için uygulaması zorunlu olan iki kavram olduğu kanaatine varılmaktadır. Ancak bu iki kavramın peşi sıra hayata geçirilmesi, işletmeler yanı sıra tüm kurum ve kuruluşlar için yumuşak güç kabiliyetini artıracak faktör olmaktadır. Bu yumuşak gücün devamlılığı ise, sürdürülebilirlik anlayışı ve uygulamaları ile sağlanabilir (Salepçioğlu, Adil M. 2018: 488).

## Kaynakça

- Aydın, A. (2010), Türkiye’de Kurumsal Yönetim Uygulamaları ve Öneriler. Uluslararası Finans Yüksek Lisans Programı, İstanbul Bilgi Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Erdoğan, N. (2002), Türk Bankacılık Sektöründe Yeniden Yapılandırma Uygulamaları Kamu Bankaları Deneyimi: Dünya ve Türkiye’de Finansal Krizler. Yaklaşım Yayınları.
- Ienciu, I.A. (2012), Corporate Governance and Ethical Behavior: A National Perspective, The Romanian Economic Journal, 45: 49-68.
- İşgüden, B. ve Çabuk, A. (2006), Meslek Etiği ve Meslek Etiğinin Meslek Yaşamı Üzerindeki Etkileri. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, 9(16): 59-86.
- Kurt, M. ve Kayacan, M. (2007), Bir Yönetim Pratiği Olarak Kurumsal Yönetim ve Türkiye’de Yayılım, Türkiye’de İşletmecilikte Yeni Perspektifler. Ankara.
- Küçüköğlü, M. T. (2012), Etik Değerler ve Etiğin Kurumsallaşması. Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi, 4(1): 177-185.
- McNamee, M. J. ve Fleming, S. (2007), Ethics Audits and Corporate Governance: The Case of Public Sector Sports Organizations. Journal of Business Ethics, 73: 425-437.
- OECD. (2004), Principles of Corporate Governance.
- OECD. (2015), OECD Principles of Corporate Governance.
- Özdemir, S. (2009), Günümüz Türkiye’sinde Akademik İş Ahlakı Çalışmalarına Genel Bakış, İstanbul Ticaret Odası, İşletmelerde İş Etiği, (Orman, Sabri ve Parlak, Zeki Ed.), İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Rodriguez-Dominguez, L., Gallego-Alvarez, I. ve Garcia-Sanchez, I. M., (2009), Corporate Governance and Codes of Ethics. Journal of Business Ethics, 90: 187- 202.
- Salepcioglu, Adil M., Aile Şirketlerinden İş Ortaklıklarına, Türkiye’nin Yumuşak Gücü; Sürdürülebilir Kurumsal Yönetim (2018: 481-493) içinde Yumuşak Güç ve Kamu Diplomasisi Üzerine Akademik Analizler: Türkiye ve Dünyadan Örnekler (Yılmaz, A.N. ve Kılıçoğlu, G. edt.) Nobel Yayıncılık, Ankara.
- SPK. (2003), Sermaye Piyasasında Derecelendirme Faaliyeti ve Derecelendirme Kuruluşlarına İlişkin Esaslar. Ankara.
- SPK. (2005), Kurumsal Yönetim İlkeleri. Ankara.
- SPK. (2014), Kurumsal Yönetim Tebliği, Ankara.

- URL-1: <http://www.spk.gov.tr/Duyuru/Goster/20140103/3> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).
- URL-2: <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=9.5.19225&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=Kurumsal%20Y%C3%B6netim%20Tebli%C4%9F> (Erişim Tarihi: 30.04.2019). URL-3: <http://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/>
- [surdurulebilirlik-endeksi](http://www.ticaretkanunu.net/wp-content/uploads/2011/02/TTK.pdf) (Erişim Tarihi: 30.04.2019). URL-4: <http://www.ticaretkanunu.net/wp-content/uploads/2011/02/TTK.pdf>
- (Erişim Tarihi: 30.04.2019).
- URL-5: <http://www.tkyd.org/tr/kyd-kurumsal-yonetim-komisyonlar-calisma-gruplari-sermaye-piyasasi-calisma-grubu-ve-bist-kurumsal-yonetim-endeksi-kurumsal-yonetim-endeksi-tum-firmalar.html> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).
- URL-6: <https://www.vestel.com.tr/kurumsal> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).
- URL-7: <https://www.tofas.com.tr/Pages/default.aspx> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).
- URL-8: <https://www.yapikredi.com.tr/> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).
- URL-9: <https://www.ihlas.com.tr/> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).
- URL-10: <https://www.cci.com.tr/> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).
- URL-11: <https://www.aselsan.com.tr/tr-tr/Sayfalar/default.aspx> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).
- URL-12: <https://www.migroskurumsal.com/> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).
- URL-13: <https://www.erdemir.com.tr/> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).
- URL-14: <https://www.arcelik.com.tr/kurumsal> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).
- URL-15: <http://www.sisecam.com.tr/tr> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).
- URL-16: <https://www.turktelekom.com.tr/Sayfalar/Ana-Sayfa.aspx> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).
- URL-17: <http://www.doganholding.com.tr/> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).
- URL-18: <http://www.tavhavalimanlari.com.tr/tr-TR/Pages/Main.aspx> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).
- URL-19: <https://www.darussafaka.org/> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).
- URL-20: <https://tegv.org/> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).
- URL-21: <https://www.aydin.edu.tr/tr-tr/Pages/default.aspx> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).
- URL-22: <https://www.sutas.com.tr/tr> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).
- URL-23: <https://www.garantiemeklilik.com.tr/> (Erişim Tarihi: 30.04.2019).

**SOSYAL MEDYADA KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK  
İLETİŞİMİ SEVİYESİNİ ARAŞTIRMAK VE KSS MESAJLARINA HALKIN  
KATILIMINI İNCELENMESİ:  
KATAR HAVA YOLLARI ÖRNEĞİ**

Mussa Abdulla Ameir<sup>1</sup>

Sosya Bilimler Enstitüsü

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı bulvarı No:515, 41380 Umuttepe İzmit /Kocaeli  
musameir@gmail.com Kocaeli Üniversitesi

**Özet**

Bu çalışmanın amacı, sosyal medyadaki KSS iletişim düzeyini ve KSS mesajlarıyla halkın katılımını araştırmaktır. Qatar Airways facebook sayfalarının 5 aylık bir süre için içerik analizi yöntemine dayanarak, bu çalışmanın sonucu şirketlerin KSS dışı mesajlardan KSS mesajlarından daha sık iletişim kurduğunu göstermektedir. Öte yandan, halk KSS dışı mesajlara KSS mesajlarından daha sık cevap veriyor. Ayrıca, KSS mesajı ile ilgili kamuoyunda eleştiriden kaçınmak için örgütün mesajı stratejik bir şekilde örgüt hedefleriyle çerçevelediğini buldu.

Anahtar kelimeler: kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), sosyal medya, dijital pazarlama, KSS iletişimi ve halkın katılımı.

## 1.Giriş

Birçok kuruluş, sosyal, çevresel, etik, insan hakları ve halkın kaygılarını ticari faaliyetlerine ve temel stratejilerini iş ortaklıkları ile birleştirerek meşruiyet kazanmak için kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) faaliyetlerine çok yatırım yapmaktadır. İlgili kamu. “Ayrıca, uzun süredir, kuruluşun krizden önce ve hatta krizden sonra bile büyük etkilerini önlemek için görünmeyen bir sermaye olarak görülüyor. “Ayrıca, uzun süredir, kuruluşun krizden önce ve hatta krizden sonra bile büyük etkilerini önlemek için görünmeyen bir sermaye olarak görülüyor. Günümüzde kuruluşlar, çevrelerini çevreleyen çevrelerinden, kârlarını sağlarken iyi sosyal vatandaşlar gibi davranmak için artan bir baskı yaşamaktadır. Sosyal ve etik sorumluluk alma, örgütsel meşruiyet elde etmek için farklılaşma stratejisinden ziyade bir beklenti haline gelmiştir ”( Nielsen ve Thomsen, 2018). Yayıncılık hizmeti ve sosyal ağın bir arada bulunması, bir sosyal medya bağlamında yeni özelliklere sahip olan Kurumsal Sosyal Sorumluluğu (KSS) sağlamıştır. Sosyal medya, geleneksel medya veya kapı bekçileri tarafından değiştirilmeden bir KSS gündemi belirleyerek ve sunarak şirketlerin doğrudan halkla iletişim kurmalarına izin verir. Ayrıca, iletişim biçimlerini geleneksel bire bir veya bire çok iletişimden birebir ve çok bire bir iletişime de değiştirir (Cho vd. 2017).

Du ve diğerlerine göre (2010), eğer bir şirket daha etkili ve daha kesin bir şekilde iletişim kurarsa, farkındalığı arttırır ve bir şirketin itibarını arttırır. KSS faaliyetlerini iletmek müşterilerin sadakat / savunuculuk davranışlarına yol açabilir, insanlar ayrıca iş arayabilir veya şirkete yatırım yapabilir. Wang ve Huang (2018), sahadaki birçok araştırmacının, KSS iletişimi ve bunun kuruluşlara sonuçları hakkında araştırma yapmaya ilgi gösterdiğini desteklemektedir. Bu çalışmaların çoğu, KSS iletişiminin kurumun kamusal algısını arttırmak gibi olumsuz olanlara kıyasla birçok olumlu etkisi olduğunu göstermektedir.KSS faaliyetlerini ileterek elde edilebilecek faydalar için. Bu yeni iletişim dalgalarıyla uğraşırken, bir şirket özellikle, müşteri çekimlerinin hızlı bir şekilde PR baş ağrısına yol açabileceği ve tek, popüler olmayan bir şirket kararının maliyetli bir şekilde sonuçlanabileceği bu blog fırtınaları ve Facebook frorsları ile ilgili risklerin farkında olmalıdır.Şirketler, KSS hakkında iletişim kurmanın makul önemi ile KSS hakkında iletişim kurmanın çoğu zaman şirket markasını medyada kötü tanıtım alma riskine sokması gerçeği arasında yakalanmaktadır.

Genel olarak, Halk sosyal medya pazarlamasına olumsuz bakmakta ve onu istilacı olarak görmektedir (Holder vd. 2012). Dahası, halkın KSS'ye karşı yüksek bir



şüphencilik düzeyi vardır. Bu iki nedenden dolayı, şirketler, iyi bir üne sahip olsalar bile, kurumsal meşruiyete zarar vermemek için KSS iletişiminden kaçınmak isteyebilirler (Coombs vd. 2012). Bu çalışmanın amacı, sosyal medyadaki KSS iletişim düzeyini ve KSS mesajlarıyla halkın katılımını araştırmaktır. Bu, araştırmacının, kuruluşların KSS ile ilgili içerikleri ve ayrıca halkın KSS mesajlarıyla etkileşim düzeyini ne sıklıkta veya ne ölçüde paylaştığını bilmelerine yardımcı olacaktır.

## 2. Araştırma soruları

S1. Şirketler KSS sorunlarını Facebook'ta ne sıklıkla iletiyor?

S2. KSS mesajlarında halkın katılım düzeyi nedir?

### 3.1 Literatür

#### 3.2 Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS)

Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) malt boyutlu bir kavramdır; dolayısıyla bilginlerin tanımlanmasında farklılıklar vardır. Örneğin, Wang ve Huang, (2018) McWilliams ve Siegel (2001), KSS'yi “firmanın uyumluluğun ötesine geçtiği ve sosyal çıkarları daha da artırabilecek eylemlere, firmanın çıkarlarının ötesine geçen” durumlar olarak tanımladı. Bu tanımlamaya göre, KSS'nin hedefi iki farklı perspektifte ele alınabilir: Birincisi, örgüt, KSS konularında olumlu itibardan yararlanmak ve paydaşların desteğini kazanmak için karardır. İkincisi, KSS, Wang & Huang'da (2018) belirtildiği gibi organizasyonel paydaşlara (Basil ve Erlandson, 2008) sorumluluk ve endişeleri göstermenin bir yoludur.

Cho ve arkadaşları (2017) Carroll'a (1991) atıfta bulunurken, kuruluşun paydaşların mirasını kazanmak için yapması gereken dört KSS boyutu teklif etti. Bu boyutlar ekonomik, yasal, etik ve hayırsever. Bu dört boyut, KSS'yi tanımlamak için yaygın olarak kullanılmaktadır ve ayrıca araştırmacılar, kurumsal sosyal açıdan sorumlu faaliyetleri inceleyen bu boyuta da atıfta bulunur. Ancak bazı araştırmacılar, ürün kalitesi müşteri memnuniyeti gibi ekonomik faaliyetlerin müşteriye değil doğrudan bir şirkete fayda sağlamak için tasarlanmış pazarlama stratejileri olması nedeniyle ekonomik faaliyetleri KSS'nin bir parçası olarak dışlayarak, KSS faaliyetlerini yeniden tanımlamıştır (Kim vd. 2014). Kim vd. (2014) Fortune 100 şirketlerinde yaptıkları çalışmada altı KSS kategorisi “çevresel yönetim, hayırsever katkı, eğitim

taahhütleri, topluluk / çalışan katılımı, halk sağlığı taahhütleri ve kültürel / spor faaliyetlerinin sponsorluğu” olarak kabul edilmiştir. Bu kategoriler, bu Fortune 100 şirketlerinin sosyal medyada KSS mesajlarını iletenleri araştırırken KSS ile KSS olmayan mesajlar arasında ayırım yapmak için kullanılmıştır.

Halkla ilişkiler araştırmacıları KSS'yi iki kategoriye ayırır: iç KSS ve dış KSS. Wang & Huang, (2018: 3) Alıntı Brammer ve arkadaşları, (2007), İç KSS'yi “çalışanlarının psikolojik ve fizyolojik iyiliği ile ilgili bir kuruluşun politikaları ve uygulamaları” olarak tanımladı; durum, motivasyon, promosyonlar ve hatta bazen bir şirket çalışanlarının aile üyeleriyle birlikte bir parça organize eder. Öte yandan, dış KSS'yi “kuruluşun meşruiyetini ve dış paydaşlarına itibarını güçlendirmeye ve desteklemeye yardımcı olabilecek çevresel ve sosyal uygulamalar” olarak tanımlamıştır.Örneğin, bir şirket, topluma fayda paylaşımı amacıyla etkinlik düzenleyebilir. Özel ihtiyacı olan insanlara yardım etmek gibi (Wang & Huang, 2018, Brammer'den alıntı, vd. 2007).

### **3.3 KSS mesajları iletişimi**

Cho vd (2017), KSS iletişiminin hem iç hem de dış paydaşlara fayda sağlayan KSS faaliyetlerini içerdiğini iddia etmiştir.Bu nedenle, halkla ilişkiler personelinin paydaşlarla ilişki kurmada örgütü temsil etmesine verilen bu sorumluluktan bahsetmeye gerek yok. Bu anlamda, KSS iletişimi öncelikli olarak şirkete KSS faaliyetlerini tanıtmak ve ona daha fazla değer katmak için yapılır.KSS iletişiminin genel amacı, örgütün halkın ilgisizliğini kazanma ve örgütün halkın gözünde iyi bir imaj yaratma konusundaki endişelerinden kuruluşun sorumlu olduğunu göstermektir (Cho vd. 2017).KSS iletişiminin önemini gösterme Du vd (2010), kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) konularını iletmenin bir kurumun, müşterilerin sadece satın alma gibi arzu ettikleri tutum ve davranışlarını artıramayacağını, aynı zamanda son uzun bir ilişki, sadakat ve uzun süre yaratabileceğini ifade eder.Bir şirketin iyi bir üne sahip olmak.

Bununla birlikte, Testarmata (2018), bir şirketin KSS faaliyetlerine yönelik paydaşlık bilincinin oluşturulması ve yönetilmesinin paydaş bilincinin yaratılmasından bu yana , KSS'nin stratejik yararlarını elde etmenin kilit önkoşulları olduğunu iddia etmektedir.Yöneticilerin KSS iletişimi ile ilgili temel meseleleri daha iyi anlamaları için teşvik edilir.Kurumsal KSS katılımı bugün daha sofistike ve sürekli bir paydaş

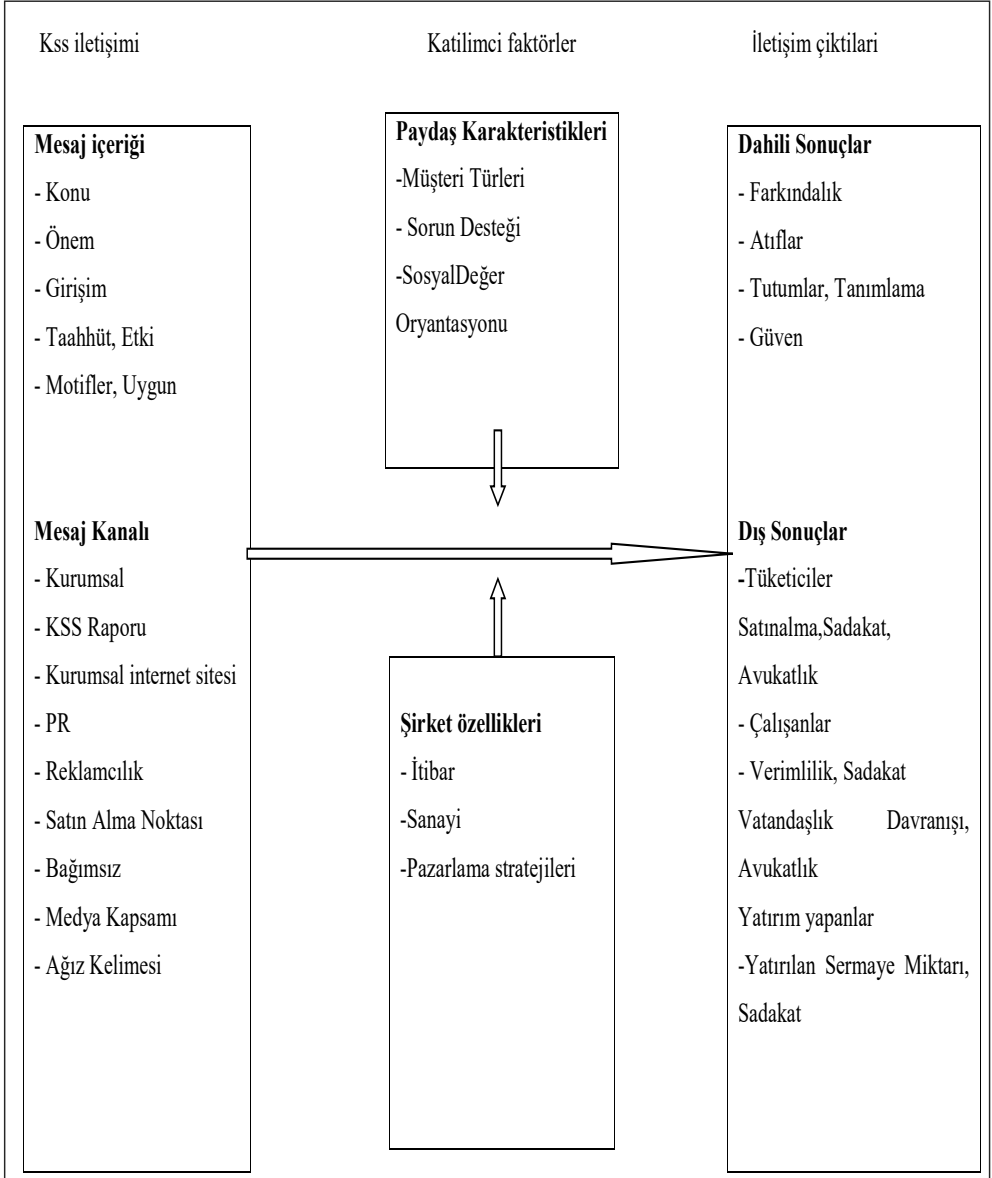
bilinci gerektiriyor ve daha sofistike KSS talep ediyor. Özetle, etkili bir KSS iletişim stratejisi tasarlamadaki ana zorluk, paydaş şüpheciliğinin nasıl azaltılacağı ve bir şirketin KSS faaliyetlerinde olumlu kurumsal güdülerin nasıl aktarılacağıdır (Du vd. 2010). Yazar Du ve diğerleri (2010), KSS faaliyetlerini başarılı bir şekilde örgütlemeyi teşvik etmek ve kamu kuşkuculuğunu azaltmak için kullanılan mesajın ve kullanılan kanalların içeriğinin iyi gözetilmesi gerektiğini belirtti. CSR mesajlarının içeriği, aşağıdaki faktörlerden birini veya birkaçını vurgulayarak şirketin CSR faaliyetlerine katılım düzeyini netleştirmelidir; taahhüt, etki, amaç ve uygunluk. Bu içeriğe özgü faktörleri desteklemek için şirketler, söz konusu nitelik ve sorumluluk çerçevelerini retorik olarak kullanabilirler. Dahası, Du ve diğerleri (2010) ayrıca bir şirketin fon sağlama, sosyal haklar gibi sosyal ile ilgili konularda, paylaşması gereken

iç kamu paydaşlarına teklif etme, çalışanlara ikramiye etme, hatta gönüllülere teklif etme konusuna odaklanması gerektiğini açıklamaktadır. ( Du vd. 2010)) Organizasyon KSS iletişimi Etki, girdiye odaklanmamalı, bunun yerine iletişim, gerçekleşmesi beklenen ya da gerçekleşmiş olan olumlu etkiyi gösteren çıktı yönünü gösterecek şekilde tasarlanmalıdır.

İletişim kurmak için bir diğer önemli faktör de , KSS faaliyetleri ile kurumun temel faaliyetleri, politikaları ve misyonu arasındaki uyumu algılayan KSS uyumudur. Bir şirket, doğrudan hedeflerine ve politikalarına uyacak KSS mesajı tasarlariken dikkatli olmalı, bunu yaparak paydaşların her zaman şirketlerden yalnızca şirketin optimum hedefine uyan ilgili ilgili konulara sponsor olmasını bekleyen eleştirilerini önleyecektir. Örneğin, üniversiteler için ya doğrudan eğitime ilişkin konulara ya da ekipman gibi eğitimlerin iyileştirilmesine, öğrenim ücretinin azaltılmasına ve farklı akademik kongreler veya sempozyumların düzenlenmesine neden olmaları beklenmektedir (Du vd. 2010).

Kanalın diğer tarafında Du ve diğerleri (2010), bir şirketin de KSS konularını hedef paydaşlara bağlı olarak iletmek için kanalı seçmede çok dikkatli olması gerektiğini ifade etti. Şirket, dahili (yıllık rapor, KSS raporları basın bültenini veya diğer resmi belgeleri) veya harici kanalları (dergi haber bülteninde, radyo televizyonunda reklam veren) veya her ikisini de kullanmaya karar verebilir (aynı eserde). Waddock ve Googins, (2011), bir şirketin, KSS sosyal medya planlarını tutarlı bir şekilde bilgi vermek, müşterilerin beklentilerini yerine getirmek ve kamu güvenini en üst düzeye çıkarmak için planlaması ve tasarlaması gerektiğini özetliyor; Bu nedenle, kamu etkin bir şekilde, şirketlerin, kurumsal değer ve misyonların ruhunda orijinal KSS sorunlarını iletmesi gerekir.

Şekil 1. Du ve diğerleri tarafından yapılan CSR iletişim çerçevesi . (2010).



### 3.4 Sosyal medya

Farklı alanlardan gelen farklı bilim adamları arasında halen devam etmekte olan sosyal medyanın tanımı hakkında pek çok tartışma yapıldı .Sosyal medya gelişmeye devam ettikçe ve kullanımları her geçen gün değişip genişliyor, sosyal medyanın tanımı da değişiyor.Gerritsen (2014), çeşitli görüşlerden 30 farklı sosyal medya tanımı toplayan Cohen'i (2011) belirtmiş ve sosyal medyanın bazı temel özellikleri ve doğaları da dahil olmak üzere yeniden tanımlamıştır. Bunların arasında 1) “sosyal medya çevrimiçi araçlar , uygulamalar, platformlar ve medyadır ve bu nedenle bilgi teknolojisine bağlıdır.” 2) “sosyal medya etkileşimli web'in içerik oluşturma, işbirliği ve değişimini sağlayan eşler arası iletişim kanallarıdır. Katılımcılar ve halk tarafından, kuruluşlar, topluluklar ve bireyler arasındaki iletişimde önemli ve yaygın değişiklikler getiren faktörler ”ve 3)“ sosyal medya kullanıcıları platformları kullanarak sanal bir topluluk oluşturmak için bağlar ve bu nedenle insanların davranışlarını ve gerçek yaşamını etkiler ”.

Leung'a göre, Law, Hoof ve Buhalis (2013), Turizm ve Otelcilik'te Sosyal Medya çalışmalarında, sosyal medyanın popüler bir terim yanı sıra, işletmelerden müşteriye iletişimde, işletmelerde yaygın değişiklikler getiren teknolojik bir kavram olduğunu belirtti. iş iletişimi ve müşteriden müşteriye iletişim.Sosyal medya son yıllarda dünya çapında popüleritesini arttırdı. Örneğin, Facebook'un 2018'de 2 milyardan fazla kullanıcı olduğu söyleniyor.2004'teki buluşundan bu yana YouTube ve diğer sosyal medya tarafından takip edilen Statista.com'a göre. Sosyal medya, insanların geniş bir alana yayılmasına, ulaşmasına ve etkilenmesine olanak tanıyan “araçlar” veya “iletişim araçları” olarak kabul edilirken, sosyal ağlar, doğrudan sizinle iletişim kurmak ve sizinle iletişim kurmak için “sosyal medya araçlarının” kullanımı olarak kabul edilir. Daha önce bağlantı kurmak istediğin veya onunla bağlantı kurmak istediğin bir kişi (Gerritsen 2014).

(Testarmata, 2018 Alıntı yapılan Divol ve arkadaşları 2012; Kent ve Taylor, 2016). Ayrıca, Lee ve diğerleri (2013), Sosyal medyanın daha önce pasif olan müşterilerin aktif hale gelmesiyle bilgi paylaşım modeline sahip olduğunu, sadece ne zaman ve nerede bilgiye erişeceklerini seçmekle kalmayıp aynı zamanda sosyal medyanın kendilerine yaratma yetkisi verdiğini de iddia etmiştir. kendi bilginiz ve yaydığınız için güç dengesi var.

### 3.4 Sosyal medyada KSS İletişimi

Bir şirketin KSS'ye katılımının Twitter'de şirket hakkında ağızdan sözlerini nasıl etkilediğini inceleyen Vo ve diğerlerinin (2017), özellikle havayolu endüstrisinde

bir hizmet gecikmesi sırasında, kamuoyu servis gecikmeleri.Öte yandan Cho ve diğerleri (2017), şirketlerin kurumsal olmayan sosyal sorumluluk mesajlarını KSS mesajlarından daha sık ilettiklerini bulmuşlardır. Şirketler, KSS faaliyetlerini iletirken, etkileşimli bir stratejiden daha sık bir bilgilendirme stratejisi kullandılar ve iç halkların faaliyetlerini dış halklardan daha fazla dahil ettiler.Bu çalışma aynı zamanda kamuoyunun, KSS iletişiminin kamu alaycılığını yansıtabilecek KSS mesajlarından ziyade kurumsal olmayan sosyal sorumluluk mesajlarıyla daha fazla ilgilendiklerini ortaya çıkardı (Cho vd. 2017).

Go ve Bortree (2017) tarafından yapılan bir başka araştırma da, kuruluşların KSS iletişiminin güvenilirliğini sosyal medyada deneysel bir çalışma yoluyla nasıl geliştirebileceklerini araştırmış ve KSS faaliyetlerinin kuruluş ve mesaj etkileşimi için uygun bir şekilde desteklenmesinin daha fazla güvenilirliğe yol açtığını keşfetmiştir. Bununla birlikte, Testarmata (2018), sanal KSS diyalogları oluşturmak için edebiyat sosyal medyayı etkileşimli bir şekilde kullanma fikrinin altını çizse bile, pratikte kolay bir iş olmadığını iddia etmektedir.

Morsing ve ark.(2008) ayrıca, bu yeni iletişim dalgalarına dahil olan şirketlerin KSS faaliyetlerini iletme için KSS meselelerini iletişim kurmadaki olumlu tarafın nispeten daha yüksek olmasına rağmen, bir şirketin müşterilerin özgür olduğu gibi karşılaşabilecekleri risklerin farkında olmaları gerektiğini belirtti.Bir şey hakkında yorum yapın ve şirketin tüm imajını sadece bir gün boyunca bozabilecek diğer öfkeli müşterilerden destek alın.Bu sebeple, bir şirket de KSS konularının sosyal medyada paylaşılmasında ciddi eleştiriler ve olumsuz yorumlar riskinden kaçınılarak kendisini büyük bir ikilem içinde bulabilir (aynı eserde).

Holder vd'e göre,(2009) KSS konularını iletmenin önemi, yalnızca müşterilerin KSS ilanıyla ilgili algılarının yanı sıra, müşterilerin çoğu zaman şirketin sosyal medya pazarlamacılığına kuşkuyla bakmadığını ve

dolayısıyla olumsuz yönde olduğunu düşünerek sosyal medya kullanımlarını algılayarak tanımlanabilir.Oysaki dikkat ve şüphecilik, KSS ile ilgili mesajların paylaşılmasından her zaman nispeten daha yüksek bir hal alır.Bu, bir örgütün büyüklüğü veya itibarı ne olursa olsun birçok kuruluşun bir nedeni, şüpheli müşterinin tuzağına olumsuz yorumlarla girmemek için KSS yayınlarını sosyal medyada paylaşmaktan kaçınmaya çalıştığını söylemektedir (Coombs vd. 2012). Daha da önemlisi, halk KSS faaliyetlerini eleştirmek için hızlıdır ve topluma

gerçekten özen göstermekten ziyade kurum için kendi kendine hizmet olarak algılandıkları için açık CSR iletişimine karşı olumsuz tutumlara sahiptir (Cho vd. 2017).

Çağdaş interaktif iletişim ortamı ile iletişim yöneticileri, olumsuz yorumlar üzerindeki kontrol eksikliği ile karşı karşıya. Sosyal medya üzerindeki olumsuz tanıtım, web sitesi izleyicilerinin bir şirkete yönelik izlenimlerini etkiler. İkna edici iletişim araştırması, mesajın taraflı olmasının karşı tartışmayı bastırmak üzerindeki etkilerini belgelemiştir, ancak çok azı KSS iletişimi ile ilgilidir (Rimv e Song, 2017).

#### 4.1 Yöntem

#### 4.2 Araştırma Tasarımı ve Örnekleme

Çalışmanın amacı, sosyal medyadaki KSS iletişim düzeyini ve KSS mesajlarıyla halkın katılımını araştırmaktır. Araştırma sorularına cevaplar almak ve araştırma hipnozlarının doğrulanması için nicel içerik analizi yapılmıştır. Örnek olarak, Paris Hava Şov'unda düzenlenen Dünya Havayolu Ödülleri'nde dünya çapındaki havayolu müşterileri tarafından oylanan, 2017 yılında dünyanın 100 Havayolunda önde gelen Qatar Airways, bilerek iyi bir üne sahip şirketlerden biri olduğuna inanılıyor olarak seçildi. Bu seçimi, birçok şirketin, KSS meselelerine yönelik olası kamu kuşkuculuklarından ve eleştirilerinden kaçınmak amacıyla nadiren KSS meselelerini ilettiklerini gösteren önceki araştırmalar izlemiştir (Coombs & Holladay, 2012; Ihlen ve diğerleri, 2011; Waddock ve Googins, 2011).

Ancak, Cho ve diğerleri (2017) gibi mevcut çalışmalar, KSS'ye uzun vadeli taahhütleri olan ve iyi bir üne sahip olan şirketlerin sosyal faaliyetlerini daha sık iletebileceklerini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, araştırmacı tarafından yürütülen pilot araştırmanın desteğiyle, Qatar Airways seçildi. Qatar Airways'in Facebook sayfası, 3 Ağustos 2018'den 4 Ocak 2019'a kadar, 5 aylık bir süre boyunca, veri toplama çerçevesini genişletmeye yönelik çalışma süresinin kısıtlanmasından dolayı izlendi.

#### 4.3 Önlemler

Altı kategori KSS konularını veya konularını sınıflandırırken Kim ve arkadaşlarından (2014) alınmıştır. Konular çevre yönetimi, hayırsever katkı, eğitim taahhütleri, toplum / çalışanların katılımı, halk sağlığı taahhütleri ve kültürel / spor faaliyetlerinin

sponsorluğunu içerir. Bu konular, Facebook aracılığıyla iletilen iç ve dış KSS taahhütlerini içerir. Bu kategorilerden hiçbirine girmeyen Facebook postaları, servis bilgileri, kurumsal bilgi ürünü başlatılması, yasal uygunluk ve reklam içeren KSS olmayan sorunları olarak kodlanmıştır. Öte yandan, Kim ve diğerleri (2014) tarafından geliştirilen Facebook'taki, paylaşılan ve yorum yapan (görüntüleme hariç) üç Katılım Seviyesi sayılmış ve kodlanmıştır.

#### **4.4 Kodlayıcı ve veri güvenilirliği ve prosedürü**

Sosyal medya içerik analizinde bilgili iki bağımsız kodlayıcı sayma ve kodlama sürecine dahil edildi. Sayma ve kodlama, KSS için 37 mesajın (mesajların) bulunduğu şekilde planlandığı gibi yapıldı ve aynı numara dengeyi koymak amacıyla KSS olmayan kategorisinden örneklenmiştir. KSS olmayan bu 37 gönderi, 1 Ağustos 2018'den bilerek atlanmadan örneklenildi. Verilerin güvenilirliğini sağlamak için, iki kodlayıcı ikinci tura ait facebook mesajlarını anlatıyor. Anlaşma sonrası KSS olmayan karar verilen 3 mesajın farklı olduğu durumlarda ilk çevrede KSS mesajları olarak kodlanmıştır.

Tartışma kodlayıcılar arasında bazı postlar KSS veya KSS olmadığına karar vermesinde ortaya çıktı. Örneğin, 2018 yılının tamamı için şirket tarafından yapılan hem KSS hem de KSS olmayan bazı etkinlikleri gösteren bir yazı (video ile eklenmiş bir mesaj) vardı. Ancak, kısa bir tartışmadan sonra, KSS olmayan etiketleyen bir anlaşmaya varıldı. . Bu zorluk aynı zamanda yorum, beğenme ve paylaşım sayıları kodlarken de oldu. Örneğin, tekrarlanan yorumlar, şirketten gelen yanıtlar ve şirket ile ilgisi olmayan resimlerden ve emoji den ve kamudan gelen reklamlardan. Olumsuz tutum atfetmedikleri için bu zorluklar olumlu olarak kodlanarak çözülebilirdi.

#### **5. Sonuçlar ve Tartışmalar**

Beş ayın toplam yayınları 116 idi (mesaj ve video, mesaj ve resim, sadece video, sadece mesaj ve sadece resim dahil). 116 kişiden CSR mesajları%31.89'a eşit 37, geri kalanlar% 68.10'a eşit 79 KSS sız idi.



Tablo 1: Posts incelenmiş

S/N	faaliyet	Postlar
1.	KSS	37(%31.89%)
2.	KSS olmayan	79 (%68.10)
<b>3.</b>	<b>Toplam</b>	<b>166 (%100)</b>

**Kaynak:** Araştırmacı, 2019.

Öte yandan, veri toplama süresi boyunca KSS'nin 86.098 (% 11.62) ve KSS-sız 655.078 (% 88.38) olduğu tüm beğenilerin sayısı 741.176'dır. Toplam paylaşma sayısı 22.282 olup, KSS 8.335 (% 37.41) ve KSS sız 13.947 (% 62.59) olarak gerçekleşmiştir. Toplam yorum sayısı 10.832 idi, burada KSS 2.950 (% 27.33) ve KSS olmayan 7.882 (% 72.77) idi.

Tablo 2: kurum Facebook'ta Halk Katılımı

S/N	Faaliyet	Beğenmek	Paylaşma	Yorum
1.	CSR	86,098 (%11.62)	8,335 (%37.41)	2,950 (%27.33)
2.	NON CSR	655,078(%88.38)	13,947 (%62.5)	7,882 (%72.77)
<b>3.</b>	<b>Toplam</b>	<b>741,176 (%100)</b>	<b>22,282, (%100)</b>	<b>10,832 (%100)</b>

**Kaynak:** Araştırmacı, 2019.

KSS yorumlarını 2.949 olan 37 şirkette durumun (pozitif veya negatif) analizinde, negatif mesajlar 149 (% 5.02) ve pozitif 2.801 (% 94.98) idi.

Tablo 3: Mesajların KSS mesajlarına karşı tutumu

S/N	Tutum	Numara ve Yüzdesi
1.	Positif	2,801(%94.98)
2.	Negatif	149 (%5.02)
<b>3.</b>	<b>Toplam</b>	<b>2,949 (%100)</b>

**Kaynak:** Araştırmacı, 2019.

### Hipotez doğrulama ve araştırma soruları

Kuruluşun Facebook'ta KSS mesajlarını ne ölçüde paylaştığını belirten ilk soruyu cevaplamak için? Sonuç olarak, KSS mesajlarının sıklığının, yukarıdaki Tablo 1'de görülebileceği gibi, KSS olmayan mesajlara (% 68,10) kıyasla nispeten daha düşük (% 31,89) olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, ilk geliştirilen hipotezin, Kurumların KSS mesajlarından daha fazla KSS dışı mesaj gönderdiğini iddia ettiğini kanıtladı.

Ek olarak, Kültür ve Spor kategorisinde yer alan KSS mesajlarının Halk Sağlığı (% 10), Topluluk (% 10) ve Eğitim (% 2.70) tarafından nispeten daha yüksek (% 75.67) olması ilginçtir. İki kategori dinlenen - hayırsever ve çevre KSS mesajları, aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi paylaşılan tek bir mesaj bile yoktu.

**Tablo 4: KSS Kategorilerindeki Mesaj Sayısı**

S/N	KSS Kategorisi	Numara ve Yüzdesi
1.	Kültür ve Spor	28(75.67%)
2.	Halk Sağlığı	4(10%),
3.	Topluluk	4(10%),
4.	Eğitim	1(2.70%),
5.	hayırseverlik	0
6.	çevre	0
7.	<b>Toplam</b>	<b>(100%)</b>

**Kaynak:** *Araştırmacı, 2019.*

İkinci soru şuydu; halkın KSS mesajlarına halkın katılım düzeyi nedir? Sonuç, halkın KSS mesajlarına nispeten daha az bağlı olduğunu göstermektedir -% 11.62'yi sever, % 37.41'i paylaşır ve% 27.33'ü yorumluyor, KSSİ olmadı ise seviye% 88.38,% 62.59'u paylaşıyor ve% 72.77'yi yorumluyor) Yukarıdaki Tablo 2'de görülebileceği gibi. Bu sonuç ayrıca, Halkın KSS dışı mesajlarla etkileşime CSR mesajlarından daha fazla istekli olduğunu öne süren ikinci hipotezi de doğrulamaktadır.

Öte yandan, bir çok kuruluşun KSS mesajlarını çok sık paylaşmaması için tetiklenen konu tartışılmaktadır. Sonuç, istatistiklerin olumsuz yönde (% 5.02) karşılaştırıldığında olumlu yönde (% 94.98) sapma yaptığını göstermektedir. Bu, yukarıdaki Tablo 3'te görülebilir. Bu aynı zamanda, Halkın yüksek oranda saygın bir şirkete karşı olumlu bir tutumu olduğunu iddia eden üçüncü hipotezi de

doğrulamaktadır. Burada da şaşırtıcı bir şey bulundu. Olumsuz yorumların çoğu, yazıyla ilgili değildi ya da KSS faaliyetlerinin yayınlanmasına yönelik herhangi bir özellik göstermedi. Fakat aslında, uçağın geciktirilmesi, valizlerin kaybedilmesi ve yer altı müşterisinin umursamaları gibi hizmetler hakkında daha fazla genel şikayet vardı.

Çalışma bulgusu, diğer araştırmacılar tarafından sunulanları doğrudan desteklemektedir; örneğin, Kim (2014) ve ayrıca Cho ve diğerleri (2017), birçok kuruluşun KSS ile ilgili olmayan bilgileri paylaşmaktan kaçınmak istediğini tespit etmiştir. Örneğin, halkı, hizmetleri, reklamları ve kurumsal bilgileri ile yalnızca bazı devremüllüklü KSS mesajı hakkında bilgi paylaşmayı severler. Bu, tam da bu çalışmada örneğin veri toplama döneminde bulundu, mesajların yalnızca % 31.89'u KSS ile ilgiliydi. Diğer taraftan, bir frekans seviyesinde, CSR dışı mesajlara katılım seviyesi, CSR'ninkinden nispeten yüksektir. Bu aynı zamanda diğer çalışmalarla aynıdır, örneğin Cho ve diğerleri (2017), KSS mesajına katılım seviyesinin KSS olmayanlara göre daha düşük olduğunu bulmuşlardır.

## 6. Çalışmanın sınırlamaları

Çalışmada birçok sınırlama vardır; örneğin, çalışma, bulguyu genelleştirmek için yeterli olmayan vaka çalışması olarak yalnızca bir örgüt kullanır. Ayrıca başka bir sınırlama, tüm verileri toplamak için sadece facebook sayfalarını kullanmak iken, en azından CSR iletişimde sosyal medya kullanımının farklı amaçlarını görmek için diğer sosyal medyayı içerebilir. Son olarak facebook sayfasını izleme süresi sınırlaması.

## 7. Sonuç

Bu çalışmanın amacı, özellikle Facebook olmak üzere sosyal medya bağlamında KSS iletişim düzeyini araştırmaktı. Katar Havayolları büyük ve sevilen örgütlerden biri olarak, bu amaçla yapılan çalışma, KSS dışı mesajları iletme gerekliliğinin KSS mesajlarına göre daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Öte yandan, kamuoyu da CSR mesajları yerine CSR dışı mesajlarda daha fazla etkileşime girmeye isteklidir. Birçok kurum eleştiriden kaçınmak için KSS mesajını paylaşma korkusu gibi, ancak mesajın sağladığı organizasyon amaçlarına ve hizmetlerine göre iyi bir şekilde çerçevelenmişse, bu riskten kaçınılabılır. Ayrıca KSS mesajını iletme, bir şirkete ana halkıyla doğrudan etkileşimde bulunma ve halkınızın kuruluşunuz ve

bir şirketin yaptığı KSS faaliyetleri hakkında ne düşündüğünü bilme fırsatı verir. Ayrıca, bir kuruluşun gelecekteki refahı için çok iyi bir yatırım olan kuruluşların itibarını oluşturma şansını verir. Ayrıca bir kriz sırasında organizasyonu koruyabilir.

Öte yandan, kamuoyu bir kuruluş hakkında bir şey söylemek için ses ve ses veren sosyal medyanın gelişmesiyle birlikte, PR personelinin eleştirel eleştirilerden ve olumsuz yorumlardan kaçınmak için sosyal medyadaki mesajı yanıtlarken çok keskin olması gerekir kamu.

Son olarak, bu alanda yapılan birçok çalışma, büyük üne sahip büyük kuruluşları incelemeye odaklanmıştır. Bunun nedeni, sadece büyük kuruluşların KSS mesajını sıkça paylaşabileceği konusundaki bilgidir. Düşük itibarlı kuruluşlar, kamuoyunda ilgisizlik aramak ve aynı zamanda itibarlarını artırmak için KSS mesajlarını iletme konusunda daha istekli olabilirler. Bu nedenle, iyi bir üne sahip olduğu söylenenler ile kötü bir üne sahip olanlar arasında, aralarındaki tam seviye farkını belirleyebilmek için karşılaştırma gösteren başka bir çalışma yapılmasını önermek isteriz.

**KAYNAKÇA**

- Castelló, A., ve Ros, V. (2012). CRS communication through online social media. *Revista Latina de Comunicaciòn Social*, 67, 47-67. <https://doi.org/10.4185/RLCS-067-947-047-067>
- Cho, M., Furey, L. ve Schweickart F. (2017). Communicating Corporate Social Responsibility on Social Media: Strategies, Stakeholders, and Public Engagement on Corporate Facebook. *Business and Professional Communication Quarterly*, Vol. 80(1) 52–69. doi: 10.1177/2329490616663708.
- Coombs, W. T., ve Holladay, S. J. (2012). Managing corporate social responsibility: A communication approach. Malden, MA: Wiley- Blackwell. 343-362. doi: 10.1108/JCOM-01-2012-0006.
- Du, S., Bhattacharya, C., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00276.x>
- Dutot, V. (2013). A new strategy for customer engagement: How do French firms use social CRM? *International Business Research*, 6(9), 54-67. <http://doi.org/10.5539/ibr.v6n9p54>
- Go, E., ve Bortree, D. S. (2017). What and how to communicate CSR? The role of CSR fit modality interactivity, and message interactivity on social networking sites. *Journal of Promotion Management*, 23(5), 727-747. <https://doi.org/10.1080/10496491.2017.1297983>
- Hameed, I., Riaz, Z., Arain, G. A ve Farooq O (2016). How Do Internal and External CSR Affect Employees' Organizational Identification? perspective from the Group Engagement Model. *Journal Frontiers in Psychology*. 7:788. doi: 10.3389/fpsyg.2016.00788.
- Holder-Webb, L., Cohen, J. R., Nath, L., & Wood, D. (2009). The supply of corporate social responsibility disclosures among U.S. firms. *Journal of Business Ethics*, 84(4), 497-527. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9721-4>

- Kim, S., Kim, S.-Y., ve Sung, K. H. (2014). Fortune 100 companies' Facebook strategies: Corporate ability versus social responsibility. *Journal of Communication Management*, 18 (4), 343-362. doi: 10.1108/JCOM-01-2012-0006.
- Morsing, M.; Schultz, M. (2008) corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies, *Business Ethics A European Review*, 14:2, 97-111. <http://dx.doi.org/10.1080/13527260701856608>
- Nielsen, A. E. ve Thomsen, C. (2018) "Reviewing corporate social responsibility communication: a legitimacy perspective", *Corporate Communications: An International Journal*, <https://doi.org/10.1108/CCIJ-04-2018-0042>
- Rim, H. Song, D. (2017). Corporate message strategies for global CSR campaigns: the mediating role of perceptive altruism. *Corporate Communications: An International Journal*, <https://doi.org/10.1108/CCIJ-01-2017-0007>.
- Testarmata, S., Fortuna, E., & Ciaburri, M. (2018). The communication of corporate social responsibility practices through social media channels. *Corporate Board: Role, Duties and Composition*. 14(1), 34-49 <http://doi.org/10.22495/cbv14i1art3>.
- Vo, T. T., Xiao, X., ve Ho, S. Y. (2017). How does corporate social responsibility engagement influence word of mouth on Twitter? *Evidence from the airline industry. Journal of Business Ethics*, 1-18. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3679-z>
- Walter, B. L. (2014). *Communicating Corporate Social Responsibility: Perspectives and Practice*, Emerald Insight. [http://dx.doi.org/10.1108/S2043-9059\(2014\)0000006022](http://dx.doi.org/10.1108/S2043-9059(2014)0000006022)
- Wang, R & Huang, Y. (2018). Communicating corporate social responsibility (CSR) on social media: How do message source and types of CSR messages influence stakeholders' perceptions?. *Corporate Communications: An International Journal*. Vol. 0 Iss 0 pp. <a href="https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2017-0055">https://doi.org/10.1108/CCIJ-06-2017-0055.
- Skyrax : The World's Top 100 Airlines 2017: <https://www.worldairlineawards.com>
- <https://www.facebook.com/qatarairways/>

## EKLER

### I. Sosyal ve Ekonomik Boyutuyla Risk Yönetimi ve Sürdürülebilir Finans Çalıştayı 1. Oturum Katılımcı Listesi :

#### (Kriz İletişimi ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk Çalıştay Oturumu)

- Dr. Öğr. Üyesi Gonca YILDIRIM  
İstanbul Aydın Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Öğretim Üyesi
- Prof. Dr. İnci ÇINARLI  
Galatasaray Üniversitesi İletişim Fakültesi Dekanı
- Dr. Öğr. Üyesi Cihan BECAN  
İstanbul Aydın Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla
- Prof. Dr. Yeşim GÜÇDEMİR  
İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Öğretim Üyesi
- Prof. Dr. Ebru ÖZGEN  
Marmara Üniversitesi İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Öğretim Üyesi
- Prof. Dr. Sevgi KALKAN  
Yeni Yüzyıl Üniversitesi İİBF Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi
- Bülent FİDAN  
BrandMap Genel Yayın Yönetmeni / Marka Danışmanı
- Tülin Çeneli DÖNMEZ  
Feveran İletişim Ajans Başkanı

- Habibe Aloğlu DOĞAN  
Polat Holding Kurumsal İletişim Müdürü
- Derya ASLAN  
Citi PR Ajans Başkanı
- İlker ÇELİK  
Panasonic Kurumsal İletişim & KSS Müdürü
- Aysel ÖZALTINOK  
Panasonic Kurumsal Marka Yönetimi Genel Müdürü
- Mine İZMİRLİ  
Maya Grup Sürdürülebilir Kalkınma Danışmanı
- Arzu ÇOLAKOĞLU  
Tofaş Türk Otomobil Fabrikası A.Ş. Kurumsal İletişim Direktörü
- Prof. Dr. Hülya YENGİN  
İstanbul Aydın Üniversitesi İletişim Fakültesi Dekanı
- Serdar DİNLER  
Türkiye Sosyal Sorumluluk Derneği Başkanı
- Dr. Öğr. Üyesi Deniz AKBULUT  
İAÜ İletişim Fakültesi Halkla İlişkiler ve Tanıtım Bölüm Başkanı
- Serhat YILMAZ  
AFAM Koordinatör
- Dr. Öğr. Üyesi M. Adil SALEPÇİOĞLU  
İAÜ KURSAM Müdür



## II. Sosyal ve Ekonomik Boyutuyla Risk Yönetimi ve Sürdürülebilir Finans Çalıştayı 2. Oturum Katılımcı Listesi :

### (Kurumsal Risk ve Sürdürülebilir Finans Çalıştay Oturumu)

- Dr. Öğr. Üyesi Erdal ŞEN  
Doğuş Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü-Sürekli Eğitim Merkezi Müdür
- Mine İZMİRLİ  
Maya Grup Sürdürülebilir Kalkınma Danışmanı
- Prof. Dr. Kerem ŞENEL  
İÜC Sağlık Bilimleri Fakültesi Dekan Yrd. Sağlık Yönetimi Bölüm Bşk.
- Dr. Ceyhun KIR  
JCR Eurasia Rating A.Ş. Baş Analisti
- Dr. Göksel TİRYAKİ  
Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu Bankalar Yeminli Başmurakıbı
- Prof. Dr. Serhat YANIK  
İÜ Siyasal Bilgiler Fakültesi Dekan Yardımcısı
- Gürdoğan YURTSEVER  
ICBC Turkey Bank İç Kontrol ve Mevzuat
- Doç. Dr. İpek TÜRKER  
İÜ Siyasal Bilgiler Fakültesi Muhasebe Finansman ABD Öğretim Üyesi
- Prof. Dr. Gonca TELLİ  
Maltepe Üniversitesi İşletme Fakültesi Dekanı

- Doç. Dr. Banu SEZGİNER  
İnterfed Yönetim Eğitim ve Finansal Danışmanlık Kurucu Ortağı
- Oya ŞANLI  
Bilgi Teknolojileri Danışmanı
- Tolga AKTÜRK  
Odeabank Piyasa ve Aktif Pasif Riski Yönetimi Bölümü - Grup Müdürü
- Dr. Şirzat ÇETİNKAYA  
BNP Paribas Cardif - Aktüerya Departmanı - Direktör
- Doç. Dr. Davut PEHLİVANLI  
İstanbul Üniversitesi Denetim ve Risk Araştırma Merkezi
- Av. Dr. Bülent BALKAN  
ACFE Yönetim Kurulu Üyesi
- Doç. Dr. Ayben KOY  
İstanbul Ticaret Üniversitesi Muhasebe ve Finans Bölümü Öğretim Üyesi
- Dr. Hale ORUÇ  
Sermaye Piyasası Kurulu Ortaklar Finansmanı Dairesi İnceleme ve İzin  
Grup Başkanı
- Doğu ÖZDEN  
Kurumsal Risk Yönetim Derneği Yönetim Kurulu Başkanı
- İbrahim Murat ÇAĞLAR  
Türkiye İç Denetim Enstitüsü Başkanı
- Murat ULUPINAR  
Tofaş İç Denetim Müdürü

- Prof. Dr. Güler ARAS  
YTÜ Finans, Kurumsal Yön. ve Sürdürülebilirlik Uygulama ve Araştırma  
Merkez Müdürü
- Prof. Dr. Ahmet Sedat AYBAR  
İstanbul Aydın Üniversitesi İİBF Ekonomi ve Finans Bölüm Başkanı
- Prof. Dr. Kutay KARACA  
İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
- Dr. Öğr. Üyesi Tülin İRGE  
İstanbul Aydın Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü Öğretim Üyesi
- Dr. Öğr. Üyesi Esin Benhür AKTÜRK  
İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Yönetim Organizasyon Öğretim  
Üyesi
- Dr. Öğr. Üyesi Filiz KATMAN  
İstanbul Aydın Üniversitesi EPPAM - Müdür
- Dr. Öğr. Üyesi Cüneyd Ebrar LEVENT  
İstanbul Aydın Üniversitesi Anadolu Bil Muhasebe ve Vergi Bölümü  
Öğretim Üyesi
- Dr. Öğr. Üyesi M. Adil SALEPÇİOĞLU  
İstanbul Aydın Üniversitesi KURSAM - Müdür

### III. Enerjide Sürdürülebilirlik ve Çevresel Etkileri Çalıştayı Oturum Katılımcı Listesi ;

#### (Tek Oturum)

- Doç. Dr. Çağla Gül YESEVİ  
İstanbul Kültür Üniversitesi İİBF Uluslararası İlişkiler Bölümü Öğr. Üyesi
- Doç. Dr. Burcu YAVUZ TİFTİKÇİGİL  
İstanbul Gedik Üniversitesi İİBF Uluslararası Ticaret ve Finans Bölümü Başkanı
- Doç. Dr. Erginbay UĞURLU  
İAÜ İİBF Havacılık Yönetimi (İngilizce) Bölümü Öğr. Üyesi
- Dr. Öğr. Üyesi Deniz SARIBAŞ  
İAÜ Eğitim Fakültesi Öğr. Üyesi
- Arş. Gör. Kutay KUTLU  
İAÜ İİBF Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler (İngilizce) Bölümü Arş. Görevlisi
- Ayşe Ceren SARI  
Shura Enerji Dönüşümü Merkezi Enerji Analisti
- Pelin OĞUZ  
Sabancı Üniversitesi Mercator-İstanbul Politikalar Merkezi (İPM) Burs Prog. Koordinatörü
- Doç. Dr. Sevim BUDAK  
İÜ SBF Kentleşme ve Çevre Sorunları ABD Başkanı

- Gülin ÖZİLKİZ  
AYGAZ A.Ş. Kalite ve SEC Yöneticisi
- Zeynep UYAN  
AYGAZ A.Ş. SEC Uzmanı
- Volkan VARAL  
TOFAŞ A.Ş. Çevresel Sistemler Yöneticisi
- Faruk TELEMÇİOĞLU  
GÜNDER Uluslararası Güneş Enerjisi Ajansı Türkiye Genel Sekreteri
- Mine İZMİRLİ  
Maya Sürdürülebilir Kalkınma Ajansı Koordinatörü
- Hasan ÖZKAN  
Beyod Enerji A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı
- Dr. Öğr. Üyesi M. Adil SALEPÇİOĞLU  
İAÜ KURSAM Müdürü
- Dr. Öğr. Üyesi N. Tülin İRGE  
İAÜ KURSAM Müdür Yrd.
- Serhat YILMAZ  
İAÜ AFAM Koordinatörü
- Dr. Öğr. Üyesi Filiz KATMAN  
İAÜ EPPAM Müdürü



İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ  
YAYINLARI

ISBN 978-9752438781



9 789752 438781