

İktisadi ve İdari Bilimler

Modern Analiz Bulgu ve Araştırmalar

Editör
Gülşen KIRAL



LIVRE DE LYON

2023

Sosyal Bilimler

İktisadi ve İdari Bilimler

Modern Analiz Bulgu ve Araştırmalar

Editör

Gölsen KIRAL



LIVRE DE LYON

Lyon 2023

İktisadi ve İdari Bilimler

Modern Analiz Bulgu ve Araştırmalar

Editör

Gölsen KIRAL



LIVRE DE LYON

Lyon 2023

İktisadi ve İdari Bilimler Modern Analiz Bulgu ve Araştırmalar

Editor • Prof. Dr. Gülsen KIRAL • Orcid: 0000-0002-0541-0178

Cover Design • Motion Graphics

Book Layout • Motion Graphics

First Published • October 2023, Lyon

ISBN: 978-2-38236-607-3

copyright © 2023 by **Livre de Lyon**

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission from the Publisher.

Publisher • Livre de Lyon

Address • 37 rue marietton, 69009, Lyon France

website • <http://www.livredelyon.com>

e-mail • livredelyon@gmail.com



LIVRE DE LYON

ÖN SÖZ

Farklı üniversitelerde görev yapan saygın öğretim üyeleri tarafından hazırlanan “İktisadi ve İdari Bilimler Modern Analiz Bulgu ve Araştırmalar” adlı verilen bu kitap sosyal bilimlerle ilgilenen, okuyan ve araştıran geniş bir kitleye rehberlik edecektir. Özellikle İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nde lisansüstü eğitim alan öğrencilerin araştırmalarında yol gösterici olarak kullanabilecekleri bir kaynak kitap niteliğindedir.

Kitabımız, Pazarlama, Yönetim ve Organizasyon, Üretim Yönetimi gibi çeşitli Anabilim Dallarıyla ilgili konuları ele almakta olup hem teorik hem de ampirik araştırmaları içermektedir.

Kitapta toplamda 10 bölüm yer almaktadır. İlk üç bölüm, “Pazarlama” Anabilim Dalı ile ilgili olup, ürün ve marka yönetimi, tüketici davranışları, stratejik marka yönetimi, yapay zekâ, gibi konuları içermektedir. Sonraki altı bölüm ise “Yönetim ve Organizasyon” ile ilgilidir. Bu bölümlerde işletme sermayesi yönetimi, örgütsel davranış, liderlik, insan kaynakları yönetimi, sosyal sorumluluk gibi anahtar kelimeleri içeren araştırma yazıları yer almaktadır. Son bölüm ise yenilenebilir enerji ve iklim politikalarının incelendiği bir çalışma olup “Üretim Yönetimi” Anabilim dalı ile ilgilidir.

Kitabımıza katkıda bulunarak bölüm yazarlığı yapan tüm öğretim üyelerine ve dizgiden baskıya kadar emeği geçen tüm yayın evi çalışanlarına, özverili ve disiplinli çalışmaları için şükranlarımı sunmak isterim.

Kitabımızın tüm okuyucularına faydalı olmasını gönülden diliyoruz.

Prof. Dr. Gülsen KIRAL

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ	1
BÖLÜM I. YAPAY ZEKA'NIN İŞLETMELERDE ÜRÜN VE MARKA YÖNETİMİNDEKİ ROLÜ VE ÖNEMİ	1
<i>Bora GÜNDÜZYELİ</i>	
BÖLÜM II. TÜKETİCİ DAVRANIŞI ÇERÇEVESİNDE AHLAKİ LİSANSLAMA TEORİSİ ÜZERİNE BİR İNCELEME	13
<i>Neşenur ALTINIĞNE</i>	
BÖLÜM III. MARKA SERMAYESİ İNŞASINDA İKİNCİL MARKA ÇAĞRIŞIMLARININ KALDIRAÇ OLARAK KULLANILMASI	25
<i>Filiz ASLAN ÇETİN & Yasin SARIKAYA</i>	
BÖLÜM IV. KOBİLERİN SERMAYE YAPISI; KARS İLİ KOBİLERİ SERMAYE YAPILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA	41
<i>Hüseyin Ali KUTLU & Seyhan ÖZTÜRK & Fatma REÇBER</i>	
BÖLÜM V. ERKİZAH ETME, BAŞKA İHSAN İSTEMEM: ERKİZAH (MANSPLAINING) KAVRAMININ ÖRGÜTSEL YANSIMALARI	65
<i>Kübra ŞİMŞEK DEMİRBAĞ</i>	
BÖLÜM VI. ÖRGÜTLERDE SÖZLÜ RÜŞVET: DALKAVUKLUK	83
<i>Mehmet Ali TAŞ</i>	
BÖLÜM VII. ÖRGÜT-ÇEVRE ETKİLEŞİMİNDE STRATEJİK LİDERLİK	97
<i>Burcu TURAN TORUN & Atilhan NAKTİYOK</i>	
BÖLÜM VIII. KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK BAĞLAMINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	123
<i>Umut DENİZLİ</i>	
BÖLÜM IX. ŞEFFAF, HESAP VEREBİLİR YÖNETİM ANLAYIŞI İLE GENÇLERİN SİYASAL KATILIMI İLİŞKİSİ ÜZERİNE	135
<i>Yasin TAŞPINAR & Enes YALÇIN</i>	
BÖLÜM X. ENERJİ DÖNÜŞÜMÜ VE İKLİM POLİTİKALARI UYGULAMALARINDA YEREL BOYUT: YENİLENEBİLİR ENERJİ PROJELERİ İZİN SÜREÇLERİNDE YEREL KATILIMIN ÖNEMİ	153
<i>Sırrı UYANIK</i>	

BÖLÜM I

YAPAY ZEKA'NIN İŞLETMELERDE ÜRÜN VE MARKA YÖNETİMİNDEKİ ROLÜ VE ÖNEMİ

*The Role and Importance of Artificial Intelligence (AI) in
Product and Brand Management in Businesses*

Bora GÜNDÜZYELİ

*(Dr. Öğr. Üyesi), İstanbul Topkapı Üniversitesi, İktisadi,
İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi,
E-mail: boragunduziyeli@topkapi.edu.tr,
ORCID: 0000-0001-5098-8713*

1. Giriş

Günümüz iş dünyasında hızla değişen pazar koşulları ve tüketici beklentileri, işletmelerin ürün ve marka yönetimi konusunda daha akıllı ve yenilikçi yaklaşımlar geliştirmesini gerektirmektedir. Markalar, ürün veya hizmetlere farklılık katan işlevsel, mantıksal, somut, sembolik, doğrusal veya soyut özelliklerle öne çıkan özel varlıklardır (Kotler & Keller, 2006). Marka, bir şirketin ürünlerini veya hizmetlerini diğer benzer rakip ürünler veya hizmetlerden ayırt etmek amacıyla kullanılan bir tanımlayıcıdır (Seethraman ve diğ., 2001). Markaların, müşterilere sürekli olarak tutarlı bir marka deneyimi sunabilmek için yeni teknolojilere sürekli olarak uyum sağlamaları ve bunları entegre etmeleri gerekmektedir (Veloutsou ve Guzman, 2017). Yapay Zeka (YZ) teknolojileri işletmelerin rekabet avantajının artırılmasında, verimliliğin artırılmasında ve tüketici ihtiyaçlarına daha iyi cevap verilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Pazarlamacılar ve tüketiciler YZ hizmetlerini ve uygulamalarını benimserken, alıcı ve satıcı arasındaki pazarlama sürecinin temel bir şekilde değiştiği görülmektedir (Marinchak ve diğ., 2018). Ürün ve marka yönetimi bir işletmenin başarısı için kritik bir faktördür ve bu alandaki yenilikler işin

geleceğini şekillendirmeye devam etmektedir. YZ, bilgisayar sistemlerini insan benzeri düşünme ve öğrenme yetenekleriyle donatmayı amaçlamaktadır. YZ teknolojileri, büyük veri analizi, otomatik karar verme, dil işleme, görüntü tanıma ve daha birçok alanda işletmelere çeşitli avantajlar sunmaktadır. YZ teknolojileri aynı zamanda ürün ve marka yönetimi, işletmelerin ürünlerini geliştirmesi, pazarlaması, dağıtması ve yönetmesi için gereken tüm süreçleri de kapsamaktadırlar. YZ'nin stratejik planlama, performans optimizasyonu, farklı medya platformlarındaki iletişim çabalarının optimize edilmesi ve tüketicilere markanın kişiselleştirilmiş bir deneyimi sunma gibi birçok uygulaması bulunmaktadır (Deb ve diğ., 2018). YZ'nin markalaşma üzerindeki etkisi son yıllarda önemli bir popülerite kazanmıştır (West ve diğ., 2018).

YZ, insan düşünme süreçlerini taklit eden yapay metotların evrensel bir alanında önemli gelişmeler kaydetmektedir. YZ kavramı, akıl yürütme, anlam çıkarma, genelleme yapma veya geçmiş deneyimlerden öğrenme gibi birçok farklı bağlamda kullanılır. Bu alan, Makine Öğrenme, Derin Öğrenme, Doğal Dil İşleme, Genetik Algoritmalar, Uzman Sistemler ve birçok başka alt dalı içeren geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Ayrıca, YZ teknikleri siber güvenlik alanında da giderek daha fazla kullanılmaya başlamış ve bilgi savaşlarının etkisini artırmıştır. İçinde bulunduğumuz Bilgi Çağında YZ teknolojileri iş dünyasının da kurallarını değiştirmekte ve bu değişime ayak uydurmak isteyen işletmelere birçok yenilikler ve fırsatlar sunmaktadır. İnternetin yaygın kullanımı, ürün veya hizmetlerin pazarlamasını çevrimiçi platforma taşımış, markanın küresel pazardaki tanıtımını vurgulamıştır (Davenport et al., 2020). Günümüzde YZ teknik ve yöntemlerinin işletmelere benzersiz fırsatlar sunduğu görülmektedir. Ürün ve marka yönetimi bu fırsatların en yoğun olarak ortaya çıktığı alanlardan birisidir. YZ, işletmelere gelirleri artırma ve daha iyi pazarlama kararları alarak maliyetleri azaltma fırsatı sunar ve daha basit pazarlama faaliyetlerini otomatikleştirme imkânı sağlar (Davenport ve diğ., 2019). Ürün ve marka yönetiminde YZ'nin etkin olarak kullanılması işletmelere büyük bir rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Teknolojinin hızla değişen dünyası, ürün ve marka yönetimi alanını giderek daha karmaşık hale getirmiştir. Markalar sosyal medya platformlarını finanse etmek ve kültürel deneyime entegre etmek konusunda kritik bir rol oynamaktadırlar (Carah ve Angus, 2018). Markaların ayakta kalabilmek için stratejilerini keskinleştirmeleri, bütünsel deneyimler sunmaları ve müşterilerini daha iyi anlamaları gerekmektedir. Bu bağlamda, YZ, insan zekasını taklit eden bir teknoloji alanı olarak ürün ve marka yönetimine yardımcı olabilecek önemli bir araç olarak ortaya çıkmaktadır. YZ teknolojisi ile (sanal gerçeklik, veri analizi vb. dahil), pazarlama, tüketicilere daha iyi bir tüketim

deneyimi sunabilir, ancak YZ pazarlamada insanların rolünü tamamen yerine getiremez (Qiao ve diğ., 2019). YZ'nın uygulanması aynı zamanda işletmeler tarafından tanınması gereken zorluklar ve riskleri de beraberinde getirmektedir (Miklosik ve diğ., 2019).

2. Yapay Zekâ (YZ) Teknolojileri

YZ terimi ilk kez 1956 yılında C. Shannon, M. Minsky ve J. McCarthy tarafından tanımlanan bir kavramdır. YZ, bilgisayarlar veya kontrol edilen robotlar gibi sistemlerin, zeki canlılar gibi çeşitli faaliyetleri gerçekleştirme yeteneği olarak özetlenebilir. Bu terim, insanların özgü bilişsel yeteneklerini içeren dinamik ve belirsiz ortamlarda akıl yürütme, anlam keşfetme, genelleme yapma ve geçmiş deneyimlerden öğrenme gibi süreçler için kullanılır. Aynı zamanda YZ, bilgisayarları insan düşüncesini taklit etmeye yönlendiren bir dizi heyecan verici çabanın bir parçasıdır (Haugeland, 1989). Karar verme, problem çözme, öğrenme gibi aktiviteleri otomatikleştiren YZ, insanların üstün olduğu alanları bilgisayarlar aracılığıyla nasıl gerçekleştirebileceğimize dair çalışmaları içerir. YZ, bulut bilişim, robotik, nesnelerin interneti, artırılmış gerçeklik, veri bilimi, siber güvenlik gibi birçok teknoloji alanıyla iç içe geçmiştir ve bu alanlardaki ilerlemelerden büyük etkilenmiştir. YZ sistemleri, problemlerin çözümünde insan düşünme ve hareket etme yeteneğini taklit etmeyi amaçlar ve bu nedenle bilginin etkili bir şekilde işlenmesi ve sunulması büyük bir öneme sahiptir. YZ destekli sistemler, veriden öğrenen ve karmaşık örüntüleri tanıma ve tahminleme yeteneği geliştiren gelişmiş algoritmalar kullanır. Bu bağlamda, YZ dilleri geleneksel programlama dillerine göre farklılık gösterebilir ve semboller, kurallar, ilişkiler ve çözüm araştırması gibi farklı yaklaşımlarla hesaplama yapabilirler. Ancak elde edilen sonuçlar genellikle kesin değil, yaklaşık cevaplar olabilir.

YZ, insan zekasını taklit etmeyi amaçlar ve bir insanın çözebileceği problemleri çözmeyi hedefler. Bu nedenle YZ, ekonomi, sinirbilim, psikoloji, bilgisayar mühendisliği, kontrol teorisi, sibernetik, dilbilim, felsefe, bilişsel bilimler, elektronik bilimleri gibi birçok disiplini içine alan geniş bir alandır. YZ için kullanılan programlama dilleri arasında IPL, SAIL, ALGOL, PLANNER, KRL, CLIPS, ART, PROLOG, LISP gibi diller bulunsa da günümüzde özellikle veri analizi gibi alanlarda yaygın olarak kullanılan PYTHON dili ön plana çıkmıştır. YZ sistemlerinin ilerleme seviyesini değerlendirmek için Alan Turing tarafından önerilen "Turing Testi" kullanılır. Bu testte, insan ve bir makine olmak üzere iki aktör bulunur ve sınav kapsamında çeşitli sorular sorulur. Sınav sonucunda hangi aktörün insan, hangisinin makine olduğu doğru bir şekilde

tahmin edilemezse, makine zeki kabul edilir. YZ'nın bir başka alt dalı ise "Akıllı Ajanlar" olarak bilinir. Bu ajanlar, algıları analiz edip tepkilere dönüştürebilen ve güncellenebilen veri yapılarını içerir. Bu ajanlar, belirli bir duruma karşı kendi başına karar verebilirler ve işlem yapmak için belirli kuralları kullanırlar. Bu veri tabanı, ajanın görevini yerine getirebilmesi için gereken uzmanlık bilgisini içerir ve bu ajanların çeşitli alanlarda kullanılmasına olanak sağlar. Örneğin, bir çevrimiçi öğrenme ortamında öğrencilere yardımcı olmak için kullanılan bir diyalog ajanı, öğrencilere soruları yanıtlayabilir ve bilgiye en uygun şekilde yönlendirebilir.

3. Yapay Zekâ (YZ) Teknolojilerinin Ürün ve Marka Yönetimiyle İlişkisi

Firmaların rekabet gücünü sürdürebilmek ve rakipleriyle başa çıkabilmek için markalarının güçlü olması gereklidir. Bu nedenle markanın değeri son derece önemlidir. Marka değerini belirleme yöntemleri arasında finansal, tüketici davranışına dayalı ve karma yöntemler bulunmaktadır. Bu yöntemler, marka değerini ölçmede kullanılan önemli araçlardır. Markanın kişilik özellikleri ve değerleri tüketicilerle uyumlu olduğunda, bu uyumlu ilişki tüketicilerin markaya olan bağlılığını artırarak markanın satın alınma niyetlerini etkilemektedir (Kumar, 2019). **Şekil 1**, marka yönetimi sürecini detaylı bir şekilde açıklayan bir görsel modeli temsil etmektedir.



Şekil 1. Marka Yönetim Modeli. Kaynak: (Agersborg ve diğ., 2020)

Bu model, bir markayı başarılı bir şekilde yönetmek için önemli olan temel bileşenleri ortaya koymaktadır. İlk olarak, “Marka Kimliği ve İmajı” bileşeni markanın karakterini ve değerlerini ifade eder. Marka Kimliği, marka yöneticilerinin markanın nasıl olmasını istedikleri içsel bir oluşumdur (Da Silveira ve diğ., 2013). Marka imajı ise markanın tüketicileri tarafından nasıl algılandığını içerir, bu da markanın güvenilirliği, tutumları ve markaya yönelik duyguları içerir (Sääksjärvi ve Samiee, 2011). Bir markanın kendine özgü kimliği ve algılanan imajı, tüketicilerin marka ile ne kadar güçlü bir bağ kurduklarını ve markayı nasıl algıladıklarını şekillendirir. “Marka Bilinirliği” bileşeni, markanın tanınması ve genel bilinirliği ile ilgilidir. Bir marka ne kadar çok kişi tarafından tanınıyorsa, pazarlama çabalarının etkisi o kadar büyük olur. Marka adını, logosunu veya sembollerini tanıyan ve hatırlayan tüketicilerin sayısı, marka bilinirliğini yansıtır. Hutter ve diğ. (2013), marka bilinirliğinin tüketicilerin marka ile ilişkilerini etkileyerek marka imajını etkilediğini ve bu farkındalığın pozitif veya negatif duyguları tetikleyerek satın alma niyetlerini etkilediğini belirtmektedir. “Marka İletişimi” bileşeni, markanın hedef kitleyle nasıl iletişim kurduğunu ve iletişim içeriğini kapsar. İyi bir marka iletişimi, tüketicilere markanın faydalarını, özelliklerini ve değerlerini etkili bir şekilde iletebilir. Reklam kampanyaları, sosyal medya etkileşimleri ve diğer iletişim araçları bu bileşenin bir parçasını oluşturur. Marka iletişimi, farkındalığı artırmayı, güven oluşturmamayı ve satın alma davranışını etkilemeyi amaçlayan geleneksel reklamı içerir (Azize ve diğ., 2012). “Tüketici-Marka İlişkisi” bileşeni, tüketicilerin markayla kurduğu duygusal ve bilişsel bağları inceler. Marka sadakati ve tüketici memnuniyeti gibi faktörler, bu ilişkinin gücünü etkiler. Tüketicilerin bir marka ile ilişkisi, temel olarak markanın farkındalığı şartıyla, markaya olan etkileşimleri ve duygusal bağlantıları olarak anlaşılabilir (Veloutsou, 2015). Son olarak, “Marka Konumlandırma” bileşeni, markanın pazardaki yerini ve algılanan değerini belirler. Bir markanın rakipleri arasındaki konumu, tüketicilerin gözündeki önemini yansıtır. Bu bileşenler bir araya geldiğinde, başarılı bir marka yönetimi stratejisi oluşturulabilir. Her bir bileşen, markanın güçlendirilmesi, tanıtılması ve tüketicilerle sürdürülebilir bir ilişki kurulması için kritik bir rol oynar. Bu model, işletmelere marka stratejilerini geliştirme ve uygulama sürecinde rehberlik sağlar. Keller ve Lehmann (2006) tarafından belirtilenlere göre, bir markanın tüketicinin zihnindeki konumu olan marka konumlandırma ile markanın ilişkilendirmeleri yakından ilişkilidir. Bu, markanın kalite gibi somut ürün özelliklerinin yanı sıra soyut yönleri ve markanın eylemlerini içerir.

YZ uygulamaları, işletmelerin müşteri deneyimini iyileştirmesi, operasyonel verimliliği artırması ve rekabet avantajı elde etmesi için önemli araçlardır. YZ, işletmelerde ürün ve marka yönetimi büyük bir rol oynamaktadır ve bu rolün giderek artan bir şekilde önem kazandığını söyleyebiliriz. İşletmeler, YZ teknolojilerini ürün ve marka yönetimi süreçlerinde kullanarak daha rekabetçi olabilirler. YZ, pazar analizi ve tüketici davranışlarını anlama konusunda büyük bir etki yaratır. Büyük veri analitiği ve makine öğrenimi sayesinde, işletmeler, müşterilerinin tercihlerini, alışveriş alışkanlıklarını ve beklentilerini daha iyi anlayabilirler. Bu bilgiler, yeni ürünlerin geliştirilmesi, mevcut ürünlerin iyileştirilmesi ve pazarlama stratejilerinin oluşturulması için çok değerli bir temel oluşturur. Ayrıca, YZ, ürün ve hizmetlerin kişiselleştirilmesinde de kritik bir rol oynar. İşletmeler, müşteriye özel öneriler sunarak ve ihtiyaca yönelik ürün ve hizmetler geliştirerek müşteri sadakatini artırabilirler. Bu da marka değerini yükseltir. Üretim süreçlerinde YZ kullanımı, ürün kalitesini artırabilir ve üretim maliyetlerini düşürebilir. Örneğin, otomasyon ve robotik sistemler, ürünlerin daha hızlı ve hassas bir şekilde üretilmesine yardımcı olabilir. YZ, müşteri hizmetleri ve iletişimde de büyük bir rol oynar. Chatbotlar ve otomatik müşteri hizmetleri, müşterilere 7/24 destek sağlayabilir ve sorunları hızlı bir şekilde çözebilirler. YZ, işletmelerin ürün ve marka yönetimi süreçlerini daha verimli hale getirirken, rekabetçi avantaj elde etmelerine de yardımcı olur. Bu nedenle, işletmeler için YZ'nin rolü ve önemi giderek artmaktadır. **Şekil 2**'de farklı YZ uygulamaları gösterilmektedir.



Şekil 2. Yapay Zekâ uygulamaları. Kaynak: (Agersborg ve diğ., 2020)

Bu modelde belirtildiği üzere YZ uygulamaları, işletmeler için özellikle şu faydaları sağlamaktadır.

- **Otomatik Müşteri Hizmetleri:** Bu uygulama, YZ teknolojilerini kullanarak müşteri hizmetleri süreçlerini otomatize etmeyi amaçlar. Chatbotlar veya sanal asistanlar gibi YZ tabanlı sistemler, müşteri sorularını yanıtlayabilir, sorunları çözebilir ve hatta siparişlerin takibini yapabilir. Bu sayede şirketler müşteri hizmetleri maliyetlerini azaltabilir ve daha hızlı yanıt verme kapasitesi kazanır. YZ alanındaki ilerlemeler müşteri hizmetleri içindeki görevleri otomatikleştirmeye olanak sağlar ve bu sayede işletmeler YZ'dan verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek ve müşteri deneyimini iyileştirmede faydalanabilirler (Nordheim ve diğ., 2019). Yazarlar ayrıca birçok şirketin kullanıcılarla etkileşimde bulunan bilgisayar programları olan AI destekli sohbet botlarını kullandığını ifade etmektedirler. Otomatik Müşteri Hizmetleri, müşteri taleplerine otomatik yanıtlar vererek müşterilere istedikleri bilgileri sağlayabilir ve müşteri sorularına hızlı ve gerçek zamanlı yanıt verebilir. Bu botlar, kullanıcılarla etkileşim ve iletişim kurabilirler. Otomatik müşteri hizmetleri kullanmak markalar için müşteri ihtiyaçlarını karşılamak ve kişiselleştirilmiş hizmeti her zaman ve her yerde sunma fırsatları yaratır (Chung ve diğ., 2018).

- **Akıllı Reklamlar:** Bu uygulama, YZ kullanarak reklam kampanyalarını optimize etmeyi hedefler. YZ, reklam bütçesini en iyi şekilde kullanmak için reklam stratejilerini ve hedef kitleyi analiz edebilir. Ayrıca, reklam içeriğini kişiselleştirerek daha etkili reklamlar oluşturabilir. Akıllı reklamların kullanımı YZ teknolojilerini gerçek zamanlı olarak kullanarak tüketicilerin davranış kalıplarını, ilgi alanlarını, reklam tercihlerini ve belirli temas noktalarını tahmin etmelerini sağlar (Li, 2019). Bu durum daha iyi ve daha ilgili iletilerin ortaya çıkmasına yol açar ve bunun sonucunda Tüketici-Marka İlişkilerinin daha güçlü hale gelmesine katkı sağlar.

- **Öneri Sistemleri:** Bu uygulama, kullanıcıların geçmiş davranışlarına dayalı olarak ürün veya içerik önerileri sunar. Örneğin, bir e-ticaret platformunda kullanıcıya ilgi duyabileceği ürünleri veya bir dizi film veya şarkı önerisi sunabilir. Bu, kullanıcı deneyimini geliştirmenin yanı sıra satışları artırabilir. YZ marka yöneticilerine müşterilere ne önerileceği konusunda önerilerde bulunmak için müşterilerin arama bilgileri, ilgi alanları ve tercihleri hakkındaki verileri kullanarak içgörüler üretmelerine yardımcı olabilir (Kietzmann ve diğ., 2018).

- **Müşteri Segmentasyon Sistemleri:** Müşteri davranışını analiz etme ve marka yönetimi stratejileri oluşturma sürecinde müşteri segmentasyonu önemlidir (Chen ve diğ., 2018). Bu sistemler, müşteri verilerini analiz ederek farklı müşteri gruplarını tanımlar. Bu gruplamalar, pazarlama stratejilerini

kişiselleştirmek ve hedef kitleye özgü kampanyalar oluşturmak için kullanılabilir. Müşteri segmentasyonu, pazarlama verimliliğini artırmak için önemlidir. Müşteri segmentasyonu sistemleri, YZ algoritmalarını kullanan, geniş veri kümeleri içinde müşterilerin desenlerini ve doğal gruplamalarını tanımlamaya yardımcı olabilir (Tsiptsis ve Chorianopoulos, 2011).

- **Dönüşüm Oranı Optimizasyon Sistemleri:** Bu uygulama, web siteleri veya uygulamalardaki kullanıcıların istenilen eylemi gerçekleştirmelerini teşvik etmeyi amaçlar. YZ, kullanıcı etkileşimlerini analiz ederek dönüşüm oranlarını artırmak için önerilerde bulunabilir. Örneğin, bir e-ticaret sitesinde alışveriş sepetini terk eden kullanıcılara özel teklifler sunabilir. YZ teknolojilerindeki ilerlemeleri sayesinde, dönüşüm oranı optimizasyon Sistemleri gerçek zamanlı olarak birçok web sitesi tasarımını etkin bir şekilde test edebilir ve değerlendirebilir (Miikkulainen ve diğ., 2018).

- **Eğilim Modelleme:** Büyük veri dosyalarını analiz ederek YZ teknolojileri müşterinin yaşam boyu değeri, yeniden katılım olasılığı ve müşteri kaybı eğilimi gibi özelliklerini ölçebilir ve değerlendirebilir. Bu, şirketlerin müşterileri daha iyi anlamalarına ve müşteri ilişkilerini yönetmelerine yardımcı olabilir (Kietzmann ve diğ., 2018). Bu durum bir kullanıcının veya müşterinin belirli bir davranışı sergileme olasılığını tahmin etmeyi amaçlar. Örneğin, bir müşterinin belirli bir ürünü satın alma olasılığını tahmin edebilir. Bu tahminler, pazarlama stratejilerini kişiselleştirmek için kullanılabilir.

- **Dinamik Fiyatlandırma:** Bu uygulama, fiyatlandırma stratejilerini gerçek zamanlı olarak uyarlamayı amaçlar. YZ, talep, rekabet, stok seviyeleri ve diğer faktörleri analiz ederek fiyatları otomatik olarak ayarlayabilir. Bu, şirketlere rekabet avantajı sağlar ve kar marjlarını optimize eder. YZ markaların talep, tüketici davranışı, mevsimsellik ve rakiplerle ilgili verilere dayalı olarak fiyatları otomatik olarak ayarlamasını mümkün kılarak müşteriler için değeri optimize etmektedir (Kietzmann ve diğ., 2018).

Görüldüğü üzere YZ uygulamaları, işletmeler için önemli faydalar sunmaktadır. İlk olarak, otomatik müşteri hizmetleri, YZ teknolojilerini kullanarak müşteri hizmetlerini otomatize etmeyi amaçlar. Bu, chatbotlar veya sanal asistanlar gibi YZ tabanlı sistemlerin müşteri sorularını yanıtlayarak, sorunları çözerek ve siparişleri takip ederek şirketlere maliyet tasarrufu sağlamalarına ve müşterilere daha hızlı hizmet verme kapasitesi kazandırmalarına olanak tanır. Ayrıca, akıllı reklamlar YZ kullanarak reklam kampanyalarını optimize etmeyi hedefler, tüketici davranışlarını tahmin ederek daha etkili reklamlar oluşturur

ve tüketici-marka ilişkilerini güçlendirir. Öneri sistemleri, kullanıcıların geçmiş davranışlarına dayalı olarak ürün veya içerik önerileri sunar ve böylece kullanıcı deneyimini geliştirirken satışları artırır. Müşteri segmentasyon sistemleri, müşteri davranışını analiz eder ve pazarlama stratejilerini kişiselleştirmek için müşteri gruplamaları oluşturur. Dönüşüm oranı optimizasyon sistemleri, web siteleri veya uygulamalardaki dönüşüm oranlarını artırmak için kullanıcı etkileşimlerini analiz eder. Eğilim modelleme, müşterilerin özelliklerini ölçer ve tahmin eder, bu da pazarlama stratejilerini kişiselleştirmeye yardımcı olur. Son olarak, dinamik fiyatlandırma, fiyatlandırma stratejilerini gerçek zamanlı olarak uyarlar ve şirketlere rekabet avantajı sağlar. Bu YZ uygulamaları, işletmelere verimlilik artışı, maliyet tasarrufu ve müşteri deneyimini iyileştirme fırsatları sunar.

4. Sonuç

YZ'nın işletmelerde ürün ve marka yönetimindeki rolü ve önemi gün geçtikçe artmaktadır. Markaların başarısı ve rekabet avantajı, YZ teknolojilerinin kullanımıyla büyük ölçüde artabilir. YZ, markaların müşterilere daha iyi bir deneyim sunmalarına, operasyonel verimliliği artırmalarına ve pazarlama stratejilerini kişiselleştirmelerine yardımcı olur. Büyük veri analizi, makine öğrenimi ve diğer YZ teknikleri sayesinde, işletmeler müşteri davranışlarını daha iyi anlayabilirler. Bu bilgiler, ürün geliştirme, pazarlama stratejileri ve fiyatlandırma konularında önemli içgörüler sağlar.

YZ'nın işletmeler için sunduğu avantajlar arasında otomatik müşteri hizmetleri, akıllı reklamlar, öneri sistemleri, müşteri segmentasyon sistemleri, dönüşüm oranı optimizasyon sistemleri, eğilim modelleme ve dinamik fiyatlandırma bulunmaktadır. Bu uygulamalar, işletmelere müşteri memnuniyetini artırma, maliyetleri düşürme, satışları artırma ve rekabet avantajı elde etme fırsatları sunar. YZ teknolojileri, işletmelerin verileri daha iyi analiz etmelerine ve daha akıllı kararlar almalarına yardımcı olur.

Sonuç olarak, YZ'nın ürün ve marka yönetimi üzerindeki etkisi giderek artmaktadır ve işletmeler için büyük bir öneme sahiptir. YZ teknolojileri, işletmelerin rekabet avantajını artırmasına, müşteri deneyimini iyileştirmesine ve operasyonel verimliliği artırmasına yardımcı olur. Bu nedenle, işletmelerin YZ teknolojilerini stratejik bir şekilde kullanmaları ve bu teknolojilere yatırım yapmaları önemlidir. YZ'nın marka yönetimi alanında sunduğu potansiyel, işletmelere daha rekabetçi ve başarılı olma fırsatı sunar.

5. Özet

YZ, işletmeler için ürün ve marka yönetiminde günümüz iş dünyasının hızla değişen dinamiklerine ve tüketici beklentilerine daha akıllı ve inovatif yaklaşımlar geliştirmede hayati öneme haiz bir konudur. Ürünlere ait markalar, ürün veya hizmetlerin benzersizliğini vurgulayarak, işlevsel, mantıksal, sembolik, soyut ve somut özelliklerle fark yaratmaya çalışan özel varlıklardır. Ayrıca, markaları benzer rakip ürünler veya hizmetlerden ayırt etmek için tanımlayıcı işaretler olarak da kullanılırlar. Markaların rekabetçi pazarda varlığını sürdürebilmeleri için tüketici beklentilerine hızla uyum sağlamaları ve bu yeni teknolojileri entegre etmeleri gerekmektedir. İşte bu noktada ürün ve marka yönetiminde YZ teknolojileri devreye girmektedir. YZ, işletmelere rekabet avantajı kazandırma, verimliliği artırma ve tüketici ihtiyaçlarına daha iyi cevap verme konularında kritik bir rol oynamaktadır. YZ teknolojileri, büyük veri analizi, otomatik karar verme, doğal dil işleme, görüntü tanıma ve daha birçok alanda işletmelere çeşitli avantajlar sunar. Aynı zamanda, ürün ve marka yönetimi süreçlerini de içerir. Bu teknolojiler, müşteri analizi, tüketici duygusal analiz, müşteri hizmetleri ve iletişimi, öneri sistemleri, veri analizi ve tahmin, sosyal medya izleme ve reklam optimizasyonu gibi bir dizi alanda marka yönetimine katkı sağlar. YZ'nin ürün ve marka yönetimi alanındaki etkisi giderek daha fazla önem kazanmaktadır. İşletmelere müşteri deneyimini iyileştirme, operasyonel verimliliği artırma ve rekabet avantajı elde etme fırsatı sunar. Bu nedenle, işletmelerin YZ'yı marka yönetimi stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olarak benimsemesi ve kullanması, rekabetçi bir avantaj elde etmelerine yardımcı olabilir. YZ'nin bugün olduğu gibi gelecekte de ürün ve marka yönetimini daha etkili ve verimli hale getirerek iş dünyasında büyük bir etki yaratmaya devam edeceği değerlendirilmektedir.

Kaynakça

Agersborg, C., Månsson, I., & Roth, E. (2020). Brand Management and Artificial Intelligence-A World of Man Plus Machine-A qualitative study exploring how Artificial Intelligence can contribute to Brand Management in the B2C sector.

Azize, Ş., Cemal, Z., & Hakan, K. (2012). Does brand communication increase brand trust? The empirical research on global mobile phone brands. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 1361-1369.

Carah, N., & Angus, D. (2018). Algorithmic brand culture: participatory labour, machine learning and branding on social media. *Media, Culture & Society*, 40(2), 178-194.

Chen, X., Fang, Y., Yang, M., Nie, F., Zhao, Z., & Huang, J. Z. (2017). Purtreeclust: A clustering algorithm for customer segmentation from massive customer transaction data. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, 30(3), 559-572.

Chung, M., Ko, E., Joung, H., & Kim, S. J. (2020). Chatbot e-service and customer satisfaction regarding luxury brands. *Journal of Business Research*, 117, 587-595.

Da Silveira, C., Lages, C., & Simões, C. (2013). Reconceptualizing brand identity in a dynamic environment. *Journal of Business Research*, 66(1), 28-36.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard business review*, 96(1), 108-116.

Deb, S. K., Jain, R., & Deb, V. (2018, January). Artificial intelligence—creating automated insights for customer relationship management. In 2018 8th international conference on cloud computing, data science & engineering (Confluence) (pp. 758-764). IEEE.

Haugeland, J. (1989). *Artificial intelligence: The very idea*. MIT press.

Hutter, K., Hautz, J., Dennhardt, S., & Füller, J. (2013). The impact of user interactions in social media on brand awareness and purchase intention: the case of MINI on Facebook. *Journal of product & brand management*, 22(5/6), 342-351.

Keller, K. L., & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: Research findings and future priorities. *Marketing science*, 25(6), 740-759.

Kietzmann, J., Paschen, J., & Treen, E. (2018). Artificial intelligence in advertising: How marketers can leverage artificial intelligence along the consumer journey. *Journal of Advertising Research*, 58(3), 263-267.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management*, Pearson Education Inc. New Jersey.

Kumar, J., & Nayak, J. K. (2019). Brand engagement without brand ownership: a case of non-brand owner community members. *Journal of Product & Brand Management*, 28(2), 216-230.

Li, H. (2019). Special Section Introduction: Artificial Intelligence and Advertising. *Journal of Advertising*, 48(4), 333-337. DOI: 10.1080/00913367.2019.1654947.

Marinchak, C. M., Forrest, E., & Hoanca, B. (2018). Artificial intelligence: Redefining marketing management and the customer experience. *International Journal of E-Entrepreneurship and Innovation (IJEEI)*, 8(2), 14-24.

Miikkulainen, R., Iscoe, N., Shagrin, A., Rapp, R., Nazari, S., McGrath, P., ... & Lamba, G. (2018, April). Sentient ascend: AI-based massively multivariate

conversion rate optimization. In Proceedings of the AAAI Conference on Artificial Intelligence (Vol. 32, No. 1).

Miklosik, A., Kuchta, M., Evans, N., & Zak, S. (2019). Towards the adoption of machine learning-based analytical tools in digital marketing. *Ieee Access*, 7, 85705-85718.

Nordheim, C. B., Følstad, A., & Bjørkli, C. A. (2019). An initial model of trust in chatbots for customer service—findings from a questionnaire study. *Interacting with Computers*, 31(3), 317-335.

Qiao, C., Gang, F., & XueJie, C. (2019, May). Analysis on The Development of AI Clothing Marketing. In 2019 4th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSSED 2019) (pp. 34-37). Atlantis Press.

Sääksjärvi, M., & Samiee, S. (2011). Relationships among brand identity, brand image and brand preference: differences between cyber and extension retail brands over time. *Journal of interactive marketing*, 25(3), 169-177.

Seetharaman, A., Azlan Bin Mohd Nadzir, Z., & Gunalan, S. (2001). A conceptual study on brand valuation. *Journal of product & brand Management*, 10(4), 243-256.

Tsiptsis, K. K., & Chorianopoulos, A. (2011). Data mining techniques in CRM: inside customer segmentation. John Wiley & Sons.

Veloutsou, C. (2015). Brand evaluation, satisfaction and trust as predictors of brand loyalty: the mediator-moderator effect of brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, 32(6), 405-421.

Veloutsou, C., & Guzman, F. (2017). The evolution of brand management thinking over the last 25 years as recorded in the *Journal of Product and Brand Management*. *Journal of Product & Brand Management*, 26(1), 2-12.

West, A., Clifford, J., & Atkinson, D. (2018). “Alexa, build me a brand” An Investigation into the impact of Artificial Intelligence on Branding. *The Business & Management Review*, 9(3), 321-330.

Yılmaz, M.K., Bağdiken, S. (2015). Endüstriyel Hizmetlerde Marka Değeri: Muhasebe Yazılım Programı Kullanıcıları Üzerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(3).

BÖLÜM II

TÜKETİCİ DAVRANIŞI ÇERÇEVESİNDE AHLAKİ LİSANSLAMA TEORİSİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

*An Examination of Moral Licensing Theory within the
Consumer Behavior Framework*

Neşenur ALTINIĞNE

(Dr. Öğretim Üyesi), İstanbul Bilgi Üniversitesi

E-mail: nesenur.altinigne@bilgi.edu.tr

ORCID: 0000-0002-9824-1763

1. Giriş

Ahlaki lisanslama (ruhsatlandırma) etkisi, başlangıçta etik davranışlar sergileyen bireylerin (firmaların) daha sonra ahlak dışı, etik dışı veya başka bir şekilde sorunlu davranışlar sergileyebileceğini ve bunun diğerlerine oranla daha büyük müsamaha ile karşılanabileceğini öne sürmektedir (Merritt vd., 2010). Bu etki, bireyin kendi verdiği kararlarla ilgili olabildiği gibi iletişim halinde olduğu diğer bireyler veya kurumlarla ilgili de ortaya çıkabilmektedir. Tüketici-marka ilişkileri çerçevesinde değerlendirildiğinde ise ahlaki lisanslama teorisi, tüketicilerin, markaları yaptıkları hatalar sonrasında değerlendirirken, bu değerlendirmeyi onların geçmişteki eylemleri ışığında yaptığını savunmaktadır. Bu durum, gerek eylemi gerçekleştirenin (firma) gerekse eylemi gözlemleyen ve değerlendirenin (tüketici) gözünden benzer şekilde gerçekleşmektedir. Örneğin, bir sivil toplum kuruluşu için bağışta bulunan bir firma daha sonra vergi beyannamesini doldururken bazı ek gelirleri bildirmeyi “unutmayı” kendisi için daha kabul edilebilir bulabilmektedir. Ahlaki lisanslama teorisinin ana fikri, önceden yapılan iyi bir davranışın daha sonra ahlaki açıdan sorgulanabilir davranışlarda bulunmaya imkân tanıyan bir “lisans” sağlamasıyla ilgilidir. Bugüne kadar ahlaki lisanslama üzerine çeşitli çalışmalar yapılmıştır.

Bununla birlikte, ahlaki lisanslamanın hangi koşullar altında gerçekleşebileceği ve ardında yatan mekanizmalar net olarak ortaya koyulamamıştır. Bu noktadan hareketle, bu bölümde, pazarlama alanında, ahlaki lisanslama üzerine yapılan çalışmalar incelenmiş ve genel bir bakış açısı sunulmaya çalışılmıştır.

Ahlaki lisanslama, ilk bakışta, davranışta tutarlılığı vurgulayan bir dizi köklü psikolojik bulgu ve teori ile çelişiyor gibi görünmektedir. Örneğin, benlik algısı kuramına göre, bireyler kendi davranışlarına ilişkin gözlemlerinden tutumlarını şekillendirmekte ve bu tutumlar da nihayetinde davranışlarını etkilemektedir. (Bem, 1972). Dolayısıyla, iyi bir davranışta bulunan bireylerin kendilerini iyi ve ahlaklı bir birey olarak görmeleri ve bu tutumun da gelecekteki ahlaklı davranışlarına yol açması beklenmektedir. Bununla birlikte, denge teorisi (Heider, 1946), bilişsel uyumsuzluk teorisi (Festinger, 1957) insan davranışının temel motivasyon kaynaklarından biri olarak dengeyi vurgulamaktadır (Abelson vd., 1968; Gawronski ve Strack, 2012). Bu nedenle önemli sosyal psikolojik teoriler, bireylerin eylemlerinde iyi ve ahlaklı olmayı (öyle görünmeyi) sevindiklerini ve özellikle de geçmiş ahlaklı davranışları yakın zamanda vurgulandığında, tutarlı görünmenin önemli olduğunu öngörmektedir. Bununla birlikte, denge perspektifinden yaklaşıldığında, gerçekleştirilen iyi bir davranışın daha az iyi ya da şüpheli bir davranışa alan açtığı da savunulmaktadır.

Yapılan ahlaklı/iyi eylem sonrası etik dışı bir davranışa daha müsamahakar yaklaşma anlamına gelen ahlaki lisanslama teorisi, tüketici davranışları (Khan ve Dhar, 2006), bağış yapma eğilimi (Conway ve Peetz, 2012) ve ırkçı tutumlar (Choi ve Crandall, 2008; Effron, vd., 2012) dahil olmak üzere farklı alanlarda gözlemlenmektedir. Ancak yazında, tüketicilerin marka hatalarını ya da kendi tüketim tercihlerine ilişkin kararlarını lisanslarken nasıl bir süreç izlediklerine ve ahlaki lisanslama kavramının farklı çeşitlerine ilişkin pek fazla araştırma bulunmamaktadır. Bu kadar farklı alanda etki yaratabilen ahlaki lisanslamanın incelenmesi tüketicilerin motivasyonları ve davranışlarının anlaşılması açısından önem arz etmektedir.

2. Ahlaklı Lisanslama Tanımları ve Örnekleri

Ahlaki lisanslama kavramı ilk olarak ayrımcılık ve ırkçılık bağlamında ortaya koyulmuş (Monin ve Miller, 2001), ve daha sonra yapılan çalışmalarda prososyal davranış (Jordan vd., 2011) ve tüketici kararları (Khan ve Dhar, 2006) da dahil olmak üzere çeşitli alanlarda ahlaki lisanslama etkileri incelenmiştir. Ahlaklı lisanslama etkilerine ilişkin sonuçların çoğu ampirik çalışmalardan elde edilmiş olmakla birlikte, doğal günlük yaşam sırasında etik ve etik olmayan

eylemlerin sıklığına ilişkin tekrarlanan anlık değerlendirmeler kullanılarak incelendiği çalışmalar da bulunmaktadır (Hofmann vd., 2014). Bu kısımda temel olarak ahlaki lisanslamanın genel tanımları üzerinde durulmaktadır.

Başlangıçta etik bir şekilde davranan bireylerin daha sonra etik dışı veya başka bir şekilde sorunlu davranışlar sergileyebileceğini ifade eden ahlaki lisanslamanın nedeni, bireyin önceki iyi davranışının ahlaki özsaygısını artırması ve bu durumun ona daha sonra ahlaki açıdan sorgulanabilir davranışlarda bulunma hakkı verdiğini düşünmesidir (Aquino, 2002; Merritt vd., 2010). Başka bir deyişle, ahlaki lisanslama mekanizmasına göre bir birey, sergilediği iyi davranışlar ya da yaptığı iyilikler ahlaki bilançosunda pozitif olduğu sürece, daha az ahlaklı eylemleri gerçekleştirmeyi karşılayacak ahlaki birikiminin olduğu fikri üzerinden hareket etmektedir (Khan ve Dhar, 2006).

Teorik düzeyde, ahlaki lisanslama süreci “Geçmişte yapılan iyi işler, bireyleri ahlak dışı, etik dışı ya da başka türlü sorunlu davranışlarda bulunma konusunda özgürleştirebilir ve bireyler normalde ahlak dışı hissetme ya da görünme korkusuyla kaçınacakları davranışlarda bulunabilirler” şeklinde tanımlanmaktadır (Blanken vd., 2015, s.541). Ahlaki lisanslama, daha geniş bir kategori olan psikolojik ruhsatlandırmanın bir örneği olarak da görülmektedir. Psikolojik ruhsatlandırma “bireyin davranışsal geçmişinin, içinde bulunduğu sosyal bağlamının, normalde kendisini itibarsızlaştıracak bir şeyi meşru olarak yapmasına ya da söylemesine izin verdiği algısı” olarak tanımlanmaktadır (bir azınlık grubunun üyesi olmanın bireye o grubu eleştirme ruhsatı vermesi) (Miller ve Effron, 2010, s. 116). Ancak, ahlaki lisanslama kişinin geçmişte yaptığı iyi işlere atıfta bulunurken, daha geniş bir kategori olan psikolojik lisanslama geçmişte mutlaka iyi davranışlarda bulunmayı veya iyi niyetler sergilemeyi içermediğinden bu iki kavram ayrışmaktadır.

Ahlaki lisanslama yazını incelendiğinde, bu teorinin ayrıca ahlaki öz düzenleme çerçevesinin bir parçası olarak da yorumlandığı görülmektedir. Burada temel nokta, bireyin etik olmayan davranışlar sergileyip sergilemeyeceğini etik davranışla ilişkili maliyetlerin ve bireyin ahlaki öz değerinin dengelenmesinin belirlediğidir (Sachdeva vd., 2009). Ahlaki kimlik perspektifinden bakıldığında (Monin ve Miller, 2001), başlangıçtaki etik davranış, sonraki olumsuz davranışın daha az zararlı olarak yorumlanmasına neden olmaktadır. Ahlaki lisanslamanın diğer yüzü olarak tanımlanan ahlaki arınma (West ve Zhong, 2015) ise yakın zamanda gerçekleştirilen veya hatırlanan olumsuz davranışın, daha sonra olumlu davranış sergileme ihtimalini artırdığı durumları ifade etmektedir. Bireyin ahlaki imajı oturduğunda (lisanslama), bu ahlaki imajı kaybetme korkusu

olmadan ahlak dışı bir eyleme izin verebilir, aksine, birey başkalarına ahlaksız görüldüğünü düşündüğünde, ahlaki imajını yeniden tesis etmek için müteakip olumlu eylemlere ihtiyaç duymaktadır (telafi veya arınma).

Ahlaki lisanslama hem bireysel hem de toplumsal davranışlar için geçerlidir. Örneğin, Obama'yı destekleyerek önyargılı olmayan tutumlarını ortaya koyan bireylerin daha sonra ırkçı yargılarda bulunma olasılıkları daha yüksektir (Effron vd., 2009) ya da ağırlıklı olarak sebze satın alan müşterilerin, şekerleme bölümüne gitme olasılığının satın almayanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Saygı, 2022). Başka bir araştırmada ise kendi ahlaki eylemlerini hatırlayan bireylerin daha sonra daha az toplum yanlısı eğilimler sergilediği (Jordan vd., 2011) ve ahlaki eylemlerini hatırlamayan bireylere kıyasla daha yüksek bir kazanç elde etmek için daha fazla hile yapma eğiliminde oldukları görülmüştür (Clot et al., 2014; Jordan vd., 2011). Yazındaki çalışmalara göre bireyler yaptıkları iyilikler ya da ahlaki davranışlara güvenerek ideal davranışlardan daha azı ile dengeyi sağlayabileceklerini düşünmektedirler.

Psikoloji alanında bireyler bazında tartışılan ahlaki lisanslama etkisi, tüketici-marka ilişkileri içerisinde de kendine yer bulmaktadır. Süreç içinde farklı sosyal problemlerin çözümüne ilişkin çalışmalar yapmış ya da yapılan çalışmaları desteklemiş ve bu çalışmaları/desteği tüketiciler tarafından da bilinen firmalar hata yaptıklarında tüketiciler bu firmaların daha “iyi niyetli” firmalar olduklarını düşünüp (lisanslama) hatalarına karşı daha müsamahakâr yaklaşmaktadırlar. Firmalar ise bu mekanizmanın diğer yönlü etkisinin de farkında davranarak özellikle herhangi bir hatalı durumdan sonra tüketicinin algısındaki yerini geri kazanabilmek için etik çabaları destekleme yoluna (arındırma) baş vurmaktadırlar. Ayrıca bireylerin kendileriyle ilgili etik değerlendirmelerinin firmalarla olan ilişkilerine ve tercihlerine yansıdığına ilişkin çalışmalar da bulunmaktadır. Schlegelmilch ve Simbrunner (2019) tüketicilerin karar verme süreçleri üzerine yaptıkları çalışmalarında, tüketicilerin seçimlerini iki farklı durum üzerinden anlamaya çalışmış ve katılımcıların bir kısmına önce ürün seçimi (hedonik/fonksiyonel) sürecine dâhil ederken diğer bir grubu ise önce bağış yapma (çok/az/hiç) sürecine atamışlardır. Araştırma sonuçları, kendilerine ilk olarak ürün tipi ile ilgili seçim yapma hakkı verilen tüketicilerden hedonik bir ürün satın alma kararı verenlerin, sonrasında hayır kurumlarına önemli ölçüde daha fazla bağış yapmaya istekli olduklarını (arındırma) göstermiştir. Bununla birlikte, sonuçlar ilk olarak bağış yapma ile ilgili seçim hakkı sunulan ve bu noktada çok az bağış yapan veya hiç bağış yapmayanların, bu davranışı

takiben hedonik bir ürün için bütçe ayırmayı reddettiklerini ortaya koymaktadır. Araştırmacılar, az bağıştta bulunmanın ya da bağış yapmayı reddetmenin tüketicilerde etik olmayan/şüpheli bir davranış gerçekleştirdikleri düşüncesine ve buna bağılı olarak tüketicilerde suçluluk duygusuna yol açtığını savunmuşlardır. Bu nedenle de etik olmadığını düşündükleri ve suçluluk duygusuna neden olan bu davranışın arkasından, yine daha az etik davranış (hedonik bir ürüne para harcama) sergilemekten kaçındıkları sonucuna ulaşmıştıır (Dahl vd., 2003; Kivetz ve Simonson, 2002).

3. Ahlaki Lisanslama Etkisine İlişkin Düzenleyici Değişkenler

Ahlaki lisanslama etkileri, zaman zaman bireylerin farklı durumlarda davranışlarında tutarlılığı korumayı amaçladıkları ilkesiyle çelişiyor gibi görünmektedir (Gawronski ve Strack, 2012). Bu nedenle, dengeleme mekanizmalarının veya tutarlılık eğilimlerinin ne zaman ve neden baskın olduğunu açıklayan düzenleyicilerinin belirlenmesi bu alandaki araştırmaların odak noktalarından biridir (Mullen ve Monin, 2016). Genel bir dengeleme mekanizması hem lisanslama hem de arındırma etkisiyle ilişkili olabilmektedir, ancak mevcut yazında bu konuda kesin bir sonuca varmamızı sağlayabilecek bir araştırma bulunmamaktadır (Blanken vd., 2015).

3.1. Ahlaki Özellikler ve Ahlaki Eylemler Arasındaki Ayrım

Conway ve Peetz (2012) çalışmalarında, bireyin daha önce gerçekleştirdiği etik eylemlerini hatırlanmasının lisanslamaya (sonraki daha az etik davranışa izin verme) neden olduğunu, ancak bireyin mevcut ahlaki kişilik özelliklerini hatırlanmasının ise daha sonraki yeni ahlaklı davranışlara yol açtığını ortaya koymaktadırlar. Buna göre, daha önceki ahlaklı bir eylemin hatırlanması, hâlihazırda ahlaklı olma hedefine doğru ilerlemek kaydedildiğini düşündürmektedir. Bu nedenle, birey daha sonra ahlaklı olarak doğru olanı yapma ile çıkarlarına göre hareket etme arasında seçim yapmak durumunda kaldığında, zaten ahlaklı olma hedefine yönelik ilerleme kaydettiğini düşündüğünden bu hedef daha az önemli hale gelmektedir. Bu önemsizleşme sonrasında da çıkarların daha baskın olması durumunun daha muhtemel olduğunu savunulmaktadır. Buna karşılık, aynı çalışmada, ahlaki kişilik özelliklerinin hatırlanmasının daha soyut ahlaki kimlik kaygılarını harekete geçirdiği düşünülmektedir. Bu bireysel özelliklerin hatırlanması genel ahlaki anlayış kavramını aktive ettiğinden, bireyler sonraki kararlarında daha fazla ahlaki normlara uygun olma eğilimi sergilemektedirler, bu nedenle de ahlaki lisanslama etkisi gerçekleşmemektedir. Bu yaklaşım, ahlaki

lisanslama etkisinin sadece eylemler/davranışlar aracılığıyla ortaya çıktığını savunmaktadır (Conway ve Peetz, 2012).

Tüketiciler de karar verme süreçlerinde benzer şekilde kendi davranışlarını ya da kişilik özelliklerini hatırlama durumlarına göre bir sonraki seçimlerini yapmaktadırlar. Bir önceki gün alışverişe geldiğinde bez çantasını yanında getirmiş olan bir tüketicinin daha sonraki gün çevreye pek de duyarlı olmadığı bilinen bir ürünü satın almayı tercih edebilmekte ve bu davranışı önceden sergilediği etik davranış sonrasında bir hak olarak görebilmektedir. Tüketici – firma ilişkileri açısından değerlendirildiğinde ise firmaların kurumsal özellikleri/kimlikleri ve davranışları arasında bireylerinki kadar keskin bir ayırım yapılamadığından tüketicilerin firmaya ilişkin tecrübe ve bağlılıkları karar verme süreçleri üzerinde etkili olmaktadır (Schlegelmilch ve Simbrunner, 2019).

3.2. Ahlaki Eylemin Varsayım (Niyet) veya Gerçek Davranış Üzerinden Ölçülmesi

Yazında yapılan araştırmalar ahlaki lisanslamaya ilişkin değerlendirmeleri yapabilmek adına genellikle iki farklı yöntem izlemektedirler. Birinci yöntem varsayımsal (hipotetik) olarak tüketicinin, bireyin bu yöndeki niyetinin ölçülmesini, ikinci yaklaşım ise bireyin gerçek davranışının (belirli bir meblağın araştırma içinde katılımcıya verilip buna ilişkin seçimlerin yapılması) değerlendirilmesini içermektedir. Bağımlı değişkenin gerçek davranış olarak ölçülüp ölçülmemesine bağlı olarak (gerçek para bağışlamak yerine bağışlamak istediği para miktarını belirtmek) ahlaki lisanslama etkisi farklılık gösterebilmektedir. Yazındaki araştırmalar, bireylerin ahlaklı olmanın maliyetinden kaçınırken aynı zamanda ahlaklı görünmek istediklerini de ortaya koymaktadır (Dana vd., 2007). Bu nedenle bireyler, ahlaklı/iyi davranışın maliyeti, kendi çıkarlarını gözetken davranışın faydalarını çok azaltmadığı sürece iyi davranış sergileyeceklerdir. Varsayımsal (hipotetik) iyi davranışı sergilemek nispeten zahmetsiz olduğundan, bu gibi durumlarda kişinin istenmeyen davranışları sergileme isteği daha düşük olabilir. Dolayısıyla, varsayımsal davranışa kıyasla gerçek davranıştan söz edildiği durumlarda ahlaki lisanslama etkisinin daha büyük olması beklenmektedir.

3.3. Etki Alanı: Aynı veya Farklı Alanda Gerçekleşmesi

Yazında ayrıca, ahlaki lisanslama etkisinin büyüklüğünün, iyi ve kötü davranışların aynı veya farklı alanda gerçekleşip gerçekleşmediğine göre de değişebileceği üzerinde durulmaktadır.

Ahlaki lisanslama farklı alanlarda da gerçekleşebilen bir etki olarak karşımıza çıkmaktadır. Başka bir deyişle, gerçekleştirilen ahlaklı davranış ile lisanslanan davranış farklı alanlarda da gerçekleşebilmektedir. Örneğin, bir araştırmada toplum hizmeti için gönüllü olarak zaman harcayacaklarını hayal eden katılımcılar daha sonra fonksiyonel ürünler yerine hedonik ürünleri tercih etmişlerdir (Khan ve Dhar, 2006). Başka bir çalışmada ise sanal bir alışveriş ortamında, çevre dostu ürünler satın alan tüketiciler daha sonra bir ultimatoyunda başka bir kuruma/bireye daha az bağış yapmış ve fonksiyonel ürünler satın alan katılımcılara kıyasla daha fazla hile yapma teşebbüsünde bulunmuşlardır (Mazar ve Zhong, 2010). Buradan hareketle, bir alandaki iyi davranışın bireylere sadece aynı alanda daha az etik ya da etik olmayan davranışlara izin vermekle kalmayıp, aynı zamanda ilişkisiz alanlarda da izin verebileceği vurgulanmaktadır. Ancak, finansal değerlendirmelere göre; bireyler belirli bir alanda finansal bir kazanç elde ederlerse (gecikmiş bir uçuş için geri ödeme alınması), bu kazancı genellikle aynı alanla ilgili bir kaleme harcamaları daha kolay olmaktadır (aynı seyahat sırasında lüks bir akşam yemeği) (Blanken vd., 2015). Bu durumda, ahlaki lisanslama konusunda da benzer etkilerin ortaya çıktığı görülmektedir. Finansal eğilimlere paralel olarak, bireylerin bir alanda iyi bir davranış sergiledikten sonra aynı alanda daha şüpheli bir davranış gerçekleştirmeyi daha kolay meşrulaştırmaları ve bu alanda daha güçlü ahlaki lisanslama davranışı sergilemeleri beklenmektedir. Bu nedenle, ahlaklı ve ahlaka aykırı davranışların aynı (farklı) alanda ölçüldüğü durumlarda lisanslama etkilerinin daha büyük (daha küçük) olması beklenmektedir.

4. Ahlaklı Lisanslama ile İlgili Mekanizmalar

Mevcut yazın incelendiğinde ahlaklı lisanslama etkisini açıklayan pek çok farklı mekanizmayla karşılaşılmaktadır. Conway ve Peetz (2012), uzak geçmişteki etik davranışları hatırlamanın kişinin ahlaklı değerlerini daha belirgin hale getirdiğini ve bireyleri bu ahlaklı değerlerle tutarlı davranmaya teşvik ettiğini, diğer yandan yakın zamandaki etik davranışları hatırlamanın, ahlaklı lisanslamaya yol açtığını öne sürmektedir. Araştırmacılar, bu durumun nedeninin, yakın zamandaki ahlaklı davranışların, bireylere iyi bir insan olma hedeflerine doğru ilerleme kaydettiklerini hatırlatması olduğunu belirtmişlerdir. Bu hedefi yerine getirdikten sonra bireyler dikkatlerini, bencil, etik dışı davranışları da içerebilecek diğer hedeflere yöneltebilmektedirler (lisanslama). Diğer yandan, daha uzak bir dönemde (uzak geçmişte) gerçekleştirilmiş etik davranışların hatırlanması ise ahlaklı olma (görünme) hedefine yönelik çabalara

uzun süredir ara verilmiş olduğunu düşündürerek yeniden ahlaki davranışların sergilenmesini (tutarlılık) teşvik etmektedir (Conway ve Peetz, 2012). Yazında bu yaklaşımla tutarlı olarak, hedefe ulaşma duygusu uyandırmanın, sağlıksız yiyecek seçimleri yapmak ve ders çalışmaya daha az zaman harcamak gibi öz denetleme alanında lisanslama davranışlarına da neden olabileceğine yer verilmektedir (Fishbach ve Dhar, 2005).

Ahlaki lisanslama için bir başka olası mekanizma ise Miller ve Effron (2010) tarafından önerilmiş olan krediler ve referanslar yoluyla ahlaki lisanslama olmak üzere iki şekildedir. Birinci mekanizma olan krediler yoluyla ahlaki lisanslama, iyi davranışlarda bulunmanın bireylere, bir tür ahlaki para birimi gibi, sonraki şüpheli davranışları dengeleme işlevi gören krediler kazandırdığını ileri sürmektedir. Ahlaki krediler yaklaşımı, tüketicilerin ihlallerin kötü olduğunu bildiklerini ancak geçmişte gerçekleştirilen ahlaki davranışların bugünkü ahlaki açıdan şüpheli davranışlara alan açtığını savunmaktadır. Bu nedenle, tüketiciler kendilerinin ya da firmaların ihlallerini etik dışı olarak algılamaya devam etseler de bunlara ruhsat (lisans) vermeden önce geçmişteki ahlaklılığın kanıtına ihtiyaç duyarlar.

Bir tüketici yakın zamanda yaptığı gönüllü bir çalışmayı, bir firmanın web sitesinde satın alım aşamasında karşısına çıkan bağış talebini reddetmek için bir hak (kredi) olarak algılayabilmekte ve böylece, kredi elde eden bir kişi iyi bir şey yaptım, şimdi daha az iyi (biraz kötü) bir şey yapabilirim diye düşünebilmektedir. Burada önemli olan nokta etik dışı ya da şüpheli eylemlerin algısında herhangi bir olumlama/değişiklik olmamasına rağmen tüketicinin daha önce kazandığı krediyi düşünerek bu eylemi nötrleştirdiğini (dengelediğini) düşünmesidir. Bu olumsuz davranışın önceki iyi davranışla dengelendiği düşünülür ve böylece bu davranış kabul edilebilir bir hal almaktadır (Miller ve Effron, 2010).

İkinci mekanizma olan referanslar yoluyla ahlaki lisanslama, kişinin davranış geçmişinin (referans), sonraki davranışların yorumlanma şeklini değiştirerek ona bir lisans sağladığı inancı üzerine inşa edilmektedir. Bu referanslar (olumlu, etik davranışlar), kişinin daha sonraki etik dışı davranışlarının “yanlış ya da ahlaksız olmadığına dair tanıklık” etmesi için tekrar tekrar çağırabileceği bir referans olarak yer almaktadır (Merritt vd., 2010; Monin ve Miller, 2001). Gerçekleştirilen önyargısız (objektif) bir davranış, bireyin kendisini önyargısız bir kişi olarak kabul ettirmesini sağlayabilmekte ve daha sonra yapacağı ayrımcı bir tutum, görünüşte önyargısız bir kaynaktan geldiği için daha az önyargılı olarak algılanmaktadır. Bu durum, aslında etik dışı olan bir eylemin, öncesinde iyi bir eylem gerçekleştirilerek kendisini iyi referanslarla konumlanmış bir kaynaktan

gelmesi durumunda daha az kötü olarak algılanacağı anlamına gelmektedir. Krediler ve referanslar yaklaşımlarının arasındaki temel fark krediler yaklaşımda etik dışı davranışın etik dışı bulunmaya devam edilmesi ancak davranış sergileyen kaynağın sahip olduğu kredi nedeniyle durumun nötrlenmesinden (dengelenmesi) kaynaklanmaktadır (Merritt vd., 2010). Referanslar yaklaşımda ise etik dışı davranış, etik bir kaynaktan geldiği için bireyler bu davranış daha az etik dışı görme eğilimindedirler (Monin ve Miller, 2001).

Krediler ve referanslar yaklaşımları, yazında tüketicilerin firmaların hatalarını değerlendirirken kullandıkları mekanizmalar olarak araştırılmıştır. Özellikle öz-bütünlüğü veya öz-değeri koruma ve sürdürmeye yönelik güçlü kişilik özellikleri olan tüketiciler, sevdikleri, bağ kurdukları firmaya yönelik referanslama yolu ile bir çarpıtma sürecinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Kundo, 1990). Bu şekilde, tüketiciler, firma hatalarının veya ihlallerinin anlamlarını yeniden şekillendirmekte ve onları her şeye rağmen ahlaki ve etik görme eğilimindedirler (Merritt vd., 2010; Monin ve Miller, 2001).

Schlegelmilch ve Simbrunner (2019) araştırmalarında marka bağlılığının düzenleyici etkisi altında tüketicilerin ahlaki lisanslama eğilimlerini incelemiştir. Hem yüksek hem de düşük marka bağlılığına sahip tüketicilerin yaygın olarak firma hatalarını/ihlallerini lisanslama eğiliminde oldukları ancak bu durumun etikliğine ilişkin farklı yaklaşımlarla (krediler ve referanslar) hareket ettikleri sonucuna ulaşmışlardır. Araştırma sonucunda, yüksek marka bağlılığına sahip tüketicilerin, belirsiz marka ihlallerini ancak markanın önceki etik davranışına dair kanıtları varsa daha etik olarak algıladıkları; düşük marka bağlılığına sahip tüketicilerinse, markanın önceki ahlaki davranışlarına ilişkin kanıtlara bakmaksızın, belirsiz marka ihlallerini etik dışı olarak algıladıkları vurgulanmaktadır.

5. Sonuç

Tüketici tercihleri sadece fiyat ve kalite tercihlerini değil, aynı zamanda sosyal ve ahlaki değerleri de yansıtmaktadır. Bu nedenle tüketicilerin tercihleri esnasında kararlarını etkileyen ahlaki mekanizmaların çözümlenmesi tüketici davranışlarının ve karar alma süreçlerinin anlaşılması açısından büyük önem arz etmektedir.

Firmaların hataları (etik ihlaller, ürün hataları) yazında kapsamlı olarak ele alınan konulardan biri olmasına rağmen (Tsarenko vd., 2019; Van Vaerenberg vd., 2019) son dönemlerde araştırmacılar daha ziyade bu eylemlerin tüketiciler tarafından nasıl yorumlandığını ve tüketici tepkilerini anlamaya odaklanmış

durumdadırlar (Kang vd., 2021; Shim ve Yang, 2016). Ancak araştırmaların bulguları gerek bağlam gerek farklı düzenleyici değişkenler etkisiyle tutarsızlık göstermektedir. Yazındaki bulguların büyük bir kısmı, firmaların geçmişteki iyi davranışlarının marka ihlallerine yönelik tüketici tepkilerini olumlu yönde etkilediğini bulmuş olmakla birlikte (Kang vd., 2021; Kim ve Park, 2020), bu durumun altında yatan mekanizmalar tam olarak açıklığa kavuşturulamamış durumdadır. Bu bölümde, bu mekanizmaların anlaşılmasına yardımcı olabilmek adına, özellikle ahlaki lisanslama teorisinin tanımları ve altında yatan temel mekanizmalar incelenmiş ve tüketici-marka ilişkileri ile ilgili örnekler üzerinde durulmuştur.

Kaynakça

Abelson, R. P., Aronson, E., McGuire, W. J., Newcomb, T. M., Rosenberg, M. J., & Tannenbaum, P. H. (1968). *Theories of cognitive consistency: A sourcebook*. Chicago, IL: Rand McNally.

Aquino, K. (2002), The self-importance of moral identity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(6), 423- 1440.

Bem, D. J. (1972). Self-perception theory. *Advances in Experimental Social Psychology*, 6, 1-62.

Blanken, I., Van de Ven, N., Zeelenberg, M., & Meijers, M. H. C. (2014). Three attempts to replicate the moral licensing effect. *Social Psychology*, 45, 232-238.

Blanken, I., Van De Ven, N., & Zeelenberg, M. (2015). A meta-analytic review of moral licensing. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 41(4), 540-558.

Choi, B., Crandall, C. S., & La, S. (2014). Permission to be prejudiced: Legitimacy credits in the evaluation of advertisements. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 190-200.

Choi, B., Crandall, C. S., & La, S. (2014). Permission to be prejudiced: Legitimacy credits in the evaluation of advertisements. *Journal of Applied Social Psychology*, 44, 190-200.

Clot, S., Grolleau, G., & Ibanez, L. (2014). Smug alert! Exploring self-licensing behavior in a cheating game. *Economics Letters*, 123, 191-194.

Contaya, P., & Petz, J. (2012). When does feeling moral make you a better person? Conceptual abstraction moderates whether past moral deeds motivate consistency or compensatory behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 38(7), 907-919.

Dahl, D. W., Honea, H., & Manchanda, R. V. (2003). The nature of self-reported guilt in consumption contexts. *Marketing Letters*, 14, 159-171.

Dana, J., Weber, R. A., & Kuang, J. X. (2007). Exploiting moral wiggle room: Experiments demonstrating an illusory preference for fairness. *Economic Theory*, 33, 67-80.

Effron, D. A., Cameron, J. S., & Monin, B. (2009). Endorsing Obama licenses favoring Whites. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, 590-593.

Effron, D. A., Monin, B., & Miller, D. T. (2012). Inventing racist roads not taken: The licensing effect of immoral counterfactual behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103, 916-932.

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Fishbach, A., & Dhar, R. (2005). Goals as excuses or guides: The liberating effect of perceived goal progress on choice. *Journal of Consumer Research*, 32, 370-377.

Gawronski, B., & Strack, F. (2012). *Cognitive consistency: A fundamental principle in social cognition*. New York, NY: Guilford Press.

Heider, F. (1946). Attitudes and cognitive organization. *Journal of Psychology*, 21, 107-112.

Hofmann, W., Wineski, D. C., Brandt, M. J., & Skitka, L. J. (2014). Morality in everyday life. *Science*, 345, 1340-1343.

Jordan, J., Mullen, E., & Murnighan, J. K. (2011). Striving for the moral self: The effects of recalling past moral actions on future moral behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37, 701-713.

Kang, J., Slaten, T., & Choi, W. J. (2021). Felt betrayed or resisted? The impact of pre-crisis corporate social responsibility reputation on post-crisis consumer reactions and retaliatory behavioral intentions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 511-524.

Khan, U., & Dhar, R. (2006). Licensing effect in consumer choice. *Journal of Marketing Research*, 43, 259-266.

Kim, J., & Park, T. (2020). How corporate social responsibility (CSR) saves a company: The role of gratitude in buffering vindictive consumer behavior from product failures. *Journal of Business Research*, 117, 461-472.

Kivetz, R., & Simonson, I. (2002). Earning the right to indulge: Effort as a determinant of customer preferences toward frequency program rewards. *Journal of Marketing Research*, 39(2), 155-170.

Kunda, Z. (1990). The case for motivated reasoning. *Psychological Bulletin*, 108(3), 480.

Mazar, N., & Zhong, C. B. (2010). Do green products make us better people? *Psychological Science*, 21, 494-498.

Merritt, A. C., Effron, D. A., & Monin, B. (2010). Moral self-licensing: When being good frees us to be bad. *Social and Personality Psychology Compass*, 4, 344-357.

Miller, D. T., & Effron, D. A. (2010). Psychological license: When it is needed and how it functions. *Advances in Experimental Social Psychology*, 43, 115-155.

Mullen, E., & Monin, B. (2016). Consistency versus licensing effects of past moral behavior. *Annual review of psychology*, 67, 363-385.

Monin, B., & Miller, D. T. (2001). Moral credentials and the expression of prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81, 33-43.

Sachdeva, S., Iliiev, R., & Medin, D. L. (2009). Sinning saints and saintly sinners: The paradox of moral self-regulation. *Psychological Science*, 20, 523-528.

Saygi, Y. B. (2022). Farkında Olarak Yemek. *Aydın Gastronomy*, 6(1), 91-106.

Schlegelmilch, B. B., & Simbrunner, P. (2019). Moral licensing and moral cleansing applied to company-NGO collaborations in an online context. *Journal of Business Research*, 95, 544-552.

Shim, K., & Yang, S. U. (2016). The effect of bad reputation: The occurrence of crisis, corporate social responsibility, and perceptions of hypocrisy and attitudes toward a company. *Public Relations Review*, 42(1), 68-78.

Tsarenko, Y., Strizhakova, Y., & Otnes, C. C. (2019). Reclaiming the future: Understanding customer forgiveness of service transgressions. *Journal of Service Research*, 22(2), 139-155.

Van Vaerenbergh, Y., Varga, D., De Keyser, A., & Orsingher, C. (2019). The service recovery journey: Conceptualization, integration, and directions for future research. *Journal of Service Research*, 22(2), 103-119.

West, C., & Zhong, C. B. (2015). Moral cleansing. *Current Opinion in Psychology*, 6, 221-225.

BÖLÜM III

MARKA SERMAYESİ İNŞASINDA İKİNCİL MARKA ÇAĞRIŞIMLARININ KALDIRAÇ OLARAK KULLANILMASI

*Using Secondary Brand Associations as
Leverage in Brand Capital Building*

Filiz ASLAN ÇETİN¹ & Yasin SARIKAYA²

*¹(Doç. Dr.), Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
İşletme Bölümü, Üretim Yönetimi ve Pazarlama ABD,
E-mail: filizaslan79@gmail.com,
ORCID: 0000-0002-8210-799X*

*²(Doktora Öğrencisi), Kafkas Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD,
E-mail: yasinsarikaya026@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3265-0529*

1. Giriş

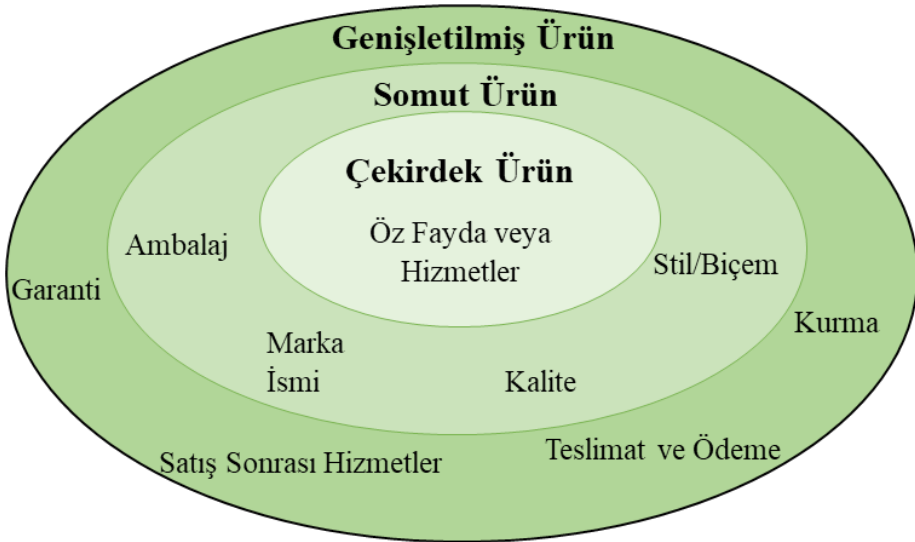
İşletmelerin kar sağlamanın yanı sıra ticari faaliyetlerinin devam etmesi amacıyla sürdürülebilir politikalar geliştirmesi gerekmektedir. Bu amaçla işletmeler, hem işletmeyi koruyarak kar elde etmek, hem de tüketiciyi koruyarak sürdürülebilir adımlar atmak amacıyla markalaşmaktadır. Markalar, pazarda iyi konumda kalabilmesi için iyi bir imaja sahip olmak istemektedir. Tüketici nazarında iyi konumda olabilmenin bir yolu da marka sermayesi inşasında ikincil marka çağrışımlarının kaldıraç olarak kullanılması stratejisi kullanmaktır.

Bu çalışmada, ürün ve marka arasındaki farklar, marka ve marka sermayesi, marka sermayesi unsurları ile kaldıraç olarak kullanılacak ikincil marka unsurları incelenmiştir.

2. Marka ve Marka Sermayesi

Pazarlama faaliyetlerinde temel olarak ürün, fiyat, tutundurma ve dağıtım olarak adlandırılan pazarlama karması kullanılmaktadır (Aslan Çetin & Sarıkaya, 2021).

Pazarlamanın en temel taşlarından biri olan ürün, duyu organlarımızla algılanan somut bir maddedir. Ürün, bir sandalye, koltuk gibi bir nesne olabilir. Ürün, bir ihtiyacı gidererek tüketiciye bir fayda sağlamaktadır. Bu minvalde malın temeli/özü faydadır. Elle tutulamayan, farklı yönlerden insanı doyumsatan, ihtiyaç giderildiği anda varlığı algılanan, tüketiciye yarar sağlayan bölümüne öz/çekirdek ürün denmektedir. Tüketicinin algılamasını kolaylaştıran, ete kemiğe bürünmüş haline ise somut ürün denmektedir. Ürünün nitelikleri yani ambalajı, kalitesi, biçimi ve markası ile işletmeler tüketiciyi etkilemeye çalışmakta diğer taraftan tüketiciler, söz konusu ürünü somut olarak değerlendirebilmektedir. Genişletilmiş ürün ise ete kemiğe bürünen ürün, çeşitli garantiler, satış sonrası hizmetler, ödeme koşulları, ürünün kurulumu vb. bütün ek hizmetlerle donatılmış halidir (Oluç, 2006).



Şekil 1: Ürün Katmanları.

Kaynak: Oluç, 2006.

Ürün, işletmelerce üretilen ve tüketicilerin ihtiyacını gideren bir nesnedir. Marka ise, tüketicilere değer katan, daha çok soyut olarak tüketicileri tatmin eden ve kendisini özel hissetmesini sağlayan bir yapıya sahiptir. Çiftçilerin sahibi olduğu hayvanları, farklı çiftlik hayvanlarıyla karışmaması amacıyla, kendine

özgü yaratılan demire marka, bu demirin kızdırılması ile işaretleme işlemine markalama denmektedir. İngiliz dilinde “brand” kelimesi, İskandinav dilindeki “brandr” kelimesine (yakma anlamını ihtiva eder) dayanmaktadır (Borça, 2019). Fakat pazarlama alanında kullanımı ise buna yakın bir durum olmakla birlikte ince ayırım bulunmaktadır. Amerikan Pazarlama Birliği’ne (American Marketing Association) (2023) göre marka; “bir satıcı veya satıcı grubunun mal veya hizmetini (mamul olarak anılacaktır) diğer işletmeden farklı olarak tanımlayan bir isim, terim, tasarım, sembol veya bunların kombinasyonu”, Sınai Mülkiyet Kanunu’na (2017) göre ise, “bir teşebbüsün mallarının veya hizmetlerinin diğer teşebbüslerin mallarından veya hizmetlerinden ayırt edilmesini sağlaması ve marka sahibine sağlanan korumanın konusunun açık ve kesin olarak anlaşılmasını sağlayabilecek şekilde sicilde gösterilebilir olması şartıyla kişi adları dâhil sözcükler, şekiller, renkler, harfler, sayılar, sesler ve malların veya ambalajlarının biçimi olmak üzere her türlü işaret” olarak tanımlanır.

Tablo 1: Ürün ve Marka Arasındaki Farklılıklar

Ürün	Marka
Fabrikalarda üretilir.	Zihinde inşa edilir.
Nesne ya da hizmetlerdir.	Tüketici tarafından algılanır.
Biçimi, özellikleri vardır.	Kişiliği vardır.
Tüketiciye fiziksel yarar/fayda sağlar.	Tüketiciye tatmin sağlayan karışımdır.
Somuttur, fiziksel bileşenleri vardır.	Soyuttur, duygusal bileşenleri vardır.
Beynin sol (rasyonel) tarafına hitap eder.	Beynin sağ (duygusal) tarafına hitap eder.

Kaynak: Borça, 2019.

Bir firmanın en değerli maddi olmayan varlıklarından biri markalaridir ve değerlerini doğru bir şekilde yönetmek pazarlama unsurlarının görevidir. Güçlü bir marka oluşturmak hem bir sanat hem de bilim olmakla birlikte hiç bitmeyen bir süreçtir. Dikkatli bir planlama, uzun vadeli bir taahhüt ve yaratıcı bir şekilde tasarlanan ve yürütülen pazarlama gerektirmektedir. Güçlü bir marka, yoğun tüketici sadakati ile birlikte tüketici kalbinde harika bir ürün veya hizmet oluşmasını sağlamaktadır (Kotler & Keller, 2016). Güçlü markalar hem şirket hem de tüketiciler lehine avantajlar yaratmaktadır. Şirketler, tüketici ihtiyaçlarını karşılamak için diğer firmalarla rekabet halindeyken, güçlü marka olan şirketler tüketicilere seçimlerinde çeşitli kolaylık sağlamaktadır (Bagley, 2005).

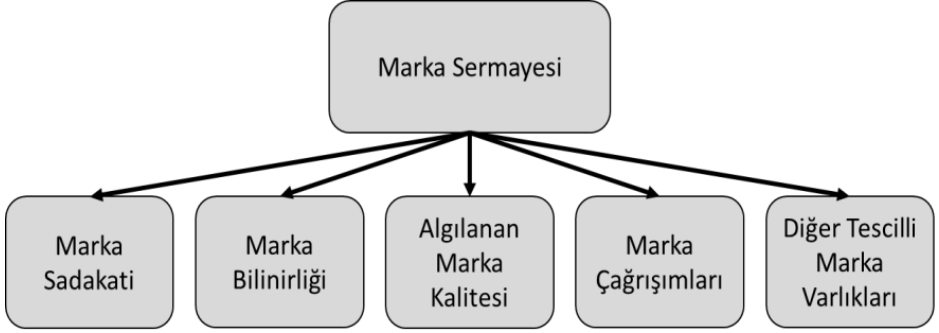
Markalı ürünler almak suretiyle tüketiciler ve işletmeler bazı yararlar edinmektedir (Kara, 2015);

- Marka, ürün kaynaklarını ve özelliklerini gösterir (güvenle satın alınabilir).
- Teknik ürünler satın alınacağında, ürün bilgileri yer aldığından mukayese ederken zaman ve emekte tasarruf sağlar.
- Marka ürün, kalite göstergesi olabilmektedir.
- Ünlü marka kullanımı, belli kategorideki gruplara ait olma hissi verir.
- Pazar risklerine karşı dayanıklılık sağlar. Tüketicilerin markaya aitlik hissetmesi sonucu satışlar düzenli gerçekleşir ve pazarda tutunma ile pazar payını artırması sağlanır.
- Ek gelirler elde edilmesine olanak tanır. Marka lisansını sözleşmeler ve belli bedeller yoluyla farklı işletmelere vererek ek gelirin yanı sıra markanın reklamının yapılması sağlanır.
- Markanın üretmiş olduğu yeni ürünler, mevcut marka imajını kullanarak hızlı bir şekilde piyasada tutundurulması sağlanır.

Bir şirket, markayı sadece bir isim olarak ele aldığıda markalaşmanın amacını kaçırdığı söylenebilir (Tuominen, 1999). Bu kapsamda marka unsurları; marka isimi, web sitesi, logo, sembol, ambalaj, slogan, sözcük, karakter, cingıllar (reklam müzikleri) ve işaretlerdir (Armstrong, Kotler & Opresnik, 2017). Marka adı, işletmelere yasal güvence sağladığı gibi tutundurma faaliyetlerinde, talep yaratmada etkili olmaktadır. Tüketicilerde ise işletmelere sadakat, fiyat istikrarı, markanın tanınması, ürün bilgisi verme ve kalitede güven gibi avantajlar sağlayarak tüketicileri koruma olanağı tanımaktadır (Mucuk, 2019).

Satıcının marka adı ve ticari markası, rakipler tarafından kopyalanabilecek benzersiz ürün özellikleri için yasal koruma sağlamaktadır (Armstrong vd., 2017). Markaların korunması Türkiye Cumhuriyeti sınırları içerisinde 10 yıldır, başvurunun yenilenmesi durumunda tekrar 10 yıllık süreç başlamaktadır (<https://www.turkpatent.gov.tr>, 03.05.2023).

Marka değeri, tüketicilerle birlikte mamule verilen katma değerdir (Armstrong vd., 2017). Aaker (1992), markada değeri/sermayesi yaratan unsurları; marka sadakati, marka bilinirliği, algılanan marka kalitesi, algılanan kaliteye ek olarak marka çağrışımları ve son olarak diğer tescilli marka varlıkları olarak sıralamıştır.



Şekil 2: Marka Sermayesi Unsurları

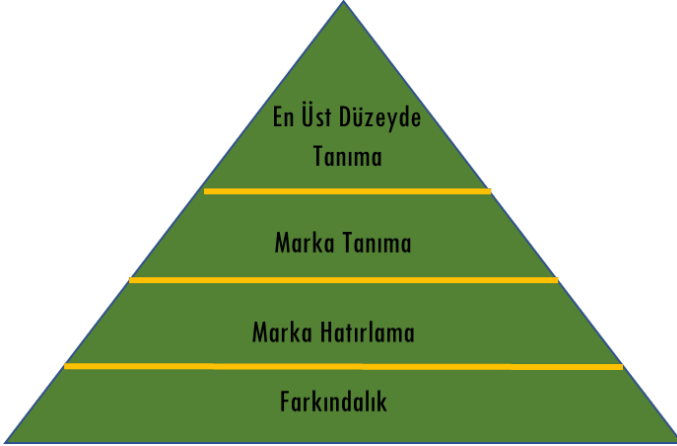
Kaynak: Aaker, 1992.

2.1. Marka Sadakati

Tüketicinin markaya duyduğu inancın gücü olarak tanımlanabilir (Özyurt Kaptanoğlu, Kılıçarslan & Tosun, 2019). Müşteri sadakati; sıkı sadıklar, bölünmüş sadıklar, değişken sadıklar ve değiştirciler olarak dört alt grupta incelenebilir. Şirketler müşteri sadakatini incelemek suretiyle bazı sonuçlar elde edebilmektedir. Örneğin; sıkı sadıklar, ürünlerin güçlü taraflarını belirleme; bölünmüş sadıklar, hangi firma markalarının kendi markalarıyla rekabet içerisinde olduklarını; bölünmüş ve değiştirciler grubunda bulunan tüketiciler, markanın ürünlerini tüketmekten neden vazgeçtikleri gibi sonuçları inceleyerek firmanın pazarlama zayıflıkları hakkında bilgiler edinebilecektir (Kotler & Keller, 2016).

2.2. Marka Bilinirliği/ Farkındalığı

Tüketici tarafından markanın tanınma ve hatırlanmasıdır (Keller & Lehmann, 2006). Farklı bir ifadeyle tüketiciye sunulan ürünler içerisinde markanın hatırlanabilme kabiliyetidir (Özyurt Kaptanoğlu vd., 2019).



Şekil 3: Farkındalık Piramidi.

Kaynak: Özyurt Kaptanoğlu vd., 2019.

2.3. Algılanan Marka Kalitesi

Tüketicinin bir markayı diğer markalar ile mukayese ettiğinde, söz konusu markanın diğer markaya kıyasla kalitesi ve üstünlüğü olarak tanımlanabilir (Azzari & Pelissari, 2020).

2.4. Marka Çağrışımları ve Diğer Marka Varlıkları

Marka sermayesinin oluşturulmasında, benzeri olmayan, güçlü ve üstün olması beklenen özelliği ile markanın gelişim süreci içerisinde belki de en zor ve önemli bir unsuru ayrıca tüketicinin hafızasında markayı canlandıran bileşenlerdir (Gültekin & Kayabaşı, 2022). Tüketicinin markayı daha hızlı hatırlamasına yardımcı olan bu çağrışımlar, ürünün özelliklerini, tarzını, kişiliğini veya sembolleri içermektedir (Azzari & Pelissari, 2020).

3. Marka Sermayesi İnşasında İkincil Marka Çağrışımlarının Kaldıraç Olarak Kullanılması

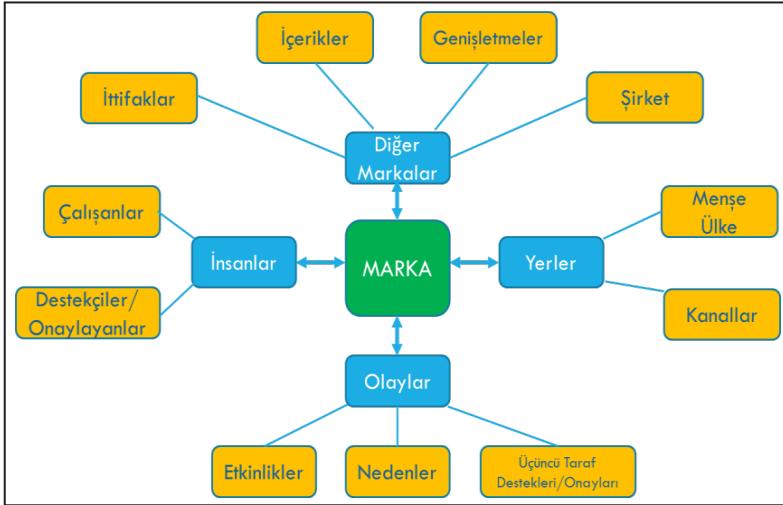
Marka, tüketici zihninde inşa edilen soyut bir kavramdır. Marka sermayesi inşa edilirken, farklı unsurlardan yardım alarak markayı dolaylı yollarla

kuvvetlendirecek yaklaşım sergilenebilir. Bu durum ikincil marka çağrışımını kaldıraç olarak kullanma şeklinde tarif edilmektedir.

Bunlar (Keller, 2013);

- Şirketler,
- Ülkeler veya diğer coğrafi alanlar,
- Dağıtım kanalları,
- Diğer markalar,
- Lisanslama,
- Sözcüler,
- Etkinlikler,

Diğer üçüncü taraf kaynaklar olarak sıralamıştır.



Şekil 4: İkincil Marka Unsurları.

Kaynak: Kotler & Keller, 2016.

3.1. Şirketler

Şirketlerin, yeni bir ürünün markalanması için üç ana yol bulunmaktadır. Bunlar (Keller, 2013);

- Yeni bir marka yaratmak,
- Var olan bir markayı değiştirmek veya benimsemek (satın almak),
- Var olan ve yeni bir markayı birleştirmek.

Yeni bir marka oluşturma sürecinde marka, bağlı olduğu kurumsal marka imajından faydalanabilir. Örneğin Toyota kurumsal şirketi, tüm tüketicilere tek bir genel ürün sunmak yerine Lexus, Toyota ve Scion gibi üst markalar ile Avalon, Camry, Corolla, Prius, Yaris, Tundra ve Land Cruiser gibi çok sayıda alt markaya sahip araçlar sunabilir (Armstrong vd., 2017). Her bir markayı pazara sunarken üst kurumsal markası olan Toyota'nın imajını kullanarak pazarda yer edinmiştir.

Pazarda faaliyet gösteren nispeten iyi konumda olan bir marka ile rekabet etmek, niş alanlara giriş yapmak, pazar payını arttırmak gibi amaçlarla bir şirketi satın alarak veya var olan bir markayı değiştirerek yeni bir marka yaratılabilir. Bu marka, ilişkili olduğu kurumsal markanın imajını kullanarak pazarda yer edinebilir (Keller, 2013). 2007 yılında Yıldız Holding'in edindiği Godiva şirketi örnek verilebilir. Şirket, 1926 yılında Belçika'da kurulan ve mazisi güzelliklerle dolu bir çikolata şirkettir (<https://www.godiva.com.tr>, 01.05.2023).

Yeni bir marka ile var olan bir marka birleştirilerek, kurumsal markanın imajını kullanarak pazarda yer edinir (Keller, 2013). Örneğin Samsung kurumsal şirketinin beyaz eşya, sağlık tüketici elektroniği gibi alanlarda ürün üretmektedir. Samsung firmasının piyasaya sürdüğü "S Serisi" telefonlar, piyasada kurumsal kimliği kullanarak kolayca yer edinmiştir. (<https://www.samsung.com/tr>, 30.05.2023).

3.2. Ülkeler veya Diğer Coğrafi Alanlar

Menşe ülke, ürün ve hizmetin üretildiği veya markanın ait olduğu ülkeyi, orijinal tasarımının yapıldığı veya bir ürünün parçalarının nereden geldiği ile ilgilidir. Bir ürünü, işçiliği ile üstün olarak tanımlanan bir ülke ile ilişkilendirmek genellikle ürünün değerini arttırmaktadır. Öyle ki, bir ürünün menşe ülke bilgilerinin itibarı ne kadar yüksekse, o ürüne ilişkin kalite algısı, ürünün niteliklerinin önüne geçmektedir. Farklı bir açıdan, bir ülkede üretilen ürün kalitesi, karşılaştırma amacıyla bir tür standart oluşturabilir. Vasati niteliklere sahip bir ürün, yüksek niteliklere sahip ürünlerle kıyaslandığında daha düşük algılanabilir. Böylelikle ürünün menşe ülkenin itibarı, ürün değerlendirmesinde olumsuz etki yaratabilir (Li & Wyer, 1994).

Örneğin, tüketicilerin Japonya menşeli bir bilgisayar markası ile menşei belli olmayan veya düşük kaliteli ürün üreten bir ülkenin bilgisayar markası arasında bir seçim yapması istense, geçmiş menşe ülke algıları sebebiyle Japon markasını seçme olasılığı daha yüksek olacaktır. Aynı zamanda Japonya menşeli

marka, bir tür standart oluşturacak ve diğer ülke menşeli markaları mukayese etmek için kullanılacaktır (Keller, 2013).

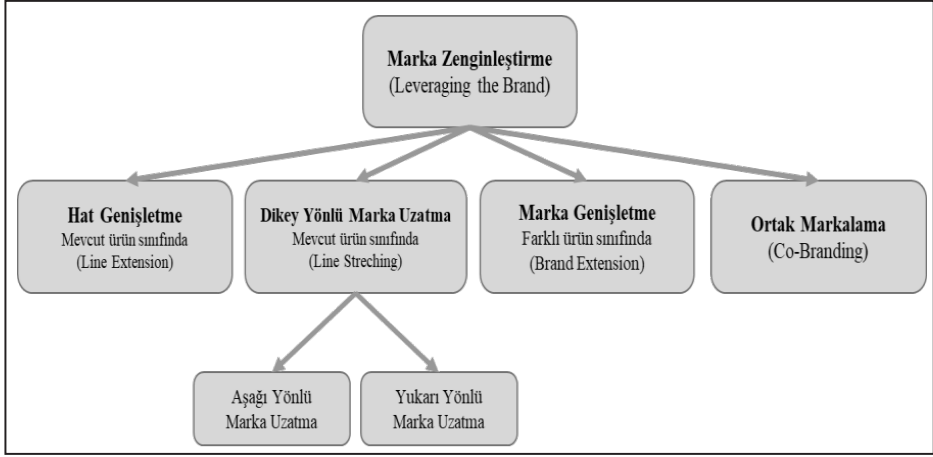
Menşe ülke hakkında yapılan bir çalışmada (Bayraktar & Kurtoğlu, 2014), ülke imajını incelemiştir. Çalışmada, ülke imajı iki kategoriye ayrılmıştır. Makro ülke imajı, tüketicilerin ülkelerin ekonomilerini, politikalarını, kültürlerini ev teknolojilerini düşündüğünde oluşan algıları ifade ederken, mikro ülke imajında ise tüketicilerin bir ülkenin ürünlerini düşündüğünde oluşan algıyı ifade etmektedir. Çalışma, tüketicilerin, bir ürünü satın almak istediklerinde mikro ülke imajını göz önünde bulundurarak hareket ettiğini, makro ülke imajının ise istatistiksel anlamda bir etki göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin, Almanya, ABD ülkeleri, Afganistan, Rusya gibi ülkelerde negatif makro ülke imajına sahip olabilir. Fakat bir ürün özelinde mikro ülke imajına sahip olduğundan, ülkelerin mahir olduğu ürünleri satın alınmasını desteklemektedir.

3.3. Dağıtım Kanalları

Tüketiciler, satın almak istedikleri ürünü doğrudan ve dolaylı olarak iki farklı yöntemle satın alabilmektedir. Doğrudan dağıtımda, mamul (hizmet ve fiziksel ürün) şirketlerin kendi örgütleri vasıtasıyla tüketicilere ulaştırılmasıdır. Doğrudan dağıtım kanalında tüketici ve şirket elemanları fiziksel olarak (veya görüşlerini doğrudan internet adresi üzerinden paylaşabilmektedir) birlikte olduklarından ürün hakkında oluşan geri bildirimleri anında ve/veya kısa zaman içerisinde alabilmektedir. Mesafe, üretim ve tüketimin doğru orantılı olması, tüketicilerin belirli merkezlerde olması ve mamullerin standart olması doğrudan dağıtımın etkili olmasında önemli unsurlardır (Mucuk, 2017). Örneğin, Nike Town mağazaları, Nike Store, nikestore.com ve Nike indirim mağazaları doğrudan ürünlerin tüketicilerle buluştuğu fiziksel ve dijital doğrudan satış noktalarıdır. Dolaylı dağıtımda ise üretici ve tüketici arasında farklı unsurların (acente, toptancı, perakendeci) tek veya bunların kombinasyonunun oluşturduğu durumu ifade etmektedir (Keller, 2013).

3.4. Diğer Markalar

Stratejik bir başarı için, varlıklar yaratarak bunlardan yararlanmak gerekmektedir. Marka farkındalığı, algılanan kalite, marka çağrışımları müşteri sadakati markanın sahip olduğu en güçlü varlıklarıdır. Markayı güçlü bir ticari varlık haline getirmek için farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlar Şekil 5'te belirtilmiştir (Aaker, 1996).



Şekil 5: Marka Zenginleştirme Stratejileri

Kaynak: Aaker, 1996.

3.4.1. Hat Genişletme

Bir şirketin birbirine yakın türdeki ürünlerine tat, şekil, ambalaj gibi yeni özellikler ekleyerek aynı marka ismiyle tüketiciye sunulmasıdır. P&G firmasının ürettiği Head&Shoulders marka şampuanlarda mavi kapak yerine yeşil kapağın kullanımı, saç derisi (kuru, kepekli yağlı vd.) türlerine uygun şampuan üretimi hat genişletme örneğidir (Karafakıoğlu, 2011).

3.4.2. Dikey Yönlü Hat Uzatma

Markanın bir pazarda farklı, başka bir pazarda farklı ürün/ürün grubu ile faaliyet göstermesidir. Bu faaliyetler aşağı yönlü ve yukarı yönlü marka uzatma olarak iki farklı şekilde uygulanmaktadır. *Yukarı yönlü marka uzatma*, şirket, aynı tür ürünler bulunan bir pazarda pazar sıkışıklığını farklılaşma sağlayarak (yenilikler kazandırarak) daha yüksek profiledeki müşterilere hitap edecek ürün geliştirmesidir (Karafakıoğlu, 2011). Bilhassa teknolojik ürünlerle otomobillerde örneğine rastlanmaktadır. Asus marka bilgisayarlar genel kullanıcılara hitap edebilmek için “Zenbook” sonrasında yüksek profile sahip “Zenbook Pro” modelleri piyasaya sürmüştür (<https://www.asus.com/tr>, 30.05.2023). Aşağı yönlü marka uzatma, şirket, mevcut marka imajını bozmayacak daha düşük kalite ve fiyattaki ürünleri piyasaya sürmektedir (Karafakıoğlu, 2011). Örneğin, Samsung firması, piyasada Galaxy S23 modelleri yüksek profile hitap ederken, Galaxy M33, M22 modelleri daha düşük profile hitap eden telefonlardır (<https://www.samsung.com/tr>, 30.05.2023).

3.4.3. Marka Genişletme

Şirketin ürün yelpazesine bir ürünün daha eklenmesidir. Samsung Electronic Co. firması 1969 yılında Güney Kore’de kurulmuş, siyah beyaz TV üretimi ile başlayan üretim faaliyetleri, beyaz eşya üretimi ile tüketici elektroniğinin temellerini atmış sonraları yarı iletken malzeme üretimi ile bilgisayar bileşenleri ve dijital TV sistemleri üretiminde üst seviyelere ulaşmış, telekomünikasyon sistemleri üretmiştir. Nihayetinde BT ve mobil iletişim (uzay, sağlık gibi) tüketici elektroniği ve elektronik bileşen alanlarında üretim yapmaktadır (<https://www.samsung.com/tr>, 30.05.2023).

3.4.4. Ortak Markalama

bir marka üzerinde birden fazla şirketin ortak amaç doğrultusunda birleşmesidir. Şirketler, ürün ve hizmetlerini tüketicilere sunmak için farklı yollara başvurabilir. Bu durumda iki veya daha fazla şirketin bir ürün üzerinde birleşerek mevcut markalarının unsurlarını kullanarak ürün ve hizmet üretmesi durumuna ortak markalama denmektedir (Kara, 2015). Apple-Siri, Amazon-Alexa gibi birçok marka ile ortaklıklar kuran Sonos, Google şirketi ile Google Asistan hizmetini kullanmak üzere içerik pazarlamasına örnek teşkil eden birleşme sağlamıştır. Sonos, bir ses sistemi üreticisidir. Akıllı ev uygulamaları ile eviniz içerisinde dolaşırken “Hey Google” demeniz yeterlidir. Google Asistan devreye girerek istediğiniz müziği duraklatma, bir sonraki ve önceki müziğe geri dönme, televizyonunuzu açma, kapatma, kanal değiştirme gibi birçok akıllı cihazı kontrol etme olanağı tanımaktadır (<https://www.sonos.com>, 03.06.2023).

3.4.5. Lisanslama

Terim olarak lisans, bir şirketin geliştirdiği veya üretim hakkına sahip olduğu bir mala ilişkin, diğer bir firma ya da firmalara üretme, teknolojisini kullanma ya da dağıtım kolaylıklarından yararlanma hakkı veren ve bir başkasına devredilemeyen izin olarak tanımlanmaktadır ([www.sozluk.go v.tr](http://www.sozluk.go.v.tr), 29.05.2023).

En İyi Küresel Lisans Verenler Raporunun 2022 yılı sonuçlarına göre; toplam gelirin yaklaşık 260,8 milyar ABD \$ olduğu ve lisans veren 40 şirketin yaklaşık 1 milyar ABD \$ net gelir elde ettiği; kategori değerlendirmesinde %29,55 (115,8 milyar ABD \$) eğlence, % 20,45 (27,1 milyar ABD \$) kurumsal markalar ve %11,36 (6,5 milyar ABD \$) yiyecek-içecek sektörünün lisans verdiği açıklanmıştır. Walt Disney, Pixar, Disney, Star Wars, Twentieth Century, Marvel ve National Geographic gibi markalar ile eğlence sektöründe hizmet

veren bir şirket olmakla birlikte ürünlerini birçok şirkete lisans veren şirket konumundadır (www.license.global.com, 05.06.2023).

Tablo 2: Küresel Marka Lisanslama Şirketleri (İlk 10)

S. Nu.	Şirket	2021 Yılı Satışları Milyar ABD \$	2020 Yılı Satışları Milyar ABD \$
1	The Walt Disney Company	56,2	54
2	Dotdash Meredith (Eski İsmi: Meredith Corporation)	35,9	30,1 (Eski İsmi İle)
3	Authentic Brands Group	21,7	13,8
4	WarnerMedia/Warner Bros. Consumer Products	15	11
5	The Pokémon Company International	8,5	5,1
6	Hasbro	8,4	7,8
7	NBC Universal/Universal Brand Development	8,3	7,5
8	Mattel	7,4	2
9	Bluestar Alliance	6,5	4,5
10	Paramount Global/Paramount Consumer Products and Experiences (Eski İsmi: ViacomCBS)	6	5,8 (Eski İsmi İle)

Kaynak: www.license.global.com, 05.06.2023.

3.4.6. Sözcüler

Sözcüler veya aktör, sporcu, müzisyen gibi birçok karakter markaya olumlu katkılar sunabilir. Önemli olan markanın imajını olumlu etkilemesidir. Örneğin Michelob (alkollü içecek) markası reklam filmlerinde birçok ünlü karakter kullanılmaktadır. 2022 yılında oynatılan reklamda, hikayesi ile birlikte Steve Buscemi (aktör), Serena Williams (profesyonel tenisçi), Brooks Koepka (profesyonel golfçü), Nneka Ogwumike (basketbol oyuncusu), Jimmy Butler (basketbol oyuncusu) gibi alanında iyi konumda olan karakterlere yer vermiştir. Ayrıca reklamda Electric Light Orchestra (ELO)'ın Shutdown isimli eseri kullanılmıştır (<https://www.youtube.com>, 30.05.2023).

Farklı bir ünlü kullanımı Mavi markası, premium marka segmentinde yerel ve uluslararası pazarda 360 derece pazarlama iletişimi ile müşteri odaklı faaliyetler icra eden bir jean markasıdır. Marka, ulusal ve uluslararası pazarlarda

reklam yüzü olarak Kıvanç Tatlıtuğ ile uzun yıllar çalışmıştır. “Birlikte çok güzel oluyoruz” mottosu ise son dönemde kullanılmaktadır (<https://www.mavicompany.com/tr>, 03.05.2023). Burada Kıvanç Tatlıtuğ’un kişisel ve iş yaşamında gösterdiği başarılı kariyerinden yararlanmak istenmektedir.

3.4.7. Etkinlikler

Etkinlikler, marka sermayesi inşasında kullanılarak marka çağrışımlarını sponsorluklar vasıtasıyla tüketicilerin markaya olan ilgisini arttırmayı hedeflemektedir. Ayrıca etkinlik sponsorluğu (Keller, 2013);

- Hedeflenen belli topluluğa veya yaşam biçimi ile bağ kurmak,
- Marka farkındalığını arttırmak,
- Kurumsal imajı iyileştirmek,
- Duyguları harekete geçirerek deneyimler oluşturmak,
- Toplumsal ve sosyal hususlara dikkat çekmek,
- Tutundurma faaliyetleri,
- İçsel pazarlama kapsamında çalışanları ve önemli müşterilere değer vermek amacıyla da yapılabilmektedir.

İkincil marka unsurlarını kaldıraç olarak kullanılmasına örnek olarak, Tomorrowland Festivalleri Belçika, Brezilya ve Fransa’da düzenlenen elektronik müzik festivalidir. Festival, aralarında içecek markaları (Pepsi Max, Budweiser, Absolut, CocaCola vd.), seyahat ortakları (Brüksel Hava Yolları, Fastway, Opal Travel vd.) otomobil markaları (BMW) olmak üzere 26 adet resmi sponsoru bulunmaktadır (<https://www.tomorrowland.com>, 01.06.2023).

Olumsuz bir örnek olarak, yüzyılın felaketi olarak adlandırılan ve 10 şehirde etkisi hissedilen büyük deprem sonrasında yabancı şirketler sosyal yardımlarda bulunmuştur. Birçok sosyal yardımın yanında deprem bölgesi özelinde Starbucks 19 milyon ₺ nakdi yardım, birçok ekip ile 250.000’den fazla sıcak içecek ikramıyla yardımda bulunduğunu beyan etmekle birlikte (<https://www.starbucks.com.tr>, 22.05.2023), yardımın gereken hızda ve hassasiyette olmaması markanın Türkiye özelinde oluşan imajına zarar verdiği ifade edilebilir.

3.4.8. Diğer Üçüncü Taraf Kaynaklar

Marka, bir ürün veya hizmet olduğundan, genişletilmiş ürün seviyesinde sunmuş olduğu ürün garantisi, montaj hizmetleri, satış sonrası hizmetler, memnun kalınmayan ürünler özelinde para iadesi/ürün değiştirme garantisi vb.

hizmetler markaya bağlanarak ikincil çağrışımlar yaratabilir (Keller, 2013). Türkiye’de bu durum kanunlarla korunmuştur. Tüketici Korunması Hakkında Kanun’un (2013) 11’inci maddesi gereğince; satın alınan malın ayıplı olması durumunda tüketici; sözleşmeden dönme, ayıp oranında satın alınan malın ücretinden indirim isteme, tamiri mümkün olan ve fazla masraf gerektirmeyen durumlarda ücretsiz onarılmasını isteme, malın misli ile değiştirilmesini isteme haklarına sahip olup tüketicinin tercihine bırakılmıştır.

Bosch markası, buzdolaplarında bulunan motor, çamaşır/ bulaşık makinelerinin iç yüzeyindeki paslanmalara karşı 10 yıllık garanti hizmeti sunmaktadır (<https://www.bosch-home.com.tr>, 01.05.2023). E-ticaret sitelerinde ise ek ücret karşılığında montaj hizmeti satın alınabilmekte ve ürünün kurulumu sağlanmaktadır (<https://www.trendyol.com>, 03.05.2023).

4. Sonuç

İşletmelerin, marka sermayesi inşasında ikincil marka çağrışımlarını kullanmak, sıradan reklam stratejilerini kullanmaktan daha etkili olabileceği göz ardı edilmemelidir. Marka unsurlarının yetersiz kaldığı durumlarda markalar, ikincil marka unsurlarını etkin olarak kullanarak güvenilir, kaliteli ve özel bir konuma yükselebilir.

Markalar, tüketicilerin markayı fark ederek tanıma, ürün tercihlerinde olumlu kanaatlerde bulunma ve son olarak etkili iletişim yöntemlerinden biri olan ağızdan ağıza iletişimin kapılarını aralayarak ürün/marka tavsiyelerini diğer tüketicilere iletmek suretiyle markaların karlılığını arttırmasına sebep olabilmektedir. Aynı zamanda, uygun stratejiler kullanarak, olumsuz algı ve düşüncelerin olumlu hale dönüştürmesi ile olumlu algı ve düşüncelerin korunması konusunda da etkili olabileceği kıymetlendirilmektedir.

Son olarak markalar, ikincil marka çağrışımı stratejilerini detaylı ve tutarlı bir şekilde planlamalıdır. Öyle ki, markalar tarafından tutarsız davranışların sergilenmesi (Michelob firmasının bir dönem uyguladığı stratejiler) tüketicilerde de tutarsızlığa sebep olmakta istenilen satış rakamlarına ulaşılamama riski ve gayret sarfına neden olabilecektir.

Kaynakça

Aaker, D. A. (1992). The value of brand equity. *Journal of Business Strategy*, 13 (4), 27-32.

Aaker, D. A. (1996). *Building Strong Brands*. New York: Free Press.

Amerikan Pazarlama Birliği (2023, Haziran 1). *Branding*. <https://www.ama.org/topics/branding/> adresinden erişildi.

Armstrong, G., Kotler, P. & Opresnik, M. O. (2017). *Marketing; An Introduction*. Harlow: Pearson Education Limited.

Aslan Çetin, F. & Sarıkaya, Y. (2021). Covid-19 pandemi sürecinde lojistik hizmet pazarlaması. Kutlu H. A. & Karabacak E. (Ed.) *Uluslararası Ticaret ve Lojistikte Güncel Yaklaşımlar ve Değerlendirmeler 2* içinde, (ss. 303-326). İstanbul: Efe Akademi Yayınevi.

Asus Türkiye Resmi Sitesi. (2023, Mayıs 30). <https://www.asus.com/tr/laptops/for-home/all-series/> adresinden erişildi.

Azzari, V. & Pelissari, A. (2020). Does brand awareness influences purchase intention? the mediation role of brand equity dimensions. *Brazilian Business Review*, 17 (6), 669-685.

Bagley, C. E. (2005). *Winning Legally; How To Use The Law To Create Value, Marshal Resources, And Manage Risk*. Boston: Harvard Business School Press.

Bayraktar, A. & Kurtoğlu, R. (2014). Ülke imajı tüketicilerin kalite algılamalarını nasıl etkiler?. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15 (2), 101-116.

Borça, G. (2019). *Marka ve Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.

Bosch Türkiye Resmi Sitesi. (2023, Haziran 1). <https://www.bosch-home.com.tr/one-cikanlar/10-yil-garanti> adresinden erişildi.

Godiva Türkiye Resmi Sitesi. (2023, Haziran 1). <https://www.godiva.com.tr/godiva-cikolatalarinin-tarihcesi> adresinden erişildi.

Gültekin, Z. & Kayabaşı, A. (2022). Algılanan faydanın tüketici temelli marka değeri üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Çalışmalar Dergisi*, 3 (2), 13-31.

Kara, A. (2015). *Markalama Stratejilerinden Ortak Markalama (Co-Branding) ve Intel Inside Örneği*. (Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi) T. C. Türk Patent Enstitüsü Markalar Dairesi Başkanlığı, Ankara.

Karafakıoğlu, M. (2011). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Keller, K. L. & Lehmann, D. R. (2006). Brands and branding: research findings and future priorities. *Marketing Science*, 25 (6), 740-759.

Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Harlow: Pearson Education Limited.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. Harlow: Pearson Education Limited.

Li, W. K., & Wyer, R. S. (1994). The role of country of origin in product evaluations: informational and standard-of-comparison effects. *Journal of Consumer Psychology*, 3 (2), 187-212.

License Global. (2023, Haziran 5). <https://www.licenseglobal.com/rankings-and-lists/top-150-leading-licensors> adresinden erişildi.

Mavi Resmi Sitesi. (2023, Haziran 3). <https://www.mavicompany.com/tr> adresinden erişildi.

Mucuk, İ. (2017). *Pazarlama İlkeleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Mucuk, İ. (2019). *Temel İşletme Bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Oluç, M. (2006). *Temel Pazarlama Kavramları*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Özyurt Kaptanoğlu, R., Kılıçarslan, M. & Tosun, A. (2019). Marka ve marka farkındalığı. *The Journal of Social Science*, 3 (5), 248-266.

Samsung Türkiye Resmi Sitesi. (2023, Mayıs 30). <https://www.samsung.com/tr/about-us/company-info/> adresinden erişildi.

Samsung Türkiye Resmi Sitesi. (2023, Mayıs 30). <https://www.samsung.com/tr/mobile/> adresinden erişildi.

Sınai Mülkiyet Kanunu (2017). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2017/01/20170110-9.htm> adresinden erişildi.

Sonos Resmi Sitesi. (2023, Haziran 3). <https://www.sonos.com/en/google-assistant> adresinden erişildi.

Starbucks Türkiye Resmi Sitesi. (2023, Mayıs 22). <https://www.starbucks.com.tr/responsibility/community> adresinden erişildi.

Tomorrowland Resmi Sitesi. (2023, Haziran 1). <https://www.tomorrowland.com/home/> adresinden erişildi.

Trendyol Resmi Sitesi. (2023, Haziran 3). <https://www.trendyol.com/s/montajix-montaj-hizmeti> adresinden erişildi.

Tuominen, P. (1999). Managing brand equity. *LTA*, 1 (99), 65-100.

Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun (2013). <https://ticaret.gov.tr/tuketici/mevzuat/6502-sayili-tuketicinin-korunmasi-mevzuati> adresinden erişildi.

Türk Dil Kurumu (2023, Mayıs 29). <https://sozluk.gov.tr/> adresinden erişildi.

Türk Patent ve Marka Kurumu (2023, Haziran 3). Marka Başvuru Kılavuzu. <https://www.turkpatent.gov.tr/basvuru-kilavuzlari> adresinden erişildi.

YouTube Resmi Sitesi (2023, Mayıs 30). <https://www.youtube.com/watch?v=6rcw6GdCQC8> adresinden erişildi.

BÖLÜM IV

KOBİLERİN SERMAYE YAPISI; KARS İLİ KOBİLERİ SERMAYE YAPILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA*

*Capital Structure of SME's; a Research on the
Capital Structures of SME's in Kars*

Hüseyin Ali KUTLU¹ & Seyhan ÖZTÜRK² & Fatma REÇBER³

¹(Prof. Dr.), Atatürk Üniversitesi, İİBF,
Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölümü,
E-mail:huseyinalikutlu@gmail.com,
ORCID: 0000- 0002-8114-2806.

²(Doç. Dr.), Kafkas Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler, İşletme Bölümü,
E-mail:seyhan87ozturk@gmail.com,
ORCID:0000-0003-1458-840X

³Yüksek Lisans Öğrencisi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,
E-mail:fatmarecber21@gmail.com,
ORCID: 0009-0000-8759-2755

1. Giriş

İnsan davranışları, siyaset ve ekonomi birbirinin tamamlayıcısı niteliğinde kavramlardır. Toplumların başarısından söz edebilmek için öncelikle başarılı bir ekonomi, başarılı bir ekonomi için ise akılcı ve uygulanabilir siyasi kararlar gerekmektedir. Bunlarla birlikte demokrasi ve insan faktörünü ön planda tutan, ekonomik çıktının yanında toplumsal faydanın da göz önünde

*Bu çalışma Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Entitüsün'de aynı isimli yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiş çalışmadan üretilmiştir.

tutulduğu, uzmanlaşmış, bilinçli ve gelişmiş ekonomik örgütlere de ihtiyaç duyulmaktadır. Bu örgütlerin özelliklerini belirtirken ölçek unsurunu dikkate aldığımızda büyük örgütlerin uzun yıllar ilgi gördüğü ancak zamanla bu ilginin küçük ölçekli örgütlere kaydığı görülmektedir.

Günümüzde artık gelişmiş, gelişmekte olan ya da geri kalmış ülkelerde ekonominin en önemli yapı taşı küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) dir. Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerdeki KOBİ'lerin sermaye tercihlerinin tespit edilmesi, oluşan finansal yapı fırsatlarından faydalanıp faydalanamadıkları önem arz etmektedir. KOBİ'ler işletme faaliyetleri sırasında en çok finansman sorunlarıyla karşılaşmaktadırlar. Bu finansman sorunlarının temelinde KOBİ'lerin öz kaynak yapıları yatmaktadır. Temel sorunların çözümü yönünde hareket edilmesi, önemi gün geçtikçe artan KOBİ'lerin ekonomiyi yönlendirme konusundaki etkilerine de ivme kazandırmaktadır. Bu bağlamda KOBİ'leri ekonomide kullanılabilir hale getirmek için ilk etapta KOBİ'leri iyi tanımak, sonraki adımda mevcut durumu değerlendirmek, daha sonrasında ise varsa sorunları tespit etmek ve nihayetinde bu sorunların çözümü için odak noktaları belirlemek gerekmektedir. Bu aşamaların tamamlandığı bir ekonomi; KOBİ'leri hem ulusal hem de uluslararası piyasalarda etkin olarak kullanabilecektir.

Bu çerçevede yapılan çalışmanın temel amacı; Kars ili özelinde KOBİ'lerin sermaye yapılarının oluşumunda yabancı kaynak ve öz kaynak oranları tespit etmektir. Bu temel amacın yanında; sermaye yapısını etkileyen faktörlerin Kars ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin sermaye yapısı üzerinde yarattığı etkilerin saptanması hedeflenmektedir. Yapılan analizler sonucunda işletmelerin sermaye yapısı içerisinde öz kaynak miktarının kısa ve uzun vadeli borçlara oranla düşük kaldığı, finansal kaynakların genel olarak kısa vadeli borçlardan oluşturulduğu görülmektedir. Yine söz konusu işletmelerin varlıklarını kısa vadeli borçlarla oluşturduğu ve genel olarak varlık yapılarının da dönen varlıklardan oluştuğu tespit edilmiştir.

2. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ)

Ülkeler için son derece önemli ve dinamik unsurlardan biri olan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) ekonomik ve toplumsal kalkınmanın itici gücü olarak görülmektedir (Torlak ve Uçkun, 2005). KOBİ'lerin faaliyette buldukları ülkelerde ekonomik durumlar ve sektörel büyüklükler farklılık gösterdiğinden, üzerinde herkesin hemfikir olduğu bir KOBİ tanımı yapmak oldukça zor olmaktadır. Bu sebeple, KOBİ kavramı ülkelere, kurumlara, sektörlerle, zamana ve hatta onları inceleyen kişilere göre dahi

farklılık gösterebilmektedir (Mecek, 2020). Bunlarla birlikte en güncel KOBİ tanımı; “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” te; “İkiyüzelli kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan ve bu yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme olarak sınıflandırılan ekonomik birimler ve girişimler” olarak ifade edilmektedir (Resmi Gazete, 2005). KOBİ’ler hem sayısal çoğunlukları, hem de sanayi sektöründeki oranları ve hem de ekonomiye kattıkları açısından ulusal ekonomilerde önemli yere sahiptir. KOBİ’lerin ekonomide ve toplumsal kalkınmada önemi ile katkıları aşağıdaki şekilde sayılabilmektedir (Kızılay, 2009):

- Ekonomiyi aktif hale getirme,
- Sosyal ve ekonomik refah seviyesini yükseltme,
- Yeni istihdam alanları yaratma,
- Ekonomiyi esnek hale getirerek, yeniliklere yol açma,
- Bölgesel kalkınma hızını arttırmak suretiyle bölgesel gelişmişlik farklarını aza indirme,
- Girişimciliğe itici güç olma,
- Küçük ölçekli ürün üretme kabiliyeti aracılığıyla ürün farklılaşmasını kolaylaştırma,
- Yeniliklere hızlı bir şekilde uyum sağlamaktır.

Bunların yanında KOBİ’ler yarattıkları istihdam ortamıyla bölgesel anlamda kalkınmaları hızlandırarak, küçük yerleşim alanlarından büyük yerleşim alanlarına göç etme durumunu da engellemektedirler (Güceloğlu, 1993).

Her dönemde ekonomiler ve devletler açısından işletmelerin sahip olduğu boyut önemli bir ölçüt olarak görülmektedir. Bir toplumda ilerlemeden ve gelişmeden söz edebilmek için demokrasi ve demokrasinin tam anlamıyla oluşmasını sağlayacak küçük yerel aktörler olması gerekiyorsa, büyük yapıli ekonomik örgütlerde de yerel aktör görevini gören kendi içinde özgür küçük yapılara ihtiyaç olmaktadır. Küçük ekonomik örgütler yönetim kolaylığı, insancılık ve rahatlık özelliklerinden dolayı tercih edilmektedir. Büyük işletmelerin sonsuz bir kar hedefinde olması, aşırı büyük oldukları için kaynakları verimsiz kullanması, değişime kısa sürede uyum sağlayamaması gibi nedenlerden dolayı küçük işletmelerin tercih edilmesi gereği doğmaktadır. Buna ek olarak, küçük işletmelerin ortadan kalkması, zararı, iflas etmesi vs.

durumlarında ekonomiyi etkileme ve kriz yaratma potansiyelinin daha düşük hatta imkânsız olması da küçük işletmelerin tercih edilme sebepleri arasında sayılabilmektedir. Ayrıca küçük işletmelerden devletin vergi tahsil etmesi büyük yapıları işletmelere göre daha kolay olmaktadır (Schumacher,1973). Sanayi devrimine kadar üretim birimi olarak küçük ve orta büyüklükteki işletmeler önemini korurken büyük geniş çaplı ekonomilerin artması nedeniyle üretim hâkimiyeti bu küçük işletmeler yerine büyük işletmelere kaydırılmıştır. Her şeye rağmen büyük işletmelere göre bu küçük işletmelerin kendilerine has avantajları olduğundan varlıklarını sürdürmüşlerdir. Gelişmiş ülkelerde sanayi devrimi ile birlikte küçük işletmeler üretim birimi olma özelliğini yitirse de birçok ülkede üretim ve istihdam kaynağı olma konusunda önemlerini korumuşlardır (Özdemir vd., 2006).

3. Sermaye Yapısı Kavramı ve Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Sermaye Yapısı

İşletmeler özsermayesini kullanarak ya da borçlanarak finansal kaynak ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. İşletmelerin özsermaye ve borç ilişkisini açıklayan sermaye yapısı , işletmenin uzun vade borçları ve öz sermayenin getiri oranlarını ifade etmektedir. İşletme yöneticilerinin izlediği finansal politikalar işletmenin piyasa değeri üzerinde etki yaratmaktadır. Ancak, işletme varlıklarının uygun kullanımı işletme değeri üzerinde tek başına olumlu etki yaratmamakta, bununla beraber kaynak temininde izlenen politikaların da işletme değeri üzerinde etki yarattığı görülmektedir (Ata ve Ağ 2010).

İşletmeler tarafından alınan finansal kararların işletmenin finansal yapısı üzerindeki etkisi oldukça önemli bir durumdur. İşletme yönetimi tarafından alınan yanlış finansal kararların işletmeyi zor durumlara koyma ve hatta iflasa kadar götürme durumları olabilmektedir. İşletme yönetimleri finansal kararları alırken işletmenin sermaye yapısını kullanarak işletme değerini maksimize etmeyi amaçlamaktadır (Eriotis vd.,2007).

Kısa vadeli yabancı kaynakların süreklilik arz eden kısmı, uzun vadeli yabancı kaynaklar ile özkaynak işletmenin sermaye yapısı olarak tanımlanmaktadır (Moyer vd.,2002). Başka bir tanıma göre ise sermaye yapısı, işletmenin mevcut yatırımları için kullanacağı menkul kıymetlerin birleşimi olarak kabul görmektedir (Qian, Tian ve Wirjanton; 2019). İşletmenin tercih ettiği sermaye yapısı için seçilen ortalama borç miktarı, vadesi ve kullanılacağı alanın belirlenmesi ise sermaye yapısı kararları olarak nitelendirilmektedir (İskenderoğlu vd., 2012).

Genel olarak kredi imkanlarının kısıtlı olduğu ekonomilerdeki işletmelerin sermaye yapısı ağırlıklı olarak özkaynaktan oluşurken, kredi olanakları bakımından sistemli ve çeşitlilik barındıran ekonomilerde borç kaldıracından yararlanma imkanları oluşmaktadır (Akkaya 2008).

Türkiye özelinde KOBİ'ler gerek kendi iç yönetsel yapıları, gerek de dış çevreden kaynaklanan sorunlar nedeniyle büyük sıkıntılar yaşamaktadırlar. Bu sorunların temelinde finansman sağlayabilmede yaşanan zorluklar yatmaktadır. Öncelikle kuruluş aşamalarında, faaliyetlerini devam ettirirken ve de büyüme dönemlerinde; KOBİ yönetici ve sahiplerinin en çok zaman harcadıkları konu, finansmanın ne şekilde sağlanacağı konusudur (Güzeldere ve Sarıoğlu, 2012).

KOBİ'ler kuruluş aşamasını aile desteği ve bireysel borçlarla bilanço oluşturarak aşsada, her daim yetersiz özsermaye sıkıntısı ile baş başa kalmaktadır. Söz konusu özsermaye yetersizliği yeni yatırımların yapılmasını, yüksek teknoloji alımı ve kullanımını engellemekte; KOBİ'lerin gelişmesinin önünde hep bir engel olarak kalmaktadır. Bu sebeplerle KOBİ'ler faaliyetlerini ilk olarak öz kaynaklarıyla finanse etmeye çalışmakta, ticari kredi kullanımını ise bir finansman yöntemi olarak değil, öz kaynakların yetersiz olduğu durumlarda başvurulmuş son çare olarak görmektedir. Denilebilir ki, Türkiye'deki KOBİ'ler, genellikle ilk kuruluş aşamasında yapmış oldukları yatırımları özkaynakları ile gerçekleştirebilmektedir (Düzce, 2007: 55).

Türkiye'de uzun yıllar yaşanan ekonomik krizler ve buna bağlı gelişen bankacılık sisteminin sorunları, KOBİ'lere de büyük ölçüde yansımıştır. Tüm bunlarla birlikte, KOBİ'lerin banka kredilerine erişimi konusunda da; yönetim ve örgüt yapılarındaki eksiklikler, finansal yönetim zafiyetleri, muhasebe normlarına uygun mali tablo üretememeleri, özkaynak yetersizliği gibi bir takım problemler bulunmaktadır. Tüm bu olumsuzluklar, KOBİ'lerin sermaye yapısında borcun ibresini aşağıya çeken faktörlerin başında gelmişlerdir (Güzeldere ve Sarıoğlu, 2012).

4. Kars İli KOBİ'leri Sermaye Yapıları Üzerine Bir Araştırma

Bu kısımda yapılan araştırmanın amacı, kapsamı, veri toplama yöntemi, analizler ve değerlendirmeler yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Özkaynak ve borç arasındaki ilişkiyi ifade eden sermaye yapısı kavramı işletmelerin her alandaki performansını etkileyen bir kavram olma önemini

taşımaktadır. İşletmelerin performansı üzerinde bu denli etkiye sahip bir kavramla ilgili literatürde bir çok çalışma yapılmıştır. Özellikle sermaye yapısını etkileyen faktörlerin işletme üzerinde yarattığı etki konusunda çalışmalar yoğunluk kazanmıştır. Sermaye yapısı literatürde birçok çalışmanın konusu olmakla beraber son yıllarda oldukça ilgi gören bir kavramdır.

Bu bağlamda yapılan çalışmanın temel amacı; Kars ili özelinde KOBİ'lerin sermaye yapılarının oluşumunda yabancı kaynak ve öz kaynak oranları tespit etmektir. Bu temel amacın yanında; sermaye yapısını etkileyen faktörlerin Kars ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin sermaye yapısı üzerinde yarattığı etkilerin saptanması hedeflenmektedir.

4.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırma kapsamını; Kars ilinde ve ilçelerinde faaliyet gösteren KOSGEB' in resmi kayıtlarında bulunan küçük ve orta büyüklükteki işletmeler oluşturmaktadır. Analizde faaliyet gösteren 350 adet KOBİ'ye ait 2022 yılı bilanço verileri kullanılmıştır.

Araştırmada genel olarak diğer çalışmalarda da olduğu gibi bir takım sınırlamalar yer almaktadır. Söz konusu kapsamdaki KOBİ'lerin belli bir kesiminin belli bir dönemine ait mali verilerinin kullanılması, mali tabloların temininde kişisel verilerin korunması kanununun etkisi ile paylaşılmak istenmemesi ya da işletme karlılığının ve zararının gizlenmeye çalışılması durumlar araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

4.3. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi

Çalışmada KOBİ'lere ait 2022 mali yılına ait bilançolar mali müşavirler ve serbest muhasebecilerden temin edilmiştir. Bilançoların toplam aktifler, öz sermaye, kısa vadeli borçlar, uzun vadeli borçlar, maddi duran varlıklar, net kar, dönen varlık ve stok kalemleri araştırmanın konusu kapsamında belirlenen bağımlı ve bağımsız değişkenlerin hesaplamasında kullanılmıştır.

4.4. Analiz Yöntemi

Çalışmada sermaye yapısı değişkelerinin Kars ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerin sermaye yapısı üzerindeki etkilerinin analizi için doğrusal regresyon analiz yöntemi kullanılmaktadır. Regresyon yönteminde bağımsız değişken genellikle X ile ifade edilen ve farklı bir değişkenden etkilenmeyen ama Y'nin sebebi olan veya Y'yi etkileyebileceği sanılan değişkendir. Bağımlı değişken ise genellikle Y ile ifade edilir. Bağımlı değişken ise X' e bağlı olarak

değişebilen veya ondan etkilenen değişkendir. Bağımlı değişken sayısı tek olup bağımsız değişken sayısı birden fazla olabilir. Bağımsız değişken sayısı tekse “basit doğrusal regresyon” bağımsız değişken sayısı iki ve ya fazlasıysa “çoklu doğrusal regresyon” olarak tanımlanmaktadır. Regresyon analizinde amaç, değişkenler arasında bulunan ilgiyi fonksiyonel anlamda açıklamak ile bu ilgiyi bir fonksiyonla tanımlayabilmektir (Öcal 2018).

Bir grupta gözlenen X ve Y değişkenleri arasında bulunan doğrusal ilişki aşağıdaki “**Doğrusal Regresyon Modeli**” ile ifade edilebilir;

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$

X: Bağımsız (Açıklayıcı) Değişken

Y: Bağımlı (Açıklanan;Etkilenen;Cevap) Değişken

b_0 : X=0 olduğunda bağımlı değişkenin alacağı değer (kesim noktası)

b_1 : Regresyon Katsayısı

ε : Hata terimi (Ortalaması=0 ve Varyansı= s^2) dir)

Regresyon Katsayısı (b_1) : Bağımsız değişken de bir birimlik farklılığın, bağımlı değişkende oluşturacağı ortalama değişimi ifade etmektedir.

Hata terimi: Her bir gözlem ikilisindeki bağımlı değişkene ilişkin gerçek değer ile modelden tahmin edilen değer arasındaki farktır.

$$\varepsilon_i = (\beta_0 + \beta_1 X) - Y_i$$

- Değişkenler birlikte artıyor yada birlikte azalıyor ise “ **b_1 pozitif değerli**”dir.
- Değişkenlerden biri artarken diğeri azalıyor ise “ **b_1 negatif değerli**”dir.

X bağımsız değişkeniyle Y bağımlı değişkeni arasındaki doğrusal bir ilişkinin olması, herbir bireyin / birimin x_i ve y_i değerlerinin koordinat düzleminde meydana getirdikleri noktaların dağılımı göz önüne alınarak tahmin oluşturulabilir. Ancak, bu tahminlerin tutarlılığının gerçekliği araştırılmalıdır. Bu nedenle, regresyon katsayısının önem kontrolü ve doğrusallıktan ayrılışın önem kontrolü yapılmaktadır (Öcal 2018). Analizde işletmenin varlık yapısının, karlılığının, işletme büyüklüğünün ve işletme likiditesinin Kars ilinde faaliyet gösteren KOBİ’lerin sermaye yapıları üzerinde ne şekilde etki yarattığı araştırılacaktır. Bunun için işletmelere ait bir takım oran analizleri bağımlı değişken olarak, sermaye yapısını etkileyen dört adet faktör ise bağımsız değişken olarak kullanılacaktır.

Tablo 1: Bağımlı Değişkenler

1	Toplam Borç/Toplam aktifler	TBTA
2	Tolam Borç/Öz Sermaye	TBOS
3	Kısa Vadeli Borç/Toplam Aktifler	KVBTA
4	Kısa Vadeli Borç/Öz Sermaye	KVBOS
5	Uzun Vadeli Borç/Toplam Aktifler	UVBTA
6	Uzun Vadeli Borçlar/Öz Sermaye	UVBOS

Tablo 2: Bağımsız Değişkenler

1	İşletmenin varlık yapısı	Maddi Duran varlıklar/Toplam Aktif
2	Karlılık	Net Kar/Toplam Aktif
3	İşletme Büyüklüğü	Toplam Varlıklar
4	İşletmenin Likiditesi	Stoklar dışındaki dönen varlıklar/Kısa Vadeli Borç

Uygulamada işletmelere ait oranların sermaye yapısını etkileyen faktörler üzerindeki etkisinin açıklanması için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çoklu regresyon modeli aşağıdaki denklemde oluşturulmuştur.

$$SY = a + b\text{varlikiyapisi} + c\text{karlilik} + d\text{buyukluk} + e\text{likidite} + \varepsilon$$

SY: Sermaye Yapısı Değişkeni

Varlık Yapısı: işletmenin varlık yapısı değişkeni

Karlılık: işletmenin karlılık değişkenini

Büyüklik: işletme büyüklük değişkeni

Likidite: işletme likiditesi değişkeni

a: sabit değer

b,c,d,e : tahminlenecek katsayılar

e : hata terimi

Bu KOBİ'lere ait bilançolar kullanılarak ilk olarak bu işletmelerin sermaye yapıları içindeki yabancı kaynak ve özkaynak oranları panel veri yöntemi ile bulunmuştur. Daha sonra aynı KOBİ'lere ait bilançolar regresyon analiz yöntemi kullanılarak sermaye yapısını etkileyen faktörlerden varlık yapısı, karlılık, işletme likiditesinin ve işletme büyüklüğü bu işletmelerin sermaye yapısı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

4.5. Bulgular

Uygulamada iktisadi oranların sermaye verilerine olan etkilerini incelemek için regresyon analizi yapılmıştır. Çalışmada kullanılan oranlara ilişkin tanımlayıcı istatistikler standart sapma, ortalama, maksimum ve minimum değerler şeklinde gösterilmiştir. İstatistiksel anlamlılık için $p < 0,05$ değeri dikkate alınmıştır.

Tablo 3: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı Özellikler

	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
TBTA	375	0,00	2,03	0,7374	0,29364
TBOS	375	0,00	2962,48	36,5149	265,24391
KVBTA	375	0,00	2,03	0,5255	0,41304
KVBOS	375	0,00	2962,48	34,9520	265,38907
UVBTA	375	0,000	0,950	0,21160	0,319566
UVBOS	375	0,00	20,11	1,5757	3,07175
VARLIK YAPISI	375	0,00	0,99	0,1885	0,25919
KARLİLİK	375	0,00	0,42	0,0300	0,04995
BUYUKLUK	375	61545,00	69537158,00	5372625,9760	8930327,79879
LİKİDİTE	375	0,01	887,65	17,0102	85,64840
Valid N (listwise)	375				

İşletmelere ait oranlar ve sermaye yapısını etkileyen faktörler kullanılarak 6 adet model oluşturulmuştur. İlk model işletmelerin toplam borcunun toplam varlık yapısına oranının işletmenin varlık yapısı, karlılığı, büyüklüğü ve likiditesi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla oluşturulmuş olup modele ilişkin veriler aşağıda yer almaktadır.

Tablo 5: TBTA Değişkeni İçin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Std. Sapma	N
TBTA	0,7374	0,29364	375
VARLIK YAPISI	0,1885	0,25919	375
KARLİLİK	0,0300	0,04995	375
BUYUKLUK	5372625,9760	8930327,79879	375
LİKİDİTE	17,0102	85,64840	375

Tablo 6: TBTA Oranının Sermaye Yapısını Etkileyen Faktörler ile Korelasyon İlişkisi

		VBTA	VARLIK YAPISI	KARLILIK	BUYUKLUK	LİKİDİTE
Pearson Correlation	VBTA	1,000	-0,104	-0,542	0,067	-0,187
	VARLİKYAPISI	-0,104	1,000	0,014	-0,029	-0,014
	KARLİLİK	-0,542	0,014	1,000	-0,122	-0,018
	BUYUKLUK	0,067	-0,029	-0,122	1,000	0,056
	LİKİDİTE	-0,187	-0,014	-0,018	0,056	1,000
Sig. (1-tailed)	VBTA	.	0,022	0,000	0,098	0,000
	VARLİKYAPISI	0,022	.	0,392	0,291	0,391
	KARLİLİK	0,000	0,392	.	0,009	0,361
	BUYUKLUK	0,098	0,291	0,009	.	0,139
	LİKİDİTE	0,000	0,391	0,361	0,139	.
N	VBTA	375	375	375	375	375
	VARLİKYAPISI	375	375	375	375	375
	KARLİLİK	375	375	375	375	375
	BUYUKLUK	375	375	375	375	375
	LİKİDİTE	375	375	375	375	375

VBTA oranı sermaye yapısını etkileyen faktörlerden varlık yapısı, karlılık ve likidite değişkenini negatif yönde; büyüklüğü ise pozitif yönde etkilenmektedir. Buradan varlıkların borçları karşılama oranı arttıkça işletmenin büyüklüğünün de artacağı sonucu çıkmaktadır.

Tablo 7: Model Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,585 ^a	0,342	0,335	0,23939

Model özetinden modelin gözlenen değerlere % 58 uyduğu ve bağımsız değişkenlerden olan varlık yapısı, karlılık, büyüklük ve likiditenin bağımlı değişken VBTA oranını % 34 açıkladığı görülmektedir.

Tablo 8: VBTA ANOVA Testi

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	P
Regression	11,044	4	2,761	48,181	0,000 ^b
Residual	21,204	370	0,057		
Total	32,248	374			

ANOVA test tablosunda P değeri 0,000 olduğundan ($0,000 < 0,05$) regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. F değeri ANOVA tests sonucu değerlendirildiğinde TBTA oranının bağımsız değişkenleri anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir.

Tablo 9: TBTA bağımlı Değişkenin Sermaye Yapısını Etkileyen Faktörleri Üzerindeki Etkileri İçin Regresyon Analiz Sonuçları

	B	Std. hata	Beta	t	P	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order
(Constant)	,864	0,019		45,099	0,000	0,827	0,902	
VARLIK YAPISI	-,112	0,048	-,099	-2,351	0,019	-0,206	-0,018	-0,104
KARLILIK	-3,193	0,250	-,543	-12,786	0,000	-3,684	-2,702	-0,542
BUYUKLUK	2,896E-10	0,000	0,009	00,207	0,836	0,000	0,000	0,067
LİKİDİTE	-,001	0,000	-0,199	-4,707	0,000	-0,001	0,000	-0,187

Tablo 9'daki standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, bağımsız değişken değişkenlerin bağımlı değişken TBTA üzerinde görece önem sırası büyüklük (Beta= 0,009), varlık yapısı (Beta= -0,099), likidite (Beta= -0,199) ve karlılık (Beta= -0,543)' tir. Regresyon katsayıları anlamlılık bakımından değerlendirildiğinde karlılık ve likidite ($p < 0,005$) bağımsız değişkeni anlamlı diğer bağımsız değişkenler büyüklük ve varlık yapısı bağımsız değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı katkısını olmadığı görülmektedir.

Tablo 10: TBOS Değişkeni İçin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Std. Sapma	N
TBOS	36,5149	265,24391	375
VARLIKYAPISI	0,1885	0,25919	375
KARLILIK	0,0300	0,04995	375
BUYUKLUK	5372625,9760	8930327,79879	375
LİKİDİTE	17,0102	85,64840	375

Tablo 11: TBOS Oranının Sermaye Yapısını Etkileyen Faktörler ile Korelasyon İlişkisi

		TBOS	VARLİK YAPISI	KARLİLİK	BUYUKLUK	LİKİDİTE
Pearson Correlation	TBOS	1,000	-0,064	-0,075	0,219	-0,025
	VARLİK YAPISI	-0,064	1,000	,014	-0,029	-0,014
	KARLİLİK	-0,075	0,014	1,000	-0,122	-0,018
	BUYUKLUK	0,219	-0,029	-0,122	1,000	0,056
	LİKİDİTE	-0,025	-0,014	-0,018	0,056	1,000
Sig. (1-tailed)	TBOS	.	0,107	0,074	0,000	0,318
	VARLİK YAPISI	0,107	.	0,392	0,291	0,391
	KARLİLİK	0,074	0,392	.	0,009	0,361
	BUYUKLUK	0,000	0,291	0,009	.	0,139
	LİKİDİTE	0,318	0,391	0,361	0,139	.
N	TBOS	375	375	375	375	375
	VARLİK YAPISI	375	375	375	375	375
	KARLİLİK	375	375	375	375	375
	BUYUKLUK	375	375	375	375	375
	LİKİDİTE	375	375	375	375	375

TBOS oranı sermaye yapısını etkileyen faktörlerden varlık yapısı, karlılık ve likidite değişkeni ile negatif yönde; büyüklük ile ise pozitif yönde etkilenmektedir. Buradan toplam borcun özkaynaklara oranı arttıkça işletmenin büyüklüğünün de artacağı sonucu çıkmaktadır.

Tablo 12: TBOS Model Özeti

Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,235 ^a	0,055	0,045	259,21854

Model özetinden modelin gözlenen değerlere % 23 uyduğu ve bağımsız değişkenlerden olan varlık yapısı, karlılık, büyüklük ve likiditenin bağımlı değişken TBOS oranını % 05 açıkladığı görülmektedir.

Tablo 13: TBOS ANOVA Testi

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1450645,933	4	362661,483	5,397	0,000 ^b
Residual	24861873,494	370	67194,253		
Total	26312519,427	374			

ANOVA test tablosunda P değeri 0,000 olduğundan ($0,000 < 0,05$) regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. F değeri ANOVA tests sonucu değerlendirildiğinde TBOS oranının bağımsız değişkenleri anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir.

Tablo 14: TBOS bağımlı Değişkenin Sermaye Yapısını Etkileyen Faktörleri Üzerindeki Etkileri İçin Regresyon Analiz Sonuçları

	B	Std. Error	Beta	t	P	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order
(Constant)	23,447	20,756		1,130	0,259	-17,367	64,260	
VARLIK YAPISI	-59,579	51,743	-0,058	-1,151	0,250	-161,325	42,168	-0,064
KARLİLİK	-258,825	270,433	-0,049	-0,957	0,339	-790,603	272,953	-0,075
BUYUKLUK	6,343E-6	0,000	0,214	4,187	0,000	0,000	0,000	0,219
LİKİDİTE	-,119	0,157	-0,038	-0,757	0,450	-0,427	0,190	-0,025

Tablo 14'deki standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken TBOS üzerinde görece önem sırası büyüklük (Beta= 0,214), likidite (Beta= -0,038), varlık yapısı (Beta= -0,058) ve karlılık (Beta= -0,049)' tır. Regresyon katsayıları anlamlılık bakımından değerlendirildiğinde varlık yapısı, karlılık ve likidite ($p > 0,005$) bağımsız değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı katkısını olmadığı ancak büyüklük değişkenininin 0,000 ve anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 15: KVBT A Değişkeni İçin Tanımlayıcı İstatistikler

	Mean	Std. Deviation	N
KVBT A	0,5255	0,41304	375
VARLIK YAPISI	0,1885	0,25919	375
KARLİLİK	0,0300	0,04995	375
BUYUKLUK	5372625,9760	8930327,79879	375
LİKİDİTE	17,0102	85,64840	375

Tablo 16. KVBT A Oranının Sermaye Yapısını Etkileyen Faktörler ile Korelasyon İlişkisi

		KVBTA	VARLIKYAPISI	KARLILIK	BUYUKLUK	LİKİDİTE
Pearson Correlation	KVBTA	1,000	-0,206	-0,241	-0,206	-0,247
	VARLIKYAPISI	-0,206	1,000	0,014	-0,029	-0,014
	KARLILIK	-0,241	0,014	1,000	-0,122	-0,018
	BUYUKLUK	-0,206	-0,029	-0,122	1,000	0,056
	LİKİDİTE	-0,247	-0,014	-0,018	0,056	1,000
Sig. (1-tailed)	KVBTA	.	0,000	0,000	0,000	0,000
	VARLIKYAPISI	0,000	.	0,392	0,291	0,391
	KARLILIK	0,000	0,392	.	0,009	0,361
	BUYUKLUK	0,000	0,291	0,009	.	0,139
	LİKİDİTE	0,000	0,391	0,361	0,139	.
N	KVBTA	375	375	375	375	375
	VARLIKYAPISI	375	375	375	375	375
	KARLILIK	375	375	375	375	375
	BUYUKLUK	375	375	375	375	375
	LİKİDİTE	375	375	375	375	375

KVBTA oranı sermaye yapısını etkileyen faktörlerden büyüklük, varlık yapısı, karlılık ve likidite değişkeni ile negatif yönde etkilenebilir.

Tablo 17. KVBT A Model Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,465 ^a	0,216	0,208	0,36763

Model özetinden modelin gözlenen değerlere % 46 uyduğu ve bağımsız değişkenlerden olan varlık yapısı, karlılık, büyüklük ve likiditenin bağımlı değişken KVBT A oranını % 21 açıkladığı görülmektedir.

Tablo 4.18. KVBT A ANOVA Testi

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	13,799	4	3,450	25,525	0,000 ^b
Residual	50,006	370	0,135		
Total	63,805	374			

ANOVA test tablosunda P değeri 0,000 olduğundan ($0,000 < 0,05$) regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. F değeri ANOVA tests sonucu değerlendirildiğinde KVBTA oranının bağımsız değişkenleri anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir.

Tablo 19. KVBTA bağımlı Değişkenin Sermaye Yapısını Etkileyen Faktörleri Üzerindeki Etkileri İçin Regresyon Analiz Sonuçları

	B	Std. Error	Beta	t	P	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order
(Constant)	0,734	0,029		24,927	0,000	0,676	0,792	
VARLIK YAPISI	-0,338	0,073	-0,212	-4,600	0,000	-0,482	-0,193	-0,206
KARLILIK	-2,242	0,384	-0,271	-5,847	0,000	-2,997	-1,488	-0,241
BUYUKLUK	-1,070E-8	0,000	-0,231	-4,982	0,000	0,000	0,000	-0,206
LİKİDİTE	-0,001	0,000	-0,242	-5,243	0,000	-0,002	-0,001	-0,247

Tablo 19'daki standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, bağımsız değişken değişkenlerin bağımlı değişken KVBTA üzerinde görece önem sırası varlık yapısı (Beta= -0,212), büyüklük (Beta= -0,231), likidite (Beta= -0,242) ve karlılık (Beta= -0,271)' dir. Regresyon katsayıları anlamlılık bakımından değerlendirildiğinde karlılık, büyüklük, varlık yapısı ve likidite ($p < 0,005$) bağımsız değişkenleri istatistiksel olarak anlamlı katkısını olduğu görülmektedir.

Tablo 20: KVBOS Değişkeni İçin Tanımlayıcı İstatistikler

	Mean	Std. Deviation	N
KVBOS	34,9520	265,38907	375
VARLIKYAPISI	0,1885	0,25919	375
KARLILIK	0,0300	0,04995	375
BUYUKLUK	5372625,9760	8930327,79879	375
LİKİDİTE	17,0102	85,64840	375

Tablo 21: KVBOS Oranının Sermaye Yapısını Etkileyen Faktörler ile Korelasyon İlişkisi

		KVBOS	VARLIKYAPISI	KARLILIK	BUYUKLUK	LİKİDİTE
Pearson Correlation	KVBOS	1,000	-0,065	-0,073	0,215	-0,025
	VARLIKYAPISI	-0,065	1,000	0,014	-0,029	-0,014
	KARLILIK	-0,073	0,014	1,000	-0,122	-0,018
	BUYUKLUK	0,215	-0,029	-0,122	1,000	0,056
	LİKİDİTE	-0,025	-0,014	-0,018	0,056	1,000
Sig. (1-tailed)	KVBOS	.	0,105	0,080	0,000	0,314
	VARLIKYAPISI	0,105	.	0,392	0,291	0,391
	KARLILIK	0,080	0,392	.	0,009	0,361
	BUYUKLUK	0,000	0,291	0,009	.	0,139
	LİKİDİTE	0,314	0,391	0,361	0,139	.
N	KVBOS	375	375	375	375	375
	VARLIKYAPISI	375	375	375	375	375
	KARLILIK	375	375	375	375	375
	BUYUKLUK	375	375	375	375	375
	LİKİDİTE	375	375	375	375	375

KVBOS oranı sermaye yapısını etkileyen faktörlerden varlık yapısı, karlılık ve likidite değişkeni ile negatif yönde; büyüklükle ise pozitif yönde etkilenmektedir. Buradan kısa vadeli borçların öz sermayeye oranı arttıkça işletmenin büyüklüğünün de artacağı, kısa vadeli borç oranının öz sermayeye olan oranında azalma olduğu durumda ise karlılığın likiditenin ve varlık yapısı değerlerinin azalacağı sonucu çıkmaktadır.

Tablo 22. KVBOS Değişkeni Model Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,231 ^a	0,053	0,043	259,61402

Model özetinden modelin gözlenen değerlere % 23 uyduğu ve bağımsız değişkenlerden olan varlık yapısı, karlılık, büyüklük ve likiditenin bağımlı değişken KVBOS oranını % 53 açıkladığı görülmektedir.

Tablo 23. KVBOS ANOVA Testi

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	1403536,295	4	350884,074	5,206	0,000 ^b
Residual	24937792,303	370	67399,439		
Total	26341328,598	374			

ANOVA test tablosunda P değeri 0,000 olduğundan ($0,000 < 0,05$) regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı görülmektedir. F değeri ANOVA tets sonucu değerlendirildiğinde KVBOS oranının bağımsız değişkenleri anlamlı bir şekilde açıklayacaktır.

Tablo 24: KVBOS Bağımlı Değişkenin Sermaye Yapısını Etkileyen Faktörleri Üzerindeki Etkileri İçin Regresyon Analiz Sonuçları

	B	Std. Error	Beta	t	P	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order
(Constant)	22,333	20,787		1,074	0,283	-18,543	63,209	
VARLIK YAPISI	-60,209	51,822	-0,059	-1,162	0,246	-162,111	41,693	-0,065
KARLİLİK	-249,461	270,845	-0,047	-0,921	0,358	-782,050	283,129	-0,073
BUYUKLUK	6,232E-6	0,000	0,210	4,107	0,000	0,000	0,000	0,215
LİKİDİTE	-,120	0,157	-0,039	-0,761	0,447	-0,428	0,189	-0,025

Tablo 24'deki standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken KVBOS üzerinde görece önem sırası büyüklük (Beta= 0,210), likidite (Beta= -0,039), varlık yapısı (Beta= -0,059) ve karlılık (Beta= -0,047)'tir. Regresyon katsayıları anlamlılık bakımından değerlendirildiğinde varlık yapısı, karlılık ve likidite ($p > 0,005$) bağımsız değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı katkısını olmadığı ancak büyüklük değişkeni için anlamlı katkısı olduğu görülmektedir.

Tablo 25: UVBTA Değişkeni İçin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Std. Sapma	N
UVBTA	0,21160	0,319566	375
VARLİKYAPISI	0,1885	0,25919	375
KARLİLİK	0,0300	0,04995	375
BUYUKLUK	5372625,9760	8930327,79879	375
LİKİDİTE	17,0102	85,64840	375

Tablo 26. UVBTA Oranının Sermaye Yapısını Etkileyen Faktörler ile Korelasyon İlişkisi

		UVBTA	VARLIKYAPISI	KARLILIK	BUYUKLUK	LİKİDİTE
Pearson Correlation	UVBTA	1,000	0,168	-0,186	0,327	0,147
	VARLIKYAPISI	0,168	1,000	0,014	-0,029	-0,014
	KARLILIK	-0,186	0,014	1,000	-0,122	-0,018
	BUYUKLUK	0,327	-0,029	-0,122	1,000	0,056
	LİKİDİTE	0,147	-0,014	-0,018	0,056	1,000
Sig. (1-tailed)	UVBTA	.	0,001	0,000	0,000	0,002
	VARLIKYAPISI	0,001	.	0,392	0,291	0,391
	KARLILIK	0,000	0,392	.	0,009	0,361
	BUYUKLUK	0,000	0,291	0,009	.	0,139
	LİKİDİTE	0,002	0,391	0,361	0,139	.
N	UVBTA	375	375	375	375	375
	VARLIKYAPISI	375	375	375	375	375
	KARLILIK	375	375	375	375	375
	BUYUKLUK	375	375	375	375	375
	LİKİDİTE	375	375	375	375	375

UVBTA oranı sermaye yapısını etkileyen faktörlerden karlılık değişkeni ile negatif yönde; varlık yapısı, büyüklük ve likidite ile ise pozitif yönde etkilenmektedir. Buradan uzun vadeli borçların toplam varlıklara olan oranı arttıkça işletmenin varlık yapısının, büyüklüğünün ve likiditesinin de artacağı, uzun vadeli borç oranının toplam varlıklara olan oranında azalma olduğu durumda ise karlılık değerlerinin azalacağı sonucu çıkmaktadır.

Tablo 27: UVBTA Değişkeni Model Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,422 ^a	0,178	0,169	0,291309

Model özetinden modelin gözlenen değerlere % 42 uyduğu ve bağımsız değişkenlerden olan varlık yapısı, karlılık, büyüklük ve likiditenin bağımlı değişken UVBTA oranını % 17 açıkladığı görülmektedir.

Tablo 28: UVBTA ANOVA Testi

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	6,795	4	1,699	20,019	,000 ^b
Residual	31,399	370	,085		
Total	38,194	374			

ANOVA test tablosunda P değeri 0,000 olduğundan ($0,000 < 0,05$) regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı görülmektedir. F değeri ANOVA tets sonucu değerlendirildiğinde UVBTA oranının bağımsız değişkenleri anlamlı bir şekilde açıklayacaktır.

Tablo 29. UVBTA Bağımlı Değişkenin Sermaye Yapısını Etkileyen Faktörleri Üzerindeki Etkileri İçin Regresyon Analiz Sonuçları

	B	Std. Error	Beta	t	P	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order
(Constant)	,131	,023		5,611	,000	,085	,177	
VARLIK YAPISI	,223	,058	,181	3,840	,000	,109	,338	,168
KARLILIK	-,954	,304	-,149	-3,139	,002	-1,552	-,356	-,186
BUYUKLUK	1,099E-8	,000	,307	6,452	,000	,000	,000	,327
LİKİDİTE	,000	,000	,130	2,749	,006	,000	,001	,147

Tablo 29'daki standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken UVBTA üzerinde görelî önem sırası likidite (Beta= 0,130), büyüklük (Beta= 0,307), karlılık (Beta= -0,149) ve varlık yapısı (Beta= 0,181)' dir. Regresyon katsayıları anlamlılık bakımından değerlendirildiğinde likidite ($p > 0,005$) bağımsız değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı katkısını olmadığı görülmektedir. Ancak varlık yapısı, karlılık ve büyüklük UVBTA değeri ile anlamlılık barındırmaktadır.

Tablo 30: UVBOS Değişkeni İçin Tanımlayıcı İstatistikler

	Mean	Std. Deviation	N
UVBOS	1,5757	3,07175	375
VARLIKYAPISI	,1885	,25919	375
KARLILIK	,0300	,04995	375
BUYUKLUK	5372625,9760	8930327,79879	375
LİKİDİTE	17,0102	85,64840	375

Tablo 31: UVBOS Oranının Sermaye Yapısını Etkileyen Faktörler ile Korelasyon İlişkisi

		UVBOS	VARLIK YAPISI	KARLILIK	BUYUKLUK	LİKİDİTE
Pearson Correlation	UVBOS	1,000	0,038	-0,193	0,342	0,044
	VARLIK YAPISI	0,038	1,000	0,014	-0,029	-0,014
	KARLILIK	-0,193	0,014	1,000	-0,122	-0,018
	BUYUKLUK	0,342	-0,029	-0,122	1,000	0,056
	LİKİDİTE	0,044	-0,014	-0,018	0,056	1,000
Sig. (1-tailed)	UVBOS	.	0,229	0,000	0,000	0,198
	VARLIK YAPISI	0,229	.	0,392	0,291	0,391
	KARLILIK	0,000	0,392	.	0,009	0,361
	BUYUKLUK	0,000	0,291	0,009	.	0,139
	LİKİDİTE	0,198	0,391	0,361	0,139	.
N	UVBOS	375	375	375	375	375
	VARLIK YAPISI	375	375	375	375	375
	KARLILIK	375	375	375	375	375
	BUYUKLUK	375	375	375	375	375
	LİKİDİTE	375	375	375	375	375

UVBOS oranı sermaye yapısını etkileyen faktörlerden karlılık değişkeni ile negatif yönde; varlık yapısı, büyüklük ve likidite ile ise pozitif yönde etkilenmektedir. Buradan uzun vadeli borçların öz sermayeye olan oranı arttıkça işletmenin varlık yapısının, büyüklüğünün ve likiditesinin de artacağı, uzun vadeli borç oranının toplam varlıklara olan oranında azalma olduğu durumda ise karlılık değerlerinin azalacağı sonucu çıkmaktadır.

Tablo 32. UVBOS Model Özeti

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,378 ^a	0,143	0,134	2,85887

Model özetinden modelin gözlenen değerlere % 37 uyduğu ve bağımsız değişkenlerden olan varlık yapısı, karlılık, büyüklük ve likiditenin bağımlı değişken UVBOS oranını % 14 açıkladığı görülmektedir.

Tablo 33. UVBOS Değişkeni ANOVA Testi

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	504,868	4	126,217	15,443	0,000 ^b
Residual	3024,060	370	8,173		
Total	3528,928	374			

ANOVA test tablosunda P değeri 0,000 olduğundan ($0,000 < 0,05$) regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı görülmektedir. F değeri ANOVA tets sonucu değerlendirildiğinde UVBOS oranının bağımsız değişkenleri anlamlı bir şekilde açıklayacağı anlaşılmaktadır.

Tablo 34. UVBOS Bağımlı Değişkenin Sermaye Yapısını

Etkileyen Faktörleri Üzerindeki Etkileri İçin Regresyon Analiz Sonuçları

	B	Std. Error	Beta	t	P	Lower Bound	Upper Bound	Zero-order
(Constant)	1,136	0,229		4,965	0,000	0,686	1,587	
VARLIK YAPISI	0,594	0,571	0,050	1,040	0,299	-0,528	1,716	0,038
KARLILIK	-9,466	2,983	-0,154	-3,174	0,0002	-15,331	-3,601	-0,193
BUYUKLUK	1,111E-7	0,000	0,323	6,649	0,000	0,000	00,000	0,342
LİKİDİTE	0,001	0,002	0,024	0,490	0,625	-0,003	0,004	0,044

Tablo 34'deki standartlaştırılmış regresyon katsayılarına göre, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken UVBOS üzerinde görece önem sırası varlık yapısı (Beta= 0,050), likidite (Beta= 0,250), büyüklük (Beta= 0,323) ve karlılık (Beta= -0,154)' dir. Regresyon katsayıları anlamlılık bakımından değerlendirildiğinde varlık yapısı ve likidite ($p > 0,005$) bağımsız değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı katkısını olmadığı görülmektedir. Ancak karlılık ve büyüklük değişkenlerinin UVBOS değeri ile anlamlılık barındırmaktadır.

5. Sonuç

İşletmelerin ayakta durabilmeleri ve faaliyetlerinde sürekliliği sağlamaları için en uygun sermaye yapısında çalışmalarını sürdürmeleri gerekmektedir. İşletmenin en temel amacı olan karlılığının, faaliyetlerinin ve kapasitesinin göstergesi olan işletme büyüklüğünün, yabancı kaynak sağlayıcılar açısından önem taşıyan likiditesinin ve yine işletme ile ilgili üçüncü kişilere bilgi

veren işletmenin varlık yapısının sermaye yapısından ne şekilde etkilendiği ve bu etkinin Kars ilinde faaliyet gösteren KOBİ'ler açısından ne ifade ettiği çalışmanın analizinde araştırılmıştır.

Analiz kapsamında incelenen Kars ilinde bulunan KOBİ'lerin sermaye yapısı göz önüne alındığında ve borç öz sermaye karşılaştırılması yapıldığında söz konusu işletmelerin öz kaynaktan ziyade sermayelerini daha çok borçlanma yaparak oluşturdukları görülmektedir. Borçlanmalar için ise genelde kısa vadeli borçlanmalar tercih edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki göz önünde tutulduğunda varlıkların borçlanmayla karşılanma oranı (TBTA- finansal kaldıraç oranı) ile karlılık ve likidite arasında anlamlı bir ilişki olduğu; oranın artması sonucu karlılık ve işletme likiditesinde azalma olduğu tespit edilmiştir. Yani varlıkların özkaynaklar yerine borçlanmayla temini arttıkça işletmenin karlılığında ve likiditesinde azalma olduğu tespit edilmiştir. Ancak işletme büyüklüğü ve işletme varlık yapısı ile varlıkların borçlanmayla karşılanma oranı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmektedir. Toplam borcun öz sermayeye olan oranının (TBOS) analiz konusu işletmelerde sermaye yapısı faktörlerinden işletmenin büyüklüğü faktörünü açıkladığı görülmektedir. Toplam borcun öz sermayeye oranı arttıkça işletmenin büyüklüğünün de arttığı tespit edilmiştir. Aynı şekilde kısa vadeli borçlarının varlıklarını karşılama oranının (KVBTA) yapılan çalışmada büyüklük, varlık yapısı, karlılık ve likidite üzerinde etki yarattığı tespit edilmiştir. Söz konusu etki kısa vadeli borçların varlıkları karşılama oranı arttıkça işletmelerin büyüklüğünde, varlık yapısında, karlılığında ve likiditesinde azalma olduğu ve işletmeleri olumsuz etkilediği görülmektedir. Kısa vadeli borçlarının varlıkları karşılama oranının varlık yapısına negatif etkisi, maddi duran varlıkların toplam aktifler içindeki oranının düşük olması anlamına gelmektedir. Kısa vadeli borçların özkaynak oranı (KVBOS) ile işletme büyüklüğü arasında anlamlı bir ilişki olduğu oranın artması ile birlikte işletme büyüklüğünde arttığı yani yatırım finansmanlarının öz kaynaktan ziyade borçlarla karşılanmasının işletme büyüklüğüne olumlu etki ettiği tespit edilmiştir. Analiz kapsamında değerlendirilen işletmelerde uzun vadeli borçların varlıkları karşılama oranının (UVBTA) ise işletmenin varlık yapısı, karlılığı ve işletme büyüklüğü ile anlamlı bir ilişki içerisinde olduğu; işletme büyüklüğünü ve varlık yapısını pozitif anlamda etkilerken işletmelerin karlılığında olumsuz etki yarattığı saptanmıştır. Varlık yapısının uzun vadeli borçların varlıkları karşılama oranından pozitif yönde etkilenmesi; analiz konusu işletmelerin uzun vadeli yatırımları (makine, bina, taşıt vb.) için özkaynaktan ziyade daha çok uzun vadeli borçlanma tercih ettiğinin göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Uzun vadeli borçların öz kaynak oranı (UVBOS) yapılan analizde değerlendirme kapsamındaki işletmelerin karlılığını ve büyüklüğünü anlamlı bir şekilde açıklamakta ve öz kaynağın uzun vadeli borçlarla karşılanması arttıkça işletme büyüklüğünün de arttığı, ancak öz kaynak miktarının işletmelerin kaynakları arasındaki oranının azalması ile karlılığın da azaldığı görülmektedir.

Özetle analiz kapsamında incelenen işletmelerde; toplam borçların artması karlılığı ve işletme likiditesini azaltmakta, borçların öz sermayeyi karşılama oranı işletmelerin sermaye faktörlerinden büyüklük üzerinde üzerinde etki yaratmakta ve borçların öz sermayeye oranı arttıkça işletme büyüklüğünün de arttığı gözlemlenmekte, varlıkların kısa vadeli borçlar ile karşılanması durumunun işletme karlılığını, likiditesini ve büyüklüğünü azalttığı ve varlık yapısını negatif yönde etkilediği görülmekte, öz sermayenin kısa vadeli borçlar ile karşılanmasının sermaye yapısı faktörlerinden işletme büyüklüğünü arttırdığını, öz sermayenin uzun vadeli borçlar ile finanse edildiği durumda ise yine işletme büyüklüğünün arttığı ancak karlılığının azaldığı saptanmaktadır.

Çalışmada değerlendirilen işletmelerin sermaye yapısı içerisinde öz kaynak miktarının kısa ve uzun vadeli borçlara oranla düşük kaldığı, finansal kaynakların genel olarak kısa vadeli borçlardan oluşturulduğu görülmektedir. Yine söz konusu işletmelerin varlıklarını kısa vadeli borçlarla oluşturduğu ve genel olarak varlık yapılarının da dönen varlıklardan oluştuğu tespit edilmiştir. Öz kaynakların sermaye yapısı içerisindeki payının artırılması gerekmekte olup, işletmelerin karlılığını arttırması ve borçlarını karlılığı arttırmak için etkili bir şekilde kullanması önerilmektedir.

Kaynakça

Akkaya, G. Cenk. «Sermaye Yapısı, Varlık Verimliliği ve Karlılık: İMKB’de Faaliyet Gösteren Deri-Tekstil Sektörü İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama.» Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı: 30, Ocak-Haziran 2008, ss.1-13, 2008.

Ata, H. Ali, ve Yusuf Ağ. «Firma Karakteristiğinin Sermaye Yapısı Üzerindeki Etkisinin Analizi.» İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometre ve İstatistik Dergisi-Sayı:11 2010 45–60, 2010.

Eriotis, N, D. Vasiliou, ve Z. Neokosmidi. «How Firm Characteristics Affect Capital Structure:An Empirical Study.» Managerial Finance- Vol.33:321-329, 2007.

Güceloğlu, Ömer. «Küçük Ölçekli İşletmelerin KOSGEB’den Beklentileri.» Ankara: TES-Ar Yayınları, 1993.

Güzeldere, H., & Sarıoğlu, S. E. 2012 Türkiye’de Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Sermaye Yapısı, Ölçek Ve Sektöre Göre Sermaye Yapısının Farklılaşması: İstanbul’da Faaliyet Gösteren Kobi’lere Uygulanan Bir Anket Çalışmasının Değerlendirilmesi. 8. *KOBİ’ler ve Verimlilik Kongresi*, 185.

İskenderoğlu, Ömer, Erdiñ Karadeniz, ve Eyüp Atioğlu. «Türk bankacılık Sektöründe Büyüme, Büyüklük ve Sermaye Yapısı Kararlarının Karlılığa Etkisinin Analizi.» 2012.

Kızılay, E. «KOBİ’ler ve Dış Ticarete Karşılaştıkları Temel Sorunlar.» *Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi*. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,, 2009.

Mecek, G. (2020). Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin (KOBİ) uluslararası tanımlama ölçütleri ve kavramlaştırılması, *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 6(1), 29-55.

Moyer, C., J. Mcguigan, ve W. Kretlow. «Contemporary Financial Management (6th Ed.)» USA: West Publishing Company, 2002.

Öcal, Firdevs Sena. «TCMB İmalat Sanayi Sektörel Bilançoları Kullanılarak İktisadi Parametrelerin Sermaye Yapısına Etkisi Üzerine Bir Uygulama.» Ankara: Yüksek Lisans Tezi, 2018.

Özdemir, Süleyman, Halis Yunus Ersöz, ve İbrahim Sarıoğlu. «İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ’lerin Desteklenmesi.» *İstanbul Ticaret Odası Yayınları*, 2006: 41.

Qian, Y., Y. Tian, ve T. S. Wirjanton. *An Empirical Investigation into the Capital-Structure Determinants of Publicly Listed Chinese Companies: A Static Analysis*. 2019. <http://apps.business.ualberta.ca/ytian/research/capital%20structure%20paper.pdf> (04 08, 2019 tarihinde erişilmiştir).

Schumacher, Ernst Friedrich. *Küçük Güzeldir*. Varlık Yayınları, 1973.

Torlak, Ömer, ve Nurullah Uçkun . «Eskişehir’deki Kobi’lerin Pazarlama ve Finansman Sorunları Ara Kesiti.» Eskişehir, 2005.

Yönetmelik. «Küçük Ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri Ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik.» Resmi Gazete, 2005.

BÖLÜM V

ERKİZAH ETME, BAŞKA İHSAN İSTEMEM: ERKİZAH (MANSPLAINING) KAVRAMININ ÖRGÜTSEL YANSIMALARI

*Don't Mansplain; I Don't Want Any Other Favors: Organizational
Reflections of the Concept of Mansplaining*

Kübra ŞİMŞEK DEMİRBAĞ

*(Dr. Öğr. Üyesi), Gümüşhane Üniversitesi,
E-mail: kubrasimsek@gumushane.edu.tr;
ORCID.0000-0001-6404-3999*

1. Giriş

Gündelik hayatta cinsiyetçiliğin tezahürleri çoğunlukla sorgulanmadan içselleştirilmekte ve doğal birer davranış gibi algılanmaktadır (Joyce vd., 2021). Fakat, kadın, erkek ve LGBT+ çalışmaları artıkça ve çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık literatürü genişlemeye devam ettikçe, sorgusuz sualsiz kabul edilerek özümşenen düşünce ve davranış kalıpları gün yüzüne çıkarılmakta, kavramsallaştırılarak sorunsallaştırılmaktadır. 15 yıldan bu yana İngilizce haline aşına olduğumuz “erkizah” (mansplaining) kavramının Türkçeleştirilmesine ve sorunsallığının Türk toplumu tarafından da anlaşılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Örgütler de günlük hayat davranışlarının yansımalarının, insanlar arası iletişimin ve yüksek performans çıktıları ortaya koyarak görünür olma arzusunun belirgin olduğu yapılar olarak erkizaha en açık alanlar arasındadır. Erkizahın, akademik yazında ne kadar dikkat çektiği ve hangi açılardan ele alındığını tespit etmek ise araştırma trendlerini ve boşluklarını ortaya çıkarmak açısından elzemdir. Tüm bunlardan hareketle, bu bölümde, erkizah kavramının nasıl ortaya çıktığına ve ne anlama geldiğine, akademik yazında erkizahla ilgili ne tür çalışmalar yapıldığına ve erkizahı örgüt bağlamında ele alan çalışmaların

odak ve yönelimlerine değinilmektedir. Bir sonraki bölüm, kavramın ortaya çıkışı ve kavramsallaştırılmasına ayrılmıştır. Akabinde, yazındaki erkizah çalışmaları, Türkiye’den erkizah literatürüne sağlanan katkılar ve spesifik olarak örgütlerde erkizah çalışmaları konu edilmektedir. Son bölümde ise, araştırma sonuçlarına, araştırmanın sınırlılıklarına ve gelecek çalışmalar için önerilere yer verilmektedir.

2. Erkizah (Mansplaining) Kavramı

Önemli bir feminist ses olan Rebecca Solnit 2008 yılında kadınların sesini bastıran küçümseyici erkek davranışlarının sert bir eleştirisi olan “Men Explain Things to Me” (Erkekler Bana Bir Şeyleri Açıklıyor) başlıklı bir makale yazdı. 2014 yılında ise, makale koleksiyonundan oluşan aynı başlıklı bir kitap yayımladı. Daha sonradan viral hale gelen makalede kullandığı kavram olan “mansplaining”, günlük konuşmaların bir parçası oldu ve Oxford İngilizce Sözlüğüne girdi (Sarazen, 2020). Kavram, New York Times tarafından 2010 yılının kelimeleri (Sifton ve Barrett, 2010), Amerikan Lehçe Topluluğu tarafından 2012 yılının en yaratıcı kelimeleri (American Dialect Society, 2013) ve Oxford İngilizce Sözlüğü tarafından 2014 yılının kelimeleri (Steinmetz, 2014; Oxford Languages, 2023) arasında gösterildi.

Oxford İngilizce Sözlüğü, mansplaining sözcüğünü “bir erkeğin bir şeyi gereksiz yere, zorba veya küçümseyici bir şekilde, özellikle bir kadına hitap ederken kibirli veya şovenist bir tutumu ortaya çıkaracak şekilde açıklaması” olarak tanımlamaktadır (OED, 2023). Dictionary.com (2023), sözcüğü “bir erkeğin bir kadına (genellikle konu hakkında zaten bilgi sahibi olan bir kadına) küçümseyici, kendine aşırı güvenen ve çoğu zaman yanlış veya aşırı basitleştirilmiş bir şekilde bir şeyi açıklaması” olarak tariflendirmektedir. Mansplaining, Merriam-Webster’de (2023) ise “bir erkeğin bir kadına, konu hakkında hiçbir bilgisi olmadığını varsayarak küçümseyici bir şekilde açıklama yapması” şeklinde ifade edilmektedir. Son olarak, Cambridge Sözlüğünde “birine aptal olduğunu ima edecek şekilde bir şeyi açıklamak; özellikle bir erkek bir kadına zaten anladığı bir şeyi açıkladığında kullanılır” şeklinde kendine yer bulmaktadır (Cambridge Dictionary, 2023).

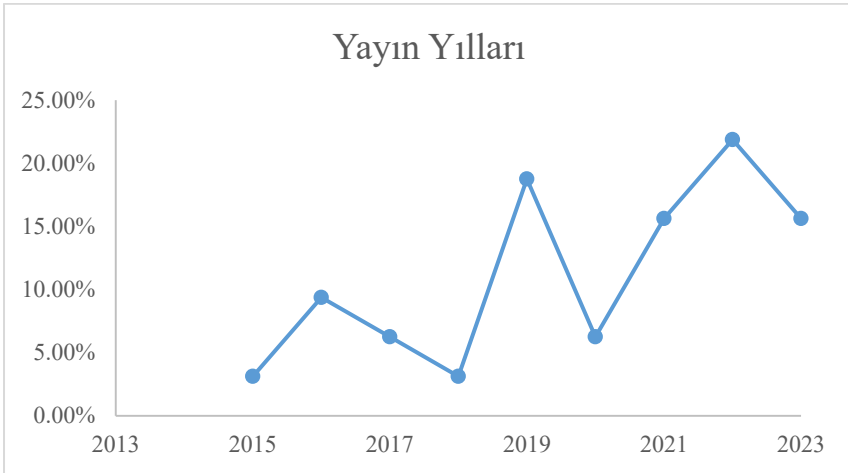
Mansplain (erkizah etmek) kavramı, İngilizce erkek (man) ve izah etmek/ açıklamak (explain) kelimelerinin bir araya getirilmesi ile ortaya çıkmıştır (Bridges, 2017, 2021; De Rycker, 2022; Fang, 2022). Bu çalışmada da kelime Türkçeleştirilerek, erkek ve izah kelimelerinin birleştirilmesi yoluyla erkizah olarak kullanılmakta ve bundan sonraki çalışmalar ve günlük hayatta

da bu şekilde kullanılması önerilmektedir. Kavramın daha önce kullanılıp kullanılmadığını kontrol etmek üzere Google Scholar, Web of Science (WoS) ve Scopus veri tabanlarında “erkizah” kavramı aranmış ama herhangi bir sonuca ulaşılamamıştır.

3. Akademik Yazındaki Erkizah Çalışmaları

Erkizah ile ilgili akademik çalışmaları taramak üzere 1 Ekim 2023 tarihinde Web of Science (WoS) veri tabanında başlık, özet ya da anahtar kelimelerinde “mansplain” veya “mansplaining” kelimelerinin bulunduğu çalışmalar filtrelenmiştir. Bu filtrelemeler neticesinde 32 adet çalışmaya ulaşılmıştır.

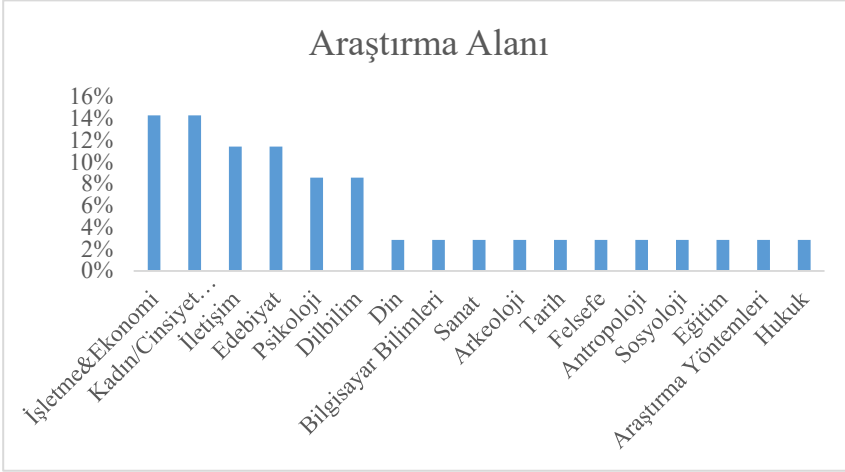
Elde edilen 32 yayının ilki, erkizah kavramı ortaya atıldıktan yedi yıl sonra, 2015 yılında yayımlanmıştır. Şekil 1’de erkizah çalışmalarının yayımlanma yılları sunulmaktadır. Şekil 1’den anlaşılacağı üzere, erkizah çalışmaları artış eğilimindedir ve yarıdan fazlası (%53.13), son üç yılda yayımlanmıştır.



Şekil 1: Erkizah Çalışmalarının Yayımlanma Yılları

Çalışmaların biri kitap bölümü (%3), ikisi doktora tezi (%6) ve geriye kalanı makaledir (%91). Bahsi geçen çalışmaların hangi araştırma alanlarına ait oldukları ise Şekil 2’de sunulmaktadır. Erkizah çalışmalarının yapıldığı alanların başında işletme, ekonomi ve yönetim (%14) ile kadın/cinsiyet çalışmaları (%14) gelmektedir. Diğer araştırma alanları, sırasıyla, iletişim (%11), edebiyat (%11), psikoloji (%9), dilbilim (%9), din (%3), bilgisayar bilimleri (%3), sanat (%3),

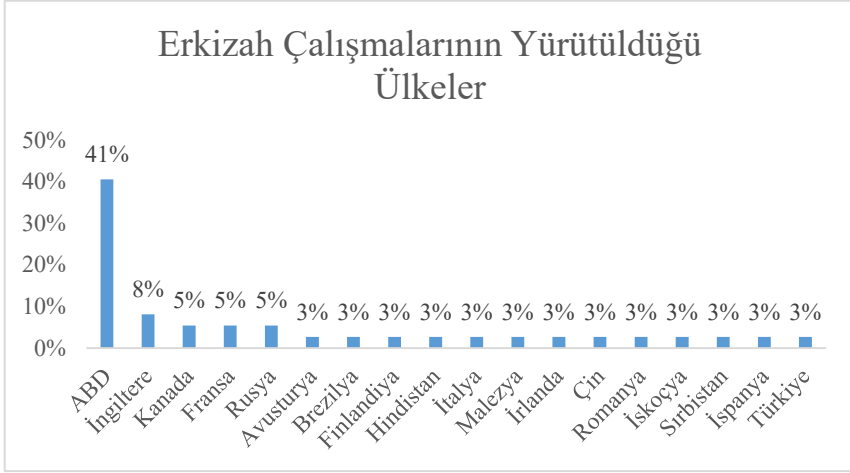
arkeoloji (%3), tarih (%3), felsefe (%3), antropoloji (%3), sosyoloji (%3), eğitim (%3), araştırma yöntemleri (%3) ve hukuktur (%3). Alan sınıflandırmaları yapılırken, WoS veri tabanının kategorileri dikkate alınmıştır.



Şekil 2: Araştırma Alanları

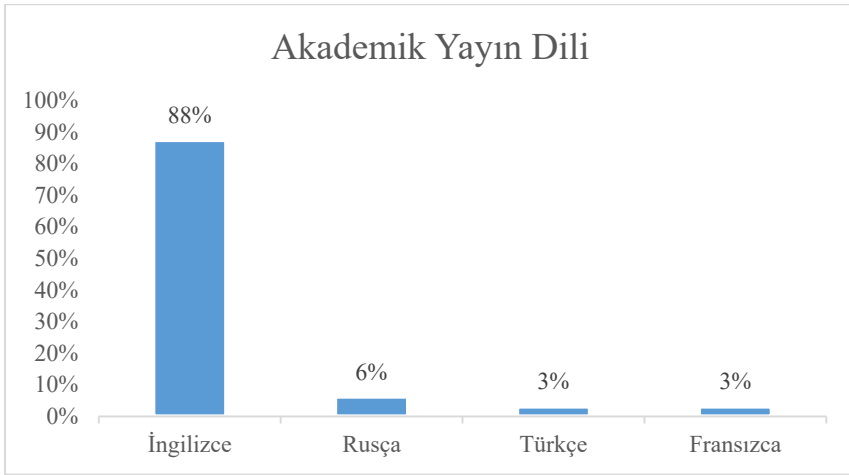
Erkizah konusunun, bilgisayar bilimlerinden hukuka, iletişimden din çalışmalarına kadar çok farklı alanların odağında olması kritik bir bulgudur. Dahası, işletme, ekonomi ve yönetim çalışmalarının başı çekmesi de erkizahın örgütlere ne şekilde sirayet ettiğinin bir göstergesi niteliğindedir.

Şekil 3, erkizahla ilgili akademik yazına hangi ülkelerdeki yazarlar tarafından katkı sağlandığını sunmaktadır. Çalışmaların %41'i ABD'de de yürütülmüştür. Kavramın, kendisi de Amerikalı olan Rebecca Solnit tarafından ortaya atılmış olması, Amerikalı yazarların çoğunlukta olmasını açıklamaktadır. İkinci ve üçüncü sırada ise İngiliz (%8) ve Kanadalı (%5) yazarlar gelmektedir. Kavramın dünya çapında kabul gören ilk versiyonunun İngilizce olması ise ABD, İngiltere ve Kanada'da yürütülmüş çalışmaların başı çekmesinin en net açıklamasıdır. Erkizah kavramına yönelik literatüre katkı sağlayan diğer iki ülke Fransa (%5) ve Rusya'dır (%5). Avusturya, Brezilya, Finlandiya, Hindistan, İtalya, Malezya, İrlanda, Çin, Romanya, İskoçya, Sırbistan, İspanya ve Türkiye'den ise erkizah çalışmalarına eşit oranda katkı sağlanmıştır (%3).



Şekil 3: Erkizah Çalışmalarının Yürütüldüğü Ülkeler

Şekil 4, akademik yayınların hangi dilde olduğunu göstermektedir. Yayınların büyük çoğunluğu İngilizce (%88) yazılmıştır. Geriye kalan yayınlar ise Rusça (%6), Türkçe (%3) ve Fransızca (%3) dillerinde yazılmıştır.



Şekil 4: Akademik Yayın Dili

4. Türkiye'den Erkizah Literatürüne Sunulan Katkılar

Türkiye'den erkizaha ilişkin literatüre katkı sağlanan tek yayın, bir makaledir ve Türkçe yazılmıştır. "İktidara karşı sürmek: Türkiye'de otomobil

kültüründeki cinsiyetçilik ve kadın sürücüler” başlıklı makalede, yazılı ve görsel medyadaki haberler ve sosyal medya içerikleri kullanılarak bir cinsiyet stereotipi olan “kadın sürücülerin acemi sürücü olarak kabul edilmesi”nin arkasındaki tarihsel nedenlerin ortaya çıkarılması hedeflenmiştir (Işık ve Koçak Oksev, 2022). Türkiye’de bir güç, statü ve saygınlık göstergesi olarak da kullanılan araç kültürünün kadın sürücülerin sayısındaki artışla birlikte kadınlaşmaya başlamış olarak görülüp görülemeyeceği tartışılmıştır. Çalışma neticesinde, kadınların yanlarında erkek olmadan araç kullanmalarının ve dışarıda dolaşabilmelerinin toplumun önemli bir kesimi için normalleştiği, araç üreticilerin artık kadın sürücülerini de dikkate alarak araç tasarladıkları görülmüştür. Ne var ki, cinsiyete dayalı tasarım ya da satış stratejileri de “kadın arabası” gibi toplumsal cinsiyet eşitsizliğine yönelik basmakalıp düşüncelerin yeniden üretilmesine sebebiyet vermektedir.

Bahsi geçen makalede, erkizah kavramı, makalenin anahtar kelimeleri de dahil olmak üzere dört farklı yerde “erizahat” olarak kullanılmış ve kavramın Oxford Sözlüğü’ndeki İngilizce tanımı doğrudan paylaşılmıştır. Ayrıca, yazarlar, kavramın kadının mevcut konuya/probleme yönelik uzmanlık ya da bilgi sahibi olup olmadığını dikkate dahi almadan, yalnızca kadın olması hasebiyle bilgisiz olacağına ilişkin faraziyeyi de içerdiğini vurgulamışlardır (Işık ve Koçak Oksev, 2022). Erkizah, bu makalede, kadın sürücülere yönelik küçümseyici ve alaycı söylemler ve tavırlar olarak ele alınmıştır. Fakat, makaledeki görüşmelere katılan bireylerin söylemlerinin ve tavırlarının karşılarında konunun muhatapları yokken birer erkizah biçimi olarak kabul edilmesi, kavramın anlamından farklı bir biçimde kullanıldığını göstermektedir.

Çünkü, *erkizah*, (genelde) bir erkeğin, muhatabı olan (genelde) kadının belli bir konuda bilgisiz olduğuna ilişkin peşin hüküm vererek onu açıklamalarıyla küçümsemesi veya konuyu kolaylıkla anlamayacağını varsayarak muhatabına oldukça basitleştirilmiş şekilde açıklama yapması anlamına gelmektedir. Öyleyse, söz konusu davranışın erkizah kabul edilmesi için çeşitli koşulların sağlanması gerekmektedir:

- (1) tarafların birinin (genelde) erkek diğerrinin (genelde) kadın olması,
- (2) uygulayanın/failin, maruz kalanın/alıcının bilgisiz/beceriksiz olduğuna inanması,
- (3) bu peşin yargı ile alıcıya büyüklenme göstergesi olan tavırlar sergilemesi/söylemlerde bulunması,
- (4) alıcının mevzubahis konuyu anlayabilecek bilişsel yeteneğe sahip olmadığına inanarak konuyu çok basite indirgeyerek açıklaması.

5. Erkizaha Yönelik İşletme, Ekonomi ve Yönetim Çalışmaları

WoS veri tabanında bulunan erkizaha ilişkin işletme, ekonomi ve yönetim çalışmalarının tamamı makaledir. Bu makalelerin en eskisi, Journal of Marketing Management dergisinde 2021 yılında ABD’li bir araştırmacı tarafından yayımlanmıştır (Rose, 2021). Makalenin ana odağı, #MeToo hareketidir. Bu hareket, Twitter’ın da yeni kurulduğu 2006 yılında, Afro-Amerikalı aktivist Tarana Burke tarafından cinsel şiddet mağduru olan siyahi kadın ve kızları desteklemeyi hedefleyen bir proje olarak, Me Too (ben de) ismi ile ortaya çıkmıştır (Pellegrini, 2018). Yaklaşık on yıl sonra, 2017 yılında, aktris Alyssa Milano’nun “cinsel tacize veya saldırıya uğradıysanız, bu tweete yanıt olarak “ben de” yazın” tweeti ile Me Too hareketi yeniden canlanmış (Hébert, 2018) ve konu etiketi (hashtag) ile paylaşılarak #MeToo şeklinde benimsenmiştir.



Şekil 5: Alyssa Milano’nun #MeToo Hareketini Yeniden Canlandıran Tweeti

Makalede, kapitalist sistemin cinsiyete dayalı şiddeti tetikleyen doğasının bir eleştirisi olarak ortaya çıkan #MeToo hareketinin, iş yeri politikaları ve pazarlama iletişimde gelişen normlar yoluyla piyasayı etkilemiş olsa da kesinlikle beyaz ve varlıklı bireylere hizmet eden bir hale bürünmesi eleştirilmektedir (Garcia, 2017; Rose, 2021). Müşteriler tarafından yemek servisinde çalışan bireylere yönelik cinsel tacizin azaltılması için kullanılan psikolojik yaklaşımın müşterilerin davranışlarını değiştirmeyi göz ardı etmeye

ve servis yapan bireylerin daha iyi davranış normlarını öğrenmelerini sağlamaya ilişkin olması, çalışmada sunulan bir örnektir. Makaledeki asıl eleştiri ise kurumsal teori eleştirisidir. Çünkü #MeToo hareketi, eylemin sosyal olarak yerleşik olduğunu gösterse de bu hareketin bir proje olarak hangi unsurlarının benimseneceğini belirleyen güç yapıları hakkında bir şey söylememektedir. Dolayısıyla, kurumsal teori, yalnızca fikrin kurumsal alanlara yayıldığını söylemektedir. Pazarlamayı eleştirel şekilde analiz etmek yerine, pazarlama araç ve teknolojilerini geliştirmeyi hedefleyen sermaye koruyucuları olmanın yanlışlığına parmak basılan çalışmanın, #MeToo hareketini bağlam olarak kullanan bir kurumsal teori eleştirisi olduğunu söylemek mümkündür (Rose, 2021). Öte yandan, pazarlama alanına yönelik bu çalışma, örgüt seviyesinde gerçekleştirilmemiştir ve makro perspektife sahiptir.

İkinci makale ise Kanada'dan gönderilmiş, 2022 yılında Journal of Management & Organization dergisinde yayımlanmıştır (Smith vd., 2022). Karma yöntemli olan bu makalede, iki farklı çalışma yürütülmüştür. Çalışmaların ilkinde Twitter incelenmiş ve 2312 tane tweetin tematik analizi yapılmıştır. Tweetlerin analizinden elde edilen bulgular, altı farklı tema ortaya çıkarmıştır: (1) erkizah failinin istenmeyen ve hoş karşılanmayan tavsiyeler vermesi, (2) alıcıya iyi bildiği bir konunun açıklanması, (3) failin küçümseyici tavırlar sergilemesi, (4) failin hedef alınan kişinin bilgi ya da uzmanlığını sorgulaması, (5) failin kibirli ve kendine aşırı güvenen bir tavırla, karşı çıkılsa bile ısrarla açıklamayı sürdürmesi, (6) failin hatalı açıklamalar yapabilmesi. Çalışma bulguları, erkizahın duygusal etkilerini de ortaya koymuştur. Erkizaha maruz kalan bireylerin tweetlerinde en çok yılgınlık, kızgınlık ve kırgınlık duyguları kendini göstermektedir. Çalışma 1'in çarpıcı bir diğer bulgusu, erkizah faillerinin her zaman erkek olmadığı ve erkizahın hedefi olanların ise her zaman kadın olmadığıdır. Örneğin, makalede daha önce hiç seks işçiliği yapmamış feministlerin, seks ticareti karşıtı aktivistlere, sadece bir makale okudukları için ders vermeye çalışmaları da bir tür erkizah davranışı olarak yorumlanmıştır. Makalede, benzer uzmanlıklara sahip iki kişiden birinin, spesifik bir konuda kitap yazmış olana, kitapta zaten yazılmış olanlarla ilgili ders vermesi de tarafların cinsiyetinden bağımsız bir erkizah örneği olarak sunulmuştur. Yazarlar, elde ettikleri temaları göz önünde bulundurarak erkizah kavramını "açıklamanın doğruluğuna bakılmaksızın ya bilgisini sorgulamak için ya da bilmediğini varsayarak birine istenmeyen veya hoş karşılanmayan, küçümseyici veya ısrarcı bir açıklama yapmak" şeklinde tanımlamışlardır. Smith vd. (2022), ayrıca, açıklamayı yapan kişinin genellikle bir erkekken alıcının da genellikle bir erkek olmadığını ileri sürmüşlerdir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, ABD ve Kanada'dan 499 katılımcıdan toplanan veriler analiz edilmiş ve katılımcıların %95'inden fazlasının erkizaha maruz kaldığı bildirilmiştir. Bulgular, “erkekler” ile “kadınlar ve cinsiyet azınlıkları” arasında erkizahı deneyimleme açısından anlamlı bir fark olmadığı yönüyle kadınlar ve cinsiyet azınlıklarının, erkeklerden daha sık erkizaha maruz kaldığını ortaya koymuştur. Bulgular aynı zamanda katılımcıların tamamının erkizah faili olduğunu göstermiştir. Altı temanın her biri, duygusal tükenme, stres ve işten ayrılma niyeti ile pozitif, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile negatif ve anlamlı şekilde ilişkili olarak bulunmuştur. Bu bulgular, erkizahın sadece bir sosyal medya fenomeninden ibaret olmadığını ve sanal ortamın çok ötesine geçerek çalışanların günlük iş hayatını etkilediğini ortaya çıkarmıştır. Bu çalışmada, erkizahın bir tür nezaketsizlik biçimi olabileceği fakat iş yeri nezaketsizliğin tükenmişlik ve stres gibi psikolojik sonuçlardan ziyade iş tatmininin azalmasını daha çok tetikleyebileceği ileri sürülmüştür (Smith vd., 2022). Makale, erkizahı doğrudan örgüt seviyesinde inceleyen bir örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi çalışmasıdır.

Erkizaha odaklanan işletme, ekonomi ve yönetim çalışmalarından üçüncüsü ise ABD'de gerçekleştirilmiş ve *Journal of Business and Psychology* dergisinde yayımlanmıştır (Briggs vd., 2023). Bu çalışma, cinsiyetin işyerinde “verilmiş statü” ile neden ilişkili olduğunu açıklamak için Statü Özellikleri Teorisi'ne (Berger vd., 1977) dayanmakta ve sorgulama, şüphe etme ya da bir başkasının yeterliliğini küçümsemeyle bağlantılı davranışlarını inceleyerek bu davranışların cinsiyetle ilişkili algılanıp algılanmadığını ve failin cinsiyetine bağlı olarak farklı şekilde değerlendirilip değerlendirilmediğini ortaya koymaktadır. Dahası, spesifik ve yeterlilik sorgulayıcı davranışları araştırmak üzere Kontrol Olarak Güç Modeli (Fiske, 1993; Goodwin vd., 2000) ve Değişen Standartlar Modeli (Biernat ve Fuegen, 2001; Biernat vd., 2010) kullanılmıştır. Çalışmada sunulan teoriler, erkeklerin kadınlara karşı yetkinlik sorgulama davranışlarını daha çok uyguladıkları gerçeğini gerekçelendirmektedir. Makalede, iş yerindeki erkekler tarafından yeterlilik sorgulayıcı söylem ve davranışlara maruz kalan kadın çalışanların duyguları, nitelikleri ve davranışları ortaya koyulmuş ve yeterlilik sorgulayıcı davranışların duygusal, bilişsel ve davranışsal sonuçları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu makalede üç farklı alt çalışma yürütülmüştür. Çalışma 1, kadın çalışanların erkekler tarafından küçümseyici açıklamalara maruz kalmalarına, seslerinin tanınmamasına ve sözlerinin kesilmesine ilişkin deneyimlerine odaklanmakta ve bu üç yeterlilik sorgulayıcı davranışın iş yerinde ortaya çıkışlarını ve karşılaştırmalarını sunmaktadır. Çalışma 2 ve 3 ise bir erkek

ve kadın tarafından gerçekleştirilen yeterlilik sorgulayıcı iletişim davranışlarının farklı algılanıp algılanmadığını ve algıların davranışın alıcısının cinsiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığını değerlendirmek için kurgulanan deneysel tasarımları içermektedir. Çalışmanın ortaya çıkış amacı, cinsiyet yanlılığına dayalı iletişim davranışlarının iş yerlerinde yaygın olmasına rağmen yeterlilik sorgulayıcı davranış biçimlerinin oldukça az sayıda olmasıyla ilintilidir. Çalışma bulguları, davranışların, iletişimcinin özelliklerine ve zaman baskısı gibi bağlamsal etkilere atfedebileceğini göstermiştir. Ayrıca, kadın alıcıların iletişimi cinsiyet yanlılığına atfederek yeterlilik sorgulayıcı olarak yorumlama olasılıklarının daha yüksek olduğu ve erkek alıcılara göre buna daha fazla olumsuz tepki verdikleri tespit edilmiştir. Yeterlilik sorgulayıcı davranışlardan olan sesin tanınmaması, cinsiyet yanlılığı atflarıyla bağlantılı bulunmamıştır. Çünkü, üç davranış biçimi arasında en incelikli ve belirsiz olanı sesin tanınmamasıdır. Dolayısıyla bir davranıştan ziyade bir ihmal gibi değerlendirilebilmektedir. Bu bulgular, yeterlilik sorgulayıcı davranışların cinsiyetlendirilmiş bir olgu olduğuna ilişkin kanıtlar sunmuştur. Bir diğer bulgu, kadın alıcıların erkek alıcılara kıyasla, küçümseyici davranışlara daha düşük olumlu duygulanım ve daha düşük meta-yeterlilik algısı gösterdikleri yönündedir. Bu yüzden, iyi bir performans sergilediklerini düşünseler de olumsuz bir geri bildirim alan kadınlar, bu olumsuz geri bildirim aynı durumdaki erkeklerden daha fazla içselleştirme eğilimine sahiplerdir. Dikkat çekici bulgulardan bir diğeri, küçümseyici davranışlara maruz kalan kadın alıcıların erkek alıcılara kıyasla, davranışı sergileyen kişiyle tekrar çalışmaya daha az niyetli olduklarıdır. Alıcılar, yeterlilik sorgulayan kişi ile nadiren yüzleşmekte ve küçümseyici davranışta bulunan biriyle yüzleşen bireylerin ise o kişiyle tekrar çalışma niyeti azalmaktadır. Son olarak, Briggs vd. (2023) failin cinsiyetinden ziyade alıcının cinsiyetinin erkizahı tetiklediğini ileri sürmektedirler. Yeterlilik sorgulayıcı erkizah davranışının çalışanlarının öz yeterliliği ve iş tutumları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koyan bu çalışma da örgüt düzeyinde uygulanmış bir örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi çalışmasıdır.

Dördüncü makale Revista Brasileira de Gestão de Negócios dergisinde yayımlanmış ve erkizah literatürüne Brezilya'dan katkı sağlamıştır (Vaz vd., 2023). Bu makalede, Brezilyalı 30 kadın yöneticinin mesleklerini icra ederken karşılaştıkları engellere ilişkin algılarını tespit etmek üzere, kadınlarla görüşmeler yapılmış ve toplanan veriler içerik analizi ile analiz edilmiştir. Çalışmada, kadınların çalışma hayatı bir labirente benzetilmiş ve kadınların kariyer ilerlemelerinin önündeki engeller üç gruba ayrılarak (sosyokültürel ilişkiler,

örgütsel ilişkiler ve aile ilişkileri) labirente yerleştirilmiştir. Sosyokültürel ilişkiler, maçoluk, cinsiyetçilik, önyargı, ayrımcılık, tacizin doğallaştırılması, sınırlı özgürlük, erkizah, bir erkeğin bir kadının sözünü kesmesi (maninterrupting), bir erkeğin bir kadının fikrini kendine mal etmesi (bropropriating) ve bir erkeğin bir kadının akıl sağlığından şüphe etmesini sağlaması (gaslighting) olarak belirlenmiştir. Örgütsel ilişkiler ise erkek akranlarıyla karşılaştırılma ve onlardan daha düşük ücret, cam tavan, erkeklere ayrıcalık tanıyan veya erkeklığe aşırı değer veren uygulamalar, meritokrasi efsanesi, cinsiyet tarafsızlığı, temsil eksikliği ve iş seyahatindeki kısıtlamalardan oluşmaktadır. Son olarak, evlilik, annelik ve ücretsiz ev ve bakım işleri/karşılıksız emek ise aile ilişkileri ve düzenlemelerine karşılık gelmektedir. Anlaşılabacağı üzere, Vaz vd. (2023) tarafından yazılan ve insan kaynakları yönetimi alanına ait olan bu makalenin temel odağı erkizah değildir. Erkizah yalnızca kadın yöneticilerin karşılaştığı kariyer engellerinden olan sosyokültürel ilişki öğelerinden biri olarak ele alınmıştır.

İşletme, ekonomi ve yönetim alanına ait olan ve erkizaha ilişkin beşinci ve son makale ise İtalya'dan gönderilmiş ve Culture and Organization dergisinde yayımlanmıştır (de Gennaro ve Piscopo, 2023). COVID-19 pandemisinin iş yerinde toplumsal cinsiyet eşitsizliği üzerindeki sonuçlarının iş kaybı, artan bağımlılık ve ekonomik kayıpların yanı sıra sosyal ve psikolojik etkileri de içerdiği kabulüyle, kadınların pandemi sürecinde iş yerinde cinsiyet eşitsizliğine ilişkin içgörüsü, algısı ve deneyimlerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışma, pandemiden ilk etkilenen Avrupa ülkelerinden olan İtalya'da gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, kadınların kimlik, annelik ve cinsel taciz gibi konulara ilişkin algısı ve duygularını araştırmak için kullanılan, alan notlarındaki kelimeleri şiir biçimine dönüştürme sürecini ifade eden feminist bir metodoloji (Butler-Kisber, 2017; Faulkner, 2019) olan şiirsel sorgulama kullanılmıştır. 64 kadının sesini duyurmayı deneyen makalede, şirketler tarafından benimsenen kâr odaklı ve ikiyüzlü bir iyi niyet taklidini ifade eden pembe yıkamanın (pinkwashing) ve erkizahın iş yerinde cinsiyet eşitsizliğini körükleyen iki kritik olgu olduğu gösterilmiştir (de Gennaro ve Piscopo, 2023).

Tablo 1, WoS'ta taranan işletme, ekonomi ve yönetim dergilerindeki erkizaha yönelik tüm akademik çalışmaları özetlemektedir.

Tablo 1: WoS'ta Taranan İşletme, Ekonomi ve Yönetim Dergilerindeki Erkizaha Yönelik Makaleler

Makale	Yazar(lar) ve Yayımlı Yılı	Dergi	Ülke	Araştırma Alanı	Araştırma Konusu
1	Rose (2021)	Journal of Marketing Management	ABD	Pazarlama	#MeToo hareketi, Kurumsal Teori Eleştirisi
2	Smith vd. (2022)	Journal of Management & Organization	Kanada	Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi	Erkizahın alt temaları, erkizahın duygusal tükenme, stres ve işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisi, Erkek, kadın ve cinsiyet azınlıklarının fail ve alıcı olarak farklılık gösterip göstermediği
3	Briggs vd. (2023)	Journal of Business and Psychology	ABD	Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi	Yeterlilik sorgulayıcı davranışlar (küçümseyici açıklama, sesin tanınmaması ve sözün kesilmesi) ve bu davranışlarının fail ya da alıcıya göre farklı algılanıp algılanmadığı, yeterlilik sorgulayıcı davranışların çalışanların öz yeterliği ve iş tutumuna etkileri
4	Vaz vd. (2023)	Revista Brasileira de Gestão de Negócios	Brezilya	İnsan Kaynakları Yönetimi	Kadın yöneticilerin karşılaştıkları kariyer engelleri (sosyokültürel, örgütsel ve aile)
5	de Gennaro ve Piscopo (2023)	Culture and Organization	İtalya	Örgütsel Davranış ve Örgüt Psikolojisi	COVID-19 sürecinde kadın çalışanların iş yerinde cinsiyet eşitsizliğine yönelik içgörü, algı ve deneyimleri, pembe yıkama ve erkizah

6. Sonuç

Bu bölümde, ilk olarak 15 yıl önce kavramsallaştırılmış olan “mansplaining”e odaklanılmaktadır. Kavramın henüz bir Türkçe karşılık bulamamış olması dolayısıyla, çalışmada evvela “mansplaining”in Türkçe

karşılığı olarak “erkizah” kavramı önerilmiştir ve çalışmanın geri kalanında mansplaining yerine erkizah kelimesi kullanılmıştır.

Çoğunlukla bir erkek failin çoğunlukla bir kadın alıcının belli bir konuda bilgisiz olduğu ön kabulüyle, alıcıyı açıklamalarıyla küçümsemesi ve onun mevcut konuyu kolaylıkla anlayamayacağına inanarak konuyu basite indirgeyip anlatması olarak tanımlanan erkizaha yönelik akademik yayının incelenmesi ise bu çalışmanın ikinci amacıdır. Web of Science (WoS) veri tabanı üzerinde metnin herhangi bir yerinde “mansplain” ya da “mansplaining” kavramlarını içeren yayınlar filtrelendiğinde 32 akademik çalışmaya ulaşılabilmektedir. Erkizah, işletme kadın/cinsiyet çalışmaları, iletişim, edebiyat, psikoloji, dilbilim, din, bilgisayar bilimleri, araştırma yöntemleri, sanat, tarih, felsefe, sosyoloji, arkeoloji, antropoloji, eğitim ve hukuk gibi çok çeşitli alanlarca dikkat çekmektedir. Bu kadar farklı alanın fokusuna girebilmiş ve on yılı aşkın süredir var olan kavrama ilişkin yalnızca 32 yayının olması, erkizah literatürünün önemli bir boşluğa sahip olduğunun göstergesidir. Biri kitap bölümü, ikisi doktora tezi ve 29’u makale olan ve yarıya yakını ABD’den gönderilen (%41) bu çalışmaların sadece bir tanesi Türkiye’den gönderilmiştir. Türkçe yazılmış bir makale olan mevzubahis çalışmada, kadın sürücülere ve Türkiye’de otomotiv kültüründeki cinsiyetçiliğe odaklanılmaktadır.

Bu bölümün üçüncü ve son amacı ise erkizahın literatürdeki örgütsel yansımalarını ortaya koymaktır. Bu yüzden, WoS kategorileri olan “işletme/ekonomi” ve “yönetim” kategorileri altında bulunan beş çalışmanın tamamı incelenmiştir. Erkizah çalışmalarının ikisi ABD, biri Kanada, biri Brezilya ve biri İtalya’dan gönderildiği için bu husustaki işletme, ekonomi ve yönetim çalışmalarına yalnızca Amerika ve Avrupa’dan katkı sağlandığı söylenebilir. Tamamı makale olan bu çalışmaların biri pazarlama alanına aittir. Geriye kalanların üçü örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi ve biri insan kaynakları yönetimi çalışması olarak değerlendirilmiştir. Bu dört çalışmadan, insan kaynakları yönetimi alanında olan makalenin ana odağı erkizah değildir. Erkizah, kadın yöneticilerin kariyer labirentlerinde karşılarına çıkan üç ana engelden biri olan sosyokültürel ilişkiler engelinin alt temalarından biri olarak sunulmuştur. Dolayısıyla, erkizahla ilgili WoS’ta taranan 32 çalışmanın yalnızca üç tanesi (%9) örgütsel davranış ve örgüt psikolojisi alanlarına girmektedir ve ana odakları erkizahtır (Smith vd., 2022; Briggs, 2023; de Gennaro ve Piscopo, 2023). Bu çalışmaların ikisinde erkizah faili ve erkizaha maruz kalan tarafların farklı cinsiyetlerden olmaları durumundaki algısal farklılıklar konu edilmiştir. Ayrıca, erkizah kavramının alt temalarına, erkizahın duygusal tükenme, stres,

işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık ve öz yeterliğe etkilerine odaklanılmıştır. Ne var ki, erkizah literatürü de erkizah odaklı örgüt çalışmaları da oldukça limitlidir ve araştırmacıların bu konudaki ilgisine ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu çalışmanın en büyük sınırlılığı, erkizaha yönelik çalışmaların limitli olmasından kaynaklanmaktadır. Tematik analiz çalışması yapılması planlanarak yola çıkılmış olsa da çalışmaların yetersizliği sebebiyle işletme/ekonomi ve yönetim alanlarından yalnızca beş çalışma değerlendirmeye tabi tutulabilmiştir.

İş yerinde karanlık davranışların yaygın ve sorunlu olduğu herkesçe kabul edilse de erkizahın diğer olumsuz davranış biçimleri gibi yaygın, sinsî ve etkili olup olmadığı ve tek başına bir davranış biçimi mi yoksa belli bir davranış biçiminin parçası olarak mı ele alınması gerektiği belirsizdir (Hershcovis, 2011; Cortina vd., 2017; Smith vd., 2022). Dahası, erkizah faillerinin ve mağdurlarının hangi özelliklere sahip oldukları, örgütsel güç ve kimlik bağlamında nasıl konumlandıkları da merak konusudur. Kadınların erkeklerden daha az yetkin olduklarına dair stereotipler (Biernat ve Kobrynowicz, 1997; Hebl vd., 2008; Briggs vd., 2023) üzerine inşa edilmiş erkizah davranışlarının fail ve mağdurlarının örgüt içinde ve özel hayatta ne şekilde etkilendiklerine, ast, üst ve akranları tarafından nasıl algılandıklarına ve örgüt içinde verilen kararlardan nasıl pay aldıklarına ilişkin çalışmalar da araştırmacıların dikkatini çekmelidir.

Kaynakça

American Dialect Society (2013). 2012 Words of the Year. <https://americandialect.org/wp-content/uploads/2013/01/2012-WOTY-nominations.pdf> (Erişim Tarihi: 28.05.2023)

Biernat, M., & Fuegen, K. (2001). Shifting standards and the evaluation of competence: Complexity in gender-based judgment and decision making. *Journal of Social Issues*, 57(4), 707-724.

Biernat, M., & Kobrynowicz, D. (1997). Gender-and race-based standards of competence: lower minimum standards but higher ability standards for devalued groups. *Journal of personality and social psychology*, 72(3), 544.

Biernat, M., Fuegen, K., & Kobrynowicz, D. (2010). Shifting standards and the inference of incompetence: Effects of formal and informal evaluation tools. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(7), 855-868.

Bridges, J. (2017). Gendering metapragmatics in online discourse: "Mansplaining man gonna mansplain...". *Discourse, context & media*, 20, 94-102.

Bridges, J. (2021). Explaining”-splain” in digital discourse. *Language Under Discussion*, 6(1), 1-29.

Briggs, C. Q., Gardner, D. M., & Ryan, A. M. (2023). Competence-Questioning Communication and Gender: Exploring Mansplaining, Ignoring, and Interruption Behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 1-29.

Butler-Kisber, L. (2017). Lynn Butler-Kisber defines poetic inquiry [Streaming video]. SAGE Research Methods. Retrieved from <http://methods.sagepub.com/video/lynn-butler-kisber-defines-poetic-inquiry> (Erişim Tarihi: 01.10.2023)

Cambridge Dictionary (2023). Mansplain. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/mansplain> (Erişim Tarihi: 28.05.2023)

Cortina, L. M., Kabat-Farr, D., Magley, V. J., & Nelson, K. (2017). Researching rudeness: The past, present, and future of the science of incivility. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 299.

de Gennaro, D., & Piscopo, G. (2023). Pinkwashing and mansplaining: individual and organizational experiences of gender inequality at work during the COVID-19 pandemic. *Culture and Organization*, 29(4), 298-314.

De Rycker, T. (2022). Interactional Inhospitableness: A Re-Analysis of the Mansplaining Incident in Rebecca Solnit’s (2008) Essay” Men Explain Things to Me”. *3L: Southeast Asian Journal of English Language Studies*, 28(4).

Dictionary.com (2023). Mansplain. <https://www.dictionary.com/browse/mansplain> (Erişim Tarihi: 28.05.2023)

Fang, R. (2022). Behind ‘mansplain’: The Challenging of Colonialism in Girls’ Response in a Chat Group. *International Journal of Languages, Literature and Linguistics*, 8(3), 204-207.

Faulkner, S. L. 2019. Poetic Inquiry: Craft, Method and Practice. New York: Routledge.

Fiske, S. T. (1993). Controlling other people: The impact of power on stereotyping. *American psychologist*, 48(6), 621.

Garcia, S. E. (2017). The woman who created #MeToo long before hashtags. New York Times. <https://www.nytimes.com/2017/10/20/us/me-too-movement-tarana-burke.html> (Erişim Tarihi: 28.05.2023)

Goodwin, S. A., Gubin, A., Fiske, S. T., & Yzerbyt, V. Y. (2000). Power can bias impression processes: Stereotyping subordinates by default and by design. *Group processes & intergroup relations*, 3(3), 227-256.

Hébert, L. C. (2018). Is Metoo only a social movement or a legal movement too. *Emp. Rts. & Emp. Pol’y J.*, 22, 321.

Hebl, M. R., Madera, J. M., & King, E. (2008). Exclusion, avoidance and social distancing. In K. M. Thomas (Ed.), *Diversity resistance in organizations*. Erlbaum.

Hershcovis, M. S. (2011). “Incivility, social undermining, bullying... oh my!”: A call to reconcile constructs within workplace aggression research. *Journal of organizational behavior*, 32(3), 499-519.

Işık, S. Y., & Koçak Oksev, B. (2022). İktidara karşı sürmek: Türkiye’de otomobil kültüründeki cinsiyetçilik ve kadın sürücüler. *Journal of Economy Culture and Society*, 65, 1-20.

Joyce, J. B., Humă, B., Ristimäki, H. L., Almeida, F. F. D., & Doehring, A. (2021). Speaking out against everyday sexism: Gender and epistemics in accusations of “mansplaining”. *Feminism & Psychology*, 31(4), 502-529.

Merriam-Webster (2023). Mansplain. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/mansplain> (Erişim Tarihi: 28.05.2023)

OED (2023). Mansplain. Oxford English Dictionary. https://www.oed.com/dictionary/mansplain_v?tab=meaning_and_use#1218526560 (Erişim Tarihi: 28.05.2023)

Oxford Languages (2023). Word of the Year. <https://languages.oup.com/word-of-the-year/> (Erişim Tarihi: 28.05.2023)

Pellegrini, A. (2018). # MeToo: Before and after. *Studies in Gender and Sexuality*, 19(4), 262-264.

Rose, A. S. (2021). Lessons from# MeToo: a critical reflective comment. *Journal of Marketing Management*, 37(3-4), 379-381.

Sarazen, L. (2020). Rebecca Solnit, who inspired the term ‘mansplaining,’ explains herself (sort of). *The Washington Post*. https://www.washingtonpost.com/entertainment/books/rebecca-solnit-who-inspired-the-term-mansplaining-explains-herself-sort-of/2020/05/05/9ff78032-888c-11ea-9dfd-990f9dcc71fc_story.html (Erişim Tarihi: 28.05.2023)

Sifton, S. & Barrett, G. (2010). The Words of the Year. *The New York Times*. <https://www.nytimes.com/2010/12/19/weekinreview/19sifton.html> (Erişim Tarihi: 28.05.2023).

Smith, C. J., Schweitzer, L., Lauch, K., & Bird, A. (2022). ‘Well, actually’: investigating mansplaining in the modern workplace. *Journal of Management & Organization*, 1-19.

Steinmetz, K. (2014). Clickbait, Normcore, Mansplain: Runners-Up for Oxford’s Word of the Year, *Time*, <https://time.com/3590980/clickbait-normcore-mansplain-oxford-word-runners-up/> (Erişim Tarihi: 28.05.2023)

Vaz, E. R. D., Gallon, S., & Fraga, A. M. (2023). “We Go through a Bit of Everything”: The labyrinth career of the professional trajectories of executive women. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 25, 88-107.

BÖLÜM VI

ÖRGÜTLERDE SÖZLÜ RÜŞVET: DALKAVUKLUK

Verbal Bribery in Organizations: Flattery

Mehmet Ali TAŞ

*(Dr. Öğr. Üyesi), Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü*

E-mail: matas@mehmetakif.edu.tr

ORCID: 0000-0001-9714-7188

1. Giriş

Örgütlerde elde edilen unvanlar ve makamlar bir üstünlük alametidir. Makamlar; kıdem ve maddi kazancın yüksekliğine işaret eder. Unvanlar, içsel bir tatmin ve kimlik hissiyatı verir. Bu nedenle unvanlarını nerdeyse kabir taşına bile yazmak isteyenler olabiliyor. Elbette bu kadar önem atfedilen nadir unsurlara olan talep fazla ve bunlar için verilen mücadele de çetin olur. Çalışanlar haliyle rekabeti kazanmak için yöneticileri etkilemeye ve değişik yollar izlemeye çalışır. Savaşlara, tuzaklara, kuralsız ve acımasızca hareketlere tenezzül etmeye başlar. Amacına ulaşanlar ise kendilerini fetih gerçekleştirmiş bir fatih gibi görmeye başlar (Bostan, 2020). O nedenle dalkavukluk, nerdeyse tüm toplumlarda görülebilen sıradan bir ahlaksızlık olarak değerlendirilir; fakat modern iş dünyasında ahlaki bir kusur olarak görülmez. Aksine meşru bir aldatma biçimi şeklinde değerlendirilir (Eylon ve Heyd, 2008). Bu durum karanlık bir üne sahip olan dalkavukluğun yaygın bir şekilde kullanılmasına zemin hazırlar. Özellikle örgütlerde, siyaset arenaslarında ve pazarlama gibi hayatın bazı alanlarında beklenen bir taktik ve teşvik edilen bir eylem haline gelir (Danziger, 2020).

Çalışanlar, örgütlerde pasif olmaktan çıkıp değişimin öncüsüne ve çalışma şartlarını şekillendiren temsilcilere dönüşmüştür. Uzun zamandır insanların arzu ettiklerini elde etmek için birtakım sosyal etkileme davranışları kullandığı

kabul edilir. Bazı çalışmalarda, etkilenmesi gereken hedef eğer güçlü ve sert ise çalışanların daha yumuşak taktiklere başvurduğu ortaya çıkmıştır (Capezio vd., 2017; Gu ve Watts, 2021). Söz gelimi insanlar örgüt içerisinde rasyonel davranarak yöneticilerin otoritesine saygı göstermeye ve onları pohpohlamaya başlar. Çalışanlar, daha fazla kaynak elde etmek için belirli eylemleri ve taktikleri uygular. Bu çalışanların imtiyaz beklentisine karşılık yöneticileri memnun etme ve onlarla iyi ilişkiler geliştirme arzuları güçlü olur (Seuntjens vd.,2015; De Clercq ve Pereira, 2023).

Dalkavukluğun geçmişi eskiye dayanır ve dünyanın en eski mesleği olduğu ifade edilir (Tütüncü ve Akgündüz, 2014). Dolayısıyla dalkavukluğun evrensel bir niteliğe sahip olduğu ve milliyetinin olmadığı söylenir (Esmer ve Yüksel, 2019). Dalkavukluğu elbette Türk toplumunda da görmek mümkündür. Türkiye’de özellikle beyaz yaka çalışanlarının yoğun olduğu iş ortamlarında rekabetin fazla olması sebebiyle bazı cazip ödüllere ulaşmak için sadece iş sorumluluklarını yerine getirmenin yeterli olmayacağı anlaşılmıştır. Bunun için yöneticiye yakın olmanın faydalı olacağı ifade edilir (Atalay ve Açar, 2016; Özbilgin vd., 2019); fakat tüm avantajlarına rağmen dalkavukluk her zaman gönüllü bir şekilde yapılmamaktadır. Özel sektör çalışanlarında sırf dışlanmamak veya işsiz kalmamak için bazen dalkavukluk yapıldığı tespit edilmiştir (Özbilgin vd., 2019). Bu nedenle bazı insanlar yaranmayı ve dalkavukluk etmeyi başarının bir bedeli olarak görüp ona meşruiyet kazandırmaya çalışırken bazılarının ise mecburiyetten yaptığı anlaşılmaktadır (Esmer ve Yüksel, 2019). Bu durum iş yerinde iyi olduğu düşünülen bazı insanların neden alışılmışın dışında hareket ettiğini açıklar niteliktedir; ancak her hâlükârda insanlar, dalkavukluk yaparken başkaları üzerinde kötü bir etki bırakmak istemez. İyi yap ve iyi görün düsturuyla hareket etmeye özen gösterir (Ni vd., 2023).

Bu bölümde bir olgu olarak örgütsel dalkavukluk kavramı, dalkavukların kimleri hedef aldığı, örgütsel dalkavukluğun nedenleri ve sonuçları incelenmiştir. Ardından bölümle ilgili son bir değerlendirme ve sonuç bölümüne yer verilmiştir. Dolayısıyla kitabın bu bölümü, nispeten az ele alınmış bir olgu olan dalkavukluğu anlamaya yönelik atılmış önemli bir adımdır ve gelecekte yapılacak ampirik araştırmalar için az da olsa bir kaynak olması ümit edilmiştir.

2. Örgütsel Dalkavukluk

Dalkavukluk kavramı için genel olarak; yaranma çabası, yağcılık, yordakçılık ve yalakalık gibi ifadeler kullanılır (Özbilgin vd., 2019). Dalkavukluk, hoşlanma ve çekim duygularını harekete geçirmek için başkalarına

iltifat etmeyi içeren kendini sevdirmeye taktiğidir. Yaranma adına övgü dolu sözler söyleme, olumlu tutum ve davranışlarda aşırıya kaçma halidir (Chen vd., 2008; Gu ve Watts, 2021; Kıral, 2017). Dalkavukluk memnuniyet verici bir etkiye sahip manipülatif, samimiyezsiz ve müsrif bir iltifattır (Danziger, 2020). Hatta kişinin zillet içerisinde el etek öpmesidir (Esmer ve Yüksel, 2019), çünkü bir dalkavuk kendi benliğini inkâr ederek menfaat elde edeceği kişilerin varlığını yüceltir (Bostan, 2020). Bu dalkavukluk, samimiyetten uzak bir övgü ve ilişkilerin karanlık tarafı olarak değerlendirilir (Danziger, 2020).

İnsanlar, istediğini elde etmek veya kendini iyi bir noktaya taşımak adına başkalarını yüceltmeye eğilimli olabilir ve bunun için yağcılık yapar (Yang, 2014). Dalkavuk kişiler, kendilerini kabul ettirmek amacıyla muhatabın kibrine hitap ederek onun kişiliğini ve diğer niteliklerini tanımlarken abartılı bir dil kullanır. Yaranmaya çalıştıkları kişinin gerçek meziyetlerine ve yeteneklerine bakmadan onun hakkında olumlu şeyler söyler ve ikna edici bir iletişim taktiğiyle onu etkilemeye ve rüşvet vermişçesine borçlu bırakmaya çalışırlar (Kang vd., 2023). Elbette ki gerçek rüşvette karşılıklı bir anlaşmanın yapılması ve maddi para biriminin kullanılması sebebiyle dalkavukluğa göre nispeten farklı bir niteliğe sahiptir. Dalkavuklukta kullanılan pohpohlama ve övgü dolu sözler kullanıldıkça eksilmez. Dalkavukluğun başarısı ise iltifatı gerçek, inandırıcı, dürüst ve sağlam kılma maharetine, inandırma yeteneğinin yanı sıra muhatabın kibrinin ve hırsının yüksekliğine ve farkındalık eksikliğine bağlıdır (Eylon ve Heyd, 2008). Nitekim önceki araştırmalar, iltifatın gerçek olarak algılandığı ölçüde muhatapların yardakçıyı olumsuz şekilde yargılamayacağını öne sürer (Chan ve Sengupta, 2013). Tarafların bu özellikleri müzakerelerde dahi dalkavuğa büyük bir başarı sağlar. Öte yandan işbirliği kurulan ortağın sahip olmadığı yeteneklerini övmek onun rekabetçi olmasına ve verimli çalışmasına zemin hazırlar. Bu nedenle taktiklerini ustaca kullanabilenler için dalkavukluk, iş hayatında önemli bir silaha dönüşür (Danziger, 2020; Kim vd., 2003).

Dalkavukluk, hiyerarşik bir düzlemde mesafe kat etmeye ve imkânsız başarıya çalışmanın hissettirdiği zavallılıkla ilişkilendirilir. Sürekli tezahürat yapmak, otoriteye boyun eğmeye çalışmak köleliği andırır; çünkü burada bir dostluk ilişkisi kurulmaya çalışılmaz veya kesinlik içeren karşılıklı bir ilgi söz konusu değildir (Eylon ve Heyd, 2008). Aşırı şekilde başkalarını memnun etmeye hevesli bir kişinin kendisiyle ilgilenmeyen birine yapışması onun acizliğini ve kendini diğerlerine bağımlı hissetmesi ise onun zayıflığını gösterir. Tüm bu olumsuz duruma katlanarak güçlü olanın statüsünü onaylamak ve ego ihtiyaçlarını tatmin etmek gibi yapılan ilişkiyel yatırımın (Capezio vd., 2017) aynı

şekilde ve miktarda geri dönüşü olmayabilir. Bu nedenle dalkavukluk genellikle hiyerarşik ilişkiler gibi tek yönlüdür ve mutlaka karşılığı olacak diye bir kaidesi yoktur (Eylon ve Heyd, 2008); fakat önceki araştırmalar, yüksek politik beceriye sahip çalışanların sosyal etkileme taktiklerini daha iyi uygulayabildiklerini ve amirlerinden olumlu bir geri bildirim aldıklarını göstermiştir. Dolayısıyla politik becerilerini kullanabilenlerin başarılı sonuçlar elde ettiği (Treadway vd., 2007; Sibunruang vd., 2014) ve zayıf dalkavuk bireyin gücünün arttığı görülmüştür (Capezio vd., 2017).

İş ortamının nerdeyse her kademesinde dalkavukları görmek mümkündür. Bu dalkavuklar farklı şekillerde kendilerini gösterirler. Sözgelimi, *Bodyguard dalkavuklar*; patron ya da tepe yöneticisini olası dış tehlikelere karşı koruma gayreti içerisinde olan sözde fedailerdir. *Evet, efendimciler*; yöneticinin söylediğini kutsayan ve onaylayan tiplerdir. Yöneticinin talimatlarını, sorgulanmaz bir emir olarak kabul ederler. Bu nedenle bu dalkavuklar doğru kararların verilmesinin önünde önemli bir engel teşkil ederler, çünkü yöneticinin kendi kararlarına olan itirazını dahi onaylar ve öneri sunmazlar. *Sadakat dalkavukları*; biat ederek bağlılıklarını ön plana çıkararak; ancak katma değer üretmekten yoksun tiplerdir. Bu dalkavuklar, örgüte ihanet etmedikleri argümanını sürekli öne sürerek kendilerini korumaya çalışır; ancak batan gemiyi ilk bunlar terk eder. İşgüzar dalkavuklar; ise olumlu imaj oluşturmak için sürekli hazırdır. Ön plana çıkmak ve görünür olmak için her işi yapmaya isteklidir. İşin ehli olsa da olmasa da her sorumluluğu üstlenmeye çalışırlar (Oğuz, 2019). Görüldüğü üzere çeşidi ne olursa olsun fark etmez dalkavuklar, yöneticileri tarafından samimi görünmek için çaba göstermeye çalışır. Kendini kontrol etme yetenekleri; onların arzularını, duygularını ve dürtülerini bastırmalarına yardımcı olur; ancak böyle bir çaba onların psikolojik kaynaklarını tüketecek ve sağlık durumlarını olumsuz etkileyecektir (Ni vd., 2023).

3. Örgütsel Dalkavukta Kimler Hedef Alınır?

3.1. Birinci Hedef: Yöneticiler

Çalışanlar, kendi kariyer basamaklarında duran ve güçlü bir etkiye sahip olan yöneticilerin dikkatini çekmek için yağcılık yapmakla ve politik davranmakla meşgul olur. Onların onayını almaya çalışır (Sibunruang vd., 2014; Sibunruang vd., 2015). Hoş görülme, etik dışı kabul edilen ve kınanan bu dalkavukluk ast-üst ilişkisinde yaygın şekilde görülür (Özbilgin vd., 2019; Tütüncü ve Akgündüz, 2014) ve örgütlerde dalkavukluk etmek başarıya giden önemli bir yol olarak kabul edilir. Rekabet içerisinde ödülleri kazanmayı

sağlayabilir. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin dahi zamanında pohpohlamayı başarılı bir terfi aracı olarak kullandıkları ifade edilir (Westphal ve Stern, 2007; Ramirez-Marin ve Shafa, 2018).

Özellikle yöneticilerin otoritesine olan yüksek saygı, yukarı doğru pohpohlama davranışlarını teşvik edebilir (De Clercq ve Pereira, 2023). Bununla birlikte çalışanlarda yöneticilerin sahip oldukları mevkiinin iltifatı hak ettiği algısı vardır, çünkü bu yöneticilerin örgütün menfaati için kendi kişisel çıkarlarından ve hedeflerinden vazgeçtiği düşüncesi hâkim olabilir. Bu fedakârlık onların pohpohlanma dâhil çeşitli lütuflara layık görülmesine yol açar (Guzman ve Espejo, 2015); fakat bazı çalışanlar dalkavukluk yapmakta zorlansa bile yöneticileri memnun etmekten kişisel bir tatmin yaşar. Bu durum yağcılık yapmak için enerji harcamalarına sebep olur (De Clercq ve Pereira, 2023).

Çalışanların, yöneticilerin isteklerine körü körüne uyma isteği, dalkavukluğu riskli hale getirir. Aşırı ölçüde dalkavukluğa maruz kalmak karar vericileri etkiler. Bu nedenle bazı çalışanların örgüt içerisinde ani sıçramalarla hiyerarşik kademelere yükseldiği görülür (De Clercq ve Pereira, 2023; Kang vd., 2023). Bu durum uzun vadede önemli bir sorun yaratır, çünkü dalkavukluk hiyerarşik düzeni kabul etmek yerine onu bozmaya çalışır. Yalakalar, kişisel ilgi ve dostluk ararken hiyerarşik ilişkiyi kişisel amaçları için kullanır (Eylon ve Heyd, 2008). Burada bireyler, gerçek duygu ve düşüncelerini manipüle eder ve ikiyüzlü davranır. Yalakalık yapmak ise kişisel çıkarları gizli şekilde korumayı temsil eden bir perde işlevi görür (Yang, 2014). Nitekim dalkavuklukta niyet ve emellerin üstlerle kurulacak ilişkide gizli kalması gerekir. Aksi takdirde dalkavukluk beyhude bir çaba olmanın ötesine geçemez (Danziger, 2020).

3.2. İkinci Hedef: Etkili Çalışanlar

Kişisel hedeflere ulaşmayı sağlamasından dolayı bazı ilişki biçimleri özellikle önemsendir. Söz gelimi karşılıklılık, bağlılık, güven ve pozitif duygu ile karakterize edilen işyerindeki meslektaşlarla olan etkileşimler pozitif sonuçlar doğurur (Heimann ve Kampf, 2021). Bu açıdan bakıldığında dalkavukluk sadece yöneticilere yönelik değil, aynı zamanda iş arkadaşlarına da uygulanan bir taktik olduğu söylenebilir. Başarılı ve etkili bir çalışanın diğer arkadaşları tarafından övülmesi ve onun yanında yer almak istenmesi iş arkadaşı dalkavukluğuna örnek verilebilir (Kıral, 2017). Bu aşamada örgütte başarılı ve etkili olan çalışanların dalkavuklara güvenmesi ve onlara güven vermesi bu yalakaların işini kolaylaştırır. Karşılıklı güveni istismar etmeden ve abartıya kaçmadan

yapıldığında arkadaşlık bozulmaz. Dalkavukluk yapan kişilerin örgüt içerisinde kendilerini sevdirecek sıcak bir iklim oluşturabilir; ancak aşırı iddialı olduğunda ve kötü emelleri ortaya çıktığında karşılıklı güven sarsılır. Böylesine hassas bir ilişki terazisinde dengeyi sağlamak ve bunu uzun vadede korumak ince bir işçilik ve ustaca bir sanat becerisi gerekir (Bostan, 2020).

4. Örgütsel Dalkavukluğun Nedenleri

Birbiriyle çelişen görüşleri göz önünde bulundurarak çalışanlar neden ve ne zaman enerjilerini dalkavukluk yapmaya harcar? sorusuna cevap vermek hedef alınan yöneticiler ve etkili çalışanlar için önem arz eder. Dalkavukluğa iten etmenlerin bilinmesi, bu dalkavukluğun yaratacağı zararı önlemenin ilk adımı olabilir. Buradan hareketle dalkavukluğun maddi ve psikolojik ihtiyaç (Eylon ve Heyd, 2008), yöneticilerin ve dalkavukların kişilik özellikleri, sosyal sermaye edinme isteği, kültürel ve diğer sosyal bağlam gibi birçok faktörün etkisiyle sergilendiği söylenebilir. Bu çalışmada ise dalkavukluğun sebepleri bireysel ve örgütsel olmak üzere iki düzlemde incelenmiştir.

4.1. Bireysel Nedenler

Dalkavukluğun temel sebepleri arasında kişinin kendini beğendirme, sevdirmeye ve diğer arzu ettikleri şeyleri kazanma isteği (Eylon ve Heyd, 2008), iş hayatında yüksek başarı ve güç elde etme ihtiyacıdır (Sibunruang vd., 2015). Bireyler, dalkavukluk yaparak kendi güçlerini ve hâkimiyet alanlarını genişletmek isteyebilir. Bu sayede kendi çevrelerinde tanınmayı, onaylanmayı ve saygı görmeyi hedefler. Özellikle diğerlerinin üstün kalitesinden, başarısından ya da sahip olmayı arzuladığı şeyden yoksun olduğunda ortaya çıkan kıskançlık duygusu bu dalkavukluğu kamçılar. Bunu başardıklarında ise özgüvenleri ve benlik saygıları artar (Kang vd., 2023; Chan ve Sengupta, 2013). Bu durum çalışanların gücü elde etmek için güçlü olana daha fazla bağlanmasına yol açar; fakat güç-bağımlılık ilişkisinde (Emerson, 1962) bir kişinin bağımlılığı ölçüsünde güçsüz hale geleceği ifade edilir. Takipçilerin kaynaklar ve ödüller için yöneticilere daha fazla borçlanmasına ve minnet altına girmesine zemin hazırlar (Capezio vd., 2017).

Muhatabın hırsı, kibri, açgözlülüğü ve yüceltilme isteği gibi birtakım özellikleri dalkavuklar için bulunmaz bir nimettir. Bu özellikleri, insanların kendisine karşı güçlü şekilde hayranlık uyandırma ihtiyacını doğurur (Campbell ve Campbell, 2009; Gu ve Watts, 2021). Pohpohlanan kişinin hoşnutluk seviyesi ve yalakalığı destekleme girişimi yükseldikçe açgözlü dalkavukların sayısı

da artacaktır (Özbilgin vd., 2019; Jakubowska vd., 2021). Her iki taraf da durumdan memnun kalıp herhangi bir cezayla karşılaşmazsa dalkavukluk örgüt içerisinde yaygınlaşır. Hatta bazen dalkavuklar cezasız bırakılmanın ötesinde ödüllendirilir. Bu da dalkavukluğa eğilimli kişilerin cesaret bulmasına yol açar (Esmer ve Yüksel, 2019).

4.2. Örgütsel Nedenler

İş ortamındaki rekabetin artan hızı nedeniyle çalışanların önemsedikleri birtakım kaynaklara ulaşmaları için daha fazla çabalamaları gerekir. Bunun için bazen hedefe giden kestirme yolları denerler (Westphal ve Stern, 2007; Sibunruang vd., 2014). Nitekim Kaynakların Korunması Teorisinin (COR) (Hobfoll, 1989) varsayımına göre çalışanlar bireysel enerjilerini üst yöneticilerin takdirini almaya ve belli kazanımları elde etmeye harcar. Dolayısıyla dalkavukluk davranışları neticesinde çalışanlar hem mevcut kaynakları korumaya hem de yeni kaynaklar elde etmeye çalışırlar. Ek kaynaklara erişim isteği güçlü dürtü yaratır ve çalışanların, yöneticilerin teveccühünü kazanmak için iyi bir izlenim bırakmalarına neden olur (De Clercq ve Pereira, 2023), çünkü çalışanların kendi çabalarıyla bir statüyü hak etmeleri için uzun ve zor bir yoldan geçmeleri gerekir. Bunun önemli bir ödülü ise borç ve minnet altında ezilmeden, özgüven içerisinde başarının mutluluğunu yaşamak olur; ama yine de çalışanlar, zorlanmadan kısa yolu tercih eder. Örneğin, aidiyet kimliğini kullanarak kayırmayı bekler ve yöneticiye yakın durarak dikkatleri kendilerine doğru çekmeye çalışır (Bostan, 2020). Bu çalışanlar, kariyer hayatında ilerleme şansını arttırmak için izlenim taktiklerine güvenir ve güçlü yönlerini ön plana çıkarır. Olumsuz fikirlerini bile değiştirerek örgütü ve yöneticileri övmeye başlar (Gu ve Watts, 2021).

Örgüt kültürü üzerinde önemli etkisi olan toplumsal kültürün oynadığı rolün anlaşılması, örgüt-çalışan uyumunu ve işbirliğini kavramak için zaruridir; fakat ilginç olan şudur ki hangi kültürlerin dalkavukluğa tolerans gösterdiği hakkındaki bilginin hala az olduğu görülmektedir (Ramirez-Marin ve Shafa, 2018). Türkiye gibi kolektivist ve güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda (Hofstede, 1984; Sargut, 2015) insanlar, kendilerini grupta özdeşlemeye çalışır. Uyum göstermeyi, itaat etmeyi ve gruptan onay almayı önemser (Sibunruang vd., 2014; Sibunruang vd., 2015). Bu durum elbette otoritenin yüceltmesini ve makam elde etmenin önemsenmesini ön plana çıkarabilir. Güç ve kontrol alanını genişletmek isteyen, otoriteye düşkün olan çalışanların dalkavukluk yapmalarına kapı aralayabilir.

5. Örgütsel Dalkavukluğun Sonuçları

Örgüt içerisindeki kişilerarası ilişkiler, yadsınamaz ölçüde çeşitli ve karmaşıktır. Yöneticiler, meslektaşlar ve diğer paydaşlar arasında tekrarlayan bu iletişim sürecinde arkadaşlıklar kurulur, işbirliği yapılır bazen kaçınılmaz olarak kıt kaynaklar için çıkar çatışmaları ortaya çıkar (Heimann ve Kampf, 2021). Kıt ve değerli kaynaklar için yapılan yardımlılığın ise yakın ilişkiler ve örgütsel uyum üzerinde etkileri olur (Gu ve Watts, 2021). Buradan hareketle örgütsel dalkavukluğun; yöneticiler, dalkavuk şahıslar ve diğer çalışanlar açısından sonuçları incelenmiştir.

5.1. Yöneticiler Açısından Sonuçları

Başkalarının kendi varlığını hiç ederek övgü dolu sözler söylemesi, yöneticide karşı konulamaz bir hoşnutluk yaratabilir. Yöneticinin kibrini ve gururunu okşar. Bu nedenle dalkavukların varlığı yöneticiyi iyi hissettirir. Haliyle taraflar arasında psikolojik bir sözleşme (Rousseau, 1995) imzalanmış olur, çünkü dalkavukların yöneticiyi hoşnut etmesinin karşılığında beklentileri olacaktır. Dalkavukların manipülatif zekâsı zamanla yöneticiyi etkisi altına alır. Yöneticinin etrafına görünmez bir çember oluşturur. Bu noktada dalkavukluk tehlike arz etmeye başlar. Yöneticinin gerçekleri görmemesine, adil olmayan uygulamalara imza atmasına yol açar (Esmer ve Yüksel, 2019). Dalkavukluk, yöneticilerin bir çalışanı değerlendirirken düşük niteliklerini görmezden gelmek gibi bir hataya düşmesine zemin hazırlar (Gu ve Watts, 2021). Bu nedenle dalkavukluk örgüt içerisinde şeffaflığın perdelenmesine ve şüphenin artmasına sebep olur (Esmer ve Yüksel, 2019). Şüphelenen diğer çalışanların bu kuşkusunda tamamen haksız olduğunu söylemek ise güçtür. Nitekim dalkavuklar; muhatabına yalan söyler, dikkat dağıtır, onu kandırır ve yönetsel bir yozlaşma yaratır (Bostan, 2020; De Clercq ve Pereira, 2023). Özellikle şüphe duymayan ve güvenen yöneticiler, dalkavuklara karşı savunmasızdır (Eylon ve Heyd, 2008), çünkü pohpohlanmayı ciddiye alıp inanan yöneticinin özsaygısı artar ve yağcılığı önemsemeye başlar (Kang vd., 2023).

5.2. Dalkavuk Şahıslar Açısından Sonuçları

Narsist ve makyavelist kişilik özelliklerine sahip bazı yöneticiler, yücelten ve eleştirmekten kaçınan çalışanları kayırma eğilimindedir. İkramiyeler, pozisyonlar, primler ve unvanlar gibi birtakım imtiyazlarla bu çalışanlarını ödüllendirirler (Gu ve Watts, 2021). Etkin olmaya başlayan dalkavuklar bu sayede sevmediği kişilere, yöneticileri aracılığıyla zarar vermeye başlar.

Yöneticiyi dolduruşa getirebilir. Sürekli o çalışanlar hakkında olumsuz sufler vererek cezalandırılmalarına sebep olur. Gayri ahlaki tutum ve davranışlarıyla örgütün havasını ve kültürünü bozar; fakat sahtekârlık, gerçeklerin ortaya çıkmasını bir süre engellese bile gün gelir hakikat mutlaka aşikâr olur (Bostan, 2020). Öyleyse bazı manipülatif dalkavukluk biçimlerinin geçici bir başarı sağlayabileceği; ancak uzun vadede toplum tarafından hor görüleceği ve tiksinti yaratacağı söylenebilir. Dolayısıyla dalkavukluk, insanın doğrudan kendi kendini baltalamasına ve öz saygısının aşınmasına sebep olur (Eylon ve Heyd, 2008).

Yöneticiler tarafından dalkavukluğun anlaşılması, yalaka çalışanlar açısında onu riskli bir stratejiye dönüştürür. Dolayısıyla dalkavukluk her zaman bir avantaj sağlamaz (Gu ve Watts, 2021). Olağanüstü övgü ve iltifatların ardındaki niyetlerin anlaşılması neticesinde dalkavukluk geri tepebilir. Art niyet sezildiğinde bu sefer tüm bu yaranma çabaları tedirginlik yaratmaya başlar (Ramirez-Marin ve Shafa, 2018). Nitekim insanlar gereğinden fazla yapılan iltifatın samimiyetine odaklanma eğilimindedir (Chan ve Sengupta, 2013). Bu aşırı iltifatların ardındaki niyetlerin şüphe uyandırdığı ve hakikatine dair ipuçların arandığı görülür (Danziger, 2020). Bu durum yalaka kişinin umudunu yitirmesine ve başarısızlığına sebep olur. En nihayetinde dalkavukluk yapan kişinin kendini aldatmış hissetmesi söz konusu olur (Eylon ve Heyd, 2008).

5.3. Diğer Çalışanlar Açısından Sonuçları

Dalkavukların haksız ve ahlaksız girişimi başarılı olursa diğer çalışanların haklarının gasp edilmesine sebep olurlar (Eylon ve Heyd, 2008). Dalkavuklara kanıp hak etmediği halde istediğini teslim etmek ise dağıtım ve işlem (prosedür) adaletini zedeler. Bu nedenle öncelikle hak arayışı başlar. Sonuç alınmazsa çalışanlar sessizliğe gömülür ve sinik davranmaya başlar. Haksızlık ve mutsuzluk iş doyumunu etkiler ve işe yabancılaşma söz konusu olur (Bostan, 2020). Özellikle çalışanları değerlendirme sürecinde dalkavukluğu görmezden gelmek ve yalakaları ödüllendirmek, diğer çalışanların huzursuzlanmasına, küsmesine, sessiz istifasına ve düşük performans göstermesine yol açabilir. İşe yaptıkları katkıları sorgulamalarına, işi anlamsız bulmalarına ve verimli çalışmayı bırakmalarına sebep olabilir.

Dalkavukluk, gerçek dostluk olasılığının altını oyar, çünkü sahte bir imaja sahiptir ve anlaşıldığında ilişkileri bozar. Dalkavukluğa maruz kalan yöneticiler veya çalışanlar dolandırıcılığa kurban gittiklerini öğrendiklerinde muhtemelen kendilerini aptal yerine konmuş ve öfkeli hissedeceklerdir. Daha

da ötesi dalkavukluktan etkilendiklerini fark etmeleri onlar için bir haysiyet ve utanç meselesine dönüşür (Eylon ve Heyd, 2008). Bu nedenle örgüt ortamında rekabete yol açan ve haksız sonuçlar doğuran dalkavuklar, iş arkadaşları tarafından hoş karşılanmazlar. Bu durum hem dalkavukların hem de diğer çalışanların enerjisini düşürür ve üzerlerinde olumsuz etkiler bırakır (De Clercq ve Pereira, 2023).

6. Sonuç

Dalkavukluk her toplumda ve her örgütte bulunabilir. Örgütlerde pozisyonlar, statüler, unvanlar ve terfi imkânları gibi kaynaklar nadir ve kıttır. Bu durum ister istemez sert bir rekabetin ve sonucunda bir çatışmanın fitilini ateşler. Elbette kızıl okyanus (Kim ve Mauborgne, 2005) metaforundan hareketle rekabetin şiddetli ve kanlı geçtiği ortamlarda çalışanların farklı yollar denemesinin şaşırtıcı olmayacağı düşünülebilir. Bu yolların ahlaki yönü zayıf veya tamamen ahlaksız olma ihtimali de vardır elbette.

Samimiyetten uzak ve içten pazarlıklı bir taktiği ifade eden dalkavukluk, kısa yoldan kazanç elde etmenin bir yolu olarak görüldüğü söylenebilir. Kariyerlerinde başarılı olmayı arzulayan çalışanlar, özellikle kurnazlık ve kendini sevdirmek gibi başkalarını etkilemenin hassas araçlarından faydalanacaktır. Dalkavukların art niyetiyle beraber etkileme becerileri, onların işlerini kolaylaştırır. Bu nedenle dalkavukluğun politik kurnazlığı, yağcılığın başarı şansını arttırır (Ferris vd., 2005). Sonucunda ise olumlu izlenimler yaratmak amacıyla hile yapmak mubah hale gelir (Sibunruang vd., 2014); fakat dalkavukluğun varlığı kadar bunun farkına varmayan, görmezden gelen, ses çıkarmayan hatta bundan nemalanan yöneticilerin varlığı da önemli bir problem teşkil eder. Nitekim Narsist yöneticilerin dalkavuk çalışanlara karşı duyarlı olduğu ve yardakçılarını kayırdığı bilinir (Gu ve Watts, 2021). Bu durum elbette diğer çalışanların önünde yapılmaktadır. Sadece dalkavukluk ettiği için bazılarının ödüllendirildiğini görmek ise diğer çalışanlar için bir yıkıma sebep olabilir, çünkü Eşitlik Teorisinden (Adams, 1965) hareketle çalışanların kendi girdi-çıktılarını dalkavukların girdi-çıktılarıyla kıyaslayacağı söylenebilir. Eğer terazi dengede değilse böyle bir ortamda hak ve hukukun gözetildiğini ve adaletin tesis edildiğini söylemek zordur. Çabalarının karşılığını alamayan çalışanlar, değersizlik hissiyle karşı karşıya kalacaktır. Dolayısıyla örgütlerin selameti için dalkavukluğun önlenmesi ve liyakat temelli performans değerlendirme sisteminin benimsenmesi önem arz eder.

Sezgi ve algısı konusunda emin olanlar, dalkavukların yağcılığına ve borçlu hissettirmesine direnirler; fakat yapılan övgülerin samimi olup olmadığına karar

vermek güçtür (Chan ve Sengupta, 2013). Gerçek ve sahte övgü arasındaki ayrımı yapmak, karakter gücü ve bilişsel farkındalığın bir kombinasyonunu gerektirir. Bu kombinasyona sahip kişiler dalkavukluğu savuşturabilir veya buna duyarsız kalabilirler (Eylon ve Heyd, 2008). Yapılan bir çalışmada otantik liderliğin dalkavuklukla olumsuz bir ilişkisi tespit edilmiştir, çünkü otantik liderler öz farkındalığa sahiptir. Gerçek duygularıyla hareket ederler, değerlerinden ödün vermezler ve karar verme sürecinde adil davranırlar (Tütüncü ve Akgündüz, 2014). Dolayısıyla yöneticinin ilkeli olması, gaflete düşmemesi ve güçlü iradesi dalkavukların zararlı fısıltılarını kısıtlar (Bostan, 2020). Bu sayede yöneticiler, geri bildirimlerini objektif şekilde yaparlar (Kim vd., 2003). Tüm bu olasılıklara rağmen pohpohlamanın inanılmaz baş döndürücü etkisini tamamen ortadan kaldırmanın zor olduğu gerçeğini de unutmamak gerekir.

Dalkavukluk liyakat sisteminin aşındırır (Özbilgin vd., 2019). Bu anlamda yöneticinin yapması gereken şey onu eleştiren ve gerçekleri yüzüne söyleyebilen (Bostan, 2020), şeytanın avukatlığını yapan bir yardımcı veya dost edinmesidir. Doğruya doğru, yanlışla yanlış diyecek çalışanlara itimat etmesidir. Eleştirenlere karşı olumsuz tavır almama meziyetini göstermesidir. Örgütte kendi menfaatini düşünmeyip art niyetli davranan dalkavuklara fırsat vermemesidir.

Kaynakça

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.

Atalay, M., & Açar, A. (2016). Örgütlerde yaranma davranışının lider-üye etkileşimi perspektifinden incelenmesi. 24. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Kitabı*. İstanbul, 330- 334.

Bostan, S. (2020). *Yönetim oyunları (felsefe-kavram-pratik)*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Campbell, W. K., & Campbell, S. M. (2009). On the self-regulatory dynamics created by the particular benefits and costs of narcissism: A contextual reinforcement model and examination of leadership. *Self and Identity*, 8(2-3), 214–232. <https://doi.org/10.1080/15298860802505129>

Capezio, A., Wang, L., Restubog, S. L., Garcia, P. R., & Lu, V. N. (2017). To flatter or to assert? Gendered reactions to Machiavellian leaders. *Journal of Business Ethics*, 141, 1-11. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2723-0>

Chan, E., & Sengupta, J. (2013). Observing flattery: A social comparison perspective. *Journal of Consumer Research*, 40(4), 740–758. <https://doi.org/10.1086/672357>

Chen, Y. J., Lin, C. C., Tung, Y. C., & Ko, Y. T. (2008). Associations of organizational justice and ingratiation with organizational citizenship behavior: The beneficiary perspective. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 36(3), 289-302. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.3.289>

Danziger, R. (2020). The pragmatics of flattery: The strategic use of solidarity-oriented actions. *Journal of Pragmatics*, 170, 413-425. <https://doi.org/10.1016/j.pragma.2020.09.027>

De Clercq, D., & Pereira, R. (2023). You're so good-looking and wise, my powerful leaders! When deference becomes flattery in employee–authority relations. *Personnel Review*, 52(5), 1525-1547. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2021-0573>

Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31-41. <https://doi.org/10.2307/2089716>

Esmer, Y., & Yüksel, M. (2019). Örgütsel dalkavukluk. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi* 12(67), 895-900. <http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2019.3777>

Eylon, Y., & Heyd, D. (2008). Flattery. *Philosophy and Phenomenological Research*, 77(3), 685-704. <https://doi.org/10.1111/j.1933-1592.2008.00215.x>

Ferris, G. R., Treadway, D. C., Kolodinsky, R. W., Hochwarter, W. A., Kacmar, C. J., Douglas, C., & Frink, D. D. (2005). Development and validation of the political skill inventory. *Journal of Management*, 31(1), 126–152. <https://doi.org/10.1177/0149206304271386>

Gu, W., & Watts, L. L. (2021). Are narcissistic hiring managers more susceptible to candidate flattery? A within-subjects experimental simulation. *Personality and Individual Differences*, 177, 1-6. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110803>

Guzman, F. A., & Espejo, A. (2015). Dispositional and situational differences in motives to engage in citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 68(2), 208-215. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.09.029>

Heimann, G., & Kampf, Z. (2021). “Flattery helps”: Relational practices in statecraft. *Language & Communication*, 79, 22-32. <https://doi.org/10.1016/j.langcom.2021.04.001>

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. sage.

Jakubowska, J., Filip, A., & Białecka-Pikul, M. (2021). The coin that is most current is flattery? Stability and discontinuity of false praise-telling from 5 to 7 years of life. *Journal of Experimental Child Psychology*, 207, 105128. <https://doi.org/10.1016/j.jecp.2021.105128>

Kang, E. Y., Atkinson, L., & Sung, Y. H. (2023). Flattery will get you somewhere, sometimes? The effect of flattery and hotel segments on a hotel guests' green behavior. *Journal of Consumer Behaviour*. 1-17. <https://doi.org/10.1002/cb.2209>

Kıral, E. (2017). Dalkavukluk ölçeği geliştirme çalışması: Bir karma yöntem araştırması, *I. Uluslararası Eğitim Araştırmaları ve Öğretmen Eğitimi Kongre Kitabı* içinde, Sözlü Bildiri, 271.

Kim, P. H., Diekmann, K. A., & Tenbrunsel, A. E. (2003). Flattery may get you somewhere: The strategic implications of providing positive vs. negative feedback about ability vs. ethicality in negotiation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 90(2), 225-243. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00522-8](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00522-8)

Kim, W.C., & Mauborgne, R. (2004). *Mavi okyanus stratejisi*. HBR's 10 Must Reads Strategy içinde, (M. İnan, Çev.). İstanbul: Optimist

Konay, D., & Kıral, E. (2023). Politik beceri ve dalkavukluk arasındaki ilişki. *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(1), 295- 335. <http://dx.doi.org/10.29299/kefad.1036669>

Ni, H., Duan, J., & Cao, Q. (2023). The double-edged sword effect of employee impression management and counterproductive work behavior: From the perspective of self-control resource theory. *Frontiers in Psychology*, 14, 1053784. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1053784>

Oğuz, Ş. (2019). *Kurumsal dalkavukluk envanterinizi çıkardınız mı? Dünyabizim:* <https://www.dunyabizim.com/polemik/kurumsaldalkavukluk-envanterinizi-cikardiniz-mi-h34678.html>, Erişim: 11.08.2023.

Özbilgin, M. F., Küçükaltan, B., & Açar, A. (2019). Akademik yaşamda liyakati aşındıran bir unsur olarak yağcılık. *BMIJ*, (2019), 7(5), 2828-2850. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i5.1361>

Ramirez-Marin, J. Y., & Shafa, S. (2018). Social rewards: The basis for collaboration in honor cultures. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(1), 53-69. <https://doi.org/10.1108/CCSM-10-2016-0180>

Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Sage publications.

Sargut, A. S. (2015). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.

Seuntjens, T. G., Zeelenberg, M., van de Ven, N., & Breugelmans, S. M. (2015). Dispositional greed. *Journal of Personality and Social Psychology*, 108(6), 917–933. <https://doi.org/10.1037/pspp0000031>

Sibunruang, H., Capezio, A., & Restubog, S. L. D. (2014). Getting ahead through flattery: Examining the moderating roles of organization-based self-esteem and political skill in the ingratiation–promotability relationship. *Journal of Career Assessment*, 22(4), 610-626.

Sibunruang, H., Capezio, A., & Restubog, S. L. D. (2015). In pursuit of success: The differential moderating effects of political skill on the relationships among career-related psychological needs and ingratiation. *Journal of Career Assessment*, 23(2), 336-348. <https://doi.org/10.1177/10690727145351>

Treadway, D. C., Ferris, G. R., Duke, A. B., Adams, G. L., & Thatcher, J. B. (2007). The moderating role of subordinate political skill on supervisors' impressions of subordinate ingratiation and ratings of subordinate interpersonal facilitation. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 848–855. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.848>

Tütüncü, Ö., & Akgündüz, Y. (2014). Seyahat acentelerinde otantik liderliğin çalışanların yalakalık eğilimlerine etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 25(2), 167-175. <https://doi.org/10.17123/atad.vol25iss212302>

Westphal, J. D., & Stern, I. (2007). Flattery will get you everywhere (especially if you are a male Caucasian): How ingratiation, boardroom behavior, and demographic minority status affect additional board appointments at US companies. *Academy of Management Journal*, 50(2), 267-288. <https://doi:10.2307/20159854>

Yang, J. (2014). The politics of Pai Ma Pi: flattery as empty signifiers and social control in a Chinese workplace. *Social Semiotics*, 24(1), 1-18. <https://doi.org/10.1080/10350330.2012.752159>

BÖLÜM VII

ÖRGÜT-ÇEVRE ETKİLEŞİMİNDE STRATEJİK LİDERLİK¹

Strategic Leadership in Organization-Environment Interaction

Burcu TURAN TORUN¹ & Atilhan NAKTİYOK²

¹(Dr. Öğr. Üyesi), Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi

E-mail: burcuturan@yyu.edu.tr

ORCID: 0000-0003-1963-9368

²(Prof. Dr.), Atatürk Üniversitesi

E-mail: anakti@atauni.edu.tr

ORCID: 0000-0001-6155-5745

1. Giriş

Örgütler çevrenin bir alt sistemi olarak tanımlanabilir ve bir açık sistem olarak çevre ile oldukça yoğun bir ilişki içindedirler. Çevresel unsurlarla uyumlu şekilde olan bir örgüt çevrede yaşar ve faaliyetlerine devam eder. Çevre örgütler açısından fırsatlar ya da tehditler sunabilmektedir. Bu yüzden örgüt yöneticileri tüm çevresel koşulları göz önüne alabilmelidir. Örgütü etkileyen çevresel faktörlere bakıldığında sürekli bir değişim görülmektedir. Bu değişimde örgütü farklı ve değişime uyum sağlayacak kararlar almasına neden olabilir. Belirsiz, dinamik durumlarda karar almak birçok güçlük doğurabilir.

Örgütün çevresini oluşturan faktörler, gerek iç gerekse dış faktörler; örgütün bu değişim sürecinde yeni bir yapı oluşturmasını ve buna bağlı olarak da yeni bir yönetim yapısı oluşturmasına neden olur. Farklı bir çevre farklı bir yönetim yapısını gerektirir. Çevresel faktörlerin etkisiyle örgüt zamanla

¹ Bu kitap bölümü Burcu Turan'ın Prof.Dr.Atilhan Naktiyok danışmanlığında hazırlanan "Yöneticilerin Çevresel Belirsizlik Algısının Stratejik Liderlik Davranışı Üzerindeki Rolü: Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Yöneticileri Üzerinde Bir Uygulama" adlı doktora tezinden türetilmiştir.

değişebilmekte ve yeniden bir yapılanmaya gidebilmektedir. Örgüt değişimlere uyum sağlamak amacıyla değişime girmektedir ve aynı zamanda da çevresini değiştirmeye çalışmaktadır. Örgütler ve çevreleri ile olan etkileşimi süreklilik arz eder ve hem etkileyip hem etkilenirler. Örgütün doğumunu, yaşamasını gelişmesini etkileyen tüm faktörler çevrededir.

Örgüt çevresine uyum sağlamaya çalışırken çevre iç ve dış çevre olmak üzere ikiye ayrılır. İç çevre unsurları; pazarlama, üretim, finans, araştırma-geliştirme, insan kaynakları ve bilgi sistem ve teknolojileri olarak sıralanabilmektedir. Örgütün dış çevresi ise örgütün dışında kalan herşeyi ifade etmektedir ve kesin sınırlarla çizmek oldukça zordur. Örgüt ve çevresi arasında hem alt sistem- hem üst sistem ilişkisi, hem de karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Dış çevrede birbirini etkileyen, etkileme ihtimali bulunan birçok unsur vardır ve birbirinden çok farklı unsurlar olabilmektedir. Genel olarak örgütün dış çevre faktörleri; genel (makro, toplumsal) ve yakın (iş, faaliyet, görev) şeklinde tanımlanabilir.

Örgütün değişim hızında değişikliklere ayak uydurabilmek ve örgütün sürekliliğini sağlayabilmek amacıyla bir takım stratejiler oluşturulabilir. Bu anlamda strateji oluştururken bu süreci rakiplerin faaliyetleri incelenerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlamak mümkündür. Çünkü strateji bir plandır ve aynı zamanda organizasyonun misyon ve uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirmek için detaylı bir proje ve çalışmadır. Örgütlerin çalkantılı çevre koşullarında faaliyet göstermelerinden dolayı strateji oluşturmak örgütlerin sadece iç işleyişlerinde başarılı olmakla yeterli olunmayacağından çevre ve rakiplerin faaliyetlerine de dikkat etmeleri gereğinden doğmaktadır.

Strateji belirlenirken önce çevre şartları belirlenerek; fırsatlar, tehditler, güçlü ve zayıf yönler tespit edilir ve gelecekte atılacak adımlar ortaya konmaya çalışılır. Strateji bu analizler sonucu gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamaktadır. Günümüzde ve gelecekte var olabilecek değişimlerle başa çıkabilmek için ise yöneticilerin stratejik bir bakış açısına sahip olmaları gerekir. Bundan dolayı da örgütün kaynaklarının verimli ve etkin kullanılabilmesi iyi bir stratejik yönetim süreci ve bu süreci etkili şekilde yönlendirebilen liderlere bağlıdır. Stratejik Yönetim sürecinde örgütün uzun dönemde faaliyetlerini sürdürebilecek, rekabet üstünlüğü sağlayabilecek faaliyetlerin varlığı önemlidir. Fakat bazen oluşturulan yenilikçi stratejiler ve süreçleri uygulama girişimleri de başarısız olabilir, bundan dolayı bu stratejileri uygulamak isteyen liderler ise dış çevreye uyum sağlamak için uygun davranışlar ortaya koyabilir. Liderler için son zamanlarda ortaya

konan bir gerçek ise değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için yenilikçi olmaları gerektiğidir. Değişimlere uyum sağlamak ve geliştirebilmek özelliği ise stratejik liderlik özelliğine sahip olmayı gerektirmektedir. Stratejik yönetim sürecinin etkinliği stratejik liderlik sürecini gerektirmektedir. Stratejik liderler bu yönetim sürecinden sorumlu olan ve bu faaliyet doğrultusunda hareket eden kişilerdir. Aslında stratejik liderlik yeteneği dinamik ve dengesiz çevresel şartlar altında ortaya çıkmaktadır. Bu durumda da yani çevresel şartların oldukça belirsiz ve karmaşık olduğu durumlarda basit bir liderlik anlayışı yetmeyecektir. Çevresel belirsizlikler ve değişimlerle birlikte başarılı bir stratejik yönetim sürecinin gerekliliği iyi bir stratejik lidere bağlıdır, bu çalışmanın amacı da çevresel değişim ve belirsizlikte stratejik yönetimde stratejik lider etkisinin ortaya konmasıdır. Aslında örgüt- çevre etkileşiminde en önemli unsur o örgütteki stratejik liderin fonksiyonudur. Bu çalışma da bu etkileşimin rolü ortaya konulmaktadır.

2. Örgüt ve Çevre Etkileşiminin Önemi

Örgüt ve çevresi arasındaki ilişkiler tek yönlü olmaktan ziyade karşılıklı etkileşimi temsil etmektedir. Bu bakımdan örgüt ile çevresi arasında karşılıklı bir etkileşim ve bağımlılık söz konusudur. Küreselleşmeyle birlikte sınırları giderek genişleyen bir ortamda faaliyet gösteren örgütler için örgüt ve çevre arasındaki ilişkileri anlamak ve bu doğrultuda gereğini yapmak daha önemli hale gelmektedir. (Ataman, 2009 :58). Sistem teorisine göre de örgüt, çevredeki değişime uyum gösterdiğinden ve varlığını devam ettirebilmek için buna mecbur olduğundan, çevre ile örgüt arasındaki etkileşim “karşılıklı bağımlılık” (interdependency) kavramı ile izah edilebilir (Çetin, 2008: 64). Bu yüzden çevrenin örgüt ile etkileşimi önemli derecede ilişkilidir.

Organizasyonlar çevreleri tarafından oluşturulan varlıklardır. Bu nedenle örgüt bir yandan çevresinde meydana gelen değişimlere uyum sağlamaya çalışırken diğer yandan çevresini kendi çıkarları doğrultusunda değiştirmeye çalışmaktadır. Çünkü özellikle çağımızda yaşanan değişim ve gelişmelerle birlikte çevrenin örgüt üzerindeki etkisi de değişmektedir. Yaşanan değişimlerle birlikte örgütler artık çevreye karşı eskisi kadar güçsüz değiller. Bu açıdan örgüt ile çevre arasında iki yönlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle örgütler artık aktif olarak hareket ederek çevreyi etkilemektedir. (Hicks, vd.,1981: 326). Çevresel faktörler, sınırları belirleyerek, fırsatlar yaratarak ve rekabet yaratarak örgütleri etkilerken, örgüt de yarattığı mal ve hizmetler, yarattığı sermaye ve yürüttüğü faaliyetlerle çevreyi etkilemektedir. (Hicks

vd.,1981 :111) . Ayrıca örgütlerin ürünü olan yeni teknolojiler, sosyal faaliyetler, anlaşmalar ve düşünceler çevre üzerinde güçlü bir baskı oluşturmaktadır.

Örgütlerin çevreyle ilişkileri çok yönlü ve süreklidir. Yani örgütler çevrelerinin bazı kısımlarını etkilerken, diğer kısımlarından da etkilenmektedir. Başka bir deyişle kuruluşlar; ekonomik, teknik ve sosyal sistemin ayrılmaz bir parçası olarak faaliyet gösterirken çevresindeki birçok çıkar grubunu etkilemekte ve onlardan etkilenmektedir. Bu etkileşim örgütün yapısına, türüne, hukuki statüsüne ve faaliyet alanına bağlı olarak değişmektedir. Çevreyle olan ilişki örgüte bazı borçlar ve sorumluluklar yüklerken aynı zamanda ona bazı haklar da vermektedir. Karşılıklı çıkar ilişkileri aynı zamanda belirli faktörlere bağlı, dengeli ve sürdürülebilir bir organizasyon politikasının izlenmesini de zorunlu kılmaktadır. Bir anlamda örgütün varlığını sürdürebilmesi için kendi dışında olan ve çıkar grupları olarak da adlandırılan çevresi ile çok iyi ilişkiler içinde olması gerekmektedir. (Arslan, 2011: 28).

2.1. Örgütsel Çevreler

Örgütsel açıdan bakıldığında çevre, bir örgütün doğuşunu, hayatta kalmasını ve gelişmesini etkileyen tüm faktörleri içerir. Bu faktörler kuruluşun dışından veya içinden olabilir. Bu nedenle çevre kavramının geniş bir perspektiften ele alınması ve yorumlanması gerekmektedir. Çünkü çevre genel olarak geniş anlamda yorumlanmakta ve iki şekilde ele alınmaktadır. Bu unsurlardan ilki iç çevre, ikincisi ise dış çevredir. İç çevre, örgütsel yaşamı etkileyen ve ona sınırlamalar getiren unsurları ifade ederken, dış çevre, örgüt dışında ona bazı fırsatlar sağlayan ancak aynı zamanda çalışmasına kısıtlamalar da getiren unsurları ifade etmektedir. (Can, 1992: 59) . Bu bakış açısını stratejik yönetim yaklaşımında da görmek mümkündür. Çünkü stratejik yönetim yaklaşımının önemli bir bölümünü oluşturan çevre analizinde örgütün dış çevresi kadar iç çevresi de incelenir. Kuruluşun sınırları dışındaki çevrenin oluşturduğu fırsat ve tehditler dış analizle belirlenirken, iç analizle örgütün güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılabilir. Bu yapılmadığı takdirde örgüt, güçlü yönlerini kullanıp fırsatlardan yararlanacak, zayıf yönlerini ortadan kaldıracak ve tehditlerden kaçınacak stratejiler belirleyemez. Çevre, bir örgütü etkileyen tüm unsurları ifade ettiğinden ve pek çok faktörü bünyesinde barındırdığından çalışmamızda iki temel boyutta ele alınacaktır. Bu boyutlardan ilki göreceli olarak örgütün sınırları içindeki faktörleri ifade eden iç çevre, ikincisi ise örgütün sınırları dışındaki faktörleri ifade eden dış çevredir. Örgütün dış çevresinde pek çok unsurun olduğu ve bu unsurların örgüt üzerindeki etkilerinin farklılık gösterdiği

göz önüne alındığında, örgütün dış çevresi genel (makro, sosyal) ve iç çevresi üzere ikili bir ayırım yapılarak incelenecektir. Ancak olaya sistem yaklaşımı perspektifinden bakıldığında iç ve dış çevre unsurlarının birbirleriyle yakın ilişki içinde olduğu ve birbirlerinden keskin sınırlarla ayrılmadığının görüldüğü göz ardı edilmemelidir.

2.1.1. İçsel Çevre Unsurları

İç çevre, örgütü etkileyebilecek, dış çevre unsurlarına göre daha kolay kontrol edilebilen ve örgüt sınırları içerisinde kalabilen faktörlerden oluşur. Bu unsurlar, organizasyonun özellikle rakiplerine göre güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkardığı için organizasyonel kararlarda yol gösterici bir rol oynamaktadır. Birçok kuruluş, dış çevre faktörlerine tepkilerini, dış çevrenin sunduğu fırsatlardan nasıl yararlanacaklarını ve tehditlerden nasıl kaçınacaklarını iç çevrenin özelliklerine göre belirler. Çünkü organizasyonun temel fonksiyonlarını ifade eden pazarlama, finans, araştırma-geliştirme, üretim gibi fonksiyonlar organizasyonel gücü oluşturan ve kararlara yön veren unsurlardır. Ancak kuruluşun iç çevre unsurlarının dış çevre unsurlarından ve bu unsurlardaki değişim ve gelişmelerden etkilendiği de göz ardı edilmemelidir. Başka bir deyişle iç ve dış çevre arasında yakın bir etkileşim vardır. Örneğin bir kuruluşun pazarlama ve mali yapısının ülkedeki ekonomik koşullardan etkilenmemesi beklenemez.

Organizasyonların doğası, stratejisi, faaliyet alanı, büyüklüğü vb. özellikleri farklı olduğundan iç çevre unsurlarını farklı şekillerde ele almak mümkündür. Örneğin kuruluşun kaynakları ve yetenekleri, yönetim tarzı, sistemi, kültürü, yapısı, insan kaynaklarının kalitesi vb. iç çevre unsurları kapsamında değerlendirilebilir. Ancak çalışmamızın sınırları dahilinde bir organizasyonun iç çevre unsurlarını genel anlamda pazarlama, üretim, finans, araştırma-geliştirme, insan kaynakları ve bilgi sistemleri ve teknolojileri olarak ortaya koymak mümkündür.

2.1.2. Dış Çevre Unsurları

Çevre, bir organizasyonu etkileyen fiziksel veya sosyal koşulların bütünüdür. Dış çevre, organizasyonu ve faaliyetlerini etkileyen, organizasyon dışındaki koşulların toplamı olarak tanımlanabilir. (Uğraşır, 2014). Dış çevre örgütün kendisiyle ilgili fakat kendi dışındaki faktörlerden oluştuğundan bir sistemle ilgili olan ve o sistemin dışında kalan her şey olarak tanımlanabilmektedir (Dinçer, 2013: 58).

Bir anlamda örgütün sınırları dışında kalan tüm faktörler örgütün dış çevresini oluşturmaktadır. Çünkü birçok araştırmacı, örgütler için dış çevreyi, örgütü halihazırda etkileyen veya etkileyebilecek ancak örgütün sınırları dışında kalan unsurlar olarak sunmaktadır. Bu unsurların organizasyonel faaliyetler üzerinde önemli bir etkisi olsa da, yönlendirilmeleri ve kontrol edilmeleri de oldukça zordur. (Griffin, 2011: 65). Bu nedenle dış çevre unsurları bir kuruluş için sürekli olarak fırsat ve tehdit yaratabilmektedir. Örneğin, organizasyona fayda sağlayan bir ekonomik veya politik gelişme, hükümet düzenlemesi, sosyo-kültürel veya teknolojik gelişme bir fırsat olarak değerlendirildiğinde; ters yöndeki gelişme ve değişimler ise tehdit olarak değerlendirilebilir. Günümüzün değişken, dinamik ve belirsiz ortamında bu fırsat ve tehditlerin sayısı oldukça fazladır. Bu nedenle kuruluşun kendisini etkileyen ve etkileme potansiyeli olan tüm dış çevre unsurlarını çok yönlü bir bakış açısıyla ele alması ve incelemesi gerekmektedir. Bu unsurların organizasyonel faaliyetler üzerinde önemli bir etkisi olsa da, yönlendirilmeleri ve kontrol edilmeleri de oldukça zordur. (Griffin ,2011 :65). Bu nedenle dış çevre unsurları bir kuruluş için sürekli olarak fırsat ve tehdit yaratabilmektedir. Örneğin, organizasyona fayda sağlayan bir ekonomik veya politik gelişme, hükümet düzenlemesi, sosyo-kültürel veya teknolojik gelişme bir fırsat olarak değerlendirildiğinde; Ters yöndeki gelişme ve değişimler ise tehdit olarak değerlendirilebilir. Günümüzün değişken, dinamik ve belirsiz ortamında bu fırsat ve tehditlerin sayısı oldukça fazladır. Bu nedenle kuruluşun kendisini etkileyen ve etkileme potansiyeli olan tüm dış çevre unsurlarını çok yönlü bir bakış açısıyla ele alması ve incelemesi gerekmektedir.

Çevre hızla değişen birçok unsuru içerir. Değişime ayak uydurabilen ve örgütünü uyumlu hale getirebilen bir yönetici, örgütünün sürekliliğini sağlayabilir. Aksi halde örgüt bir süre sonra yok olmaya mahkum olacaktır. Başarılı bir yönetici olmak için uygulanan teknikleri çok iyi bilmek, çalışanları yakından tanımak, makineleri ve süreci iyi bilmek gerekir; ama bu yeterli değil. Çünkü yöneticiler yalnızca iç olaylara odaklanamazlar. Bir anlamda örgütün penceresinden dışarıya bakarak dış ortamdaki gelişmeleri izlemeyi ve yorumlamayı bilmeliler. (Demirci, 2009: 24)

Bir örgütün dış çevresini incelerken üç farklı inceleme alanı ortaya çıkabilir. Bunlar gerçek dış çevre, algılanan dış çevre, karar alanı ve uygulama ortamı olarak açıklanabilir. (Albenese ,1988 :144).

Gerçek dış ortam; Organizasyonun dışındaki ve ona bağlı tüm faktör ve koşullardan oluşur. Devlet düzenlemeleri, rakipler, satıcılar, tüketiciler, genel ekonomik ortam, teknolojik ortam vb. bu bağlamda değerlendirilebilir. Hedeflere

ulaşabilmek ve stratejileri başarılı bir şekilde uygulayabilmek için örgütün bu çevre ile sürekli etkileşim halinde olması gerekmektedir.

Gerçek dış çevre her zaman olduğu gibi algılanmaz. Bu nedenle algılanan çevreden de bahsedilmektedir. Yöneticilerin çevreye ilişkin algıları daha dar kalabilir ya da benzer dış çevre koşulları farklı yöneticiler tarafından farklı algılanabilir. Dış ortamdaki herhangi bir yeni durum, bir yönetici tarafından büyüme fırsatı olarak değerlendirilirken, bir başka yönetici bunu hedeflerine ulaşmanın önünde bir engel olarak görebilir. Bu noktada yönetimin başarısını artıracak olan dış çevrenin tam ve doğru algılanmasıdır. Dış çevre ile algılanan çevre arasındaki mesafenin boyutları stratejik açıklığın oluşturacağı riski belirlemektedir.

Karar alanı veya uygulama ortamı, yöneticinin algılanan çevre içerisinde tercih ettiği alanı ifade eder. Yönetim tarafından seçilen hedefler, stratejiler ve görevlerle ilgili alandır. Çünkü hiçbir kuruluş gerçek ve algılanan çevre alanının tamamına yönelik faaliyet gösteremez. Yöneticiler yalnızca önemsedikleri ve öncelik verdikleri çevresel faktörler çerçevesinde çaba gösterirler. Örgütün kimliği de bu çevresel faktörler tarafından şekillenmektedir.

Aslında bir organizasyonun sınırlarını, dolayısıyla dış çevresini net çizgilerle tanımlamak oldukça zordur. Her ikisi de daha büyük bir sistemin parçası olan örgüt ile çevresi arasında hem alt sistem-üst sistem ilişkisi hem de karşılıklı etkileşim vardır. (Dinçer, 2013: 60) . Ayrıca dış çevrede bir birleşmeyi etkileme olasılığı olan çok sayıda ortak kişilerin; ama birbirinden farklı faktörlerin varlığı vardır. Bu nedenle dış çevre faktörleri; genel (makro, toplumsal) ve yakın (iş, faaliyet, görev) çevre şeklinde ikili bir ayrım ile ele alınmıştır. Genel çevre faktörleri faaliyet gösterdiği çevredeki politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik faktörler olarak ele alınırken, üretilen dış üremeleri olarak da ifade edilen müşteriler, sürekli, rakipler ve yönlendirici kurumlar temel yakın çevre faktörleri olarak incelenebilir. Tüm bu faktörlerin uluslararası düzeydeki etkileri göz önünde bulundurulmalıdır.

3. Örgüt-Çevre Etkileşiminde Stratejik Yönetim ve Stratejik Liderlik

3.1. Strateji Belirlemenin Önemi

Günümüzde örgütler belirsiz çevre koşullarında faaliyet göstermektedir. Bu koşullar öngörülemez bir şekilde değişmekte ve örgütleri derinden etkilemektedir. Organizasyonlar için strateji belirlemenin amacı bu çevre koşullarına uyum sağlamak ve organizasyonun dönemde hayatta kalmasını ve dolayısıyla sürdürülebilir rekabet avantajı kazanmasını sağlamaktır. Strateji,

örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmeleri için önemlidir ve örgütlere bazı faydalar sağlamaktadır. Bu stratejiler (Dinçer, 2013: 60):

- Kuruluşun çevreye uyumunu ve dolayısıyla uzun vadeli yaşayabilirliğini sağlar,
- Çevreyi değerlendirmeyi ve geleceği tahmin etmeyi sağlar,
- Kuruluşa kendini değerlendirme olanağı sağlar,
- Organizasyonun bütününde ortak hedefe yönelimi ve tutarlılığı sağlar,
- Faaliyetleri belirli bir alana yönlendirir ve planlara çerçeve oluşturur,
- Yönetim kalitesini artırır.

Stratejinin örgüte faydalarından biri olan öz değerlendirmede örgütün hangi durumda olduğunu, neler başarabileceğini, rekabet edebilmek ve çevreye uyum sağlamak için ne gibi önlemler alması gerektiğini görebilir.

Strateji belirlenirken öncelikle çevresel koşullar belirlenerek fırsat ve tehditler belirlenir. Daha sonra örgütün güçlü ve zayıf yönleri belirlenerek gelecekte nasıl davranması gerektiği ortaya çıkar. Stratejiyi belirleyerek kuruluş gideceği yönü ve üstleneceği faaliyetleri ortaya koyar. Strateji kuruluşun hedeflerine odaklanmasına yardımcı olur. Bu çerçevede gerçekleştirilen faaliyetler belirli amaç ve hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilecektir. Strateji, örgütün ortamını ve durumunu analiz etmeyi gerektirdiğinden fırsatlardan yararlanma, tehditlerden kaçınma ve tehditlere karşı gerekli önlemleri alma olanağı sağlar ve bunun sonucunda da yönetim fonksiyonları etkin bir şekilde yürütülebilir. Bir kuruluş büyüyebilir ve rekabetçi kalabilirse, dış çevreye uyum sağlayabilir. Sürekli değişen dünyada, ortaya çıkan fırsatlara ve tehditlere zamanında cevap verebilme yeteneğine sahip olmak, her organizasyonun başarısında önemli bir yere sahiptir. Çevreye uyum sağlamak, dış çevresel tehditlerle başa çıkmayı ve yeni teknolojilerin, değişen pazarların, müşterilerin değişen ihtiyaç ve beklentilerinin ortaya çıkardığı fırsatlardan yararlanmayı gerektirir. Tüm kuruluşlar, operasyonlara uyum sağlayabilecekleri veya faaliyetleri durdurabilecekleri dönemlerle karşı karşıyadır. Bazı organizasyonlar için bu dönemler nadiren yaşanırken, birçok organizasyon için sürekli değişim ve adaptasyona ihtiyaç duyulmaktadır. (Yukl ve Lepsinger, 2004: 81).

Değişimlerle başa çıkabilmek için yöneticilerin stratejik bir bakış açısına sahip olması gerekir. Başka bir deyişle, çalkantılı çevre koşullarında başarılı olabilmek için yöneticilerin stratejik düşünmesi gerekmektedir. Stratejik

düşünme yetenekleri firmanın performansı ve etkinliği ile ilgilidir. Stratejik düşünme yeteneği yüksek olduğu düşünülen yöneticiler, stratejik düşünme yeteneği düşük olan yöneticilere göre daha etkilidir. (Karğın ve Aktaş, 2012:128) . Etkililik yeteneği yani stratejik düşünme yeteneği yüksek olan yöneticiler, çevredeki değişikliklere anında tepki verebilmekte ve çevre koşullarına uyum sağlayabilmektedir.

3.2. Stratejik Yönetim ve Özellikleri

Çevreye uyum sağlamak, özellikle dış çevrenin çalkantılı ve belirsiz olmaya başlamasıyla daha önemli hale gelmektedir (Yukl ve Lepsinger, 2004: 82). Çalkantılı çevre koşullarına uyum sağlamak ise stratejik yönetim anlayışıyla gerçekleşebilmektedir.

Stratejik yönetim, örgütün hedeflerine ulaşmak için üretim kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması süreci olarak düşünülebilir. Stratejik yönetimde örgütün uzun vadede hayatta kalmasına katkı sağlayacak, ona rekabet avantajı sağlayacak ve ortalamanın üzerinde getiri elde etmesini sağlayacak faaliyetler önemlidir. Bu nedenle stratejik yönetim, organizasyonun uzun vadede hayatta kalmasına ve rekabet avantajı elde edebilme yeteneğine odaklanır. Bu açıdan bakıldığında stratejik yönetimi “örgütün uzun vadede ayakta kalabilmesi, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilmesi ve sonuçta getiri elde edebilmesi için üretim kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması” olarak ifade etmek mümkündür.

Stratejik yönetim süreci ise “örgütün uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesine ve sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlanmasına yönelik bilgi toplama, analiz etme, seçim yapma, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü” şeklinde ortaya konulabilir (Ülgen ve Mirze, 2004: 25). Görüldüğü gibi stratejik yönetim; Odak noktasının uzun vadeli olması, geleceğe odaklanması, çevre faktörünü dikkate alıp çevreye uygun faaliyetler geliştirmesi, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi ile fonksiyonel yönetimden farklılık göstermektedir.

Liderlik Kavramı

Liderlik görünüşte insan doğasının bir parçasıdır. İnsanlar, sosyal bir varlık olarak, dünyadaki gruplar halinde en rahat olanlardır ve bu gruplar kendi içlerinden bir lider seçip onu takip ederler. Uygulamada liderlik askeri, sivil ve dini olmak üzere birçok biçime bürünür. (Kippenberger ,2002 :2). Akademik anlamda liderlik kelimesi dünya literatürüne 14.yüzyılda girmiş olmasına

rağmen son iki yüzyılda sıklıkla kullanılmaktadır (Stodgil ve Ralph, 1974: 3). Liderliğin son yıllarda sıklıkla kullanılmasında, günümüz koşullarında amaçları gerçekleştirmenin diğer dönemlere göre çok daha zorlaşması etkili olmaktadır. Liderliğe duyulan ihtiyaç sadece amaçları gerçekleştirmenin zorlaşmasıyla sınırlı değildir. Farklı birçok nedenden dolayı liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır.

Liderlik, belirli hedeflere ulaşmada bireyleri etkileme ve yönlendirme sanatı, isteklerini, bilgilerini ve özelliklerini ortaya koyma sanatı olarak tanımlanabilir. Liderliğin bir grup etkinliği olduğu ve grup içinde gerçekleştiği anlaşılmaktadır. Bunun bir süreç olduğu, belli hedeflerin olması gerektiği ve liderin bu hedeflere ulaşmada takipçilerini etkileme, yönlendirme ve motive etme gibi özelliklere sahip olduğu da görülmektedir.

Organizasyondaki yönetici olsun veya olmasın tüm çalışanlar, liderliği etkili yönetim için gerekli bir süreç olarak görmelidir. Bir grup etkinliği olan liderlik, insanları etkileyerek yönetmeyi ifade eder. Farklı amaç, düşünce ve davranışlara sahip insanların bir araya gelerek bilgi ve yeteneklerini birleştirerek belirli hedeflere ulaşabilmeleri için liderlik gerekmektedir.

Liderlik, grup üyelerini stresten korumak için farklı yolları kullanabilmektir. Liderlikte iki olgu önemlidir. Birincisi, liderlik bir süreçtir, doğrusal değildir ve daha ziyade birbiriyle etkileşimli olaylar dizisidir. İkincisi liderlik bir grup içerisinde meydana gelir. Gruplar, liderliğin meydana geldiği çevre ve koşullar sağlar (Sheard vd., 2009:2).

3.2.1. Liderliğin Özellikleri

Yeryüzünde sürekli bir ihtiyaç olan liderliğin (Koestenbaum, 2002: 5) temel özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Block ve Lory, 2013: 318).

1. Liderlik çok yönlü bir etkileşim sürecidir,
2. Liderlik iknaya dayalı davranışları içerir,
3. Takipçiler liderlik sürecinin aktif katılımcılarıdır,
4. Lider ve takipçileri değişim ve dönüşümü hedefler,
5. Ortak bir misyona yönelik ortak amaç ve hedefler vardır.

Liderlik sürecinin doğası, lider ile takipçileri arasındaki güçlü iletişimi, ikna etmeyi, değişiklik ve dönüşüm yapmayı ve hedeflere ulaşmayı içermektedir. Lider ile takipçileri arasında kurulan güven, liderlik sürecinin en önemli kriterleri arasındadır.

Drucker liderliğin dört önemli kriterinin olduğunu belirtmiştir: (Kippenberger, 2002: 9)

1. Liderliğin en önemli belirleyicisi takipçilere sahip olmaktır.
2. Etkili bir lider, birisinin çok sevdiği biri değildir. Etkili bir lider, takipçilerini doğru davranışlara yönlendiren kişidir. Popülerlik liderlik değildir ancak sonuçlar liderliğin bir göstergesidir.
3. Liderlerin vizyon yeteneği yüksektir,
4. Liderlik; rütbe, imtiyaz, mevki veya para anlamına gelmez. Rütbe sorumluluk demektir

Lider, takipçilerini etkileyip yönlendirmek, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak ve sonuçta başarılı olabilmek için örgüt içinde farklı davranır. Bu davranışlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1: Liderlik Davranışları

1. Görev Odaklı Davranışlar
<ul style="list-style-type: none"> ● Kısa vadeli faaliyetler planlar ● Roller ve etkinlikleri açıklar ● Faaliyetleri ve performansı izler ● Operasyonel sorunları çözer
2. İlişki Odaklı Davranışlar
<ul style="list-style-type: none"> ● Destek ve teşvik sağlar ● Başarılar ve katkılar için doğrulama sağlar ● Departmanlar arasında beceri ve yetenekler geliştirir ● Kararlar alınırken insanları dahil eder ● Çalışanlara işlerini yapmaları için yetki verir ● Güven, işbirliği ve organizasyon yoluyla tanınmayı sağlar
3. Değişim Odaklı Davranışlar
<ul style="list-style-type: none"> ● Dış ortamı izler ● Temel yetkinliklere ve dış çevreye ilişkin bir rekabet stratejisi tanımlar ● Neyin başarılması istendiğini ortaya koyan bir vizyon geliştirir ● Gerekli değişiklik için iç ve dış destek sağlar ● Organizasyonda gerekli değişiklikleri uygular ● Yenilikçi düşünmeyi teşvik eder ● Toplu öğrenmeyi kolaylaştırır

Kaynak: Gary Yukl ve Richard Lepsinger, *Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*, John Wiley, USA 2004, 15.

Liderlik uygulamalarında, tabloda belirtilenler ile beraber daha birçok farklı davranış özellikleri bulunmaktadır. Liderlerin göstermiş olduğu bu davranış özelliklerini etkileyen birçok faktör vardır. Örneğin birçok bilim adamı organizasyonel çevrenin, liderlik davranışını etkileyen önemli bir faktör olduğuna inanmaktadır (Pisapia ve Lin Ying, 2011: 369).

3.2.2. Liderlik Teorileri

Liderliğin kişisel özelliklerinden mi yoksa liderlik konumundaki bireyin tutum ve davranışlarından mı kaynaklandığı konusunda çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Bilim adamları “liderliğin doğuştan mı” mı yoksa “sonradan mı kazanıldığını” tartışmışlardır (Higgs ,2003 :274) .

Liderlik uygulamaları ve davranışları farklılıklar gösterebilir (Koestenbaum, 2002: 9). Başarılı ve etkili liderler arasında pek çok benzer özellik bulunmasına rağmen inanç ve davranışlar açısından da pek çok farklılık bulunmaktadır. Başarılı liderler takipçilerinin kendilerini takip etmesini sağlar, takipçilerini motive eder ve takipçilerinin ortak hedefleri gerçeğe dönüştürmesine olanak tanır. Bu tür liderler, grup ve takipçileri tarafından paylaşılan hedefleri ve yönelimleri belirler. (Avolio ve Bass ,2002 : 10).

Literatürde liderlik teorilerine ilişkin yapılmış birçok sınıflandırma bulunmaktadır. Bu sınıflandırmalar içerisinde geleneksel liderlik teorileri ve modern liderlik teorileri geniş çapta kabul görmektedir.

3.2.2.1. Geleneksel Liderlik Teorileri

Geleneksel liderlik teorileri özellik teorisini ve davranış teorisini içerir. Özellikler yaklaşımı, lider olarak kabul edilen kişinin niteliklerini ele alır. Özellikler yaklaşımı kapsamında liderin zihinsel, sosyal, duygusal, fiziksel ve kişisel yapısı incelenmiş ve bu incelemeler sonucunda lider olabilecek niteliklerin var olup olmadığı sorusuna cevap bulunmaya çalışılmıştır. (İşcan, 2002: 71).

Özellik yaklaşımına göre bazı insanlar belirli özelliklerle doğarlar. Bu özellikler; yaş, cinsiyet, yakışıklılık, olgunluk, deneyim, başkalarına güvenme, öngörü, dürüstlük, samimiyet ve doğruluktur. Bu özellikler, bu özelliklere sahip kişilerin her zaman ve her yerde lider olarak ortaya çıkmalarını sağlar. (Şimşek, 2008: 198).

Özellikler teorisi, liderlik sürecinin unsurları olan lider, takipçiler ve koşullar olan lider değişkenini temel almakta ve liderin özelliklerinin, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olduğunu belirtmektedir.

Bir liderin bir grupta lider olarak kabul edilmesinin nedeni, sahip olduğu özelliklerdir ve bu özellikler, lideri diğer grup üyelerinden farklılaştırır. (Koçel, 2003: 587).

Özellikler yaklaşımının liderlik kavramını açıklamada yetersiz olduğunun anlaşılması üzerine araştırmacılar 20. yüzyılın ortalarında liderlerin davranışlarını incelemeye başlamışlardır. Bu çalışmalar sonucunda Likert, Blake ve Mouton tüm liderler için evrensel bir model geliştirmeye çalışmış, Ohio Üniversitesi çalışmaları, Path-Goal ve Tannenbaum-Schmit modelleri liderlik davranışlarının uygun olup olmadığını belirleyen çeşitli faktörleri açıklamaya çalışmıştır (Şimşek ,2008 :199). Davranış bilimciler göre liderlik, bireyin grup içinde oynadığı role ve bu rolün takipçilerin beklentilerini nasıl şekillendirdiğine bağlı olarak karşılıklı etkileşim sürecinde ortaya çıkar. Bu açıdan bakıldığında “davranış”ın bireyin kişilik özelliklerinin ifadesi ya da yansıması olduğu söylenebilir. Birçok araştırma, farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin belirli durumlarda farklı davranışlar sergilediğini ortaya koymuştur. (Harrison, 1984 :235).

Davranış teorileri, liderlik teorilerinin ve liderlik eğitimi uygulamalarının kapsamlı gelişiminde iki önemli anlayışı ortaya çıkarmıştır: Bunlar iş yönelimi ve ilişki yönelimidir. (Mengel, 2008: 11).

Davranışsal liderlik teorisine göre bir lideri lider yapan, liderin sahip olduğu özellikler değildir. Liderlik uygulandığında liderin sergilediği davranışlar o kişiyi lider yapar. Liderin astlarına iş verip vermediği, çalışanlarla nasıl iletişim kurduğu, onlarla ilişkileri gibi konular davranışsal liderlik yaklaşımının temelini oluşturur.

3.2.2.2. Modern Liderlik Teorileri

Liderliğin özellik teorisi ve davranış teorisi çalışmalarında çevresel koşullar dikkate alınmamaktadır. (Barbour ,2008 : 25). Bu eksikliği gidermek amacıyla modern liderlik teorilerinin temelini oluşturan durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımı farklı anlayışları vurgular. Bu yaklaşıma göre evrensel ya da en iyi yol yoktur. Ancak evrensel liderlik ilkeleri arasında her durum için geçerli olan bazı ortak ilkeler de vardır. (Barbour ,2008 : 26). Her durumda işe yarayan tek bir liderlik yaklaşımı yoktur çünkü günümüz dünyasında her şey benzersiz bir şekilde farklıdır. Sürekli değişen ve öngörülemeyen çalkantılı çevre koşulları, değişen müşteri talepleri, teknoloji ve bilimin sürekli gelişimi, küreselleşen dünya karşısında yeni liderlik teorilerinin eklenmesine neden olmuştur.

Modern liderlik teorileri; durumsal liderlik teorileri, stratejik liderlik, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarını içerir. Bu teoriler durumsal liderlik teorisinin varsayımlarına dayanmaktadır. Durumsal liderlik yaklaşımının varsayımları şu şekildedir: (İşcan, 2002: 75):

- Her durum için geçerli olan tek bir yönetim tarzı veya liderlik tarzı yoktur. Farklı lider vasıfları ve davranışları, uygun koşullar altında etkili sonuçlar doğurabilir,

- Kurumun içinde bulunduğu durum, yönetim tarzını ve organizasyon yapısını etkileyebilir.

- Çalışanların zaman içerisinde liderlik becerilerini geliştirebilirler,

- Organizasyonların etkinliğinde liderliğin önemli bir rolü vardır. Kuruluşun çalışma şeklini ve aldığı kararları etkileyen birçok faktör vardır. Bu unsurların birçoğu liderlik olgusunun kendisi kadar önemlidir. Ancak örgütsel liderlerin, örgütteki süreç ve sonuçlar üzerinde olumlu ya da olumsuz, belirleyici bir etkisi olabilir.

- Hem kişisel hem de durumsal faktörler bir liderin etkililiğini belirler. Ne liderin nitelikleri ne de durumun gerekleri tek başına liderin etkililiğini belirleyemez; aralarında karşılıklı bir etkileşim vardır.

4. Stratejik Liderlik

Bir organizasyonda yenilikçi stratejileri ve süreçleri uygulamaya yönelik girişimler çoğu zaman başarısız olur çünkü bazı liderler de dahil olmak üzere organizasyon üyeleri değişime güçlü bir şekilde direnir. Bazı lider davranışları aynı zamanda örgütün dış çevreye uyum sağlamasına uygun davranışları da ortaya koymaktadır. Bu davranışlar; çevreyi analiz etmek, stratejik planlar yapmak, değişimi yönlendirmek, değişimi destekleyecek bir yapı oluşturmak, değişimi uygulamak, yenilikçi düşünmeyi teşvik etmek ve kolektif öğrenmeyi teşvik etmektir. Liderliğe dair son dönemde hemen herkes tarafından kabul edilen bir gerçek; Örgütlerin değişen durumlara uyum sağlayabilmesi için yenilikçi olması gerekir ve örgüt yöneticileri de yeniliğin önemini kabul etmektedir. (Yukl ve Lepsinger, 2004: 94) . Değişimlere uyum sağlayacak yenilikler geliştirmek, stratejik liderlik anlayışını gerektirir. Stratejik liderlik, hem iç hem de dış ortamda olup bitenleri ve bu olaylar karşısında nasıl davranılması gerektiğini bilen, stratejik yönetim bilincine sahip yönetici ve liderlerin özellik ve davranışlarına odaklanan bir anlayıştır. (Güllüce, vd.;2019 :32).

Liderler, doğrudan ve dolaylı yoldan organizasyon fonksiyonları üzerinde bir etkiye sahip olabilirler (Lord ve Karen ,2005 :129) Liderler organizasyonları için stratejik kararlarda bulunurlar (Avolio ve Bass ,2002 :109) Organizasyonlarda liderlik konumundaki kişiler stratejik yönetimden sorumludur. Stratejik yönetim sürecinin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için bu kişilerin stratejik liderlik özelliklerine sahip bireyler olması ve çalışanların bu sürece istekli olarak katılmasını sağlamaları gerekmektedir. (Çatalca, 2006: 129). Stratejik yönetim sürecinin bir unsuru olan stratejik liderlik, organizasyonun geleceği ile ilgili kararlar alan ve organizasyonun gidişatını belirleyen anlayışı ifade etmektedir.

Literatürde stratejik liderlikle ilgili farklı tanımlar bulunmaktadır. Stratejik liderliği 1980’li yıllarda ilk kez ortaya koyan kişinin kendisi olduğunu belirten John Adair, stratejik lideri “değişim zamanlarında örgütün liderlik kademelerindeki beklentileri başarıyla yerine getiren kişi” olarak tanımlamıştır. Hitt ve meslektaşları stratejik liderliği “geleceği görme, esnek olma ve çalışanları stratejik olarak gerekli değişimi yaratma konusunda güçlendirme yeteneği” olarak tanımlamışlardır. (Altınkurt, 2007: 27).

Başka bir deyişle stratejik liderlik, örgütün iç ve dış ortamını doğru analiz ederek stratejiler oluşturmak, doğru stratejileri doğru zamanda uygulayıp değerlendirmek ve mevcut ortama uygun liderlik davranışı sergilemektir. (Altınkurt, 2007: 11) Stratejik liderlik, örgütsel hedeflere ulaşmak için vizyon, misyon ve strateji oluşturmanın gerekliliğine inanan, uzun vadeli bir bakış açısına sahip ve olayları tahmin etmeye dayanan bir liderlik sürecidir.

Stratejik liderlik, karmaşıklık derecesi ve önemli konular açısından diğer liderlik türlerinden farklılık gösterir. Stratejik liderlik örgütün liderliği ile ilgilidir. Organizasyondaki liderlikten ve daha alt düzeylerdeki doğrudan yönetimle ilgili liderlikten farklı olarak anlaşılmalıdır. (Reyatt, 2008: 154)

Örgütsel yönetim kapsamında stratejik liderlik, stratejik seçimler yapabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. İş hayatındaki stratejik tercihler daha fazla müşteriye ulaşmayı ve daha fazla kar elde etmeyi sağlar. Bu anlamda stratejik liderlik uzun vadede rekabet avantajı sağlamayı ve sürdürmeyi amaçlamaktadır. Stratejik liderliğin temel amacı uzun vadede ulaşılması beklenen hedeflerin devamlılığını sağlamaktır. (Tutar vd., 2011 :1381).

4.1. Stratejik Liderlik Yaklaşımının Kapsamı

Stratejik liderlik, stratejik yönetim yaklaşımının etkinliğini artıran bir liderlik yaklaşımıdır. Uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek, bu

sayede rakiplerden daha fazla gelir elde etmek ve müşteri için değer yaratmak amacıyla yürütülen sürecin adıdır. Bu yaklaşımın bir takım özellikleri vardır (Tutar vd., 2011 :1381):

Etkili bir stratejik liderliğin aşağıdaki özellikleri sergilemesi beklenmektedir:

- Gelişen ve iletişimsel bir vizyona sahip olması,
- Temel dinamikleri gerçekleştirme becerisi,
- Empati kurabilmesi ve insan kaynaklarını etkin kullanabilmesi,
- Yeni teknolojilerin geliştirilmesine yatırım yapabilme yeteneği,
- Etkin stratejilerle bağlantı kurabilmesi,
- Etkin organizasyon kültürünü sağlama becerisi,
- Denge şartını sağlayabilmesi,
- Etik kurallara uygun çalışabilme becerisi.

Stratejik liderin karizmatik ve mimari rolleri vardır. Stratejik liderin karizmatik ve mimari rolü onun daha etkili bir şekilde liderlik etmesini sağlar. Stratejik lider, karizmatik rolü sayesinde takipçilerinin örgütün vizyonunu ve yönünü daha etkin bir şekilde benimsemelerini sağlar, takipçilerini motive eder ve onlara güç verir. Mimari rolleri sayesinde organizasyonun yapısının, kontrol ve ödüllendirme sisteminin oluşmasını ve gelişmesini sağlar. Dolayısıyla stratejik liderler bu iki rol sayesinde müşterilerin memnuniyetini sağlar ve değişimi istenilen düzeyde gerçekleştirerek örgütün hedeflerine ulaşmaya çalışırlar.

Stratejik liderlik, geçmişi, bugünü ve geleceği ile ilgili olarak organizasyonu etkileyecek şekilde süreç odaklı ve bağımsız karar ve faaliyetlerin belirlenmesidir. Stratejik liderlik, bir organizasyonun yapısal, insani ve sosyal potansiyelini ve gerçek zamanlı fırsatlarını geliştiren konulara odaklanan, tehditlere karşı çözüm üreten bir liderlik özelliği göstermektedir. (Boal ve Schultz, 2007: 412)

Geleceğe odaklı bir yaklaşımı ifade eden stratejik liderlik, fırsat ve tehditlerin kaynağı olan değişimlere hızlı yanıt vermenin bir aracıdır. Değişimlere gerekli cevabı vermek amacıyla belirlenen heyecan verici ve enerji verici vizyon doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı faaliyetler yürütülmektedir. Stratejik liderlik yaklaşımında takipçiler güçlendirilir ve bu stratejik faaliyetlerin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için değişimin gerekli olduğu inancı aşılır.

Stratejik liderlik, organizasyonu gelecekte en üst seviyeye taşıma anlayışıdır. Bu anlayış doğrultusunda kaynaklar etkin ve verimli bir şekilde yönetilmektedir. Organizasyon değişen koşullara uyum sağlar.

Stratejik yönetim sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi stratejik liderliği gerektirir. Etkin stratejik liderlik sayesinde kuruluşlar stratejik yönetim sürecini başarıyla yürütebilirler. Üst düzey yöneticiler, stratejik liderler olarak örgütün vizyon ve misyonunu belirlemede yol gösterici konumdadırlar. Bu liderler uygun stratejik faaliyetlerin geliştirilmesini kolaylaştırmaya çalışırlar. Belirlenen stratejilerin nasıl uygulanacağına karar vererek rekabet avantajı ve ortalamanın üzerinde gelir elde edilecek son noktaya ulaşırlar. (Besler, 2004: 27).

5. Örgüt-Çevre Etkileşiminde Stratejik Yönetim ve Stratejik Liderlik

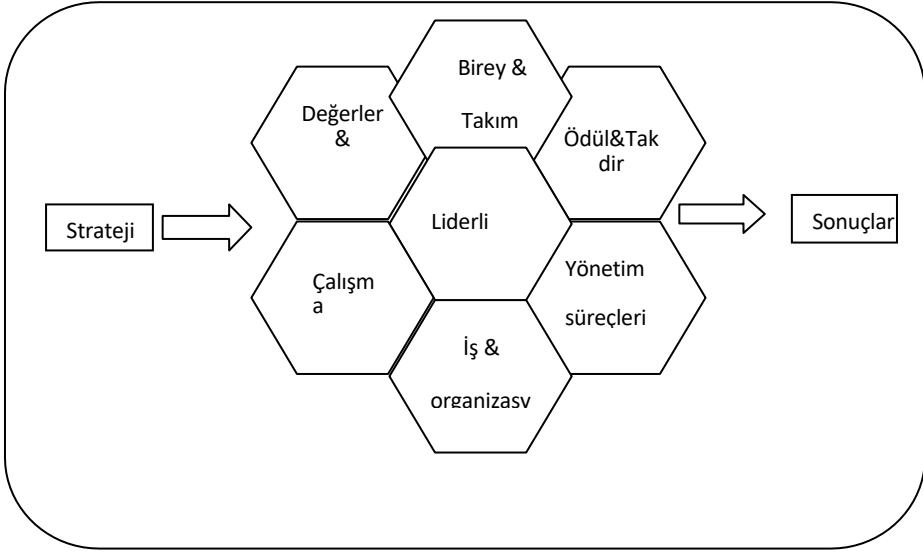
Stratejik lider, organizasyonda stratejik yönetim sürecinden sorumlu olan ve sorumlu bir şekilde hareket eden kişidir. Temel olarak örgütün lideridir. Stratejik liderlik yeteneği dinamik ve istikrarsız çevre koşullarında ortaya çıkar. Normal ve dengeli çevre koşullarında karar vermek zor değildir. Ancak çevre koşullarının hızla değiştiği ve rekabetin uluslararası boyuta ulaştığı durumlarda basit liderlik yeterli olmayacaktır. (Tutar vd., 2011 :1381). Sağduyu ve görünüşte birbiriyle bağlantısız olayları anlamlandırma ve yorumlama yeteneği, günümüzün başarılı liderlerinin ayırt edici özellikleridir. Bu yetenek, fırsatları görerek, tanımlayarak, tahmin ederek, değerlendirerek ve zorlukları aşarak liderlere stratejik olarak katkıda bulunmalıdır. (Pisapia vd., 2008 : 1).

Stratejik lider ayrıca şirketin iç ve dış çevreye duyarlılığının işin başarısında ve sürekliliğinde önemli bir faktör olduğunu görür ve buna göre strateji uygular. Çevre faktörü, örgütün kimlik oluşumundan sürekli etkilenen, olumlu ya da olumsuz beslenen, girdi-çıkı ilişkilerine mutlak bağlı olan bir olgudur. Çevresel değişimler örgüt üzerinde sürekli olarak belirleyici ve yönlendirici bir etkiye sahiptir. (Doğan,2021:112)

Stratejik liderler, takipçileri için ilgi çekici, heyecan verici ve güçlendirici bir vizyon yaratır. Bu vizyonu takipçileriyle paylaşıyorlar. Vizyonun gerçekleşmesi için takipçilerinin bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanmalarını sağlarlar. Takipçilerinin bilgi ve özelliklerini yenilikçi, yaratıcı düşünceler ve doğru stratejilerle birleştirirler.

Yaratıcı düşünme olmadan stratejik yenilik olmaz (Adair, 2007: 30) . Hay Group, değişim uygulamalarında organizasyonları başarılı kılmak ve daha etkili organizasyonlar tasarlamak amacıyla, organizasyonel stratejilerin başarıya

ulaşması için liderlerin uygun olduğu yedi önemli unsuru ortaya koymuştur. (Shields ,2006 : 80). Bu unsurlar aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil 2.3. Yedi Kaldıraç Model

Kaynak: Joyce L. Shields, Organization and Culture Change, Editör, William B. Rouse, Enterprise Transformation: Under-standing and Enabling Fundamental Change, John Wiley, USA 2006, s.80'den uyarlanmıştır.

Stratejik liderler stratejilerini belirlerken sistem yaklaşımı anlayışıyla örgütün kültürünü, örgütün yeteneklerini, ödül ve ceza sistemlerini, çalışma süreçlerini, örgütün tasarımını, liderlik tarzını ve yönetim süreçlerini göz önünde bulundurmalı ve bunu başarmaya çalışmalıdır. İstenilen sonuçlara ulaşmak stratejik liderler için örgütsel beyin ve bedeni oluşturan uyumlu parçalar, başarının ve değişen koşullara en uygun şekilde yanıt vermenin en önemli kaynağı olacaktır.

Stratejik liderin en belirgin sorumluluğu, tanımı gereği, kurumun hayatta kalması veya rekabet avantajı ile ilgili olduğundan, diğer özelliklerden ziyade ileriye dönük, yol gösterici beceri ve tüm paydaşlara fayda sağlayacak özelliklere sahip olması daha önemlidir. (Ülgen ve Mirze, 2004: 375):

Stratejik liderin sorumluluğu, örgütün rekabet açısından avantajlı hale gelmesini ve bu durumun örgüt içinde sürdürülmesini sağlamaktır. Stratejik lider, yürütme fonksiyonlarını ve diğer yetenekleri birleştirerek örgütün varlığını

korumaya çalışmalıdır. (Tutar vd.,2011 :1382). Başarılı şirketlerin liderleri, şirketin performansının üç önemli unsuru olan etkinlik, çevreye uyum sağlama ve insan kaynaklarını etkileme yeteneğine sahiptir (Yukl ve Lepsinger, 2008: 6).

Stratejik liderlerin sürdürülebilir gelecekteki başarıyı garantilemek için önemli kaynaklara odaklanması gerekmektedir. Literatürde 21. yüzyıl stratejik liderlerinin rekabetçi bir zihniyete sahip oldukları görülmektedir. Stratejik liderin özellikleri iki alanda kendini gösterir: Sosyal potansiyel ve insan gücü. Toplumsal potansiyel diğer paydaşlarla ilişkilerde kendini gösterirken; şirketin iç dinamikleri için insan gücüne ihtiyaç vardır. Stratejik liderlerin belki de en önemli görevi kurumun kaynak portföyünü en etkin şekilde değerlendirmek olacaktır. Bu, artan üretkenliğin yanı sıra ileri düzeyde bir rekabet anlayışına da yol açacaktır. (Boal ve Schultz, 2007: 65). Stratejik liderler, bu rekabet anlayışının daha güçlü kılınması, sürekliliğinin sağlanması ve geleceğin dilediği gibi şekillendirilmesi adına bir takım önemli işlevleri yerine getirmektedir. Stratejik bir liderin yedi önemli fonksiyonu şunlardır (Adair, 2007: 65):

1. Açık bir yön duygusu sağlamak,
2. Stratejik düşünüp stratejik planlama yapmak,
3. Stratejik planlamanın uygulamak,
4. Organizasyonun ekip halinde çalışan kısımlarını belirlemek,
5. Toplumun bütününe yönelik dernekler, ortaklıklar ve kuruluşlar kurmak,
6. Kurumun enerjisinin ve organizasyondaki yaratıcılığın artırılması,
7. Bugünün ve yarının liderlerini seçmek.

Stratejik liderler vizyon, misyon, strateji, politika oluşturur, kurum kültürünü ve kimliğini belirler, tüm paydaşları kapsayacak değer yaratır ve bunun için gerekli yönetim fonksiyonlarını yerine getirir. Stratejik liderler, çevredeki değişimlere uyum sağlayabilen, değişime açık, her alanda yenilikçi, esnek, sorun çözme yeteneği yüksek kişilerdir. (Barutçugil, 2014: 26).

Değişimlerin yaşandığı günümüz dünyasında, örgütlerin istenilen hedeflere ulaşabilmesi için stratejik liderlerin çevresel değişimlere göre uygun stratejiler belirlemesi gerekmektedir. Değişen koşullara uygun stratejiler belirlenirken belirli unsurların dikkate alınması ve bu unsurların birbirini desteklemesinin sağlanması stratejik liderlerin dikkat etmesi gereken konulardır. Stratejik liderlerin günümüzde başarılı olmanın yolunun inovasyondan geçtiğinin bilincinde olmaları ve stratejilerini inovasyon üzerine kurmaları gerekmektedir.

Stratejik yeniliğin temelinde yaratıcılık yatmaktadır. Bu nedenle başarılı bir inovasyon faaliyeti için yaratıcılığın en üst düzeye çıkarılacağı ortamın yaratılması gerekmektedir.

Stratejik liderler, uygun koşullar altında stratejik kararlar alarak liderliğini ortaya koyan kişilerdir. Ancak liderlikte aranan özellikler stratejik liderlik için de geçerlidir. Ayrıca bu özellikler örgütün devamlılığının sağlanmasında ve rekabet avantajı kazanılmasında rol oynar.

Günümüzde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek, bilginin etkin kullanılmasını gerektirmektedir. Bilgi, organizasyonel ortamda önemli bir kaynak ve başarı faktörüdür. Bilgi çalışanları genellikle kuruluşlarına fayda sağlayacak bilgileri kullanmak ve paylaşmak isterler. Bu farkındalıkla stratejik liderlerin kurum içinde bilginin etkin kullanımını ve paylaşımını sağlayacak bir sistem kurması gerekmektedir.

6. Sonuç

Örgüt-çevre etkileşiminde stratejik liderliğin rolünün en temel ögesi çevreyi iyi şekilde analiz edip sürdürülebilir rekabeti sağlayabilmek için bu etkileşimle birlikte doğru ve etkili stratejik kararlar verebilmektir. Örgütün çevresini oluşturan faktörler farklılaştıkça ve belirsizleştikçe yeni bir yönetim biçimi ve yapısı ortaya çıkabilmektedir. İç ve dış çevre koşullarındaki herhangi bir değişiklik, kuruluşların yararlanabileceği fırsatlar veya karşılaşılabilecekleri tehditler yaratabilmektedir. İster fırsat ister tehdit olsun her değişim, bir sistemin parçası olarak faaliyet gösteren organizasyonları derinden etkilemektedir. Değişen ve çalkantılı çevre koşullarından etkilenen örgütler, bu değişime uyum sağlamak ve tepki verebilmek için farklı stratejiler uygulamakta ve çevreyi etkilemeye çalışmaktadır. Bu nedenle çevre ile örgütler arasında etkileşimler meydana gelir. Çalkantılı çevre koşullarında faaliyet gösteren kuruluşlara çevreye uyum sağlamak, uzun vadeli yaşayabilirliği sağlamak, çevreyi değerlendirmek, geleceği öngörmek ve aynı zamanda kuruluşun kendisini değerlendirmesine olanak sağlamak gibi birçok faydaya sahip olan strateji, stratejik liderlerin kararları sonucunda ortaya çıkan bir kavram olarak ifade edilir.

İşletmenin uzun vadede ayakta kalmasını ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini amaçlayan bilgi toplama, analiz, seçme, karar ve uygulama faaliyetlerini yürüten stratejik lider, iç dinamikleri doğru analiz ederek stratejiler oluşturma vizyon ve vizyonuna sahiptir ve organizasyonun dış çevresi ve doğru stratejilerin doğru zamanda uygulanmasıdır. Misyon ve stratejiyi, yapıyı ve

kültürü organize etme gibi işlevlere sahiptir ve dolayısıyla stratejik liderlik kavramı çevre koşullarına uyum sağlamayı ve başarılı olmayı ifade etmektedir.

Değişimlerle ifade edilen günümüzde istenen amaçlara ulaşabilmek için stratejik liderlerin örgüt-çevre etkileşimine dikkat edip, çevresel değişimlere göre uygun stratejiler oluşturması beklenir. Stratejik liderin organizasyon çevresinde başarı sağlayabilmesi için çevreyi ve değişim ve belirsizlik bilgilerini etkin şekilde kullanıp, organizasyon içinde buna özgü bir sistem kurması beklenir.

KAYNAKÇA

Adair, John, *Leadership For Innovation: How to Organize Team Creativity and Harvest Ideas*, Kogan Page, London 2007.

Albenese, R., *Management*, SouthWestern Publishing Company, Cincinnati 1988.

Altinkurt, Yahya, *Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Aralık, Eskişehir 2007.

Arslan, Metin, *Genel İşletme Ders Notları*, Harran Ün. Birecik Myo, Şanlıurfa 2011.

Ataman, Göksel, *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitapevi, İstanbul 2009.

Avolio, Bruce J. ve M. Bass, Bernard, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transaction and Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 2002.

Barbour, Joann Danelo, "Contingency Theories", (Ed.: Antonio Marturano and Jonathan Gosling), *Leadership: The Key Concept*, Routledge, London 2008.

Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Besler, Senem, *İşletmelerde Stratejik Liderlik*. Beta Yayınları, İstanbul 2004.

Block, Lory, "The LeadershipCulture Connection: An Exploratory Investigation", *The Leadership & Organization Development Journal*, 24(6), 2003, 318334.

Boal, B., Schultz, P.L., "Storytelling, Time and Evolution: The Role Strategic Leader in Complex in Complex Adaptive Systems", *The Leadership Quarterly* 18, 2007.

Bruce J. Avolio ve Bernard M. Bass, *Developing Potential Across a Full Range of Leadership: Cases on Transaction and Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 2002, 10.

Can, Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, Ankara 1992.

Çatalca, Huriye, “Stratejik Yönetimde Liderlik Fonksiyonu”, Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi, 10(12), 1992, 337348.

Çetin, C. (2008). Yöneticilerin Toplantı Yönetimi Becerileri Ve Çalışanların Kararlara Katılma Düzeyleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları No: 200814

Demirci, Kemal, İşletmecilik Kuram ve Uygulama, Detay Yayıncılık, Ankara 2009.

Dinçer, Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Alfa Yayınları, İstanbul, 2013

Doğan, S. (2021) ”Stratejik liderlik davranışının kriz yönetimine etkisi: Malatya Organize Sanayi Bölgelerinde bir araştırma. ” Doktora tezi, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.

Gary Yukl ve Richard Lepsinger, “Improving Performance Through Flexible Leadership”, Ed.: Joyce Huth Munro, Organizational Leadership, Mc Graw Hill, USA 2008, 6.

Gary Yukl ve Richard Lepsinger, Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices, John Wiley, USA 2004, 15.

Geoff Sheard, Andrew Kakabade ve Nada Kakabade, Leadership Teams: Developing and Sustaining High Performance, Palgrave Macmillan, 2009, s.2.

Gough Harrison, “A Managerial Potential Scale For the California Psychological Inventory”, Journal of Applied Psychology, 69, 1984, 233241.

Griffin, R. W, Management: Principles and Practices, International Edition, South Western, 2011, 65; Wetherly, P. ve Otter, D., The Business Environment, Themes and Issues, 2.Ed., Oxford University Press, 2011, 1921.

Güllüce, A. Ç., Kaygın, E., Zengin, Y., Sağbaş, M., & Karabal, C. (2019). Stratejik liderlik anlayışının örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi: İstanbul ili örneği. Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 5(7), 3047.

H. Can, Organizasyon ve Yönetim, Adım Yayıncılık, Ankara 1992, 59.

Harrison, Gough, “A Managerial Potential Scale For the California Psychological Inventory”, *Journal of Applied Psychology*, 69, 1984, 233241.

Hasan Tutar, Mehmet Altınöz, Demet Çakıroğlu, “Is Ethical Leadership and Stratejic Leadership a Dilemma? A Descriptive Survey”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 2011, 1381.

Herbert G. Hicks, C. Ray Gullet, Organizasyonlarda Teori ve Davranış, (Çev.: Besim Baykal), İ.İ.T.İ.A İşletme Bilimler Enstitüsü Yayını, İstanbul 1981,

326. Ayrıca, bkz. George Stenier, *Business and Society*, Random House Inc., Losangeles 1975, 81.

Higgs, Malcolm, “How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century”, *The Leadership & Organization Development Journal*,24(5), 2003,273284.

İşcan, Ömer Faruk, *Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum 2002.

J. Lourie Mullins, *Management and Organizational Behaviour*, Pitman Publishing, U.S.A. 1990, 7072.

Joyce L. Shields, “Organization and Culture Change”, Editör, William B. Rouse, *Enterprise Transformation: Understanding and Enabling Fundamental Change*, John Wiley, USA 2006, s.80

Joyce L. Shields, *Organization and Culture Change*, Editör, William B. Rouse, *Enterprise Transformation: Understanding and Enabling Fundamental Change*, John Wiley, USA 2006.

K.B. Boal, P.L. Schultz, “Storytelling, Time and Evolution: The Role Strategic Leader in Complex in Complex Adaptive Systems”, *The Leadership Quarterly*, 18, 2007, 412.

Karğın, Sibel ve Aktaş, Rabia, “Strategic Thinking Skills of Accountants During Adoption of IFRS and the New Turkish Commercial Code: A Survey From Turkey”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 58, 2012, 128 – 137.

Kemal Demirci, *İşletmecilik Kuram ve Uygulama*, Detay Yayıncılık, Ankara 2009, 24.

Kippenberger, Tony, *Leadership Express*, (1. Baskı), Capstone Publishing, İngiltere Oxford 2002.

Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik Modern Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, (9. Baskı), Beta A.Ş., 2003.

Koestenbaum, Peter, *Leadership: The Inner Side of Greatness*, A Philosophy for Leaders, JosseyBass, San Francisco 2002.

Kuldip S. Reyatt, “Strategic Visioning”, (Ed.:Antonio Marturano ve Jonathan Gosling), *Leadership: The Key Concept*, Routledge, London 2008, s154.

Lord, Robert G. ve J. Maher, Karen, *Leadership& Information Processing: Linking Perceptions and Performance*, Routledge, London 2005.

Malcolm Higgs, “How can We Make Sense of Leadership in the 21st Century”, *The Leadership & Organization Development Journal*, 2003, 24/5, 273284.

Mengel, Thomas, “Behavioural Theories of Leadership”, (Ed. Antonio Marturano ve Jonathan Gosling), *Leadership: The Key Concepts*, Routledge, London 2008.

Metin Arslan, Genel İşletme Ders Notları, Harran Ün. Birecik Myo, Şanlıurfa 2011, 28.

Peter Koestenbaum, *Leadership: The Inner Side of Greatness, A Philosophy for Leaders*, JosseyBass, San Francisco 2002, 5.

Pisapia, John R. ve Ying, Lin, *Values and Actions: An Exploratory Study of Scholl Principlas in the Mainland of China*, Higher Education Press and SpringerVerlag 2011.

R. Albenese, *Management*, SouthWestern Publishing Company, Cincinnati 1988, 144.

Reyatt, Kuldeep S., “Strategic Visioning”, (Ed. Antonio Marturano ve Jonathan Gosling), *Leadership: The Key Concepts*, Routledge, London 2008.

Rıdvan Karalar, *Pazarlama Yönetimi*, (Ed. Birol Tenekecioğlu), TC. Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir 2008, 26

Robert G. Lord ve Karen J. Maher, *Leadership& Information Processing: Linking Perceptions and Performance*, Routledge, London 2005, 129.

Sheard, Geoff Kakabade, Andrew ve Kakabade, Nada, *Leadership Teams:Developing and Sustaining High Performance*, Palgrave Macmillan, 2009.

Shields, Joyce L., “Organization and Culture Change”, Editör; William B. Rouse, Entetprise Truns forniation: Understanding and Enabling Funduniental Change, John Wiley, USA 2006.

Stodgil, Ralph, *Handbook of Leadership*, Colliar McMillan Ltd, New York 1974, 3.

Şimşek, Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, (Yenilenmiş 10. Baskı), Adım Ofset Matbaacılık, Konya 2008.

T. Duening, “Our Turbulent Times? The Case for Evolutionary Organizational Change”, *Business Horizons*, JanuaryFebruary, 1997, 6.

Tony Kippenberger, *Leadership Express*, (1. Baskı), Capstone Publishing, İngiltere Oxford 2002, 2.

Tutar, Hasan – Altınöz, Mehmet Çakıroğlu Demet, “Is Ethical Leadership and Stratejic Leadership a Dilemma? A Descriptive Survey”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 2011.

Uğraşır, S., “SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardı ve Marshall Boya ve Vernik Sanayi A.Ş. Örneği”, Erişim Tarihi: 02.08.2014, http://www.odevsitesi.com/default.asp?islem=dok_indir&odevno=142281.

Ülgen Hayri ve Mirze, Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayıncılık, Birinci Basım, İstanbul 2004.

Yahya Altıncı, Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Aralık, Eskişehir 2007, 27.

Yukl, Gary ve Lepsinger, Richard, “Improving Performance Through Flexible Leadership”, Ed.: Joyce Huth Munro, Organizational Leadership, McGraw Hill, USA 2008.

Yukl, Gary ve Lepsinger, Richard, *Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*, JosseyBass, San Francisco 2004.

Yukl, Gary ve Lepsinger, Richard, *Flexible Leadership: Creating Value by Balancing Multiple Challenges and Choices*, JosseyBass, San Francisco 2

BÖLÜM VIII

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK BAĞLAMINDA İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

*Human Resources Management in the Context of
Corporate Social Responsibility*

Umut DENİZLİ

*(Dr. Öğr. Üyesi), Gümüşhane Üniversitesi,
İİBF, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü,
E-mail: udenizli@gumushane.edu.tr
ORCID: 0000-0003-1666-7996*

1. Giriş

Çağdaş işletmelerin sahip olduğu ekonomik ve politik gücün, özellikle küresel ve yerel politik ortamda ortaya çıkan sorunlar ışığında, beraberinde bir dizi sorumluluk ve görevleri de getirdiği düşünülmektedir (Wilcox, 2006). İşletmeler güçlü sosyal aktörlerdir ve toplum için güçlerini ve kaynaklarını sorumlu bir şekilde kullanmalıdırlar (Yazıcı, 2010). Kurumsal sosyal sorumluluk bilinci de işletmelerin bu güçlerini toplum faydasına olacak şekilde kullanmasıyla ortaya çıkmaktadır.

Tüketiciler günümüzde ürünleri, özelliklerinin yanı sıra marka değerine göre de tercih etmektedirler. Bu marka değerlerinin oluşmasında duygusal ve psikolojik etkenlerin katkısı büyüktür. Psikolojik, duygusal ve etik değerlerin katkısı kimi zaman reklam kampanyaları kimi zaman da sosyal sorumluluk projeleri ile sağlanmaktadır. Geleneksel reklam kampanyaları ve pazarlama stratejileri kurumun imajı, marka değeri ve sürdürülebilirliği için çoğu zaman yetersiz kalmaktadır. Bu sebeple işletmelerin daha fazla özveri ve fedakârlık göstereceği sosyal sorumluluk kampanyalarına yönelmesi gerekmektedir. Kurumlar sürdürülebilirliklerini sağlamak, reklam yapmak, görünür olmak, rekabet piyasasında üstünlük ve farklılığını göstermek, gelecek hedeflerini

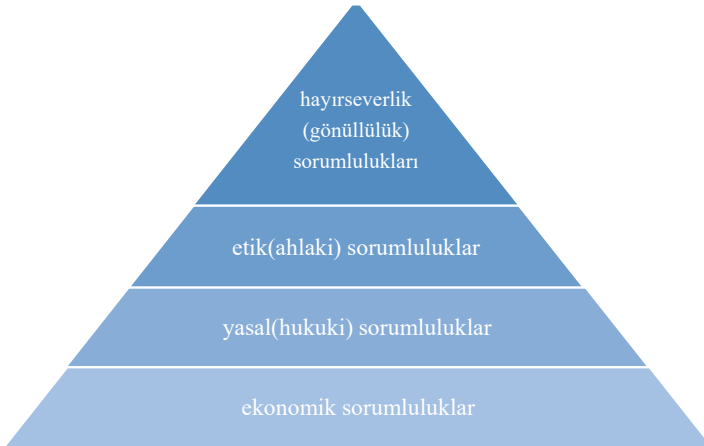
belirlemek, toplum, paydaşlar, müşteriler ve çalışanları ile iyi ilişkiler kurmak adına kurumsal sosyal sorumluluk projelerini uygulamaktadırlar (Patan, 2019).

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının pratikte uygulanması önem arz etmektedir çünkü, toplumların iş dünyasından günümüzdeki beklentileriyle sürekli olarak bir paralellik göstermektedir (Carroll, 1999). Bu nedenle iş dünyası için zorluk, kurumsal sosyal sorumluluğu tanımlamaktan çok, kurumsal sosyal sorumluluğun belirli bir bağlamda sosyal olarak nasıl inşa edildiğini ve iş stratejileri geliştirilirken bunun nasıl dikkate alınacağını anlamaktır (Dahlsrud, 2008). Kurumsal sosyal sorumluluk bir işletmenin kurumsal seviyedeki farklılaşma stratejilerinin ayrılmaz bir parçasıdır ve bu nedenle stratejik bir yatırım şekli olarak da değerlendirilmektedir (McWilliams vd., 2006).

Kurumlar uyguladıkları sosyal sorumluluk projeleriyle hem toplumsal farkındalık oluşturmakta hem de işletme imajlarına olumlu katkılar yapmaktadırlar. Bu olumlu imaj katkısı sayesinde de işletmeler örgütsel çekiciliklerini artırıp potansiyel adaylar için de tercih edilen bir işletme haline geleceklerdir.

2. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sosyal sorumluluk 1953 yılında Howard R. Bowen'ın kitabı "*İş Adamının Sosyal Sorumlulukları*"nın yayımlanmasının ardından konuşulmaya başlanmıştır. Kitapta söz edilen, işletmelerin hayati güç ve karar verme merkezleri olduğu ve firmaların eylemlerinin vatandaşların hayatlarına birçok noktada dokunduğu fikri ile kitap, toplum nezdinde çok beğenilmiştir (Carroll, 1999). Carroll 1991 yılında yayınladığı bir makale ile kurumsal sosyal sorumluluğu dört bölüme ayıran bir piramit oluşturmuştur. Bu piramit aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 1. Kurumsal sosyal sorumluluk aşamaları (Carroll, 1991)

Carroll (1991), gönüllülük aşamasında kişilerin iyi bir vatandaş olması ve topluma katkı sunmasından söz ederken etik aşamasında adaletli ve vicdanlı birer insan olmaktan, hukuki aşamasında toplumların sosyolojik yapılarına göre düzenlenen hukuk kurallarına ve yasalara uymaktan ve ekonomik boyutunda ise sürdürülebilirliği sağlayacak kâr maksimizasyonundan bahsetmektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk aslında, işletmenin toplumun isteklerini gönüllülük esasına dayalı olarak önemsemesi ve kültür sanat, ekoloji, spor, sağlık, çevre gibi unsurlarla ilişkili uygulamalarında hissedarlar ve ortaklar dışında, tüketiciler, çalışanlar, devlet, müşteriler ve tedarikçiler gibi paydaşları da dikkate alması, sadece kârı değil, insani değerleri de ön planda tutmasıdır (Karayel ve Yalman, 2016).

Kurumsal sosyal sorumluluk işletmelerin hem kendi hedefleri hem de toplumun isteklerine göre davranarak, toplumsal ve çevresel konuları uygulanabilir faaliyetler olarak hayata geçiren bir unsurdur (Çelik ve Iğın, 2019). Kurumların sosyal sorumluluk uygulamaları, işletmelerin yalnızca yüksek düzeyde ahlaki veya etik davranış sergilemesine olanak sağlamakla kalmaz, aynı zamanda araçsal faydalar ve çeşitli rekabet avantajları da sağlar (Bır vd., 2009).

Kurumsal sosyal sorumluluğun odak noktası, etik değerleri öne çıkararak işletme faaliyetlerini yürütmek, kamusal öncelikleri sağlayacak şekilde, ihtiyaç duyulan tedbirleri almak için harekete geçmektir. Böylelikle işletmeler hem toplumun hem de paydaşların çıkarları doğrultusunda çeşitli strateji ve yöntemleri uygularlar (Boz ve Duran, 2019).

İşletmelerin başarılı ve sürdürülebilir işleyişini sağlayacak olan sosyal sorumluluk stratejilerinin geliştirilmesi ve uygulanması için öncelikle temel organizasyonel paydaşların belirlenmesi ve bu paydaşlarla kaliteli ilişkiler kurulması önerilmektedir. Her bir paydaşın ilgi ve ihtiyaçlarının yanı sıra zorlukları belirlemek ve tarafların her biriyle en uygun iş birliği stratejisinin seçilmesi de gerekmektedir (Lapina vd., 2014). Bu paydaşlarla olan kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisini alanlara ayırdığımızda ise;

- ⇒Çevreye karşı sorumluluk
- ⇒Müşteriye karşı sorumluluk
- ⇒Devlete karşı sorumluluk
- ⇒Topluma karşı sorumluluk
- ⇒Rakiplere karşı sorumluluk
- ⇒Tedarikçilere karşı sorumluluk
- ⇒Yöneticilere ve çalışanlara karşı sorumluluk

⇒ Hissedarlara ve yatırımcılara karşı sorumluluk olarak karşımıza çıkmaktadır (Kurt, 2019).

Küreselleşen dünya ile özellikle uluslararası piyasalardaki rekabet giderek daha zor hale gelmiş ve mücadele edilmesi gereken kurumsal yatırımcı sayısı artmıştır. Bu sebeple sürdürülebilir çevre ve toplum refahı için işletmeler tarafından ilgili çalışmaların yapılması örgütsel çekicilik ve marka imajına önemli katkılar getirmekte ve rekabet piyasasında avantaj sağlamaktadır (Özkaya, 2023). Tüketiciler kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları ile piyasaya sürülen ürünleri kullanarak buna kaynak ayıran işletmeleri dolaylı olarak destekleyip ödüllendirmekte, böylece bu kurumlara olan bağlılık ve güvenlerini göstermektedirler (McWilliams ve Siegel, 2001).

3. İnsan Kaynaklarının Sosyal Sorumluktaki Payı

Kurumsal sosyal sorumluluk değerlerinin kurum kültürüne yerleştirilmesinde ve ilgili programlarla uyumlu eylemlerin kolaylaştırılmasında insan kaynakları fonksiyonunun rolü oldukça büyüktür ve altı çizilmelidir (Sharma vd., 2011).

Kurumsal sosyal sorumluluğun yalnızca marka yaratmak ve kurumsal itibar oluşturmak için bir yöntem olarak görülmemesi gerekir. Kurumsal sosyal sorumluluk için doğru kavrayışa sahip, konu ile ilgili girişimleri yönetecek kurumsallaşmış yöneticiler ve çalışanlardan oluşan bir ekibin oluşturulması da önemlidir (Caymaz vd., 2014). Kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında ortaya konulan sosyal hedeflere birçok çalışan entegre olamayabilir. Bu noktada insan kaynakları, çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk bilincini, işletmenin günlük yaşamı ve hedeflerinin bir parçası haline getirme sorumluluğundadır.

İşletmeler kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında eğitim, kültür, sanat, çevre, spor, sosyal yardım ve insan hakları gibi alanlarda belirli etkinlikleri gerçekleştirirken ekonomik alt yapı, teknolojik araç gereç ve insan kaynağını gönüllü olarak toplum yararı için kullanırlar (Kayalar ve Özmutaf, 2007). Bu kullanılan nitelikli insan kaynağının belirlenmesi insan kaynakları departmanının görevidir.

Sharma ve diğerlerine (2011) göre sosyal sorumluluk değerleri insan kaynakları fonksiyonları yardımıyla örgüt kültürüne aşağıdaki yollarla aşılabilir ve böylece sürdürülebilirlik kazanabilir:

⇒ Çalışanları kapsayan sürdürülebilir ve kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına yönelik politikalar geliştirme,

- ⇒ İşe yeni başlayan adayların oryantasyon programlarını, kurumsal sosyal sorumluluk felsefesini ön plana çıkaracak şekilde tasarlama,
- ⇒ Çalışanların sosyal sorumluluk projelerindeki çabalarını da ölçecek şekilde performans yönetim sistemi tasarlama,
- ⇒ Çalışanlara sosyal sorumluluk kültürünü aşlamak için eğitim olanakları sağlama,
- ⇒ İnsan kaynakları departmanının, sosyal sorumluluk faaliyetlerini ölçme ve değerlendirme yöntemlerini kullanarak değerlendirmesi
- ⇒ Kurumun sosyal sorumluluk hedefleri ile çalışan hedeflerinin uyumlu hale gelmesini sağlama,
- ⇒ Kuruluşun etik kuralları aracılığıyla ve çalışanlar arasında temel değerleri güçlendirerek sosyal sorumluluğa teşvik etmek.

Kaliteli çalışanları cezbetmek ve elde tutmak çoğu kurumsal işe alım çabasının hedefi olup, işe alım imajını değiştirmeye odaklanmak nitelikli adayların ilgisini çekmede faydalı olabilirken, işe alım sonrasında elde tutmak ise daha derin çabalar gerektirebilmektedir (Thomas ve Wise, 1999). Bu bağlamda nitelikli ve tecrübeli iş gücünün devamlılığının sağlanması için çalışanların kurumsal sosyal sorumluluk projelerine entegre edilmesinde ve kurumsal bağlılığının oluşmasında insan kaynaklarının payı azımsanmayacak ölçüdedir.

4. İşletmelerin Sürdürülebilirliği ve Sosyal Sorumluluk İlişkisi

İşletmelerin, sürdürülebilirliklerini sağlamak için kaliteli insan kaynağı ve güçlü örgüt imajına sahip olmaları gerekir. İşletme, dürüst ve güven veren bir tutum sergilemiyor, kötü bir imaj çiziyorsa, müşteriler kurumun çevreye zarar verdiği kanınıdaysa ve ilgili piyasada büyüme sağlanamıyorsa örgütün rekabet edebilirliğinden dolayısıyla sürdürülebilirliğinden bahsetmek pek olanak dahilinde değildir (Fırlar ve Çolakoğlu, 2009).

Tüketici haklarının hukuka uygunluğu, pazarlama konularının sürdürülebilirliği, çevre koruma, ekoloji gibi kavramların sosyal sorumluluk bilinciyle işletmelerin çalışma yöntem ve uygulamalarının bir kısmını oluşturması işletmelerin sürdürülebilirliklerini devam ettirebilmeleri adına çalışma kültürlerinde değiştirip geliştirmesi gereken alanlardan bir kaçıdır (Tüyen, 2020). Aslında bu alanlar kurumsal sosyal sorumluluğun hem stratejik hem de etik boyutu olarak ikiye ayrılmaktadır (Beger, 2022).

İşletmeler sürdürülebilirlikleri için doğadan aldıkları sınırlı kaynakları ölçsüzce tüketmeden ve yenilenebilir kaynaklar olarak kullanarak, gelecek

nesilleri de düşünerek çalışmalar yürütmelidirler. Bu noktada kurumsal sosyal sorumluluk büyük rol oynamaktadır.

Bir işletme hem iç hem dış paydaşlarla sağlıklı ilişki ve iletişim kurmasıyla başarıya ulaşır ve sürdürülebilirliğini sağlar. İç ve dış paydaşlarca paylaşılan bu sağlıklı iletişim ve değerler hem örgütün önemini artırmakta hem de en alttan en üst kademeye kadar tüm çalışanların enerjik ve sosyal bir örgütün parçası olmasını sağlamaktadır (Şahin, 2010).

Sosyal sorumluluk projeleri işletmeler yönünden ele alındığında yeni pazarlar sağlaması, müşteri güven ve bağlılığını oluşturması yanında, üretimde kalite ve verimlilik sağlaması açısından da pozitif geri bildirimler oluşturduğu için kurumların sürdürülebilirliğine katkısı büyüktür (Eski, 2023).

5. Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Örgüt İmajı

Nitelikli iş gücü tarafından tercih edilen ve sürdürülebilir bir işletme olabilmek için örgütlerin toplum içindeki imaj ve güvenilirliğinin yüksek olması gerekmektedir. Diğer taraftan, işletmenin rekabet piyasası içinde rakiplerinden ayrılması ya da müşteriler tarafından farklı konumlandırılmasını sağlayan, örgüt kültür ve imajının paydaşlar tarafından olumlu şekilde algılanmasıyla bu algı sonucu oluşan güvendir (Sağır, 2016).

Küreselleşen dünyada teknolojik gelişmelerle birlikte işletmelerin neredeyse birbiri ile benzer içerik ve katma değere sahip ürün ve hizmetleri aynı şartlarda arz etmesi nedeniyle rekabet şartları da zorlaşmaktadır (Özdemir, 2009). Bu rekabet şartlarından kazançlı çıkabilmek farklılık yaratmak ve marka değerini yükseltmekle olacaktır. Örgüt imajı ve marka değeri de sürdürülebilir pazarlama ve piyasadaki pazar payını genişletebilmek için önemli bir etken olup verilmek istenen mesajı hedef kitleye asgari efor ve bütçe ile daha kolay ulaştıracaktır (Mert ve Yılmaz, 2018).

Dijitalleşen dünya ile bireysel imaj kavramı önem kazanırken kurumsal imajın da önemi her geçen gün artmaktadır. Küreselleşmenin etkisiyle, çok uluslu işletmelerin dünya markası olma ve pazar payını genişletme çabası marka değeri ve marka imajı kavramlarının önemini her geçen gün arttırmaktadır. Bilişim çağında, özellikle sosyal medyayla, işletme uygulamalarının görünürlüğünün daha fazla artması ile örgüt imajı işletmeler için en önemli unsurlardan biri olmuştur (Engin, 2023).

İşletmeler iyi bir imaja sahip olduğunda çalışanlar bununla övünmekte ve örgütsel bağlılıkları artmaktadır. Bununla beraber, işyerindeki pek çok davranışın da bu durumdan pozitif etkilendiği görülmektedir (Açıkgöz, 2022). Bu sebeple örgüt imajını sadece ekonomik fayda yönünden değerlendirmek

doğru olmamakta, yetenekli ve nitelikli çalışanların üzerinde yarattığı etkileri de göz ardı etmemek gereklidir.

6. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Örgütsel Çekiciliğe Etkisi

Son yıllarda rekabetin daha da artmasıyla birlikte işletmeler, kendilerini daha cazip, önemli ve diğer örgütlerden farklı göstermek için tanıtım faaliyetleri yürütmektedirler (Ceyhan, 2022). Bu tanıtım faaliyetlerinin önemli bir bölümü kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarıyla yapılmaktadır.

Kurumsal sosyal sorumluluk işletmeler ile ilgili farkındalık oluşmasını sağlayarak örgütlerin cezbediciliğini artırmaktadır (Denizli, 2021). Özellikle işe alım sürecinde işletmelerin itibarı, marka değeri ve gerçekleştirdiği sosyal sorumluluk faaliyetleri kurumların değerini artırmaktadır. İşletmelerin arzu edilen ve istenilen iş yeri olarak seçilmesi dışında örgütsel çekicilik, o kurumun iletişim kurmaya degecek bir kuruluş olarak görülmesiyle takınılan tutum ya da olumlu istek olarak da tanımlanmaktadır (Dural vd, 2014).

Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları gerçekleştiren işletmeler toplumsal güvenilirliklerinin ve örgütsel imajlarının olumlu etkilenmesiyle nitelikli iş gücü tarafından tercih sebebi haline gelmektedirler. İşletmelerin iç ve dış paydaşlarına yönelik sürdürdükleri bu sosyal sorumluluk faaliyetleri, iş arayanlar açısından güvenilir çalışma ortamı algısı ve tercih sebebi ortaya çıkartmaktadır (Düger ve Bayram, 2023).

Kurumların günümüz rekabet ortamında bazı somut kavramların yanı sıra soyut değerlerle de hareket etmesi, hedef kitleleriyle pozitif ve güçlü ilişkiler geliştirmesi için gerekli hale gelmiştir (Üstünbaş ve Taşkıran, 2020). İşletmelerin hedef kitlelerine çekici olabilmesi için kurum güvenilirliği ve imajı önem arz ederken, örgütlerin kitleyi sadece çekmekle kalmayıp tutundurması da kurumsal algı yönetimi ile mümkündür. Bu noktada algı yönetimini pozitif yönde geliştirmek, soyut değerleri ön plana çıkararak kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin desteklenmesiyle oluşturulmaktadır.

Yetenekli, özverili ve alanında yetkin iş gücü nezdinde örgütlerin çekici hale gelebilmesi için, işletmelerin marka değeri ve çalışma ortamı cezbediciliğinin olması önemlidir. İş gücünün devamlılığının sağlanması açısından motivasyon ve iş doyumlarının yüksek tutulması da bir diğer gerekliliktir (Demirtaş ve Çağan, 2021).

7. Sonuç

Küreselleşen dünya ile konvansiyonel çalışma kültürleri de değişim göstermiş, rekabetçi piyasada üstünlük sağlamak giderek daha da zorlaşmıştır.

Bu noktada işletmeler sürdürülebilirliklerini sağlamak adına şeffaf, güvenilir, duyarlı ve sorumluluk sahibi politikalar izlemek ve nitelikli iş gücüne sahip olmak durumundadırlar. Eğitimli, yetenekli ve nitelikli çalışanları bu amaçla kurumsal sosyal sorumluluk organizasyonlarına dahil eden insan kaynakları departmanı bu nedenle işletmeler için önem arz etmektedir.

Toplumun huzur ve mutluluğu ve toplumsal kalitenin artırılması adına eğitim, spor, sağlık, kültür, sanat ve çevre organizasyonlarına katkıda bulunarak ilgili faaliyetleri desteklemek işletmelerin sosyal sorumluluklarının bir parçasıdır (Sucu, 2020). Çalışanları bu faaliyetlere entegre etmek de insan kaynakları biriminin bir görevidir. Kurumsal sosyal sorumluluğun işletmeler için önemi her geçen gün artarken, insan kaynakları departmanın bu faaliyetlerdeki etkisi de yadsınamaz bir boyuta ulaşmıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk hedefleri işletmelerin misyon, vizyon ve değerleri doğrultusunda belirlenmelidir. İşletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk projeleri doğrultusunda yürüttükleri faaliyetlerle oluşan çalışma ortamı, özgecil amaçlarla kendilerini tanımlayan çalışanlar için oldukça cazip ve çekici hale gelecektir. İnsan kaynakları bu noktada, işletmenin misyon ve vizyonuna katkı sağlayan politikalar ile değerleri doğrultusunda personeli yönlendirip, ilgili eğitimleri destekleyici uygulamalar geliştirmelidir.

İnsan kaynakları departmanı kurumsal sosyal sorumluluk süreçlerine ilişkin hedef ve planlara da destek olmaktadır. Sosyal sorumluluk kültürlerini geliştirmeyi hedefleyen işletmelerdeki insan kaynakları ekiplerinin, personel eğitim programlarıyla entegrasyonu sağlamak adına, kurumsal sosyal sorumluluk görüşmelerine dahil olmaları gerekmektedir (Fenwick ve Bierema, 2008).

İnsan kaynakları birimi, kurumsal sosyal sorumluluğun ortak hedefleri doğrultusunda, farklı departmanları birbiriyle çalışmaya uyumlu hale getirip iş birliğine teşvik edebilir. Böylelikle farklı departmanlar arasında ekip çalışması bilinci de kendine yer bulup gelişebilir.

İnsan kaynakları iç ve dış paydaşlarından kurumsal sosyal sorumluluğun önündeki engeller hakkında bilgi edinebilir ve çalışanlarını yenilikçi çözümler üretme konusunda destekleyebilir (Human Resource Standards Institute, 2022). Böylelikle hem çalışanlar sosyal sorumluluk organizasyonlarına dahil olacak, hem de verdikleri katkı sayesinde iş doyumunu, örgütsel bağlılık ve motivasyonları artacaktır.

Kurumsal sosyal sorumluluğun planlanması ve uygulanması aşamasında halkla ilişkiler ve tanıtım departmanının büyük bir sorumluluğu olsa da çalışanların süreçlere entegrasyonu ve eğitimi gibi önemli unsurların gerçekleştirilmesinde

insan kaynakları yönetiminin rolü oldukça büyüktür (Fenwick ve Bierema, 2008). Kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarında insan kaynaklarının eğitimi de hayati bir önem arz etmektedir. Eğitim faaliyetlerinin amacına uygun olarak yürütülüp yürütülmediğini ve süreçlerin olumlu ilerleyip ilerlemediğini denetlemek, çalışan davranışlarını değerlendirme ve denetimi gibi birçok stratejik metot insan kaynakları yönetiminde kullanılmaktadır.

Bu çalışmada kurumsal sosyal sorumluluğun insan kaynakları ile ilişkisi incelenmiş ve insan kaynakları uygulamaları yürütülürken işletmelerin sosyal sorumluluklarına nasıl katkı sağladığı ele alınmıştır. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri uygulanırken insan kaynaklarından nasıl yararlandığı da ayrıca tartışılmıştır.

Kaynaklar

Açıkgöz, H. (2022). *Kurumsal itibar ve kurumsal sosyal sorumluluk arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi.

Beger, G. A. (2022). *Kurumsal mantıklar çerçevesinde kurumsal sosyal sorumluluk olgusunun analizi* (Doktora Tezi). Yaşar Üniversitesi.

Bır, Ç. S., Altınbaşak, İ. K. S. İ., & Altınbaşak, İ. (2009). Kurumsal sosyal sorumluluk yönelimi ve işveren çekiciliği. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 4(15), 2303-2326.

Boz, D., & Duran, C. (2019). Kurumsal sosyal sorumluk ve kurumsal yönetim arasındaki etkileşimin veri zarflama ile analizi: Bist kurumsal yönetim endeksindeki firmalar üzerinde bir uygulama. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 14(54), 119-126.

Caymaz, E., Saran, S., & Erenel, F. (2014). The relationship in between corporate sustainability and corporate social responsibility in business: Global compact Turkey. *Journal of Management Marketing and Logistics*, 1(3), 208-217.

Carroll A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.

Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.

Ceyhan, C. (2022). *İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi anlayışının çalışanların örgütsel çekicilik algulamalarına etkisinde örgütsel motivasyonun aracı rolü Türk sivil havacılık sektöründe bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi.

Çelik, Y., & Iğın, H. Ö. (2019). Yeni medyada kurumsal sosyal sorumluluk üzerine bir analiz. *Yeni Medya Elektronik Dergisi*, 3(2), 164-177.

Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 15, 1–13.

Demirtaş, Z., & Çağan, H. (2021). Öğretmenlerin örgütsel çekicilik ile iş doyumunu algıları arasındaki ilişki. *Elektronik Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(20), 295-309.

Denizli, U. (2021). *İşe Alımda Sosyal Medya ve İşveren Markası*. İlkem Yayınevi, İzmir.

Dural, S., Aslan, G., Alınç, M., & Araza, A. (2014). Örgütsel çekicilik: Bir ölçek uyarılama çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 15(2), 141-154.

Düger, Y. S., & Bayram, T. (2023). Kurumsal sosyal sorumluluk algısının işveren marka çekiciliğine etkisi: Z kuşağı bireylerin kişilik özellikleri bağlamında bir araştırma. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 1055-1078.

Engin, M. A. (2023). Küreselleşme, küresel değer zinciri ve kurumsal sosyal sorumluluk kodları: Türkiye hazır giyim sektörüne yönelik bir analiz (Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi.

Eski, Ö. (2023). Temel yetenek farkındalığı ve kurumsal sosyal sorumluluk algısının yenilikçilik performansına etkisi (Doktora Tezi). Kastamonu Üniversitesi.

Fenwick, T., & Bierema, L. (2008). Corporate social responsibility: Issues for human resource development professionals. *International Journal of Training and Development*, 12(1), 24-35.

Fırlar, B., & Çolakoğlu, B. (2009). Sürdürülebilir rekabet avantajı yakalamada kurumsal sosyal sorumluluk kampanyaları ve planlama sürecinin önemi. *Marmara İletişim Dergisi*, 14(14), 93-107.

Human Resource Standards Institute. Report. (2022). <https://www.hrci.org/> (Erişim tarihi: 12.09.2023).

Karayel, M., & Yalman, Y. (2016). Kurumsal sosyal sorumluluk boyutlarının kurumsal itibara etkisi, Sivas ili işletmelerinde bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 221-233.

Kayalar, Y., & Özmutaf, Ö. M. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk ve yönetim kültürü bağlamında etkileşim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 107-119.

Kurt, Y. (2019). Türk havayolu örgütlerinin kurumsal sosyal sorumlulukları. *Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 181-216.

Lapaña, I., Maurãne, G., & Stariñeca, O. (2014). Human resource management models: Aspects of knowledge management and corporate social responsibility. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 577-586.

McWilliams, A., & Siegel, D. S. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *The Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.

McWilliams, A., Siegel D. S., & Wright P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 93-114.

Mert, G., & Yılmaz, O. (2018). Örgütsel kültürün kurum imajı ve marka bağlamında örgütsel performansa etkisinin araştırılması. *Social and Humanities Sciences Research Journal*, 5, 1194-1208.

Özdemir, H. (2009). Kurumsal sosyal sorumluluğun marka imajına etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 57-72.

Özkaya, Ş. (2023). *Kurumsal sosyal sorumluluk algulamalarının örgütsel özdeşleşme ve sanal kaytarma davranışına etkisi: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi.

Patan, İ. (2019). Türkiye’de yapılan kurumsal sosyal sorumluluk projelerinin sosyal girişimler bağlamında sınıflandırılması, Koç Holding ve Turkcell örneği. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 51-62.

Sağır, M. (2016). Kurumsal sosyal sorumluluk ve kurum kimliğinin kurum sadakati üzerine etkisi: Kurum imajının aracılık rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 291-312.

Sharma, S., Sharma, J., & Devi, A. (2011). Corporate social responsibility: The key role of human resources management. *Human Resource Management: Issues, Challenges and Opportunities*, 9, 205-213.

Sucu, İ. (2020). Kurumsal sosyal sorumluluk kampanyalarının marka imajına etkisi: Turkcell markası örneği. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(21), 1-8.

Şahin, A. (2010). Örgüt kültürü-yönetim ilişkisi ve yönetsel etkinlik. *Maliye Dergisi*, 159(2), 21-35.

Thomas K. M., & Wise P. G. (1999). Organizational attractiveness and individual differences: Are diverse applicants attracted by different factors? *Journal of Business and Psychology Volume 13*(3), 375-390.

Tüyen, Z. (2020). İşletmelerde sürdürülebilirlik kavramı ve sürdürülebilirliği etkileyen etmenler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19*(37), 91-117.

Üstünbaş, B., & Taşkiran, B. H. (2020). Kurumsal çekicilik algısının oluşumunda sponsorluk faaliyetlerinin etkisi. *Uluslararası Kültürel ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 6*(2), 656-674.

Wilcox, T. (2006). Human resource development as an element of corporate social responsibility. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 44*(2), 184-196.

Yazıcı, S. (2010). Kurumsal sürdürülebilirliğe doğru: İş ahlakı, kurumsal yönetim ve kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 0* (43), 1-17.

BÖLÜM IX

ŞEFFAF, HESAP VEREBİLİR YÖNETİM ANLAYIŞI İLE GENÇLERİN SİYASAL KATILIMI İLİŞKİSİ ÜZERİNE

*On the Relationship between Transparent, Accountable
Administration and Political Participation of Youth*

Yasin TAŞPINAR¹ & Enes YALÇIN²

¹ (Doç. Dr.), Karabük Üniversitesi
E-Mail: yasintaspinar@karabuk.edu.tr
ORCID: 0000-0002-4116-9801

² (Dr. Öğr. Üyesi), İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi
E-Mail: enes.yalcin@ikc.edu.tr
ORCID: 0000-0002-1086-6313

1. Giriş

Her ne kadar bir bütünsellik içinde ele alınıyor olsa da toplumlar, nitelikleri birçok farklı parametreye göre değişim gösterebilen birbirinden ayrı kesimlerin bir araya gelerek oluşturdukları, kendi içerisinde değişkenlikler barındıran yapılardır. Söz konusu farklılaşma: cinsiyet, eğitim, gelir ve yaş gibi demografik unsurlar yanında; bilgiye erişim olanakları, bilgilenme düzeyi, bilgiden faydalanma kapasitesi ve siyasi eğilimler gibi çabaya, zamana ve zamanın ruhuna göre şekillenebilen değişkenlerle de nitelenebilmektedir. Bu çalışmanın odak noktalarından biri olan gençler de yaş parametresi temelinde dahil oldukları insan toplumundaki diğerlerinden farklılaşan kesimlerden birini oluşturmaktadırlar. Sahip oldukları uzun erimli hedefleri ile bugünün yetişkinlerinin onlar açısından edindikleri pozisyona benzer şekilde, ileride diğer kesimler ile birlikte yaşayacakları toplumların geleceğini yönlendirebilme ve kendilerinden sonraki nesiller için bir rehber olma

potansiyeli, gençleri üzerinde düşünülmesi ve kendilerine dikkatle yaklaşılması gereken bir toplumsal kesim haline getirmektedir. Bununla birlikte, toplumun diğer kesimleri gibi gençlerin de bu potansiyellerini gereğinde açığa çıkarma kapasitesi, onların bilgiye erişebilmesine, özellikle yönetsel bilgi ile aralarında bir engel bulunmamasına, yönetimlerin bu bilgiyi uygun biçimlerde sunmasına, fikir ve katkılarını talep etmesine bağlıdır.

Yönetsel ve özellikle siyasal düzlemde demokratik yönetişimin (Kocaoğlu ve Fural, 2018, s. 154) ve iyi yönetimin (Kovaç, 2019, s. 640) bir gereği olarak, alınan kararların herkes için en iyi olana isabet etmesi, kararlara en geniş paydada katılımın sağlanmasına ve katılımcıların en iyi şekilde bilgilendirilmesine bağlıdır. Bu noktada kurumsal yapısı nedeniyle bilgi asimetrisinin avantajlı ucunda yer alan yönetsel merkezlerin bilgiye erişimi katılıma aday paydaşlar lehine destekleyip (Vedaschi, 2021, s. 80), bilgi eşitsizliğine karşı katılım ve erişim gibi pasif kanallar veya yasal ve yapısal düzenlemeler gibi aktif girişimler (DB, 2002, s. 17) yürütmesi elzemdir. Aksi halde toplumsal hayat yönetilenler aleyhine “konforlu özgürlüksüz” bir ortam haline gelecektir (Heywood, 2012, ss. 152-156). Esasen tekil bireyler ve kurumsal yapılar arasındaki en belirgin farklardan biri olan bilgi asimetrisinin (Forssbæck ve Oxelheim, 2014, s. 5; Topidi, 2021, s. 10) özgürlüğünden ödün veren bireyler için sunduğu konfor, elindeki bilgi sunma olanaklarını kullanmayan merkez için bir güç kaynağı haline de gelmektedir. Dolayısıyla kurumsal yapısıyla bilgiyi edinme, depolama ve kullanma imkanına sahip yönetsel/siyasal yapıların şeffaflaşarak hesap verebilirlik yolundaki en temel adımı (UN-HABITAT ve Transparency International, 2004, s. 10) atması toplumun tüm kesimleri kadar gençlerin siyasal katılımını da destekleyecektir.

Siyasi kararların alınma ya da uygulanma alanı olması bakımından; başta siyasal seçimlere konu olan merkezi ve yerel otoriteler olmak üzere, her düzeyde kamu örgütü yukarıda bahsedilen çerçevede kurumsal, yönetsel/siyasal ve ölçeği nispetinde merkezi özellik taşımaktadır. Bu açıdan günümüz popüler yönetim anlayışı olan demokratik yönetişimin hedeflendiği bir uygulama alanı haline de gelen kamu yönetimlerinin vatandaşların güveni ve rızasını kazanabilmeleri, bu anlayışın ana ilkelerinden olan şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımı sağlama dereceleri ile ilişkilidir. Vatandaşlar ve bu çalışmanın odağındaki gençler karşısında asimetric bilgi avantajından bile isteye vazgeçebilen kamu idareleri çağdaş yönetim anlamında gelişirken, olası hata, art niyet, kötüye kullanım ve yolsuzlukları da engelleyebilmektedirler. Böylece özellikle siyasal seçimler yoluyla işbaşına gelen yöneticilerin gençler nazarındaki meşruiyeti yanında

gençlerin yöneticilere dönük rıza ve memnuniyet düzeyi artmakta; güven ne rıza ortamının doğurduğu iş birliği olanakları, sınıf ya da yakınlık temelli dar kapsamlı güven ağları yerine ortak iyiye hizmet eden geniş tabanlı güven ortamını beslemektedir.

Ortak geleceğimizde aktif görevler üstlenecek gençlerin de toplumun ortak çıkarını en iyi şekilde savunacakları geniş tabanlı güven ağlarına dahil olması, şeffaf ve hesap verebilir yönetim uygulamaları üzerinden toplumsal müşterek ihtiyaçları daha iyi analiz edip sağlıklı kararlar alabilecekleri bir ortama kavuşmalarına bağlıdır. Dolayısıyla gençlerin siyasal katılımında bir araçlar seti olarak şeffaflık, hesap verebilirlik ve hatta katılım kavramının kendisi; ilişkili ve birbiri üzerinde etkili olmaları bakımından iç içedir. Bu çalışmada da ilk olarak hem ayrık hem de ilişkili kavramlar olarak şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılım kavramları ele alınacaktır. Ardından “gençlik ve siyasal katılım” başlığı altında, siyasal katılım anlamında gençlerin eğilimlerine ve beklentilerine dair değerlendirmelere yer verilecektir. Özü itibarıyla teorik bir literatür araştırması olarak planlanan çalışmanın son bölümünde ise şeffaflık ve hesap verebilirliğin gençlerin siyasal katılımına olası etkisine dair bir tartışma yürütülerek çalışmanın sonuçları paylaşılacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

Çalışmanın bu bölümü yönetim bağlamında şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılım kavramlarına ayrılmıştır. Şeffaflık ve hesap verebilirlik kavramları özellikle katılım kavramı ile ilişkisi nazarıyla ele alınıp değerlendirilecektir.

2.1. Şeffaf Yönetim

Kamu otoritelerinin temelde vatandaşlar ve devlet arasındaki Jean Jacques Rousseau (1997), John Locke (2012) ve Thomas Hobbes (1993) tarafından toplum sözleşmesi olarak tanımlanan ve ikisinin birbiri üzerinde farklı derecelerdeki iradesine işaret edilen bir toplum sözleşmesi üzerinden edindiği güç ve mali kaynağı yine vatandaşların ortak faydası için kullandığı varsayılmaktadır. Devletin iç egemenliği için de temel oluşturan bu durum, devlete sonsuz bir otorite ve yetki vermediği vatandaşlara çeşitli biçimlerde bilgi ve hesap vermeyi de gerektirmektedir. Özellikle son yüzyılda giderek daha fazla olmak üzere vatandaşlar kamu yönetimlerinden bilgi talep ederken, kamu yönetimleri de daha şeffaf hale gelme çabasıdadır (Florini, 2007, s. 2). Kamu yönetimlerinin vatandaşlara doğrudan ve net biçimde ulusal güvenlik (Dragos, Kovaç ve Marseille, 2019, s. 2), kişisel mahremiyet ve ticari sırlar gibi (Neamtu

ve Dragos, 2019, s. 38) konulara ilişkin olanlar dışında kalan faaliyetleri hakkında bilgi vermesi, vatandaşların bu bilgileri anlayabilme kapasitesi ve bu bilgiler üzerinden karar alma süreçlerine katılım olanaklarının varlığı, yönetsel anlamdaki şeffaflığın temel unsurlarıdır (Marique ve Slautsky, 2019, s. 74). Bilginin paylaşılması ve faaliyetlerin açık bir tavırla gerçekleştirilmesi (Birleşmiş Milletler ve Uluslararası Şeffaflık Örgütü'nün, 2004, s. 8) olarak tanımlanabilen şeffaflık; bir başka ifadeyle bilgiyi erişilebilir (Neamtu ve Dragos, 2019, s. 12) ve denetlenebilir (Sgrò, 2021, s. 176) hale getirdiği ve işlevsel olduğu ölçüde anlam kazanmakta, vatandaşları yetki aşımı ve kötüye kullanım durumlarından haberdar, çıkarlarını tespit edip korumada yetkili kılmaktadır (BMKP, 1997: 36).

Normatif niteliğine ek olarak bu yönüyle araçsal bir yapıya da bürünen şeffaflığın bir diğer olumlu çıktısı da etkinlik ve verimliliğe sunduğu katkıdır (Dragos, Kovač ve Marseille, 2019, s. 2). Her ne kadar sıradan bireylerin analiz etmekte güçlük çekebileceği (OECD, 2017, s. 15) ve bu konudaki algıların manüplasyona (Viola ve Laidler, 2021, s. 7) ve tercih çarpıtmasına (Kitschelt ve Wilkinson, 2007, s. 19) açık olabileceği alanlar bakımından bir zorluk bulunsa da erişilebilir bilgi, kamu idareleri için bir iyi niyet beyanı olarak bile değer kazanabilmekte, bilgi asimetrisini de azaltmaktadır (Geraats, 2014, s. 69). Ayrıca gençler de dahil olmak üzere toplumdaki teknik yeterlilikleri düşük olabilen kesimlerin, teknik uzmanlığın maharetleri karşısında zayıf olabilen konumlarına rağmen, bilgilendirilmiş kalabalıkların ortak akli sayesinde avantaj kazanabilmeleri de mümkündür. Hal böyle iken gençlerin kendilerine sunulan bilgilenme olanaklarını kullanma kapasitesini de bilgiye erişebilen bir toplum kesimi olarak bu bilgilerden erdemli kararlar üretebilme olasılığını da küçümsememek, tam aksine desteklemek gerekmektedir.

2.2. Yönetimde Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik kavramının temelini oluşturan fikri; bir kişi, kurum ya da topluluğun uhdesinde bulunan fayda/zarar potansiyeline sahip varlığın yönetimi için yetkilendirilmiş/görevlendirilmiş kişi ve/veya yapının, bu noktadaki karar ve tasarruflarının önceden belirlenmiş kurallara göre olması, bunların sonuçlarını paylaşıp bunlar üzerinden hak sahipleriyle yüzleşme iradesini göstermesi (OECD, 2010, s. 12; BMKP, 1997, s. 31) olarak özetlemek mümkündür. Hesap verebilirlik ilişkisinde çoğu zaman ilişki denkleminin bir tarafı devlet ya da bir kamu kurumu olmaktadır (Mikuli ve Kuca, 2021, s. 1). Bu noktada ortaya çıkabilecek kural dışı karar ve uygulamaları, etkinlik ve etkililik prensiplerine aykırılıklar, yetersizlik, başarısızlık, yetki aşımı ve kötüye

kullanım gibi durumları hesap vermeyi gerekli kılabilecek haller olarak saymak mümkündür. Sayılan hallerde hak sahibi tarafın önceden belirlenmiş kurallara ya da yasalara, performans göstergelerine ve etik kodlara aykırılıkları cezalandırma yoluna gitmesi şart olmamakla birlikte (Kaufman, 2020, s. 28), cezalandırma talebi durumda ise başarı kıstaslarının (Topidi, 2021, s. 9) da hesap verebilir olmanın esasını oluşturan görev ve yetkinin de kurallara dayalı meşru bir temeli olması gerekmektedir (Jung ve Cohen, 2020: 18). Dolayısıyla hesap verebilir olması beklenen idarenin onaylanmış bir görev ve yetki çerçevesi bulunmalıdır. Ayrıca görevinin gerekleri ve yetkilerinin sınırları dışında kalan durumlara ilişkin standartların ve cezai durumlarda izlenecek yolun da önceden belirlenmiş olması gerekmektedir.

Hesap verebilirlik konusunda belirtilmesi gereken bir diğer husus ise hesap verebilirlik mekanizmalarının farklılık gösterebilme özelliğidir. Şöyle ki; kurumsal yapılar ve toplumlar arasında hesap verebilirlik bağlamındaki beklentiler farklılık gösterebildiği gibi kurallar, yetki ve görevlerle uyumlu olmayan haller karşısında yürütülen süreçler de değişebilmektedir. Bu noktada ilk önemli ayrım hesap verebilirlik türleri ve bunların izleklerini oluşturan mekanizmalara ilişkindir. Örneğin geleneksel yaklaşımlardan: yasama erki ve seçimle işbaşına gelinen görevlere ilişkin siyasal hesap verebilirlikte mekanizma demokratik seçimler iken; yürütme erki ve atanmış kamu yöneticilerine ilişkin bürokratik hesap verebilirlikte mekanizma yasalar, yönetmelikler ve yasal denetim; kişisel hesap verebilirlik mekanizması kültür, değerler ve etik; profesyonel hesap verebilirlik mekanizması ise uzman ve eş düzey tetkikleri olmaktadır. 1990'lardan itibaren gündeme gelen piyasa hedefli iyi yönetim çerçevesindeki yaklaşımlardan: performans dayalı hesap verebilirlikte mekanizma rekabet, otokontrol ve şeffaflık; teamüle dayalı hesap verebilirlikte ise kamusal müzakere, açıklık ve şeffaflıktır (Erkkilä, 2012, ss. 11-12). Beklenti ve sonuçların toplumsal bağlamda farklılık göstermesine neden olan durum ise temelde kurumsal yapıya dahil olan yönetici ve görevlilerin inisiyatif olanağı ile bunlar üzerindeki denetim ve kontrolün derecesidir (Cuervo-Cazurra, 2014, s. 323). Yönetici ve görevlilerin görevleri ile orantılı yetkiler ile donatıldığı, hiyerarşik kontrol mekanizmaları yanında vatandaşların denetim ve kontrolüne de olanak sağlandığı durumlarda olumlu çıktılar kadar hesap verebilirliğin etkinliğinin de artmasını beklemek makuldür. Bu yönüyle gençlerin bahse konu süreçlere ısındırılması, bu amaçla gönüllü organizasyonlar gibi olanaklardan yararlanmasının sağlanması hesap verebilirliğin yaygınlaştırılması ve bu kapsamdaki kazanımların geleceğe taşınması bakımından önemlidir.

2.3. Katılım

Sosyo-ekonomik farklılaşmaya bağlı olarak doğası, güdüleyicileri, temelleri ve hacmi zaman içerisinde değişen katılım (Özbudun, 1976, ss. 3-10), başlarda vatandaşların kendi aralarında ya da bilim insanları ve karar-verici konumundakiler karşısında belirli konuları tartışabilmeleri olarak değerlendirilirken; günümüzde ise vatandaşların istediklerinde kamusal işler ile ilgilenip, kamu politikalarının oluşturulmasında devlet ile gerçek anlamda işbirliği yapabilmeleri (O'Reilly, 2010, s. 25), endişe, talep, çıkar ve değerlerini kamusal kararlara ve faaliyetlere yansıtabilmeleri (Nabatchi ve Leihninger, 2015, s. 14; Parlak ve Sobacı, 2010, s. 76) anlamında kullanılmaktadır. OECD (2002, s. 204) tarafından devlet ve vatandaşlar arasındaki ilişkilerin politika yapımı bağlamında değerlendirildiği yaklaşım ise katılımı, bilgilendirme ile başlayıp aktif katılıma doğru ilerleyen bir skala üzerinde konumlandırmaktadır. Buna göre bilgilendirme düzeyinde devlet tek yönlü şekilde bilgiyi vatandaşların kullanımına sunmakta; konsültasyon düzeyinde bilginin sunulduğu vatandaşların geribildirim olanağı bulunmakta; aktif katılım düzeyinde ise devlet politik sorumluluğu üstlenirken, vatandaşlar da politika yapım süreçlerine aktif olarak dahil olmaktadır. Aktif katılım düzeyinde güç, değerler ve etkileşimler paylaşılarak demokratik konsolidasyon ve sosyal adalet imkanları içeren sürdürülebilir alanların (Ballard, 2003, s. 29) ortaya çıkma olasılığı artmaktadır.

Nitekim çoğunlukla seçilmiş yöneticilerden oluşan idari odak aldığı kararlar işle toplumun büyük kısmını memnun etmeye ve bu yolla kendi siyasi ikbaline de olumlu katkıda bulunmaya çalışırken, azınlık düzeyinde de olsa kimi toplumsal kesimlerin aleyhine sonuçlara da neden olabilmektedir (Manin, Przeworski ve Stokes, 1999, s. 6). Demokratik yönetim olanaklarından yararlanıldığı ölçüde bu türden aleyhte durumların yıkıcı sonuçlar doğurmasının önüne geçilebilmektedir. Bu noktada katılım mekanizmaları, toplumsal kesimlerin kendilerinin de müdahil olduğu süreçler neticesinde ortaya çıkan durumlara rıza gösterme olasılığını artırmaktadır. Esasen ortaya çıkan kamu politikalarına dönük rıza ve meşruiyet ile katılım zeminindeki genişlik ve katılma oranlarındaki artış arasında bir orantılılığı savunmak akla aykırı değildir. Diğer yandan, katılım anlamındaki temsil düzeyini doğrudan demokrasiye doğru genişletmek pratik zorluklara da yol açabilmektedir. Birey iradesinin doğrudan kararlara yansması gibi romantik savunulara rağmen doğrudan demokrasinin zaman, çaba, kabiliyet ve maliyet gibi gereklilikleri nedeniyle uygulanabilir olmadığını da kabul etmek gerekecektir. Hal böyle iken temsili demokrasinin pratik olanaklarından yararlanırken; mümkün olduğunca geniş katılım üzerinden

elde edilen toplumsal demokratik tecrübe ve bilinç ile yönetsel meşruiyet, demokratik düzenin konsolidasyonu bakımından önemlidir (Callahan, 2007, ss. 153-154). Bu bağlamda gençlerin sivil toplum organizasyonları başta olmak üzere iradelerini kamu politikalarına yansıtabilecekleri olanakları kullanarak aktifkatılımcılar biçiminde süreklilik arz eden kamusal faaliyetler dahil olmaları, onların kendi bireysel ihtiyaç ve çıkarları yanında kamusal çıkarları kollamayı da öğrenmelerine (Nabatchi ve Leihninger, 2015, s. 36) yardımcı olacaktır.

3. Gençlik ve Siyasal Katılım

Gençler de dahil olmak üzere toplumsal kesimler ile kamu yönetimi örgütleri arasındaki bireyler aleyhine oluşan bilgi asimetrisi durumunda, bireylerin kendilerini ilgilendiren konulara hâkim olması ile bireysel ve toplumsal çıkarlarına ilişkin bilinçli kararlar alabilmesi güç hale gelmekte, bir anlamda kaderleri yöneticilerin vicdanına emanet edilmektedir (Manin, Przeworski ve Stokes, 1999, s. 12; Ferejohn, 1999, s. 132). Bu bakımdan gençlerin geleceklerine ilişkin konularda bilgilendirilmesi, onların ortak aklının devreye alınarak yönetsel süreçlere dahil edilmesi, onlara kendi kaderini tayin hakkını vererek potansiyellerini açığa çıkarmaya yardımcı olacaktır. Söz konusu potansiyelin soyut olasılıklara bağlanması yerine rasyonel bir temele oturmasının anahtarı ise şeffaflıktır. Şeffaflık seçeneğini tercih eden yerel ve merkezi yönetimlerin kapılarını gençlere açarak onlara süreç ve işlemleri hakkında gerçek, anlaşılabilir, manipülasyondan ve tercih çarpıtmasından arındırılmış bilgiyi sunması, gençliğin kamu yönetimlerine güvenini, karar ve süreçlere dönük rızasını artıracaktır.

Özellikle yerel düzeyde olmak üzere şeffaflığın desteklenmesi için gereken beş stratejiyi gençler özelinde şu şekilde uyarlayarak özetlemek mümkündür (UN-HABITAT ve Transparency International, 2004, s. 19):

- Değerlendirme ve izleme: Etkinlik bakımından kabul edilebilir sınırların dışında kalan uygulamaları tür ve ölçek bakımından anlayarak yerel yönetişimin şeffaflık derecesini keşfetmek, bu türden durumlara ilişkin şeffaflığın geliştirilmesindeki ilerlemenin ölçülebileceği bir temel yaklaşım oluşturmak. Bu strateji gençlerdeki kamu bilincini artırıp kendini yolsuzlukla mücadelede adanmış bir seçmen kitlesini hareketlendirmek noktasında da gereklidir.

- Bilgiye erişim: Gençlerin kamusal karar alma süreçlerine daha etkin katılımlarını sağlamak amacıyla genç paydaşların kamusal bilgiye erişimini iyileştirmeye dönük tedbirler.

- Etik ve dürüstlük: Kamusal faaliyetleri yerine getiren meslek mensuplarından beklenenin ne olduğunu daha anlaşılır kılacak girişimler ve söz konusu profesyonellerin hizmet standartları ve gerekliliklerine ilişkin taahhütlerine bağlı kalıp etik davranmalarını, kamu güvenini sarsmaları halinde ise yaptırımlara tabi tutulmalarını sağlamaya dönük izleme mekanizmalarını imkân veren araçlar.

- Kurumsal reformlar: Katılım ve hesap verebilirliğin teşvik edilmesi amacıyla idari prosedürler ile yapısal yenileştirmelerin düzenlenip yalınlaştırılmasına dönük uygulamalar.

- Spesifik konuları hedefleme: Şeffaflığın geliştirmesi bakımından belirli konuları giriş noktası olarak belirlemek. Bahsedilen konular yerel kalkınma bakımından önemli ve yerel yönetişimde kaydedilecek olumlu yöndeki değişiklikler için başlangıç noktaları olarak kullanılabilme potansiyeline sahip olmalıdır.

Sayılan unsurlar şeffaflığın gençlerin yerel ve siyasal katılımına yol açacak biçimde işlevselleştirilmesi bakımından ihtiyaç duyulacak stratejilerdir. Bununla birlikte, şeffaflık gençleri ilgisini yönetsel konulara çekebilmek ve onları merkezi ve yerel siyasetin katılımcı bir parçası haline getirebilmek için tek başına yeterli değildir. Gençlere doğru, yeterli ve anlaşılabilir bilginin verilmesine eşlik edecek hesap verebilir bir yönetim anlayışına da ihtiyaç vardır. Diğer yandan, hesap verebilir yönetim yaklaşımının sürdürülebilir kılınması da gereklidir. Nitekim doğrudan ve tek başına olmak üzere idarenin yasal çerçeveye uyumlu davranma (Koehn, 2019, s. 82) niyeti sürdürülebilir hesap verebilirliği sağlamak için yeterli olmayacaktır. Bu noktada en az “yöneten” pozisyonundaki idarenin niyeti kadar gerekli bir diğer husus da toplum içindeki “yönetilenler” grubuna dahil olan gençlerin hak arayışı ve talep beyanı iradesini sergilemesidir. Geçmiş dönemlerde kendisine “lütfedildiği ölçüde” idareye şikayetlerini arz edebilen vatandaş tipi, bugün yönetime dönük “taleplerini” bildirme “hakkına” sahip olduğunu bilip bunu kullanabilen bilinçli bireye (Kocaoğlu, 2021, s. 12) dönüşmek durumundadır. Dolayısıyla gençlerin iradelerinin yönetime yansımaları sağlayacak olan idarenin niyeti kadar gençlerin bu kapsamdaki bilinç, talep ve girişimleri de olacaktır.

Gençlerin katılım girişimleri arttıkça toplumsal ve siyasal bilinçleri harekete geçirilmekle kalmamakta, aynı zamanda biçimlenerek gelişmektedir (Bachrach, 1975, s. 43). Jüriler, danışma forumları, yerel konseyler gibi katılım ortamlarında kendilerine yer bulan gençler, merkezi ve yerel idarelerin yapmayı

ve yapmamayı seçtikleri kamu politikaları hakkında daha belirgin bir farkındalık düzeyine ulaşabileceklerdir. Bu sayede doğal olarak, etkinlikten uzak ve/veya uygun olmayan idari girişimlerin siyasi maliyetleri artacak (Goetz ve Jenkins, 2005, s. 29), siyasi ve bürokratik yapılar bunları göze almakta zorlanacakları için daha etkin, etkili, yasal ve etik girişimler üretip gençlerin rızasını almak için çaba göstereceklerdir. Bir başka deyişle hesap verebilirliğin sürekliliği, hesap sorma ve katılım olanaklarındaki artışa bağlı olarak merkezi ve yerel siyasetin hesap verme zamanlamasını seçim dönemleri ile sınırlamaktan vazgeçmeye zorlanması sayesinde mümkün olacaktır. Böylece seçim dönemlerine endekli hesap verebilirlik ilişkisinin handikapları olan lider odaklılık, politika tahmininde güçlük, seçim amacı ve seçmen baskısı gibi noktalardaki zayıflıklar büyük oranda tasfiye edilebilecektir (Fearon, 1999, s. 56). Bu yöndeki girişimler, gençlere sunulan kamusal bilgide uygun bir kapsam ve derece sağlıklı şekilde belirlenerek; yürütülen faaliyetlerin amaç, muhatap ve potansiyel sonuçları gerçekçi şekilde ortaya konulduğu ölçüde başarıya ulaşacaktır.

4. Gençlerin Siyasal Katılımı için Şeffaf ve Hesap Verebilir Yönetim

Siyasal davranışların farklılaşmasında, beş etken, mevcut diğer etkenlere göre daha belirleyici rol oynamaktadır. Bunlar: yerleşme birimi, yaşam düzeyi, eğitim düzeyi, cinsiyet ve yaştır. Kuşaklar arası tutum farkları, siyasi tercihlere ve davranışlara da yansımaktadır (Kışlalı, 2010, ss. 154-155). Gençliğin takındıkları tutumların önemli bir kısmını geçmiş kuşaklardan miras aldıkları da göz önünde bulundurulduğunda, gençlerde siyasi katılım kültürünün oluşup oluşmaması, bir bakıma bu durumun bir getirisi de olabilmektedir. Bu bakımdan gençlerin siyasete ilişkin olarak bir şekilde kendilerine öğretilen ve deneyimleriyle kazandıkları tasavvurlar onların siyasi toplumsallaşma süreçlerini ve siyasi davranış biçimlerine dair tercihlerini etkilemektedir. Siyasetin kendisi de temel işleyiş prensipleri itibarıyla yapılan tercih ve seçimler ile doğrudan ilişkili bir kavram olmakla birlikte siyasete karşı takınılan tavır ve katılım niyeti de bir tercihe dayanmaktadır.

Dolayısıyla geçmişten gelen öğrenilmiş ve deneyimlenmiş birikimler neticesinde şekillenen ve bir tecrübe ürünü olduğu düşünülen siyaset algısı da gençlerin siyasete ilişkin bakışlarını, tutumlarını ve doğal olarak katılımlarını etkilemektedir. Gençler; karar alma mekanizmaları içerisinde, toplumsal ve örgütsel birtakım nedenlerden ötürü, kendilerinin etkin aktör olarak görülmediklerini kabul ettiklerinde, siyasetin içerisinde yer almayı da anlamsız bulabilmektedirler (Yentürk vd., 2007, s. 10). Bu noktada, gençlere

sorumluluk yüklemekten kaçınan bir kesimin gençlerin bu tercihini etkilemesi de söz konusudur. Gençlerin siyasete katılımına olumlu bakılmaması halinde karşılaşılan durum, toplumda mevcut olan genç algısının gençlerin siyasal toplum içerisinde kendilerine biçilen role uygun hareket etmesi olabilmektedir. Yine bunun gibi; “gençlerin toplumsal ilişkileri, genç olmaktan dolayı karşılaştıkları dezavantajlar ve bu dezavantajların nedenleri, yerel ve ulusal düzeyde gençlerin toplumun geri kalanından ayrıışan ihtiyaçları, gençlerin ekonomik ve sosyal haklara erişimleri, gençlerin sahip oldukları farklı kimlik ve aidiyetler, gençlerin kamusal karar alma süreçlerindeki yerleri ve karar alma süreçlerine etkileri” (Yılmaz ve Bahçeci, 2014, s. 7) olmak üzere birçok belirleyici, gençlerin siyasal davranışları üzerinde yönlendirici olabilmektedir. Gençlerin siyasal katılımı gerçekleştirmeleri ya da gerçekleştirmemeleri, görüldüğü üzere içsel olduğu kadar dışsal bir kısım etkenlerle de ilişkilidir.

Türkiye özelinde incelenecek olursa, gençlerin oy kullanma dışında, siyasi katılımlarının oldukça düşük olduğu gözlenmektedir. Her ne kadar konvansiyonel katılımın çok düşük düzeyde gerçekleştiği vurgulansa da (Erdoğan, 2015, s. 33), gençlerin, diğer siyasal katılım türlerine yönelik faaliyetlerdeki noksanlıkları da gençlerin siyasi katılıma sıcak yaklaşmadıklarını göstermektedir. Diğer yandan, Kırmızıdağ (2013, s. 169) gibi, gençlerin siyasi katılım seviyelerinin düşük olmadığını aksine, gençlerin siyasi katılımlarının önceki kuşaklara göre, şekil değiştirdiğine inananlar da mevcuttur. Bu yaklaşımı ortaya koyan araştırmacılar, gençlerin, iletişim teknolojilerini etkin biçimde kullandıklarını, sosyal medya üzerinden sınırları aşarak dünyanın hemen her yerine ulaştıklarını savunmakta; Arap Baharı ve Taksim Gezi Parkı eylemlerinin, etkinlik derecesini arttıranın da kitle iletişimi olduğunu ileri sürmektedirler. Gerçekten de yakın dönemde bilgi teknolojileri ve iletişim alanında yaşanan baş döndürücü gelişme pek çok noktada uzak ve yakın kavramlarının bir bakıma içini boşaltırken, kitle iletişimini ve sonucunda ortaya çıkabilen tepkisel davranışları geçmiştekilerden çok farklı biçimlere büründürüştür.

Bu bağlamda günümüz gençlerinin yoğun olarak kullandığı doğrudan ve/veya dolaylı katılım araçları arasında internet ve sosyal medya gibi web tabanlı uygulamalar öne çıkmaktadır (Ceron, 2017, s. 2). İnsanlar yeni dönemde günün her saatinde dünyanın her yerinden akan bilgi bombardımanına maruz kalırken, bu kapsamdaki teknolojileri kullanmada geçmiş kuşaklara oranla çok daha becerikli ve tecrübeli olan gençler adeta bu bombardımanı tüm dehşetiyle deneyimlemeye can atmaktadırlar. Karakter sayısı ile sınırlandırılmış yazılı iletiler, kısa videolar ve anlık paylaşımlar gibi uygulamalar ile mesaj iletme

ve bu mesajları çözümlene yetenekleri gençleri bu hızlı ve etkili araçlardan avantajlı şekilde yararlanma olanağı vermektedir. Buna rağmen, bu mecralarda geleneksel siyasal davranış kalıplarının dışındaki biçimlerde verilen mesajlar ve gönderilen iletiler bazı yanılgılara da yol açabilmektedir. Örneğin siyasal mesaj içeren bir sosyal medya iletilisinden alınan yüzbinlerce etkileşim aynı oranda bir somut davranış toplamına erişememektedir. Aynı şekilde bir kısa video paylaşım uygulamasına yüklenen özenle hazırlanmış bir görüntü, onu izleyenlerde hüznün, öfke, üzüntü gibi anlık bir duygu değişimine neden olabilese de bu etki bazen videonun süresi kadar bile devam etmeyebilmektedir. Kısacası gençlerin sosyal medya mecralarında kendilerince siyasal paylaşımları, siyasal sonuçlara yol açmayabildiği için geleneksel alana da nüfuz edecek girişimler karşısında tahmin edildiği kadar güçlü olmayabilmektedir.

Diğer yandan, sosyal medya dışında kalan yeni iletişim alanları da gençlerin siyasal katılımlarına ve gençlere dönük bu kapsamdaki girişimlere hizmet edecek olanaklar sunabilmektedir. Söz konusu alanlardan web ve internet teknolojisi, hem şeffaflık girişimlerinde (Oliver, 2004, s. 5) hem de siyasal katılım olanaklarında önemli oranda genişleme ortaya çıkarmıştır (Görgeç, 2023, s. 51). Bir yandan bilgi edinimine ve paylaşımına olanak veren bilgi ve iletişim teknolojileri, elektronik demokrasi uygulamalarının da gelişmesine katkıda bulunarak katılımın önünü açmak isteyen yönetimler ve katılım olanağı talep eden vatandaşlar açısından önemli bir potansiyele sahiptir (Noveck, 2010, s. 58). Günümüzde vatandaşlar aşağıdan-yukarıya etki kapasitesi öne çıkan yenilikçi katılım kanallarını geçmişteki bireylerle karşılaştırıldığında çok daha yoğun kullanırken, siyasal alanda sivil katılımın yeni ekosistemlerinin oluşumuna da katkıda bulunmaktadırlar (Spada ve Allegritti, 2019, s. 36). Bir başka deyişle çoğunluğunu gençlerin oluşturduğu toplum kesimlerinin onları kullanarak yeterince siyasal katılım gerçekleştirdikleri yanılgısına düşmelerine neden olabilen sosyal medya araçları bir yandan vatandaşlarla iletişimlerini güçlendirmek isteyen idareleri kendine çekerek bahsedile olası yanılgının gerçekleşmesini engelleme yolundadır.

5. Sonuç

Demokratik bir toplumun üyesi olmanın beraberinde getirdiği en önemli avantajlardan biri de dahil olunan toplumun karar ortalamasını yansıtan tercihlerin çoğu kez ortak çıkarlara hizmet ederek bireysel getiriler de sağlaması ve refah üretmesidir. Toplum sözleşmesiyle bireyin kendi kaderini toplumun ortak iradesine ve bu iradenin bir yansıması olan seçimlerle belirlenmiş

yönetimlerin kararlarına bırakması pratik kolaylıklar kadar, olası suistimallere de kapı aralamaktadır. Toplumsal tercihlerin rasyonelliği, bunlara dayanak olan bilgilerin doğruluğu, kapsamı, anlaşılabilirliği gibi kriterlerin gerçekleşmesi nispetinde artarken, kararların isabet oranı da yükselmektedir. Dolayısıyla sözleşmecî teslimiyeti, bireyin özgür iradesini tamamen esir hale getirmeyen daha çok stratejik bir tutum olarak görmek daha makul durmaktadır. Bireylerin stratejik avantaj elde edebilmelerine olanak sağlayabilecek girişim ise yerel ve siyasal kararlara katılım sağlamaları olacaktır. Özellikle kamusal kararlarda katılım, idarenin bireyler ve toplum kesimleri karşısındaki asimetric bilgi avantajından vazgeçmeleri ve kamusal bilgiyi kamuoyu ile uygun biçimde paylaşmaları halinde, ortak iyiye hizmet eden isabetli kitlesel kararların anahtarı olacaktır. Bilgi paylaşımı ve bu paylaşım isteklilik hali idarenin şeffaflığını ifade ederken, idarenin karar ve eylemlerinin önceden belirlenmiş çerçeve ile uyumlu olması ve uyumsuz durumların sorumluluğunun kabul edilmesi ise hesap verebilirlik olarak özetlenebilmektedir.

İlgili kavramlardan şeffaflık ile çoğu kez onun tam karşıtı olduğu düşünölen gizlilik esasında ayrı birer durumdur. Şöyle ki, bunlardan birinin varlığı diğlerinin kesin şekilde yok olduğu anlamına gelmemektedir. Tam şeffaflık ve tam gizlilik iki uç vaziyet olup, çoğu halde fiili durum ikisinin arasında bir seçim noktasına işaret etmektedir. Şeffaflık, gizlilikten vazgeçip açıklığı seçme iradesi ile bu yöndeki tercihe ilişkin dereceyi ifade etmektedir (Florini, 2000, s. 13). Yine de şeffaflık için bilginin açık hale getirilmesinin yanında, otoriteler ve vatandaşlar arasındaki akışın ve gözlemlenebilirliğin temin edilmesi bir gerekliliktir (Garsten ve de Montoya, 2008, s. 4). Bilginin güvenilirliği ise gerçekten bir bilgi paylaşımından bahsedilip edilemeyeceğini belirleyen en temel özelliktir (Finel ve Lord, 2000, ss. 138-139). Süreç ve içeriklerin, gizlenen unsurlar barındırmayacak biçimde paylaşılmadığı hallerde gerçekten anlamda bir şeffaflıktan bahsedilmesi olanaksızdır (Janning, Khlif ve Ingley, 2020, ss. 10-11). Dolayısıyla şeffaflığın gerçekleşmesi için bilgiyi elinde bulduran tarafın gerçek ve doğru bilgiyi paylaşp, taraflar arasındaki asimetric duruma son verme tercih ve iradesini ortaya koyması gerekmektedir.

Hesap verebilir olmanın gerekliliği ise yürütölen faaliyetin kamusal ya da sosyal içeriğe sahip olma derecesine göre belirlenmektedir. Siyasal alana ilişkin faaliyetler kendi içinde farklı düzeyler ve kategorilerde hesap verebilirliğe konu olurken (Brown-Shafii, 2011, s. 65), bürokratik örgütlenmenin hiyerarşik üstleri ve siyasal iktidar yanında halka karşı da sorumlu davranması gerekmektedir (Kocaoğlu, 2015: 36). Bahsedilen prensip merkezi idare ve yerel yönetimler

ile kamu çalışanlarının kontrol ve denetiminde hesap verebilirlik önemli bir konuma sahip olup aşağıda verilen sorumlu davranışlar toplamını içermektedir (Henriques, 2007, s. 26):

- Eylemler ve onların sonuçları hakkındaki sorumluluğu kabullenme,
- Hesap verme ya da ne olduğunu açıklama
- Paydaş endişelerini giderecek sistematik kararlılıklar üretme.

Bu bağlamdaki hesap verebilirliğin prensip demeti ise içerme, bütünlük, somutluk, düzen ve zamanındalık, kalite güvencesi, erişilebilirlik, bilgi kalitesi, iç içelik ve sürekli gelişimdir. Buna göre: paydaşlar yönetime dahil edilmeli, yönetim süreçleri ve iletişimin kombinasyonu sağlanmalı, süreç ve iletişim somutlaştırılmalı, süreç ve iletişimin yerindeliliğine dikkat edilmeli, hesap verebilirlik süreçleri nitelik bakımından geliştirilmeli, iletişim kabiliyeti üst düzeye çıkarılmalı, iletişim güvenilirliği sağlanmalı, hesap verebilirlik süreçleri etkileşimli hale getirilmeli ve süreç performansı sürekli artırılmadır (Henriques, 2007, s. 26):

Yukarıda bahsedilen nitelikleri haiz şeffaflık ve hesap verebilirliğin devreye alınması idareleri genel olarak vatandaşlar ve özelde gençler gözünde daha güvenilir ve meşru kılacaktır. Bununla birlikte kendileri ile bilgi paylaştığı, kendilerinin idareler hakkındaki fikirlerine önem verildiği ölçüde de siyasal toplumsallaşma süreçlerinde aktif roller üstlenerek demokrasinin periyodik seçimlerin ötesindeki potansiyelini deneyimleyeceklerdir. Geleceğin şekillendiricisi ve sonraki nesillerin önündeki örnek kuşaklar olmaya aday gençlerin görüşleri değer arz etmektedir. Onların bugüne dair ne düşündükleri, nasıl bir yaşam felsefesi benimsedikleri, buldukları toplum içerisinde yaşanan sosyal gelişmelere karşı duyarlı olup olmadıkları, geleceğe ilişkin toplum tasavvurları ve bu tasarım çerçevesinde atmayı planladıkları adımları, her daim ilgi uyandırıcı olmuş ve olmaya da devam edecektir. Toplumun en dinamik olduğu kabul edilen genç kesiminin, siyasal gelişmelere verdikleri tepkiler ya da tepkisiz kalışlar, siyasete katılım, ilgi düzeyleri ve siyasal ilginin oluşmasına veya yitirilmesine neden olan siyasi algıları, araştırmaya değer olgulardır. İçerdiği argümanlar ve kullanageldiği araçlar bakımından siyaset kurumunun vaat ve uygulamalarının – çoğunlukla kendilerinin katılmadıkları bir deyiş olsa da - ‘yarının hüküm sahipleri’ olarak değerlendirilen gençlerin fikirleriyle örtüşmesi, söz konusu yoğun ilginin bir anlam kazanmasını sağlayabilecektir. Bunun için de bu çalışmaya esas teşkil eden gençliğin siyasal katılımı şarttır.

Kaynakça

Ballard, K. (2003). Including ourselves: Teaching, trust, identity and community. Allan J. içinde, *Inclusion, participation and democracy: What is the purpose?* (s. 11-32), New York: Kluwer Academic Publishers.

BMKP (Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı) (1997). *Governance for sustainable development: A UNDP policy document*. New York: UNDP.

Brown-Shafii, S. (2011). *Promoting good governance, development and accountability: Implementation and the WTO*. New York: Palgrave Macmillan.

Callahan, K. (2007). *Elements of effective governance: Measurement, accountability and participation*. Florida: Crc Press Taylor & Francis Group.

Ceron, A. (2017). *Social media and political accountability: Bridging the gap between citizens and politicians*. Cham: Palgrave Macmillan.

Cuerva-Cazurra, A. (2014). Transparency and corruption. Forssbaeck J. ve Oxelheim L. içinde, *The oxford handbook of economic and institutional transparency* (s. 323-339), New York: Oxford University Press.

DB (Dünya Bankası) (2002) *Empowerment and poverty reduction: A sourcebook*. Washington: World Bank.

Dragos, D. C., Kovač, P. ve Marseille, A. T. (2019). From the editors: The story of a data-driven comparative legal research project on FOIA implementation in Europe. Dragos D. C., Kovač P. ve Marseille A. T. içinde, *The laws of transparency in action: A European perspective* (s. 1-8), Cham: IIAS & Palgrave Macmillan.

Erdoğan, E. (2015). Siyasal psikoloji siyasal katılım hakkında ne öğretebilir? gezi protestoları'na katılanlar üzerinden bir değerlendirme, *Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, 3(1), s. 31-58.

Erkkilä, T. (2012) *Government transparency: Impacts and unintended consequence*. New York: Palgrave Macmillan.

Fearon, J. (1999) Electoral accountability and the control of politicians: Selecting good types versus sanctioning poor performance. Manin B., Przeworski A. ve Stokes S. C. içinde, *Democracy, accountability, and representation* (s. 55-97), Cambridge: Cambridge University Press.

Ferejohn, J. (1999) Accountability and authority: Toward a theory of political accountability. Manin B., Przeworski A. ve Stokes S. C. içinde, *Democracy, accountability, and representation* (s. 131-153), Cambridge: Cambridge University Press.

Finel, B. I. ve Lord, K. M. (2000). The surprising logic of transparency. Finel B. I. ve Lord K. M. içinde, *Power and conflict in the age of transparency*. (s. 137-180), New York: Palgrave Macmillan.

Florini, A. (2000). The end of secrecy. Finel B. I. ve Lord K. M. içinde, *Power and conflict in the age of transparency*. (s. 13-28), New York: Palgrave Macmillan.

Florini, A. (2007). Introduction: The battle over transparency. Florini A. içinde. The right to know transparency for an open world. (s. 1-18), New York: Columbia University Press.

Forssbæck, J. ve Oxelheim, L. (2014). The multifaceted concept of transparency. Forssbæck J. ve Oxelheim L. içinde, *The oxford handbook of economic and institutional transparency* (s. 3-32), New York: Oxford University Press.

Garsten, C. ve de Montoya, M. L. (2008). Introduction: Examining the politics of transparency. Garsten C. ve de Montoya M. L. içinde. *Transparency in a new global order: Unveiling organizational visions* (s. 1-24), New York: Palgrave Macmillan.

Geraats, P. M. (2014). Monetary policy transparency. . Forssbæck J. ve Oxelheim L. içinde, *The oxford handbook of economic and institutional transparency* (s. 68-97), New York: Oxford University Press.

Goetz, A. M. ve Jenkins, R. (2005) *Reinventing accountability: Making democracy work for human development*. New York: Palgrave Macmillan.

Görgen, A. (2023). The Development of Civil Society and Women's Rights Movements in Türkiye. Dalaman Z. B. ve Dönmez S. içinde. *Women in a Global World III: Empowerment and Challenges* (s. 47-53), London: Transnational Press London.

Henriques, A. (2007). *Corporate truth: The limits to transparency*. Londra: Earthscan.

Heywood, Andrew. (2012). *Siyaset teorisine giriş. (4.Baskı)*. (Çeviri: Hızır Murat Köse). İstanbul: Küre Yayınları.

Hobbes, T. (1993). *Leviathan (6. Baskı)*, (Çeviri: Semih Lim). İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Janning F., Khlif, W. ve Ingley, C. (2020) *The illusion of transparency in corporate governance: Does transparency help or hinder true ethical conduct?*. New York: Palgrave Macmillan.

Jung, D. F. ve Cohen, D. K. (2020). *Lynching and local justice: Legitimacy and accountability in weak states*. New York: Cambridge University Press.

Kaufman, C. (2020). *Challenging power: Democracy and accountability in a fractured world*. Londra: Bloomsbury Academic Publishing.

Kırmızıdağ, Nur (2013). Türkiye'deki gençler ve siyasal katılım, Şen, İ. G. içinde. *Demokrasi ve siyasal katılım*. (s. 169-173), İstanbul: Heinrich Böll Stiftung Derneği Türkiye Temsilciliği.

Kışlalı, Ahmet T. (2010). *Siyaset Bilimi. (14.Baskı)*. Ankara: İmge Kitabevi.

Kitschelt, H. ve Wilkinson, S. I. (2007). Citizen–politician linkages: An introduction. Kitschelt H. ve Wilkinson S. I. içinde. *Patrons, clients, and policies: patterns of democratic accountability and political competition*. (s. 1-49), New York: Cambridge University Press.

Kocaoğlu, M. (2015). *Yerel yönetimlerde katılım kültürü (Konya Büyükşehir Belediyesi örneği (Yayımlanmamış doktora tezi)*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kocaoğlu, M. (2021) Yönetişim odaklı kent ve katılım, Özer M. A. içinde *Kent ve... : Kent'e disiplinlerarası yaklaşım*. (s. 279-308), Ankara: Gazi Kitabevi.

Kocaoğlu, M. ve Fural, M. (2018). Yerel yönetimlerde yönetim uygulamaları: Serik Belediyesi örneği. *Asia Minor Studies International Journal of Social Sciences*, 6(AGP Özel Sayısı), s. 150-165.

Koehn, D. (2019). *Toward a new (old) theory of responsibility: Moving beyond accountability*. Springer: Cham.

Kovač, P. (2019). Legal remedies in exercising the right to information: A comparative overview. Dragos D. C., Kovač P. ve Marseille A. T. içinde, *The laws of transparency in action: A European perspective* (s. 639-658), Cham: IIAS & Palgrave Macmillan.

Locke, J. (2012). *Yönetim üzerine ikinci inceleme (2.Baskı)*, (Çeviri: Fahri Bakırcı). Ankara: Ebabil Yayınları.

Manin, B., Przeworski, A. ve Stokes, S. C. (1999) Introduction. Manin B., Przeworski A. ve Stokes S. C. içinde, *Democracy, accountability, and representation* (s. 1-26), Cambridge: Cambridge University Press.

Marique, Y ve Slautsky, E. (2019). Freedom of information in France: Law and practice. Dragos D. C., Kovač P. ve Marseille A. T. içinde, *The laws of transparency in action: A European perspective* (s. 73-118), Cham: IIAS & Palgrave Macmillan.

Mikuli, P. ve Kuca, G. (2021). Introduction. Mikuli P. ve Kuca G. içinde. *Accountability and the law: Rights, authority and transparency of public power*. (s. 1-6), New York: Routledge.

Nabatchi, T. ve Leighninger, M. (2015). *Public participation for 21st century democracy*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Neamtu, B. ve Dragos, D. C. (2019). Freedom of information in the European Union: Legal challenges and practices of EU institutions. Dragos D. C., Kovač P. ve Marseille A. T. içinde, *The laws of transparency in action: A European perspective* (s. 11-70), Cham: IIAS & Palgrave Macmillan.

Noveck, B. S. (2010) The single point of failure. Lathrop D. ve de Ruma L. içinde. *Open government: Collaboration, transparency, and participation in practice*. (s. 49-70), Sebastopol: O'Reilly Media Inc.

O'Reilly, T. (2010). Government as a platform. Lathrop D. ve de Ruma L. içinde. *Open government: Collaboration, transparency, and participation in practice*. (s. 11-39), Sebastopol: O'Reilly Media Inc.

OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development) (2010). *Accountability and transparency: A guide for state ownership*. Paris: OECD Publishing.

OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development) (2017), *OECD budget transparency toolkit: Practical steps for supporting openness, integrity and accountability in public financial management*. Paris: OECD Publishing.

OECD (Organisation for Economic Co-Operation and Development) (2002), *Public sector transparency and accountability: Making it happen*. Paris: OECD Publishing.

Oliver, R. W. (2004) *What is transparency?*. New York: McGraw Hill.

Özbudun, Ergun. (1976). *Social change and political participation in Turkey*. New Jersey: Princeton University Press.

Parlak, B. ve Sobacı, Z. (2010). A comparative analysis of local agenda 21 websites in Turkey in terms of e-participation. Reddick C. G. içinde. *Politics, democracy, and e-government: participation and service delivery*. (s. 75-93), New York: IGI Global.

Rousseau, J. J. (1997). *Toplum Anlaşması (4.Baskı)*, (Çeviri: Vedat Günyol). İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları.

Sgrò, F. (2021). Transparency and Accountability of the Italian public administration in the context of public procurement: The case of below-threshold contracts. Mikuli P. ve Kuca G. içinde. *Accountability and the law: Rights, authority and transparency of public power*. (s. 174-192), New York: Routledge.

Spada, P. ve Allegretti, G. (2019). When democratic innovations integrate multiple and diverse channels of social dialogue: Opportunities and challenges. Adria M. içinde. *Using new media for citizen engagement and participation*. (s. 35-59), Hershey: IGI Global Publishing.

Topidi, K. (2021). Accountability in the globalised digital age: Online content moderation and hate speech in the European Union. Mikuli P. ve Kuca G. içinde. *Accountability and the law: Rights, authority and transparency of public power*. (s. 9-27), New York: Routledge.

UN-HABITAT ve Transparency International (2004). *Tools to support transparency in local governance*. Nairobi: UN-HABITAT.

Vedaschi, A. (2021). Transparency and accountability versus secrecy in intelligence operations: An Italian case study. Mikuli P. ve Kuca G. içinde. *Accountability and the law: Rights, authority and transparency of public power*. (s. 80-101), New York: Routledge.

Viola, L. A. ve Laidler, P. (2021). On the relationship between trust, transparency, and surveillance. Viola L. A. ve Laidler P. içinde. *Trust and transparency in an age of surveillance*. (s. 3-18), New York: Routledge.

Yentürk, Nurhan, Kurtaran, Yörük, Uran, Şaylan, Yurtagüler Laden, Akyüz Alper ve Nemitli Gülesin (2007). *İstanbul gençliği – STK üyeliği bir fark yaratıyor mu?* İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Sivil Toplum Kuruluşları Eğitim ve Araştırma Birimi. http://proje.akdenizbelbir.gov.tr/Dosyalar/genclik_arastirmasi.pdf.

Yılmaz, Volkan ve Bahçeci, Devlin (2014). *Gençlerin siyasi katılımı*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

BÖLÜM X

ENERJİ DÖNÜŞÜMÜ VE İKLİM POLİTİKALARI UYGULAMALARINDA YEREL BOYUT: YENİLENEBİLİR ENERJİ PROJELERİ İZİN SÜREÇLERİNDE YEREL KATILIMIN ÖNEMİ

Local Aspects in Energy Transition and Climate Policy Applications: The Importance of Local Participation in Permitting Processes of Renewable Energy Projects

Sırrı Uyanık

(Dr. Öğretim Üyesi), KTO Karatay Üniversitesi,

E-posta: sirri.uyanik@karatay.edu.tr

ORCID: 0000-0002-9455-2986

1. Giriş

İklim değişikliği çağımızın en önemli meydan okumalarından biridir. İnsanlığın neredeyse 200 yıllık bir süreç sonunda ulaştığı refah ve zenginlik seviyesine, fosil (kömür, petrol ve gaz) yakıtlara dayalı bir enerji sisteminin getirdiği bir medeniyet diyebiliriz. Ancak bu kalkınma, ekonomik gelişme, refah ve zenginlik düzeyinin insanlığa ödediği en önemli bedellerden birisi de, büyük ölçüde fosil yakıtların kullanımı sonucu yayılan sera gazlarının yol açtığı küresel ısınma sonucu iklim değişikliği sorunuyla karşı karşıya kalınması oldu. Sorunun getirdiği sonuçların etkilerini sınırlamak için, yoğun uluslararası müzakereler sonucunda, sera gazı salımlarının önce azaltılması sonra da tamamen durdurulması gerektiği konusunda genel bir mutabakat oluşmuştur. Net-sıfır olarak adlandırılan bu hedeflere ulaşılabilmesi için çizilen yol haritalarından birisi enerji dönüşümüdür. Mesela Avrupa Birliği 2050 yılında iklim-nötr bir kıta olmayı hedeflemektedir. Enerji dönüşümü denince de aklımıza ilk olarak

elektrik üretiminde fosil yakıtlardan yenilenebilir enerji kaynaklarına ve enerji depolamaya geçiş süreci geliyor. Uluslararası Enerji Ajansı'na (IEA) göre, yenilenebilir enerjiler 2025 itibarıyla küresel olarak büyük paya sahip elektrik üretim kaynağı olacaktır (Hodgson ve Bernard, 2022). Bu bağlamda, Avrupa Birliği'nin, iklim hedeflerine ulaşmak için güneş ve rüzgâr üretim kapasitelerini 2025'te iki katına, 2030'da ise üç katına çıkarmış olması gerekmektedir (Avrupa Komisyonu, 2023). Ancak yeni ve temiz sayılan bu enerji kaynakları alanındaki bütün gelişmelere ve fiyat düşüşlerine ve toplumsal ilgi ve yönelime rağmen, dönüşümün istenen hızda olmaması da dikkat çeken bir başka gelişmedir. Bu durum dönüşümü geciktirerek net-sıfır hedeflerine ulaşılmasını zor hale getirecek gibi gözükmektedir. Aynı zamanda da finansal, toplumsal ve çevresel maliyetleri artıracak bir etki yapmaktadır. Örneğin küresel olarak dünyadaki elektrik üretiminin %40'a yakın bir bölümü hala kömürden temin edilmektedir (IEA, 2023).

Son zamanlarda enerji dönüşümünün önündeki en büyük engel olarak nitelenen yeterli düzeyde ve hacimde yenilenebilir enerji projeleri gerçekleştirilememesi konusu incelendiğinde, öne çıkan en önemli sorunların proje sahalarındaki yerel yönetimlerle ve halkla ilişkiler, izinler, çevreye olumsuz etki kaygıları, uygun arazi temini, malzeme yetersizliği gibi hususlar olduğu göze çarpmaktadır (de Vos ve Sawin, 2012). Ayrıca, özellikle rüzgâr ve güneşle ilişkilendirilen “kesintili” ve “değişken” üretim konusu da, bu projelerin istenen yoğunlukta gerçekleştirilememesinin temel teknik nedenlerinden biri olarak açıklanmaktadır (Bisercic ve Bugaric, 2021).

Sosyo-politik bir bakış açısıyla incelendiğinde, genel olarak Dünyada ve Türkiye'de enerji alanında yasal çerçeve ve kurumsal alanda yapılan düzenlemeler merkezî bir bakış açısını yansıtmaktadır. İstisna olarak Almanya, Danimarka ve Yeni Zelanda gibi bazı ülkelerde yenilenebilir enerji yatırımlarının büyük bölümünün yerel yönetimlerin de içinde bulunduğu yerel örgütlenmelere ve enerji kooperatiflerine ait olduğu ve durumun enerjide yerleşme ve demokratikleşmeyi teşvik ettiği gözlenmiştir (Bilgiç ve Acet, 2019). Yerel muhalefetin direncinin kırılması ve sosyal kabul edilebilirliğin sağlanabilmesi açısından yerel katılım çok önemli bir rol oynamaktadır. Örneğin Almanya'da kurulan güneş enerji üretim tesislerinin yarısının yerel halk ve enerji kooperatiflerinin mülkiyetinde olduğu bilinmektedir. Bu durum, yerel yönetimler ve enerji demokrasisi açısından tarihi bir fırsat olarak nitelendirilmiştir (Uyanık, 2018).

Enerji dönüşümü, enerjide altyapı dönüşümünü de beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda büyük ve merkezi konvansiyonel elektrik üretim tesisleri yerine çok daha fazla sayıda, dağıtık, daha küçük ölçekli, çok sayıda sahipleri olan ve daha yerel nitelikli elektrik üretim noktaları oluşmaktadır. Bu durum, elektrik şebeke işletmecileri açısından aynı kapasiteli enerjiyi aktarmak için daha fazla bağlantı ve hat anlamına gelmektedir (Hodson, 2023). Şebekeye Bağlantı izni alabilmek için yarışan projeler uzun kuyuklar ve bekleme süreleri ile karşılaşmaktadırlar. Oysa, enerji dönüşümüne uygun yeterli iletim altyapısının oluşturulmasının, yeni rüzgâr ve güneş santrallerinin hızla inşa edilebilmesi için ön şartlardan birisi olduğu konusu tartışılmaz olarak kabul edilmektedir (Saul vd., 2023). Bu konudaki engellerin ve yerel muhalefetin aşılabilmesi için İngiltere’de iletim hatlarının yakınlarından geçeceği yerel ev sahiplerine hat yapımlarını kabullenmeleri için tazminat benzeri bir bedel ödenmesi bile önerilmektedir (Millard, 2023).

Yukarıda özetlediğimiz sorunların çözümünde yerel boyut önem kazanmaktadır. Yerel yönetimler, merkezi yönetime göre daha “yer”e daha yakın, daha hâkim oldukları bu “dağıtık, “desantralize” ve (niteliği gereği daha “demokratik”) yeni düzenin ana aktörleri olmak zorundadırlar. Çünkü bu yeni tesisler ve yeni enerji sistemi daha fazla oranda fiziki ve toplumsal tabana yayılmış olmak zorundadır. Bu durum da, finansmanından inşaatına, çevresel etkilerinden istihdam imkânlarına, tedarik zincirlerinden toplumsal ve ticari faydalarına kadar bütün alanlarda yerel toplumsal katılımın en üst düzeyde sağlanmasını gerektirmektedir. Birçok çalışmada yerel ölçek, son kullanıcı enerji maliyetlerinin düşürülmesi ve yenilenebilir enerji politikalarının uygulamaya geçirilmesi için en uygun ölçek olarak değerlendirilmektedir (Vidalenc, 2017). Düşük karbonlu ve sürdürülebilir bir enerji sistemine geçiş sürecinde yerel yönetimlerin kilit rolleri de, birçok uluslararası antlaşma ve belge ile BM Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri arasında yer almıştır (Avrupa Parlamentosu [AP], 2018; IEA, 2016; International Renewable Energy Agency [IRENA], 2016; Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı [BMKP], 2018; Birleşmiş Milletler [BM], 2015).

Bu çalışmanın amacı, iklim politikalarıyla uyumlu enerji dönüşümü için daha etkin yerel idari izin düzenlemelerin yapılabilmesi ve yerel düzeyde yönetim kapasitesinin geliştirilmesi amacıyla hizmet edebilmek için mevcut sorunların daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmaktır.

Bu amaçla önce literatürde konu ile ilgili yaklaşımlar incelenecek sonra güncel yayın taraması ile ABD, AB ve Türkiye’de gündeme getirilen sorunlar

incelenip analiz edilecek ve son olarak tartışma sonuçları değerlendirilerek öneriler ile bitirilecektir.

2. Yerel Muhalefet Sorununa Yaklaşımlar ve “NIMBYISM”

Büyük endüstriyel tesisler ile altyapı ve enerji projelerinin konuşlandıkları yörelere etkileri nedeniyle yerel, ulusal ve hatta uluslararası düzlemlerde muhalefetle karşılaşmaları, uzun zamandan bu yana bilinen bir olguydu. Ancak konu temiz ve sürdürülebilir enerji dönüşümlerine ilişkin altyapılar ve yenilenebilir enerji projeleri olunca, özellikle ulusal düzeyde ve ilke olarak önemli ölçüde halk desteği sağlandığı kabul edilmekteydi. Oysa yerel uygulama düzleminde tek tek proje ölçeğinde ve yeni yapılacak olan yenilenebilir enerji üretim tesisleri ve onları ulusal iletim ağına bağlayacak olan iletim hatları yapımında yerel protestolar ve muhalefet direnişi ile karşılaşıldığı da sık sık rastlanan bir durumdur. Bir başka deyişle, bir taraftan vatandaşlar genel olarak yenilenebilir enerji konusunda bireysel ve teorik olarak olumlu bir kaniya ve destekleyici bir bakış açısına sahiplerken, öte yandan, kendi yaşam alanlarına temas edildikçe tepkisel olmaya başlamaktadırlar (Reusswing vd., 2016). Bu durum konuyu çalışan bazı bilim insanları tarafından bir paradoks olarak nitelenirken, diğer bazı yazar ve araştırmacılar bu durumun aslında istisna olarak gelişen, çoğunlukla bilgi ve iletişim eksikliğinden kaynaklanan bir sapma olduğunu iddia etmekte ve genel kabul oranının yerel düzeyde de yüksek olduğunu belirtmektedirler (Fraune ve Knodt, 2018; Carley vd, 2020). Bu kapsamda, yenilenebilir enerji projelerine karşı gelişen yerel direnişler küçümseyici ve olumsuz anlamda “NIMBY” sendromu kapsamında değerlendirilebilmektedir (Petrova, 2013). NIMBY – “Not in my back yard” (benim arka bahçemde olmasın!), öz olarak kendi bölgelerini korumaya çalışan yerel halkın gösterdiği bir karşı duruş ya da istenmeyen bir proje veya gelişmeye karşı yerel grupların ortaya koyduğu korumacı tutum ve muhalif taktikler olarak tanımlanabilir (Engin, 2022). NIMBY davranışı ile nasıl başa çıkılabileceğine ilişkin çeşitli yaklaşım ve öneriler getirilmiştir. Bunlardan en önemlisi önerilen tesis ve yatırımlara yerel halkın aktif ve etkin katılımının sağlanmasıdır. Planlama, karar alma ve uygulama süreçlerinde saydam bir paylaşım ve halkla açık iletişim yerel halkın katılımının önemli bir ön şartıdır. NIMBY kavramı her zaman bir çevresel bir kaygıyı barındırmayabilir, daha geniş anlamda bir sosyal kabul sorunu olarak da ortaya çıkabilir. Bu nedenle de bir sosyal uzlaşım temelinde katılımcı bir yöntemle çözümlenebilirse muhalefetin daha kötü boyutlara ulaşmadan önlenmesi umulur. Yerel düzeyde direniş oluştuktan

sonra kırılmaya ya da NIMBY ile başa çıkmaya çalışmak yerine, yer seçiminin katılımcı bir şekilde yapıp yerel halkın projeyi sahiplenmesinin sağlanması, en uygun yöntem olarak öne sürülmüştür (Shaw vd., 2015; Petrova, 2013).

Başka bazı araştırmacılar ise, yerel muhalefet konusunun daha geniş bir yerel sosyo-ekonomik çerçevede ve bu yerel yapı ile sosyal ve çevresel değerleri de dikkate alan bir bağlamda değerlendirilmesi gerektiğini savunmuşlardır. Bu anlamda, yerel düzeydeki yenilenebilir enerji proje uygulamaları teknik bir konu olmaktan çok siyasal ve sosyal çekişme ve pazarlıklara konu olan bir tartışma alanıdır (Aitken, 2010). Yenilenebilir enerji sistemlerinin sosyal boyutlarına ilişkin tartışmaların, küresel hedeflerle uyumlu üretim kapasitesinin artırılmasına yönelik politikaların yan ürünü olarak ortaya çıktığı da görülmektedir. Bir diğer deyişle, bu görüşe göre, sürdürülebilir kalkınma ve iklim politikalarında bir araç olarak görülen yenilenebilir enerji gelişimi, bütünüyle piyasa mekanizmalarına dayalı mevcut sosyo-politik çerçevede kutsal bir amaç haline dönüştürülmek istenmektedir (The Economist, 2023). Bu durum sürdürülebilirlik adına doğru olmayabilir. Merkezi bir planlama ve karar alma süreci ile çevresel ve ekonomik faydalar adına sürdürülebilir kalkınmanın toplumsal ayağı feda edilir ve yerel aktörlerin oynayabileceği katılımcı ve aktif rol göz ardı edilirse adil ve demokratik bir enerji dönüşümünden bahsedilemez. Bu nedenlerdedir ki, Kamu otoriteleri, toplumla birlikte toplumsal olarak kabul edilebilir politika ve eylemlerin arayışında olmak yerine, “üstün” hedefler uğruna buyurgan politika ve kararları kabul ettirmenin yollarını aramamalıdır (Peker, 2013).

3. Enerji Projelerinde İzinler, Karar Alma Süreçleri ve Yerel Sosyal Kabul

Özellikle ABD ve Avrupa Birliği örneklerine baktığımızda, yenilenebilir enerji projelerinin istenen hızla gerçekleştirilememesinin en önemli sebebi olarak izin süreçlerinin uzaması gösterilmektedir. Uzun dönemli ve ulusal düzeyli hedefler ülkelerin başkentlerinde kararlaştırılırken bireysel anlamda tek tek projeler için gerekli izin ve onaylar bazen bu kararlardan habersiz veya bu kararlarla kendini bağlı saymayan yerel düzeydeki idareler ve yöneticiler tarafından verilmektedir. Bu idareler çoğunlukla da yetkin elemanları bulunmayan ve kaynakları daha kısıtlı kurumlardır. Sonuç olarak, bir yandan, enerji politika, strateji ve hedefleri ulusal düzeyde ülkelerin başkentlerinde merkezi politikacılar tarafından belirlenirken, öte yandan projelerin uygulanmasının yerel düzeyde ve yerel yönetimlerin yetki ve sorumluluk alanlarında gerçekleştiği bir resimle karşı karşıya kalınmaktadır. Ortaya çıkan tabloda gerekli ilerlemeler sağlanamayınca

da, bu idareler ve yerel yöneticileri ulusal çıkarlar ve hedeflerin (ve hatta küresel düzeydeki yaşamsal sorunların!) önemini kavrayamadıkları gibi suçlamalarla karşılaşabilmekte ve gelişmelerden bu tür sonuçlar çıkarılabilmektedir (Mathis, 2022). Bu yüzden de, hem merkez-yerel arasındaki ilişkilerde daha iyi işbirliği, hem de yenilenebilir enerji projelerine yönelik izin ve onay süreçlerinde reform ihtiyacı, gerek Avrupa Birliği, gerekse de ABD’de son zamanlarda sıkça gündeme getirilmektedir (McGinty ve Connaughton, 2022). Avrupa Birliği yenilenebilir enerji hedeflerini daha da yükseltmeleri ve izin süreçlerini hızlandırmaları için üye ülkeleri teşvik etmekte ve baskı yapmaktadır. Yapılan bir çalışmada, bazı Birlik üyesi ülkelerde, güneş ve rüzgâr tesisleri için yapılan izin ve onay başvurularının tamamlanmasının on yıla kadar sürdüğü tespit edilmiştir (Avrupa Komisyonu, 2023). Oysa Avrupa Birliği hukuki düzenlemelerine göre bu sürecin iki yılı aşmaması gerekmektedir (Hancock ve Hodgson, 2023). Bu nedenle de hem endüstri çevreleri ve iş dünyası, hem de çevre ve iklim savunucuları izin ve onay süreçlerinin hızı ve içeriği konusunda oldukça şikâyetçidirler. Örneğin, ABD’de iklim değişikliği ile mücadele kapsamında enerjide karbonsuzlaşma ve net sıfır hedeflerine ulaşılabilmesi için binlerce yeni güneş ve rüzgâr çiftliğine ihtiyaç duyulduğu konusunda neredeyse herkes mutabıktır. Gerek Obama yönetimi zamanında gerekse güncel olarak Biden yönetimi döneminde özellikle rüzgâr ve güneş projeleri çeşitli teşviklerle desteklenmektedir. Obama döneminde yeşil enerjinin 90 milyar USD civarında bir yatırım aldığı tahmin edilmektedir (The Economist, 2015). Federal düzeyde vergi muafiyetleri temel teşvik aracı iken eyaletlerin yarısından fazlasında yenilenebilir enerji için belli oranlarda zorunlu hedefler getirilmiştir. Kaliforniya eyaleti bu hedefi %50’ye çıkarmıştır. Öte yandan ulusal ve eyaletler düzeyindeki bu hedefler uygulama aşamasında yerel düzeyde büyük çoğunlukla muhalefetle karşılaşmaktadır. The New York Times, konuya bir örnek olarak bir yerel yönetim biriminde sadece bir rüzgâr santrali için 19 kez danışma toplantıları organize edilmek durumunda kaldığını belirtmiştir (Gelles, 2022). Bir başka örnekte (Cape Cod), bir deniz üstü rüzgâr çiftliği için yapılan uzun süreli başvurular nihai olarak mahkeme süreçlerinde takılıp engellenmiştir.

Son zamanlarda neredeyse bütün dünyada, değişik boyut ve ölçülerde, yenilenebilir enerji projelerinden birçoğuna karşı (daha önceleri geleneksel ya da konvansiyonel olarak adlandırılan nükleer, termik ve barajlı hidroelektrik enerji üretim tesisleri bağlamında yoğun olarak alışık olunan) muhalefet hareketlerine artan ölçüde tanık olunmaktadır. Bu durum incelendiğinde, yerel toplulukların çevresel endişeler, mevcut yerel gelir kaynaklarını ve yöntemlerini

kaybetme korkusu, proje ile yaratılacak değerden adil biçimde pay alma çabası ya da basitçe ve yakınca karar alma süreçleri dışında kalma gibi nedenlerle tepki gösterdiği görülmektedir. Bu tepkiler ve yerel muhalefet, yerine ve projesine göre değişiklik gösterse de, netice itibarıyla projelerin gerçekleştirilmesinin en iyi ihtimalle gecikmesine (eğer tamamen iptaline kadar gidilmediyse) yol açtığı gözlenmektedir. Bu konuda yapılan bir alan araştırmasında yerelde örneğin rüzgâr enerji sistemlerine dönük gelişen muhalif tutumların bu enerji türünün gelişimini yavaşlattığı ve karmaşık bir konu haline dönüştürdüğü belirlenmiştir (Kılıç vd., 2019).

Bu konudaki sorunların farkına varılmasıyla birlikte çözüm önerileri geliştirilmeye ve politikalar oluşturulmaya da başlanmıştır. Dünya örneklerine baktığımız zaman, Almanya'da özellikle başlangıçta yenilenebilir enerji üretim maliyetlerinin ve son kullanıcıya olan faturaların yüksekliği tüketicilerin tepkisine yol açmış ve yerel kabul edilebilirlik konusunda güçlük yaşanmasına sebep olmuştur (Aydınoglu, 2020). Almanya bu güçlüğü 2017'de yapılan bir hukuki değişiklik ile yurttaşların (özellikle karasal rüzgâr santrallerinden elektrik) üretim sürecinin doğrudan bir parçası yapıldığı yerel enerji toplulukları oluşumlarını teşvik ederek aşmaya çalışmıştır. Bu konuda büyük ölçüde de başarılı olduğu belirtilmektedir.

Yaptığımız incelemeler sonucunda, yerel kabul edilebilirliğin belli ölçütleri olduğunu söylemeliyiz. Bunların başında bölgede ekonomik olarak değer artışına yol açacak yatırımların yapılması, yatırımların doğa koruma ve çevre hukukundan kaynaklanan standartlara uygun yapılıyor olması, o yörenin enerji tedarikinde kendi kendine yeter olmasını desteklemesi ve karar süreçlerinde yerel katılım ilkesini desteklemesi gelmektedir. Sosyo-politik, ekonomik ve yerel katılım gibi açılardan kabul edilebilirlik ölçütlerini karşılayan projelerin enerji demokrasisinin gelişimi bakımından da büyük katkı yapacağı açıktır. Sosyal kabulün sağlanmadığı bir enerji yatırımı genel olarak muhalefete, gecikmeye ya da sonunda tamamen iptale gitmektedir (Devine-Wright ve Clayton, 2010; Peker, 2013). AB'de, izin süreçlerinin etkin biçimde hızlandırılabilmesi için yerel halk katılımı ve sosyal kabulün sağlanmasını önemli bir koşul olarak görmekte ve bu kapsamda ulusal stratejik plan ve hedeflerin yerel düzeyde uygulama plan ve projelerine dönüştürülmesi gereğini vurgulamaktadır (Avrupa Komisyonu, 2023).

Türkiye'de de zaman zaman yenilenebilir enerji özellikle rüzgâr projelerine karşı yerel muhalefet ve direnç söz konusu olmaktadır (OdaTV, 2019; Sözcü, 2022; Sendika.org, 2016; TMMOB-EMO, 2015; BirGün, 2021; Cumhuriyet,

2023; Artı Gerçek, 2023; OdaTV, 2023; Ege Telgraf, 2022; Haber Hürriyeti, 2021). Bir kaç örnek sıraladığımız bu muhalefet davranışlarındaki temel motiflere baktığımızda;

- proje yer seçimlerine halkın başlangıçta dâhil edilmediğini ve merkezden, doğrudan tepeden inmece bir yaklaşımla alanların belirlendiğini, bunun da yerel halk üzerinde olumsuz bir etki yaptığı,
- belirlenen alanların turizm ve tarım-hayvancılık (özellikle mera) amaçlı kullanım ile çakıştığını ve o amaçlar ile yarış ve rekabet halinde olduğunu,
- proje etkileri ile proje yer seçiminde belirlenen alanların doğa ve çevre koruma gerekçeleri ile hareket eden kesimler ile yerel halkın kaygılarını gidermediğini,
- bir çoğunda tipik NIMBY, yani, “biz temiz enerjiye karşı değiliz ama burada değil başka yerde yapılınsın!” davranışı gözlemlendiğini,
- yerel geçim kaynakları üzerinde baskı yaratacağı hatta onları yok edeceği kaygısının yerel halkta yaygın olduğu,
- projeden elde edilecek mali ve ekonomik getirilerin paylaşımı için yerel halkın gözetilmediği,
- gürlütü ve görüntü kirliliği de gündeme getirilen diğer konulardan. “Karşı değiliz ama parçası da değiliz” gibi yaklaşımlar da söz konusu. İzin ve ruhsatlardan haberimiz yok deniyor.
- tarihi ve tabii mirasın korunması gereğinin göz ardı edildiği,
- projelerin büyük sermaye grupları tarafından onların çıkarına olarak gerçekleştirildiği,
- yenilenebilir enerjinin yerel enerji demokrasisi için bir fırsat olmasına karşın merkezi ve dayatıcı politikalar yüzünden bu yolda ilerlenemediği vurgulanmaktadır.

Ülkemizde bütün enerji yatırımları gibi yenilenebilir enerji yatırımları için de merkezden alınan kararların yukarıdan aşağıya hiyerarşik bir yapı içinde planlama ve uygulama süreçlerinin yerelde sürdürüldüğü bir yapı mevcuttur. Bu durumun yerel ölçekte kamusal yararın korunması ilkesi ve yerel demokrasi ile çeliştiği unutulmamalıdır. Yerel halkın zamanında planlama ve uygulama süreçlerine katılımı, hem sosyal kabulün arttırılmasına hem yerel ekonomik yaşamın güçlenmesine ve getirilerin adil paylaşımına hem de sosyo-mekansal etkilerin daha iyi yönetilmesine katkı sağlayacaktır (Demir ve Ataöv, 2021).

Türkiye’de yenilenebilir enerji alanında yerel oluşumların önünün açılabilmesi için bir takım düzenlemeler yapılmakta olduğunu görüyoruz. Öncelikle yerel yönetimlerin de ortak olduğu enerji kooperatifleri oluşturulabilmesi için yasal düzenlemeler 2012’de yayınlanan Türkiye kooperatifçilik stratejisi ve eylem planında yer almıştır. Ancak daha da önemlisi 2013 yılında yürürlüğe giren ve “Lisanssız üretim yönetmeliği” olarak bilinen elektrik piyasası düzenlemesidir. Bu kapsamda tüketimlerini birleştiren yerel yönetimler ve vatandaşlara 2 MW’a kadar yenilenebilir üretim tesisi kurma hakkı verilmiştir. 2018 yılına gelindiğinde 20’den fazla yenilenebilir enerji kooperatifi ve yerel oluşumun faaliyete geçtiği görülmektedir. Ama bu örnekler çok sınırlı olup projelerin çok büyük çoğunluğu orta ve büyük ölçekli enerji şirketleri tarafından geliştirilmektedir. Bu da yukarıda örneklerle özetlendiği gibi yerel halkın projelerin yer seçimine ve diğer süreçlerine katılımcı olamadığı ve temelde projelerin kullanacağı arazilerin başka yerel amaçlarla kullanılıyor olması, proje getirilerinden pay alınamayacağı ya da mevcut yararlı ve geçim sağlayan kullanımları engelleyeceği gibi nedenlerle, projeleri benimsememesine, hatta tepki geliştirmesine ve karşı direnişe yol açmakta ve izin süreçlerine engelleyici biçimde müdahil olma davranışlarını da artırmaktadır. Özellikle yenilenebilir enerji projelerinin birçoğunu kapsamına alan YEKA (yenilenebilir enerji kaynak alanları) programı, mevzuatı ve uygulamaları tamamen merkezi yönetim kurum ve kuruluşları tarafından belirlenmektedir.

4. Sonuç ve Öneriler

Küresel gündemin en önemli maddelerinden biri olan iklim politika hedeflerine yönelik olarak geliştirilen enerji dönüşümü yol haritalarının önündeki en büyük engel olarak yeterli düzeyde ve hacimde yenilenebilir enerji projeleri gerçekleştirilememesi gerçeği bir çok akademisyen ve uygulamacı tarafından artan oranda dile getirilmeye başlanmıştır. Bu konuya ilişkin nedenler araştırıldığında ise, öne çıkan en önemli sorunlar olarak, proje sahalarındaki yerel yönetimlerle ve halkla ilişkilerde ortaya çıkan sorunlar ile ilgili kamu yönetimlerinden gerekli izinlerin alınmasında yaşanan gecikmeler göze çarpmaktadır. Bu durum, yönetimde merkez-yerel çelişkinin bir uzantısı gibi değerlendirilebilir: uzun dönemli politikalar ve ulusal düzeyli hedefler ülkelerin başkentlerinde kararlaştırılırken, bu politika ve hedeflere ulaşılabilmesi amacıyla gerçekleştirilmeleri gereken tek tek projeler için gerekli izin ve onaylar bazen bu kararlardan habersiz veya süreçte yer almadığı için bu kararları umursamayan yerel düzeydeki idareler ve yöneticiler tarafından verilmektedir. Bu idareler

kararlarını alırken yerel toplulukların rızasına ve kabulüne dayanmak zorunda olan kaynakları kısıtlı kurumlardır; çoğunlukla da yetkin elemanları bulunmayan ve kaynakları daha kısıtlı kurumlardır.

Yerel yönetimlerin yenilenebilir enerji projelerinde sürecin bir parçası ve hatta kısmen sahibi olabilmesinin, bütün proje geliştirme süreçlerini, izin ve onayları kolaylaştırması beklenir. Yerel yönetimler öncülüğündeki yerel oluşum ve kooperatiflerin etkin bir biçimde yenilenebilir enerji projelerini hayata geçirmesi hem ortaya çıkacak sorunların çözümünde avantaj sağlayarak enerji dönüşümünün hız kazanmasına katkı yapabilir, hem de yerel enerji demokrasisinin güçlendirilmesini sağlayabilir. Bunun için yerel yönetimlerin öncelikle teknik ve ekonomik donanımlarını güçlendirerek yörelerinin yenilenebilir enerji potansiyelini çok iyi belirlemeleri, gerekli ortaklık ve işbirliklerini sağlamaları, stratejik öncelik ve hedefleri ortaya koyarak iyi bir planlama süreci ile bu planları uygulamaya geçirmelidirler.

Aslında bütün kamusal izin ve onay süreçlerinde geçerli olması gereken “tek noktadan başvuru alıp izin verme” (one-stop-shop) sürecinin özellikle Yenilenebilir enerji projelerinin izin ve onay süreçlerinde uygulanması önem arz etmektedir. Bu yapılanmanın özellikle yerel yönetimler düzeyinde olması süreci kısaltıp hızlandıracak takibini kolaylaştıracaktır. Bu ofisler aracılığıyla yenilenebilir enerji proje alanlarının seçim değerlendirme ve uygulamaları da yapılmalıdır. Bilindiği gibi şu anda yenilenebilir enerji özel proje alanları (YEKA), ülkemizde de Enerji ve Tabii kaynaklar Bakanlığı tarafından belirlenmektedir. Ancak uygulamada, yukarıda saydığımız sosyal kabul, yerel imar planı yapım ve onaylanması ve yerel muhalefet sorunları nedeniyle bir takım güçlüklerle yoğun olarak karşılaşıldığı gerçeği göz önüne alınırsa bu karar sürecine yerel yönetim ve oluşumların dâhil edilmesi gereği doğmaktadır.

Yeni araştırma konuları olarak, sadece yerel muhalefete odaklanan çalışmalardan ziyade, yerel desteğin nasıl oluştuğunun da incelenmesi gerekir. Enerjide yerel muhalefetin anlaşılması gereği, muhalefeti idare etmek veya ondan sakınmanın yollarını bulmak gibi yöntemlerden ziyade proje geliştirme süreçlerinin yerel halkı ve sosyal bağlamı nasıl etkilediğini daha iyi anlamaya yönelik olmalıdır. Gezegenimizin yeni ve temiz enerji geleceği ve iklim mücadelesi açısından son derece önemli olduğu yukarıda ortaya koyulan “yenilenebilir enerji projelerinde sosyal boyut”ları gözetilen bir “yeni enerji dönüşümü yol haritası”, merkezi ve yerel yönetimlerle birlikte çizilmelidir.

Kaynakça

Aitken, M. (2010), Why we still don't understand the social aspects of wind power: A critique of key assumptions within the literature. *Energy policy*, 38(4), 1834-1841.

Artı Gerçek (2023), *GES'e karşı eylem yapan köylüler işkence ile gözaltına alındı*, 04.08.2023 tarihinde Artı Gerçek: <https://artigercek.com/cevre/ihd-urfa-gese-karsi-eylem-yapan-koyluler-iskenceyle-gozaltina-alindi-244466h> adresinden alındı.

Avrupa Komisyonu (2023), *Accelerating permitting for renewable energy, Flagship Technical Support Project*, 02.08.2023 tarihinde https://reform-support.ec.europa.eu/accelerating-permitting-renewable-energy_en adresinden alındı.

Avrupa Komisyonu (2023), *Accelerating permitting for renewable energy, Flagship Technical Support Project*, 02.08.2023 tarihinde Avrupa Komisyonu: https://reform-support.ec.europa.eu/accelerating-permitting-renewable-energy_en adresinden alındı.

Avrupa Parlamentosu [AP] (2018), Report on the role of EU regions and cities in implementing the COP 21 Paris Agreement on climate change (2017/2006(INI). A8-0045/2018). 20.07.2023 tarihinde AP: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-8-2018-0045_EN.pdf adresinden alındı.

Aydinoğlu, Z.N. (2020), Yenilenebilir Enerji Alanında Yurttaş Enerji Toplulukları (Bürgerenergiegesellschaft): Yerel Kabul Edilebilirlik Açısından Almanya Örneği, *Çankaya Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 5(1), 253-274.

Bilgiç, A.K. ve Acet, D.B. (2019), Yerel Yönetim Politikalarında Yenilenebilir Enerji, *Kent Araştırmaları Dergisi (Journal of Urban Studies)*, 10 (27), 410-446.

BirGün (2021), *Aydın'da köylülerden RES'e karşı eylem*, 02.08.2023 tarihinde BirGün: <https://www.birgun.net/haber/aydin-da-koylulerden-res-e-karsi-eylem-369776> adresinden alındı.

Birleşmiş Milletler [BM]. (2016), *Paris Anlaşması*, Özkaya-Özlüer, I., Turhan, E., Özlüer, F. ed., Çev.: Çamurdan, Y.B., 17.07.2023 tarihinde Ekoloji Kolektifi Derneği: https://ekolojikolektifi.org/wp-content/uploads/2017/11/Paris_Anlasmasi-ISBN-978-605-83799-1-6.pdf adresinden alındı.

Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı [BMKP] (2018), *Sürdürülebilir kalkınma hedefleri*, 11.07.2023 tarihinde <http://www.tr.undp.org/content/turkey/tr/home/sustainable-development-goals.html> adresinden alındı.

Carley, S., Konisky, D. M., Atiq, Z., Land, N. (2020), Energy infrastructure, NIMBYism, and public opinion: a systematic literature review of three decades of empirical survey literature. *Environmental Research Letters*, 15(9), 093007.

Cumhuriyet (2023), *Yurttaşlar güneş enerji santrali projesi ne tepki gösterdi: traktörle eylem*, 5.04.2023 tarihinde Cumhuriyet: <https://www.cumhuriyet.com.tr/turkiye/yurttaslar-gunes-enerji-santrali-projesine-tepki-gosterdi-traktorlu-eylem-2075072> adresinden alındı.

de Vos, R., Sawin, J. (2012), *READY: Renewable Energy Action on Deployment: policies for accelerated deployment of renewable energy* (49-62) Academic Press.

Demir, B., Ataöv, A. (2021), Rüzgârdan Enerji Üretiminin Sosyo-Mekânsal Duyarlılık Alanları: İzmir Örneği, *Planlama*, 31(2), 337–351.

Devine-Wright, P., Clayton, S. (2010), Introduction to the special issue: Place, identity and environmental behaviour, *Journal of Environmental Psychology*, 30(3), 267-270.

Ege Telgraf (2022), *Keçi peyniri yerine güneş paneli mi yiyeceğiz?*, 06.06.2023 tarihinde Ege Telegraf: <https://www.egetelgraf.com/keci-peyniri-yerine-gunes-paneli-mi-yiyecegiz> adresinden alındı.

Engin, S. (2022), NIMBY; Sendrom Mu, Çevre Hareketi Mi?, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 8(58):1708-1716

Fraune, C., Knodt, M. (2018). Sustainable energy transformations in an age of populism, post-truth politics, and local resistance. *Energy Research & Social Science*, 43, 1-7.

Gelles, D. (2022), *The U.S. Will Need Thousands of Wind Farms. Will Small Towns Go Along?*, 01.07.2023 tarihinde The New York Times: <https://www.nytimes.com/2022/12/30/climate/wind-farm-renewable-energy-fight.html>? adresinden alındı.

Haber Hürriyeti (2021), *JES-RES_GES'e en güzel tepki... Davullar çaldı toplantı durdu*, 03.05.2023 tarihinde Haber Hürriyeti: <https://www.haberhurriyeti.com/haber/7286647/jes-res-gese-en-guzel-tepki-davullar-caldi-toplanti-durdu> adresinden alındı.

Hancock, A. ve Hodgson, C. (2023), *European wind industry attacks absurd Danish halt to approvals*, 08.02.2023 tarihinde Financial Times: <https://www.ft.com/content/b95220bb-650b-4e99-a688-3d36d53e9152> adresinden alındı.

Hodgson, C., Bernard, S. (2022), *Solar power expected to surpass coal in 5 years*, 16.06.2023 tarihinde Financial Times: <https://www.ft.com/content/98cec49f-6682-4495-b7be-793bf2589c6d> adresinden alındı.

Hodson, H. (2023), The electric grid is about to be transformed, The Economist-Technology quarterly içinde *The ultimate supply chains*, <https://www.economist.com/technology-quarterly/2023/04/05/the-electric-grid-is-about-to-be-transformed> adresinden alındı.

IEA (2023), *Coal-Fired Electricity*, 02.08.2023 tarihinde Uluslararası Enerji Ajansı: <https://www.iea.org/reports/coal-fired-electricity> adresinden alındı.

International Energy Agency [IEA] (2016), *Energy technology perspectives 2016 - towards sustainable urban energy systems*, 02.08.2023 tarihinde IEA: https://iea.blob.core.windows.net/assets/37fe1db9-5943-4288-82bf-13a0a0d74568/Energy_Technology_Perspectives_2016.pdf adresinden alındı.

International Renewable Energy Agency [IRENA]. (2016). *Renewable energy in cities*, 05.11.2022 tarihinde IRENA: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2016/IRENA_Renewable_Energy_in_Cities_2016.pdf?rev=57732a726d8047fe87da57b4511697d7 adresinden alındı.

Kılıç, Ç., Yılmaz, M., Sari, R. (2019). Rüzgâr Enerji Sistemlerinin Sosyal Kabul Dinamiklerini Anlamak (Understanding Social Acceptance Dynamics of Wind Energy Systems). In *Rüzgâr Enerji Sistemlerinin Sosyal Kabul Dinamiklerini Anlamak (Understanding Social Acceptance Dynamics of Wind Energy Systems)*.

Mathis, W. (2022), *Renewable Power's biggest mistake was a promise to always get cheaper*, 17.07.2023 tarihinde Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-11-07/wind-giant-rues-promise-that-renewable-power-could-be-free> adresinden alındı.

McGinty, K., Connaughton, J. (2022), *Energy Permitting Needs Reform*, 02.08.2023 tarihinde Cloumbia SIPA Columbia Energy Exchange: <https://www.energypolicy.columbia.edu/energy-permitting-needs-reform/> adresinden alındı.

Millard, R. (2023) *Pay UK households to accept new power lines, report urges*, 04.08.2023 tarihinde Financial Times: <https://www.ft.com/content/8eeec1ecd-59ef-474a-8d7f-909da735063a> adresinden alındı.

OdaTV (2019), *Köylü neden eylem yaptı*, 05.04.2023 tarihinde OdaTV: <https://www.odatv4.com/guncel/koylu-neden-eylem-yapti-24071920-165602> adresinden alındı.

OdaTV (2023), *Bir holding daha köylünün arazisine göz dikti*, 02.06.2023 tarihine OdaTV: <https://www.odatv4.com/siyaset/bir-holding-daha-koylunun-arazisine-goz-dikti-amac-koyu-bosaltmak-89592665> adresinden alındı.

Peker, Z. (2013), Yenilenebilir enerji gelişimlerinin sosyal boyutu. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(4), 663-691.

Petrova, M. A. (2013), NIMBYism revisited: public acceptance of wind energy in the United States. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Climate Change*, 4(6), 575-601.

Reusswig, F., Braun, F., Heger, I., Ludewig, T., Eichenauer, E., Lass, W. (2016), Against the wind: Local opposition to the German Energiewende, *Utilities Policy*, 41, 214-227.

Saul, J., LaPara, C., Dlouhy, J.A. (2023), *Permits for US Energy Projects Are So Bad Unlikely Allies Emerge*, 04.08.2023 tarihinden Bloomberg: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-06-07/renewable-energy-projects-are-held-up-by-us-permitting-rules> adresinden alındı.

Sendika.org (2016), *Ayvacık'ta planlanan rüzgâr santrali'ne tepki: temiz enerji değil talan!*, 20.07.2023 tarihinde <https://sendika.org/2016/05/ayvacikta-planlanan-ruzgar-santraline-tepki-temiz-enerji-degil-talan-351578/> adresinden alındı.

Shaw, K., Hill, S. D., Boyd, A. D., Monk, L., Reid, J., & Einsiedel, E. F. (2015). Conflicted or constructive? Exploring community responses to new energy developments in Canada. *Energy Research & Social Science*, 8, 41-51.

Sözcü (2022), *Antalya'da RES'e karşı bölge halkı eylem yaptı*, 05.08.2023 tarihinde Sözcü: <https://www.sozcu.com.tr/2022/gundem/antalyada-rese-karsi-bolge-halki-eylem-yapti-7395671/> adresinden alındı.

The Economist (2015), *Wondering about wind*, 01.08.2023 tarihinde The Economist: <https://www.economist.com/united-states/2015/08/01/wondering-about-wind> adresinden alındı.

The Economist (2023), *America needs a new environmentalism*, 04.08.2023 tarihinde The Economist: <https://www.economist.com/united-states/2023/01/29/america-needs-a-new-environmentalism>, adresinden alındı.

Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği-Elektrik Mühendisleri Odası [TMMOB-EMO] (2015), *Bodrumlulardan RES tepkisi*, 03.08.2023 tarihinde TMMOB-EMO: https://www.emo.org.tr/genel/bizden_detay.php?kod=111380 adresinden alındı.

Uyanık, S (2018), Uluslararası Yankılarıyla Enerji Politikalarında Bir Sürdürülebilirlik Deneyimi: Almanya ve Yenilenebilir Enerji, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1570-1584.

Vidalenc, E. (2017). Local energy planning in France: a way to reinforce energy transition. European Council for an Energy Efficient Economy için Konferans Bildirisi. 05.05.2023 tarihinde https://www.eceee.org/library/conference_proceedings/eceee_Summer_Studies/2017/3-

local-action/local-energy-planning-in-france-a-way-to-reinforce-energy-transition/2017/3-390-17_Vidalenc.pdf/ adresinden alındı.

Z Biserčić, A., S Bugarić, U. (2021), Reliability of baseload electricity generation from fossil and renewable energy sources, *Energy and Power Engineering*, 13(05), 190-206.

