



## Özel Sektörde Çalışan Yönetici ve Müdürlerin “Sürdürülebilirlik” Kavramına İlişkin Metaforik Algıları

Hande TAVAZAR<sup>1</sup>, Pınar GÜZEL<sup>2</sup>, Melike ESENTAŞ<sup>3</sup>,

<sup>1</sup>Doktora Öğrencisi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, <sup>2</sup>Doç. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, <sup>3</sup>Dr. Öğretim Üyesi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Spor Bilimleri Fakültesi, MANİSA

[Hande.tavazar@hotmail.com](mailto:Hande.tavazar@hotmail.com), [pnruguzel@yahoo.com](mailto:pnruguzel@yahoo.com), [melike.esentas@windowslive.com](mailto:melike.esentas@windowslive.com)

Geliş Tarihi/Received:

18.01.2018

Kabul Tarihi/Accepted:

10.05.2018

Yayın Tarihi/Published:

27.06.2018

### ÖZ

Bu araştırmanın amacı; özel sektör çalışanlarının “sürdürülebilirlik” hakkındaki düşüncelerini metaforlar aracılığıyla nasıl kavramsallaştırdığını ortaya koymaktır. Araştırmanın çalışma grubunu, İzmir ilindeki 23 özel sektör telekomünikasyon üst düzey şirket yönetici ve müdürleri oluşturmaktadır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmış ve olgu bilim yaklaşımı ile desenlenmiştir. Araştırmaya katılan yönetici ve müdürler iz sürme yöntemi (tracer) ile seçilmiştir. Sürdürülebilirlik kavramı ile ilgili metaforik algılarına ilişkin bulgulara göre katılımcı görüşleri 10 kavram ile tamalaştırılmıştır. Bu temalar; “yönetim süreci, planlama, verimlilik, örgütsel tatmin, çeşitlilik, fizyolojik ihtiyaç, örgütsel değişim, motivasyon, kazanma ve zaman yönetimi”dir. Bu temaların analizi sonucunda çıkan kodlar ise; tazi tavşan, kitap okuma, aile, ağaç, bisiklet, hız sabitleyici, tatil planı, yağmur, sakız, lastik, gökkuşağı, uçak, yemek yeme güdüsü, yılanın deri değiştirmesi, helezon, akü, güneş, spor ligi ve guguklu saat metaforları olarak adlandırılmıştır. Elde edilen verilerin analizi sonucunda, sürdürülebilirliğin iş yerinin performansına ve niteliğine olumlu yönde katkı sağlayabileceği söylenebilmektedir. Benzer çalışmaların kamu sektörü üzerinde de yapılması ve değerlendirilmesinin örgütlerin sürdürülebilirliğine katkı sağlayabileceğini bu araştırma sonucunda önerilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilirlik, özel sektör, metafor, nitel araştırma

### Sürdürülebilirlik, özel sektör, metafor, nitel araştırma

### ABSTRACT

The purpose of this research is to demonstrate how private sector workers conceptualize their thoughts on “sustainability” through metaphors. The study group of the research is composed of 23 private sector telecommunication top executives and managers in İzmir. In this study, qualitative research method was used and the case was designed with science approach. Managers and managers participating in the survey were selected by tracer method. According to findings on metaphorical perceptions of the concept of sustainability participants opinions were formed from 10 conceptual themes. These themes are; *Management process, planning, productivity, organizational satisfaction, diversity, physiological need, organizational change, motivation, winnig and time management*. The codes oh these theme are defined by the participants as; greyhound rabbit, book reading, family, tree, bicycle, speed stabilizer, holiday plan, rain, gum, rubber, rainbow, plane, eating, motive, snake skin change, helix, battery, sun, sports league and cuckoo clock metaphors. As a result of the analysis oh the data obtained, it can be said that sustainability can contribute positively to the performance and quality oh the workplace. This research reveals that conducting and evaluating similar studies within the public sector can contribute to the sustainability of organizations.

**Keywords:** Sustainability, private sector, metaphor, quality research

## 1. GİRİŞ

Çalışan bireylerin geneli günün büyük bir kısmını iş yerinde geçirmektedir ve bu durum bireylerin işe bağlı zamanlarını sağlıksız hale getirebilmektedir. Düzensiz beslenme alışkanlığı, uzun süreli hareketsiz çalışma tarzı bu sorunlara örnek verilebilir ve iş yerinin refahı ve gelişimi için işyeri çalışanlarının sağlığına önem verilmelidir (Bruton vd.,2012:3). İş yeri, çalışanların fiziksel, zihinsel ve duygusal sağlığını geliştirmeye odaklanmalıdır. Böylece daha üretken çalışanların olmasını ve çalışanların daha az bu tip sağlık problemleri karşılaşmaları, beslenme alışkanlıkları, sigara içme gibi kişisel alışkanlıkların değişmesi ile verimin ve iş yeri giderlerinin düşmesi de sağlanabilecektir. Bireylerin buldukları sosyal, ekonomik, çevresel faktörlerden dolayı hedefleri gündün güne değişebilmektedir. Bu da bireyin özgür iradesiyle karar verip katılabileceği rekreasyon faaliyetlerin tercihi konusunda değişimi beraberinde getirebilmektedir. Fakat birçok şeyin düzeni olduğu gibi serbest zaman değerlendirmede de olumlu sonuç alınabilmesi için düzenin olması gerekebilmektedir. Düzen sağlandığı sürece kişisel tatmin ve motivasyon artabilmektedir. Düzenin sağlanması için seçilen rekreasyon faaliyetinin sürdürülebilirliğinin sağlanması bireylerde içsel doyumu sağlayabilmektedir.

Sürdürülebilirlik, doğal tüketim kaynakları ve enerji kullanımının birleşmesiyle uzun ömürlü bir büyüme amaçlayan süreçtir (Musgrave ve Raj 2009:2). Bununla birlikte sürdürülebilirlik, “günümüz ihtiyaçlarının, gelecek kuşakların ihtiyaçlarını karşılama olanaklarından fedakârlık yapılmaksızın, karşılanabilmesi süreci” olarak tanımlanabilmektedir (Gönel, 2007: 1). Sürdürülebilir gelişmenin gerçekleşebilmesinin temeli; hammaddeyi, finansal kaynakları, teknolojiyi kullanarak şimdi ve gelecekte bireylerin gereksinimlerini göz önünde bulunduran değişim sürecinden geçmektedir (Wced, 1987:54).

İş yerindeki verimi etkileyecek olumsuz davranışları çeşitli faaliyetlerle en aza indirmek mümkün olabilir. Fakat bu tarz faaliyetlere iş yerindeki çalışan bireylerin hepsi katılım göstermemektedir. (Nohammer ve diğerleri,2010). Bu sebeple, bu tür programları sunan organizasyonların bireyleri hangi etmenlerin motive ettiğini ve aktif katılmama sebeplerini araştırması gerekmektedir. Çalışanların bir iş yerinin iyileştirme programlarına katılma sebepleri; niceliği, niteliği ve tipiyle alakalı iken bu duruma yönetimin bakış açısı da etkili olmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı; özel sektörde çalışan yönetici ve müdürlerin “sürdürülebilirlik (veya sürdürülebilir etkinlik)” kavramı hakkındaki düşüncelerini metaforlar aracılığıyla nasıl kavramsallaştırdıklarını ortaya koymaktır.

## 2. YÖNTEM

### Model

Araştırmada özel sektörlerde etkinliğin sürdürülebilirliği kapsamındaki rekreasyonel faaliyetlerin varlığı incelenmiş ve bu faaliyetlerin çalışanların iş verimliliği, iş kalitesi, iş niteliğini arttırmak ve kendini yenileme arzusunun tatminine yönelik uygulamalara olan katkısı nitel araştırma teknikleri kullanılarak tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu yöntem, katılımcıların araştırma konusuna dair düşüncelerini, deneyimlerini, beklentilerini ve önerilerini ortaya çıkarmada etkili olacağı düşünüldüğü sebebiyle kullanılmıştır.

Nitel araştırma; gözlem, görüşme vb. nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik, nitel bir sürecin izlendiği araştırma çeşidi olarak ifade edilmektedir. Diğer bir açıdan nitel araştırma, kuram oluşturmayı temel alan bir anlayışla sosyal olguları bağlı buldukları çevre içerisinde araştırmayı ve anlamayı ön planda tutan bir yaklaşımdır. (Yıldırım ve Şimsek, 2005: 45–46).

Bu çalışmanın araştırma desenini “fenomenoloji (olgu bilim)” yaklaşımı oluşturmaktadır. Fenomenoloji deseni aslında farkında olduğumuz fakat derinlemesine bir görüş sahibi olmadığımız olgulara odaklanmak olarak tanımlanmaktadır. Baş ve Akturan (2013: 33); Yıldırım ve Şimşek (2005: 76);Yaman (2010: 549). Bu çalışmada fenomenoloji deseni, özellikle uzun süre masa başı görevinde çalışan özel sektör telekomünikasyon şirketi çalışanlarının fiziksel, zihinsel ve sosyolojik ihtiyaçları açısından ihtiyaç rekreasyonel faaliyetlere ilişkin sürdürülebilir nitelikte etkinlik yönetimine gereksinim duyulduğu olgusundan hareketle tercih edilmiştir.

### **Çalışma grubu**

Araştırmanın çalışma grubunu Mayıs – Haziran 2015 tarihleri arasında, İzmir ilindeki özel sektör telekomünikasyon üst düzey şirket yöneticisi ve müdürleri oluşturmaktadır. 23 kişiyle görüşme yapılmış olup, 4 katılımcının sorulara yorumsuz kalmasından dolayı 19 katılımcının görüşmeleri kodlanmıştır. Bu kişiler konuyla yakından ilgilenen ve karar-verici pozisyonunda bulunan şahıslar olmaları nedeniyle örnekleme oluşturmuşlardır. Örneklemin seçilmesinde ise iz sürme yöntemi (tracer) kullanılmıştır. İz sürme yönteminde belirlenen dokümanlar, anahtar katılımcıları ortaya çıkarmayı ve bilgi kaynağı oluşturmayı amaçlamaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 149).Tracer çalışmaları hem veri toplama, hem de örneklemin güvenilirliğini sağlamaya yöneliktir. Bu yöntem bazı etiketlerin yardımıyla belirli bir zaman diliminde ve ilgili grupların üzerinde örgütsel süreçlerin tanımlanması metodudur. Bilgiye ulaşmaya yardımcı olacak kaynaklar belirlendikten sonra anketler ve mülakatlar gibi farklı veri toplama yöntemi kullanılabilir (Yüksek vd., 2006: 24).Bu çalışmada veriler görüşme formu yöntemi ile katılımcılardan elde edilmiştir.

### **Veri Toplama Aracı**

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, “görüşme” yaklaşımı ve bu yaklaşımda “görüşme formu yöntemi” kullanılmıştır. Görüşme yönteminde hedef, görüşmeci ile görüşülen arasında bilgi alışverişi sürecini gerçekleştirebilmektir (McKenna 1994: 48).

### **Verilerin Toplanması ve Analizi**

Araştırmada, verilerin anlaşılır bir biçimde çözümlenmesi, neden sonuç ilişkilerinin irdelenerek birtakım sonuçlara ulaşılması ve bulguların yorumlanması için nitel analiz yöntemlerinden “betimsel analiz” yöntemi kullanılmıştır. Daha sonrasında verilerin tanımlanması, birbirine benzeyen verilerin belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirilmesi ve verilerin içinde saklı olabilecek gerçeklerin ortaya çıkarılması için “içerik analizi” yöntemi ile analiz desteklenmiştir. İçerik analizi yönteminde “tümevarım” analiz yaklaşımı kullanılmıştır (Kishore, AgrawalandRao, 2005:48; MilesandHuberman, 1994:45; Yıldırım ve Şimşek, 2013:141).

Betimsel analiz yönteminde, elde edilen veriler, ortaya çıkan temalar altında özetlenmiş ve yorumlanmıştır. Veriler araştırma sorularına göre sınıflandırılabilir gibi, veri toplama aşamalarında (gözlem ya da mülakat) elde edilen ön bilgiler ışığında da düzenlenebilir. Bu analiz türünde, veri kaynaklarından bazı alıntılar yapmak çalışmanın güvenilirliğini arttıracak gibi, çarpıcı görüşlerin yansıtılması da sağlanmış olacaktır. Bu analizin amacı, ham haldeki verilerin okuyucuların anlayabileceği ve isterlerse kullanabileceği bir şekilde sunulmasıdır.

Mayıs – Haziran 2015 tarihleri arasında, İzmir ilindeki 4 büyük telekomünikasyon özel sektör yöneticisi ve müdürlerinden oluşan 19 katılımcı ile ilgili kişisel bilgiler Tablo 1’de yer almaktadır.

Katılımcılar	Yaş	Cinsiyet	Eğitim	Medeni durum	Meslek	Tecrübe Yılı
K1	49	E	Lisans	Evli	Müdür	8
K2	41	E	Lisans	Evli	Müdür	17
K3	38	E	Yüksek Lisans	Evli	Yönetici	15
K4	35	E	Lisans	Evli	Yönetici	5
K5	36	E	Lisans	Evli	Müdür	10
K6	32	E	Lisans	Bekâr	Müdür	7
K7	39	E	Lisans	Evli	Müdür	7
K8	30	K	Lisans	Evli	Müdür	10
K9	37	E	Yüksek Lisans	Evli	Müdür	15
K10	39	E	Lisans	Evli	Müdür	16
K11	37	E	Yüksek Lisans	Evli	Müdür	12
K12	38	K	Lisans	Evli	Müdür	17
K13	41	K	Lisans	Evli	Müdür	22
K14	43	E	Yüksek Lisans	Evli	Müdür	23
K15	52	E	Lisans	Evli	Müdür	27
K16	41	E	Lisans	Evli	Müdür	19
K17	44	E	Yüksek Lisans	Evli	Müdür	22
K18	41	E	Lisans	Evli	Müdür	15
K19	43	E	Lisans	Evli	Müdür	12

İzmir ilindeki 4 büyük telekomünikasyon şirketi araştırma etiği açısından “X, V, Y, Z” şeklinde kodlanmıştır.

### **Geçerlilik ve Güvenirlilik**

Nitel araştırma alanında yapılan tanımlamalara göre geçerlik; “ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği başka diğer özelliklere karıştırmadan doğru ölçmesi ile ilgilenmesi ve geliştirilme amacına uygun bir şekilde hizmet etmesi” olarak ifade edilmektedir (Büyüköztürk, 2007; Yılmaz, 2012). Güvenirlilik ise ölçme aracının kararlı bir şekilde hedeflenen ölçmesi ve de katılımcıların test maddelerine verdikleri cevaplardaki tutarlılığı olarak açıklanmaktadır (Karataş, 2015:76; Büyüköztürk 2007).

Görüşmeler de katılımcılar kendilerinin sorulan soruya yazılı olarak yanıt vermişlerdir, bilgisayar ortamında düz yazı haline getirilmiştir ve araştırmacının yanı sıra danışmanı ile birlikte tekrar kontrol edilerek hata olmaması sağlanmıştır. Verilerin analiz edilmesini sağlamak amacıyla görüşme verileri, araştırmacılar tarafından birbirlerinden bağımsız olarak incelenmiş, ortaya çıkan bilgilerin tema ve alt temalarına bakılarak kodlamalar oluşturulmuştur.

Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için, araştırmada ulaşılan 11 kavramsal kategori altında verilen metaforların söz konusu bir kavramsal kategoriyi temsil edip etmediğini teyit etmek amacıyla uzman görüşüne başvurulmuştur. Alanında uzman 2 kişi tarafından da kodlanan verilerin birbiriyle örtüşen temaları gruplandırılmıştır. İki veya daha fazla kodlayıcının yaptığı değerlendirmeler arasındaki tutarlılığı belirlemek için Cohen'in Kappa istatistiği kullanılmaktadır. Kappa katsayısı (Cohen's Kapa Coefficient) kategorik değişkenlerin, değerleyici uzlaşımını/uyumu ölçmek için kullanılan istatistiksel bir ölçümdür (TÜİK, 2011). Araştırma da red ve kabul edilen kodlar Cohen kappa formülüne yerleştirilerek hesaplanmıştır.

$$k = \frac{P_o - P_e}{1 - P_e}$$

Landis ve Koch (1977) uyumun derecesini elde edilen kappa katsayısı 0.20'ye eşit yada küçük ise "zayıf uyum", 0.21-0.40 aralığında ise "Ortanın altında uyum", 0.41- 0.60 aralığında ise "Orta düzeyde uyum", 0.61-0.80 aralığında ise "İyi düzeyde uyum" ve 0.81- 1.00 aralığında ise "Çok iyi düzeyde uyum" olarak tanımlamaktadır (Akt. Gözükara ve ark. 2010). Araştırma da; Kodlayıcılar arasındaki uyum olarak güvenilirlik hesaplaması sonucunda  $r = 0.89$  bulunmuştur. Bu nedenle hesaplanan değerler, puanlayıcılar arasında çok iyi düzeyde uyum olduğunu göstermektedir.

### 3. BULGULAR

Sürdürülebilirlik ile ilgili metaforik tanımı, katılımcılar ile yapılan görüşmeler sonucunda analiz edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde alt temalar on başlık altında ele alınmıştır.

**Tablo 1:** Katılımcıların "Sürdürülebilirlik" ile ilgili Metaforik tanımları ile ilgili bulgular

<b>Sürdürülebilir Etkinlik Yönetiminde "Sürdürülebilirlik" ..... Gibidir.</b>			
<b>Metaforik Tanım</b>	<b>Kodlamalar</b>	<b>Temalar</b>	<b>Katılımcılar</b>
Tazı tavşan	Etkinlik, hedefe	Yaparak Yaşayarak	K1
Kitap okuma	ulaşma, öğrenme	Öğrenme	K6
Aile	Aidiyet, sorumluluk	Örgüt Kültürü	K2
Ağaç	Organizasyon, Yönetim	Yönetimsel süreç	K14
Bisiklet	Döngü, hedef	Planlama	K19
Hız sabitleyici	belirleme		K3
Tatil Planı			K8
Yağmur	Verimlilik	Verimlilik	K10
Sakız	Süreç, olumlu,	Örgütsel tatmin	K11
Lastik	olumsuz		K17
Gökkuşluğu	Etkinlik, farklılık	Çeşitlilik	K4
Uçak			K15
Yemek yeme güdüsü	İhtiyaç	Fizyolojik ihtiyaç	K5
Yılanın Deri			K7
Değiştirmesi	Yenilenme	Örgütsel değişim	K16
Helezon			K18
Akü			
Güneş	Paylaşım, birliktelik, motivasyon	Örgütsel Motivasyon	K9
Spor Ligi	Takım ruhu, galibiyet, kazanma	Kazanma	K12
Guguklu saat	Zamanlama	Zaman Yönetimi	K13

Tablo 1'de elde edilen bulgulara göre katılımcılar "Sürdürülebilirlik" tanımı hakkında görüşlerini; tazı tavşan, kitap okuma, aile, ağaç, bisiklet, hız sabitleyici, tatil planı, yağmur, sakız, lastik, gökkuşluğu, uçak, yemek yeme güdüsü, yılanın deri değiştirmesi, helezon, akü, güneş, spor

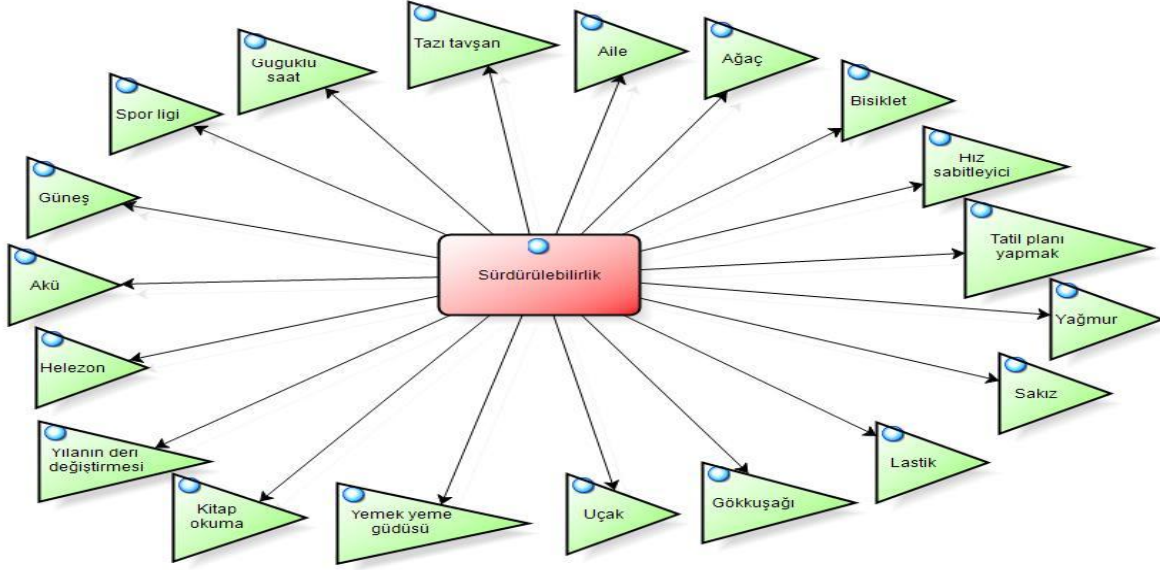
ligi ve guguklu saat metaforları olarak belirtmişlerdir. Bu alt temalara ilişkin katılımcıların görüşleri aşağıda verilmiştir.

*a. Tazı tavşan:* “Kariyer hedefi gibi düşünebiliriz. Bir beklenti yaratır sürdürülebilirlik. O etkinlikle tanışmamış bir personel etkinlikle tanıştığında öğrenilen etkinliği özel hayatında devam ettirebilir. Ben sürdürülebilirliği tazı tavşan yarışmasına benzetebilirim. Personel hedefi doğrultusunda bir sonraki etkinliğe kendini hazırlar” (K1). *b. Kitap okuma:* “Bu kavramı kitap okumaya benzetebilirim. Sürekli yapılan okuma eylemi sayesinde yeni bir şeyler öğrenilir, bilgi dağarcığı genişletilir ve hızlı okuma yeteneğini kazanılır. Ancak kitap okuma bırakılırsa, gelişim durur ve hızlı okuma yeteneği geriler” (K6). *c. aile:* “Aile kavramına benzetilebilir. Ailenin birliği için herkesin sorumluluğunu yerine getirmesi lazım. Sürdürülebilirliğin sağlanması için etkinlikteki bireylerin sorumluluklarını yerine getirmesi gerekmektedir” (K2). *d. Ağaç:* “Etkinlik yönetiminde sürdürülebilirlik kavramını ağaca benzetebilirim. Bir fidanı büyütme başladığımızda o fidanın kuruyup öldüğünü görebiliriz. Örneğin yapılan bir etkinliğin sürdürülebilirliği olmazsa böylelikle karşı tarafın güvenini kaybetmiş olursunuz” (K14). *e. Bisiklet:* “Bisiklete benzetirim. Devam etmek için pedal çevirmen gerekir” (K19). *f. Hız sabitleyici:* “Etkinlikler sıklıkla olmalı, devamlılığı sağlanmalı yani bir döngü olmalıdır. Hız sabitleyiciye benzetebiliriz” (K3). *g. Tatil planı:* “Etkinlikler sıklıkla olmalı, devamlılığı sağlanmalı yani bir döngü olmalıdır. Hız sabitleyiciye benzetebiliriz” (K8). *h. Yağmur:* “Yağmura benzetirim. Bir metre kareye yağın yağmurun şiddeti farklıdır. Bazen çok şiddetli yağar kanalizasyona gider o yağmur suyu, bazense kararında yağar toprak çeker yağmur suyunu. Etkinliklerde süreklilik sağlaması gerekir. Böylelikle daha iyi özümseriz” (K10). *i. Sakız:* “Bu kavramı sakıza benzetiyorum. Sakız çektikçe uzar, bu etkinlikte böyle uzasa gitse, hiç bitmese. Ama sakızında da bir kopma noktası olacağı gibi etkinliklerinde bir kopma” (K11). *j. Lastik:* “İnsanları belli bir etkinliğe alışmasını istiyorsanız belli periyotlarda yapmanız lazım. Lastiğe benzetiyorum, kaçırmamak koparmamak lazım. Baskı ve stresi azaltır etkinlikler” (K17). *k. Gökkuşağı:* “Sürdürülebilirliği “rutin” kelimesi gibi düşünüyorum. Rutini bozmak iş heyecanını arttıran birşey. İş ortamını bozup etkinliğe katılabiliriz. Rutini bozarak yeni aktiviteler yeni aksiyonlar heyecanlar sunulabilir çeşitlilik sağlanabilir. Çeşitliliğin çok olması” (K4). *l. Uçak:* “Hızlı bir şekilde ilerleyebilmesi için uçağa benzetebilirim. Böyle bir alana ihtiyaç vardır. Farklı aktiviteler olursa ve ilgili kurumlara da bu anlatılırsa yaygınlaşır diye düşünüyorum. Çünkü çağ teknoloji çağı hep yenilik olması gerekiyor. Bu konuda yeni bir alan olursa çok iyi olur. Dışarıdan bir danışmanlık şirketi olabilir. Bu konu ile ilgilenen insanların uzman olması gerekiyor” (K15). *m. Yemek yeme güdüsü:* “Yemek yeme güdüsüne benzetiyorum. Yemek yemek bir ihtiyaç, bir olayın sürdürülebilirliği de bir ihtiyaçtır” (K5). *n. Yılanın deri değiştirmesi:* “Mesela yılanın deri değiştirmesine benzetebilirim. Ara ara tazelenir ve yenilenir devamı tekrarı gelir bu şekilde açıklayabilirim” (K7). *o. Helezon:* “Helezona benzetirim. Dönen ama ilerleyen. Kendisini sürekli tekrar eden bir şey sıkıcı olur. Sürekli kendini geliştirmesi gerekir” (K16). *p. Akü:* “Teknik tarafta bizim için Sürdürülebilirlik aküye benzetilebilir. Hep baz istasyonları ile uğraşıyoruz” (K18). *r. Güneş:* “Güneşe benzetirim ne kadar başarılıysan o kadar güzel ışık saçarsın ve etrafın aydınlatır” (K9). *s. Spor ligi:* “Bir spor ligi gibi düşünüyorum. Sürekli bunu yapmak zorundayız. Her sene bu ligi ve maçları tekrar etmek zorundayız. Güzel bir etkinlik sonrasında da sürdürülebilir olması takım ruhunun sürekliliğini sağlıyor, faydalı oluyor.

*Yürütüyoruz” (K12). t. Guguklu saat: “Zamanın geldiğini haber veren guguklu saate benzetirim” (K13).*

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Yapılan görüşmelerde katılımcılar sürdürülebilirlik metaforik olarak tanımlarken; tazi tavşan, kitap okuma, aile, ağaç, bisiklet, hız sabitleyici, tatil planı yapmak, yağmur, sakız, lastik, gökkuşağı, uçak, yemek yeme güdüsü, yılanın deri değiştirmesi, helezon, akü, güneş, spor ligi ve guguklu saat olarak ifade etmişlerdir.



#### Model 1: Sürdürülebilirlik ile ilgili metaforik tanımların sonuçları

**Tazi tavşan, kitap okuma (Yaparak yaşayarak öğrenme):** Araştırmada ortaya çıkan tazi tavşan ve kitap okuma metaforuyla sürdürülebilirlik, katılımcılarda yaparak yaşayarak öğrenme hususunda olumlu katkı sağladığı söylenebilir. Öğrenme ile ilgili etkinliklere doğrudan öğrencinin kendisi de katıldığı ve çoğu zaman yaparak- yaşayarak, sınama-yanılmalarla öğrenme etkinliğinin içinde bulunduğu için öğrenmeler kalıcı olur ve öğrenilenler kolay kolay unutulmaz (Sözer, 1998). Bu araştırma tazi tavşan ve kitap okuma metaforunun anlamını desteklemektedir.

**Aile (Örgüt Kültürü) :** Araştırmada ortaya çıkan aile metaforlarıyla sürdürülebilirlik, katılımcıda örgüt kültürü hususunda olumlu katkıda bulunduğu söylenebilir. Örgüt kültürü; insan durum ve davranışlarını biçimlendiren normlar, inançlar ve alışkanlıklar bütünüdür (Köse,2001). İşletmelerde örgütün amaçları doğrultusunda her çalışanın belirli sorumlukların altına girmesi ve zamanı yöneterek kendi üstüne düşen görev ve sorumluklarını imtina ile yerine getirmesi gerekmektedir. Kurumların da kurumsal sorumluluk ile sürdürülebilirliği ve yöneticinin hedeflenen performansa çalışanlarının ne düzeyde ulaştığını sunma açısından katkı da sağlayacaktır. Bu araştırma da aile metaforunun anlamını desteklemektedir.

**Ağaç (yönetim süreci):** Araştırmada ortaya çıkan ağaç metaforuyla sürdürülebilirlik, yönetsel süreç hususunda olumlu katkıda bulunduğu söylenebilir. Bu süreç iki veya daha fazla insanın önceden belirlenen hedefler doğrultusunda bir araya gelerek hedefe ulaşma çabalarıdır (Güçlü, 2003).Yönetim süreci, belirlenen amaçlara başkaları aracılığı ile ulaşma veya başkalarına iş gördürme etkinliklerinin toplamıdır. Yönetim sürecindeki unsurlar sırasıyla sağlanabildiği ve

sürdürülebilirliği gerçekleştiği takdirde verim artacaktır. Bu araştırma ağaç metaforunun anlamını desteklemektedir.

**Bisiklet, Hız sabitleyici, tatil planı (Planlama):** Araştırmada ortaya çıkan bisiklet, hız sabitleyici ve tatil planı metaforlarıyla sürdürülebilirlik, katılımcılarda planlama hususunda olumlu katkıda bulunduğu söylenebilir. İşletmelerde, kurumun temel amaçları, misyon ve vizyonu doğrultusunda hedeflerine ne zaman, nasıl, ne ölçüde ve ne zaman ulaşacağını saptaması için planlama yapması gerekmektedir. Buzlu (2014) Stratejik planlama; işletmenin kendi çevresini analiz etmeye zorlar, uzun vadeli planlara yöneltir, yeni fikirlerin oluşumuna zemin hazırlar, işletmenin amaçlarını daha kesin bir biçimde saptamaya yöneltir, bu amaçlara ulaşılmasına olanak sağlar. Bu araştırma da bisiklet, hız sabitleyici ve tatil planı metaforlarının anlamını desteklemektedir.

**Yağmur (Verimlilik):** Araştırmada ortaya çıkan yağmur metaforuyla sürdürülebilirlik, katılımcı da verimlilik hususunda olumlu katkıda bulunduğu söylenebilir. İşyeri performansının önemli bir göstergesi olarak kullanılan verimlilik, “girdiler için üretilen çıktı miktarı” olarak tanımlanabilmektedir (Matteucci 2005). Verimlilik kavramının iş tatminine, işe olan duygusal bağlılığa pozitif bir etkisi vardır (Çekmecelioğlu 2006). Bununla birlikte işletmenin varlığı devam ettirebilmesi için verimlilik artışı için çabalaması gerekebilmektedir. Bu araştırma da yağmur metaforunun anlamını desteklemektedir.

**Sakız, lastik (Örgütsel tatmin):** Araştırmada ortaya çıkan sakız ve lastik metaforlarıyla sürdürülebilirlik, katılımcılarda örgütsel tatmin hususunda olumlu katkıda bulunduğu söylenebilir. İşletmelerde iş tatmini olumlu boyutta gerçekleşiyorsa, işletmeye olumlu sonuçların yansımaya, iş tatmini olumsuz olarak gerçekleşiyorsa da, işletmeye olumsuz sonuçların yansımaya neden olduğu düşünülmektedir. Vroom’a göre iş tatmini, çalışanın algı ve duygularına, davranışlarına yönelik farklı boyuttaki iş tutumunun bir ölçüsüdür (Türk, 2007, s.69). Balay’a göre iş tatmini çalışanın sahip olduğu işe yönelik duygusal eğilimi veya çalışanın işine karşı gösterdiği duygusal tepki olarak tanımlanmıştır (Özcan, 2011,ss. 108-109). Bu çalışmalar da sakız ve lastik metaforlarının anlamını desteklemektedir.

**Gökkuşuğu, uçak (Çeşitlilik):** Araştırmada ortaya çıkan gökkuşuğu ve uçak metaforlarıyla sürdürülebilirlik, katılımcılarda çeşitlilik hususunda olumlu katkıda bulunduğu söylenebilir. Can (2008) tarafından gerçekleştirilen sürdürülebilir turizm ve turizm çeşitliliği çalışmasında bireylerin özellikle rutin ve yorucu hayat temposuna ara vermek adına alternatif etkinlik türleri ile yaşamlarını renklendirdiklerini vurgulamıştır. Bu araştırma da gökkuşuğu ve uçak metaforlarının anlamını desteklemektedir.

**Yemek yeme güdüsü (Fizyolojik ihtiyaç):** Araştırmada ortaya çıkan yemek yeme güdüsü metaforuyla sürdürülebilirlik, katılımcıda fizyolojik ihtiyaçların karşılanması hususunda olumlu katkıda bulunduğu söylenebilir. İşletmelerde bireylerin örgüte olan aidiyetlerinin sağlanması ve örgüt kültürünün oluşumuna katkı sunması beklenmekte ise öncelikli olarak yaşamlarını sürdürebilmek için fizyolojik ihtiyaçlarının yeterince karşılanması gerekmektedir. Nitekim bu durum Bozoğlan (2010), Maslow’un “İhtiyaçlar Teorisi” ile de tespit edilmiştir. Yemek yemek en temel fizyolojik ihtiyaç iken, ancak sürekli olarak karşılandığı takdirde bir



örgüte ait olan ve sahiplenme ihtiyacı devreye girebilmektedir. Bu araştırma da yemek yeme güdüsü metaforunun anlamını desteklemektedir.

**Yılanın deri değiştirmesi, helezon, akü (örgütsel değişim):** Araştırmada ortaya çıkan yılanın deri değiştirmesi, helezon ve akü metaforları örgütsel değişim hususunda olumlu katkıda bulunduğu söylenebilir. Nitekim Kuşat (2014) tarafından yapılan bir araştırmada da sürdürülebilir kalkınmalarını gerçekleştirmeye çalışan işletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için geleneksel olarak yürüttükleri projelerin yanı sıra yenilenmeye, modern hale getirmeye kısaca yeniden yaratılmaya ihtiyaç duymakta oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma da yılanın deri değiştirmesi, helezon ve akü metaforlarının anlamını desteklemektedir.

**Güneş (Örgütsel motivasyon):** Araştırmada ortaya çıkan güneş metaforuyla sürdürülebilirlik, katılımcıda örgütsel motivasyon hususunda olumlu katkıda bulunduğu söylenebilir. İşletmelerde liderlik, örgütün hedeflerine ulaşması için, planlayan, yönlendiren ve birlikte çalıştığı takım arkadaşlarını motive ederek harekete geçiren kişidir. Yüksel (2000)'e göre örgütsel motivasyon; çalışanları, çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir.

Yukl (2002) lider ya da yöneticiler, katılımcılığı sağlama, öğrenme ve yenilikçiliği teşvik etme suretiyle çalışanlarıyla iyi ilişkiler geliştirip organizasyonla bütünleşmeyi sağlamakta dolayısıyla da örgütsel performansa pozitif katkıda bulunmaktadır. Ersoy tarafından (2012) etkin liderlik konusunda küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetenlerin ve yönetilenlerin algılamaları ve beklentileri adlı çalışmasında; çalışanların, yöneticilerden genellikle kendilerini dinlenmelerini, onlara daha fazla güvenilmesini, yetki alanlarının artırılmasını, fikirlerinin dinlenerek uygulamaya geçirilmesi ile daha fazla ücret ve sosyal haklar verilmesini talep ettiklerini tespit etmiştir. Bu araştırma da güneş metaforunun anlamını desteklemektedir.

**Spor ligi (Kazanma):** Araştırmada ortaya çıkan spor ligi metaforuyla sürdürülebilirlik, katılımcıda kazanma hususunda olumlu katkıda bulunduğu söylenebilir. Örgütün ortak hedefleri doğrultusunda takım çalışmasıyla motivasyonun daha da artacağı ve performanslarına olumlu katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Athanasaw (2000) de takım çalışması ile birlikte çalışanların gelişimi desteklenmekte, yenilikçilik ve işbirliği düzeyi artmakta, iş akışları gelişirken ve departmanlar arası sınırların ortadan kalktığını savunmaktadır. Bu araştırma da spor ligi metaforunun anlamını desteklemektedir.

**Guguklu saat (Zaman yönetimi):** Araştırmada ortaya çıkan guguklu saat metaforuyla sürdürülebilirlik, katılımcıda zaman yönetimi hususunda olumlu katkıda bulunduğu söylenebilir. Zaman, tüm bireylerin içerisinde var olduğu bir süreçtir. Özellikle de işletmelerde görev yapan üst düzey yöneticilerin zamanı etkin ve verimli kullanmak, iyi bir planlama ve takım ruhunu çalışanlarına özümseterek en etkin şekilde zamanı kullanması gerektiği düşünülmektedir. Sökmen (2012) tarafından yapılan Yöneticiler Zamanı Nasıl Yönetiyor? Ankara'daki Hastanelerde Bir Uygulama adlı çalışmasında; işletmelerde görev yapan yöneticilerin zaman yönetimi bilincine sahip oldukları ve zamanı etkili kullanma konusunda çaba harcadıkları, bununla birlikte zaman

yönetimi konusunda çeşitli güçlüklerle karşılaştıklarını tespit etmiştir. Bu araştırma da guguklu saat metaforunun anlamını desteklemektedir.

Türkiye’de İzmir ilinde bulunan dört iletişim şirketine yapılan bu araştırma, farklı illerde ve özel sektörün farklı alanlarında da yapılabilir. Buna ilaveten rekreasyonel etkinliklerin Yönetim sürecine ilişkin bir model önerisi sunulabilir.

## 5. KAYNAKÇA

- Athanasaw, Yvonne A. (2000) *Cross functional teams in the public sector team characteristics and team member knowledge, skills and ability relationships to the effectiveness of the team.* PhDthesis, Wayne Huizenga Graduate School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University, Amerika.
- Baş, T. & Akturan, U. (2013). Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Bozoğlan, T.i. (2010). *Örgüt kültürünün performans kriterlerine etkisi ve tesco kipa uygulaması,* Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası İşletmecilik Programı Yüksek Lisans Tezi.
- Bruton, M., Vurnakes, C., Martin, K., Perry, W. ve Henderson, K. (2012). A Case of Study of A Workplace Recreation Based Physical Activity Program.
- Buzlu, V. (2014). *Stratejik yönetim, planlama ve sağlık sektörü.* Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Can, M.D. (2008). *Sürdürülebilir turizm ve turizm çeşitliliği kapsamında kültür ve turizm koruma ve gelişim bölgeleri: mersin-tarsus örneği,* Uzmanlık Tezi, Kültür ve Turizm Bakanlığı, Araştırma ve Eğitim Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Çekmecelioğlu, H. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: bir araştırma “İş, Güç” *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* Cilt:8 Sayı:2 , Haziran 2006, ISSN: 1303-2860
- Ersoy, H. (2012). Etkin liderlik konusunda küçük ve orta ölçekli işletmelerde yönetenlerin ve yönetilenlerin algılamaları ve beklentileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt 4, Sayı 2, Issn: 1309 -8039.*
- Gönel, F.D. (2007). Globalleşen Dünyada (Nasıl Bir) Sürdürülebilir Kalkınma.
- Köse, S. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi .IBF Yönetim ve Ekonomi: 2001 Cilt:7 Say :1* Manisa
- Kuşat, N. (2012). Sürdürülebilir İşletmeler için Kurumsal Sürdürülebilirlik ve İçsel Unsurları, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi ( C.XIV, S II).*
- Matteuci, N. (2005). Productivity, Workplace Performance And ict: Industry And Firm-Level Evidence For Europe and The Us
- Musgrave, J. ve Raj, R. (2009). Event Management and Sustainability. Part 1 (2-4).
- Özcan, D, E.,(2011). *Örgüt Yapısı ve İş Tatmini.* 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım.
- Sökmen, A. (2012). Yöneticiler zamanı nasıl yönetiyor? ankara’daki hastanelerde bir uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi.* 4/4, 126-140.
- Sözer, E. (1998). Sosyal bilgiler öğretiminde ilke, strateji, yöntem ve teknikler. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayını.

- Türk, S. (2007). :*Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. 1. Baskı. Ankara: Özkan Matbbacılık.
- WCED, (1987). "Our Common Future". BM, Brundtland.
- Yaman, E. (2010). Psiko Şiddete (mobbinge) Maruz Kalan Öğretim Elemanlarının Örgüt Kültürüne ve İklimine İlişkin Algıları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*. 10(1): 549.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2011). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (3. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, A., & Jimçek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations*, Fifth Edition, PrenticeHallInc., New Jersey.
- Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara, Ekim.
- Yüksel, A., Mil, B. ve Bilim Y. (2006). *Nitel Araştırma - Neden, Nasıl, Niçin*. Detay Yayıncılık, Ankara. ss : 24.