



Management and Political Sciences Review



Volume:3

Issue: 2

Year:2021

MANAGEMENT AND POLITICAL SCIENCES REVIEW

Cilt 3 · Sayı 2 · Aralık 2021 / Volume 3 · Issue 2 - December 2021

ISSN: 2636-8684

E-ISSN: 2791-6529

SAHİBİ (Publisher)

Rektör Prof. Dr. Sedat MURAT
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Editörler / Editors

Prof. Dr. Hüseyin ERKUL	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Pelin KANTEN	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa GÖRÜN	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Yayın Kurulu / Editorial Board

Prof. Dr. Hüseyin ERKUL	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Gülten GÜMÜŞTEKİN	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa GÖRÜN	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Pelin KANTEN	Editör	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Yazı İşleri / Secretariat

Arş. Gör. Murat ÖZKAYA

Danışma Kurulu / Consultative Committee

MURAT Sedat (Çanakkale Onsekiz Mart University)	YARAŞ Eyyüp (Akdeniz University)
ACER Yücel (Çanakkale Onsekiz Mart University)	BARAN Muhteşem (İstanbul University)
ERKUL Hüseyin (Çanakkale Onsekiz Mart University)	ÖZDEMİR Lütfiye (İnönü University)
STAVAREK Daniel (Silesian University)	ATMACA Metin (Çanakkale Onsekiz Mart University)
STRAUSS Eric (Michigan State University)	KANTEN Selahattin (Çanakkale Onsekiz Mart University)
ÇAVUŞGİL S. Tamer (Georgia State University)	KIZILDAĞ Duygu (İzmir Demokrasi University)
BACAK Bünyamin (Çanakkale Onsekiz Mart University)	YEŞİLTAŞ Murat (Mehmet Akif Ersoy University)
GÜMÜŞTEKİN Gülten (Çanakkale Onsekiz Mart University)	KANTEN Pelin (Çanakkale Onsekiz Mart University)
GÜMÜŞ Erhan (Çanakkale Onsekiz Mart University)	GHAZZAWI Issam (University of La Verne)
YELKİKALKAN Nazan (Çanakkale Onsekiz Mart University)	ŞENGÜL Ümran (Çanakkale Onsekiz Mart University)
TUNA Muharrem (Gazi University)	TVRDON Michal (Silesian University)
ÖZKARA Belkıs (Afyon Kocatepe University)	SPERKA Roman (Silesian University)
ÖZCAN Ayşe (Giresun University)	ALPARSLAN Ali Murat (Mehmet Akif Ersoy University)
UYARGİL Cavide (Kültür University)	

Bu Sayının Hakemleri / Referees of This Issue

GÜLTEKİN Yasin (Çanakkale Onsekiz Mart Univeristy) ILGIN Hicran Özlem (Çanakkale Onsekiz Mart Univeristy)
ERDOĞAN Melike (Çanakkale Onsekiz Mart Univeristy) TUNÇ Ahmet (Çanakkale Onsekiz Mart Univeristy)
ATAK ÇOBANOĞLU Şermin (Çanakkale Onsekiz Mart Univeristy) BAĞBAŞLIOĞLU Tuğba (Çanakkale Onsekiz Mart Univeristy)

İndeksler / Indexes

INDEX COPERNICUS
INTERNATIONAL

INFOBASE INDEX

ASOS
indeks
ROOTINDEXING
JOURNAL ABSTRACTING AND INDEXING SERVICE



MANAGEMENT AND POLITICAL SCIENCES REVIEW

ISSN: 2636-8684
E-ISSN: 2791-6529

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi

Yılda iki kez yayımlanır / Published two times a year

Management and Political Sciences Review dergisi 2019 yılından itibaren yılda iki sayı (Şubat, Haziran) olarak yayımlanması planlanan uluslararası hakemli ve bilimsel bir dergidir. Derginin yazım dili Türkçe ve İngilizce'dir. Dergide bilimsel araştırma ölçütlerine uygun olarak sosyal bilimler alanında yapılmış ve daha önce hiçbir yerde yayımlanmamış olan; doktora ve yüksek lisans çalışmalarından elde edilen sonuçların bir bölümünden ya da tümünden yararlanarak hazırlanmış olan bilimsel makaleler, araştırma-inceleme makalesi türünden çalışmalar, derleme yazıları, teknik notlar, kitap tanıtımları ve benzeri yayımlanır; arşivlenir, paylaşılır, basılır ve dağıtılır. Management and Political Sciences Review herhangi bir makale değerlendirme/işlem ve yayın ücreti talep etmez.

Management and Political Sciences Review is an international peerreviewed scientific journal scheduled to be published two times a year, from 2019 onwards, in February and June. Publication languages of the journal are Turkish and English. The journal comprises, archives, shares, prints and distributes scientific articles, articles derived from research of masters and doctoral thesis, research and observation reports, collections, technique notes and bookreviews. Papers from all fields of social sciences are admissible and expected to be coherent with scientific research criteria and not published before. The journal does not charge any sort of article processing or publication fee.

Yaygın Süreli Yayın
6 aylık (Aralık/Haziran)
Türkçe/İngilizce

Vernacular Publication
Biannual (December/June)
in Turkish/English

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Siyasal Bilgiler Fakültesi

Terzioğlu Yerleşkesi, Çanakkale – TURKEY

Tel: +90 286 218 00 18 Fax: +90 286 218 05 24

Web: <http://troyacademy.dergi.comu.edu.tr> - <http://mpsr.dergi.comu.edu.tr/>

E-mail: mpsr@comu.edu.tr

Aksi belirtilmediği sürece Management and Political Sciences Review yayımlanan yazılarda belirtilen fikirler yalnızca yazarına aittir. Bu konuda dergi sahibi, editörler veya diğer yazarlar sorumlu tutulamaz.

Statements of acts or opinions appearing in the Management and Political Sciences Review are solely those of authors and do not imply endorsement by the editors, other authors or publishers.

Tüm hakları saklıdır. Önceden yazılı izni alınmaksızın hiçbir iletişim, kopyalama sistemi kullanılarak yeniden basılamaz. Akademik ve haber amaçlı kısa alıntılar bu kuralın dışındadır.

All Rights Reserved. No part of this publication may be reproduced, stored or introduced into a retrieval system, or transmitted in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without prior written permission of the Management and Political Sciences Review editors.

TAKDİM

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi bünyesinde çıkarılan Management and Political Sciences Review dergisi 2019 yılından itibaren 2 sayı olarak çıkarılmaya başlanmıştır. Derginin bu sayısında 3 Makale yer almaktadır.

Dergimizin bu sayısına çalışmalarını gönderen akademisyenlere, bu eserlerin değerlendirmesini yapan hakemlere, yayın ve danışma kurulu ve sekreteryaya teşekkür ederiz.

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Management and Political Sciences Review

MANAGEMENT AND POLITICAL SCIENCES REVIEW

ISSN: 2636-8684
E-ISSN: 2791-6529

Cilt 3 · Sayı 2 · Aralık 2021 / Volume 3 · Issue 2- December 2021

İçindekiler Table of Contents

MAKALELER ARTICLES

Araştırma Makalesi/Research Article

Femine Values in Management: A Research on BIST 100 Companies in Turkey

Örgüt Yönetimlerinde Kadınsı Değerler: Türkiye’deki BİST 100 Şirketleri Üzerine Bir

Araştırma.....107

Nurcan AKBAŞ, Bahar TANER

Araştırma Makalesi/Research Article

Kentsel Topluluklarda Sürdürülebilir Gıda Tematik Ağı ve Başarılı Uygulama Örnekleri

Sustainable Food in Urban Communities Thematic Network and Samples of Successful Practices.....134

Zuhal ÖNEZ ÇETİN

Araştırma Makalesi/Research Article

Sosyal Hizmetler Alanındaki Sosyal Çalışma Görevlilerinin Sahip Olduğu Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin Hizmet Sunumuna Katkılarının Değerlendirilmesi

Evaluation of The Contributions of Positive Psychological Capital Components of Social Workers in the Field of Social Services

Delivery.....152

Çisem Tuğçe KIYIM



Femine Values in Management: A Research on BIST 100 Companies in Turkey

Örgüt Yönetimlerinde Kadınsı Değerler: Türkiye'deki BİST 100 Şirketleri Üzerine Bir Araştırma

Nurcan AKBAŞ¹ Bahar TANER²

Abstract

Feminine values in management are investigated in this article. The main purpose of article is to define a management framework through examining the expectations and views of leading Turkish business executives about ideal management. The similarities and connection of this management framework with feminine values is searched in order to gain an important perspective to the practice of management. In the research, the phenomenology as a qualitative research method and the document and interview method as the data collection technique were used. After the review of literature on management and leadership, the leadership behaviors and values adopted by executives of the leading companies were investigated on the basis of the data obtained from the interviews. Content analyses were carried out on the vision, mission and values statements of the companies in their websites. The results show that feminine values are predominant in effective management, feminine leadership behaviors are preferred, effective management values change over time, and preferences for success and happiness exhibit a concentration in feminine values. The findings of the study also revealed the importance of feminine values in all management practices in order to gain efficiency in management such as strategy determination, training, merit rating in performance evaluation and coordination. In this context, some recommendations are made.

Key words: Management, Feminine values, Masculine values, Leadership behaviors.

Paper Type: Research

Öz

Bu makalede örgüt yönetiminde kadınsı değerler araştırılmıştır. Makalenin temel amacı, önde gelen Türk şirket yöneticilerinin ideal yönetime ilişkin beklenti ve görüşlerini incelemek, bu noktadan hareketle bir yönetim çerçevesi tanımlamak, bu tanımın kadınsı değerlerle olan benzerlik ve ilişkilerini yorumlamak ve böylelikle yönetime önemli bir bakış açısı kazandırmaktır. Araştırmada nitel araştırma yöntemi olarak olgu bilim ve veri toplama tekniği olarak belge ve görüşme yöntemi kullanılmıştır. Öncelikle yönetim ve liderlikle ilgili literatürdeki değer ve davranış biçimleri incelenmiş ve Türkiye'nin önde gelen şirket yöneticilerinin hangi liderlik davranışlarını ve değerlerini benimsedikleri araştırılmıştır. Bu kapsamda Türkiye İMKB'de en yüksek performansa sahip ilk 100 şirket analiz alanı olarak seçilerek işletmelerin web sitelerinde vizyon, misyon ve değer tanımları ve yöneticilerden elde edilen veriler üzerinden içerik analizi yapılmıştır. Sonuçlar, etkili yönetimde kadınsı değerlerin ağırlıkta olduğunu, kadınsı liderlik davranışlarının tercih edildiğini, etkili yönetim değerlerinin zamanla değiştiğini ve başarı ve mutluluk tercihlerinde kadınsı değerlere yoğunlaştığını göstermektedir. Çalışmanın bulguları, örgütlerin yönetiminde strateji belirleme, eğitim, performans değerlendirmede liyakati öne çıkarma ve

¹ Dr , Mersin Üniversitesi/ Faculty of Economics and Administrative Sciences, nurcanakbas07@hotmail.com, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-6871-6449>.

² Prof. Dr. , Mersin Üniversitesi/ Tourism Faculty, bahartaner@mersin.edu.tr, ORCID <https://orcid.org/0000-0002-4169-6716>

koordinasyon dahil tüm yönetim uygulamalarında kadınsı değerlerin önemini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, kadına yönelik pozitif ayrımcılığın bir organizasyon ve devlet politikası olarak uygulanması ve bu uygulamaların

hukuken güvence altına alınması, personel istihdamı, eğitim ve kariyer gelişiminde kadınsı değerleri ön plana çıkaran düzenlemeler yapılması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Kadınsı Değerler, Erkeksi Değerler, Liderlik Davranışları.

Makale Türü: Araştırma

Introduction

As a discipline, management is an organized accumulation of knowledge, culture and values. Management is not independent from culture and values, whereas managers shape culture and society. Management as a system of cultures, values and beliefs makes the values and beliefs of the society fertile; it is the bridge between a rapidly developing civilization around the world and a culture expressing different traditions, values, beliefs and heritage. Management should be a tool of cultural diversity that serves the common purposes of humanity; since it is not within the boundaries of a single national culture, law or sovereignty, it is multinational. In fact, management is becoming an institution of the world economy (Drucker, 1986, s. 5).

Values influence the actions of the workforce and play a major role in daily decision making, norms and relationships and how people interact with each other in an organization (Rokeach, 1973). According to Henderson and Thomson (2003), values are the DNA of an organization's culture and embedded codes that reflect what happened and why. Values help bring out the best we can and contribute to creating high performance and high satisfaction in business and in life (Izzo and Withers, 2007). Therefore, values are seen as unique human resource capabilities that can create competitive advantage (Paine & Organ, 2000).

Qualities such as empathy, cooperation, conscience, reliability, patience and honesty, which are generally specific to women and highlight feminine values in leadership and organizational management create the expectation that feminine values will shape the future. Studies reveal that the behaviors of female leaders are more important and feminine values shape future management in performance and sustainability, which are important criteria in organizational management (Rosener, 1995; McKinsey, 2008; Gerzema & D'Antonio, 2013).

Purpose of the Study

The study is based on the assumption and belief that feminine values will shape future management and happier and more successful management is possible and it can be achieved through feminine values, as proposed by some researchers. The main purpose of the research is to determine the values in an effective management from the perspective of the managers and to search the similarity of these values with feminine values. The ultimate goal is to determine the relationship of effective management with feminine values, to reveal the place of feminine values in the management of the future, regardless of the gender of the management. In the article the existence and importance of feminine values in organizational management is investigated through following research questions:

- 1) What are the prominent management values in an effective organization?
- 2) Are the values that are embedded in an effective management feminine or masculine?
- 3) How is the approach of a successful leader towards his/her subordinates?
- 4) Which values are an obstacle to success?
- 5) What are the consequences of lack or absence of values?

Another goal of the research is to reveal the important codes of the effective management model and to make suggestions for effective organizational management. The research, which focuses on explaining the management understanding and management practices stated in the vision, mission and

values of businesses, has the potential to give important messages to practitioners in terms of ideal management approaches.

Limitations of the Study

The research is limited to data obtained from the managers of leading companies (BIST 100 companies) in Turkey and also to the time and focusing that participants devoted to questions. The distance from the participants is another limitation.

1. Literature and Conceptual Framework

1.1. A Brief History of Management

An important study on management and organizations was Machiavelli (1469-1527)'s work "Prince" in 16th century which has an important place in the management literature. The understanding of sovereignty and nation-oriented modern state and the political power of human societies were explained by Machiavelli, who is considered the founder of modern politics. Machiavelli, a political theorist, writer and states man, has been a guide on how to obtain and use power (Machiavelli, 2008).

Without an institution or a business enterprise, there would be no management. Before industrial revolution, there was hardly any managerial practice in the form of planning, organizing, coordination, controlling and rewarding duties except somekind of institutions such as church, military and agricultural enterprises based on slave labor. The first examples of management activity were presented by Adam Smith (1723-1790), David Ricardo (1772-1823), Karl Marx (1818-1883) and John Stuart Mill (1806-1873) in the form of increasing productivity through division of labor. According to them there was an objective economy instead of management. An objective economy means that economics deals with the behavior of commodities rather than with the behavior of men and men can only adapt. Man can at best, optimize what the economy makes possible; at worst, he impedes the forces of the economy and wastes resources.

The British classical economist Alfred Marshall (1842-1924) added management to the factors of production, land, labor and capital. J. B. Say (1767-1832) proposed the approach that puts the manager at the center of the economy. Say defined entrepreneurs who direct resources from less productive to more productive investments and thus create wealth. He was followed by French socialists François Fourier (1772-1837) and Comte de Saint-Simon (1760-1825). At that time there were no large organizations and no managers, but both Fourier and Saint-Simon anticipated developments and discovered management before it actually came into being. In Saint-Simon's definitions, the importance of the organization, the ability of organizations to make resources productive and to build social structures, and managerial duties are included.

Management is a discipline that is composed of managerial duties and people. All management activities leading to effective performance are the achievement of managers and all management failures are the failure of managers. The vision, dedication, and integrity of managers determine whether there is perfect management or missed management (Drucker, 1986, s. 6).

The term of management was in wide use in early 1900 and Smith's ideas came into light by Frederick Winslow Taylor, Frank and Lillian Gilbreth, Herbert R. Townes, and Henry L. Gantt. They developed theories that emphasized efficiency, lack of variation, consistency of production, and predictability. The goal was to optimize the outputs that could be generated from a specific set of inputs. Management as a discipline developed in the United States with Frank Gilbreth (1868-1924), Lillian Gilbreth (1878-1972) and Henry Gantt (1861-1919). In England, Ian Hamilton (1853-1947), evaluating his experiences as a military leader during World War I, realized the need to balance the official structure and the policies that gave the organization "spirit"(McGrath, 2014, s. 3).

Later on, two American scientists Mary Parker Follett (1868-1933) and Chester Barnard (1886-1961) examined the decision-making process in organizations, the relationships between public and private organizations, and the role and function of the executive. Follett defines management as the art of getting people to do business and states that it is an organization that includes universal principles beyond competition and profit making (Follett, 1941: xviii-xxiii). Cyril Burt (1883-1972) in England and an Australian Elton Mayo (1880-1949) working at Harvard developed psychology and human relations approaches in the field of industry, respectively, and applied them to businesses and Management and Political Sciences Review, 2021; 3(2), Sayfa: 107-133

management activities. The first scientific courses on management were given at Harvard Business School for production management and at Massachusetts Institute of Technology for advanced management work (Drucker, 1986, s. 23).

American James McKinsey (1889-1937) and English Lyndall F. Urwick (1891-1983) moved management beyond technical issues to management consulting and dealt with key management issues such as business policy and management organization. Urwick has classified and codified studies on the structure of management and the function of executives. Austrian Peter Ferdinand Drucker (1909-2005) was the leader in the development of management education. He invented the concept known as management by goals objectives and self-control, and he was known as "the founder of modern management" (McGrath, 2014, s. 4).

Briefly, the evolution of management trends in organizations has undergone a change from the concepts of growth and productivity in the 1800's to management in principles in the 1990's and to the management of meanings in the 2000's (Henderson & Thomson, 2003). Justice and business ethics in the 1990's, animal rights, sustainability and inheritance concerns for future generations in the 2000's reflect these changes. Thus, there have been changes in managerial values such as the balance of work and family instead of strict work ethics; happiness instead of loyalty, empowering staff rather than authority; flexibility instead of hierarchy, creativity instead of imitating; lifelong learning instead of learning to win. Today people look for structures and values that they can identify with, become a part of, make them feel better and make them happy (Elkington, 1997, s. 317-320).

1.2 Expectations from Today's Management

Today's business people act with low awareness of the purpose and effect of the business, incurring costs that cause harmful and undesirable consequences. Enterprises whose purpose is to make profit and which see the system as profit maximization in the short and long term, "use" the system and all its stakeholders for this purpose. Although this approach seems successful in creating material welfare in the short term, it seems impossible to bear and meet the social costs that occur in the long term (Mackey & Sisodia, 2013, s. 55).

Today, business managers often do not care about the harmful effects they cause on the nature, other creatures in the universe, wildlife and animals, which is vital for the system around them. They continue to follow their own interests, regardless of the negative effects of their actions on the physical and mental health of the team members and customers in the form of stressful and unsatisfactory working conditions, unhealthy products offered to the market and other unethical business practices. In the meantime, businesses associate these negative effects with the external factors beyond themselves. All these indicate that the erosion of the reputation of nation-states and businesses continue to be come increasingly greedy, selfish, exploitative, and unreliable (Mackey & Sisodia, 2013, s. 37). At the root of these lie the ambition to achieve success, wealth, high welfare through increasingly brutal competition at the national and international level. Businesses naturally aim to be successful, earn profits, survive, and be prosperous; however, by following the effective management values and principles in this process, negative effects on the environment can be prevented.

Society members see that the business and organizational structures shaped by capitalism damage the social fabric instead of creating benefit, and create emotionless and unhappy people. Individuals in societies want to get rid of this complex structure and to make a collective transition to a world where happiness, love, justice, peace, prosperity, money and meaning prevail (Mackey & Sisodia, 2013, s. 263). In this context, determining the values that can abolish the negativities caused by businesses will be meaningful in terms of messages to be given to business managements.

1.3 Effective Management

In economic conditions efficiency in management means doing better what is already being done and focusing on costs. But the optimizing should focus on effectiveness that focuses on opportunities to produce revenue, to create markets, and to change the economic characteristics of existing products and markets. Effectiveness is the foundation of success and doing the right things; efficiency, on the other hand, is a minimum condition for survival after success has been achieved and doing things right (Drucker, 1986, s. 36).

Parsons has defined effective systems in four universal contexts as integration with the environment, setting and achieving goals, coordination of activities and integration of activities. Furthermore, general values ranked very high as functioning of the system in the “internal environment” such as capacity to influence others through expressive communication may be a highly strategic factor (Parsons, 2014, s. 410-412). According to Simon (1997, s. 359-360), performance effectiveness depends on the effectiveness of the game and the effectiveness of game tools; the effectiveness of the administrative process will vary according to the effectiveness of the organization and the effectiveness of its members playing their roles.

Managerial effectiveness depends on the relative evaluation of different criteria categories (Freeman 1984), creating added value in a holistic sense or preventing the decline of values in the economic, social and ecosystem (Rühli & Sauter-Sachs, 1993, s. 309). Based on these definitions, effective management can be defined as the process of achieving organizational goals without harming all stakeholders and the ecosystem.

1.4 Values in Organizational Management

We use terms such as integrity, freedom, security and private sphere in daily life; friendship, trust, loyalty, affection, sharing etc in social and cultural environment; efficiency, productivity, fairness, flexibility, success, loyalty, order etc in the business environment. These terms represent our values in simplest form. Every individual and every organization has a system of values. Values are the sum of our preferences and priorities. Preferences are what we want to have in our lives whereas priorities are how important each choice is compared to the other (Henderson & Thomson, 2003).

Rokeach (1973) defines a value as a permanent belief that is personally or socially-preferred. Therefore, it can be stated that values exist at the individual, organizational or social level. At the individual or organizational level, values are guiding standardized behaviors. Values have a judgmental aspect that expresses what is right, good or desirable as ways of thinking and behaving. This nature of values leads to the argument that what is right for one person or group may not be right for another. The values or preferences and priorities may change over time for different reasons. Managers can teach and convey information about values to employees to ensure efficiency and competence.

There exists a tremendous body of research concerning the place of values in management. These are given below:

- Leadership and management activities are shaped on the basis of values (Cloninger, 2009; Kouzes & Posner, 2007),

- Organizational identity is linked to the development of personal moral value (Hailey, 2000; Urde, 2001; Klenke, 2005),

- Values lead the way (Fichter, 2006, s. 175); They characterize people and events, determine and legitimize their beliefs and behavior patterns (Schwartz, 1992, s. 1),

- Values are necessary for the interpretation of communication and messages in management (Montgomery, 2004, s. 351).

There is a distinct transformation process between the individual and organizational values. When individual values are successfully applied by a few people in an organization, these values turn into common beliefs that should be present in the organization (Schein, 1992, s. 19). This transformation is shaped by social experiences that groups constantly test, approve or abandon.

Values of persons and organizations are generalized by ideological justifications for appropriate behaviors and activities as functions of the system (Chatman, 1989); suitability for individual roles (Brudney et al., 2000); principles contributing to workplace culture (Schein, 1992); organizational qualities that provide organizational purpose and intangible characteristics (Bolman & Deal, 2008); Values have been expressed in various ways, such as the set of basic principles supporting the organization's vision (Senge, 1990).

Kanter et al. (2015) explains the values that integrate with corporate goals and principles and manage change in today's contemporary organizations as follows:

Management and Political Sciences Review, 2021; 3(2), Sayfa: 107-133

- 1) Intuitive decision-making power;
- 2) The motivational power that activates positive feelings;
- 3) An organizational control power based on entrepreneurial self-organization, self-management and equal value arrangements;
- 4) An organizational identity that encourages a longer-term perspective and broadens the coverage of the firm;
- 5) Creating an ecosystem.

1.5 Values in Society

Social order emerges with the formation of communication and common expectations, people learn how to act through socialization and roles (Slattery, 2003, s. 335). In every social order, there are socio-cultural values that distinguish men and women from each other and define, direct, shape and control their roles, and individuals are expected to act in accordance with these values. The values stereotyped by the social order for men are called masculine, and the values stereotyped for women are called feminine (Oakley, 2016). Geert Hofstede (1980) described the feminine and masculine values in gender roles in his research through IBM company from different parts of the world and on the employees of more than 70 countries between 1960-1970.

According to Hofstede et. al. (2010, s. 137-138), biological constraints of men and women determine their social roles in a society. The behavior patterns deemed appropriate for women and men differ from one society to another, whether they are masculine or feminine. A man can behave in a "feminine" way and a woman in a "masculine" way; this situation is outside of stereotyped social expectations.

In today's world, oppression, control, competition, aggression, discrimination, limitation of freedoms oftenly leads to wars, income inequality, taking wrong risks and scandals. A world dominated by masculine thoughts and behaviors at the universal level seems to have disappointed not only men and women but also all people in general. Humanity needs a new structuring; If the driving force of invention and discovery is needs, today humanity needs new management values. In a global study by Gerzema & D'Antonio (2013), this truth emerges from the stories of people struggling with economic distress, rapidly changing technology and social problems all over the world.

1.6 Feminine and Masculine Values at Social, Organizational and Individual Levels

Feminine and masculine values are established norms at the individual, organizational and social levels. Feminine social cultures are open to creating equality between gender roles, men and women share duties in every setting, have the same responsibilities in working and earning money for the family, and can show the similar feelings. Showing weakness is not perceived as unfavorableness and quality of life is the most important value at the social level. On the other hand, a different value system prevails in the masculine social cultures. Gender roles, ideals, and male and female relations are separated in masculine social cultures. Men are the breadwinners and decision makers of the family, they have to present strong, dominant and tough images, they are not allowed to show emotions by crying; women are expected to serve the household, raise children and obey their husbands (Hofstede et al., 2010, s. 155).

According to Hofstede, male societies differ in the relationships, gender roles and expectations for men and women; men who provide all the material conditions for the family must present a strong, dominant, and sometimes harsh image; men make decisions but are not allowed to cry and show their feelings. Of course, what is expected from a woman is exactly the opposite; like taking good care of the household, raising children and, of course, obeying her husband.

In contrast, feminine societies are more open to creating equality between gender roles: men and women share all the tasks around the house, have the same responsibilities for the family and earning, they can show the same emotions, showing weakness is natural in social context and is not condemned, and quality of life is the most important. At the organizational level feminine values at the organizational level express strong relationships between subordinates and superiors, cooperation-

oriented work, comfortable living space, work safety and continuity whereas masculine values express earning and high income, fame, appreciation, promotion, satisfaction with motivating and ambition. So, characteristics of feminine values seem to represent high stability and characteristics of masculine values seem to represent ambition to gain at the organizational level (Hofstede et al., 2010, s. 139-155).

The feminine and masculine value dimensions summarized by Hofstede's research at IBM are known as cultural values that organize social structures. Although the research was conducted between 1960 and 1970 and was limited to IBM employees, it bears similarities with the feminine and masculine values revealed by today's research. Hofstede's masculine and feminine categories seem to be in line with the source that Gerzema and D'Antonio describe as the virtues of the goddess Athena and that feminine values are on the rise at a global level (Komar, 2016, s. 181).

Gerzema and D'Antonio argue that although today's social structures seem like a male-dominated world, they actually show signs of female domination. The authors' research findings on the current situation point to a strong change for future, revealing that both women and men will have predominantly feminine values in public space or power settings. This worldwide study, which characterizes individual behaviors as feminine and masculine, has described what it means to be feminine or masculine as stated below (Gerzema & D'Antonio 2013, s. 9-10):

- Feminine values: free, attractive, reliable, reasonable, determined, creative, flexible, intuitive, social, honest, teamplayer, collaborative, supportive, gentle, emotional, creative, open, loyal, devoted, patient, encouraging, etc.

- Masculine values: dominant, strong, arrogant, proud, ambitious, determined, logical, aggressive, competitive, stubborn, direct, selfish, restrained, competent, etc.

People seem tired of living in a world dominated by thoughts and behaviors that represent traditionally masculine values; that codes of control, competition, aggression and discriminatory and contributing to problems. They think that wars, income inequality, injustice, reckless risk taking and scandals threaten the continuity of life (Gerzema & D'Antonio, 2013, s. vii).

1.7 Mary Parker Follett and Invisible Leadership

Michael E. Porter & Claas van der Linde (1995, s. 133) suggest that top management executives should spend less time on resisting new environmental legislation, and more rethinking on the nature and future of their businesses to ensure they are well prepared for sustainability. Management has to perform to manage productivity of work, achievement of worker and social impacts and social responsibilities (Drucker, 1986, s. 547). This indicates that management is a challenging work that necessitates leadership and leadership in turn is the lifting of a man's vision to higher sights, higher performance, higher standard, and building personality beyond its normal limitations. Through leadership, human strengths are made effective, a drastic shift from personnel management to the leadership of people by sharing responsibilities, power, motivation, participation, satisfaction, incentives, rewards, status, and function. In exerting leadership, the managers of the various institutions undertake social responsibility, think through values, beliefs, the commitments of their society, and assume leadership responsibility beyond the discharge of the specific and limited mission of their institutions. According to Elkington (1997, s. 155) organizational values are essential to wealth creation and must be central to sustainability. While many values are shared in cultures around the world, the sustainable development community must learn to recognize and work with diversity in values. These are the views that have been perfectly expressed by Mary Parker Follett nearly a hundred years ago.

One hundred years ago, Mary Parker Follett (1868-1933) focused on concepts such as participatory management, democracy, expertise and power. Today's stakeholder theory, corporate social responsibility, empowerment of staff, participatory and sharing management philosophy which all are associated with Follett's works lays the foundation of the participatory and sharing management philosophies (Newman & Guy, 1998). The dominance of the male-dominated structure in the world of science as well as in every field caused Follet to be ignored. Yet Follett is almost today's social scientist and management theorist; she is an important science woman focused on the integration of the individual and the organization with an idealistic and philosophical approach (Morse, 2006).

The importance of Follett's contributions to management science has recently been understood, and some comments on the subject are given below:

- Follett has seen and explained that the basic function of the job is to allow individual development and that this is possible with structures that organize human relations that contribute to material and spiritual values. (Graham, 1995; Sapru, 2006).
- When Follett asserted in 1918 that motivation was essential for true professional management, she saw that work encompasses corporate responsibility beyond just a producing business (Graham, 1995).
- Follett was an advocate of humanity in the field of organizational relations and corporate social responsibility, and her ideas shed light on the current stakeholder theory. For Follett, the integrative process is at the heart of the conflict resolution process, and negotiations provide the method of problem solving. She defends both the creative and integrative power of pluralism and diversity, and the concept of “power together” based on participation and sharing also reflects the feminist perspective (Whipps, 2014).

It should be said that Mary Parker Follett's views on leadership break newground in modern leadership theories, because she has given to leaders the responsibility of intuition and foresight in the practice of division of labor as associating them with the situation law. Thus, the leader should understand the general situation, develop common goals, and be able to predict the next situation. Due to the mobility of time and the uncertainty of the situation, the next situation contains uncertainties, and each situation requires re-evaluation with its own characteristics. Both leaders and followers should act in line with a common goal (Monin & Bathurst, 2008, s. 447-448).

A good leader must make followers realize the strength they have, how to apply it and how to develop it. The leaders ensure that the followers take part in the leadership activity, for this they should ensure that the followers use their power and integration capacity effectively together, participate in coordination with confidence and belief, and take on the responsibilities required by the situation. The essence of Follett's idea of leadership is that the leader creates a vision that the audience will follow, and she defines it as the “invisible leader” (Follett, 1949; Follett, 1941, s. 288) which also parallels with the liberal leader.

1.8 Feminine and Masculine Leadership Models in Management

Leaders behave within the constraints of gender roles and socially shared expectations that apply to certain social categories (Biddle, 1979; Sarbin and Allen, 1968). Gender roles are the generalized qualities of women and men in the society and, consequently, feminine and masculine values. Thus, gender roles affect leader behaviors and women and men in the same leadership positions display different behaviors that comply with the expectations of gender (Guttek & Morasch, 1982; Guttek, 2001; Kanter, 2008). Gender roles generalized in organizations shape the latent identity of the organization in the background, with these different leadership behaviors of women and men (Ridgeway, 2001, s. 644).

A meta-analysis, which is based on the leadership definitions of researchers such as Eagly et al., (2003), Lewin (1947), Likert (1961), Tannenbaum & Schmidt (1973), Vroom & Yetton (1973), Blake & Mouton (1978), Fiedler (1978), Hersey et al. (2008) compared the leadership styles of women and man and explained values of leadership related to gender. Meta-analysis results show that feminine leadership styles are democratic, relationship-oriented and transformational; masculine leadership styles are authoritarian, task-oriented, and transaction-oriented.

Similar results have been found in other studies on leadership styles related to gender. The research results of Daft (2005, s. 438) show that women are more willing to establish relationships, to be inclusive, to be participatory and affectionate, to share power and knowledge, to encourage employee development, and to make efforts to develop individuals' sense of self-worth. Sherman's (2000, s. 138) study, which examines the leadership experiences of female administrators in rural schools, also shows feminine values such as mother, motherhood, giving peace, affectionate and empathy in parallel with Daft's research results; explains nurturing, collaborative, connecting, and relationship-oriented

leadership styles. The studies of Bennett (1997) and Ramsay (2000) also revealed similar results confirming that women are more democratic and participatory than men.

All of the afore mentioned studies indicate that feminine leadership styles and feminine values are on the rise in societies and organizations, and that a silent management revolution is taking place that builds the management model of the future. Indeed, there is a great need for feminine efforts to increase social welfare, improve economy and technology, reduce poverty, improve education, health and immigrant problems, and consequently create sustainable production, consumption, environmental climate and a greener world in our time (OECD, 2008, s. 3). It is the transformational and community-oriented leadership characteristics that will open the doors to a better world, and these characteristics are abundantly present in female leaders (Bagilhole & White, 2008; Berkery et al., 2013).

1.9 Leadership and Feminine Values in Organizational Management

Management is the leading, directing and decision-making body in social organizations, especially in businesses; it is a general function in every nation and society with the same basic tasks. Therefore, it is out of question to see leadership as independent from management. More and more leadership is sought in the top management of the organizations for the quality of social life. Today, the leadership power, knowledge, visions and responsibilities determine the development of societies, the wealth of aristocrats, big land owners, and even capitalists. So tasks, responsibilities and practices of managers is the central field of study as a need, as an essential contribution, and as a subject of study and knowledge in an organizations' top management (Drucker, 1986, s. 13).

There are various studies indicating that feminine values are on the rise in the top management of organizations (Loden, 1985; Helgesen, 1990; Rosener, 1995). Leadership behaviors of the 21st century stand out as:

- Transparent, democratic, participative, teamwork oriented (West, 2012; Arnold & Loughlin 2013; Peterson, 2018),
- Collaborative, client and relationship-oriented mentoring (Eagly & Carli, 2007; Gaucher et al., 2011; Loughlin et al., 2012; Madsen, 2012; Gerzema & D'Antonio, 2013; Katila & Eriksson, 2013; Varje et al., 2013; O'Connor & Göransson, 2015) and away from masculine and autocratic values.

Although masculine values such as dominant, strong, arrogant, proud, ambitious, determined, logical, aggressive, competitive, stubborn, direct, selfish, restrained, competent are important in terms of contingency, other values defined as contemporary are sought in the managers of our age. Contemporary management values are defined by the feminine qualities as advisee, relationship-oriented, friendly, patient, democratic, being far from hierarchy, participation in decision making and supportive behavior (Eagly & Carli, 2007; Gaucher et al., 2011; Loughlin et al., 2012; Madsen, 2012; Arnold & Loughlin 2013; Gerzema & D'Antonio, 2013; Katila & Eriksson, 2013; Varje et al., 2013; O'Connor & Göransson, 2015; Peterson, 2018). Today, organizational structures dominated by traditional vertical relations are far from offering interaction, discussion, compromise and collective solutions to the problems encountered (Porter-O'Grady, 2003).

1.10 Leadership and Thinking Like a Woman

Today, although the styles of female leaders are more compatible with contemporary characteristics, the majority of leaders are male and this situation is caused by gender beliefs and prejudices shaped by the perception that men are suitable to be leader (Eagly & Carli, 2007, s. 102). With a similar point of view, Powell (2012, s. 134) confirms the perception that good managers are men, however, he states that the cliches formed by this perception are in a change and the degree of describing good managers mainly in terms of masculine values is in the process of decline.

Leaders whose origins lie in the depths of the past, in times that feminine qualities reign are still the best leaders who are not extinct. The essence of contemporary leadership has evolved to represent feminine qualities, and people now want leaders who internalize the qualities attributed to women, such as extroversion, sharing, affectionate, resilience, and empathy. These extraordinary leaders can be both men and women, and these innovative leaders break away from traditional, masculine structures and lead a world that embraces society, is interconnected and transparent (Gerzema, 2013a). In this context, *Management and Political Sciences Review*, 2021; 3(2), Sayfa: 107-133

feminine values are more suitable for contemporary management and modern businesses than masculine values (Różycka, 2018, s. 34).

Thinking like a woman has no resemblance to the aggression and self-centered leadership styles displayed by men; rather, it is to be democratic, participatory, collaborative, encouraging, promoting and problem solver (Eagly & Carli, 2007, s. 74). Traits such as determination and resilience exhibited by men are valuable, but feminine qualities that represent flexibility and cooperation associated with emotional intelligence appear to be critical for building consensus and eliminating problems. It is essential that leaders of the future to work horizontally away from hierarchy and together with the workforce for power, produce results that benefit everyone, create solutions that strengthen the economy without sacrificing families and communities, see differences as a power, and possess characteristics that transform peace, justice and human rights in an effort to build everyone's future (Tar-Whelan, 2009, s. 78).

Emphasizing the importance of transformative leadership style, Tar-Whelan (2009, s. 73-75) describes today's female leaders with the following characteristics:

- Building the future on long-term plans instead of managing crises with daily solutions;
- To create a life that integrates work, society, family and friendships in common goals and values;
- Creating shared value and consensus for all stakeholders;
- Focus on egalitarian and horizontal relationships that foster innovation; sustainability and self-sufficiency.

There is an increasing trend for patient, utilitarian and long-term thinkers who have the capacity to divert and transform the experiences of the past into great bargains and good deeds today. Leaders who recognize and implement this orientation are those who build better businesses, institutions and communities that achieve strong performance and goals, and these leaders see and adopt feminine values as an evolving innovative method and strategic advantage that provides integrity (Thar-Whelan, 2009, s. xvi). Because the change of strategies, product portfolios, structures, processes and business models do not cause problems for today's modern businesses that have managed to integrate employees with their organization and corporate identity, they can maintain their business direction, provide innovation, have access to new resources and new partnerships, sustainability and self-sufficiency (Kanter et al., 2015, s. 18).

The Athena doctrine explains that feminine values are preferred in leadership, ethics, success and happiness in societies and that the future is woman. This global research includes sixty-four thousand people choices that defines feminine leadership as a smart and silent power, and this power has the following characteristics (Gerzema & D'Antonio, 2013, s. 21-22):

- Being connected: the ability to create and maintain networking relationships,
- Humility: A lifestyle that allows listening, learning from others and sharing,
- Sincerity: Being willing to speak openly and honestly,
- Patience: Accepting that some solutions emerge slowly and over time,
- Empathy: Sensitivity to understand others,
- Reliability: Character strength that increases trust,
- Openness: Being open to all people and concepts,
- Flexibility: The ability to change and adapt when circumstances require,
- Being vulnerable: The courage to admit that human beings can make mistakes due to their nature,
- Balance: To have a versatile sense of purpose.

These features both arouse admiration as today's virtues and reflect a noble character power. Frankness, flexibility, humility and balance require integration and trust; being both vulnerable and in connection with others requires courage (Gerzema & D'Antonio, 2013, s. 22).

Today's prominent leaders see vulnerability as a strength rather than a weakness, knowing that failure in the history of every successful business story impacts success as a driving force. For these leaders, vulnerability and consequential failure are as natural as success. Leaders who unwaveringly put forth weak conditions are more likely to trigger the idea of a breakthrough while saving time and money. In the struggle to overcome weak conditions, leaders will encourage their followers to share information, knowing and confronting vulnerabilities and weaknesses, will be able to identify the obstacles they face, discover faster and more efficient solutions to overcome these obstacles, and gain social benefits from success. Accepting vulnerability and weaknesses will help to find solutions to problems with a participatory and sharing approach, to discover new ways, to reach top benefits with effective and efficient solutions, and to save time and money (Gerzema, 2013a). Leaders who learn from failures and adopt a participatory approach seem to be more likely to internalize feminine values more.

Thinking like a woman means acting in a more democratic and participatory manner than male leaders. Women tend to be more democratic and relationship-oriented because of their social nature, such as worrying about others, being generous, sensitive, understanding and affectionate (Cuadrado et al., 2012, s. 3086).

Thinking like a woman is also being more sensitive and active than male leaders in revealing problems that benefit society (Bear et al., 2010; Boulouta, 2013; Larkin et al., 2013; Post et al., 2011). And thinking like a woman is to be more sensitive to corporate social responsibility (Bear et al., 2010; Post et al., 2011). It is possible to reach new markets or opportunities, to create and expand the social resource base, to create a new corporate responsibility and collaborative infrastructure, with an open, honest and collaborative leadership approach that is aware of strengths and limits, and modest without arrogance (Kanter et al., 2015, s. 18). And such a leadership approach can be expected to have internalized the feminine values more.

1.11 Evolution to Feminine Society

In today's world, oppression, control, competition, aggression, discrimination and limitation of freedoms oftenly lead to wars, income inequality, taking wrong risks and scandals we face. Since a world dominated by masculine thoughts and behaviors at the universal level seems to have disappointed generally all people, humanity needs a new structuring; the driving force of invention and discovery being the needs, today humanity needs new management values. In a global study by Gerzema and D'Antonio (2013), this truth emerges from the stories of people struggling with economic distress, rapidly changing technology and social problems all over the world.

American corporate executives make their decisions about managing, developing, prioritizing, and determining the future of the companies give precedence to earning profitable returns for the shareholders. It is noteworthy that at least 33% of those who manage wealth of Fortune 500 companies are women managers. In the absence of female contributions such as diversity of ideas, solution methods, leadership and business approaches, it is predicted that alternative ways of doing business would not be considered and outdated methods would prevent the possibility of opening up to different alternatives (Tarr-Whelan, 2009, s. 4-11).

The search for effectiveness in the control of strategic and operational activities onboard of directors of companies increases the interest in female managers whereas women managers create awareness and become successful with their ability to reduce conflicts and bring efficiency to board activities. Rising feminine values in organizations and social life carry management research to a new level (Nielson & Huse, 2010). Both in company management and in social life, women struggle to create a common future in solidarity with men, by using their feminine abilities rather than reaching equal conditions with men. This struggle carries out a more feminine world that benefits everyone, a revolution in which feminine values are on the rise (Bolen, 2013). Thus, these developments unfold an evolution from a patriarchal management to a management dominated by feminine values (Gerzema & D'Antonio 2013, s. 21). And it can be stated that at the first stage of this evolution, intellectual movements such as

feminism, human rights, equality, pluralist understanding and sexual preferences first paved the way for gender equality and then laid the groundwork for change in the social order.

2. Methodology

2.1 Participants and Method of the Research

The research has qualitative design and data are gathered by documents and interviews. In the document analysis, vision, mission and values definitions were retrieved from the BIST 100 companies³ websites and values that companies attach importance to have been evaluated by content analysis. Afterwards, data from managers were collected through the interview forms. The collected data express gender values and leadership characteristics adopted and applied by managers. Descriptive statistics and

Masculine Values	Feminine Values
Dominant, Aggressive, Strong, Hard, Authoritarian, Direct, Understandable, Reckless, Brave, Daring, Fearless, Charismatic, Strong, Powerful, Consensual, Natural leader, Provocative, Ambitious, Decisive, Competitive, Disciplined, Logical, Analytical, Competent, Objective, Rational, Independent, Confident, Assertive, Progressive, Distinctive, Innovative, Dynamic, Tough, Result-based, Determiner, Career Focused, Cool, Durable, Consistent, Persistent, Resisting, Sedulous, Challenging	Loving-affectionate, Balanced, Creative, Open to new ideas, Good listener, Flexible, Team player, Community Oriented, Friendly, Supportive, Inclusive, Encouraging, Patient, Passive, Dependent-connected, Renunciant, Understanding, Trustworthy, Dedicated-self sacrificing, Benevolent, Social, Heartfelt, Sincere, Conscientious, Merciful, Imaginative, Humble, Honest, Nurturing, Sensitive, Emotional, Impressive, Clear-easily understandable, Empathetic, Socially responsible
Masculine Leadership Styles	Feminine Leadership Styles
Authoritarian	Democratic
Task oriented	Relationship oriented
Transaction oriented	Transformational

content analysis were performed on the data. Table 1 below shows the gender values and leadership styles detected in the research.

Table 1. Gender Values and Leadership Styles

Source: Peterson, (2018); Eagly et al., (2003); Daft, (2005).

Gender values definitions in Table 1 are retrieved from Peterson (2018) analysis whereas Peterson' work on the feminine and masculine values are based on the research of Collinson & Hearn (1994), Allan et al., (2006), Gaucher et al., (2011), Loughlin et al. (2012), Gerzema & D'Antonio, (2013), Katila & Eriksson, (2013), Varje et al. (2013).

The masculine and feminine leadership styles in the table, are based on studies of Eagly et al., (2003). Also the research findings of Daft (2005) provides an important contribution in terms of confirming the content of feminine values in leadership.

The first part of the interview form included questions to collect data on the behavior of the leader towards her/his subordinates. Questions were prepared in relation with the research of Eagly et. al., (2003) and the managers were asked to select the behavior styles they defined for themselves. At the second part of the interview form, managers were asked to select the values that should be in an effective business management. In addition, managers were determined by the tasks and culturally conditioned and subjected to the values, the traditions, the habits of a given society asked in which time period the values they adopted as effective management values emerged. In the last part of the interview, in the open-ended questions managers were asked to describe their experiences in management.

The reasons for choosing the BIST 100 index companies for the research have three folds; Firstly, they are institutionalized structures and secondly, these corporate structures posses common values about management being an objective function, determined by the tasks and culturally conditioned and subjected to the values, traditions and habits of a given society that are universally shared. BIST 100 index companies' perspective on keeping up with the world economic system and making it sustainable is the third reason. These features can bring businesses in the BIST 100 index to a position that create profound impact on the society and country's economy in terms of investment, business volume and employment.

³BIST 100: Are the top companies in the İstanbul stock exchange in terms of shares trading volume

The official websites of all BIST 100 businesses were accessed at www.kap.gov.tr, and the vision, mission and values of 100 enterprises were searched. These statements are available for 81 businesses and not for others, so 81 businesses were found eligible to provide data. The data obtained from the specified number of BIST enterprises constituted the secondary data of the research.

The data obtained from the interview forms consisting of the responses from 38 managers of 20 BIST 100 companies -two of which are central managers and 18 branch and regional managers constituted the primary data of the study. 27 of the 38 interviews were conducted face-to-face and 11 of them were conducted via the internet method. Primary data collection was completed on January 25, 2020. The interviews were conducted with 15 female managers and 23 male managers.

3. Results

3.1 Content Analysis of the Secondary Data

In May 2019, the vision, mission and values definitions of 81 businesses were obtained from the official websites of the companies and these were first entered into the MS Word file. All recorded data, which we can be called as the database of content analysis, consists of a total of 53 pages and 13 thousand 498 words. The word frequency is given in Table 2 by counting how many times BIST 100 businesses repeat each of the feminine (n = 33) and masculine (n = 44) values in the vision, mission and values definitions.

Table 2. Content Analysis of the Web Data

Feminine Values	Word Count	Masculine Values	Word Count
Creative	109	Strong	80
Trustworthy	83	Innovative	61
Community oriented	54	Result based	30
Understanding	35	Competitive	18
Sensitive	31	Determiner	13
Honest	30	Authoritarian	9
Clear, easily understandable	25	Progressive	6
Dependent, Connected	23	Dynamic	6
Social	21	Consistent	6
Supportive	18	Disciplined	5
Team player	15	Powerful	4
Friendly	11	Decisive	4
Impressive	10	Career focused	3
Inclusive	10	Understandable	2
Balanced	10	Objective	2
Socially responsible	9	Tough	2
Flexible	6	Sedilous	1
Benevolent	6	Assertive	1
Sincere	5	Independent	1
Loving, affectionate	3	Rational	1
Open to new ideas	2	Analytical	1
Good listener	2	Ambitious	1
Encouraging	2		
Renunciant	2		
Dedicated, Self-sacrificing	1		
Humble	1		
TOTAL	524	TOTAL	257

As seen in Table 2, the frequency of repetition of feminine values was found as n = 524 and the frequency of repetition of masculine values as n = 257. In feminine values, the word Creative 109 times, Management and Political Sciences Review, 2021; 3(2), Sayfa: 107-133

the word Trustworthy 83 times were repeated and in masculine values the word Strong 80 times, and the word Innovative 61 times were repeated.

Feminine values not mentioned are Patient, Passive, Merciful, Imaginative, Nurturing, Emotional, Empathetic; and masculine values not mentioned are Dominant, Aggressive, Tough, Authoritarian, Direct, Reckless, Brave, Daring, Fearless, Charismatic, Powerful, Natural leader, Consensual, Provocative, Logical, Confident, Distinctive, Cool, Durable, Persistent, Resisting and Challenging. It is observed that BİST 100 companies adopt and prioritize feminine values more than masculine values in their vision, mission and values definitions.

3.2 Content Analysis of the Primary Data

For the leadership behavior analysis chosen by the participants, firstly the definitions in the literature are grouped according to their content. The grouping sex plain masculine leadership behaviors and feminine leadership behaviors and Mary Parker Follett's liberal and invisible leadership behaviors given by Table 3.

MASCULINE LEADERSHIP BEHAVIOR		Women	Men	TOTAL	FEMININE LEADERSHIP BEHAVIOR		Women	Men	TOTAL
AUTHORITARIAN	Keeping employees out of decisions		1	1	DEMOCRATIC	Ensuring employees participate in decisions	14	23	37
	Keeping information monopolized					Sharing information with others	10	20	30
TASK ORIENTED	Applying stress and pressure in tasks	1		1	RELATIONSHIP ORIENTED	Harmonious and good relationships	14	23	37
	Leaders set goals and manage performance	3	1	4		Employees generally participate in processes	15	22	37
TRANSACTION ORIENTED	Focus on business practices		1	1	TRANSFORMATIONAL	Ensuring interests are aligned with organizational interests	9	12	21
	The rewards changes according to the situation	10	21	31		Supporting employees	15	21	36
	Correction of mistakes is aimed	1	1	2		Providing opportunities for employees to improve	14	23	37
TOTAL		15	25	40	TOTAL	91	144	235	
FOLLETT									
LIBERAL LEADERSHIP				Stayingback, standing out if necessary		7	18	25	
INVISIBLE LEADERSHIP				Freeing subordinates in decision making, implementation and control, only to be consulted		3	7	10	
TOTAL						10	25	35	

Table 3. Masculine and Feminine Leadership Behaviors

Results of the analysis are as follows:

- Frequency of masculine and feminine leader behaviors adopted by men and women managers is shown separately in Table 3. Masculine leadership behaviors were preferred 40 times whereas feminine leadership behaviors were preferred 235 times and leadership behaviors of Follett were preferred 35 times. More specifically, masculine leadership behaviors were preferred 15 times by women and 25 times by men. It is seen that female leadership behaviors were preferred 91 times by

women participants and 144 times by men participants. Findings in this part of the interview reveal that men and women participants adopt female leadership behaviors. Participants preferred Follett's liberal leadership behaviors 25 times and invisible leadership behaviors 10 times.

- The effective management values preferred by the participants are divided into feminine and masculine groups at the analysis stage and indicated as traits in the Table 4 below.

Table 4. Feminine and Masculine Traits Defining Effective Management Traits

FEMININE TRAITS	No	MASCULINE TRAITS	No
Open to new ideas	36	Confident	34
Encouraging	35	Sedulous	30
Trustworthy	35	Innovative	30
Team player	35	Powerful	29
Creative	34	Dynamic	29
Supportive	34	Result based	29
Balanced	33	Consensual	28
Honest	33	Disciplined	28
Empathetic	33	Objective	27
Good listener	32	Competitive	27
Patient	30	Brave	26
Social	30	Understandable	25
Heartfelt	30	Durable	25
Understanding	27	Strong	24
Renunciant	26	Decisive	24
Clear, easily understandable	25	Competent	23
Socially responsible	25	Assertive	23
Sensitive	23	Cool	23
Impressive	22	Analytical	22
Conscientious, merciful	22	Logical	21
Community Oriented	21	Natural Leader	19
Humble	21	Consistent	19
Imaginative	20	Determiner	18
Loving, affectionate	20	Progressive	18
Flexible	19	Charismatic	17
Inclusive	18	Ambitious	17
Benevolent	18	Career focused	17
Nurturing	15	Strong	14
Friendly	15	Rational	14
Dedicated, self-sacrificing	12	Distinctive	14
Emotional	11	Dominant	11
Dependent, connected	3	Direct	11
Passive	1	Fearless	10
		Independent	10
		Resisting	10
		Persistent	9
		Authoritarian	8
		Challenging	7
		Daring	4
		Tough	2
		Hard	1
		Aggressive	
		Reckless	
		Provocative	
TOTAL	794	TOTAL	777

The frequency of preferred feminine traits is $n = 794$, masculine traits is $n = 777$ in the table. In feminine traits Openness to New Ideas 36 times, Encouraging 35 times, Reassuring 35 times, Honest and Empathetic 33 times were preferred and participants made choices in all feminine traits. The least preferred traits were Passive 1 time, Dependent 3 times and Emotional 11 times. In masculine traits Confident 34 times, Sedulous 30 times, Innovative 30 times, Result based 29 times, Dynamic 29 times, Powerful 29 times were preferred and Aggressive, Reckless, Provocative were not preferred at all. The

least preferred traits were Hard 1 time, Tough 2 times, Daring 4 times, Challenging 7 times and Persistent 9 times.

The findings in this part of the analysis indicate that men and women participants adopt feminine values, but the difference in the preference frequency of feminine and masculine values was lower compared to the previous sections of the analysis. For example, high-ranking feminine values such as Creative, Trustworthy and Community Oriented in the secondary data of the websites defined as vision, mission and values by BIST 100 companies are two to three times the primary data values. This indicates that BIST 100 companies adopt feminine values with a large numerical difference in their vision, mission and values; BIST 100 company managers prefer feminine leader behaviors with a large difference in their leadership behaviors in practice, and they prefer feminine traits, although their effective management features are lower than those stated on the companies' websites.

Comparison of the findings obtained from the primary and secondary data of feminine and masculine values will be meaningful in terms of revealing at what level the preferences in the vision, mission and values of BIST 100 companies are internalized by the managers in practice.

- Frequency analyses were made on the data obtained from the answers given to the question about the time frame for values. The results are given by Table 5.

Table 5. Values Time Frame

TIME PERIOD OF VALUES	n	%
Since establishment	9	23,7
Inthe last decade	16	42,1
In the last five years	9	23,7
In the last year	4	10,5
TOTAL	38	100

According to the participants; n = 16 (42.1%) stated that values emerged in the last ten years, n = 9 (23.7%) stated that values emerged since the establishment, n = 9 (23.7%) stated that values emerged in the last five years and n = 4 (10.5%) stated that values emerged in the last year.

Table 6. Change of Effective Management Values

CHANGE OF EFFECTIVE MANAGEMENT VALUES	n	%
Changed	31	81,6
Not changed	7	18,4
TOTAL	38	100

In the question about the change in effective management values, n = 31 (81.6%) participants stated that effective management values changed and n = 7 (18.4%) participants stated that effective management values did not change as indicated by Table 6.

Table 7. Comparison of Changes in Effective Management Values by Gender

SCALE VALUE	CHANGE OF EFFECTIVE MANAGEMENT VALUES	GENDER				TOTAL	
		Women		Men		n	%
		n	%	n	%	n	%
1	Changed	12	31,6	19	50	31	81,6
2	Not changed	3	7,9	4	10,5	7	18,4
	TOTAL	15	39,5	23	60,5	38	100

According to Table 7, n = 12 (31.6%) women managers and n = 19 (50%) men managers stated that effective management values changed whereas n = 3 (7.9%) women managers and n = 4 (10.5%) men managers stated that effective management values did not change.

As a result, the majority of the participants' opinions in the research show that effective management values have emerged in the last ten years; values have undergone a change and the majority of men and women managers confirm this change.

• In the answers given by the participants to open-ended questions, the word numbers of feminine and masculine values are given below.

1. In the values you adopt as effective management values
 - a. Has there been a change?
 - b. If there has been a change, in what direction has it changed?
 - c. If there has been no change, should there be? Why is that?

Table 8.

Feminine Values	7
Masculine Values	7

Participants repeated both feminine and masculine values $n = 7$ times for their explanations about change as seen Table 8. Participants emphasized feminine values such as Emotional, Understanding, Teamplayer, Flexible and Impressive, and masculine values such as Result-based, Innovative, Dominant, Disciplined, Decisive, Brave and Analytical in their explanations.

Seven participants answered “no” and 31 participants answered “yes” to the question 1(a). Participants who answered "no" did not answer the 1c, except for one person, and one participant replied "It can be, people develop, they can add to their values by their experiences ". On the other hand, 31 participants who answered "yes" answered the questions with feminine and masculine values and various themes. Participants repeated both feminine and masculine values 7 times for their explanations about change as seen Table 8. In their explanations about the direction and necessity of change, the participants emphasized feminine values such as Emotional, Understanding, Team player, Flexible and Impressive, and masculine values such as Result-oriented, Innovative, Dominant, Disciplined, Determined, Brave and Analytical.

2. Does your business have effective management values in practice? Why is that?

Table 9.

Feminine Values	7
Masculine Values	6

All of the participants confirmed that their businesses have effective management values. As can be seen from the Table 9, in the responses of the participants, feminine values $n = 7$ times and masculine values $n = 6$ times were mentioned.

Participants emphasized feminine values such as Understanding, Renunciant, Benevolent, Passive, Friendly, Teamplayer and Trustworthy and masculine values such as Innovative, Competent and Competitive in their explanations. Participants put forward the reasons for their companies to have effective management values as the institutional structure of their companies, being contemporary, giving importance to values, being open to change and being liberal.

3. What values do you think will come to the fore in future business management? Why is that?

Table 10.

Feminine Values	19
Masculine Values	23

As can be seen from Table 10, participants expressed their views on values in future business management and their reasons. In their views about the future, they emphasized masculine values such as increasing and destructive Competitive, Ambitious, Result-based, Innovative, Confident, Assertive, Independent, Consensual, Consistent, Analytical, Authoritarian and Independent at a higher level as $n = 23$ times. Participants emphasized feminine values such as Social, Empathetic, Creative, Balanced, Patient, Team player, Honest, Community-oriented, Inclusive (Integrative), Emotional, Flexible and Socially responsible in their views on the future business management as $n = 19$ times.

4. What are the values that ensure employee happiness? Explain the reasons.

Table 11.

Feminine Values	40
Masculine Values	11

Table 11 indicates that the participants expressed the values that ensure employee happiness mainly in terms of feminine values. The main feminine values used by the participants in their answers are Social, Supportive, Benevolent, Empathetic, Humble, Goodlistener, Trustworthy, Teampayer, Emotional, Nurturing, Loving, Impressive, Encouraging and Friendly; masculine values are Career-based, Consensual, Disciplined, Understandable, Confident, Competitive and Dynamic. In explaining the reasons for the values that ensure employee happiness, they expressed a motivational, participatory and sharing understanding which makes the employees happy.

5. a. What do you think about the personal values that prevent success in business life?

Tablo 12.

Feminine Values	4
Masculine Values	14

Table 12 shows the personal values of the participants that prevent success in business. Participants repeated feminine values $n = 4$ times such as Passivity, High emotionality and Dependent and masculine values $n = 14$ times such as Cool, Dominant, Hard, Authoritarian, Provocative, Overly Ambitious and Provocative in their explanations. It is seen that predominantly masculine values were expressed as hindering success. Participants perceived high Emotionality ($n = 2$) and excessive Ambition ($n = 6$) as obstacles to success. So it is accepted that participants confirmed average levels of emotionality and ambition as essential for personal success. Selfishness, Ego and Arrogance, which participants perceive as personal values that hinder success, are masculine values that contain negativity in the literature. So these values are not included in research in order to maintain the objectivity of the research and stay within the limits of the predetermined conceptual framework.

b. What values should a person have for personal success?

Tablo 13.

FeminineValues	59
MasculineValues	62

Table 13 shows the values that should be possessed for personal success. In total participants reported the feminine values for personal success $n = 59$ times and the masculine values $n = 62$ times in their answers. Most repeated feminine values are Patient, Empathetic, Team Player, Honest, Humble, Open to new ideas, Social, Good listener, Trustworthy, Emotional and most repeated masculine values are Ambitious, Sedulous, Innovative, Disciplined, Decisive, Confident, Analytical, Career Focused.

6. a. Which values are lacking in organizational management pose an obstacle to achieving organizational success?

Tablo 14.

Feminine Values	66
Masculine Values	43

As seen in Table 14, participants mentioned the absence of feminine values more than masculine values as the obstacle to achieving organizational success. Following definitions are the obstacles to success according to the participants:

Abandoning all approaches that value people, overly repressive management, too frequent orientation, the problem of authority and the related lack of responsibility, disloyalty, selfishness and not being person and relationship orientedness, the management's willingness to make decisions alone, working individually, restricting individual preferences, or not giving initiative to the employee, arrogance, pride, selfishness, cumbersome, overly bureaucratic and one-man management, procedures focusing only on business interests, not considering the employee and the customer, unfair distribution of income.

b. Write down the reasons.

Participants explained the reasons for the obstacles to achieving organizational success as follows:

Management and Political Sciences Review, 2021; 3(2), Sayfa: 107-133

The abandonment of approaches that value people will reflect negativity for all stakeholders in the long run; it will prevent business and environment integration; there will be no organizational commitment; it will prevent organizing and seeing the big picture; it will create incompatibility for justice and for business to work; It will awaken the idea that employees can not get a reward for their good performance, it will lead to an organization that does not go after the same goal, stay away from changing trends and it will prevent the focusing for success.

Participants totally expressed feminine values are n = 202 times and masculine values are n = 166 times in their responses to open-ended questions given by Table 8, Table 9, Table 10, Table 11, Table 12, Table 13.

Discussion

In discussion for the results, considering the number of emphasis on the basis of the answers given;

-The number of emphasis on masculine values compared to feminine values is slightly higher in terms of the future expectations of the participants,

- As far as the values that ensure employee happiness are concerned, the number of emphasizing feminine values compared to masculine values in is quite high,

- In questions about success, masculine values were emphasized more for personal success and feminine values were emphasized more for organizational success.

The review of the open-ended questions indicates that feminine values were emphasized more than masculine values in total. Feminine values in terms of organizational success and employee happiness; masculine values for future expectations and personal success come to the forefront.

When the results of the analysis are evaluated in general, it is observed that in the management values of BIST 100 companies;

- Feminine values are stated more than masculine values,

- Managers adopt female leadership behaviors more than masculine leadership behaviors,

- Feminine values are preferred more than masculine values for effective management characteristics,

- Effective management values emerged in the 5-10 years period,

- Feminine values are expressed more in organizational success and happiness expectations whereas masculine values are expressed more in personal success and future expectations.

In summary, the analysis results reveal that an effective management carries feminine values to a large extent, feminine leadership behaviors are preferred, effective management values change over time, and preferences for organizational success and happiness are concentrated on feminine values from the perspective of BIST 100 managers.

Conclusion and Recommendations

The results of the qualitative research conducted on BIST 100 companies in Turkey to examine the place of the feminine values in organizational management are given below:

1. The values defined as creative, open to new ideas, social and relationship-oriented etc. which are "feminine" and shaped by the active relations between the two hemispheres of the human brain, come to the fore in BIST 100 companies. Results are concordant with the works of Rosener (1995), McKinsey (2008), Gerzema & D'Antonio (2013) and Peterson (2018) and proved that feminine values are prominent in organizational management.

2. Participants mainly exhibited feminine leadership behaviors, Follett's invisible leadership style and transformational leadership behaviors. This result is consistent with the literature and the expectations that the future is woman (Eagly & Carli, 2007; Gaucher et al., 2011; Loughlin et al., 2012; Madsen, 2012; Arnold & Loughlin 2013; Gerzema & D'Antonio, 2013; Katila & Eriksson, 2013; Varje et al., 2013; O'Connor & Göransson, 2015; Peterson, 2018).

3. In the answers given to open-ended questions about success, feminine values are emphasized more often than masculine values. This result indicates that feminine values are more preferred as a success criterion in the management of BIST 100 companies.

4. In the open-ended question about the successful leader's behavior style the happiness variable was examined, because it was revealed by a meta-analysis study that individuals with higher happiness levels were more successful. Meta-analysis shows that happiness is not only achieved as a result of success, but is also associated with successful results and even precedes them; evidence supports that the individual's well-being provides happiness and this may be the reason for success (Lyubomirsky et al., 2005, s. 803). From this point of view, it is thought that associating the question of 'What are the values that ensure employee happiness?' will make the values that ensure success more understandable. Participants emphasized feminine values almost four times the masculine values in their answer to the question of happiness.

5. When the questions of success and happiness are evaluated together, it is found that feminine values are emphasized more than masculine values. The results reveal that feminine values come to the fore in the approach of the successful leader towards her/his subordinates. In other words, the participants of the research give precedence to feminine leadership behaviors. The findings show that feminine values are preferred in terms of success, leadership approach and happiness. This result supports the research findings of Daft (2005).

To sum up, the existence of values in management ensures integration and continuity, whereas the absence of values causes problems and failure by disrupting management activities. These findings revealed the importance of values in management and the feminine values are the preferred ones in organizational management.

Contribution of the Research Findings to Practice

Following are the contribution of the research findings to the practice of management:

- The most important contribution of the research in terms of management practice is that it explains the values in business management structures and the reflections of these values in management practice. The second important aspect of the research is that the company executives, while presenting their personal opinions, described the ideal management which can carry the world of the 21st century to a better, more progressive platform in terms of feminine values. Thus, clues about the values that make management successful through the values put forward by the managers who adopt sustainability and efficiency as a principle and try to reach this structure have been reached in the research. These results are in agreement with the studies that reveal the behaviors of female leaders are important and feminine values are expected to shape the future management in performance and sustainability, which both are important criteria in effective organizational management (Rosener, 1995; Mc Kinsey, 2008; Gerzema & D'Antonio, 2013). The feminine leadership behaviors and feminine values as mentioned in this research are expected to be a guide for practitioners. In this way, it might be possible to contribute to the formation of a more humane and happy business life through adopting the management style and values that ensure success.

- The management views and practices stated in the vision, mission and values of the companies provide important data for the practitioners. The research findings explain the values and principles envisaged, applied and longed for in business management; draws attention to the codes of an effective management model; thus, it is evaluated that some convincing messages to business management and society might be conveyed.

- The research is thought to be important in terms of showing that the perceptions of men and masculine behavior are not at the center of the world and the management, and that women and feminine values also exist in the world and in the management. Whatever the game is played on the management today, this consciousness is as certain and clear as Copernicus' discovery that the world is not the center of the universe (Lerner, 1986, s. 13). This precise and clear consciousness can decisively achieve the desired and expected transformation in management.

- Throughout the history up until our time, there have been women who did not obey the unequal and unfair practices of the male-dominated patriarchal system, by first overcoming the barriers of the glass ceiling and surviving the glass cliff through making patriarchal bargains with the system. These women demonstrated their talents and showed that feminine values are effective and strong in management, creating the expectation that the future is woman. It has been stated that women exhibit feminine values more often than men, they can be much more effective as change agents that challenge dominant codes imposed and generally encourage the spread of the effective leadership (McKinsey, 2008, s. 15). It seems possible that a world full of peace, prosperity, happiness, justice, love and affection might come into existence sooner with managers who have more feminine values at the head of businesses, governments and other institutions. It is expected that the leadership model built upon feminine values might enable the world to survive better than greedy, selfish, exploitative and unreliable strategies.

- Feminine leadership in management should not be perceived as a shift of power and control from men to women; It is simply about achieving a balance between strengths and weaknesses, opportunities and threats through unconditional love, creativity, dedication, supportivity, sensitivity and freedom for humanity. Through such a balance, it might be possible to open the doors to a better world.

Contribution of the Research Findings to Literature

The basic contribution of the research findings to literature is to propose an effective organizational management model built upon feminine values. In this respect, following can be stated:

- Findings primarily established the relationship between values in effective management and feminine values from the perspectives of business managers.

- Findings examined the role of feminine values in management of today and the future, regardless of the gender.

- Suggestions for woman leadership. Research findings are expected to open the way for woman leadership by highlighting feminine values in management. All over the world, business and administrative management is under the autonomy of men. In organizations, the policy of "recruiting suitable man" is believed to be neutrality and it is accepted that the business world is the world of "men". On the other hand, some men opposing power and violence, try to develop closer emotional relations with children and women, despite the privileges that the patriarchal structure gives them, and make equality efforts by thinking that the privileges they hold unfairly are unethical (Sancar, 2009, s. 273-275). It is extremely important that these efforts become widespread in both public and private spheres. The types of afore mentioned messages for male-dominated societies and organizations to pave the way for female leaders and highlight feminine values are:

- Supporting feminism, feminine future and working for gender equality is for the benefit of men. While male supremacy provides power and status, there are burdens and costs paid, so men's self-interest might be better served by supporting feminism and female leadership.

- Men should give priority to the development of anti-patriarchal ideas that eliminate the problems of opposing emancipatory interests and encouraging masculine domination. Men who are against sexist discrimination should see the real face of the patriarchal structures and invite others to see it.

In today's business world, we can see women displaying masculine values in order to have a say in management and protect their positions, and at the same time trying to protect their female identity. In other words female managers tend to be more masculine in appearance and style as they compete with their male counterparts in business life; they emphasize their feminine values in their expectations, they exhibit their reactions to social and environmental issues. It is observed that female managers adopt styles of seemingly authoritarian masculine structure in their leadership which they combine masculine and feminine values whereas they exhibit feminine values in communication and social relations (Staub, 2017, s. 217). This ambivalent behavior may be a form of bargaining with the patriarchal system surrounding women. However, organizations can take some measures that open the way for women leaders to bring feminine values to the forefront in practice.

• According to Kanter (2008, s. 442) the number of women in organizations being equal to men eliminates the disadvantageous position for women. In Finland, women are employed in superior numbers in the government cabinet and they promise stability and confidence (www.skdturkiye.org). Considering these issues and rising feminine values in management, it should be ensured that women have higher numbers of posts in the upper, middle and lower management positions of all organizations. Thus, the harmful effects of the patriarchal system might decrease and an equitable and free governance structure of feminine values might emerge. In this context, positive discrimination for women should be implemented as an organization policy, and the states should legally guarantee the implementation of this policy. It is also important to ensure that feminine values are emphasized in the recruitment, placement, training and career advancement of the personnel in organizations.

Academic Recommendations

It is expected that the research can be a guide for future academic studies. In this regard, some suggestions have been developed as given below.

The existence and level of adoption of feminine values in organizational management can be investigated in the context of national and global activities of multinational companies. Thus, the existence and level of adoption of feminine values in the parent and subsidiary companies can provide important clues in terms of the effect of the organizational culture on business policies.

A study can be conducted to reveal the differences between the sectors in terms of the adoption of the feminine values in business life; such a study can have important contributions to gaining insight into the perspective of managers in different sectors.

The results of the research raise the following question: "If feminine leadership behaviors and feminine values were dominant in handling past problems in the economic, social and political environments, whether and how different would be the recent economic, social and political outlook in today's world? The results of such a query can be expected to contribute to the solutions of managerial dilemma in our time.

References

- Arnold, K. A. & Loughlin, C. (2013). Integrating Transformational and Participative Versus Directive Leadership Theories, *Leadership and Organization Development Journal*, 34(1), 67-84.
- Allan, E., Gordon, S. & Iverson, S. (2006). Re/Thinking Practices Of Power: The Discursive Framing Of Leadership In The Chronicle Of Higher Education. *The Review of Higher Education*, 30(1), 41-68.
- Bagilhole, B. & White, K. (2008). Towards a Gendered Skills Analysis of Senior Management Positions in UK And Australian Universities, *Tertiary Education and Management*, 14(1), 1–12.
- Bear, S., Rahman, N. & Post, C. (2010). The Impact of Board Diversity and Gender Composition on Corporate Social Responsibility and Firm Reputation, *Journal of Business Ethics*, 97(2), 207-221.
- Bennett, R. (1997). *Organisational Behaviour*, Prentice Hall, Harlow.
- Berkery, E., Morley, M. & Tiernan, S. (2013). Beyond Gender Role Stereotypes and Requisite Managerial Characteristics: From Communal to Androgynous, the Changing Views of Women, *Gender in Management*, 28(5), 278–298.
- Biddle, B. J. (1979). *Role Theory: Expectancies, Identities, and Behaviors*, Academic Press, Newyork.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1978). Toward a General Theory of Consultation, *The Personnel and Guidance Journal*, 56(6), 328-330.

- Bolman, L. G. & Deal, T. E. (2008). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco.
- Bolen, J. S. (2013). *Moving Toward the Millionth Circle: Energizing the Global Women's Movement*, Conari Press, Newburyport.
- Boulouta, I. (2013). Hidden Connections: The Link Between Board Gender Diversity and Corporate Social Performance, *Journal of Business Ethics*, 113(2), 185-197.
- Brudney, J. L., Hebert, F. T. & Wright, D. S. (2000). From Organizational Values to Organizational Roles: Examining Representative Bureaucracy in State Administration, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(3), 491–512.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit, *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Collinson, D. & Hearn, J. (1994). Naming Men as Men: Implications for Work, Organization and Management. *Gender Work Organ*, 1(1), 2–22.
- Cloninger, K. (2009). Refounding a Movement: Preparing a One-Hundred-Year-Old Organization for the Future, In F. Hesselbein ve M. Goldsmith (Eds.), *The Organization of the Future 2* (203-216), Jossey Bass, San Francisco.
- Cuadrado, I., Navas, M., Molero, F., Ferrer, E. & Morales, J. F. (2012). Gender Differences in Leadership Styles as a Function of Leader and Subordinates' Sex And Type of Organization: Gender Differences in Leadership Styles, *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 3083-3113.
- Daft, R. L. 2005. *The Leadership Experience*, Mason, Ohio.
- Drucker P. F. (1986). *Management Tasks, Responsibilities, Practices*, Truman Talley Books, Newyork.
- Eagly, A.H. & Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*, Harvard Business School Press, Boston.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M. C. & van Engen, M. L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership Styles: A Meta-Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 129(4), 569-591.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals With Forks the Triple Bottom Line of 21st Century*. Oxford Center: Capstone Publishing Ltd., Oxford.
- Fichter, J. (2006), *Sosyoloji nedir*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Fiedler, F. E. (1978). The Contingency Model and the Dynamics of the Leadership Process, In *Advances in Experimental Social Psychology*, 11, 59-112.
- Follett, M. P. (1941). *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*, Routledge, Taylor and Francis Group, Newyork.
- Follett, M. P. (1949). *Freedom and Coordination: Lectures in Business Organization*, Management Publications Trust Limited, Newyork.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, MA: Pitman, Boston.

- Gaucher, D., Friesen, J. & Kay, A.C. (2011). Evidence That Gendered Wording in Job Advertisement Sexists and Sustains Gender Inequality, *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 109-128.
- Gerzema, J. & D'Antonio, M. (2013). *The Athena How Women and the Men (Who Think Like Them) will Rule the Future*, Jossey Bass, San Francisco.
- Gerzema J. (2013a). Competency Feminine, Athena Doctrine, It Represents the best in All of Us, *Leadership Excellence*, April, 19.
- Graham, P. (1995). *Mary Parker Follett: Prophet of Management*, MA: Harvard Business School Press, Boston.
- Gutek, B. A. (2001). Women and Paidwork, *Psychology of Women Quarterly*, 25(4), 379–393.
- Gutek, B. A. & Morasch, B. (1982). Sex-Ratios, Sex-Role Spillover, and Sexual Harassment of Women at Work, *Journal of Social Issues*, 38(4), 55–74.
- Hailey, J. (2000). Indicators of Identity: Ngos and the Strategic Imperative of Assessing Core Values, *Development in Practice*, 10(3-4), 402-407.
- Helgesen, S. (1990). *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*, Doubleday, Newyork.
- Henderson, M. & Thomson, D. (2003). *Values at Work: The Invisible Threads Between People, Performance and Profit*, Harper Collins Publishers, Auckland.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (2008), *Management of Organizational Behaviour: Leading Human Resources*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations, *International Studies of Management and Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede G., Hofstede J. G. & Minkov M., (2010). *Cultures and Organizations, Software of the Mind*, McGraw Hill, Newyork.
- Izzo, J. B. & Withers, P. (2007). *Values Shifts: Recruiting, Retaining, and Engaging Multigenerational Work Force*, Fair Winds Press, Lions Bay BC.
- Kanter, R. M. (2008). *Men and Women of the Corporation*, Basic Books, Newyork.
- Kanter, R. M., Bird, M., Bernstein, E. S. & Raffaelli, R. (2015). How Leaders Use Values-Based Guidance Systems to Create Dynamic Capabilities, *The Oxford Handbook of Dynamic Capabilities*, Oxford.
- Katila, S. & Eriksson, P. (2013). He is a Firm, Strong-Minded and Empowering Leader, But is She? Gendered Positioning of Female and Male CEOs, *Gender Work Organisation*, 20(1), 71-84.
- Klenke, K. (2005). Corporate Values as Multi-Level, Multi-Domain Antecedents of Leader Behaviours, *International Journal of Manpower*, 26(1), 50-66.
- Komar, Z. (2016). Feminine Rhetoric: Feminine and Masculine Dimensions in the Context of Rhetoric, Gender and Social Spheres, *Opus et Educatio*, 3(2), 178-184.
- Kouzes, J. & Posner, B. (2007). *The Leadership Challenge*, Wiley and Sons, San Francisco.
- Management and Political Sciences Review*, 2021; 3(2), Sayfa: 107-133

- Larkin, M. B., Bernardi, R. A. & Bosco, S. M. (2013). Does Female Representation on Boards of Directors Associate with Increased Transparency and Ethical Behavior?, *Accounting and the Public Interest*, 13(1), 132-150.
- Lerner, G. (1986). *The Creation of Patriarchy*, Oxford University Press, Oxford.
- Lewin, K. (1947). *Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change*, *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Likert R. (1961). *New Patterns of Management*, McGraw Hill, Newyork.
- Loden, M. (1985). *Feminine Leadership or How to Succeed in Business without being One of the Boys*, Times Books, Newyork.
- Loughlin, C., Arnold, K. & Crawford, J. B. (2012). Lost Opportunity: Is Transformational Leadership Accurately Recognized and Rewarded in all Managers?, *Equality, Diversity and Inclusion*, 31(1), 43-64.
- Machiavelli, N. (2008). *The Prince* (Transl: J. B. Atkinson Edition), Hackett Publishing, Cambridge.
- Mackey J. & Sisodia R. (2013). *Conscious Capitalism: Liberating the Heroic Spirit of Busines*, Harvard Business Review Press, Massachusetts Boston.
- Madsen, S. (2012). Women and Leadership in Higher Education: Current Realities, Challenges and Future Directions, *Advances in Developing Human Resources*, 14(131), 131-139.
- McGrath, R. G. (2014). Management's Three Eras: A Brief History, *Harvard Business Review*, 30, 2-4.
- Mc Kinsey and Company, (2008). *Women Matter 2 Female Leadership, A Competitive Edge for the Future*, McKinsey and Company Inc., Fransa.
- Monin, N. & Bathurst, R. (2008). Mary Parker Follett on the Leadership of Everyman, *Ephemera-theory and Politics in Organization*, 8(4), 447-461.
- Montgomery, E. (2004). "Tortured Families: A Coordinated Management of Meaning Analysis, *Family Process*, 43(3), 346-371.
- Morse, R. S. (2006). Prophet of Participation: Mary Parker Follett and Public Participation in Public Administration, *Administrative Theory and Praxis*, 28(1), 1-32.
- Newman, M. A. & Guy, M. E. (1998). Taylor's Triangle, Follett's Web, *Administrative Theory and Praxis*, 20(3), 287-297.
- Nielsen, S. & Huse, M. (2010). The Contribution of Women on Boards of Directors: Going Beyond the Surface, *Corporate Governance: An International Review*, 18(2), 136-148.
- Oakley, A. (2016). *Sex, Gender and Society*, Routledge, London.
- O'Connor, P. & Göransson, A. (2015). Constructing or Rejecting the Notion of the Other in University Management: The cases of Ireland and Sweden. *Education Management Administration Leadership*, 43(2), 323-340.
- OECD (2008). *Gender and Sustainable Development*, Organisation for Economic Cooperation and Development, Paris.
- Management and Political Sciences Review*, 2021; 3(2), Sayfa: 107-133

- Paine, J. B. & Organ, D. W. (2000). The Cultural Matrix of Organizational Citizenship Behavior: Some Preliminary Conceptual and Empirical Observations, *Human Resource Management Review*, 10(1), 45-59.
- Parsons, T. (2014). *Essays in Sociological Theory*, The Free Press of Macmillan Publishing Co., Newyork.
- Peterson, H. (2018). From Goal-Orientated, Strong and Decisive Leader to Collaborative and Communicative Listener. Gendered shifts in vice-chancellor ideals, 1990-2018, *Educational Science*, 8(90), 1-17.
- Porter, M. & Van der Linde, C. (1995). Green and Competitive: Ending the Stalemate, *Harvard Business Review*, 73(5), 120–134.
- Porter-O’Grady, T. (2003). A Different Age for Leadership, Part 1: New Context, New Content, *JONA: The Journal Of Nursing Administration*, 33(2), 105-110.
- Post, C., Rahman, N. & Rubow, E. (2011). Green Governance: Boards of Directors’ Composition and Environmental Corporate Social Responsibility, *Business & Society*, 50(1), 189-223.
- Powell G. N. (2012). Six Ways of Seeing the Elephant: The Intersection Of Sex, Gender and Leadership, *Gender in Management: An International Journal*, 27(2), 119-141.
- Ramsay, E. (2000, October). Women and Leadership in Higher Education: Facing İnternational Challenges and Maximising Opportunities. Key Note Address Delivered at the İnternational Seminar- Asian Women Leaders in Higher Education II: Leadership Competencies to Face the Local-Global Challenges of the 21st Century, Universiti Kebangsaan Malaysia, Kuala Lumpur.
- Ridgeway, C. L. (2001). Gender, Status, and Leadership, *Journal of Social Issues*, 57(4), 637–655.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*, Free Press, Newyork.
- Rosener, J. B. (1995). *America’s Competitive Secret: Utilizing Women as a Management Strategy*, Oxford University Press, Newyork.
- Rózycka, M. (2018). The Conditions of Women’s Success in the Context of Appreciation of Female Values, *Women and Business*, 1(4), 28-35.
- Rühli, E. & Sauter-Sachs, S. (1993). Towards an Integrated Concept of Management Efficiency. *MIR: Management International Review*, 295-313.
- Sancar, S. (2009). *Erkeklik: İmkânsız İktidar Ailede, Piyasada ve Sokakta Erkekler*, Metis yayınları, İstanbul.
- Sapru, R. K. (2006). *Administrative Theories and Management Thought*, Prentice Hall of India, New Delhi.
- Sarbin, T. R. & Allen, V. L. (1968). Role Theory, In G. Lindzey and E. Aronson (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (2nd ed., Vol. 1, 488–567), Reading, MA, Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*, Jossey Bass, San Francisco.

- Schwartz, Shalom H., (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries, In *Advances In Experimental Social Psychology* (M. P. Zanna, Ed.; 25,1- 65), Academic Press, San Diego.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, Newyork.
- Sherman, A. (2000). Women Managing/Managing Women: The Marginalization of Female Leadership in Rural School Settings, *Educational Management and Administration*, 28(2), 133-143.
- Simon, H. (1997). *Administrative Behaviour*, The Free Press, Newyork.
- Slattery, M. (2003). *Key Ideas in Sociology*, Nelson Thornes Ltd., United Kingdom.
- Staub, S. (2017). Türk İř Dünyasında Kadının Liderlik Tarzı ve Kullandıkları Liderlik Dili, *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 2(12), 207-219.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H. (1973). How to Choose a Leadership Pattern, *Harvard Business Review*, 51 (3), 162-80.
- Tarr-Whelan, L. (2009). *Women Lead the Way: Your Guide to Stepping up to Leadership and Changing the World*, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Urde, M. (2001). Core Value-Based Corporate Brand Building, *European Journal of Marketing*, 37(8), 1017-1040.
- Varje, P., Anttila, E. & Väänänen, A. (2013). Emergence of Emotional Management: Changing Manager Ideals in Finnish Job Advertisements From 1949 to 2009. *Management & Organizational History*, 8(3), 245-261.
- Vroom, V. H., Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making*, University of Pittsburgh Press, USA.
- West, M.A. (2012). *Effective Team Work: Practical Lessons From Organizational Research*, John Wiley and Sons, West Sussex, UK.
- Whipps, J. D. (2014). A Pragmatist Reading of Mary Parker Follett's Integrative Process, *Transactions of the Charles S. Peirce Society*, 50(3), 404-424.



Kentsel Topluluklarda Sürdürülebilir Gıda Tematik Ağı ve Başarılı Uygulama Örnekleri *

Sustainable Food in Urban Communities Thematic Network and Samples of Successful Practices

Zuhal ÖNEZ ÇETİN¹

Öz

Son yıllarda gıda sistemlerinin kentsel alanlarda iyileştirilmesi ihtiyacı uluslararası ölçekte önemli bir konu haline gelmiştir. Bu kapsamda URBACT programı kentlerin sosyal, çevresel ve ekonomik konuları bir araya getirebilen kentsel çözümler üretmelerine destek olmaktadır. URBACT Tematik Ağı ‘Kentsel Topluluklarda Sürdürülebilir Gıda’ 2012-2015 yılları arasında uygulanan 10 Avrupa ülkesinin dahil olduğu önemli bir projedir. İlgili projenin gıda konusunda odaklandığı temalar; yetiştirme, teslim etme ve keyif alma şeklinde yer almıştır. Çalışmanın amacı, URBACT Projesi’nin gıda konusundaki önemini ortaya koymak ve Proje kapsamında yer alan üç kentin gıda konusundaki başarılı uygulama örneklerini incelemektir. Çalışma kapsamında öncelikle URBACT Kentsel Topluluklarda Sürdürülebilir Gıda Tematik Ağı’nın kapsamı ve gıda konusuna ilişkin çalışmaları ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Çalışmada ikinci olarak Proje’de yer alan ülkelerden Belçika Brüksel kenti, Hollanda Amersfoort kenti ve İsveç Göteborg kenti URBACT tematik ağı kapsamındaki uygulamaları yetiştirme, teslim etme ve keyif alma konuları üzerinden incelenmiştir. Çalışmada son olarak, ilgili projenin, sürdürülebilir gıda konusuna yönelik katkıları açıklanmış ve kentsel alanlarda sürdürülebilir gıda ve gıda sistemlerinin iyileştirilmesine yönelik öneriler ortaya konulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Gıda sistemi, urbact, brüksel, amersfoort, göteborg

Makale Türü: Araştırma

Abstract

In recent years the necessity to improve food systems in urban areas has become an important issue on the international scale. In this context the URBACT program supports cities to produce urban solutions that can bring together social, environmental and economic issues. URBACT Thematic Network ‘Sustainable Food in Urban Communities’ is an important project implemented between 2012 and 2015 involving 10 European countries. The themes that the relevant thematic project focuses on food are growing, delivering and enjoying. The aim of the study is to reveal the importance of the URBACT Project on food and to examine the successful implementations of the three cities within the scope of the Project. Within the context of the study firstly the scope of URBACT Sustainable Food in Urban Communities Thematic Network and its studies on food were explained in detail. Secondly, in the study the applications within the scope of the URBACT thematic network in the city of Brussels, Belgium, the city of Amersfoort, the Netherlands and the city of Gothenburg, Sweden,

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Uşak Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü, zuhal.cetin@usak.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4241-1487

from the countries included in project, were examined through the issues of growing, delivering and enjoying. Finally in the study the contributions of the related project to the sustainable food issue were explained and suggestions for the improvement of sustainable food and food systems in urban areas were presented.

Keywords: Food system, urbact, brussels, amersfoort, gothenburg

Paper Type: Research

Giriş

Gıda sistemi; üretim, işleme, taşıma ve tüketimi kapsamakta olan karmaşık bir faaliyetler ağı şeklinde tanımlanmakta ve gıda sistemi ile ilgili konular da gıda üretiminin yönetimi ve ekonomisi, sürdürülebilirliği, gıda üretiminin doğal çevreye nasıl etkide bulunduğu ve gıdanın toplum ve birey sağlığı üzerindeki etkisi ve gıdayı ne kadar israf ettiğimiz şeklinde sıralanmaktadır (University of Oxford, 2021). Ayrıca, gıda sistemleri ormancılık, tarım ya da balıkçılıktan kaynaklı gıda ürünlerinin üretilmesi, toplanması, işlenmesi, dağıtımı, tüketimi ve bertarafı süreçleriyle ilgili olan tüm aktörleri kapsamakla birlikte, bu aktörlerin yer aldıkları daha geniş doğal, toplumsal ve ekonomik bölümleri ve birbirleriyle ilgili katma değer faaliyetleri içermektedir (FAO, 2018: 1). Gıda sistemi çok katmanlı ve karmaşık bir yapıda bulunmakta ve gıda üretimi, dağıtımı, işleme, pazarlama, tüketim ve atık ile destekleyici altyapıyı kapsamaktadır (FAO, 2014: 2).

Bu çerçevede, kent ve kent çevresinde hakim üç gıda sistemi mevcut bulunmaktadır ve bu gıda sistemleri a) geleneksel gıda sistemi, b) hızla gelişen modern ve küreselleşmiş bir gıda sistemi, c) çoğunlukla düşük gelirli kentli bireylere hizmet sunan gayri resmi bir gıda sistemi şeklinde sıralanmaktadır. Her üç gıda sistemi de çoğu kentte farklı derecelerde bulunmaktadır ve bu gıda sistemleri belirli işlevleri paylaşmakta ve örtüşmektedir. Tüketici gıda talebinin farklı yönlerine yanıt imkânı sunmakta olan gıda sistemleri; organizasyon, aktörler ve işleyiş açısından heterojen özelliktedir (Tefft, Jonasova, Adjoa ve Morgan, 2017: 24). Bu gıda sistemlerinin yanı sıra, sürdürülebilir bir gıda sistemi tüm bireyler için gıda güvenliği ve beslenmeyi mümkün kılan bir gıda sistemini belirtmektedir. Sürdürülebilir gıda sistemi gelecek nesiller için gıda güvenliği ve beslenmeyi sağlayacak çevresel, sosyal ve ekonomik temellerden ödün verilmemesine dayanmaktadır (FAO, 2018: 1).

Avrupa ülkelerine bakıldığında Avrupa Birliği ülkelerinde (AB27) kişi başına kalori tüketiminin 1990 yılların başlarından günümüze günlük gereksinimleri %36 oranında aştığı belirtilmektedir. Mevcut gıda sisteminin kentlerin yükselmekte olan gıda taleplerini sürdürülebilir bir nitelikte karşılamasının olanaklı olmadığı ve bu durumun kentlerde dengeli ve uygun fiyatlı besleyici gıda erişimi yönünden değerlendirildiğinde sosyal eşitsizliğe ve çevresel etkilere sebebiyet verdiği vurgulanmaktadır (URBACT, 2021a).

Avrupa'da 2007-2008 yıllarında meydana gelen gıda fiyatlarındaki artışlar, gıdaya erişimin kırılganlığını ve bu durumun dünya çapındaki isyanlar ve ulusal güvenlik endişeleriyle olan bağlantısını ortaya koymaktadır. Avrupa çapında gıda yoksulluğu sorunu ile yüzleşen hanelerin sayısı gün geçtikçe artmakta ve bu sorunu diyabet, obezite gibi beslenme ile ilgili kötü hastalıklar izlemektedir. Bu sıralanan sorunların, insanların refahları ve sosyo-ekonomik durum ve çevresel kaynaklar üzerinde etkileri söz konusu bulunmaktadır (Moragues vd., 2013: 4).

Ayrıca gıda sisteminin siyasi öneme sahip bir konu haline geldiği ve bu durumun ardındaki bazı nedenlerin ise, aşağıda sıralanan eğilimlerin birleşik etkisinden kaynaklandığı belirtilmektedir. Bu eğilimlerden ilki, 2007/2008 fiyatlarındaki artışların sonrasında birçok ülkede kentsel ayaklanmalar ortaya çıkmış ve bunun sonrasında da gıda güvenliği ulusal bir güvenlik sorunu olarak algılanmaya başlamış olmasıdır. İkinci eğilim olarak, gıda zinciri, Avrupa Birliği'ndeki sera gazı emisyonlarının yaklaşık olarak %31'ini oluşturmaktadır ve bu durum gıda

sistemini iklim değişikliği ile mücadele politikalarının bir hedefi haline dönüştürmektedir. Bir diğer eğilimse, gıda bankalarının artışı ile beraber gıda yoksulluğunun küresel düzeydeki şehirlerde daha gözle görülür hale gelmesinin gıdayı sosyal adalet ve insan sağlığı problemi haline getirmesidir (Morgan, 2015: 9-10).

Bu noktada URBACT kentlerin sürdürülebilir, yeni ve çevresel, ekonomik ve sosyal konuları bütünleştiren çözümler geliştirebilmelerine destek sağlamaktadır (URBACT, 2021b). URBACT Tematik Ağı 'Kent Topluluklarında Sürdürülebilir Gıda' (*Sustainable Food in Urban Communities*) daha sürdürülebilir gıda yetiştirmek, teslim etmek ve keyif almak konularına dayalı bir proje olup gıda yetiştirmek, teslim etmek ve keyif almak isteyen 10 Avrupa ülkesini içermektedir. Bu proje ile ilgili Avrupa kentleri düşük karbonlu ve kaynakları verimli kullanan kentsel gıda sistemleri geliştirmek adına sürdürülebilir, ortak ve etkili çözümler aramaktadırlar. Proje ortakları şu şekilde sıralanmaktadır: Brüksel Başkent Bölgesi Brüksel Çevresi (Ana Ortak) (Belçika), Bristol Şehir Konseyi (Birleşik Krallık), Messina Şehri (İtalya), Amersfoort Belediyesi (Hollanda), Lyon Şehri (Fransa), Göteborg Şehri (İsveç), Vaslui Belediyesi (Romanya), Ourense Şehir Konseyi (İspanya), Oslo Şehri (Norveç) ve Atina kalkınma ve destinasyon yönetimi ajansı (Yunanistan) (*Sustainable Food in Urban Communities*, 2012: 2). Ayrıca, projede yer alan ortaklar birbirleri ile kesişen üç problem alanını incelemektedir ve bu problem alanları yönetim, sinerji ve yerel sistem; sosyal içerme, işler ve ekonomi; karbon emisyonları ve kaynak verimliliği konularından oluşmaktadır (URBACT, 2012-2015: 14).

Çalışmada yöntem olarak, gıda konusuna ilişkin dokümanlar analiz edilmiştir. Bu çalışma kapsamında ilk olarak 2012- 2015 yılları arasında yürütülen URBACT Tematik Ağı 'Kentsel Topluluklarda Sürdürülebilir Gıda' projesi detaylı olarak açıklanacaktır. İlgili Proje her ne kadar 2015 yılı itibariyle sonuçlanmış durumda bulunsa da özellikle de başarılı uygulama örnekleri sayesinde günümüzdeki gıda çalışmalarına katkı sağlayabilecek önemli bir proje durumundadır. Çalışma kentlerin gıda konusuna farklı uygulamalarla kent düzeyinde nasıl fayda sağlayabileceklerini ortaya koymak açısından önem taşımaktadır. İkinci olarak, tematik ağ kapsamında proje ortağı olan ülkelerden Belçika Brüksel kenti, Hollanda Amersfoort kenti ve İsveç Göteborg kenti URBACT programı kapsamındaki uygulamaları yetiştirme, teslim etme ve keyif alma konuları üzerinden incelenecektir. Kentlerin uygulama örnekleri seçilirken birbiriyle kesiştiği ifade edilen üç problem alanı olan yönetim, sinerji ve yerel sistem; sosyal içerme, işler ve ekonomi; karbon emisyonları ve kaynak verimliliği konularında önemli uygulamaları olan ülke kent uygulamaları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kent uygulamaları yetiştirme, teslim etme ve keyif alma temaları açısından önem taşımaktadır. Son olarak, ilgili projenin gıda konusuna yönelik yararları açıklanacak ve kentsel alanlarda gıda sistemlerinin gelişimi üzerine öneriler geliştirilecektir.

1. URBACT Kentsel Topluluklarda Sürdürülebilir Gıda Tematik Ağı

Gıda sistemleri kavramı; gıda üretimi ve tüketimi ile ilgili tüm unsur ve faaliyetler ile bu unsur ve faaliyetlerin ekonomik, sağlık ve çevresel sonuçlarını kapsam dahiline almak üzere etkilerini belirtilmektedir (OECD, 2021a). Gıda sistemi oldukça karmaşık olmakla beraber kültürel, ekonomik ve çevresel faktörler tarafından yönlendirilmesi söz konusudur. Ayrıca, gıda sistemi üzerinde çok sayıda baskı yer almaktadır, bu baskılar nüfus ve refahta küresel eğilimler, gıda fiyatları/değişkenlik/mevcut bulunma, beslenmede değişiklikler, yemek israfı, tedarik zincirindeki değişiklikler, balıkçılık, su, fosfor ve biyoçeşitlilik kaybı konuları ile açıklanmaktadır (European Commission, 2016).

Sürdürülebilir bir gıda geleceği oluşturmanın zorluğu çok sayıda rekabet etmekte olan gereksinimin dengelenmesi konusunu kapsamaktadır. 2050 yılına gelinceye kadar, dünya çok daha fazla sayıda insanı beslemek durumunda olacaktır. Buna ek olarak, dünya habitat kaybını, sera gazı (GHG) emisyonlarını, tatlı su tükenmesini ve kirliliği, çiftçiliğin diğer çevresel etkilerini

azaltmalı, kapsayıcı sosyal ve ekonomik kalkınma ile tarımın yoksulluğu azaltmasına katkı sağlamasını mümkün kılmalıdır (World Resources Institute, 2019: 7). Dünyanın çoğu bölgesinde, gıda sistemleri milyonlarca çiftçinin ve gıda zincirindeki diğerlerinin geçim kaynaklarını destek olmak, artmakta olan nüfus için beslenme ve gıda güvenliğini mümkün kılmak, bunu çevresel olarak sürdürülebilir olarak gerçekleştirmek gibi sorunlarla karşı karşıya bulunmaktadır. Bu konularda gıda sistemlerinin daha esnek olmaları gerektiği ifade edilmektedir (OECD, 2021b).

Bu kapsamda kentsel gıda sistemleri toplum sağlığı üzerinde geliştirici bir etkiye sahip olmakla birlikte çok sayıda faktörden de etkilenmektedir. Verimsiz tedarik zincirleri, sosyal eşitsizlikler, pahalı gayrimenkul, kent imar gereksinimlerinin hepsi gıda güvensizliğine, kent yetiştiricileri üzerinde kısıtlamalara ve gıda israfına katkıda bulunmaktadır. Bunlara ek olarak, iklim değişikliği ekonomik ve sosyal kaynakların bozulmasına sebebiyet vermek suretiyle kentsel gıda sistemlerinde zorluk yaratmaktadır. Burada çözüm ise gelişim gösterebilen kentsel gıda sistemlerinin geliştirilmesi şeklinde belirtilmektedir (Foundation for Food & Agriculture Research, 2021). Gıda için sürdürülebilir bir sistemin kapsadığı konular gıda arzının güvenliği, sağlık, güvenlik, satın alınabilirlik, kalite, istihdam ve büyüme yönünden güçlü bir gıda endüstrisi ve biyolojik çeşitlilik, iklim değişikliği, su ve toprak kalitesi gibi konularda çevresel sürdürülebilirlik şeklinde açıklanmaktadır (European Commission, 2016).

Bu doğrultuda Hamm ve Baron (1999: 55) sürdürülebilir gıda sisteminin sosyal adalet konularını daha yerel bir sisteme dahil edebileceği, insanların besleyici ve yeterli gıdaya erişimi üzerindeki kısıtlamaları azaltabileceği, kent sakinlerinin gıda satın almak için ekonomik kapasitesinin daha iyi duruma getirebileceği, insanları bu gıdayı yetiştirmek, işlemek ve dağıtmak amacıyla eğitebileceği, yüksek oranda yerel olarak ihtiyaç duyulan gıdayı üretebilmek amacıyla yeterli arazinin muhafazasını sağlayabileceği, gıda üretiminden uzaklaşmakta olan insanları bu sürece katılmaları ve saygı duymaları için eğitebileceği; çevre yönetimini bu sürece dahil edebileceğini belirtmektedirler.

Bu noktada URBACT 2013 yılından bu yana sürdürülebilir gıda ve kentsel tarımla ilgili konularda çalışmalarını yürütmekte olan sekiz ağı destekte bulunmuştur (URBACT, 2021c). URBACT, Avrupa kentlerinin günümüzde yüz yüze kaldıkları acil kentsel zorlukları değerlendirmesinde ve bu zorluklara sürdürülebilir entegre cevaplar oluşturabilmelerine destek sağlamaktadır. Buna ek olarak, URBACT ağları, kentler arasında iyi uygulama ve deneyimlerin paylaşılmasını desteklemekte ve kentte yer alan karar vericilerin ve kentli uygulayıcıların kentleri adına verimli çözümler sunabilme kapasitelerini geliştirme imkânı yaratmaktadır (URBACT, 2016: 3).

URBACT faaliyetinin odak noktasında entegre kentsel gelişim ve katılımcı eylem planlaması olmak üzere iki temel yaklaşım bulunmaktadır ve bu yaklaşımlara URBAN I ve II, URBACT I ve Leipzig Şartı gibi programlar vasıtasıyla Avrupa Komisyonunca 1990' lı yıllardan bu yana destek sağlanmaktadır. URBACT faaliyetleri sürdürülebilir bir bakış açısı kapsamında; kentsel gelişimin sosyal, fiziksel ve ekonomik boyutlarını göz önünde bulunduran bütüncül bir yaklaşım üzerine temellendirilmektedir. Verimli kentsel gelişme politikalarının en önemli unsurlarından biri olarak özel sektör, kamu kurumları ve sivil toplum arasında ortaklıkların geliştirilmesi şeklinde katılımcı yaklaşım kabul edilmektedir (URBACT, 2013: 6).

15 yılı aşkın bir süreden bu yana URBACT Programı Avrupa Bölgesel İşbirliği Programı'dır ve bu program Avrupa'daki kentlerde sürdürülebilir entegre kentsel gelişmeyi teşvik etme hedefini taşımaktadır. Bu kapsamda, Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu, 28 üye devlet, Norveç ve İsviçre tarafından ortak bir şekilde finanse edilmekte olan uyum politikasının bir aracı durumundadır. Bu çerçevede, URBACT' in misyonu; *"ağ kurarak, birbirlerinin deneyimlerinden öğrenerek, dersler çıkararak ve kentsel politikaları iyileştirmek için iyi uygulamaları belirleyerek şehirlerin birlikte çalışmasını ve ortak kentsel zorluklara entegre çözümler geliştirmesini sağlamak"* olarak ifade edilmektedir (URBACT, 2021d).

‘Kentsel Topluluklarda Sürdürülebilir Gıda’ Tematik Ağı kaynakları verimli kullanan ve düşük karbonlu kentsel gıda sistemleri geliştirmek üzerine odaklanmaktadır. Bu kapsamda ilgili tematik ağda; besin yetiştirmek (*growing*), besin dağıtmak (*delivering*) ve yemekten keyif almak (*enjoying*) konuları odak noktalarını oluşturmuştur. Tematik ağın odaklandığı konular üç başlık çerçevesinde ifade edilmektedir: a) Şehirlerde, parklarda, çatılarda, balkonlarda ve metruk arazilerde meyve ve sebze yetiştirilmesi, toprakların verimliliğinin muhafaza edilmesi ve daha iyi hale getirilmesi, b) yiyecek maddelerinin daha az karbon yoğun bir şekilde ve daha sürdürülebilir olarak teslim edilmesi; c) sürdürülebilir gıdalardan keyif alınmasının sağlanması. Bu değişim davranış, tutum ve algılarda değişimleri içermektedir (URBACT, 2021a). Bu kapsamda proje çerçevesinde, 2013-2015 yılları arasında çok sayıda ulusötesi toplantı düzenlenmiştir, bu toplantılar: Amerfoort Teslim Etme (2013), Göteborg Keyif Alma (2013), Oslo Yetiştirme (2013), Brüksel Ara Dönem Etkinliği (2014), Messina Yetiştirme (2014), Lyon Teslim Etme (2014), Vaslui Keyif Alma (2014), Atina (2015), Bristol Final Konferansı’dır (2015) (Sustainable Everyday Project, 2021).

URBACT süreci üç yıllık bir süre kapsamında on şehir arasındaki düzenli uluslararası alışverişleri kapsamakta ve her kente Yerel Destek Grubu (*Local Support Group*) kurabilmesi adına bir çerçeve sağlamaktadır. Buradaki amaç sürdürülebilir gıda yönetişimini ve ilgili yerel eylem planını işbirliği kapsamında oluşturmaktır. Ağda yer alan kentler, demografi ve kentleşme ölçeği, arazi ve bölge, yemek kültürü, gıda sistemi sürdürülebilirliğine katılım seviyeleri bakımından farklılık göstermektedir. Gıda sistemine basit bir yoldan yaklaşabilmek ve on kentin farklı deneyimlerini organize etmek amacıyla proje ortakları üç tema belirlemiştir. Bu kapsamda, yetiştirme teması kentin içinde ya da kentin yakınında gıda yetiştirme yollarını araştırmaktadır. Teslim etme teması, kentin içerisinde yiyecek dağıtma, yiyecek paylaşma ve yiyecek tedarik etme yollarını incelemektedir. Keyif verme teması; kentteki insanların kantinlerde, evlerde sağlıklı, mutlu, sürdürülebilir ve canlı bir yemek kültürünü nasıl benimseyebileceklerini araştırma konusu olmaktadır (URBACT, 2012-2015: 14).

Projenin odaklandığı ilk tema olan yetiştirme (*growing*) teması ise şu konuları barındırmaktadır: Kentsel planlama stratejileri aracılığıyla kentsel ve kent çevresi alanlarında sürdürülebilir tarımsal büyümeye destek olmak; metruk toprakların kullanılabilmesini sağlamak; toprakların verimliliğini muhafaza etmek ve daha iyi hale getirmek; yetişmek için çok fazla toprağa gereksinimi bulunmayan yeni teknolojiler geliştirmek; yerel bireyleri, toplulukları ve ticari meyve ve sebze bahçelerini ve gıda üretimini desteklemek; haneleri ve vatandaş kuruluşlarını kentte, bahçelerde, parklarda, kamusal ve özel yeşil alanlarda, çatılarda, balkonlarda yiyecek yetiştirmelerini desteklemek (URBACT Thematic Report Growing, 2014: 5). Projenin üzerinde önemle durduğu ikinci tema olan teslim etme (*delivering*) temasının kapsam alanı şu konuları içermektedir: Yerel üretime verimli fırsatlar sağlayan daha az karbon yoğun ve daha sürdürülebilir dağıtım sistemlerini kapsamak; sürdürülebilir gıda adına talep ve arz arasında doğrudan bağlantıların yaratılmasını mümkün kılmak; mevcut dağıtım piyasası aktörlerinin daha fazla sürdürülebilirliğe ve daha düşük karbon yoğunluğuna geçmelerini daha kolay hale getirmek; yenilerin (perakende, gıda işletmeleri) ve diğer yerel girişimlerin (pazarlar, gıda zincirinde şeffaflık, satın alma grupları, ağlar) ortaya çıkabilmesine destek olmak (URBACT Thematic Report Delivering, 2015: 6).

Projenin üzerinde odaklandığı üçüncü konu olan keyif vermek (*enjoying*) teması sürdürülebilir gıdaya talebin artırılmasını amaçlamakta ve sürdürülebilir uygulamaları teşvik etmektedir. Bunu da kantinler, restoranlar ve nihai tüketicilerin algı, tutum ve davranışlarındaki değişiklikleri desteklemek ve daha önce ulaşılmamış ya da farkında olmayan kentsel tüketici gruplarını sürece katarak ve yaklaşımları kendi özelliklerine göre adapte ederek gerçekleştirmektedir (URBACT Thematic Report Enjoying, 2013: 5).

Ayrıca ilgili Tematik Ağ; 2012 ve 2015 yılları arasında aktif durumda bulunmakta ve gerçekleştirdiği aktiviteler dört temel düzeyde açıklanmaktadır. Kent düzeyinde aktiviteler kapsamında ağa üye olan kentlerde Yerel Destek Grubu kurulması hedeflenmiş ve bu grubun

kurulma amacı sürdürülebilir gıda için yerel eylem planı hazırlamak olarak belirtilmiştir. İkinci olarak, ağ düzeyinde aktivitelerin kapsamı, sürdürülebilir gıda üzerine konferanslar ve atölye çalışmaları aracılığıyla ağ ortaklarıyla değişim sağlamak ve bu değişimi yerel eylem planlarını desteklemek ve ortak çıktılar üretmek amacıyla gerçekleştirmektedir. Üçüncü olarak, URBACT program düzeyinde aktivitelerin kapsamı, diğer URBACT ağlarından ortaklarla bilgi alışverişinde bulunmak ve öğrenmektir. Bilgi sağlanmasını kapasite geliştirme seminerleri, yıllık konferanslar ve yaz üniversiteleri yolları ile gerçekleştirileceği ifade edilmiştir. Son olarak, Avrupa genelinde aktivitelerin kapsamı, Avrupa’da kentler ve Avrupa’daki diğer ilgili taraflarla kentsel sürdürülebilir gıda stratejilerine ilişkin olarak bilgi alışverişinde bulunmak ve bilgi paylaşmak ve bunu da bir haber bülteni, çevrimiçi yayınlar ve konferanslar yoluyla gerçekleştirmektedir (Sustainable Food in Urban Communities, 2012: 6). İlgili Program 2015 yılında sonuçlanmış ancak programa üye kentlerin başarılı uygulama örnekleri farklı ülkelerdeki gıda çalışmalarına örnek olabilecek önemli kent gıda uygulamaları durumundadır.

2. Kentsel Topluluklarda Sürdürülebilir Gıda Tematik Ağı Proje Ortaklarının Uygulama Örnekleri: Brüksel (Belçika), Amersfoort (Hollanda) ve Göteborg (İsveç) Kentleri Örnekleri

Proje ortağı olan kentler, Avrupa topraklarının batısından doğusuna doğru dağınık bir şekilde yer almakta ve şehirler Romanya’nın doğusundaki Vaslui, İspanya’nın Galiçya bölgesindeki Ourense, Hollanda’da Amsterdam’ın çevresindeki Amersfoort ve Sicilya ile İtalya arasındaki boğazdaki Messina dahil nüfusu 70.000 ila 250.000 arasında değişmekte olan orta büyüklükteki şehirlerden meydana gelmektedir (Jégou, 2013: 5). Uygulama örnekleri seçilirken, 10 Proje ortağı kent içerisinde üç ülke kentinin yetiştirmek, teslim etmek ve keyif almak konuları kapsamında geliştirdikleri uygulama örnekleri seçilmiştir. Proje ortağı üç kentin uygulamaları belirlenirken proje kapsamında birbirleriyle kesiştiği ifade edilen üç problem alanı olan yönetim, sinerji ve yerel sistem; sosyal içerme, işler ve ekonomi; karbon emisyonları ve kaynak verimliliği konuları göz önünde bulundurulmuştur. Çalışma kapsamında bu alanlara yönelik önemli uygulamaları bulunan kentler seçilmiştir.

Tablo. 1. URBACT Kentsel Topluluklarda Sürdürülebilir Gıda Tematik Ağı Belçika-Brüksel; Hollanda-Amersfoort ve İsveç-Göteborg Kentleri Uygulama Örnekleri

	Yönetişim, Sinerji Ve Yerel Sistem	Sosyal İçerme, İşler Ve Ekonomi	Co2 Ve Kaynak Verimliliği
YETİŞTİRME	Sokakta Bir Meyve Bahçesi BRAL - Kaldırımda Meyve, Brüksel Çevre	CSA Birkenhof, Amersfoort’ta Toplum Destekli Tarım	Kent Mutfak Bahçemiz - Brüksel Başkent Bölgesi
		Stadslandet Gothenburg- Kentsel Tarım Göteborg’un (Nordost) Kuzeydoğu Kesimlerinde Yollar Bulmak İçin, Yeni Bir Sürdürülebilir Kalkınmada şehir ve Ülkeyi Birbirine Bağlamak İçin	Kentsel Büyüme ve Mevcut Arazi Kullanım Amaçlarını Artırmak İçin Siyasi Bir Görev, Göteborg Kenti Eemstad Çiftlik (Boerderij) Amersfoort Projesi
TESLİM ETMEK	Amersfoort’ta Dağıtım İçin Aşağıdan Yukarıya Ağ Teorisi Yaklaşımı	Plus Süpermarket / Amersfoort (NL)	

	Brüksel'deki İşletmeler İçin 3 Yıldız Sıralamasına Sahip Ekodinamik Etiket	Eko-İris -Brüksel Brüksel'deki Öğrenciler ve Öğretmenler İçin Üniversite Pazarı	
KEYİF ALMAK	Nihai Tüketiciler-Genel Halk: Amersfoort: Sofie Aan De Wallen Amersfoort: İlkokullarda ve Okul Sonrası Gündüz Bakımında Gıda Eğitimi (4-12 Yaş) Göteborg Kantinlerde Sürdürülebilir Yemekler Brüksel 100 İpucu Broşürü Brüksel Sürdürülebilir Kantinler Programı	Brüksel-Aileler İçin Gıda Mücadelesi	Göteborg: Hayatı Yaşamak

Kaynak: (URBACT Thematic Report Growing, 2015; URBACT Thematic Report Delivering, 2015; URBACT Thematic Report Enjoying, 2015; URBACT, 2012-2015)

Çalışma kapsamında Belçika Brüksel kenti, Hollanda Amersfoort kenti ve İsveç Göteborg kentlerinin Tablo.1.'de yer almakta olan yetiştirmek, teslim etmek ve keyif almak temalarındaki uygulamaları ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.1. Belçika-Brüksel Kenti Uygulamaları

Brüksel Başkent Bölgesi, 162 km'lik yoğun bir kentsel alan ile yaklaşık olarak 1,1 milyon nüfusa sahip bulunan 19 belediyeden oluşan bir şehir merkezi konumundadır. İlgili kent bölgesi, 2,5 milyonluk daha büyük bir metropol alan içerisinde konumlanmaktadır. Brüksel, Avrupa başkenti, Belçika başkenti, Flaman topluluk başkenti ve Fransız toplum başkenti rollerini bir araya getirmesi sebebiyle yoğun, kozmopolit ve büyüyen bir nüfusa sahip bulunmaktadır (LAP Annex, 2021: 20).

Brüksel Çevresi (*Brussel Environment*), Avrupa Birliği (Avrupa Bölgesel Kalkınma Fonu) ve üye devletler tarafından ortaklaşa finanse edilmekte olan Kentsel Toplumlarda Sürdürülebilir Gıda Projesi'nin (2012-2015) baş ortağı olan kurum konumunda yer almıştır (Lacourt, 2015: 4). Brüksel kentinde gıda sistemi önemli bir ekonomik öneme sahip bulunmaktadır. Yemek hizmeti sektöründe 25.000'den fazla iş, gıda sektöründe 6.000'den fazla iş ve üretimde 500'den fazla iş ve dağıtım sektöründe daha birçok iş bulunmaktadır. Gıda endüstrisi, Brüksel'deki endüstriyel istihdamın %10' luk bir bölümünü temsil etmektedir. Brüksel kentinde bazı işletmeler hâlihazırda sürdürülebilir gıda ile meşgul bulunmakta ve Brüksel Başkent Bölgesi'nde 2.500 kişiye istihdam olanağı sağlamaktadır; çalışanların yaklaşık 1.000'i dağıtım, geri kalanı yemek ve işlemede yer almaktadır (URBACT Baseline Study, 2012: 45).

Brüksel'de 'İyi Yemek (*Good Food*)' Stratejik Eylem Planı geliştirilmiştir ve Stratejik Eylem Planı'nda amaçlar yeni bir yemek kültürünün tanıtılması, yerel ürüne yönelik arzda artış sağlanması, iyi gıda ürünlerine olan talepte artış yaratmak adına vatandaşlar arasında farkındalığın yaratılmasını sağlamak ve gıda sistemlerini geliştirmek için yeniliği desteklemek olarak sıralanmıştır. Stratejiye yön vermekte olan ilkelerse; dahil etme, yerel yönetimlerin örnek olması, ortaklıklar, davranış değişiklikleri ve bağımsızlık ilkeleridir (Brussels Environment, 2019: 12).

Bunlara ek olarak sürdürülebilir gıda konusuna ilişkin olarak Brüksel Yerel Eylem Planı'nın odaklandığı konular şu şekilde sıralanmaktadır: Kentsel yenilikçi üretimi ve kendi kendine üretime destek sağlamak; okullar, kamu ve özel işyerleri için kantinlerde sürdürülebilir gıda açısından mevcut en iyi uygulamaları genelleştirilmesini sağlamak; herkes için eğitimi, davranış değişikliğini ve sürdürülebilir ve sağlıklı gıdaya erişime destek sağlamak; yenilikçi kısa gıda devreleri işletmelerinin yaratılmasına ve yaygınlaşmasına destek olmak; yeni işletmelerin ve yeşil işlerin ortaya çıkma potansiyelini araştırmak ve destek olmak için İstihdam-Sürdürülebilir Gıda Ortaklığı oluşturmak (URBACT Baseline Study, 2012: 51).

2010'dan 2014'e kadar sürdürülen vizyon, yerel / sürdürülebilir gıda ürünlerinin üretilmesini ve tüketilmesini gerektiren sürdürülebilirliğe doğru bir geçişe ilişkin olmuştur ve buna ilişkin izleyen şu ifadeler yer almaktadır (LAP Annex, 2021: 21):

- Sürdürülebilir gıda, tüm Brüksel sakinleri için erişilebilir olacak ve kent sakinlerince benimsenecektir; özellikle 3 öncelik eksenine aracılığıyla:

- talebi karşılamak için kısa yapılandırılmış tedarik zincirleri ile tamamlanan sürdürülebilir ve yenilikçi kentsel üretim ve kendi kendine üretim;

- kantinlerde yaygınlaştırılmış sürdürülebilir uygulamalar,

- eğitim ve davranış değişikliği,

- geçiş, tüm paydaşları içeren güçlü bir işbirliği sürecine ve kolektif taahhütlere, yenilikçi projeler için desteğe, aktörlerin ağ oluşturmaya dayalı bir şekilde gerçekleştirilecektir,

- geçiş, az sayıda niteliğe sahip iş arayanlar da dahil olmak üzere, yeri değiştiremeyen yerel yeşil işler yaratmayı sağlayacaktır.

Ayrıca 2015 yılında, yeni Çevre ve Enerji Bakanı, ortak bir uzun vadeli vizyon ile stratejik bir çapraz eylem planına sebep olan bir danışma sürecinin başlatılması taahhüdünü gerçekleştirmiştir (LAP Annex, 2021: 21).

2.1.1. Yetiştirme Teması Kapsamındaki Uygulamalar

Kent Mutfak Bahçemiz-Kendi Kitinizi Büyütün: Brüksel Çevresi, kent sakinlerinin kentte sebze yetiştirebilmelerini desteklemek ve taze, yerel ve mevsimlik gıdalar tüketme konusunda farkındalık oluşturmak amacıyla farklı eylem programlarının oluşturulmasını sağlamıştır. Brüksel Çevresi tarafından gerçekleştirilen bir araştırma; vatandaşların yaklaşık olarak %80' inin meyve, sebze ve bitki yetiştirmek için küçük bir alana sahip olduğunun ancak birçok vatandaşın da bunu gerçekleştirecek zamana sahip olmadığını ortaya koymuştur. Bu bulguların bir sonucu olarak, kent sakinlerinin kendi yiyeceklerini yetiştirmelerine destek olabilecek mutfak bahçeciliği hakkında ücretsiz eğitim seansları organize etmek, tavsiyelerde bulunan ve bazı aktiviteler düzenlemekte olan bahçıvanlık uzmanlarından oluşan bir ağın oluşturulmasını sağlamak, vatandaşların belirli sorularının cevaplandırılması adına ücretsiz bir yardım masası oluşturmak olmak üzere farklı araçlar geliştirilmiştir. Ayrıca Brüksel Çevresi kent sakinlerinin kendi kentsel mutfak bahçelerini kurmalarına yardım edebilecek amacıyla, aylık bir haber bülteniyle desteklenen tohum ve rehberlik içeren bir karton kutu şeklinde kendi yetiştirme setini geliştirmiştir (URBACT, 2012-2015: 21). Bu kiti oluşturmada amaçlardan ilki olabildiği kadar çok sayıda Brüksel vatandaşının kendi sebzelerini yetiştirme sürecine başlamalarını teşvik etmek ve yardım etmek adına bir başlangıç noktası aracı şeklinde hizmet sağlamak olarak ifade edilmiştir. İkinci amaç, Brüksel halkını kendi mutfak bahçelerini kurmanın maliyet, lezzet, sağlık, yiyeceklerin nerden geldiğini bilmek yönündeki avantajlarından haberdar etmek yolu ile daha mevsimlik, yerel ve taze ürünler yemeye yönelik teşvik yaratmak olarak belirtilmiştir (URBACT Thematic Report Growing, 2015: 28-29).

Sokakta Bir Meyve Bahçesi BRAL - Kaldırımda Meyve, Brüksel Çevre: BRAL (*Citizens Action Brussels*), kenti çevreye saygılı, uygun fiyatlı, hoş, samimi bir mekâna dönüştürmek

hedefinde olan Brüksel vatandaşları ve kuruluşlarınca oluşturulmuş bulunan bir dernektir. Bu dernek; çeşitliliğe değer vermek yolu ile eşitlik ve dayanışma kapsamında farkındalık yaratmakta ve vatandaş girişimlerine yardımcı olmaktadır. BRAL, Brüksel Çevresi tarafından başlangıcı sağlanan sürdürülebilir gıda projeleri çağrısıyla desteklenmektedir. BRAL'ın sağladığı bazı yararlar şu şekilde ifade edilmiştir: Öncü bir deney olarak, farkındalığın bulunmadığı bir mahallede Brüksel'deki kamusal alanda kurulan ilk meyve bahçesidir, BRAL yerel ekonomi alanı kapsamında uzmanlık elde etmiştir, belirli bir kullanım için oluşturulmuş kısa bir tedarik zinciri durumunda bulunmaktadır (URBACT Thematic Report Growing, 2014: 10).

2.1.2. *Teslim Etme Kapsamındaki Uygulamalar*

Brüksel'deki İşletmeler İçin Üç Yıldız Sıralamasına Sahip Eko-dinamik (Ecodynamic) Etiket: Brüksel Başkent Bölgesi 1999 yılından bu yana restoranların ve otellerin dahil olduğu eko-dinamik etikete sahip bulunmaktadır. Ekonomik etiket şeması, bir çevresel yönetim sistemi yaklaşımını benimsemekle birlikte gıda atığının önlenmesi konusunu diğer çevresel konulara entegre edilebilmesine imkan yaratmaktadır. Üç yıllık bir süre kapsamında verilmekte olan etiket bir ila üç yıldız arasında değişmekte olan üç başarı düzeyini yansıtmakta ve bu sıralama sistemi zaman içinde ilerlemeyi teşvik etmektedir. Eko-dinamik etiketin verilmesinde çevresel analiz kriterleri kontrol listesi kullanılmakta ve ilgili liste düzenli olarak güncellenmektedir (URBACT, Thematic Report Delivering, 2015: 10). Bu kapsamda Eko-dinamik Kurumsal Etiket resmi ve ücretsiz bir akreditasyon olup, Brüksel'de yer alan faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkisini düşük seviyeye indirmek için girişimlerde bulunan kamu veya özel sektördeki şirketler, kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve kurumları teşvik etmekte ve ödüllendirmektedir (Ecodyn Brussels, 2021).

Eko İris (Eco iris): 2015 yılı itibarıyla, Brüksel kentinde halen bir pilot proje olan eko iris isimli bir yerel para birimi mevcuttur. Eko-irisi uygulamasındaki ana amaç; mahalledeki eko iris ortak mağazalarda eko irisin harcanması ve vatandaşların çevre dostu davranışlar benimsemesi ve yerel ekonomiyi canlandırmaya teşvik sağlamak olarak belirtilmiştir. Buradaki temel düşüncenin bilgi sağlamak, farkındalık yaratmak ve ekonomik bir teşvik sağlamak olduğu ifade edilmiştir. Eko iris Brüksel'in iki mahallesinde denenmiştir. Eko iris katılımcılarının; katılımcı mağazalardan organik sebze ve meyve sepetleri satın almak, sebze ve meyveleri satın almak adına dayanışma satın alma grubu üyesi olmak, kendi sebze ve meyvelerini yetiştirmek, kendi kompostosunu yapmak ve sürdürülebilir bir mahalle yemeği düzenlemek gibi çeşitli somut eylemleri hayata geçirmek suretiyle bu alternatif para birimi kazanmaları mümkündür. Vatandaşlar kazandıkları eko iris organik gıda mağazaları ve diğer mahalle mağazaları dahil katılımcı mağazalarda ya da belirli hizmet alanları için kullanabilmektedirler (URBACT Thematic Report Delivering, 2015: 18).

Brüksel'deki Öğrenciler ve Öğretmenler İçin Üniversite Pazarı: Brüksel Başkent Bölgesi, bir üniversitede (ULB) öğrencileri ve öğretmenlere yönelik olarak bir yerel pazar geliştirmiştir. Üniversite kampüs içerisinde sürdürülebilir bir yerel pazar oluşturmak amacı ile bir öğrenci grubunun da desteği ile halktan destek talebinde bulunmuştur. Pazarda öğrencilerin pazarı düzenlemeye gönüllü olmaları ve bölgenin de kampüsün bir parçası niteliğinde olup birincil üreticilerin ürünleri doğrudan satabildiklerinden kira ödemeleri gerekmemekte ve böylelikle de fiyatlar göreceli olarak düşük seyretmektedir. Pazar projesi; öğrenciler için kendi mutfaklarında ve bütçeleri kapsamında sürdürülebilir yiyeceklerin nasıl pişirilip yenileceği üzerine yemek pişirme dersleri, pazarda sürdürülebilir yiyeceklerin tadına bakmak adına bir stand kurulması gibi faaliyetler ile öğrencilerin sürdürülebilir gıda konusundaki farkındalıklarını arttırmaya yönelik faaliyetler ile desteklenmiştir (URBACT Thematic Report Delivering, 2015: 19).

2.1.3. *Keyif Alma Teması Kapsamındaki Uygulamalar*

Aileler İçin Gıda Mücadelesi: Sürdürülebilir gıdaya ilişkin projelerin desteklenmesi amacıyla her yıl Brüksel Çevresi, sürdürülebilir gıda ile ilgili tekliflere yönelik bir çağrı başlatmaktadır. Sürdürülebilir gıda mevcudiyetinde artış sağlamak amacıyla düşük gelirli hane halklarına yönelik birkaç teklif çağrısı hayata geçirilmiştir. Destek sağlanan projelerden biri ise

bölgenin 19 belediyesinden biri durumunda yer alan Etterbeek'in 'Gıda Sorunu' dur. Buradaki düşünce aileleri bu konuda elçi olmaları adına güçlü hale getirmek ve sürdürülebilir gıda konusuna ilişkin olumlu bir eğilim yaratmak amacıyla az sayıdaki haneye danışmanlık yapmak olarak belirtilmiştir. Bu kapsamda sürdürülebilir gıda konularına dair bilgisi bulunmayan düşük gelirlili hanelere öncelik verilmiştir. Altı aylık bir süre kapsamında, 12 hane iki haftada bir olmak üzere tadım atölyeleri, yemek pişirme dersleri gibi faaliyetlere katılım imkânı elde etmiş ve hanelerin yiyeceklere dair davranış ve görüşlerinde hızlı bir değişim söz konusu olmuştur (URBACT, 2012-2015: 45).

Brüksel Sürdürülebilir Kantinler Programı: Sürdürülebilir Kantinler Programı'nın amacı Brüksel Başkent Bölgesi'nde sürdürülebilir gıdaya geçiş süreci çerçevesinde kurumsal mutfaklara destek olmak şeklinde belirtilmiştir. Brüksel Başkent Bölgesi'nde 270.000 yemeğin kurumsal mutfaklarda hazırlanması ve tüketilmesi, kesin çevresel bir etkiyi temsil etmektedir. Bu kapsamda kurumsal mutfakların sürdürülebilir gıda konusu hakkında çok sayıdaki kullanıcı grubunun farkındalığını daha yüksek düzeye çıkarmak adına kullanılabilmesi ifade edilmiştir. Sürdürülebilir Kantinler Programı 2008 yılı itibarıyla başlatılmış ve başlatılmasından 2013 yılına kadar toplam olarak 93 kurum destek döngüleri için kayıtlarını yaptırmıştır ve bunun da günlük olarak 69.085 öğün yemeği temsil ettiği belirtilmiştir (URBACT Thematic Report Enjoying, 2013: 10).

Brüksel 100 İpucu Broşürü: 2013 yılında 'Gıda ve Çevre: Çevreye ve Sağlığa Saygı Gösterirken Yiyeceklerin Tadını Çıkarmanın 100 İpucu Broşürü' Brüksel tarafından halk için bilgi kaynaklarına işaret etmesi ve davranış değişikliklerini teşvik etmesi amacı ile hazırlanmış bulunmaktadır. Tavsiyelerden her biri verilerle desteklenmekte ve tasarruflar ve sağlık bakımından ek faydaları kapsayan ipuçları görsel bir şekilde ortaya konulmaktadır. Tavsiyelerden bazıları şu şekilde ifade edilmiştir: tabağınızın dengesini yeniden oluşturun daha fazla meyve ve sebze, daha az hayvansal ürün tüketin; kendi sebze ve meyvelerinizi üretin; gıda ürünlerinizi mevsimlik, taze ve yerel satın alın; kısa tedarik zincirlerini tercih edin; gıda ürünlerinden daha az işlenmiş ürünleri tercih edin; alternatif bitkisel ve hayvansal protein kaynakları tercih edin; organik tarımdan ya da farklılaştırılmış kaliteli üreticilerden gıda ürünleri satın alın; gıda ürünlerinin tüketim tarihlerini göz önünde bulundurarak ihtiyaç oranında satın alın; artıklarını kullanın ve gıda ürünlerinizi uygun şekilde muhafaza edin; organik atıkların kompostlanmasını sağlayın (URBACT Thematic Report Enjoying, 2013: 15). Brüksel kentinde, proje uygulaması çerçevesinde, yetiştirme teması kapsamında kendi gıdalarını yetiştirmek amacıyla kent sakinlerine destek olunduğu, teslim etme teması kapsamında eko-dinamik etiket uygulaması ile gıda ve çevre arasındaki ilişki üzerinde durulduğu, keyif alma teması kapsamında da sürdürülebilir gıda konusuna aileler için gıda mücadelesi ve Brüksel Sürdürülebilir Kantinler Programı ile katkı sağlanmaya çalışıldığı görülmektedir. Brüksel'de gerçekleştirilen bu uygulamalar ulusal ve uluslararası ölçekte yer alan kentlere örnek olabilecek nitelikte olduğu söylenebilir.

2.2. Hollanda-Amersfoort Kenti Uygulamaları

Amersfoort, Hollanda'nın merkezinde yer alan ve Eem Nehri kıyılarından doğmuş bir kent özelliğine sahiptir. Kenti batı ve güney bölgesinde buzul coğrafi oluşumu üzerinde çam ormanları ve kum tepeleri, doğuda tipik bir tarım manzarası ve kuzey bölgesinde de eski bir polderin bir başka ifade ile deniz seviyesinin altında ekime elverişli toprağın, açık, düz, çayır manzarası çevrelemektedir (URBACT Baseline Study, 2012: 23). Amersfoort kenti güçlü ve bağımsız topluluklar geliştirme ve kent ve bölgede sürdürülebilir gıdanın teşvik edilmesi alanlarında aktif halde bulunmaktadır. Amersfoort Belediyesi kent yönetiminin değerlerini; toplum katılımı, kararlılık ve sürdürülebilirlik olarak tanımlamaktadır. Yerel gruplar 2011 yılında yerel ve sürdürülebilir gıda çerçevesinde, merkezi hükümet tarafından sağlanan hibeler ile desteklenen geniş ve başarılı bir faaliyet programı oluşturmuş ve sonrasında Amersfoort Bölgesi,

Hollanda ‘Lezzet Başkenti 2012’ olarak atanmakla birlikte çok sayıda faaliyet bu kapsamda sürdürülmüştür (URBACT Baseline Study, 2012: 23). Amersfoort Lezzet Başkenti 2012 yerel gıda eylemlerine katılan birkaç bölgesel belediye ve vatandaşla beraber Lezzet Başkenti, bölgesel yemeklerin tanıtımının sağlanması ve sağlık, mevsimlik, adil ve saf tat arasındaki ilgiyi değerlendirmenin iyi bir yolu olarak belirtilmektedir (URBACT, 2012-2015: 65).

Amersfoort Belediyesinin hedefleri arasında 2030 yılına kadar CO² açısından nötr bir kent olmak yer almakta ve Sürdürülebilir Amersfoort (2010-2014) ve Amersfoort Yeşil Şehir (2004-2015) Stratejik Programlarında gıda konusu temel konu olarak yer almaktadır. İki stratejik programın ikisinde de özel girişimleri desteklemek, teşvik etmek ve çeşitli yatırımlarda ve eylemlerde kamu-özel sektör ortaklıkları ile işbirliği yapmak yolları ile gıda konusuna ilişkin çalıştığı belirtilmektedir (URBACT Baseline Study, 2012: 28). Amersfoort kentinin kent sakinleriyle yerel bir eylem planı geliştirmeyi hedeflediği belirtilmiş ve Yerel Destek Grubuna (EEM) vatandaş, girişimci ve paydaşların aktif bir şekilde sürdürülebilir gıda girişimlerine katıldıkları ifade edilmiştir. Bu kapsamda Amersfoort Yerel Eylem Planı’nın odak noktasının sürdürülebilir gıdanın sağlık, ekonomi, sosyal ve çevresel yönlerine ilişkin faydaların ve yetiştirme, teslim etme ve keyif alma alanında gerçekleştirilecek somut adımların tespit edilmesine yönelik bulunduğu vurgulanmıştır (LAP Annex, 2021: 3).

2.2.1. Yetiştirme Teması Kapsamındaki Uygulamalar

Eemstad Çiftlik (Boerderij) Amersfoort Projesi: İlgili proje kentin geçici olarak kullanılmayan arazisinde gıda yetiştirme temelinde bulunmuştur. Gıda satın alma gruplarına ve yerel çiftlik mağazalarına yapılan doğrudan satış sayesinde ürünlerin kentteki tüketicilere ulaşması sağlanmıştır (URBACT, 2012-2015: 30). Eemstad Çiftlik Projesiyle kentsel tarımda gelişme sağlanmakta ve proje kapsamındaki amaç kente sürdürülebilir tarımın getirilmesi, Amersfoort sakinlerinin kimyasal böcek ilaçları ve suni gübre olmaksızın yerel gıdaların tadını çıkarabilmelerine imkân tanımak olarak belirtilmektedir (Eemstad Farm, 2021).

Buna ek olarak, ‘Landwinkels, Çiftlik Kapısındaki Mağazalar’ uygulaması kapsamında, Amersfoort Landwinkel bir kooperatif şeklinde çalışmalarını sürdürmüştür. Yerel çiftliklerden gelen ürünleri bir araya toplanmasını sağlanmış, bu sayede her bir satış noktası yerinde üretilen kendi ürünleri ile birlikte yerel çiftlikler ağı tarafından yerel olarak üretilmekte olan tüm ürünleri sunma imkânına kavuşmuştur. Landwinkel ulusal bir organizasyon olarak çiftçilerin çiftlik kapısında dükkan açmalarına destek sağlamıştır (URBACT, 2012-2015: 32).

CSA Birkenhof, Amersfoort’ta Toplum Destekli Tarım Uygulaması: Bu uygulama kapsamında, yaklaşık olarak 50 hane halkından oluşmakta olan bir grup, Soest bölgesi sınırında, Amersfoort kent kenarındaki Topluluk Destekli Tarım girişimine katılım gerçekleştirmiştir. Bu girişime katılım sağlayan üyeler yılların hasadından bir pay almak için yılın başında 330 Euro ödeme yaparlar. İlgili girişim çiftlikte üyelerin bir araya gelebildiği bir topluluk oluşturmakta ve her kış mevsiminde yetiştiriciler geçen yılın mali sonuçlarını ve bunun yanı sıra gelecek dönem için planlarını anlattıkları toplantı organize etmektedirler. Girişimin sosyal yönü bulunmakla beraber girişim insanların mevsimine ve bölgeye göre yemek yemesi ve çiftçiliğin zorluklarının anlaşılmasına ilişkin çevresel artı yaratmaktadır (URBACT Thematic Report Growing, 2015: 18-19).

2.2.2. Teslim Etmek Teması Kapsamındaki Uygulamalar

Amersfoort’ta Dağıtım İçin Aşağıdan Yukarıya “Ağ Teorisi” Yaklaşımı: Amersfoort Belediyesi, Ağ Teorisi adı verilen aşağıdan yukarıya bir yaklaşımın uygulamasını gerçekleştirmektedir; kent içindeki taraflar; şirketler, bölge sakinleri, kar amacı gütmeyen kuruluşların girişimleri yerel yönetim tarafından kolaylaştırılmaktadır (URBACT Thematic Report Delivering, 2015: 14). Amersfoort Belediyesi Çevre Dairesince organize edilen bir toplantıda yerel ulaşımın arz ve talebi birlikte değerlendirilmiştir. Ticari ulaşım işletmeleri, yemek dağıtım şirketleri, restoran sahipleri, kâr amacı gütmeyen sürdürülebilirlik vakıfları,

işletmeler için sürdürülebilir ulaşım politikalarında uzmanlaşmış bir danışmanlık firması, yerel bisiklet dükkânı ve bisiklet kuryesi gibi çeşitli taraflar toplantıya davet edilmiştir. Toplantının amacı taşıma ile ilgili tarafların tanışması ve birlikte çalışmaları yoluyla farklı taşıma akışlarının birleştirilmesi vasıtasıyla yerel/bölgesel malların taşınması amacı ile sürdürülebilir bir yol geliştirme imkânlarının bulunmasıdır (URBACT Thematic Report Delivering, 2015: 14).

Plus Süpermarket / Amersfoort (NL): Hollanda'nın en iyi örneklerinden biri olarak tanımlanan Plus Süpermarket ürün çeşitliliğinde yüksek miktarda yerel ve sürdürülebilir ürünleri benimsemekte ve bu tür bir uygulama lojistik, tedarik ve mağaza sunumuna ile ilgili olarak gereken düzenlemelerin yapılmasını gerektirmektedir (URBACT Thematic Report Delivering, 2015: 16).

Amersfoort kentinin sürdürülebilir gıdanın teşvik edilmesine yönelik stratejisi; sürdürülebilir gıdanın yetiştirilmesi ve keyif alınmasına ilişkin olarak kent sakinlerinin ve paydaşların harekete geçmesini ve girişimlerde bulunmalarını sağlamak olarak belirtilmiştir (Sustainable Everyday Project, 2012).

2.2.3. Keyif Almak Teması Kapsamındaki Uygulamalar

Nihai Tüketiciler-Genel Halk: Amersfoort: Sofie aan de Wallen: Bu uygulama açık havada 500 kişilik vejetaryen ve organik yemek etkinliği olarak belirtilmiştir. Bu yemek etkinliğinin amacı yerel kaynaklı organik malzemelerle yapılan düşük maliyetli vejetaryen bir yemek deneyiminin teşvik edilmesine yönelik bulunmaktadır. Bu organizasyonun motivasyonu bazı güney AB bölgelerinde köy sakinleri ile her yıl geleneksel bir etkinlikte yaz sonunda hasadın meyvelerini kutlamak için ortak bir yemek organizasyonu temelindedir (URBACT Thematic Report Enjoying, 2015: 15).

Amersfoort: İlkokullarda ve Okul Sonrası Gündüz Bakımında Gıda Eğitimi (4-12 Yaş): Bu uygulama, Belediye Doğa ve Çevre Eğitimi Merkezi (CNME) ve sürdürülebilirlik konuları üzerinde dikkatle duran kar amacı gütmeyen yerel bir kuruluş olan One Planet tarafından organize edilen ilkokullar ve okul sonrası gündüz bakımı için yıl boyunca gıda eğitim projeleri yelpazesi eğitimini kapsamıştır. 'Pancake Safari' aktiviteleri çerçevesinde çocuklar kendi kreplerini pişirmek için gerekli malzemeleri almak amacıyla yerel bir çiftçiye ve değirmeni ziyaret etmişlerdir (URBACT Thematic Report Enjoying, 2015: 21). Bu uygulamadaki amaçlar çocukların yemeklerinin bileşenlerinin kökenine ilişkin olarak eğitim verebilmek, gıdaya ilişkin sürdürülebilir faktörler konusunda çocukları bilinçlendirmek, çocukların yöresel ürünleri ve organik gıdaları öğrenmelerini sağlamak, çocuklara sağlıklı beslenmeyi öğretmek, çocukların günlük yaşantılarında yemek seçimleri konusunda bilinçli olmalarına yardımcı olmak olarak belirtilmiştir (Sustainable Everyday Project, 2013). Amersfoort kentinde, yetiştirme teması çerçevesinde sürdürülebilir tarıma yönelik katkı sağlanmaya çalışıldığı, teslim etme teması kapsamında aşağıdan yukarıya ağ teorisi yaklaşımının uygulandığı, keyif alma temasındaysa gıda eğitimine yönelik uygulamanın yer aldığı görülmektedir. Amersfoort kentindeki bu uygulamalar sürdürülebilirlik ve gıda konusuna ilişkin önemli girişimler olarak ön plana çıkmaktadır.

2.3. Göteborg- İsveç Kenti Uygulamaları

Göteborg, İsveç'in batı kıyı bölgesinde yer alan bir kent olarak 450 km² lik kentsel araziye sahip bulunmakla birlikte ormanlarla ve göllerle kaplı bir yeşil bölgenin parçası durumundadır. İsveç kentsel ve kırsal alanlar için önemli durumda bulunan büyümekte olan bir gıda endüstrisine sahiptir. 2012 yılında Göteborg, 'İsveç'in Gıda Başkenti' unvanını almıştır (URBACT Baseline Study, 2012: 53). 2011 yılı itibarıyla Göteborg kenti adil ticaret kenti olarak sertifikalandırılmıştır. Bu durum belediyenin adil ticaret tedariki kriterlerine uyması, konuya ilişkin aktif bilgilendirme çalışması gerçekleştirmesi, mağazalarda, işyerlerinde ve kafelerde

tedarik konusuna ilişkin olarak belirli bir oranda adil ticaret ürünü bulundurması gerektiği ifade edilmiştir (URBACT, 2012-2015: 66).

Göteborg Belediyesi sürdürülebilir gıda konusuna önem vermiş ve gıdanın çevresel etkisini düşük seviyeye indirmeyi hedeflemiştir. Sürdürülebilir yemeklerin uygulanabilir hale gelebilmesi adına hedefler tespit etmiştir. Bu hedeflere ulaşabilmek için strateji kentin 600 kamu kantininde sunulan büyük orandaki yemeklerin sürdürülebilir bir şekilde tedarik edilmesi üzerine yer almıştır (URBACT Baseline Study, 2012: 57). Bu doğrultuda Yerel Eylem Planı'nın temel amacının odaklandığı konular şu şekilde sıralanmıştır: Yeme alışkanlıklarının daha sürdürülebilir alanlara doğru kaydırılması için bakım merkezlerinde, okullarda ve hastanelerde servis edilen yemeklerden yararlanılması, gıda temelli eğitim faaliyetleri ve okul müfredatları arasında sinerjinin oluşturulması, nüfusun gıda yetiştirme talebine karşılık verilmesi ve kendi kendine üretim fırsatlarının artırılması, son teknolojiye sahip sürdürülebilir yemeklerin tespiti ve ilerlemenin analizini sağlamak amacıyla birden fazla kritere dayalı ölçüm prosedürleri uygulanmasının sağlanması (URBACT Baseline Study, 2012: 58). Buna ek olarak sürdürülebilir gıda konusuna ilişkin olarak, Sürdürülebilir Gıda Planı, Göteborg kentinin Avrupa Birliği tematik ağı olan Kentsel Topluluklarda Sürdürülebilir Gıda'ya katılmasının sonuçlarından biri olarak ifade edilmiştir. Kentte 'Kentsel Yerel Destek Grubu' kurulmuştur ve grup belediyede yer alan çalışanlardan, dernek ve STK temsilcilerinden oluşmuştur (LAP Annex, 2021: 25).

2.3.1. Yetiştirme Teması Kapsamındaki Uygulamalar

Kentsel Büyüme ve Mevcut Arazi Kullanım Amaçlarını Artırmak İçin Siyasi Bir Görev, Göteborg Kenti: Göteborg kenti çok fazla kentsel tarım arazisine sahiplik etmekte ve kent organik gıda üretimi ve kentsel tarım üzerinde dikkatli bir şekilde durma ve bunların geliştirilmesini sağlama hedefinde olduğu belirtilmiştir (URBACT Thematic Report Growing, 2014: 8). Bir kentin büyüme sürdürülebilirliği ve aynı doğrultuda kentsel senaryoyu çeşitli ve zengin yeşil bir doğa ile bir araya getirebilmesi önem arz etmektedir. Kentsel alanlarda farklı insanlar tarafından daha fazla ekim yapılmasının gerçekleştirilmesi ile biyolojik çeşitlilikte artış sağlanır, hidrokarbon maddeleri azalır ve sera gazı etkilerinde de düşüşü söz konusu olur. Bu kapsamda tür zenginliğinde artış ile beraber daha fazla böcek, kelebek, arı ve sürdürülebilir bir sistemin büyümesine olanak sağlayan türlerin çekimi söz konusu olur (URBACT Thematic Report Growing, 2015: 26).

Stadslandet Gothenburg- Kentsel Tarım Göteborg'un (Nordost) Kuzeydoğu Kesimlerinde Yollar Bulmak İçin, Yeni Bir Sürdürülebilir Kalkınmada Kent ve Ülkeyi Birbirine Bağlamak İçin: Göteborg'un (Nordost) kuzeydoğu kesimlerinde bir pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Stadslandet pilot çalışmasının amacı, nüfusun Kuzeydoğu Göteborg'u kırsal ve kentsel alanların birleştiği yeşil bir mahalleye doğru geliştirmeye destek olup olmayacağı ve bunu isteyip istemediğini tespit etmek olarak belirtilmiştir. Pilot çalışmanın doğal kaynakları geliştirmenin farklı yollarının incelenmesi ve kentsel ve kentsel çevredeki kırsal alanlar arasındaki yeni etkileşim biçimlerinde iş, iş geliştirme ve büyümenin nasıl yaratılacağı araştırılması, bilgi ve sosyal paylaşım, istihdam olanaklarında artış sağlama, yerel üretimi teşvik etme gibi yararlar içerdiği ifade edilmiştir (URBACT Thematic Report Growing, 2015: 20-21).

2.3.2. Teslim Etme Teması Kapsamındaki Uygulamalar

Lundby Yerel Yönetimi, Göteborg'da Kamu Kantinlerinde Yaklaşık % 50 Organik Yemek Hizmeti Sunmaktadır: Göteborg kentinin bir bölümü olan Lundby yerel yönetimi organik gıda hizmetine öncülük eder durumda yer almış ve okullar için kantinlere ve yaşlılar için evlere yaklaşık olarak %50 oranında organik yemek hizmeti sunmuştur (URBACT, 2012-2015: 46). Ayrıca Göteborg belediyesi tarafından, vatandaşları sürdürülebilir gıda konusunda bilinçlendirme hedefine doğru çalışmalarında kantin örgütlerini desteklemek amacıyla atölye çalışmaları ve eğitim bilgileri alma imkânı sunulmuştur. Bu yolla kent nüfusunun büyük bir çoğunluğuna ulaşılmıştır. Kent sakinleri çevrenin etkisini azaltırken kaliteli ve sağlıklı gıda alabilmektedirler.

Bu kapsamdaki uygulamalar arasında her hafta kantinlerde en az bir vejeteryan yemeği servise etme politikası yer almıştır (URBACT, 2012-2015: 61).

2.3.3. *Keyif Alma Teması Kapsamındaki Uygulamalar*

Göteborg: Hayatı Yaşamak: Göteborg Hayatı Yaşamak projesi kapsamında 11 aile bir yıllık bir süre kapsamında sürdürülebilir bir yaşamı deneyimlemiştir. Bu proje kapsamında, yemek temalardan birini oluşturmakta ve ilgili ailelere belediye uzmanları tarafından bilgilendirme ve koçluk hizmeti sunulmuştur. Aileler bu proje kapsamında bir yıl içerisinde %14 oranında iklim emisyonlarını azaltmış ve gıda sektörü kapsamında da gıda israfını %25 oranında azaltmışlardır. Bu projenin Göteborg kentine yararı, kentin 2011'de Stockholm'de düzenlenen yıllık İsveç Geri Dönüşüm Ödüllerinde kazandığı başarı dolayısıyla çevre ödülünü alarak vatandaşların farkındalığında artış sağlaması olarak belirtilmiştir. Hayatı Yaşamak projesi medya tarafından büyük ilgi görmüş ve Göteborg kent sakinleri tarafından aşına olunan bir proje olmuştur (URBACT Thematic Report Enjoying, 2015: 35-36).

Göteborg Kantinlerdeki Sürdürülebilir Yemekler: Belediye, organik olarak yetiştirilen gıdanın payını % 23,4'ten 2014 yılına kadar % 50'ye çıkarmaya ve şehrin kamu sektöründe servise edilen tüm etlerin organik olarak üretilmesine karar vermiştir. Bu hedef doğrultusunda catering organizasyonlarını desteklemek için eğitici bilgilendirme ve atölye çalışmaları ile destekle bulunulmuştur. Burada sağlanacak olan yararlar; çevrenin etkisinin azaltılması ve kaliteli ve sağlıklı gıda alabilecek büyük miktarda nüfusa ulaşılması olarak ifade edilmiştir (URBACT Thematic Report Enjoying, 2013: 10). Göteborg kentinde, yetiştirme teması kapsamında, kentsel tarım üzerinde önemle durulduğu gözlemlenmekte, teslim etme temasında organik gıda hizmetine yönelik çabalar yer almakta, keyif alma teması çerçevesinde de sürdürülebilir yaşam ve sürdürülebilir gıda konusunda önemli uygulamalar bulunmaktadır. Göteborg kentinde gerçekleştirilen uygulamalar gıda konusuna yönelik önemli uygulama örnekleridir.

Sonuç ve Öneriler

Kentler gıda sistemlerinden en çok etkilenmekte olan mekânsal alanlardır. Çalışmada, 2012- 2015 yılları arasında uygulanmış bulunan URBACT Tematik Ağı 'Kentsel Topluluklarda Sürdürülebilir Gıda' Projesi ayrıntılı olarak üç ülkenin üç kent deneyimleri ilgili tematik ağın temaları olan yetiştirme, teslim etme ve keyif alma temaları üzerinden incelenmiştir. Proje 2015 yılında sonlanmıştır ancak projede yer alan kentlerin çok sayıda başarılı uygulama örnekleri yer aldığından günümüzdeki ulusal ve uluslararası ölçekteki gıda çalışmalarına faydalı olabilecek bir proje durumunda yer almaktadır.

Birincil olarak yetiştirme teması, kapsamında Belçika-Brüksel Çevresi Kent Mutfak Bahçemiz-Kendi Kitinizi Büyütün uygulaması ile kent sakinlerinin kendi gıdalarını evlerinde yetiştirmelerini teşvik etmiştir (URBACT, 2012-2015). Buna ek olarak, Brüksel Sokakta Bir Meyve Bahçesi BRAL uygulaması ile kamusal alanda bir meyve bahçesi kurulması sağlanmış ve kentin çevreye saygılı bir mekâna dönüştürülmesi hedeflenmiştir (URBACT Thematic Report Growing, 2014). Hollanda- Amersfoort Eemstad Çiftlik (Boerderij) Amersfoort Projesi'nin kapsamı kent alanında kullanılmayan arazide gıda yetiştirilmesi hedefi ile kentsel alanda sürdürülebilir bir tarımın getirilmesinin sağlanmasıdır (URBACT, 2012-2015; Eemstad Farm, 2021). Amersfoort, CSA Birkenhof, Amersfoort'ta Toplum Destekli Tarım Uygulaması, yaklaşık olarak 50 hane halkı Amersfoort kent kenarındaki Topluluk Destekli Tarım girişimine dahil olmakta ve girişimin sosyal, çevresel açılardan artıları söz konusu bulunmaktadır (URBACT Thematic Report Growing, 2015). İsveç- Göteborg kenti, Kentsel Büyüme ve Mevcut Arazi Kullanım Amaçlarını Artırmak İçin Siyasi Bir Görev uygulaması kentsel alanda organik gıda üretimi ve kentsel tarım konuları üzerine odaklanmaktadır (URBACT, Thematic Report Growing, 2014). Yetiştirme teması kapsamındaki uygulamalara bakıldığında kentsel alanda kent sakinleri tarafından gıda yetiştirilmesi, kamusal alanda meyve bahçesi kurulması, kentsel alanda

sürdürülebilir tarımın gelişimi, topluluk destekli tarım uygulaması, kentte organik gıda üretimi gibi konular üzerinde kentlerin odaklandıkları görülmektedir.

İkinci tema olan teslim etme teması çerçevesinde, Belçika-Brüksel'deki İşletmeler İçin Üç Yıldız Sıralamasına Sahip Eko-dinamik (Ecodynamic) Etiket Brüksel'de yer alan kurum ve kuruluşların faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkilerini azaltmayı amaçlamaktadır (Ecodyn Brussels, 2021). Buna ek olarak Eko iris yerel para birimi projesi, kent sakinlerinin çevre dostu davranışlar kazanmaları ve yerel ekonomiyi canlandırmak hedeflerini taşıdığı belirtilmiştir (URBACT Thematic Report Delivering, 2015). Belçika- Brüksel'deki Öğrenciler ve Öğretmenler İçin Üniversite Pazarı uygulamasıyla Brüksel Başkent Bölgesi, bir üniversitede (ULB) öğrencileri ve öğretmenlere yönelik bir yerel Pazar projesi gerçekleştirmiştir (URBACT Thematic Report Delivering, 2015). Ayrıca, Hollanda-Amersfoort kentinde Dağıtım İçin Aşağıdan Yukarıya "Ağ Teorisi" Yaklaşımı kapsamında taşıma konusu ile ilgili tarafların biraraya gelmelerinin sağlandığı Amersfoort Belediyesi Çevre Dairesi tarafından bir toplantı düzenlenmiştir (URBACT Thematic Report Delivering, 2015). Plus- Süpermarket Amerfoort Uygulamasında ürün çeşitliliğinde sürdürülebilir ve yerel ürünlerin benimsendiği ifade edilmiştir (URBACT Thematic Report Delivering, 2015). Teslim etme teması kapsamında son kent örneği İsveç-Göteborg Lundby Yerel Yönetimi, kamu kantinlerinde yaklaşık % 50 Organik yemek hizmetinin sunumu gerçekleştirmiştir (URBACT, 2012-2015). Teslim etme teması kapsamındaki uygulamalar incelendiğinde kurum ve kuruluşların faaliyetlerinin çevre üzerindeki etkilerinin azaltılması, kent sakinlerinin çevre dostu davranışlar kazanmaları, öğrenci ve öğretmenlere yönelik Pazar projesi, dağıtım konusuna ilişkin aşağıdan yukarıya ağ teorisi yaklaşımı, organik yemek hizmet sunumu gibi konular üzerinde durulmaktadır.

Son tema keyif alma temasıdır. Bu tema çerçevesinde, Belçika-Brüksel'de Aileler için Gıda Mücadelesi sürdürülebilir gıda konusuna dair pozitif bir eğilim yaratmak amacıyla taşıyan bir uygulama olduğu belirtilmiştir (URBACT, 2012-2015). Brüksel Sürdürülebilir Kantinler Programı kapsamında kurumsal mutfaklara sürdürülebilir gıdaya geçiş sürecinde destek olunmuştur (URBACT Thematic Report Enjoying, 2013). Brüksel'de son olarak Brüksel 'Gıda ve Çevre: Çevreye ve Sağlığa Saygı Gösterirken Yiyeceklerin Tadını Çıkarmanın 100 İpucu Broşürü' genel kamuoyunda davranış değişikliğinin teşvik edilmesi hedefini içermektedir (URBACT Thematic Report Enjoying, 2013). Hollanda-Amersfoort kentinde Nihai Tüketiciler-Genel Halk: Amersfoort: Sofie aan de Wallen uygulaması kapsamında yemek etkinliği düzenlenmiştir (URBACT Thematic Report Enjoying, 2015). Amersfoort: İlkokullarda ve Okul Sonrası Gündüz Bakımında Gıda Eğitimi (4-12 Yaş) uygulaması çerçevesinde çocukların gıda konusunda bilgilendirilmeleri ve eğitimlerini içermiştir (Sustainable Everyday Project, 2013). Son olarak, Göteborg: Hayatı Yaşamak kapsamında gıda uygulamanın temalarından birini oluşturmaktadır (URBACT Thematic Report Enjoying, 2015). Göteborg Kantinlerdeki Sürdürülebilir Yemekler uygulaması kapsamında, belediye organik olarak yetiştirilen gıdanın payını arttırma hedefine sahip bulunmaktadır (URBACT Thematic Report Enjoying, 2013). Keyif alma teması kapsamında sürdürülebilir gıda, kent sakinlerinde gıdaya yönelik davranış değişikliği, gıda eğitimi, organik gıda yetiştirme konuları ön plana çıkmaktadır. Üç kentin gıda konusuna yönelik uygulama örneklerine bakıldığında Brüksel kentinin teslim etme ve keyif alma temalarına dair çok sayıda uygulama gerçekleştirdiği görülmüştür. Bunun yanı sıra, Amersfoort kentinin yetiştirme, teslim etme ve keyif alma temaları çerçevesinde ve Göteborg kentinin de yetiştirme ve keyif alma temaları kapsamında birden fazla uygulama gerçekleştirdiği gözlemlenmiştir.

Projenin sürdürülebilir gıda konusundaki katkılarına bakıldığında, proje sayesinde proje ortakları, kentlerinde Yerel Destek Grupları kurarak her kent sürdürülebilir gıda üzerine yerel eylem planlarını hazırlamıştır. URBACT Programı ve ağ düzeyinde gerçekleştirilen aktiviteler aracılığıyla ülke kentleri sürdürülebilir gıda üzerine düzenlenen konferanslar ve çalıştaylar ile diğer ortak ülkelerin uygulamalarından bilgi elde etmişler ve Avrupa genelindeki aktiviteler

yardımla da ortaklar kentsel sürdürülebilir gıda stratejileri hakkında bilgi sahibi olmuşlardır (Sustainable Food in Urban Communities, 2012).

Küresel ve ulusal düzeyde gıda sistemlerinin etkin olmalarının sağlanması, kent sakinlerinin gıdaya yönelik konularda bilinçlendirilmelerine bağlı bulunmaktadır. Kent sakinlerine yönelik bilinçlendirme çalışmaları yaş kategorilerine göre kategorize edilerek okul çağındaki çocuklardan yetişkinleri de kapsam dâhiline alacak şekilde gerçekleştirilmelidir. Buna ek olarak, gıda kapsamındaki iyi uygulama örneklerinin kentte yer alan tüm kurum ve kuruluşlar tarafından öğrenilmesi büyük önem arz etmektedir. Kent sakinlerinin kendi organik gıdalarını yetiştirmelerine yönelik merkezi yönetim ve yerel yönetimler düzeyinde düzenlemeler gerçekleştirilmesi önem taşımaktadır. Kamu kurum ve kuruluşları dahil olmak üzere kentte yer alan aktörlerin; gıda ve çevre, sürdürülebilir gıda, kentte sürdürülebilir tarım, topluluk destekli tarım ve organik yemek hizmeti sunumu konularında daha çok proje ve uygulama geliştirebilmelerine destekte bulunulmalıdır. Son olarak, gıda sistemlerinde yer alan tüm aktörlerin bir araya gelebildikleri organizasyonların düzenlenmesi suretiyle gıda konusuna yönelik mevcut sorun alanları tespit edilmeli ve belirlenen sorun alanlarına ilişkin ortaklaşa çözüm önerileri geliştirilmelidir.

Kaynakça

- Brussels Environment. (2019). Good Food Strategy: Towards a Sustainable Food System in The Brussels Capital Region. https://document.environnement.brussels/opac_css/elecfile/BRO_GoodFood_Strategy_ENGL.pdf
- Ecodyn Brussels (2021). *Ecodynamic Organisation Label*. <https://www.ecodyn.brussels/?lang=en> (Erişim tarihi 10.07.2021).
- Eemstad Farm (2021). *The City Farm of Amersfoort*. <https://eemstadboerderij.nl/> (Erişim tarihi: 05.07.2021).
- European Commission. (2016). Sustainable Food. <https://ec.europa.eu/environment/archives/eussd/food.htm> (Erişim tarihi 15.10.2021).
- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). (2014). City Region Food Systems, Sustainable Food Systems and Urbanization, An Overview, Draft September 2014. https://www.fao.org/fileadmin/templates/FCIT/documents/City_Region_Food_Systems_and_Sustainable_Urbanization_an_overview.pdf
- FAO. (2018). Sustainable Food Systems: Concept and Framework. <http://www.fao.org/3/ca2079en/CA2079EN.pdf>
- Foundation For Food& Agriculture Research. (2021). Urban Food Systems. <https://foundationfar.org/what-we-do/challenge-areas/urban-food-systems/> (Erişim tarihi: 15.10.2021).
- Hamm, Micheal W. ve Baron, Monique (1999). Developing an Integrated, Sustainable Urban Food System: The Case of New Jersey, United States. In *For Hunger-Proof Cities, Sustainable Urban Food Systems* (Edited By Mustafa Koç, Rod MacRae, Luc J.A. Mougeot, and Jennifer Welsh) (ss.54-59). International Development Research Centre.
- Jégou, François. (2013). Towards a Handbook for Sustainable Food in Urban Communities (URBACT). https://www.strategicdesignscenarios.net/wp-content/uploads/2013/04/URBACT_Sustainable-Food-in-Urban-Communities_Baseline_synthese_2013.pdf
- Lacourt, Isabelle. (2015). Brussels, A City-Region Which Bets On Urban Agriculture To Stimulate Sustainable Food-Based Local Economy. City Food Policies. Case Study Number 10. http://base.citego.org/docs/fiche_brussels.pdf

- LAP (Local Action Plans) Annex. (2021). *LAP Annex: Sustainable Food in Urban Communities*. <http://www.sustainable-everyday-project.net/urbact-sustainable-food/?p=5939> (Erişim tarihi: 05.07.2021).
- Moragues, A., Morgan, K., Moschitz, H., Neimane, I., Nilsson, H., Pinto, M., Rohrer, H., Ruiz, R., Thuswald, M., Tisenkopfs, T. ve Halliday, J. (2013) *Urban Food Strategies: The Rough Guide To Sustainable Food Systems*. https://orgprints.org/id/eprint/28860/1/foodlinks-Urban_food_strategies.pdf (Erişim tarihi: 06.07.2021).
- Morgan, Kevin. (2015). Introduction Part of Urbact (2012-2015) Handbook: Creating Space For Sustainable Food Systems in Urban Communities, Practical Approaches and Examples For Cities. [http://www.sustainable-everyday-project.net/urbact-sustainable-food/files/2013/01/Capture d% E2%80%99%C3%A9cran-2015-03-19-%C3%A0-14.18.00.png](http://www.sustainable-everyday-project.net/urbact-sustainable-food/files/2013/01/Capture_d% E2%80%99%C3%A9cran-2015-03-19-%C3%A0-14.18.00.png)
- OECD. (2021a). Making Better Policies for Food Systems. <https://www.oecd.org/food-systems/> (Erişim tarihi: 12.10.2021).
- OECD. (2021b). Understanding Food Systems. <https://www.oecd.org/food-systems/understanding/>. (Erişim tarihi: 12.10.2021).
- Sustainable Everyday Project. (2012). *Amersfoort/ Opportunities Challenges*. http://www.sustainable-everyday-project.net/urbact-sustainable-food/?p=145_ (Erişim tarihi: 10.07.2021).
- Sustainable Everyday Project. (2013). *Food Education In Primary Schools And Afterschool Day Care (Age 4-12)*. <http://www.sustainable-everyday-project.net/urbact-sustainable-food/?p=2097> (Erişim tarihi: 06.07.2021).
- Sustainable Everyday Project. (2021). *Sustainable Food in Urban Communities/Blog, Transnational Meetings*. <http://www.sustainable-everyday-project.net/urbact-sustainable-food/?cat=88> (Erişim tarihi: 10.07.2021).
- Sustainable Food in Urban Communities (2012). *Developing Low-Carbon And Resource-Efficient Urban Food Systems*. <http://www.sustainable-everyday-project.net/urbact-sustainable-food/files/2012/10/URBACT-flyer.pdf>. ss.1-2 (Erişim tarihi: 11.07.2021).
- Teft, J., Jonasova, M., Adjao, R. ve Morgan, A. (2017). Food Systems For an Urbanizing World. World Bank Group. <https://documents1.worldbank.org /curated/en/45496151 1210 702794/pdf/Food-systems-for-an-urbanizing-world-knowledge-product.pdf>
- University of Oxford. (2021). What is the Food System?. <https://www.futureoffood.ox.ac.uk/what-food-system> (Erişim tarihi: 12.10.2021).
- URBACT. (2012-2015). Handbook: Creating Space For Sustainable Food Systems in Urban Communities, Practical Approaches and Examples For Cities. <http://www.sustainable-everyday-project.net/urbact-sustainable-food/files/2013/01/Capture-d%E2%80%99%C3%A9cran-2015-03-19-%C3%A0-14.18.00.png>
- URBACT Baseline Study. (2012). Baseline Study-31 October 2012. http://www.sustainable-everyday-project.net/urbact-sustainable-food/files/2013/01/URBACT_Sustainable-Food-in-Urban-Communities_Baseline-Study.pdf
- URBACT. (2013). The URBACT II Local Support Group Toolkit. https://urbact.eu/sites/default/files/urbact_toolkit_online_4_0.pdf
- URBACT Thematic Report Enjoying. (2013). Thematic Report Enjoying Interim Report December 2013. <http://www.sustainable-everyday-project.net/urbact-sustainable-food/files/2013/12/URBACT-Thematic-Interim-Report-ENJOYING-Dec2013.pdf>

- URBACT Thematic Report Growing. (2014). Thematic Report: Growing Interim Report-May 2014. http://www.sustainable-everyday-project.net/urbact-sustainable-food/files/2014/02/URBACT_Thematic-Interim-Report-GROWING_May-2014.pdf
- URBACT Thematic Report Growing. (2015). Thematic Report Growing- Final Report April 2015. https://urbact.eu/sites/default/files/sustainable_food_final_thematic_report_for_growing.pdf
- URBACT Thematic Report Delivering. (2015). Thematic Report Delivering- Final Report April 2015. https://urbact.eu/sites/default/files/sustainable_food_final_thematic_report_for_delivering.pdf
- URBACT Thematic Report Enjoying. (2015). Thematic Report Enjoying- Final Report April 2015. https://urbact.eu/sites/default/files/sustainable_food_final_thematic_report_for_enjoying.pdf
- URBACT. (2016). The Guide to URBACT Implementation Networks. April-2016. https://www.dotaceeu.cz/Dotace/media/SF/FONDY%20EU/2014-2020/Programy/URBACT/Pokyny%20pro%20p%C5%99%C3%ADjemce%2031_12_2016/in_guide_01052016_final.pdf
- URBACT. (2021a). *Sustainable Food in Urban Communities*. https://urbact.eu/sustainable-food-urban-communities-complete-overview_ (Erişim tarihi: 12.07.2021).
- URBACT. (2021b). *URBACT. Driving Change For Better Cities*. <https://urbact.eu/> (Erişim tarihi: 12.07.2021).
- URBACT. (2021c). Food For Thought. <https://urbact.eu/food>. (Erişim tarihi: 13.10.2021).
- URBACT. (2021d). *URBACT At a Glance*. <https://urbact.eu/urbact-glance>. (Erişim tarihi: 13.07.2021).
- World Resources Institute. (2019). World Resources Report, Creating A Sustainable Food Future, A Menu of Solutions to Feed Nearly 10 Billion People by 2050. Final Report, July 2019. <https://files.wri.org/d8/s3fs-public/wrr-food-full-report.pdf>



Sosyal Hizmetler Alanındaki Sosyal Çalışma Görevlilerinin Sahip Olduğu Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin Hizmet Sunumuna Katkılarının Değerlendirilmesi*

*Evaluation of The Contributions of Positive Psychological Capital Components of
Social Workers in the Field of Social Services Delivery*

Çisem Tuğçe KIYIM¹

Öz

Pozitif psikolojik sermaye ile organizasyonlardaki bireylerin güçlü yönlerinin ön plana çıkarılması sektörde verimliliği arttırmakta ve çalışanların olumlu psikolojik özellikleri desteklenerek sağlanan gelişim iş sahasında başarı oranını yükseltmektedir. Çalışanların desteklenmesi ve hizmet sürecinde motivasyonlarının artırılması günümüzde pek çok alanda odaklanılan bir mekanizmadır. Sosyal hizmetler alanında çeşitli sebeplerle ihmal veya istismara maruz kalan ihtiyaç sahibi bireylere hizmet sunulmakta ve aile dinamiklerinin korunması adına önleyici politikalar uygulanmaktadır. Alanda hizmet sunan sosyal çalışma görevlilerinin pozitif psikolojik sermayelerinin hizmet kalitesinde etkilerine dair yapılan araştırma sayısının az olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda yapılan çalışmada sosyal çalışma görevlilerinin sahip olduğu pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin hizmet sunumuna katkılarının açıklanması amaçlanmıştır. Araştırmanın ilk basamağında 35 kişi ile ölçek uygulaması gerçekleştirilmiş ve pozitif psikolojik sermaye düzeyleri belirlenmiştir. Yapılan analize istinaden en yüksek ve en düşük puanları alan katılımcılar da dahil olmak üzere gönüllülük ilkesi gözetilerek farklı birimlerde hizmet sunan 18 sosyal çalışma görevlisi ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Nicel ve nitel araştırma modelinin birlikte kullanıldığı çalışmada açıklayıcı sıralı desen uygulanmış ve sonucunda sosyal çalışma görevlilerinin anlamlı düzeyde pozitif psikolojik sermayeye sahip olduklarına ulaşılmıştır. Bu sermayenin hizmet sunumu sürecinde ihtiyaç sahibi bireylere hoşgörü ile yaklaşılması, başvuru sahiplerinin yaşadıkları sorunların çözümlenmesi ve olumsuzlukların üstesinden gelebilmeleri amacıyla desteklenmeleri için anlamlı yönde katkı sağladığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sosyal çalışma görevlisi, pozitif psikolojik sermaye, hizmet sunumu

Makale Türü: Araştırma

Abstract

Highlighting the strengths of individuals in organizations with positive psychological capital increases productivity in the sector, and the improvement achieved by supporting the positive psychological characteristics of employees increases the success rate in the business field. Supporting the employees and increasing their motivation in the service process is a mechanism that is focused on in many areas today.

¹Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Disiplinlerarası Davranış Bilimleri Anabilim Dalı, Tezli Yüksek Lisans Programı, cisemtugcekiyim01@gmail.com, ORCID: 0000-0001-6900-6353.

In the field of social services, services are provided to individuals in need who are exposed to neglect or abuse for various reasons, and preventive policies are implemented in order to protect family dynamics.

It has been determined that the number of studies on the effects of positive psychological capital of social workers providing service in the field on service quality is low. In this direction, it is aimed to explain the contribution of positive psychological capital components of social workers to service delivery. In the first step of the research, the scale application was carried out with 35 people and positive psychological capital levels were determined. Based on the analysis, interviews were conducted with 18 social workers who provide services in different units, including the participants with the highest and lowest scores, taking into account the principle of voluntariness. In the study, in which quantitative and qualitative research models were used together, the exploratory sequential design was applied and as a result, it was found that social workers had a significant level of positive psychological capital. It has been determined that this capital contributes significantly to the way that individuals in need are approached with tolerance during the service delivery process, that the applicants are supported in order to solve the problems they experience and to overcome the negativities.

Keywords: Social worker, positive psychological capital, presentation of service

Paper Type: Research

Giriş

Bireyin kapasitesini geliştirmeyi hedefleyen ve olumlu psikolojik özelliklerine odaklanan pozitif psikoloji, farklı hizmet alanlarında verimliliği arttırmaya ve organizasyonu güçlendirmeye yönelik bir sermaye türü olarak kullanılmaktadır. Eğitimden sağlığa, bankacılıktan işletmelere varana dek pek çok alanda pozitif psikolojik sermaye konusunda araştırma yapılmış olup; bireylerin sahip olduğu olumlu psikolojik özelliklerin hizmet alanına ve örgüt iklimine katkılarının olduğu tespit edilmiştir. Bankacılık sektöründe çalışan 261 kişinin katılımıyla Kapu ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen araştırmada psikolojik sermaye ve iş performansı arasındaki ilişki incelenmiş ve pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinden öz yeterliliğin iş performansını etkilediği tespit edilmiştir (Kapu, Yıldız ve Bukni, 2020, s. 788).

Bir başka çalışmada hastane personelleri ile araştırma gerçekleştirilmiş ve pozitif psikolojik sermaye ile performans arasındaki ilişki doğrultusunda sahip olunan umut, öz yeterlilik, dayanıklılık ve iyimserlik bileşenlerinin bireysel performansı etkilediği belirlenmiştir (Çavmak ve Acar, 2020, s. 203).

Bütün bir örgüt yapısını etkileyen olumlu ve olumsuz düşüncelerin hangi yönde avantaj yahut dezavantaj sağlayacağı hususunda da pozitif psikolojinin farklı boyutları üzerine araştırmalar yapılmıştır. 389 öğretmen ile uygulama gerçekleştiren bir araştırmada psikolojik sermaye ile örgütsel sinizm arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş ve çalışanlara sağlanacak desteğin psikolojik sermaye düzeylerini arttırabileceği hususunda öneride bulunulmuştur (Yılmaz ve Yıldırım, 2021, s. 607).

Sosyal hizmet alanında görevli personellere yönelik araştırmalarda tükenmişlik düzeyleri, süper vizyon gereksinimleri, iş stresi, öz yeterliliklerinin mesleki doyuma etkileri ve iş doyumu konularının incelendiği tespit edilmiştir. Ancak olumsuz yaşam tecrübelerine sahip olan, çeşitli risk durumlarıyla karşı karşıya gelen ve olumsuzlukların üstesinden gelebilmek için desteğe ihtiyaç duyan bireylere hizmet sunan sosyal çalışma görevlilerinin sahip olduğu pozitif psikolojik sermaye özelliklerine ya da hizmet sunumuna etkilerine yönelik araştırma sayısının yeterli olmadığı belirlenmiştir. Bu hususta olumsuz yaşam öykülerine sahip, ihmal ve istismara maruz kalmış bireylere hizmet sunan sosyal çalışma görevlilerinin psikolojik anlamda öz yeterlilik becerilerine sahip, dayanıklı, umutlu ve inceledikleri vakalara karşı iyimser yaklaşıma sahip olabilmelerinin hizmet alanına nasıl katkı sağlayacağı sorusuna cevap aranmıştır.

Çalışmada öncelikle görevlilerin pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin tespit edilmesi ve yüz yüze görüşme gerçekleştirilerek pozitif kişilik özelliklerinin hizmet sunumuna katkılarına yönelik fikirlerinin alınması araştırma sürecinin iki farklı boyutunu temsil etmektedir.

1. Kavramsal Çerçeve

Doğadaki diğer canlıları, dünyadaki dinamik yapıları, insanların oluşturduğu toplumsal mekanizmaları ve kültürlerin yapısı, insan davranışları, yaşamın özü ve altın kuralları gibi çeşitli nosyonları özverili bir şekilde inceleyen bilim, hedef aldığı konulara göre farklı kategorilere ayrılmıştır. Bu dallardan biri olan psikoloji insanların kişilik yapılarına, özlerinde barındırdıkları duygulara, zihinsel aktivitelerine, ilişkilerine ve iletişim kalıplarına dair bilgi arayışına ve bulunduğu bilgileri etik ilkelerle açıklama çabasına sahip olan bir yapıdır (Ertürk, 2017, s. 162).

1.1. Pozitif Psikoloji ve Pozitif Psikolojik Sermaye

Gerek kişinin biricikliğini gerekse birden fazla insanın etkileşim süreçlerini ve çeşitli durumlar karşısında bireylerin sergilediği davranış örüntülerini inceleyen psikoloji bilimi zaman içerisinde yaşanan küresel değişikliklerle farklı branşlara ayrılmıştır. Bunlardan biri olan pozitif psikoloji de 2000’li yılların başlangıcında ön plana çıkan bir psikoloji birimidir. Bireyleri daha mutlu, umutlu ve güçlü kılan düşüncelere yönelterek olumlu bir örgüt yapısı kurmayı hedefleyen pozitif psikoloji konusunda Martin Seligman (1998) psikolojinin, insanların normal olmayan yönleri üzerinde yoğunlaştığına ancak bireyin olumlu ve güçlü taraflarının anlaşılıp geliştirilmesi hususunda çalışma yapılmadığına dikkat çekmiştir. Ayrıca psikoloji kavramının bireylerin nasıl daha başarılı, mutlu, pozitif olabileceklerini araştırmak ve geliştirmek amacıyla kullanılması gerektiğini belirtmiştir (Dağcı, 2014, s. 15).

Toplumsal düzende İkinci Dünya Savaşı ile birlikte meydana gelen değişimler ve savaşa katılan askerlerin ve ailelerinin gerek fiziksel gerek sosyal yönden yaşadığı kayıp durumları ile birlikte psikoloji bilimi bireylerin olumsuz ruh haline, bilişsel kapasitelerini kullanmalarına engel teşkil eden patolojik durumlara ve bu bağlamda ruhsal sorunlarının tedavisine yönelmiş olup; ağırlıklı olarak negatif davranışları ve tutumları iyileştirme amacını gütmüştür (Kanten ve Kanten, 2016, s. 6).

Günümüzde popülerlik kazanan ve büyük organizasyonlarda kaynak olarak kullanılan pozitif psikoloji kavramının temelleri; Maslow’un 1954 senesinde düzenlediği “Motivasyon ve Kişilik” isimli eserinde bireylerin olumlu ve güçlü yanlarına yeterli düzeyde odaklanılmadığını belirtmesiyle atılmıştır. Öne sürüldüğü zaman diliminde psikoloji alanında yeterince ilgi göremeyen bu fikrin alanda konum sahibi olması ve öncelik kazanması 2000’li yıllara dek mümkün olmamıştır (Güngör, 2017, s.155).

Örgütsel mekanizmalar içerisinde kazanımların artırılabilmesi adına olumlu sosyal etkileşime, etkin deneyimlere, ılımlı duygulara ve sağlıklı iletişim kalıplarına yoğunlaşılması gerektiğine dikkat çeken “Pozitif Psikoloji” kavramı, kuruculuğunu üstlenen Seligman’ın katkılarıyla 1999 yılında literatürde yerini almıştır (Keleş, 2011, s. 345). Günümüzde insan kaynaklarının en verimli şekilde yönetilebilmesi ve örgüt yapılarının bütüncül bir şekilde amaçlarını gerçekleştirebilmesi hususunda bireylerin olumlu özelliklerine odaklanılmakta ve bu bağlamda çeşitli yönetim stratejileri uygulanmaktadır.

Temelini kuramsal olarak pozitif psikolojiden almış olan pozitif psikolojik sermaye, Luthans (2004) tarafından diğer sermaye türlerinden farklı olarak rakiplere karşı avantaj sağlayıcı bir güç unsuru olarak belirtilmektedir (Özata, 2020, s. 3). Günümüzde küresel düzeyde rekabet olan piyasada hayatta kalabilmek ve başarılı olabilmek adına örgüt çalışanlarının pozitif özelliklerine odaklanmaları ve destekleyici çalışmalarda bulunmaları önem arz etmektedir. Sağlam temeller üzerine kurulan ve insan kavramına önem veren organizasyonların olumsuz durumlara karşı ayakta kalabilmeleri büyük ölçüde iş görenlere verdiği değer ile orantılıdır.

1.1.2. Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenleri

a) Öz Yeterlilik

Sosyal yollar aracılığı ile öğrenme konusunu gündeme getiren Bandura'nın çalışmaları doğrultusunda ilk defa 1994 yılında ele alınan öz yeterlilik kavramı kişilerin çevresindeki olaylar karşısında etkin bir şekilde eyleme geçmelerini ve eylemlerini anlamlı bir şekilde sürdürebileceklerine dair inancını sembolize etmektedir (Özkapu, 2019, s. 25).

Smith (2009) tarafından da belirtildiği üzere yüksek düzeyde öz yeterlilik becerisi bulunan bireyler başarabileceklerine dair inançlarını yitirmez ve görevini gerçekleştirebilmek adına harekete geçebilme potansiyeline sahip olurlar (Ulutaş, 2021, s. 579). Örgüt yapılarında yer alan kişilerin kendilerine yahut örgüte karşı güvenlerinin artırılması ve öz yeterlilik duygularının desteklenmesi amacıyla yapılan çalışmalar verimlilik açısından oldukça büyük bir değere sahiptir.

b) Umut

Synder'in 1995 senesinde modellemesiyle bu kavram bilişsel ve duygusal temellere dayandırılmış olmakla birlikte bireylerin hedeflerine erişebilmek amacıyla eyleme geçebilme güdüsü doğrultusunda gerekli alternatif yolları bulabilme becerisine dayalı bir kişilik özelliğidir (Turgut ve Cihangir, 2020, s. 627). Umut sahibi bireyler karşılaşılabilecekleri olumsuz durumlara dair çıkış noktası bulabilme, daima yeni yollar arama hususunda istikrarlı davranışlara sahiptir.

Zihinsel bir motivasyon sistemi olarak da tanımlanan umut; kişilerin geleceğe güvenle bakabilmelerini ve yaşama dair çeşitli beklentilere sahip olabilmelerini kapsamaktadır (Nazir, 2020, s. 367). Bireylerin iş yaşamına yönelik umutlarının artırılması ve gerekli teşvikin organizasyon tarafından sağlanması; gelecekte korkmayan, yeniliğe açık, güven iklimine sahip bir örgüt yapısı olması adına organizasyonlara yarar sağlamaktadır.

c) İyimserlik

Schier ve Carver tarafından herhangi bir sonuç durumunun yüksek bir değere sahip olması halinde ortaya çıkan, hedefe odaklı olumlu yapı iyimserlik şeklinde nitelendirilmiştir. Peterson ve Seligman bu bileşeni açıklarken; iyimserliğe sahip olan insanların olumsuz olayları dışsal değişkenlerle bağdaştırdığını ve kötümserlerin ise durumun kendisinden kaynaklı olduğunu düşünerek içselleştirdiğini belirtmişlerdir (Çetin ve Basım, 2012, s. 124).

Gerçekçilikten uzak olmayan, mantıklı bir bakış açısıyla yaklaşıldığında iyimserlik kavramının olumlu niyeti yansıttığı, motivasyonun sağlanmasına destek olduğu ve ileriye dönük olumlu düşüncelere kapı araladığı görülmektedir. Bireyin kişisel olarak iyimserlik duygusuna sahip olması yaşadığı ortama, yaptığı işe ve çevresine olumlu enerji olarak yansımaktadır ve Seligman (1998)'in de belirttiği üzere iyimserlik realist olmaması halinde olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Yazkan, 2020, s.13).

d) Dayanıklılık

Kavramın örgütsel boyuta işlenmesi Masten ve arkadaşları tarafından yürütülen çalışmalarla sağlanmıştır. Tösten (2015) bu bileşeni, herhangi bir şekilde risk durumuyla veya istenmeyen olaylarla karşılaşılması halinde o durumun üstesinden gelebilmek adına alternatif seçeneklerin bulunması ve bu hususta gerekli gücün sergilenmesi olarak açıklamıştır (Ertan, 2020, s. 17).

Dayanıklı bireylerin, özünde üç temel özelliğe sahip olduğunu belirten Luthans'a (2002) göre bu kişiler gerçekliği realist bir çerçevede kabul ederler; güçlü bir şekilde değerlere kenetlenir veya anlamlı bir duruma için yoğun bir inanca sahip olurlar. Yaşamda çeşitli zorluklarla karşılaştıklarında olumsuz düşüncelerden sıyrılarak çözüme odaklanabilme yeteneğine sahip bireylerdir (Yurt, 2021, s. 39). Örgütsel boyutta yaşanacak sorunların üstesinden gelinebilmesi adına üyelerin dayanıklı olmaları son derece önem arz eden bir diğer bileşendir.

1.2. Sosyal Hizmetler Alanı ve Sosyal Çalışma Görevlileri

1.2.1. Sosyal Hizmetler Tarihçesi ve Kapsamı

İnsanlığın toplumsallaşma yönünde attığı ilk adımlar doğrultusunda çocukların ve yaşlıların korunması adına yapılan çalışmaların millattan öncesine dayandığı ve Etiler, Uygurlar, Sümerliler, Hun Devleti tarafından bu adımın ilk basamaklarının oluşturduğu bilinmektedir (Türkmen, 1987, s. 22).

Tarihsel boyutta incelendiğinde muhtaçlık kavramı, insan haklarının evrensel düzeyde geçerli kılınabilmesi noktasında büyük bir sorun teşkil etmiş ve üzerine detaylı bir şekilde planlama yapılması gereken bir konu olmuştur. Toplumsal değişimlerle ortaya çıkan sosyal hizmetler kavramı Thompson'a (2005) göre; insan ilişkilerindeki sorunların çözülmesi ve refah düzeyinin artırılması adına bireylerin güçlendirilmesini desteklemekte olup; bununla birlikte sosyal mekanizmalardan ve insan davranışlarından faydalanan sosyal hizmetler alanı, kişilerin çevresiyle etkileşime girdiği süreçte etik, sosyal adalet ve ahlak ilkeleri doğrultusunda devreye girmektedir (Koçak, 2019, s. 21).

Türkiye topraklarında da Osmanlı Dönemi'nde kültürel değerler çerçevesinde yardımlaşma ve hoşgörü duygularını ilke edinerek kurulan vakıflar aracılığıyla ebeveynleri olmayan, yoksulluk yaşayan, ihmal durumlarıyla karşılaşan kişilere aylık nakdi yardımlar sağlanmış olmakla birlikte ebeveynleri hayatta olmayan çocukların giyim ihtiyaçları karşılanmış ve kimsesi olmayan şehit eşleri ile çocuklarına da barınma imkanı sunulmuştur (Ersoy ve Dikici, 2018, s. 579).

Türkiye Cumhuriyeti'nin temelinin atılması, vatanın bütünlüğünün korunması ve bölünmez olduğunun tüm dünyaya duyurulması için devam eden Kurtuluş Savaşı, Anadolu topraklarında yaşayan bireyleri oldukça olumsuz etkilemiştir. Farklı yaş gruplarından erkeklerin savaşa dahil olması ile ailelerde kayıplar yaşanmış ve yas kavramı ile karşılaşan Türk Milleti, büyük bir psikolojik sınavdan geçmiştir. Büyük mücadele devam ederken şehit olan askerlerin evlatlarının korunması, ailelere manevi yönden destek sağlanarak çocukların eğitim ihtiyaçlarının karşılanması ve şefkat elinin sahip olduğu imkanların çocuklara ulaştırılması maksadıyla oluşturulan Himaye-i Etfal Cemiyeti 1921 senesinde hizmete geçmiştir (Sarıkaya, 2007, s. 325).

Cumhuriyet Dönemine oluşturulan 1982 Anayasası'nın 61. Maddesi kapsamında şehitlerin yakınlarına, gazilere, engelli bireylere, yaşlılara, korunma ihtiyacı olan çocuklara sadece sosyal yardım sağlanmasının değil; aynı zamanda toplumsal yaşama adapte olabilmelerinin de önemli olduğu vurgulanmış ve bu bağlamda sosyal hizmetler alanının altyapısı hazırlanmıştır (Akı, 1989, s. 30). Yeryüzünde yaşayan her bir bireyin insani şartlarda hayatını sürdürebilmesi, yetersiz hissettiklerinde ise devlet tarafından üretilecek politikalarla desteklenmesi son derece önemli bir stratejiyi barındırmaktadır.

Akabinde sosyal devlet anlayışıyla kabulü yapılan 1961 Anayasası kapsamında muhtaçlık durumu olan kesime yardım edilmesini ve bu hususta devletin planlı bir yol haritasına sahip olmasını benimseyen Sosyal Hizmetler Genel Müdürlüğü 1963 yılında faaliyete geçirilmiş olup; taşralarda da teşkilat yapıları oluşturularak hizmetin yalnızca büyük vilayetlerle sınırlı kalması önlenmiş ve bütün ihtiyaç sahiplerine ulaşılması amaçlanmıştır (Özkoyuncu, 2020, s. 33).

Zaman içerisinde farklı alanlarda ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda yeni politikalar üretilmiş ve araştırmalarla geliştirilmek suretiyle çeşitli hizmet bölümleri uygulamaya konulmuştur. Bahse konu iş çerçevesinde hizmet sunulan alan Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı bünyesinde son olarak 2021 yılında isim değişikliği yapılmış olup; "Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı" olarak revize edilmiştir (Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının Kurulması ile Kamu Personel İşlemlerinin Yürütülmesine İlişkin Bazı Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi, 2021).

Alanın sahip olduğu dört temel hedef Uluslararası Sosyal Hizmet Çalışanları Federasyonu tarafından; problemlerin üstesinden gelebilme ve mücadele etme kapasitelerinin artırılmasını desteklemek, kişilerin hizmet ve kaynaklara erişimini sağlamak, sistemin insan haklarına uygun bir şekilde yürütülmesini sağlamak ve sosyal politikaların geliştirilmesine katkıda bulunmak olarak belirtilmiştir (Duyan, 2014, s. 10).

1.2.2. Sosyal Çalışma Görevlileri

Yaşamlarını sağlıklı bir şekilde sürdürmek için çeşitli yardımlara ve desteğe ihtiyaç duyan bireylerin en uygun hizmet modellerinden faydalandırılmasını hedef alan sosyal çalışma görevlileri Sheafor ve Horejsi (2014) tarafından çeşitliliklerle şekillendirilen bir meslek grubu olarak belirtilmiştir (Kırlioğlu, 2019, s. 1).

Bu çeşitlilikler toplumun genel yapısının yanı sıra sahip olunan kültürel öğeler, ekonomik düzey, insanların iletişim ve davranış kalıpları şeklinde nitelendirilebilmektedir. Sosyal çalışma terimi Jeffrey Bracket tarafından kavramsallaştırılmış olup; bireylere karşı eşitlik ilkesi gözetilerek hizmet edilmesini esas alan bu alanda görevli kişilerin sorumluluk duygusuna sahip olduğu vurgulanmıştır (Ersoy ve Dikici, 2018, s. 577). İnsan doğasının değişken ruh hallerini gözlemlene becerisinin yanı sıra empati duygusu ve etik ilkesine de sahip olan bu görevlilerin amacı toplumun her kesiminden bütün bireylere destek olmayı, rehberlik edebilmeyi ve ihtiyaç sahiplerinin devletin imkanları kapsamında gerek maddi gerekse manevi yardımlara ulaşabilmelerini sağlamayı içermektedir.

Mesleki geçmişe bakıldığında eski dönemlerde faal olan Himaye-i Etfal Cemiyeti bünyesinde görevlendirilen katipler tarafından çocuklara ait kayıtların tutulduğu ve böylece yapıya dair arşivlerin oluşturulduğu bilinmekle birlikte çocukların yetiştirilmesinden sorumlu görevlilerin mürebbi yahut mürebbiye olarak nitelendirildiği ve çocukların bedensel temizliklerinin, kıyafetlerinin tertipli olmasının da mübaşirlerin sorumluluğuna verildiği bilgilerine erişilmiştir (Sarıkaya, 2010, s. 198).

Günümüzde sosyal hizmetler alanında farklı birimlerde hizmet sunumunu gerçekleştiren sosyal çalışma görevlileri ise sosyal çalışmacı, psikolog, sosyolog, çocuk gelişimcisi, psikolojik danışman ve rehber öğretmen ile aile ve tüketici bilimleri bölümünden en az lisans düzeyinde diplomaya sahip bireylerden oluşmaktadır (Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlükleri Görev ve Çalışma Esasları Yönergesi, 2015). Belirtilen görevliler ihtiyaç sahibi bireylerle görüşme gerçekleştirerek mesleki kanaatleri doğrultusunda ilgili hizmet modellerinden faydalanmaları hususunda rapor yazmakta ve işlem sürecini takip etmektedir.

2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Yapılan literatür taramasında ilişkili araştırmalar bulunduğu tespit edilmesine karşın sosyal çalışma görevlilerinin sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye düzeyinin tespit edilmesi ve sahip oldukları iyimserlik, umut, öz yeterlilik ve dayanıklılık bileşenlerinin hizmet sunumuna katkılarının incelenmesi yönünde herhangi bir çalışma yapılmadığı belirlenmiştir.

Olumsuz yaşam deneyimi olan bütün bireylere ve dolaylı olarak topluma hizmet sunan sosyal çalışma görevlilerinin sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin hizmet alanına katkılarının incelenmesi, avantaj ve dezavantaj olarak nitelendirilebilecek olay örgülerinin tespit edilmesi, hizmet kalitesinin artırılması kapsamında önerilerin saptanması araştırmanın amaçlarını oluşturmaktadır. Sosyal çalışma görevlilerinin psikolojik yeterliliklerinin yanı sıra pozitif yönlü örgütsel davranışlarının da iş çerçevesinde önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu bağlamda alanda görevlendirilecek meslek elemanlarının sahip olması gereken özelliklere, mevcut durumda çalışanların sahip olduğu bileşenlerle şekillendirdikleri becerileri kullanım biçimlerine ve hizmet sürecine dair verimliliği arttıracak unsurların tespitine yer verilecek olması nedeniyle araştırmanın önceki çalışmalardan farklılıkları mevcuttur.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, ölçek kullanımının sonrasında görüşme aracılığı ile elde edilen bulguların yorumlanma sürecini içermesi nedeniyle hem nicel hem de nitel bir çalışmadır. Nicel bulguların değerlendirilmesinin yanı sıra içerik analizine dayalı nitel araştırma yöntemlerinin kullanılması sebebi ile araştırma karma bir yapıya sahiptir. Amaç, konuyu hem nesnel hem de özel boyutta irdeleyerek konunun farklı yönleriyle ele alınmasıdır. Bu araştırma kapsamında sıralı zamanlama yapılarak öncelikle nicel araştırmaya yönelik veriler toplanmış ve akabinde ikinci basamağa geçilerek nitel araştırma yöntemi ile verilere ulaşılmıştır. Araştırma desenlerinden biri olan açıklayıcı sıralı desen ile nicel araştırma yöntemiyle elde edilen verilerin nitel veri sonuçlarının açıklanmasına nasıl yardımcı olduğunu yorumlamaktadır ve bu sebeple açıklayıcı sıralı desenin uygulanması tercih edilmiştir (Dede ve Demir, 2014, s. 79).

3.2. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın evrenini Çanakkale ilinde sosyal hizmetler alanında çalışan sosyal çalışma görevlileri oluşturmaktadır. Bu doğrultuda ilk basamakta 35 kişi ile ölçek uygulaması gerçekleştirilmiş ve yapılan puanlamaya istinaden en yüksek ve en düşük puanları alan katılımcılar da dahil olmak üzere gönüllülüğe bağlı olarak farklı birimlerde hizmet sunan 18 sosyal çalışma görevlisi ile görüşme gerçekleştirilmiştir.

3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çanakkale ilinde sosyal hizmet alanında hizmet sunumunu gerçekleştiren sosyal çalışma görevlilerinin sahip olduğu pozitif psikolojik sermaye bileşenleri ve bu doğrultuda hizmet sunumuna dair görüşleri ile sınırlıdır. Ayrıca çalışma sonuçları da veri toplama sürecinde kullanılan araçlarla sınırlıdır. Araştırmanın gerçekleştirildiği dönemde alınan verilerin analiz edilmesi zaman sınırlılığını temsil etmekte iken, analiz için yararlanılan programlar da bir diğer sınırlılık faktörünü oluşturmaktadır.

3.4. Araştırmanın Problemleri ve Alt Problemleri

Araştırmanın temel problemi sosyal hizmetler alanında çalışan sosyal çalışma görevlilerinin sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin hizmet sunumuna katkısının olup olmadığıdır. Bu doğrultuda oluşturulan alt problemler şu şekildedir:

- 1) Sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye düzeyi sosyal çalışma görevlilerinin hizmet sunumuna katkı sağlar mı?
- 2) Sosyal çalışma görevlilerinin öz yeterlilik düzeyi hizmet sunumuna katkı sağlar mı?
- 3) Sosyal çalışma görevlilerinin iyimserlik düzeyi hizmet sunumuna katkı sağlar mı?
- 4) Sosyal çalışma görevlilerinin umut düzeyi hizmet sunumuna katkı sağlar mı?
- 5) Sosyal çalışma görevlilerinin dayanıklılık düzeyi hizmet sunumuna katkı sağlar mı?

3.5. Veri Toplama Araçları

Sosyal çalışma görevlilerinin demografik bilgilerinin tespit edilmesi amacıyla oluşturulan formda cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, branş, toplam hizmet süresi, kurumdaki hizmet süresi, görevli birimi ve çalışma statüsü değişkenlerini içeren açık uçlu ifadelerden oluşmaktadır ve gönüllü onam metni en üstte olacak şekilde katılımcılara sunulmuştur.

Dört temel bileşenin değerlendirilebilmesi amacıyla Luthans ve arkadaşları tarafından “Psychological Capital Measure” ismiyle geliştirilen “Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği” Türkçe’ye Çetin ve Basım tarafından uyarlanmış olup; geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır (Çetin ve Basım, 2012 s. 127). Ölçeğin özgün formatının 6’lı likert tipte oluşturulmasına karşın Türkçe araştırma çalışmalarında genellikle 5’li likert tip şeklinde puanlanması yapılmıştır. Uygulama sonucunda ölçekten alınan yüksek puanlar kişilerin pozitif psikolojik sermaye seviyelerinin yüksek olduğuna dair anlam içermektedir.

Alan yazın taraması doğrultusunda konuya ilişkin araştırmalar ve çalışma alanı göz önünde bulundurularak düzenlenen görüşme formu bir öğretim üyesinin görüşüne başvurularak şekillendirilmiştir. Katılımcıların pozitif psikolojiye dair genel görüşlerinin, bileşenler hakkında fikirlerinin ve bu özelliklere sahip olup olmadıklarına yönelik düşüncelerinin yaşamsal örneklerle ele alınması hedeflenmiştir. Ayrıca alanda çalışanların sahip olması gereken niteliklere ilişkin bireysel görüşlere, sahada başarılı olmak için önerilere ve hizmet alanına ilişkin genel tavsiyelere yer verilerek toplam 26 soru düzenlenmiştir.

3.6. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmaya gönüllü olarak katılım sağlayan 35 sosyal çalışma görevlisine öncelikle araştırmanın amacı, bilgilerin gizliliği ve kimlik bilgilerinin ikinci basamakta gerçekleştirilecek olan görüşme sürecinde kullanılmak üzere alındığı belirtilmiştir. Akabinde “Gönüllü Onam Formu”, “Demografik Bilgi Formu” ve “Psikolojik Sermaye Ölçeği” teslim edilmeden önce ne kadar sürede doldurabileceklerine dair (15 ile 20 dakika arası) bilgilendirme sağlanmış ve ne şekilde doldurulması gerektiği izah edilmiştir. Araştırmada kullanılmak üzere onam formu üstte olmak üzere demografik bilgileri içeren form ve ölçek sıralı bir şekilde katılımcılara araştırmacı tarafından teslim edilmiştir. İlgili formların doldurulması ve teslimi için katılımcılara bir haftalık süre verilmiştir. Katılımcılara kod isimler verilerek araştırma süreci boyunca bu isimlerle çalışmaya devam edilmiştir. Sürece dair veriler Nisan 2021 - Mayıs 2021 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen bilgilerin değerlendirilmesi amacıyla “Demografik Bilgi Formu” ve “Psikolojik Sermaye Ölçeği” ile alınan verilerin istatistiksel analizi için SPSS 26.0 (Statistical Package for Social Sciences) programı kullanılmıştır.

Araştırmanın ikinci basamağında ise ilk basamakta en düşük ve en yüksek pozitif psikolojik sermaye düzeyine sahip olan katılımcılarla birlikte gönüllü olan ve farklı alanlarda hizmet sunan görevlilerle görüşme gerçekleştirilmiştir. Çoğunlukla yüz yüze gerçekleştirilen görüşmelerde pandemi kurallarına riayet edilmiş olmakla birlikte salgının risk teşkil etmesi durumu gözetilerek yatılı kuruluşlarda çalışan personellerle online bağlantı aracılığı ile görüşme gerçekleştirilmiştir. Görüşme süreçleri ise her bir katılımcı için 30 ile 45 dakika arasında değişen zaman dilimlerinde uygulanmıştır. Görüşme aracılığı ile erişilen veriler bilgisayar ortamında yazılı doküman formatına dönüştürülmüş ve temalara göre grup haline getirilerek içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Maxwell (1992)’in de belirtildiği üzere katılımcılar tarafından kullanılan kelimeler ve cümleler (kodlar) incelenerek araştırma ile ilgisi olmayan bölümler ayıklanmış ve veriler konuya uygun bir şekilde azaltılmıştır (Akyol ve arkadaşları, 2020, s. 23). Belirtilen kodlar aracılığı ile MAXQDA programında analiz işlemi gerçekleştirilmiştir.

4. Bulgular

4.1. Demografik Bulgular

Yapılan araştırmaya 27’si (%77,1) kadın ve 8’i (%22,9) erkek olmak üzere 35 kişi katılım sağlamıştır. Katılımcılardan 16’sının (%45,7) bekâr, 19’unun (%54,3) evli olduğu belirlenmiştir. Sosyal çalışma görevlilerinden 14 (%40) kişi 30 yaş ve altında; 14 (%40) kişi 31 yaş ve 40 yaş aralığında; 7 (%20) kişi ise 41 yaş ve üzeridir.

Tablo 1. Sosyal Çalışma Görevlilerinin Mesleki Dağılımı

Değişken	Kategori	n	%
Meslek Alanı	Sosyal Hizmet Uzmanı	11	31,4
	Sosyal Çalışmacı	4	11,4
	Psikolog	6	17,1
	Çocuk Gelişimci	3	8,6
	Rehber ve Psikolojik Danışman	3	8,6
	Sosyolog	7	20,0
	Aile ve Tüketici Bilimleri Görevlisi	1	2,9

Araştırmaya katılım sağlayan sosyal çalışma görevlilerinden 32 (%91,4) kişinin lisans mezunu olduğu, 3 (%8,6) kişinin de yüksek lisans mezunu olduğu belirlenmiş olup; 11'i (%31,4) Sosyal Hizmet Uzmanı, 4'ü (%11,4) Sosyal Çalışmacı, 6'sı (%17,1) Psikolog, 3'ü (%8,6) Çocuk Gelişimci, 3'ü (%8,6) Rehber ve Psikolojik Danışman, 7'si (%20,0) Sosyolog ve 1'i (%2,9) Aile ve Tüketici Bilimleri görevlisi unvanına sahiptir.

Farklı hizmet birimlerinde hizmet sunumu gerçekleştiren sosyal çalışma görevlilerinden 9 (%25,7) kişi il müdürlüğü bünyesinde, 17 (%48,6) kişi SHM'de, 2 (%5,7) ÇEKOM'da, 4 (%11,4) kişi çocuk evleri sitelerinde, 1 (%2,9) kişi ÇODEM'de ve 2 (%5,7) kişi KKE'de görev yapmaktadır. Personel yoğunluğunun SHM kısmında olması durumunun tüm birimlerin ilk müracaatlarının burada yapılmasından kaynaklandığı öngörülmektedir.

4.2. Psikolojik Sermaye Ölçeğine İlişkin Bulgular

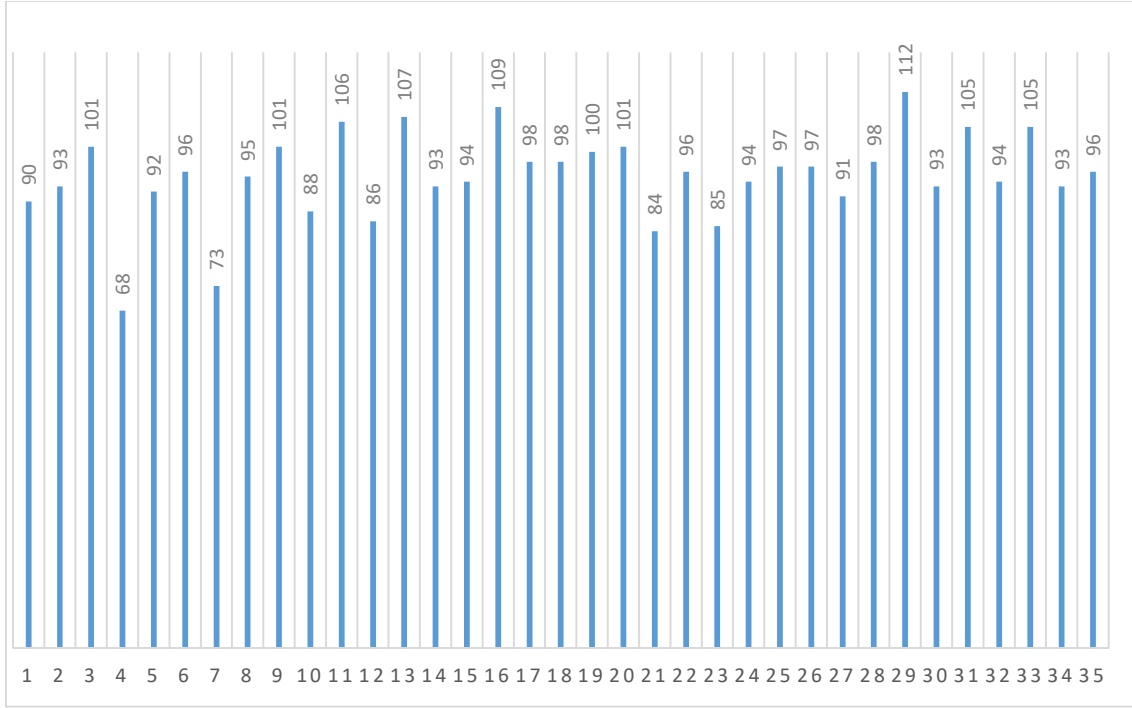
Araştırmanın ilk bölümünde 35 kişi ile uygulanan Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeğine dair SPSS programı üzerinden yapılan Cronbach Alfa analizi sonucunda “.870” oranında geçerliliği olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alfa ile elde edilen sonuçların Tablo 2.'de belirtildiği şekilde “.800” değerinin üzerinde olması uygulanan ölçeğin sorularının iç tutarlılık gösterdiğini ve ölçeğin güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu temsil etmektedir.

Tablo 2. Ölçeğin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi

Cronbach Alfa	Standardizasyon	n
.870	.872	24

Araştırmaya katılan 35 meslek elemanı ile Pozitif Psikolojik Sermaye ölçeği uygulaması gerçekleştirilmiş olup; ölçek kapsamında 120 puan üzerinden katılımcılar tarafından alınan en yüksek puanın “112” olduğu, en düşük puanın ise “68” olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda çalışanların genel anlamda pozitif kişilik özelliklerine sahip olduklarına dair bulgular edinilmiştir.

Şekil 1. Katılımcıların Psikolojik Sermaye Ölçeğinden Aldıkları Puanlar



4.3.Görüşme Formuna İlişkin Bulgular

4.3.1. Pozitif Kişilik Özellikleri ve Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenlerine Dair Bulgular

Araştırmanın ikinci basamağında gönüllü olan 18 katılımcı ile görüşme gerçekleştirilmiş olup; katılımcıların pozitif kişiliğin anlamına ilişkin görüşleri frekans analizi ile incelendiğinde %55,6'sı iyimserlik, %22,2'si çözüm yeteneği, %16,7'si mutluluk hali, %14,3'ü dayanıklılık, %11,1'i göreceli bir kavram, %11,1'i pozitif enerji, %11,1'i beceri gelişimi, %11,1'i güven vermek, %11,1'i umut, %11,1'i hoşgörü, %5,6'sı sakin olmak ve %5,6'sı sorumluluk bilinci olarak tanımlamışlardır. Pozitif kişiliğin iyimser olma durumu ile yüksek oranda bağdaştırıldığı düzenlenen kodlardan ortaya çıkan bir veridir.

Öz yeterliliğin anlamına ilişkin görüşleri frekans analizi ile incelendiğinde %83 oranında öz güven, %72,2 oranında mesleki kabiliyet, %55,6 oranında kişisel gelişim, %50,0 oranında kendine yetebilmek, %44,4 oranında öz farkındalık, %27,8 oranında başarı, %5,6 oranında çok yönlü düşünme, %5,6 oranında çözüm becerisi, %5,6 oranında durumsal olduğu, %5,6 oranında ise tecrübe şeklinde belirtmiştir.

Umudun anlamına dair görüşleri frekans analizi ile incelendiğinde %50,0 oranında inanç, %38,9 oranında gelecek planı, %38,9 oranında hedef, %27,8 oranında motivasyon, %5,6 oranında güç, %5,6 oranında realizm şeklinde tanımladıkları tespit edilmiştir.

İyimserliğin anlamına dair görüşleri frekans analizi ile incelendiğinde %55,6 oranında olumlu düşünme, %33,3 oranında motivasyon, %33,3 oranında kişilik özelliği, %27,8 oranında inanç, %27,8 oranında alternatif çözüm, %22,2 oranında yaşam deneyimlerine göre şekillenen bir durum, %11,1 oranında ilişkileri güçlendirici bir unsuru, %5,6 oranında ise pes etmeme özelliği şeklinde yorumlanmıştır.

Tablo 3. Dayanıklılık Bileşeninin Anlamına Dair Bulgular

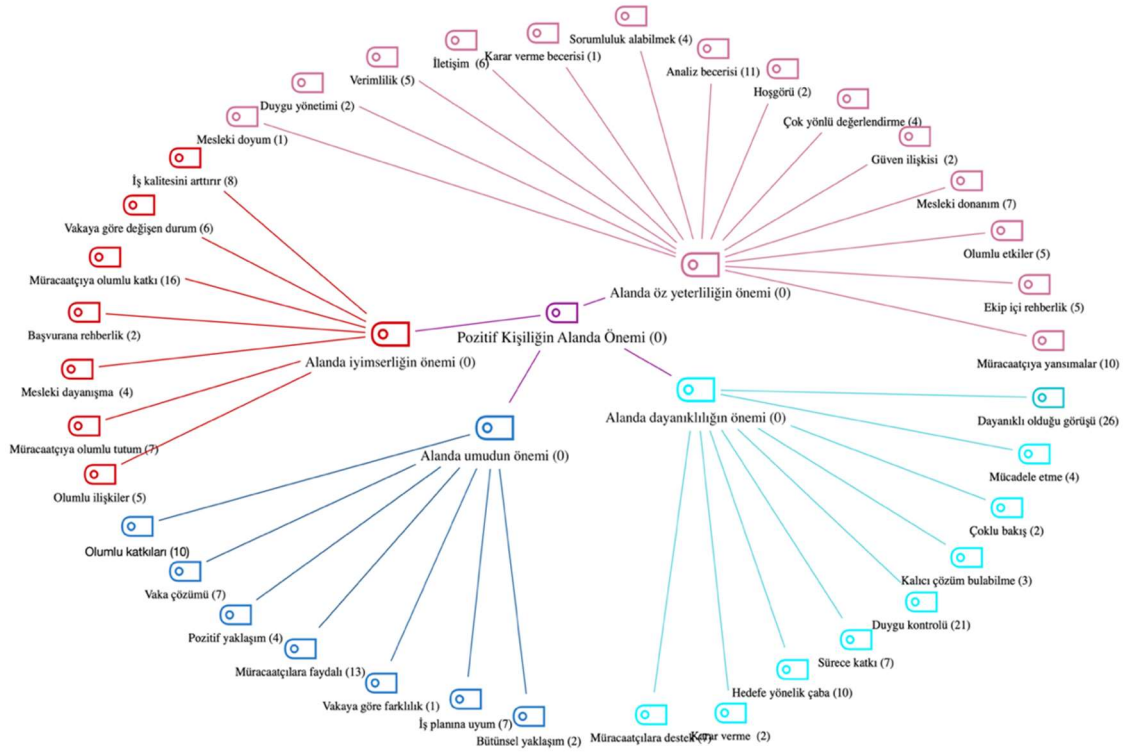
Dayanıklılık	Kodlar	%
Dayanıklılığın Anlamı	Dirençli olmak	52,9
	Üstesinden gelmek	41,2
	Olumsuz duygulara kapılmamak	29,4
	Güçlü olmak	17,6
	Kendini korumak	17,6
	Vazgeçmemek	11,8
	Gerektiği kadar olmalı	5,9

Dayanıklılık bileşeninin anlamına dair görüşleri frekans analizi ile incelendiğinde %52,9 oranında dirençli olmak, %41,2 oranında üstesinden gelme becerisi, %29,4 oranında olumsuz duygulara kapılmamak, %17,6 oranında güçlü olmak, %17,6 oranında kendini korumak, %11,8 oranında vazgeçmemek, %5,6 oranında gerektiği kadar olması gereken bir özellik şeklinde tanımladıkları tespit edilmiştir.

4.3.2. Pozitif Kişilik Özelliklerin Hizmet Alanında Öneme İlişkin Bulgular

Şekil 2. Pozitif Kişilik Özelliklerinin Hizmet Alanında Öneme Dair Kod Haritası

Kıyım; Sosyal Hizmetler Alanındaki Sosyal Çalışma Görevlilerinin Sahip Olduğu Pozitif Psikolojik Sermaye Bileşenlerinin Hizmet Sunumuna Katkılarının Değerlendirilmesi



Kod haritası incelendiğinde pozitif psikolojik sermayeyi temsil eden dört temel bileşen üzerinden oluşturulan alt kodlar vasıtası ile pozitif kişilik özelliklerinin hizmet alanında çalışan personel, hizmetin sunum süreci, müracaatçılara yararı açısından değerlendirildiği tespit edilmiştir. İlgili bileşenler ve bağlı alt kodları aşağıda ayrıntılı olarak değerlendirilecektir.

Sosyal hizmetler alanında görev yapan meslek elemanlarının öz yeterliliğe sahip olmasının vaka analizi yapabilme becerisi, dosyaları çok yönlü değerlendirebilme ve ekip içi rehberlik konularında önemli olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra duyguların yönetimi, verimli bir iş süreci, başvuru yapanlara karşı hoşgörü, alanda sorumluluk alabilme yetisi, sağlıklı iletişimin kurulması, müracaatçılar açısından da olumlu yansımaların sağlanması adına öz yeterlilik hizmet alanında katkı sunan bir kişilik özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışanların umuda sahip olmasının; vakalara bütünsel yaklaşım sergilenmesi ve çözüm bulunması, iş planına uyumlu adımlar atılması, müracaatçılara fayda sağlanması konularında önemli olduğu tespit edilmiştir. Alanda pozitif bir yaklaşım sergilenbilmesi noktasında da müracaatçılara olumlu katkılar sağlayan umut, hizmet alanında etkili bir kişilik özelliği olarak belirtilmiştir.

Meslek elemanlarının iyimser olmasının müracaatçılara karşı olumlu tutum sergilenmesi noktasında başvuranlardan olumlu dönütler alınması hususunda önemli olduğu tespit edilmiştir. Alanda gerek müracaatçılarla gerek alanda çalışan diğer personellerle olumlu iletişim kurulması, mesleki dayanışmanın sağlanması, vakaların değişken durumlarına uyum sağlanması açısından iş kalitesini arttıran iyimserlik hizmet alanında etkili bir kişilik özelliği olarak nitelendirilmiştir.

Personellerin dayanıklı olduklarına dair görüşlerinin yoğun bir düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu doğrultuda vakaların olumsuzluklarına karşı duygu kontrolünün sağlanması, hedefe yönelik çabanın sürdürülmesi ve başvuranlara destek verilmesi adına önemli olduğu tespit edilmiştir. Alanda zorluklarla mücadele edebilmek, vakaları çok yönlü bakış açısı ile incelemek,

müracaatçı açısından sağlıklı kararlar verebilmek ve bireylere destek olmak için dayanıklılık etkili bir kişilik özelliği olarak belirtilmiştir.

İstihdam edilecek sosyal çalışma görevlilerinin alana hâkim olmalarının, farklılıklara karşı saygılı olmalarının, ekip çalışmasına yatkın olmalarının, kişisel gelişimlerine önem vermelerinin, iletişim becerilerine sahip olmalarının sahip olmaları gereken en önemli özellikler olarak yoğunlukla belirtildiği tespit edilmiştir.

Sonuç ve Öneriler

Sosyal çalışma görevlilerinin sahip oldukları pozitif psikolojik sermaye düzeylerinin üst-orta seviyede olduğu, kullanılan ölçeğin geçerliliğe ve güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Sosyal çalışma görevlilerinin öz yeterlilik bileşenine sahip olması halinde müracaatçılara karşı daha güven verici yaklaşım sergileyebilecekleri, analiz becerisi doğrultusunda kompleks yapıdaki vakaları çözüme kavuşturabilecekleri ve alanda daha verimli olabilecekleri sonucuna varılmıştır.

Görevlilerin pozitif psikolojik sermayenin bir diğer alt bileşeni olan umuda sahip olmasının başvurulara da umut ve motivasyon sağlayacağı; iş çerçevesinde belirlenen hedeflere erişilerek yeni hedeflerin oluşturulmasını destekleyeceği ve ekip dinamiğini arttıracığı sonucuna varılmıştır. Ayrıca umut, iş kapsamında bir sonraki vakaya geçebilmek için işlem sürecinin tamamlanabilmesini sağlamaktadır. Umudun organizasyonun sürekliliğinin sağlanması, alandaki yeniliklerin takibi ve verimliliğin artırılması adına önemli bir basamak olduğu belirlenmiştir.

Meslek elemanlarının iyimserliğe sahip olması, bireylere mağduriyet durumlarının geçmişte bırakabilmeleri ve geleceğe güvenle bakabilmeleri hususunda bir çeşit destek niteliğindedir ve hizmet sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesi adına olumlu katkılar sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Alanda sıklıkla olumsuz yaşam öyküsüne sahip vaka profilleri ile karşılaşan sosyal çalışma görevlilerinin dayanıklı olmalarının, duygu yönetimi ile güçlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Müracaatçılarla görüşme gerçekleştirirken ya da uygun hizmet modelini belirlerken duygusallıktan uzaklaşabilmeleri ve sağlıklı bir şekilde hizmet sürecini gerçekleştirebilmeleri hususunda dayanıklılık; hizmet alanına katkı sağlayan bir özellik olarak belirlenmiştir. Dayanıklılığın, olumsuz durumların yanı sıra ihmal ve istismar vakalarının üstesinden gelebilmek ve bir sonraki vakaya geçebilmek için meslek elemanlarında olması gereken önemli bir kişilik özelliği olduğu ve aynı zamanda başvuru sahiplerini de güçlendirici bir unsur olduğu tespit edilmiştir.

Meslek elemanlarının pozitif kişilik özellikleri; insanlarla bire bir çalışılan hizmet alanında önemli bir etkiye sahiptir. Müracaatçıları herhangi bir ön yargı taşımaksızın hoşgörü ile karşılamak, bireylerle sağlıklı iletişim kurabilmek, hizmet modellerinin aktarımını sağlamak, vakayı çok yönlü değerlendirerek uygun hizmetlerden yararlandırmak adına çözüm önerileri geliştirebilmek ve ekip olarak çalışabilmek gibi durumlar dikkate alındığında sosyal çalışma görevlilerinin sahip olduğu pozitif psikolojik sermaye bileşenlerinin hizmet sunumuna olumlu yönde katkılarının olduğu sonucuna varılmıştır.

Katılımcılar, yüksek oranda mesleki değer kaybının yaşandığını ve örgütsel desteği yeterli düzeyde hissedemediklerini belirtmişlerdir. Sosyal çalışma görevlileri tarafından algılanan örgütsel desteğin daha fazla hissettirilmesinin hizmet sunumuna fayda sağlayacağı göz önünde bulundurularak bu hususta yeni projelerin üretilmesi önem arz etmektedir. Bunun yanı sıra kurumsal boyutta alınan kararlara sosyal çalışma görevlilerinin de dahil edilmesi; meslek elemanlarının aidiyet duygularını pekiştirerek hizmet sürecini sahiplenmelerine katkı sağlayacaktır.

Gelişen toplum yapısına, müracaatçı profiline ve yeniliklere istinaden gerçekleştirilecek ihtiyaç analizleri doğrultusunda mevzuat içeriklerinin ve işlem prosedürlerinin güncellenmesi

yönünde çalışma yapılmasının hizmet sunumuna katkı sağlayacağı ve sosyal çalışma görevlilerinin işlem sürecini olumlu yönde etkileyeceği belirlenmiştir.

Hizmet alanlarına yönelik güncel gelişmelerin taşra teşkilatına iletilmesinin, vaka profillerine dair yaklaşımların diğer birimlerde hizmet sunan sosyal çalışma görevlileri ile yöneticilerin dahil olduğu toplantılarda tartışılmasının ve yeni yaklaşımların yahut hizmet modellerinin oluşturulmasının alana olumlu etkilerinin olacağı tespit edilmiştir. Yapılacak hizmet içi eğitimler ve toplantılarla bu konuların değerlendirilerek yeni fikirlerin oluşturulmasının ve örnek vaka durumlarının temsil gücünden faydalanılmasının hizmet sürecine katkı sağlayacağı kanaati oluşmuştur.

Farklı hizmet birimlerindeki sosyal çalışma görevlilerinin tükenmişlik sendromu yaşamamaları ve hizmeti sağlıklı bir şekilde yürütebilmeleri adına görev alanına yatkın oldukları birimlerin, donanımlarının, eğitimlerini tamamladıkları ya da devam ettikleri branşların ve kişisel tercihlerinin göz önünde bulundurulmasının hem müracaatçılar tarafından hem de organizasyon yapısı açısından olumlu katkısının olacağı belirlenmiştir. Böylece sosyal çalışma görevlilerinin sahada daha istekli ve istikrarlı bir şekilde görevlerini sürdürebileceği öngörülmektedir.

Kaynakça

- Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı ile Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının Kurulması ile Kamu Personel İşlemlerinin Yürütülmesine İlişkin Bazı Cumhurbaşkanlığı Kararnamelerinde Değişiklik Yapılmasına Dair Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (2021). T.C. Resmî Gazete, 31461, 21 Nisan 2021.
- Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlükleri Görev ve Çalışma Esasları Yönergesi (2015), Bakanlık Makam Onayı, 31646, 23 Nisan 2015.
- Akı, E. (1989). Korunmaya Muhtaç Çocuklara Yönelik Sosyal Hizmetler Koruyucu Aile Bakımı: İzmir Örneği, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Akyol, B., Tanrıverdi, F., Gidiş, Y., Dumlu, N., Durdu, İ. (2020). Üniversitede Örgüt Kültürü: Bir Devlet Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Örneği. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 18-38.
- Çavmak, D., Acar, F. (2020). Pozitif Psikolojik Sermaye ile Performans Algısı Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 203-212.
- Çetin, F., Basım, H. N. (2012). Örgütsel Psikolojik Sermaye: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Amme İdaresi Dergisi*, 45(1), 121-137.
- Dağcı, A. (2014). Pozitif Psikoloji Bağlamında Umudun Dindarlıkla İlişkisi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Dede, Y., Demir, S. B. (Ed.). (2014). Karma Yöntem Araştırmaları Tasarım ve Yürütülmesi, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Duyan, V. (2014). Sosyal Hizmet, Sosyal Çalışma Yayınları, Ankara.
- Ersoy, A., Dikici, E. (2018). Osmanlı Döneminde Sosyal Hizmet Faaliyetleri Yapan Bazı Kuruluşlar. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 53(2), 576-594.
- Ertan, E. (2020). Konaklama İşletmeleri Çalışanlarının Pozitif Psikolojik Sermayeleri ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Kafkas Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Kars.

- Ertürk, E. (2017). Bilimsel Psikolojinin Tarihsel Süreci Üzerine. *Trakya Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 7(14), 161-180.
- Güngör, A. (2017). Eğitimde Pozitif Psikolojiyi Anlamak. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(2), 154-166.
- Kanten, P., Kanten, S. (2016). *Örgütlerde Davranışın Aydınlik ve Karanlık Yüzü*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Kapu, H., Yıldız, S., Bukni, T. (2020). Pozitif Psikoloji Bağlamında Psikolojik Sermaye, Duygusal Emek ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler. *Kafkas Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 788-815.
- Keleş, H. (2011). Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 343-350.
- Kırlıoğlu, H. İ. (2019). *Sosyal Hizmet Uygulamasında Mesleki Uygunluk, Genel Öz Yeterlilik ve Mesleki Doyum İlişkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Koçak, B. K. (2019). *Erzurum Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü ve Bağlı Kuruluşlarda Çalışan Mesleki Personellerin Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Nazir, T. (2020). *Pozitif Psikoloji ve Umut S. Bulut (Ed.)*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Özata, A. (2020). *Yöneticinin Pozitif Psikoloji Sermayesinin Aslarının Pozitif Psikolojik Sermaye Özelliklerine Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özkapu, Y. (2019). *Suriyeli Çocuklarla Çalışan Psikolojik Danışmanların, Kişilik Özellikleri ve Öz Yeterlilik Algılarının Psikolojik Sağlamlıkları Üzerindeki Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Özkoyuncu, V. Ö. (2020). *Siirt Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğüne 2018 Yılında Yapılan Müracaatların Değerlendirilmesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Üsküdar Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sarıkaya, M. (2010). *Savaş Yıllarında Himaye-i Etfal Cemiyeti'nin Çocuk Misafirhanesi ve Çocuklar*. *Atatürk Dergisi*, 3(3), 193-202.
- Turgut, N.A., Cihangir, E. (2020). *Psikolojik Sermaye ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Hakkâri Üniversitesi Örneği*. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 10(3), 625-637.
- Türkmen, B. (1987). *Cumhuriyet Döneminde Sosyal Hizmetler ve Sosyal Hizmet Müesseseleri*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Türk İnkılap Tarihi, Ankara.
- Yazkan, Ö. (2020). *Pozitif Psikolojik Sermaye ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Yılmaz, Y., Yıldırım, A. (2021). *Öğretmenlerin Algılarına Göre Örgütsel Sinizm ile Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişki*. *Milli Eğitim Dergisi*, 50(229), 607-636.

- Yurt, İ. (2021). Çalışanın Sahip Olduğu Pozitif Psikolojik Sermayenin Hizmet İnovasyonu Performansına ve Örgütsel Muhalefete Etkisi: Turizm Alanında Bir Uygulama, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Ulutaş, M. (2021). Örgütsel Psikolojik Sermaye ve İş Tatmini İlişkisi: Bişkek'teki Yiyecek İçecek İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Manas Sosyal Araştırma Dergisi*, 10(1), 578-591.