



KASTAMONU ÜNİVERSİTESİ
KASTAMONU UNIVERSITY

CİLT: 23 SAYI: 2



2021

İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ
JOURNAL OF FACULTY OF ECONOMICS AND ADMINISTRATIVE SCIENCES



Cilt: 23-Sayı: 2, Aralık 2021/Volume 23-Issue 2, December 2021

E-ISSN: 2147-6012

Sahibi/Owner

Prof. Dr. Ahmet Hamdi TOPAL
Rektör/*Rector*

Editör/Editor

Şükran SIRKINTIOĞLU YILDIRIM

Yardımcı Editör/ Co-Editor

Enes Uğur TOHUM

Dil Editörü/Language Editor

Osman KARACAN

Sekreteryas/Secretariat

Abdurrahman KAYA
Zühal Nihan ÇETİN

Kapak Tasarım/Cover Design

Köksal BİLİRDÖNMEZ

Bilim ve Danışma Kurulu

Andrey V. KOROTAYEV-National Research University-Rusya Federasyonu-akorotayev@gmail.com

Glenn MUSCHERT-Miami University-ABD-muschegw@MiamiOH.edu

Ahmed QADRI-University of Karachi-Pakistan-prof.qadri@gmail.com

Kuziev Islom NEMATOVICH-Tashkent Financial Institute-Özbekistan-puib@tfi.uz

Venera ISTAYEVA-University of IR-Kazakistan-iztaeva.venera@mail.ru

Maciej MILCZANOWSKI-University of Information Technology and Management-Polonya-milczanowski@wsiz.rzeszow.pl

Jose Ramos Pires MANSO-Universidade De Beira-Portekiz-pmanso@ubi.pt

Georgi MARINOV- University of Economics Varna-Bulgaristan-georgi.marinov@gmail.com

Najat Sayem KHALIL-San'a University-Yemen-najatsayem@gmail.com

Olena BORDILOVSKA-University of Taras Shevchenko-Ukrayna-olbord@ukr.net

Bülent GÜLOĞLU-İstanbul Teknik Üniversitesi-Türkiye-guloglub@itu.edu.tr

Muhsin HALİS-Kocaeli Üniversitesi-Türkiye-muhsin.halis@kocaeli.edu.tr

Bayram Zafer ERDOĞAN-Anadolu Üniversitesi-Türkiye-bzerdogan@anadolu.edu.tr

Kerem KARABULUT-Atatürk Üniversitesi-Türkiye-kerem@atauni.edu.tr

Mustafa SEVÜKTEKİN-Uludağ Üniversitesi-Türkiye-sevuktekin@uludag.edu.tr

Fırat YALDIZ-Kastamonu Üniversitesi-Türkiye-fyaldiz@kastamonu.edu.tr

Tolga ULUSOY-Kastamonu Üniversitesi-Türkiye-tulusoy@kastamonu.edu.tr

Erol TURAN-Kastamonu Üniversitesi-Türkiye-eturan@kastamonu.edu.tr

Yavuz DEMİREL-Kastamonu Üniversitesi-Türkiye-ydemirel@kastamonu.edu.tr

Sefa ÇETİN-Kastamonu Üniversitesi-Türkiye-sefacetin@kastamonu.edu.tr

İletişim / Contact

Kastamonu Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dekanlığı
37100 Kastamonu/ Türkiye

Tel: +90 366 280 21 02

Faks: +90 366 280 21 99

iibfdergi@kastamonu.edu.tr

Kastamonu University
Dean's Office of Faculty of Economics and Administrative
Sciences

37100 Kastamonu/ Turkey

Phone: +90 366 280 21 02

Fax: +90 366 280 21 99

iibfdergi@kastamonu.edu.tr

Bu dergi yılda iki defa yayınlanır

This journal is published two times in a year.

Cilt 23 – Sayı 2 Hakemleri

Prof. Dr. Haluk DUMAN

Aksaray Üniversitesi

Prof. Dr. Erol TURAN

Kastamonu Üniversitesi

Prof. Dr. Melikşah YASİN

İstanbul Üniversitesi

Doç. Dr. Adil BUCAKTEPE

Dicle Üniversitesi

Doç. Dr. Mihriban Cindilođlu DEMİRER

Hitit Üniversitesi

Doç. Dr. İlker SAKINÇ

Hitit Üniversitesi

Doç. Dr. İbrahim YALÇIN

Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi

Referees of Volume 23 - Issue 2

Prof. Dr. Haluk DUMAN	Aksaray University
Prof. Dr. Erol TURAN	Kastamonu University
Prof. Dr. Melikşah YASİN	İstanbul University
Assoc. Prof. Dr. Adil BUCAKTEPE	Dicle University
Assoc. Prof. Dr. Mihriban Cindilođlu DEMİRER	Hitit University
Assoc. Prof. Dr. İlker SAKINÇ	Hitit University
Assoc. Prof. Dr. İbrahim YALÇIN	Niđe Ömer Halisdemir University

İçindekiler/Contents

Araştırma Makaleleri/Research Articles	Sayfa/Page
<p>Yönetim Kurulundaki Kadınların Firma Performansına Etkisi: BİST Kurumsal Yönetim Endeksi Bir Uygulama</p> <p>The Impact of Women in the Board of Directors on Firm Performance: An Application in the BIST Corporate Governance Index</p> <p>Fatih KONAK, Esra ÖZKAHVECİ</p>	6-23
<p>Maden İdari Para Cezaları ve Yargısal Denetimi</p> <p>Mining Administrative Fine and Judicial Review in Terms of Ensuring Public Order</p> <p>Yavuz GÜLOĞLU, Sadık SURAN</p>	24-48
<p>Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Performans İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Farklılaştırıcı Rolü: Eğitim ile İlgili Sivil Toplum Kuruluşlarında Araştırma</p> <p>On the Differentiator Role of Organizational Citizenship Behavior in the Relationship between Psychological Contract and Organizational Performance of the Employees of Non-Governmental Organizations in the Education</p> <p>Duygu ÖZCAN SELEOĞLU, İhsan YİĞİT</p>	49-85



Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and
Administrative Sciences

Aralık 2021 Cilt: 23 Sayı:2
 iibfdergi@kastamonu.edu.tr

Başvuru Tarihi / Received: 30.07.2021
Kabul Tarihi / Accepted: 30.12.2021
DOI: iibfdkastamonu.976085

Yönetim Kurulundaki Kadınların Firma Performansına Etkisi:
BİST Kurumsal Yönetim Endeksi Bir Uygulama¹

Fatih KONAK², Esra ÖZKAHVECİ³

Öz

Kurumsal yönetim faaliyetleri hem gelişmiş ülkelerde hem de gelişmekte olan ülkelerde faaliyet gösteren pek çok işletme tarafından, artan rekabet ortamı ve küreselleşme ile birlikte dikkate alınmaya başlanmıştır. Kurumsal yönetim kavramı Türkiye özelinde, 2013 yılında yayımlanarak yürürlüğe giren ve birçok işletme tarafından yönetim politikalarına dâhil edilen kurumsal yönetim ilkeleri ile elle tutulabilir bir niteliğe kavuşmuştur. Bu doğrultuda, Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'ne dahil olan şirketlerin spesifik manada yönetim kurulu başkanının kadın olması durumunun ve yönetim kurulunda yer alan kadın yönetici sayısının firma performansına olası etkisini ortaya koymak çalışmanın nihai amacını oluşturmaktadır. Bu perspektifte, 2013-2018 döneminde Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'ne dâhil olan şirketlerin Aktif Kârlılığı, Özkaynak Kârlılığı ve Tobins'q değerleri araştırmanın bağımlı değişkenleri olarak belirlenirken, yönetim kurulu başkanının kadın olması durumu ve yönetim kurulunda kadın üyelerin oranı ise bağımsız değişkenler olarak dikkate alınmıştır. Çalışmada ilgili veriler Dinamik Panel Veri Analizi yöntemiyle incelenmiş ve analiz sonucu elde edilen bulgular, yönetim kurulunda kadın yönetici yoğunluğunun firma performansı ile ilişkisini ortaya koymuştur. Nihai bir sonuç olarak ise, kadın yönetici yoğunluğunun piyasa katılımcıları tarafından firma analizlerine dâhil edilmesi gereken bir durum olduğu iddiası ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Yönetim, Kadın Yöneticiler, BİST Kurumsal Yönetim Endeksi

Jel Kodu: G00, G30

The Impact of Women in the Board of Directors on Firm Performance: An Application in the BIST Corporate Governance Index

Abstract

Corporate governance activities have begun to be taken into account by many businesses operating in both developed and developing countries, with the increasingly competitive environment and globalization. In Turkey, the concept of corporate governance has gained a tangible quality with the corporate governance principles, which were published in 2013 and included in the management policies of many businesses. In this respect, the ultimate aim of the study is to reveal the possible effect of the fact that the chairman of the board of directors is female and the number of female executives in the board of directors of the companies included in the Borsa İstanbul Corporate Governance Index. In this perspective, Return on Assets, Return on Equity and Tobins' q values of the companies included in the Borsa İstanbul Corporate Governance Index during the 2013-2018 period were determined as the dependent variables of the research, while the female chairman of the board of directors and the ratio of female members in the board of directors were considered as independent variables taken. In the study, the relevant data were examined by the Dynamic Panel Data Analysis method, and the findings obtained as a result of the analysis revealed the relationship between the female executive density in the board of directors and the firm performance. As a final result, it was claimed that female executive density is a situation that should be included in the firm analysis by market participants.

Keywords: Corporate Governance, Women Executives, BIST Corporate Governance Index

Jel Codes: G00, G30

¹ Bu çalışma I. Uluslararası İktisat, İşletme ve Sosyal Bilimler Kongresi'nde sözlü olarak sunulan bildirinin düzenlenmiş halidir.

² Doç. Dr., Hitit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Çorum, Türkiye. **E-posta:** fatihkonak@hitit.edu.tr **Orcid no:** 0000-0002-6917-5082

³ **Sorumlu Yazar:** Doktora Öğrencisi, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, Davranışsal Ekonomi, Çorum, Türkiye. **E-posta:** buyuker.esra@hotmail.com, **Orcid no:** 0000-0003-1472-4053

Atf/Citation: Özkahveci, E., Konak, F. (2021), Yönetim Kurulundaki Kadınların Firma Performansına Etkisi: BİST Kurumsal Yönetim Endeksi Bir Uygulama, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23/2, s. 6-23

Extended Abstract

Introduction

The increasing competition environment and the phenomenon of globalization have caused financial markets to become fragile. With the effect of this situation, the number of financial crises experienced in various countries in recent years has increased rapidly. In this direction, corporate governance has been introduced as a new concept in order to minimize the failures and inadequacies of senior management, which form the basis of both crises and company problems. It is a management approach that takes into account the principles of corporate governance and equality, transparency, accountability and responsibility that helps regulate a company's relationship with its stakeholders (board of directors, suppliers, shareholders and employees).

Corporate governance is a form of management consisting of regulatory activities related to many issues, and one of these regulatory activities is the activities of the board of directors. The board of directors is defined as the board of persons responsible for managing an organization. The board of directors acts as a bridge between the company management and its partners, enabling quality communication and the organization of effective activities. In addition, the board of directors is composed of senior management who is responsible for taking many decisions that are vital for the company. The fact that the board of directors undertakes such important duties and that each company has a unique board of directors can have an impact on company performance has recently been among the issues that have begun to attract attention from researchers.

One of the biggest steps taken in the field of corporate governance in Turkey is the establishment of the Corporate Governance Index (XKURY) within the body of Borsa Istanbul (BIST) on 31.08.2007. The purpose of establishing the Corporate Governance Index is the recognition and public announcement of the companies that adopt the Corporate Governance Principles and implement them within the enterprise. In addition, in order to be subject to this index, businesses must have a compliance score of at least 7. Compliance rating is made by institutions determined by the Capital Markets Board (CMB) and authorized to make ratings (Borsa İstanbul, 2019).

Method

In the study, the effect of the number of female executives on the board of directors of the companies included in the Borsa Istanbul Corporate Governance Index on the performance of the company was investigated. In addition, the other purpose of the research is to reveal how the chairman of the board of directors is female, in a specific sense, how it affects the performance of the company. Within the framework of the research, Return on Assets, Return on Equity and Tobins' q values of the enterprises included in this index between 2013-2018 were taken into account as dependent variables, while the chairman of the board of directors and the ratio of female members in the board of directors were considered as independent variables.

Dynamic Panel Data Analysis method was used as the analysis method in the study. The generalized moment method (GMM) is generally preferred in the Dynamic Panel model. One of the most important advantages of this method is that it does not ignore the problems that may occur due to the dynamic structure in models with lagged dependent variables. In other words, in the GMM estimation method, the lagged value of the dependent variable is added to the model as an independent variable, and it allows preventing econometric problems that may occur (Hayaloğlu, 2015:137).

Result and Discussion

Corporate Governance is a management approach that has gained popularity both in the world and in Turkey since the 2000s. Businesses that assimilate this management approach to business policy and management can have the opportunity to gain many advantages compared to their competitors under tough competitive conditions. Corporate governance is a phenomenon that is formed by the combination of some principles. These principles are equality, fairness, accountability and responsibility, and they are gathered under four headings. Although the content of each principle differs, the principle of accountability is a principle that concerns the board of directors and emphasizes how an effective board structure should be established.

The board of directors is one of the most important organs of the enterprise, and it is the unit responsible for taking vital decisions of the company. It is almost a burden on the shoulders of business owners to form the top management, which takes such difficult decisions, from the right people and in the right way. A properly formed board of directors is one of the biggest advantages of the business against its competitors. This is because many factors such as the structure of the board of directors, the number of members and gender differences are supported by many studies that are important criteria affecting the performance of the company.

In this study, it is aimed to determine the possible effect of the number of female executives on the board of directors and the fact that the chairman of the board of directors is a woman, on the performance of the companies included in the Borsa Istanbul Corporate Governance Index. For this purpose, the data of 31 companies listed in the Borsa Istanbul Corporate Governance Index covering the period of 2013-2018 were analyzed by dynamic panel data analysis method. In the analysis, return on assets (ROA), return on equity (ROE) and Tobins' q ratio were determined as dependent variables, while variables such as the ratio of female members in the board

of directors and the position of the chairman of the board of directors were determined as independent variables.

According to the results of the dynamic panel data analysis applied, while it was determined that the previous period data were not statistically significant in all three models, it was seen that the leverage ratio was negative on the dependent variables of ROA, ROE and Tobins' q and statistically significant at the level of 5%, 5% and 1%, respectively. Similarly, there is a positive and different statistical significance between the current ratio and the dependent variables. Considering the operating age, the negative and statistically insignificant relationship with ROA and Tobins' q dependent variables is positive and significant at the 1% level on ROE. To sum up, it is possible to talk about the positive or negative effects of independent variables on dependent variables.

Considering the effect of women's presence in the board of directors and the effect of being the chairman of the board, it has been determined that the increase in the number of women members in the board of directors is only positive and 10% significant on ROA. On the other hand, it was observed that the fact that the chairman of the board of directors is female does not have a statistical significance on the dependent variables. In addition, the AR(1) and AR(2) values obtained within the framework of the methodology show that the established models are significant.

Considering the results obtained in general, it was observed that increasing the number of female members in the board of directors had a positive effect on ROA, while the presence of a female chairman in the top management did not have a statistically significant effect. On the other hand, significant results were obtained in some of the other independent and control variables considered within the scope of the research.

When a final evaluation is made, it is argued that the difference in the distribution of men/women at the management level may have a limited effect on the performance of the firm. As a result of the literature examined in this respect, this study showed similar results with Ocak (2003), Karayel and Doğan (2014), Atılğan (2017); Eker and Kurtaran (2017) contrasted with Yağlı and Ünlü (2019). Of course, since this inference has limitations in the context of the dataset or model used, studies based on different datasets and models will both contribute to the literature and provide additional information for market participants.

GİRİŞ

Artan rekabet ortamı ve küreselleşme olgusu finans piyasalarının kırılgan hale gelmesine sebebiyet vermiştir. Bu durumun etkisi ile de çeşitli ülkelerde son yıllarda yaşanan finansal kriz sayısı hızlı bir artış göstermiştir. Bu doğrultuda, hem krizlerin hem de firma sorunlarının temelini oluşturan üst yönetim başarısızlıkları ve yetersizliklerini minimize etmek amacıyla kurumsal yönetim yeni bir kavram olarak ortaya atılmıştır. Bir şirketin paydaşları (yönetim kurulu, tedarikçiler, hissedarlar ve çalışanlar) ile olan ilişkisini düzenlemeye yardımcı olan kurumsal yönetim, eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk ilkelerini dikkate alan bir yönetim anlayışıdır.

Kurumsal yönetim pek çok konuya ilişkin düzenleme faaliyetlerinden oluşan yönetim şeklidir ve bu düzenleme faaliyetlerinden bir tanesi ise yönetim kurulu faaliyetleridir. Yönetim kurulu, bir kuruluşu yönetmekle yükümlü olan kişilerin oluşturduğu kurul olarak tanımlanmaktadır. Yönetim kurulu, şirket yönetimi ve ortakları arasında köprü görevi görerek kaliteli iletişim ve etkili faaliyetlerin düzenlenmesine imkân sağlar. Ayrıca yönetim kurulu, şirket namına hayati önem arz eden pek çok kararı almakla yükümlü bir üst yönetim tarafından oluşmaktadır. Yönetim kurulunun bu denli önemli görevleri üstlenmesi ve her şirketin de kendine özgü bir yönetim kuruluna sahip olmasının şirket performansına etkisi olabileceği son zamanlarda araştırmacılar tarafından dikkat çekmeye başlayan konular arasında yer almıştır.

Türkiye'de kurumsal yönetim alanında yapılan en büyük adımlardan bir tanesi, 31.08.2007 tarihinde Borsa İstanbul (BİST) bünyesinde Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY)'nin kurulmasıdır. Kurumsal Yönetim Endeksi'nin kuruluş amacı; Kurumsal yönetim ilkelerini benimseyerek, işletme bünyesinde uygulayan firmaların, yatırımcılar tarafından tanınması, bilinmesi ve kamuoyuna duyurulmasıdır. Ayrıca bu endekse tabi olabilmek için işletmelerin uyum notunun en az 7 olması gerekmektedir. Uyum notu Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) tarafından belirlenmiş ve derecelendirme yapmaya yetkilendirilmiş kuruluşlar tarafından yapılmaktadır (Borsa İstanbul, 2019).

Çalışmada Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'ne dâhil olan firmaların yönetim kurulunda bulunan kadın yönetici sayısının firma performansına etkisi araştırılmıştır. Ayrıca spesifik anlamda yönetim kurulu başkanının kadın olması durumunda firma performansına nasıl bir etki yaptığını ortaya çıkarmak araştırmanın diğer amacını oluşturmaktadır. Araştırma çerçevesinde, 2013-2018 yılları arasında bu endekse dâhil olan işletmelerin aktif kârlılığı, özkaynak kârlılığı ve Tobins'q değerleri bağımlı değişken, yönetim kurulu başkanının kadın olması durumu ve yönetim kurulu içerisinde kadın üyelerin oranı ise bağımsız değişken olarak dikkate alınmıştır. Çalışmada Dinamik Panel Veri Analizi tekniğiyle ilgili veriler analiz edilmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde ise yönetim kurulu başkanının kadın olma durumunun bağımlı değişkenler üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı göze çarparken, yönetim kurulunda kadın üye sayısının artması durumunun ise bağımlı değişkenlerden biri olan ROA üzerinde pozitif ve (%10) anlamlılığa sahip bir etkilenmeye neden olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde kavramsal ve literatür taramasına dair genel bilgiler verilerek, araştırma bulguları değerlendirilmiştir.

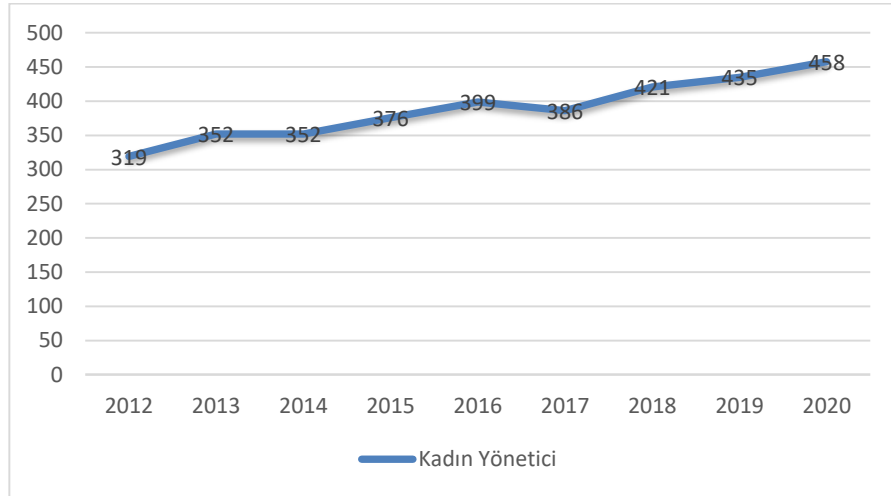
1. YÖNETİM KURULUNDA 'KADIN'

Örgütlerde yönetim kurulu, cinsiyet, işlevsellik ve eğitim seviyesi gibi çeşitlilikler barındırmaktadır. Örneğin, X

firmasının yönetim kurulu, bankacı, hukukçu, akademisyen gibi farklı meslek gruplarından oluşabileceği gibi farklı cinsiyetlerden de oluşabilmektedir. Yönetimde çeşitlilik, işletmeye farklı bakış açısı sunmasının yanı sıra, her bir üye, farklı ağlardan gelen sosyal sermaye olarak da düşünülebilmektedir. Organizasyonlar birbirleri ile sosyal sermaye oluşturma ve bunu en doğru biçimde kullanabilme yeteneği ile karşılıklı yarış içerisindedirler. Bu yarışta başarılı olmanın ön koşulu ise doğru kişilerden oluşturulmuş bir yönetim kurulu yapısına sahip olmaktan geçmektedir (Yaşbay Kobal ve Ataman, 2018:192).

Günümüz işletmelerinde çalışanlar ve üst düzey yönetim ekipleri, cinsiyet açısından, giderek farklılaşmaktadır. Kadın ve azınlık etnik coğrafyası gibi azınlık veya "düşük statü" coğrafyalarının, farklı coğrafyalarda marjinalleşmesinin muhtemel olduğu ve bu nedenle iş yerinde farklı gruplar arasında eşit fırsatların artırılması yönünde giderek artan girişimlerin olduğu yaygın bir durum olmaktadır. Örneğin, Birleşik Devletler ve Avustralya gibi gelişmiş ülkeler eşit fırsat komisyonları oluşturmuşlardır. Hükümet reformu önerileri de cinsiyet çeşitliliğinin yönetimdeki önemini artmasını desteklemektedir. Ayrıca, Norveç ve İsveç hükümetleri yönetim kurullarında cinsiyet kotası uygulamaktadır (Darmadi, 2011:2). Türkiye'de ise, Seri IV, No: 57 sayılı "Kurumsal Yönetim İlkelerinin Belirlenmesine Uygulanmasına İlişkin Tebliğde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ" 11 Şubat 2013 tarihinde 28201 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Ayrıca tebliğde "Yönetim kurulunda en az bir kadın üye bulunur" ilkesi belirtilmiş fakat zorunluluk kaldırılmıştır (Karayel ve Doğan, 2014:76).

Aşağıdaki grafikte 2012-2020 yılları arası BİST'te istihdam eden kadın yönetici sayısı gösterilmiştir:



Grafik 1: 2012-2020 Yılları Arası BİST'te Kadın Yönetici Sayısı

Kaynak: Women On Board Turkey, 2020. (Erişim Tarihi: 27.01.2021).

Grafik 1'de 2012-2020 yıllarında BİST'te bulunan kadın yönetici sayısı gösterilmiştir. Borsa İstanbul'a üyeliği bulunan şirketlerin 2012'de kadın yönetici sayısı 319 iken, 2016 yılına gelindiğinde 399'a yükselmiştir. 2017'de 386'ya düşen bu sayı, yıllar itibarı ile tekrar artarak 2020'de 458'e ulaşmıştır.

Üst düzey yönetime kadınların katılması, yönetim kurulu da dâhil olmak üzere üst düzey yönetimin özelliklerini anlamada çok önemli bir bileşen haline gelmiştir (Kolandaisamy ve Maran, 2009:139-140). ABD verilerine dayanan bir araştırma grubu tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, kadınların şirkete yönelik olarak hazır bulunması, başka bir

ifadeyle, (empati yapabilme, çalışanları dinleme, çalışanların motivasyonunu önemseme vb) ve kadınların karar alma sürecine ek bir bakış açısı getirmesi hissedar değerini artırdığı gösterilmiştir. Fakat kadın yönetim kurulu üyelerini tayin etme kararı ve cinsiyetlerin daha fazla eşitliği için toplumsal baskı ile motive edilmesi durumunda ise olumsuz bir etki de oluşturabileceği vurgulanmıştır (Campbell ve Vera, 2008: 435).

Kadın yöneticiler, firma için performans etkisi olabilecek bazı gözlemlenebilir faydalar taşımaktadır. Örneğin, kadın yöneticilerin yönetim kurulunun etkinliğini olumsuz yönde etkileyecek katılım sorunları daha azdır. Ayrıca kadın yöneticiler, toplantılara erkekler ile karşılaştırıldığında daha iyi hazırlanmışlardır. Önceden hazırlık yapılmaması genellikle yöneticilerin bağımsızlığını zayıflatır. Zira toplantı öncesi hazırlıklar kadın yöneticilerin yönetim tarafından yapılan raporlara ve sunumlara daha az bağımlı olmalarını sağlamaktadır (Ataünal ve Aybars, 2018:73).

Ekonomik argümanlar, yönetim kuruluna uygun adayları seçemeyen firmaların finansal performanslarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmiştir. Ayrıca, yönetim kurulunda çeşitliliği sağlayan firmaların, daha az çeşitliliğe sahip firmalara göre rekabet avantajını ve pazara nüfuz edebilme yeteneğini artırdığı çeşitli kaynaklarda belirtilmiştir. Farrel ve Hersch (2005)' e göre kadın, yönetimde etkinlik kazanması durumunda firma değerini yükseltecek performans gösterecek ve gerekli şartlara ayak uyduracaktır (Farrel ve Hersch'ten aktaran Campbell ve Vera, 2008: 440). Diğer taraftan, yöneticiliğin toplumda güç kavramı ile ilişkilendirilmesi, yöneticiliğin erkek işi olarak da özümsebilmesini sağlamaktadır. Bu düşünce kalıbının altında yatan temel sebep, geleneksel rol ve davranışlardır. Kadınların, duygusal, hassas, kırılgan, narin ve analık korumacı içgüdülerinden dolayı, liderlik ve yöneticilik gibi üst düzey görevler verilmemektedir. Yönetim kurulunda yer almak yerine, ikinci planda kalan yardımcı işlerde görev almaları sağlanmakta ve böyle bir algı da oluşturulmaktadır. Bu bakış açısı ile Amerika'da 9 sigorta şirketi üzerine bir araştırma yapılmış ve araştırmada, hem erkeklere hem de kadınlara başarılı yöneticilerin özellikleri sorulmuştur. Erkeklerden alınan cevaplarda, başarılı yöneticilerin erkek olduğu ve bu yönde özellikler belirttikleri görülürken, kadınların verdikleri cevaplarda ise, erkekler kadar net olmadıkları görülmüştür. Çünkü kadınlar, yönetici işinin sabır isteyen, tuttuğunu koparan ve stresli bir iş olduğunu ifade etmişler ve erkeksi bir iş olduğunun altını çizmişlerdir (Çetinoğlu vd., 2010: 34).

2. LİTERATÜR TARAMASI

Son yıllarda yönetim kurulunda kadın üye bulundurulması pek çok çalışmanın ana konusunu oluşturmaktadır. Bu doğrultuda ve çalışmanın içeriği çerçevesinde pek çok çalışmaya dair literatür taraması aşağıda belirtilmektedir. Yapılan çalışmalar da cinsiyet farklılığının firma performansına olası etkisi incelenmiştir. Çalışmalardan bazıları, yönetim kurulunda kadın yöneticilerin bulunmasının, şirket performansına pozitif etki ettiğini savunurken, bazı araştırmalar ise, herhangi bir etkisinin olmadığını ileri sürmüşlerdir.

Doğan (2018) yılında yaptığı çalışmada işletmelerin yönetim kurulunda bulunan kadın üye sayısının, firmanın finansal performansına nasıl bir etki ortaya koyduğunu belirlemeye yönelik literatür taraması yapmayı amaçlamıştır. Çalışmada 1993-2015 yılları dahilinde uluslararası indekslerde taranan dergiler baz alınmıştır. Çalışma sonucunda ise, kadın yönetim kurulu üye sayısının firma performansını olumsuz yönde etkilediğini gösteren çalışmaların yanı sıra kadın yönetim kurulu üye sayısının şirket performansını olumlu yönde etkilediğini ispatlayan çalışmalar elde edilmiştir. Diğer bir ifade ile

problem çözme ve karar alma durumlarında kadın yönetim kurulu üyelerinin erkek üyelere kıyasla daha iyi performans göstereceğini öne süren çalışmaların yanı sıra yönetim kurulunda kadın üye sayısının çatışmaların artmasına neden olacağı ve karar alma sürecinin de yavaşlayacağını ileri süren çalışmalar tespit edilmiştir.

Literatürde yönetim kurulu kadın üye oranı ve yönetim kurulu başkanının kadın olması gibi bağımsız değişkenlerin aktif kârlılığı, özkaynak kârlılığı ve Tobins' q değerini pozitif yönde etkilediğini tespit eden çalışmalara rastlanmıştır. Örneğin, Ocak (2013)'te yaptığı çalışmada kadın yönetim kurulu başkanının, yönetim kurulunda bulunan kadın üye oranının, kadın CEO/genel müdürün, üst yönetimde yer alan kadın üyelerin oranının, yönetim kurulundaki bağımsız üyelerin içindeki kadın üyelerin oranının finansal performansa etkisini panel veri analizi yöntemi ile ölçmeyi amaçlamıştır. Elde edilen analiz bulgularına göre ise, üst yönetimde ve yönetim kurulunda bulunan kadın üye sayısının artması finansal performans göstergesi olan aktif kârlılığını pozitif yönde etkilediği; genel müdür/CEO'nun kadın olması ile finansal performans göstergesi aktif kârlılığı arasında negatif anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yönetim kurulundaki kadın bağımsız üyelerin oranı ve yönetim kurulu başkanının kadın olması ile finansal performans işareti aktif kârlılığı arasında pozitif anlamsız bir ilişki olduğu analiz sonuçları ile desteklenmiştir. Benzer şekilde, Karayel ve Doğan (2014) çalışmalarında Borsa İstanbul 100 endeksinde işlem yapan firmaların yönetim kurulu cinsiyet çeşitliliği ile finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada 2009-2012 yılları arası baz alınmış firmalar; yönetim kurulunda kadın üye bulunduranlar ve bulundurmayanlar olarak ikiye ayrılmış ve iki grup arasında muhasebe ve piyasa esaslı finansal performans açısından herhangi bir fark olup olmadığı test edilmiştir. Ampirik analizlerde t-testi ve çoklu regresyon yöntemleri kullanılmıştır. Elde edilen analiz sonuçlarına göre, cinsiyet çeşitliliğinin aktif kârlılığı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu fakat özkaynak kârlılığı ve Tobins' q oranı üzerinde etkili olmadığı görülmüştür.

Ayrıca Atılğan (2017) yönetim kurulunda kadın üye oranı, yönetim kurulu üye sayısı ve bağımsız yönetim kurulu üye oranı ile finansal performans ilişkisini incelemeyi amaçlamış ve diğer iki çalışma ile benzer sonuçlara ulaşmıştır. Çalışma dâhilinde Borsa İstanbul'da işlem gören toplam 293 şirketin 2011-2016 yılları arasındaki finansal raporları kullanılmıştır. Yönetim kurulu büyüklüğünün finansal performansa az da olsa etki ettiği ayrıca finansal performansın bağımsız yönetim kurulu üye oranı ile ters bir ilişkide olduğu ve son olarak yönetim kurulunda kadın üye oranının finansal performansta kısmen ve az da olsa azalış gösterdiği yapılan incelemeler sonucunda elde edilmiştir. Taşkın ve Mandacı (2017) yaptıkları çalışmada Türkiye'de faaliyet gösteren işletmelerin yönetim kurulunda bulunan kadın üye sayısının firma performansına etkisini incelemişlerdir. Çalışma kapsamında 2008-2015 yılları arasında Borsa İstanbul 100 endeksine kote olmuş şirketlerin yönetim kurulunda yer alan kadın sayısının aktif kârlılığı, özkaynak kârlılığı ve Tobins' q oranı ile ölçümlenen performanslarına etkisi analiz edilmiştir. Analizde panel veri analizi kullanılmış olup her bir her bir sektör için kukla değişken kullanılmıştır. Yapılan analiz sonuçları yönetim kurulundaki kadın üye oranındaki artışın aktif kârlılığı ve özkaynak kârlılığını azalttığını fakat Tobins' q oranını artırdığını göstermiştir.

Yönetim kurulu başkanı/CEO başkanının kadın olması ve yönetim kurulu kadın üye oranının finansal performans üzerine negatif etkisi olduğunu tespit eden çalışmalara da literatürde rastlanmıştır. Örneğin, Ataünel ve Aybars (2018) yılında yaptıkları çalışmada Borsa İstanbul'da finans sektörü haricinde pay senetleri işlem gören 151 şirketin 2008-2015 dönem verilerini kullanarak, yönetim kurulundaki kadın üyelerin finansal performansa etkisini tespit etmeyi amaçlamışlardır. Analiz yöntemi olarak panel veri analizi yöntemi kullanılmıştır ve yapılan analiz sonuçlarına göre, yönetim kurulunda

kadın üye bulunmasının performans ölçüsü olarak aktif kârlılığı ve özkaynak kârlılığı, Tobins' q oranı kullanıldığı durumlarda artırmadığı belirtilmiştir. Benzer şekilde, Topaloğlu ve Ege (2018) çalışmalarında hisse senetleri Borsa İstanbul'da işlem gören ve bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 16 bankanın 2007-2014 yılları arasında yönetim kurulu yapılarının finansal performansa etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Çalışmada panel veri analizi yöntemi kullanılmış olup, analiz sonuçlarına göre yönetim kurulu üye sayısı ve bağımsız üye sayısının finansal performansı pozitif yönde etkilediği, komite sayısının ve kadın üye sayısının negatif yönde etkilediği ifade edilmiştir. Ayrıca bankaların yönetim kurulu yapısının finansal performansa etkisinin düşük seviyede olduğu yapılan model bazında değerlendirme ile tespit edilmiştir.

İncelenen literatürde yönetim kurulu kadın üye oranı ve yönetim kurulu başkanının kadın olması durumlarının finansal performans üzerinde pozitif veya negatif anlamlılığa sahip sonuçlara ulaşan çalışmaların aksine herhangi bir anlamlı ilişkiye sahip olmadığını iddia eden çalışmalara da rastlanmıştır. Örneğin, Eker ve Kurtaran (2017) Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kuruluna kayıtlı ve Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren 46 bankanın 2011-2013 yılları için yönetim kurullarındaki cinsiyet çeşitliliğiyle finansal performansları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Çoklu regresyon analizi sonuçları yönetim kurulu başkanının ve yönetimin kadın oranının aktif kârlılık ile özkaynak kârlılığı arasında anlamlı bir ilişki olmadığını ifade edilmiştir. Benzer şekilde, Yağlı ve Ünlü (2019) yönetim kurulu çeşitliliğinin firma değeri üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmada pay senetleri Borsa İstanbul 100 endeksinde işlem gören ve finansal olmayan 67 firmanın, 2010-2015 yıllarındaki verilerini kullanılmıştır. Çalışma panel veri analizi yöntemi ile değerlendirilmiş ve analiz sonucunda elde edilen bulgular ışığında, yabancı üyelerin oranı ve bağımsız üyelerin firma değeri arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Elde edilen bir başka sonuç ise, firma değer ölçütü olarak kullanılan Tobins' q oranı ile kadın üye arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye rastlanmamış olmasıdır.

3. VERİ SETİ, EKONOMETRİK YÖNTEM VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. Veri Seti ve Ekonometrik Model

Kurumsal Yönetim Endeksi (XKURY), kurumsal yönetimin dört ilkesi çerçevesinde oluşturulan kurumsal yönetim derecelendirme notu en az 7 olan işletmelerin dâhil olabildiği bir endekstir (KAP, 2021). Başka bir anlatımla XKURY, kurumsal yönetim ve kurumsal yönetim ilkelerini çalışma prensiplerine entegre eden ve kurumsallık kimliğine haiz olabilen şirketlerin yer alabildiği bir BİST pay endeks çeşididir. Bu sebeple çalışmada, kurumsal yönetimin temel amacı çerçevesinde kadın yöneticilerin yönetim kurulundaki yerlerini vurgulayan ve XKURY'ye dâhil olan şirketler dikkate alınmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda, 2013-2018 döneminde BİST Kurumsal Yönetim Endeksi'ne dâhil olan 31 şirketin üst yönetim kademesinde yer alan kadın üye sayısının finansal performansa olası etkisi dinamik panel veri analizi tekniği kullanılarak araştırılmıştır. Çalışmanın özgünlüğü çerçevesinde, uygulanan model, değişkenler ve veri setinin ilgili yazına katkı sağlayacağı öngörülmektedir. Araştırma kullanılan bağımlı, bağımsız ve kontrol değişkenleri Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Araştırma Kapsamında Kullanılan Bağımlı, Bağımsız ve Kontrol Değişkenler

Değişkenler	Kısaltmalar
Bağımlı Değişkenler	
Net Dönem Kârı/Toplam Aktif	ROA
Net Dönem Kârı/Toplam Özkaynak	ROE
(Toplam Pasif-Özkaynaklar+Piyasa Değeri)/Toplam Aktif	Tobins'q
Bağımsız Değişkenler	
Yönetim Kurulu Kadın Üye Sayısı/Toplam Yönetim Kurulu Sayısı	YKK
Firmaların Toplam Varlıklarının Doğal Logaritması	TVL
Toplam Borç/Toplam Aktifler	TBA
Yönetim Kurulu Başkanının Kadın Olup Olmaması	KD
Kontrol Değişkenler	
Dönen Varlıklar/Kısa Vadeli Borçlar	CO
İşletmenin Yaşı	İY

Kaynak: Çalışmada kullanılan veriler Thomson Reuters Datastream ve şirketlere ait faaliyet raporlarından elde edilmiştir.

Tablo 1'de analiz kapsamında kullanılan bağımlı değişken, bağımsız değişken ve kontrol değişkenleri yer almaktadır. Bağımlı değişkenler; ROA, ROE ve Tobins'q değerlerinden oluşmaktayken, bağımsız değişkenler; yönetim kurulu kadın üye sayısı/toplam yönetim kurulu sayısı, firmaların toplam varlıklarının doğal logaritması, toplam borç/toplam aktifler ve yönetim kurulunun kadın olup olmaması şeklinde belirlenmiştir. Yönetim kurulu başkanının kadın olup olmaması ise kukla değişken olarak kabul edilmiştir. Yönetim kurulu başkanı kadın ise "1", yönetim kurulu başkanının kadın olmaması ise "0" şeklinde dikkate alınmıştır. Ayrıca, dönen varlıklar/kısa vadeli borçlar ve işletmenin yaşı kontrol değişkenler olarak analiz dâhilinde kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan bağımlı değişkenlerden ROA, aktif kârlılığını ifade etmekle birlikte, net kârın toplam aktiflere bölünmesi ile edilir. Bu oran, aktiflerin işletmece etkin olarak kullanılma başarısını değerlendirmede kullanılır. ROE özermaye kârlılığını ifade eder. Bu orana net kârın özermayeye bölünmesi sonucunda ulaşılır ve özsermayenin ilgili dönemde yüzde kaç getiri sağladığını gösterir. Tobins'q ise, işletmenin piyasa değerinin varlıklarının değerine oranını ifade eder. Eğer işletme değeri varlıklarının değerinin üzerinde ise işletme sermaye yatırımlarını artırmaya yönelir (Ercan ve Ban, 2018: 37-47). Bağımsız değişkenlerden YKK, yönetim kurulu kadın üye sayısının, toplam yönetim kurulu sayısına bölünmesi ile elde edilir ve yönetim kurulunun % kaçının kadınlardan oluştuğunu ifade eder. TVL, firmaların toplam varlıklarının doğal logaritmasını gösterir. TBA, toplam borç ve toplam aktiflerden oluşur. Bu bağımsız değişken, aktiflerin % kaçının yabancı kaynaklarla finanse edildiğini gösteren bir kaldıraç oranıdır. KD kukla değişkeni göstermekle birlikte, yönetim kurulu başkanının kadın olup olmamasına göre '1' ve '0' değerlerine sahip olur. Kontrol değişkenlerden birisi olan CO bir likidite oranıdır ve işletmenin dönen varlıklarının kısa vadeli borçlara bölünmesi ile elde edilir. Bu cari oran, şirketin kısa vadeli borçlarının % kaçının dönen varlıklarla finanse edildiğini gösterir. Son kontrol değişkeni olan İY, işletme yaşını temsil eder ve işletmenin kuruluşunun üzerinden kaç yıl geçtiğini belirtir.

Bu perspektifte, araştırma için oluşturulan modeller aşağıdaki gibidir;

$$\text{Model 1: } \Delta ROA_{it} = \vartheta \Delta ROA_{it-1} + \beta_1 \Delta YKK_{it} + \beta_2 \Delta TVL_{it} + \beta_3 \Delta TBA_{it} + \beta_4 \Delta KD_{it} + \beta_5 \Delta CO_{it} + \beta_6 \Delta \dot{Y}_{it} + \varepsilon_{it}$$

$$\text{Model 2: } \Delta ROE_{it} = \vartheta \Delta ROE_{it-1} + \beta_1 \Delta YKK_{it} + \beta_2 \Delta TVL_{it} + \beta_3 \Delta TBA_{it} + \beta_4 \Delta KD_{it} + \beta_5 \Delta CO_{it} + \beta_6 \Delta \dot{Y}_{it} + \varepsilon_{it}$$

$$\text{Model 3: } \Delta Tobin's Q_{it} = \vartheta \Delta Tobin's Q_{it-1} + \beta_1 \Delta YKK_{it} + \beta_2 \Delta TVL_{it} + \beta_3 \Delta TBA_{it} + \beta_4 \Delta KD_{it} + \beta_5 \Delta CO_{it} + \beta_6 \Delta \dot{Y}_{it} + \varepsilon_{it}$$

3.2. Ekonometrik Yöntem

Çalışmada analiz yöntemi olarak Dinamik Panel Veri Analizi yöntemi kullanılmıştır. Dinamik Panel modelinde genellikle geliştirilmiş momentler metodu (GMM) tercih edilmektedir. Bu metodun sağladığı en önemli avantajlardan bir tanesi, gecikmeli bağımlı değişkenin bulunduğu modellerde, dinamik yapı nedeniyle meydana gelebilecek sorunları göz ardı etmemesidir. Diğer bir ifade ile GMM tahmin yönteminde bağımlı değişkenin gecikmeli değeri bağımsız değişken şeklinde modele eklenmekte ve oluşabilecek ekonometrik sorunların önüne geçmeye imkân sağlamaktadır (Hayaloğlu, 2015:137). Bu kapsamda çalışmada olası gecikmeli etkinin tespitinde bu modelin kullanılmasının uygun olacağı düşünülmüştür.

Dinamik panel veri analizi yönteminde iki temel GMM tahmincisi kullanılabilir. Birincisi, Arellano ve Bond tarafından 1991 yılında öne sürülmüştür. Bu yöntemde bir dönüştürme işlemi uygulanmaktadır. Yapılan bu dönüştürme işleminde ise, açıklayıcı değişkenlerin farkı alınarak geliştirilmiş momentler metodu (GMM) kullanılmaktadır. Literatürde bu yöntem GMM fark olarak ifade edilmektedir (Özcan, 2014:42). GMM fark dinamik panel veri modelinde, araç değişkenler olarak açıklayıcı değişkenlerin bir gecikmeli düzey değerleri kullanılmakta ve yatay kesitlerin (ülke, firma veya birey) özellikli etkilerini ortadan kaldırmak için her bir denklemin birinci farkının tahmin edilmesi dikkate alınmaktadır (Çetin ve Şeker, 2014:135-136). İkincisi ise, Arellano ve Bover tarafından 1995 yılında öne sürülen sistem GMM tahmincisidir. Sistem GMM tahmincisi, fark GMM tahmincisini baz alarak geliştirilmiş ve üzerinde değişiklikler yapılarak elde edilmiştir. Sistem GMM yaklaşımı düzey denklemleri ile fark denklemlerinin bütünleştirilmesine dayanmaktadır (Hayaloğlu, 2015:138).

Arellano ve Bond (1991) aşağıda belirtilen durumlar için kullanılmaktadır (Arellano ve Bond 1991'den aktaran; Özcan, 2014:42):

- Doğrusal fonksiyonel bir ilişki durumunda,
- Yatay kesit boyutunun uzun, zaman boyutunun kısa olduğu panel veri setlerinde,
- Geçmiş dönem verileri kullanılarak dinamik yapıya sahip bağımlı bir değişken kullanılmasında,
- Sabit etkilerin mevcut olması,
- Hata teriminin geçmiş ve cari döneme ait değerleri ile ilişkili olmasından kaynaklı katı dışsal olmayan bağımsız değişkenlerin varlığı gibi yerlerde kullanılmaktadır.

Tek bir bağımsız değişken (x_{it}) durumunda dinamik panel veri modeli şu şekilde ifade edilebilmektedir:

$$y_{it} = \vartheta y_{it-1} + x_{it} \beta + u_i + \varepsilon_{it} \quad (1)$$

$$i = 1, 2, \dots, n \quad t = 1, 2, \dots, n$$

1 numaralı denklem üzerinde en küçük kareler (EKK) tahmin yapılması sapmalı sonuçlar doğmasına neden olmaktadır. Çünkü birim etki (u_i) ve bağımlı değişkenin gecikmeli değeri (y_{it-1}) olan endojen değişkeni arasında bir korelasyon durumu söz konusu olmaktadır. Çünkü hem y_{it} hem de y_{it-1} ε_{it} tarafından etkilenmektedir. İşte bu sebeple modelin statik panel veri analizi yöntemlerinden rassal ekiler modeli veya sabit etkiler modelinden herhangi birisi ile tahmin edilmesi ciddi problemler doğmasına neden olmaktadır. Bu problemlerin ortadan kalkması için 1 numaralı denklemin farkı alınarak oluşturulan yeni durumu 2 nolu eşitlikteki gibidir:

$$y_{it} - y_{it-1} = \theta (y_{it-1} - y_{it-2}) + \beta (x_{it} - x_{it-1}) + (\varepsilon_{it} - \varepsilon_{it-1}) \quad (2)$$

2 numaralı denklemin diğer bir ifade ile gösterimi ise şu şekilde düzenlenebilmektedir;

$$\Delta y_{it} = \theta \Delta y_{it-1} + \beta \Delta x_{it} + \varepsilon_{it} \quad (3)$$

3.3. Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırma kapsamında ilk olarak, belirlenen değişkenlere ait tanımlayıcı istatistik değerleri incelenmiş sonrasında ise değişkenler arasındaki korelasyon yapısı incelenmiştir. Yönetim kurulu yapısı içerisinde kadın üyelerin firma performansına olası etkisini tespit etmek için uygulan dinamik panel veri analizi yöntemine ait sonuçlar her üç bağımlı değişken için değerlendirilmiştir.

Tablo 2: Tanımlayıcı İstatistik Sonuçları

Değişkenler	Ortalama	Std. Sapma	Min.	Max.	Gözlem
ROA	7.49	9.51	-26.3	94.54	N= 186, n=31, t=6
ROE	11.53	22.74	-79.45	103.67	N= 186, n=31, t=6
Tobins'q	1.03	.55	.215	3.95	N= 186, n=31, t=6
TBA	.29	.16	.001541	.61	N= 186, n=31, t=6
TVL	15.12	1.49	11.71325	17.63	N= 186, n=31, t=6
CO	1.64	1.05	.47	8.98	N= 186, n=31, t=6
İY	37.63	15.42	1	64	N= 186, n=31, t=6
YKK	.15	.09	0	.38	N= 186, n=31, t=6

Tablo 2'de çalışmada kullanılan bağımlı, bağımsız ve kontrol değişkenlerine ait tanımlayıcı istatistik değerleri yer almaktadır. Bu mihvalde, her bir değişken için ortalama, standart sapma, maksimum, minimum değerleri ile gözlem sayıları tabloda detaylı bir şekilde yer almaktadır. Örneğin, cari oranın ortalama değeri 1.647, standart sapması 1.054, minimum ve maksimum değerleri sırasıyla 0.47 ve 8.98 şeklinde gerçekleşmiştir. Ayrıca toplam gözlem sayısının 6 yıllık dönemde 31 şirket için 186 olduğu görülmektedir.

Tablo 3: Değişkenlere Ait Korelasyon Matrisi

	ROA	TBA	TVL	CO	İY	YKK
ROA	1					
TBA	-0.2851*	1				
TVL	-0.0593	0.2713*	1			
CO	0.4689*	-0.4466*	-0.0862	1		
İY	0.0555	-0.2186*	-0.0797	-0.0096	1	
YKK	-0.0510	0.0764	-0.2394*	-0.0225	-0.3397*	1
	ROE	TBA	TVL	CO	İY	YKK
ROE	1					
TBA	-0.1968*	1				
TVL	0.0358	0.2713*	1			
CO	0.2960*	-0.4466*	-0.0862	1		
İY	0.1773*	-0.2186*	-0.0797	-0.0096	1	
YKK	-0.0225	0.0764	-0.2394*	-0.0225	-0.3397*	1
	Tobins'Q	TBA	TVL	CO	İY	YKK
Tobins'q	1					
TBA	-0.0475	1				
TVL	-0.1010	0.2713*	1			
CO	0.1752*	-0.4466*	-0.0862	1		
İY	0.0281	-0.2186*	-0.0797	-0.0096	1	
YKK	-0.0487	0.0764	-0.2394*	-0.0225	-0.3397*	1

Kullanılan her bir bağımlı değişken ile bağımsız ve kontrol değişkenleri arasındaki korelasyon matrisleri Tablo 3'te gösterilmektedir. Değişkenler arasındaki yüksek korelasyonun varlığının uygulanacak yöntemin açıklama gücünün etkisi göz önüne alındığında, bu tablo değişken seçimi için öncül bir gösterge olarak dikkate alınabilir. Değişkenler arasında çok yüksek korelasyon olmadığı tablodan yansımaktadır. ROA bağımlı değişkeni üzerinde bağımlı değişkenlerden TBA'nın negatif, CO'nun pozitif korelasyonu tablodan yansırken, diğer bağımsız değişkenlerin de ROA üzerinde anlamlı olmayan pozitif veya negatif korelasyonu görülmektedir. Ayrıca bağımlı değişkenlerden ROE üzerinde, TBA'nın negatif, CO ve İY'nin pozitif korelasyonu, TVL ve YKK'nın ise sırasıyla anlamlı olmayan pozitif ve negatif korelasyonu ifade edilmektedir. Son bağımlı değişken Tobins'q'nun ise, sadece CO ile anlamlı pozitif korelasyonu dikkat çekerken, diğer bağımsız değişkenler ile anlamlı olmayan korelasyonu da göze çarpmaktadır.

Tablo 4: Dinamik Panel Veri Analizi Sonuçları

	(1)	(2)	(3)
Değişkenler	ROA	ROE	Tobins' q
ROA(-1)	0.0198 (0.17)		
TBA	-0.7032** (-2.10)	-0.1712** (-2.18)	-0.1226* (-1.96)
TVL	0.232** (2.54)	-0.6156** (-2.53)	0.6641** (2.12)
CO	0.0679*** (5.30)	0.0383*** (6.54)	0.0594** (2.43)
İY	-0.109 (-0.43)	0.1492*** (3.18)	-0.1499 (-1.50)
YKK	0.5538* (1.99)	0.4637 (0.99)	-0.7179 (-1.00)
KD	0.5196 (0.40)	-0.5155 (-0.28)	0.6968 (0.35)
ROE(-1)		0.3839 (1.73)	
Tobins' q(-1)			-0.1036 (-0.40)
Gözlem Sayısı	155	155	155
Şirket Sayısı	31	31	31
AR(1)	-2.36**	-2.09**	-2.13**
AR(2)	-0.54	0.11	0.72

Parantez İçi Değerler (T- İstatistiği Değerleri)

*** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

Tablo 4'te araştırma perspektifinde oluşturulan üç model için uygulanan dinamik panel veri analizi sonuçları bulunmaktadır. Üç modelde de önceki dönem verilerin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilirken, kaldıraç oranının (TBA) ROA, ROE ve Tobins'q bağımlı değişkenleri üzerinde negatif ve sırasıyla (%5), (%5) ve (%1) düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. TVL, ROA üzerinde (%5) pozitif, ROE üzerinde negatif (%5) ve Tobins'q oranı üzerinde pozitif (%5) anlamlılığa sahip olduğu tablodan yansımaktadır. Benzer şekilde, cari oran (CO) ile bağımlı değişkenler arasında pozitif ve farklı düzeylerde istatistiksel anlamlılık göze çarpmaktadır. CO, ROA ve ROE üzerinde (%1) pozitif anlamlılığa sahip iken, Tobins'q üzerinde ise (%5) pozitif anlamlılık göstermektedir. Yüksek cari orana sahip işletmelerin, ROA, ROE ve Tobins'q oranlarında aynı yönde anlamlı etkiye sahip olacağını ifade eder. İşletme yaşı dikkate alındığında, ROA ve Tobins'q bağımlı değişkenleri ile negatif ve istatistiksel olarak anlamsız ilişki, ROE üzerinde pozitif ve (%1) düzeyinde anlamlılık dikkat çekmektedir. Bu bulgu, işletmenin yaşının yükselmesinin ROA ve Tobins'q üzerinde negatif ancak anlamsız, ROE üzerinde ise anlamlı pozitif etkisinin varlığını ifade etmektedir. Yönetim kurulunun % kaçının kadın olduğunu gösteren YKK bağımsız değişkeni, ROA üzerinde (%10) pozitif anlamlılığa sahiptir. Diğer taraftan YKK oranının ROE üzerinde de pozitif, Tobins'q üzerinde ise negatif bir etkilenme

görüldükten bu etkilenmelerin istatistiksel anlamlılığa sahip olmadığı tablodan görülmektedir. KD değeri, bütün bağımlı değişkenler üzerinde bir etki göstermekte fakat bu etki anlamlılığa sahip olmamaktadır. Farklı bir ifadeyle, yönetim kurulu başkanının kadın olup olmama durumu ROA, ROE ve Tobins' q bağımlı değişkenleri üzerinde anlamlı etkiye sahip değildir. Genel bir ifade ile toparlanacak olur ise, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki pozitif veya negatif etkisinden bahsetmek mümkündür.

Kadınların yönetim kurulunda bulunma oranı ile yönetim kurulu başkanı olması durumlarının etkisi bağlamında bakıldığında, yönetim kurulunda kadın üye sayısının artmasının yalnızca ROA üzerinde pozitif ve (%10) düzeyinde anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan, yönetim kurulu başkanının kadın olmasının bağımlı değişkenler üzerinde istatistiksel anlamının olmadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, metodoloji çerçevesinde, elde edilen AR(1) ve AR(2) değerleri kurulan modellerin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Çalışmada analiz sonuçları değerlendirildiğinde, yönetim kademesinde kadın/erkek dağılımında farklılaşmanın firma performansına etkisinin sınırlı da olsa var olabileceği savı ortaya çıkmıştır. Bu açıdan incelenen literatür neticesinde, bu çalışma, Ocak (2003), Karayel ve Doğan (2014), Atılğan (2017) ile benzer sonuçlar gösterirken; Eker ve Kurtaran (2017), Yağlı ve Ünlü (2019) ile zıtlık göstermiştir.

SONUÇ

Kurumsal Yönetim 2000'li yıllardan itibaren hem dünya hem de Türkiye genelinde popülerlik kazanmaya başlamış bir yönetim anlayışıdır. Bu yönetim anlayışını işletme politikasına ve yönetimine özümseyen işletmeler, zorlu rekabet koşulları altında rakiplerine kıyasla pek çok avantaj yakalayabilme fırsatına sahip olabilmektedir. Kurumsal yönetim bazı ilkelerin bir araya gelmesiyle oluşan bir olgudur. Bu ilkeler; eşitlik, şeffaflık, hesap verilebilirlik ve sorumluluk olmak üzere dört başlık altında toplanmaktadır. Her ilkenin içeriği farklılık göstermekle birlikte hesap verilebilirlik ilkesi yönetim kurulunu ilgilendiren ve etkili bir yönetim kurulu yapısının nasıl oluşturulması gerektiğini vurgulayan bir ilkedir.

Yönetim kurulu işletmenin en önemli organlarından bir tanesi olup, şirketin hayati kararlarını almakla mükellef olan birimdir. Bu denli zor kararları alan üst yönetimin ise doğru kişilerden ve doğru şekilde oluşturulması ise adeta işletme sahiplerinin omuzlarındaki yüküdür. Doğru biçimde oluşturulmuş bir yönetim kurulu, işletmenin rakiplerine karşı en büyük avantajlarından bir tanesini oluşturmaktadır. Çünkü yönetim kurulunun yapısı, üye sayısı ve cinsiyet farklılığı gibi pek çok unsur firma performansını etkileyen önemli kıstaslardan olduğu pek çok araştırma ile desteklenmiştir.

Bu bilgiler dâhilinde çalışmada Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksi'ne dâhil olan şirketlerin, yönetim kurulunda yer alan kadın yönetici sayısı ve yönetim kurulu başkanının kadın olması durumunun firma performansına olası etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim Endeksine kote olmuş 31 şirketin 2013-2018 dönemini kapsayan verileri dinamik panel veri analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Analizde firma performans göstergesi olarak, aktif kârlılığı (ROA), özkaynak kârlılığı (ROE) ve Tobins' q oranı bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Yönetim kurulu içinde kadın üyelerin oranı (YKK) ile yönetim kurulu başkanının kadın olması durumu (KD), toplam borçların topla aktiflere oranını ifade eden TBA ve firmaların toplam varlıklarının doğal logaritmasını açıklayan TVL oranı gibi değişkenler ise bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Ayrıca kısa vadeli borçların % kaçının dönen varlıklarla finanse edildiğini ifade eden cari oran (CO) ve işletme yaşını gösteren (İY) araştırmada kontrol

değişkenleri olarak kullanılmaktadır. Genel olarak elde edilen sonuçlara bakıldığında, yönetim kurulunda kadın üye sayısını artırmanın ROA üzerinde (%10) pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca tepe yönetiminde kadın başkanın bulunmasının ise istatistiksel olarak anlamlı etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir. Diğer taraftan, araştırma kapsamında ele alınan diğer bağımsız ve kontrol değişkenlerinden bazılarında anlamlı sonuçlar da elde edilmiştir.

Nihai bir değerlendirme yapıldığında, kurumsal yönetim ilkeleri çerçevesinde oluşturulan Kurumsal Yönetim Endeksi'ne dâhil olan işletmelerde, yönetim kurulunda yer alan kadın üyelerin aktif kârlılık üzerinde (%10) pozitif anlamlı etkisi olduğu çalışma sonucunda tespit edilmiştir. Bu durum, işletmenin aktif kârlılığı üzerinde, yönetim kurulu kadın üye sayısının pozitif anlamlılığa sahip olduğunu gösterir. Diğer bir ifade ile işletmelerin yönetim kurullarındaki kadın üye sayılarını artırması, aktif kârlılığının da artıracaktır. Bu nedenle işletmeler yönetim kurulu üyelerini belirlerken, kadın üye sayısını artırmalı ve firma performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu gözden kaçırmamalıdır. Elbette ki, bu çıkarım kullanılan veri seti veya model bağlamında sınırlara sahip olduğundan, farklı veri seti ve model bazlı çalışmalar da hem literatüre katkı sağlayabilecek hem de piyasa katılımcıları için ilave bilgiler ortaya koyabilecektir. Yapılan analiz bulguları ve literatür incelemesi neticesinde, sektörün özelliklerine göre yönetim kurulu üyesi seçimi, yönetim kurulu üyesi seçim kriterindeki objektiflik, yönetim kuruluna seçilmede cinsiyetten öte tecrübe, bağımsızlık ve liyakatin daha büyük önem arz ettiği görülmektedir. Ayrıca kültürel yapı vb. durumların da yönetim kurulu üye seçiminde etkili bir faktör olduğu ifade edilmektedir.

ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR

Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı

Çalışma, etik kurul izni gerektirmeyen bir çalışmadır. Etik Kurul İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan formu sisteme yüklenmiştir.

Yazar Katkı Oranı Beyanı

Yazarlar tüm çalışmalarını birlikte yürütmüştür.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Ataüinal, L. ve Aybars, A. (2018). Gender Diversity in the Board Room and Its Financial Performance Effect: Evidence from an Emerging Market. *Maliye ve Finans Yazıları*, 1(109), 71-90.
- Atılğan, Ö. (2017). Yönetim Kurulu Büyüklüğü, Bağımsız Üye Oranı ve Kadın Üye Oranı İle Finansal Performans İlişkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(2), 315-354.
- Borsa İstanbul, (2019). Erişim adresi: <https://www.borsaistanbul.com/endeksler/bist-pay-endeksleri/kurumsal-yonetim-endeksi>, Erişim tarihi: 05.09.2019.
- Elitaş, C., Ağca, V. ve Aydemir, O. (2009). Yönetim Kurulu Yapısı, İşleyişi ve Performans İlişkisi: Ege Bölgesi Örneği. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (42), 103-116.
- Campbell, K. ve Mínguez-Vera, A. (2008). Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance. *Journal of Business Ethics*, 3(83), 435-451.
- Ceylan, İ. (2014). Türkiye’de Kadın Yönetici Oranı Geriledi. Erişim adresi: <http://www.kariyer.net/ikblog/turkiyede-kadin-yonetici-orani-geriledi/>, Erişim tarihi: 06.09.2015.
- Çetin, M. ve Şeker, F. (2014). Ticari Açıklık ve Finansal Gelişmenin Doğrudan Yabancı Yatırımlar Üzerindeki Etkisi: OECD Ülkeleri Üzerine Dinamik Panel Veri Analizi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1), 125-147.
- Çetinoğlu, D., Mesci, Z. ve Öncü, M. A. (2010). Kadın Yöneticilerde İş-Aile Yaşam Dengesi: Düzce İli Örneği. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 10(2), 27-44.
- Darmadi, S. (2012). Board Diversity and Firm Performance: The Indonesian Evidence. *Forthcoming in the Journal Corporate Ownership and Control*, (8), 1-38.
- Doğan, M. (2018). Kadın Yönetim Kurulu Üye Sayısının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: Literatür Taraması. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(2), 132-141.
- Ercan, M.K. ve Ban, Ü. (2018). *Finansal Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi
- Kurtaran, A. ve Eker, D. (2017). Bankaların Yönetim Kurullarındaki Cinsiyet Çeşitliliği ve Finansal Performans İlişkisi. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*, 6(12), 64-72.
- Hayaloğlu, P. (2015). Kırılgan Beşli Ülkelerinde Finansal Gelişme ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Dinamik Panel Veri Analizi. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(1), 131-144.
- KAP (Kamuyu Aydınlatma Platformu), 2021. *BİST Kurumsal Yönetim Endeksi*, Erişim adresi: <https://www.kap.org.tr/tr/Endeksler>, Erişim tarihi: 09.12.2021
- Karayel, M. ve Doğan, M. (2014). Yönetim Kurulunda Cinsiyet Çeşitliliği ve Finansal Performans İlişkisi: BİST 100 Şirketlerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 75-88.
- Kolandaisamy, I. (2009). Ethnic and Gender Diversity in Boards of Directors and Their Relevance to Financial Performance of Malaysian Companies. *Journal of Sustainable Development*, 3(2), 139-148.
- Ocak, M. (2013). Yönetim Kurulu ve Üst Yönetimde Yer Alan Kadınların Finansal Performansa Etkisi: Türkiye’ye İlişkin Bilgiler. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, (60), 107-126.
- Özcan, B. (2014). Gelişmekte Olan Ekonomilerde Enflasyonun Belirleyenleri: Dinamik Panel Veri Analizi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 33-53.
- Taşkın, D. ve Mandacı, P. E. (2017). Şirket Yönetim Kurulundaki Kadın Üyelerin Firma Performansına Etkisi. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 18(1), 29-45.
- Topaloğlu, E. E. ve Ege, İ. (2018). Borsa İstanbul’da İşlem Gören Bankaların Yönetim Kurulu Yapısının Finansal Performansa Etkisi: Panel Veri Analizi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 19(41), 9-33.
- Yağlı, İ. ve Ünlü, U. (2019). Yönetim Kurulu Çeşitliliğinin Firma Değerine Etkisi: Türkiye Örneği. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 77-91.

Yaşbay Kobal, H. ve Ataman, G. (2018). Vekalet Teorisi ve Kaynak Bağımlılığı Teorisi Bağlamında, Yönetim Kurulunun Yapısal Özellikleri İle Finansal Kaldıraç ve Karlılık Oranları Arasındaki İlişki: Halka Açık Gıda Şirketleri Üzerinde Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 13(50), 187-210.

WBT (Women on Board Turkey) (2020)i 8th. Annual Report Women On Board Turkey Sabancı University Corporate Governance Forum. Erişim adresi: https://7thiwconferenceinturkeydotcom.files.wordpress.com/2020/11/report_2020.pdf , Erişim tarihi: 27.01.2020.



Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and
Administrative Sciences

Aralık 2021 Cilt: 23 Sayı:2
 iibfdergi@kastamonu.edu.tr

Başvuru Tarihi / Received: 27.10.2021
Kabul Tarihi / Accepted: 30.12.2021
DOI: iibfdkastamonu.1014111

Maden İdari Para Cezaları ve Yargısal Denetimi

Yavuz GÜLOĞLU¹, Sadık SURAN²

Öz

Madencilik başta sanayi olmak üzere ülkelerin gelişmişlik düzeylerini etkilemektedir. Günümüzde kullandığımız birçok ürün madencilik faaliyeti sonucu elde edilen minerallerin işlenmesi ile meydana gelmektedir. Madencilik faaliyetlerinin hukuki bir zeminde icra edilebilmesini sağlamak amacıyla kabul edilen Maden Kanunu, sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması, çevre ve toplum sağlığının korunması ve meydana gelebilecek uyumsuzlukların çözümüne katkı sağlamaktadır. Maden Kanunda düzenlenen haklar ve yükümlülüklerin ihlali durumunda uygulanan idari yaptırımlarla madencilik politikalarının işlerliği sağlanmaya çalışılmaktadır. Madencilikte üretim faaliyetlerinin devam edebilmesi, kamusal kaynakların etkili ve verimli şekilde kullanılabilmesinin sağlanması, çevreye ve insan sağlığına uygun şekilde faaliyette bulunulmasının temin edilmesi için maden mevzuatına aykırı faaliyetleri icra eden kimselere kanun koyucu tarafından belirlenen birtakım müeyyideler uygulanmaktadır. Bu çalışma maden mevzuatına aykırı faaliyetler icra eden kimselere uygulanan idari yaptırımlar hakkındadır. 3213 sayılı Kanunda yer alan idari para cezaları İdare Mahkemesi, Bölge İdare Mahkemesi ve Danıştay kararları ışığında açıklanarak, yargı yoluna başvurma, başvuru süresi ve yeri ile şekil, usul ve esaslarına yer verilmiştir. Kesinleşen idari para cezalarının tebliği, tahsili, zaman aşımı konuları irdelenmiştir. Maden idari para cezaları, başta Maden Kanunu olmak üzere Türk Ceza Kanunu, Kabahatler Kanunu, Ceza Muhakemesi Kanunu ve uluslararası mevzuat çerçevesinde değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *İdari Para Cezası, Maden Kanunu, Yargısal Denetim*

Jel Kodu: *K10, K23*

Mining Administrative Fine and Judicial Review in Terms of Ensuring Public Order

Abstract

Mining affects the development levels of countries, especially industry. Many products we use today originate from processing minerals obtained from mining activities. Mining Law, which is acknowledged in order to carry out mining activities on a legal basis, contributes to providing sustainable development, protecting the environment and public health and solving incompatibilities that may occur. It is tried to provide the functionality of mining policies with the rights regulated in mining Law and administrative sanctions applied in case of breach of an obligation. In mining, some sanctions determined by the lawmaker are imposed on those who carry out illegitimate activities to continue productive activities, provide using public resources effectively and productively and ensure functioning appropriately to the environment and human health. This study is about administrative sanctions applied to people who carry out activities against mining legislation. Administrative fines that are in the law no. 3213 are explained in the light of the judgements of Administrative Court, District Administrative Court and State Council; and recourse to the court, application period, place, type, procedure and principles are included. The declaration, obtaining, and time out matters of final administrative fines are examined. Mining administrative fines are evaluated within the Mining Law, Turkish Criminal Law, Misdemeanor Law, Code of Criminal Procedure and international legislation.

Anahtar Kelimeler: *Administrative Fine, Mining Law, Judicial Review.*

Jel Codes: *K10, K23*

¹ **Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Kastamonu, Türkiye. **E-posta:** yavuzguloglu@kastamonu.edu.tr **Orcid no:** 0000-0003-4493-2179

² Hâkim
Atıf/Citation: Güloğlu, Y., Suran, S. (2021), Maden İdari Para Cezaları ve Yargısal Denetimi, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23/2, s. 24-48

Extended Abstract

Introduction

Mining studies in the modern sense are being carried out rather by industrially developed countries. Many products used in human life occur by processing the minerals obtained as a result of mining activities. Some current and special arrangements are being made in legislation in order to protect the environment and public health and mining activities that positively contribute to ensuring sustainable development and enable people working in this field performing their tasks away from primitive methods. Although innovations in technology have positive effects on attaining mine, they may have some adverse effects on the nature and people working in this field during or after mining activities. Sometimes it is necessary to permit these studies after determining the overriding public interest, by comparing the profit of the product of mining activities and whether there are no mining activities, the nature becomes untouched, and the ground where mining activities are being conducted is protected. In general, it is observed that less developed or developing countries prefer earning their income by selling the raw ore they extracted from the ground by primitive methods and ways that protect the human life less, while the developed countries prefer either exporting the mine after processing it or, even they do not possess mine, processing the raw ore they imported and selling it with higher profit and earn a higher income.

It can be stated that Mining Law is a field where doctrine does not pay adequate attention. Therefore, problems that may occur in this field are solved with legal precedents of courts regarding the topic. Judicial bodies contribute to the development of mining law and stuffing of concepts with their decisions about the inconsistencies that may arise. However, judicial authorities can only contribute to the field of mining law due to the events that come before them and to the solution of this problem.

In Turkey, it is tried to provide continuity in mining policies and protecting environment and human health by means of Mining Law No. 3213, which was passed in order to enable mining studies to be conducted on a legal basis and administrative sanctions in case of violation against the obligations regulated in Mining Law.

Mining Law is in close contact with such public law disciplines as Turkish Criminal Law, Code of Criminal Procedure, Law of Misdemeanor, Administrative Law, as well as many different disciplines such as industrial law, obligations law and enforcement law. However, today, the mining law field has become an area where possible disputes are resolved through arbitration. It is observed that the arbitration clause is set to agreements about the possible controversies especially related to the mining activities run by foreign capital.

Mining activity has some aspects that should be examined as administrative activity, which concern Administrative Law. Mines are in close relation with not only public property but also various subtitles of current and basic topics such as administrative actions, administrative procedure law enforcement, incentive and corroboration actions, government intervention in economic life in terms of administrative law.

This study is about some sanctions determined by the legislator in order to ensure and protect public order and to provide people who commit acts contrary to mining legislation with the fulfillment of duties and obligations. The main objective in the preaching and enforcement of these sanctions is primarily enabling mining activities to be carried out in harmony with the environment and human health. Carrying out mining activities away from people's social living spaces makes it difficult to identify and follow wrongful acts by individuals and public officials on duty.

Method

The study is limited to administrative sanctions in Mining Law No. 3213 and especially concentrated on administrative fines. Administrative fines in the field of mining are sanctions of fiscal nature which are applied personally by administrative authorities without recourse to judicial authorities and take place as getting some money in cases expressly permitted by law due to acts that constitute a violation of social order. It is aimed at both avoiding unnecessary repetitions and presenting the topic in a concise and holistic manner by gathering administrative fines in the law under certain headings instead of handling them one by one. In this sense, prevailing principles of mining administrative fine are mentioned generally first, and then statements about the application of administrative fine regulations in Mining Law to the following activities are made: engaging in unauthorized mining, earthwork pouring, illegal and misstatements, not joining in audits and examinations carried out by administration, obscuring, transport without a shipping slip, production without license and operation permit, incomplete or no deposit of state rights and guarantees, not economically operating the mine subject to the license, not submitting the activity report and documents within the preliminary research period, not correcting technical deficiencies in the operating license, not paying the license base fee, not reporting the electronic notification address and not obtaining necessary permits, acting contrary to the business project, not submitting business activity report, engaging in mining operations without meeting employment conditions, not retaining waste, balance stack and slags, not employing a technical supervisor, not reporting registered electronic address and not using the address actively. The notification, withdrawing, and timeout of final administrative fines applied by administration are examined.

Result and Discussion

Administrative fines in Mining Law are regulated in detail, and sanctions to be applied to each action are determined one by one in law and regulation. It can be said that some of associated with license fines regulated in Mining Law are made up for the shortcomings while the majority of them belong to the basic topic. Although criminal fines are regulated in detail, it is witnessed that some public officials working in different places take different actions from each other while applying administrative fines to the same actions determined in the law. There is a similar situation while judicial authorities inspect criminal fines by taking general regulations of authorities into account, and it causes different interpretations. Thus, it affects the law of license holders. When sanctions applied in legal regulations that are legislated away are observed, it is viewed that they cause the contract between private entity and administration to come to an abrupt end, while it has become more flexible with the changes. It is a positive development. It is because termination of the contract in mining studies that require big investments may sometimes cause irreparable destruction in a private entity. Although it is seen that sanctions applied by the administration about the termination of the contract with the mining activities conducted by a private entity are cancelled and is decided to keep the contract alive, there are frequently met legal precedents that sanctions about the protection of the environment are approached more precisely in judicial orders and fines applied by the administration are found lawful.

GİRİŞ

Madencilik, yer kabuğunda bulunan minerallerin belli yöntemler kullanılarak elde edilmesi faaliyetidir (Tamzok, 2005: 2). Maden hukuku sahası ise bir anlamda yasanın gerekli ve sürekli ilgiyi göstermediği, doktrinin de yeterince işlemediği bir alan olmasına binaen problemlerin çözümü neredeyse tek başına yargının sırtında kalmış bir alandır. Yargı önüne gelen uyuşmazlıklarda verdiği kararlarla maden hukukunun gelişimine, kavramların içlerinin de dolmasına katkı sunarak teorinin yapmadığını yapmak durumunda kalmış, sorunları çözerken de tutarlı bir çizgi takip etmek durumunda kalmıştır. Ancak yargı, maden hukukuna sadece önüne gelen olaylar sebebiyle ve bu problemin çözümü ile sınırlı olarak katkı sunabilmektedir. Bu nedenle alanın gerçek aktörlerinin problemleri ele alması zorunludur (Gülan, 2008: 9). Maden hukuku iş hukuku iş hukuku, borçlar hukuku, icra hukuku, uluslararası hukuk gibi farklı alanlarla iç içe bir disiplindir (Telli, 1989).

Maden çıkarma faaliyetinin idari faaliyet olarak niteliği, özel hukuk kişileri veya onlarla birlikte madenlerin çıkarılması durumunda hukuki tavsif bakımından irdelenmesi gereken İdare Hukukunu ilgilendiren yönleri bulunmaktadır. Madenler idare hukuku bakımından sadece kamu malları açısından değil; idari işlemler, idari usul kolluk, özendirme ve destekleme faaliyetleri, idarenin ekonomik hayata müdahalesi gibi güncel ve temel konularında çeşitli alt başlıkları ile yakın bağlantıları bulunmaktadır.

Bu çalışmada 3213 sayılı Kanun temel alınarak maden mevzuatına aykırı faaliyetler icra eden kimselere uygulanan idari yaptırımlar, idari para cezaları İdare Mahkemesi, Bölge İdare Mahkemesi ve Danıştay kararları ışığında açıklanarak, kesinleşen idari para cezalarının tebliği, tahsili, zaman aşımı konuları değerlendirilmiş, yargı yoluna başvurma, başvuru süresi ve yeri ile şekil, usul ve esaslarına yer verilmiştir. Türk Maden Hukukundaki idari para cezasında farkları belirtilmiştir.

1. İDARİ YAPTIRIMLAR

Müeyyide, kurallara uyulmamasına karşı düzenin bir tepkisi olarak (Özay,1985) hukuk düzeni tarafından öngörülen ve düzenlenen bir cebir işlemidir (Gözler,1998). Suç ve cezalardan ayırt edici olarak idare hukuku kurallarına aykırılık hallerinde kendine özgü bir kavram olan yaptırım kavramı tercih edilmektedir (Gülan, 2006). İdare hukukunun kural, ilke ve usullerine göre belirlenen yaptırımlar (Günday, 2004), idarenin üstlenmiş bulunduğu görevleri etkili bir biçimde ve ivedilikle yerine getirebilmesinin aracıdır ve idari düzenin sağlanması amacıyla hizmet eder (Üzülmez, 2001: 259).

İdari yaptırımlar, daha esnek olsa da (Oğurlu, 2001) idari suçlar yönünden de "suçta ve cezada kanunilik" ilkesine³ (AYM, 2015) uygun olarak yasaların açıkça yetki verdiği ve yasaklamadığı durumlarda, kişinin düzen içine çekilmesi için önceden belirlenmiş emir, yasak ve kurallara aykırılık halinde, araya yargı kararı girmeksizin idarenin doğrudan doğruya bir işlemi ile ve İdare Hukuku'na özgü usullerle vermiş olduğu yükümlendirici cezalardır (Özay, 1985).

Anayasa Mahkemesi'ne göre idari yaptırımların bir türü olan idari para cezası "Toplumsal düzene aykırılık oluşturan eylemler nedeni ile yasanın açıkça izin verdiği durumlarda, idarenin yargı organına başvurmadan kendisinin bizzat uyguladığı ve bir miktar paranın alınması biçiminde gerçekleşen malî nitelikli yaptırımlar" olarak tanımlanırken

³ "İdari suç ve cezalara ilişkin kanun metninin, bireylerin hangi somut fiil ve olguya hangi hukuksal yaptırımın veya sonucun bağlandığını belirli bir açıklık ve kesinlikte öngörebilmelerine imkân verecek düzeyde kaleme alınmış olması gerekir."

Uyuşmazlık Mahkemesi'ne göre, "kamu düzeninin sağlanması ve korunması görev ve yükümlülüklerinin yerine getirilmesini sağlama amacına yönelik yaptırımlar" (UM, 1998) olarak tanımlanmıştır.

İdarenin kamu hizmetlerini gereği gibi yerine getirebilmesi için kendisine tanınan yetkilerle, kamu düzeni ve güvenliğini, kamu sağlığını, ulusal servetleri zamanında ve gereği gibi koruyabilme imkânına kavuşur (Akyılmaz, Sezginer ve Kaya, 2019: 597). Bu nedenle idareye geniş ve çeşitli yaptırımlar uygulama yetkisi tanınmıştır. Madenler de ulusal servet olma özellikleri ve üretim süreçlerinde kamu sağlığının olumsuz etkilenme ihtimali bulunması nedeniyle idari yaptırım ve idari para cezalarına konu olmaktadır (AYM, 1997). 3213 sayılı Maden Kanunu uyarınca, ruhsat hukukundan kaynaklı ihlallere karşı uygulanabilecek idari para cezasını verme ve idari yaptırım uygulama yetkisi Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı (ETKB)'na bağlı Maden ve Petrol İşleri Genel Müdürlüğü (MAPEG)'ne tanınmıştır.

1.1 Para Cezası Ayrımı

Adli para cezaları yargı makamlarınca suç karşılığı öngörülen yaptırım türü iken idari para cezaları, idari makamlar tarafından kabahatin karşılığı olarak uygulanan cezalardır. Yani yargıç kararına ihtiyaç duyulmaksızın uygulanabilmektedir (Gölcüklü; 1963:136). Adli para cezalarının yerine getirilmemesi durumunda hükmün hapis cezası şeklinde uygulanması imkânı bulunmaktadır. Oysa idari para cezalarının gereği yerine getirilmediğinde yani ödenmediğinde hürriyeti kısıtlayıcı bir yaptırımın uygulanabilmesi mümkün değildir.

İdari para cezaları kural olarak ertelenemez, ancak adli para cezaları için 647 sayılı Cezaların İnfazı Hakkındaki Kanun'un 6'ncı maddesinde yer alan erteleme, cezanın kişiselleştirilmesi araçlarından birisi yargı yetkisi elinde bulunan hakimler tarafından kullanılarak uygulanabilir.

Adli para cezaları tıpkı hapis cezaları gibi adli sicile işlenir, idari para cezaları ise adli sicile işlenmez (Çadırcı, 2020: 10). Adli para cezaları toplum düzeninin yeniden sağlanmasını temin etmek amacıyla, idari para cezası ise idari düzeninin korunması için uygulanmaktadır. İdari para cezaları gerçek veya tüzel kişilere uygulanabilirken, adli para cezası yalnızca gerçek kişilere uygulanabilmektedir.

1.2. Maden İdari Para Cezalarına Hakim Olan İlkeler

Maden hukukunda öngörülen yaptırımlar ile çevre ve insan sağlığıyla uyumlu faaliyetlerin yürütülmesi amaçlanmalıdır (Cesur ve Güloğlu, 2018: 368). Türk Maden Hukukunda yer alan idari para cezalarında olduğu gibi benzer şekilde madencilik faaliyetlerinin yürütüldüğü dünyadaki ülkelerdeki hukuk sistemlerinde de idari para cezaları bulunmaktadır (Gürses, 2011: 60).

Maden hukukunda arama ve işletme evreleri olmak üzere iki aşamalı olarak icra edilen madencilik faaliyetlerinin her ikisi de ruhsata bağlı olarak yürütülmektedir.

1.2.1. Belirlilik İlkesi

Hukuki güvenlik ilkesinin gerçekleşebilmesinin sağlanması için öncelikle sadece yasal belirlilik değil aynı zamanda hukuki belirlilik ilkesinin de sağlanması gerekmektedir. Belirlilik ilkesi, kamu otoritelerinin keyfi uygulamalarını engellemek amacıyla yasal düzenlemelerin hem kişiler hem de idare yönünden herhangi bir kuşkuya yer vermeyecek şekilde açık, net, anlaşılır ve uygulanabilir olmasını gerekli kılar. Erişilebilir, bilinebilir ve öngörülebilir olma gibi

niteliksel gereklilikleri karşılması koşuluyla mahkeme içtihatları ve yürütmenin düzenleyici işlemleri ile de hukuki belirlilik sağlanabilir.

Madenlere ilişkin idari para cezalarının, hiçbir yanlış anlaşılmaya mahal vermeyecek şekilde belirli ve açık şekilde düzenlenmesi zorunludur. Belirlilik ilkesi hukuk devleti ilkesini hayata geçiren bir ön koşuldur. Avrupa Konseyi Bakanlar Komitesi'nin 91(1) sayılı Tavsiye Kararı, idari yaptırımlara ilişkin düzenlemelerde belirlilik kuralına vurgu yapmaktadır.

Maden idari para cezaları kapsamında Maden Kanunu'nda ve Maden Yönetmeliği'nde yasaklanan kabahat oluşturan eylemlerin tanımlanması, bu eylemlerin karşılığı olan yaptırım miktarının alt sınırı ve üst sınırlarının belirtilmesi gerekmektedir. Böyle bir düzenleme olmaksızın ve sınırları çizilmeksizin genel bir çerçeve oluşturmak suretiyle oluşturulan tüm para cezaları, hukuki belirlilik ilkesine aykırılık teşkil edecek ve hukuka aykırı hale gelecektir.

Maden idari para cezalarında hukuki belirlilik ilkesinin en önemli sonucu kıyas yasağıdır. Maden Kanunu özelinde kanunda kıyas yapılmasını gerektirecek bir durum öngörülmemiş ve hukuki belirlilik ilkesi sağlanmıştır. Yaptırım öngören yasal düzenlemelerin hazırlanması sırasında hukuki belirlilik ilkesini Kanun koyucunun dikkate alması gerektiği açık olsa da idari yaptırım kararını uygulayacak mekanizmalarında kararlarının anlaşılabilir düzeyde olması gerekmektedir. Başka bir anlatımla idari para cezası vermeye yetkili kurumların hangi kanun maddesinin hangi bendine dayanarak işlem tesis ettiğini sarıh şekilde belirtmesi gerekmektedir. Danıştay kararlarında "belirlilik ilkesi" ne atıf yapılmakta, ceza yaptırımının yasama organı tarafından tereddüt oluşturmayacak biçimde düzenlenmesi, suçu oluşturan fiili gerçekleştiren kişiye uygulanacak cezanın cinsinin, miktarının, alt ve üst sınırlarının belirlenmesinin zorunlu olduğu belirtilmektedir.

Belirlilik ilkesinin maden para cezaları yönünden uygulanmasına yönelik olarak Sakarya 2. İdare Mahkemesinin 29/10/2019 tarih ve E: 2019/420, K:2019/740 sayılı kararında; "Uyuşmazlıkta, davacı şirketin, projede beyan ettiği üretim miktarının 1000 m³ olduğu, 2012 yılında 490,63 m³, 2015 yılında 350,00 m³ üretim yaptığı 2013, 2014, 2016 yıllarında üretim yapmadığı, Anayasa'nın 38'inci maddesine uygun olarak suçta ve cezada kanunilik ilkesi uyarınca, dava konusu işleminde fiilin işlendiği tarihte yürürlükte bulunan kanun maddesinin uygulandığı, (dava konusu işleme uygulanan haliyle) Maden Kanunu'nun 24'üncü maddesinin 12'ncifikrasının ilk cümlesinde "Beş yıllık sürede mücbir sebepler ve beklenmeyen hâller dışında üç yıldan fazla" ifadesinin kullandığı, ikinci cümlesinde ise "Bu üç yıllık süre içinde" ifadesini kullandığı, dava konusu işlemin sebep unsurunun ruhsat sahasında 2013, 2014, 2016 yıllarında üretim yapılmaması olduğu, 2017 yılında zikredilen maddede yapılan değişiklik ile "üç yıldan fazla" ifadesinin üretimin en az olduğu herhangi üç yıl olarak değiştirildiği görülmüştür.

Bu durumda Maden Kanunu'nun 24'üncü maddesinin 12'ncifikrasının ilk cümlesinde, üç yıl ifadesi yerine üç yıldan fazla ifadesinin kullanıldığı, denetimin yapıldığı 5 yıllık sürede davacı şirketçe sadece üç yıl üretim yapılmadığı yani yasada öngörülen 3 yıldan fazla üretim yapmama koşulunun oluşmadığı, ikinci cümlede yer alan "bu üç yıllık sürede" ifadesinin ise üretimin yapılmadığı 2013, 2014, 2016 yıllarından oluşan 3 yıllık süre dışındaki tüm üç yıllık süre alternatiflerinde uygulanma ihtimalinin bulunmadığı, mevcut alternatifler içinde kanunda doğrudan öngörülmeyen en dezavantajlı halin baz alınmasının hukuki güvenlik ilkesine aykırı olacağı, Kanun koyucunun yapılan son yasal düzenleme ile belirlilik ilkesine uygun olarak üretimin en az olduğu herhangi üç yıl olarak değiştirmesine rağmen işleme uygulanan mevzuat

hükmü bu denli belirli(açık) olmadığı için direkt olarak üretimin yapılmadığı 2013, 2014, 2016 yıllarından oluşan üç yıl baz alınarak fıkranın ikinci cümlesinin de uygulanamayacağı, kaldı ki dava konusu işlemin fıkranın ilk cümlesine binaen yani üç yıl üretim yapılmama gerekçesiyle tesis edildiği görüldüğünden, dava konusu 11/12/2018 tarih ve 456967 sayılı Enerji ve Tabii Kaynakları Bakanlığı Maden ve Petrol İşleri Genel Müdürlüğü işleminde hukuka uyarlık bulunmadığı sonucuna varılmıştır.” gerekçesiyle belirlilik ilkesine uymayan idari para cezası iptal edilmiş, anılan karar istinaf incelemesinde İstanbul Bölge İdare Mahkemesi 9. İdari Dava Dairesinin 17/01/2020 tarih ve E:2020/13, K:2020/78 sayılı kararı ile hukuka uygun bulunarak onanmıştır. Yine aynı yönde olmak üzere Kastamonu İdare Mahkemesinin 12.06.2020 tarih ve E:2018/1839 K:2020/708 sayılı kararında “Yukarıda alıntılara yer verilen mevzuat hükümlerindeki KEP adresinin kullanılmaması fiiline yaptırım öngörülmesindeki amaç ve adres kullanmama fiilinin süreklilik arz eden niteliği de birlikte düşünüldüğünde; KEP adresinin kullanılmaması sebebiyle idari para cezası uygulanabilmesi için, ilk üç aylık dönem sonunda (01/09/2018 tarihinden 01/12/2018 tarihine kadar olan dönem) ihlalin tespit edilip idari yaptırımın uygulanmasıyla birlikte ilgililere tebliğ edilmesi gerektiği, başka bir deyişle mevzuata aykırılıkların devamı halinde ilgililerin hangi yaptırımla karşılaşabileceklerini önceden öngörmeleri gerektiği, aksi halde uygulanan idari yaptırımdan haberdar olmayan ilgilinin, süreklilik arz eden kullanmama durumuna son vermesinin kendisinden beklenemeyeceği açıktır. Somut olayda ilk ihlalin gerçekleştiği (dönem olarak; 01/09/2018 tarihinden 01/12/2018 tarihine kadar olan kısım) dönem sonunda KEP adresinin kullanılmadığına ilişkin bir tespit yapılmadığı ve bu döneme ilişkin ayrı bir idari yaptırım kararının uygulanarak davacıya tebliğ edilmediği, idari para cezasının kümülatif olarak uygulandığı, bu durumun idari işlemlerdeki belirlilik ve öngörülebilirlik ilkeleri ile bağdaşmadığı, bu bakımdan dava konusu işlemin bu kısmının hakkaniyete ve hukuka aykırı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.” gerekçesiyle dava konusu işlem ve idarenin hukuki belirlilik ilkesine aykırı davranması sonucu iptal edilmiş anılan Ankara Bölge İdare Mahkemesi 6. İdari Dava Dairesinin 23.03.2021 tarih ve E:2020/1540, K:2021584 sayılı kararı ile onanmıştır.

1.2.2. Şahsilik İlkesi

Ceza sorumluluğunun şahsiliği ilkesi ulusal ve uluslararası hukukun temel ilkelerinden biridir. Temel hak ve özgürlüklerin güvence altına alınmasında önemli bir paya sahip olan bu ilke, Anayasanın 38’inci maddesinde “ceza sorumluluğu şahsidir.” hükmü ile düzenlenmiştir. Ceza sorumluluğu şahsiliği, kimsenin başkasının fiillerinden cezalandırılmaması anlamına gelmektedir.

Ceza hukukunda olduğu gibi idari yaptırımlar alanında da haliyle maden idari para cezalarına ilişkin uyuşmazlıklarda şahsilik ilkesi önem arz etmektedir. Anayasa Mahkemesi konuya ilişkin olarak özetle; “...Cezaların şahsiliğinden amaç, bir kimsenin işlemediği bir fiilden dolayı cezalandırılmamasıdır. Diğer bir anlatımla bir kimsenin yalnızca kendi eyleminden sorumlu olmasıdır. Bu ilkeye göre fail ya da şerik olmayan kişilerin bir suç sebebiyle cezalandırılmaları mümkün değildir. Anayasa'nın 38'inci maddesinin yedinci fıkrası ile ilgili gerekçede de “... Bu ilke dahi ceza hukukuna yerleşmiş ve 'kusura dayanan ceza sorumluluğu' ilkesine dâhil, terki mümkün olmayan bir temel kuralıdır.” biçiminde ilkeyi özetlemektedir. “Anayasa'nın 38. maddesinde idari suç ve cezalar ile adli suç ve cezalar arasında bir ayırım yapılmadığından her ikisi de bu maddede öngörülen ilkelere tabidir” (AYM, 2019) görüşüne yer verilerek, idari yaptırım kararlarında da şahsilik ilkesinin uygulanacağını açıkça ifade etmiştir.

Maden hukuku anlamında idari para cezasının gerçek kişi ya da tüzel kişiye uygulanmasında şahsilik ilkesi bakımından

herhangi bir farklılık bulunmamaktadır. Miras yoluyla gerçekleşen maden ruhsat intikallerinde mirasçının uhdesinde gerçekleşen fiiller sebebiyle mirasçıların para cezalarından sorumluluğu devam etmemektedir. Yine cezaların şahsiliği ilkesi gereği ruhsat devirlerinden önce gerçekleşen fiillerden, fiili işleyen gerçek ya da tüzel kişi sorumludur.

Maden para cezalarında şahsilik ilkesine ilişkin olarak; Ankara 14. İdare Mahkemesi'nin 13/12/2019 tarih, E:2019/639, K:2019/2343 sayılı kararında; "... Ankara İli Mamak İlçesi hudutları dâhilinde Sicil:20053499 sayılı II (a) grubu (kalker) işletme sahasında 380 no'lu parselde mülkiyet sahiplerinden izin alınmadan üretim yapıldığı anlaşılmakla birlikte, söz konusu işletme sahasının A. G. tarafından Maden Kanunundan doğan tüm hak ve vecibeleri ile birlikte 25.09.2017 tarihinde Bakanlık onayı ile davacı şirkete devredildiği, 380 parsel sayılı taşınmazda, devir tarihinden önce taşınmaz sahiplerinden izin alınmadan üretim yapıldığının anlaşıldığı, 380 parsel sayılı taşınmazda izin alınmadan yapılan üretimin davacı şirket tarafından gerçekleştirilmiş olduğuna ilişkin dosyaya bilgi ve belge sunulmadığı, devir tarihinde önce izin alınmadan yapılmış olan üretimden davacı şirketin sorumlu tutulmasının cezaların şahsiliği ilkesi bakımından hukuka aykırı olduğu, öte yandan söz konusu parselin mülkiyetinin davacı şirket tarafından satın alınmış olduğu hususları birlikte değerlendirildiğinde dava konusu işlemde hukuka uyarlık bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır" gerekçesiyle ceza sorumluluğunun şahsiliği ilkesi gereği davacı hakkında uygulanan maden para cezasının iptaline karar verilmiştir.

1.2.3. Kanunilik İlkesi

İdarenin maden idari para cezası uygularken hukukun çizdiği çerçeve içerisinde kalmasını sağlayan en önemli ilkedir. Maden para cezalarında kanunilik ilkesinin kabul edilmesinin sonucu olarak, idari birimler arasında yeknesak düzenlemeler yapılabileceği gibi, keyfi olarak bireylerin özgürlük alanları daraltılamayacaktır. Zira keyfi uygulamalar, hukuksal istikrar ve güven duygusunun bozulmasına yol açar. Aksi takdirde kişilerin hak ve özgürlükleri idari işlemlerle sınırlandırılabilir. İdari para cezası gibi kişinin doğrudan malvarlığına etkide bulunan yaptırımlar kanunilik ilkesi sayesinde idareye sınırlama getirmektedir (Gündüz, 2004: 31).

AİHS'nin 7'nci maddesinde "Hiç kimse, işlendiği zaman ulusal veya uluslararası hukuka göre suç oluşturmayan bir eylem veya ihmalden dolayı suçlu bulunamaz. Aynı biçimde, suçun işlendiği sırada uygulanabilir olan cezadan daha ağır bir ceza verilemez" (AİHS, 2021) düzenlemesi yer almaktadır. Anayasa'nın 38'inci maddesi ise kanunilik ilkesini "Kimse, işlendiği zaman yürürlükte bulunan kanunun suç saymadığı bir fiilden dolayı cezalandırılmaz; kimseye suç işlediği zaman kanunda o suç için konulmuş olan cezadan daha ağır bir ceza verilemez. Suç ve ceza zamanaşımı ile ceza mahkûmiyetinin sonuçları konusunda da yukarıdaki fıkra uygulanır. Ceza ve ceza yerine geçen güvenlik tedbirleri ancak kanunla konulur" biçiminde düzenlenmiştir. Kabahatler Kanunu 4'üncü maddesinde ise; "Hangi fiillerin kabahat oluşturduğu, kanunda açıkça tanımlanabileceği gibi; kanunun kapsam ve koşulları bakımından belirlediği çerçeve hükmün içeriği, idarenin genel ve düzenleyici işlemleriyle de doldurulabilir. Kabahat karşılığı olan yaptırımların türü, süresi ve miktarı, ancak kanunla belirlenebilir." biçiminde düzenlenmiştir. Sıralanan bu mevzuat hükümlerinden kabahatlerin niteliği gereği çok fazla ve çeşitte olabilmesinden ötürü, Kanun koyucuya hangi fiillerin kabahat oluşturduğuna dair düzenleyici işlemle kabahati belirleme yetkisi tanınmıştır. Ancak bu durumda dahi kabahatin miktarı ve süresinin Kanunla belirlenmesi hususu korunmuştur.

Kabahat oluşturan fiiller açısından kanunilik ilkesinin sınırları, suç ve cezadaki kanunilik ilkesi kadar açık ve kesin

değildir. Ceza kanunlarında suç olarak tanımlanan fiiller niteliği itibarıyla ağır ihlaller olurken kabahatler bu ağırlığa ulaşmayan daha hafif ihlaller olarak karşımıza çıkmaktadır (Yüksel, 2005: 29).

Kanunilik ilkesinin zaman bakımından uygulama konusunda suçlar ve bunlara uygulanacak cezalar bakımından suçun işlendiği zaman yürürlükte bulunan kanun hükümleri ile sonradan yürürlüğe giren kanun hükümleri farklı ise failin lehine olan kanun hükmü tatbik edilirken idari yaptırımlarda ve para cezalarında ise Kabahatler Kanunu yaptırımının uygulanma zamanı açısından derhal uygulanma prensibini benimsemiştir. Maden idari para cezalarında suç ve cezada dayanağını Anayasadan alan lehe olan hükmün uygulanması ilkesi, ancak işlendiği tarihte yürürlükte olan kanun hükmü uyarınca suç sayılan bir fiil daha sonra yürürlüğe giren bir kanun hükmü ile suç olmaktan çıkarılmışsa veya sonradan yürürlüğe giren kanun hükmü suçun işlendiği zaman yürürlükte olan kanun hükmüne göre suçlunun lehine bir düzenleme getiriyorsa, sonradan yürürlüğe giren kanun hükmünün daha önce işlenmiş olan suç sayılan fiillere uygulanması gerekmektedir. Konuya ilişkin örnek Samsun Bölge İdare Mahkemesi 2. İdari Dava Dairesinin 11/11/2020 tarih ve E:2020/372, K:2020/657 sayılı kararında zaman bakımından uygulama ile ilgili olarak “davacı tarafından ihlal edildiği belirtilen 3213 sayılı Maden Kanunu'nun 29'uncu maddesinde; "İşletme süresince ruhsat sahibi her yıl mart ayı sonuna kadar her işletme izni için işletme faaliyet raporunu, imalat haritasını, bilançosunu, arama faaliyet raporunu ve bir sonraki yıl için üretim programını ilgili daireye vermek zorundadır. Yukarıdaki fıkrada belirtilen hususlar iki defa yerine getirilmediği takdirde işletme teminatı Madencilik Fonuna irad kaydedilir. Üç yıl içinde bütün noksanlıklar tamamlanmamış ise ruhsat iptal olunur." hükmüne yer verilmekte iken, anılan maddede 04/02/2015 günlü, 6592 sayılı Kanun'un 14'üncü maddesi ile yapılan değişikle; "Ruhsat sahibi, her yıl nisan ayı sonuna kadar bir önceki yıl içinde gerçekleştirdiği işletme faaliyeti ile ilgili teknik belgeleri, işletme faaliyet raporunu ve işletme sahasında arama yapmış ise arama ile ilgili bilgileri Genel Müdürlüğe vermekle yükümlüdür. Yükümlülüğün yerine getirilmemesi hâlinde 30.000 TL idari para cezası uygulanır. Yükümlülük yerine getirilinceye kadar üretim faaliyeti durdurulur." kuralı getirilmiş ve 29'uncu maddenin 4'üncü fıkrası uyarınca verilmesi gereken belgelerin süresi içinde idareye verilmemesi fiiline yönelik olarak ilk defa idari para cezası yaptırımını düzenlenmiştir.

Bu durumda; 2013 yılına ilişkin işletme bilgi formunun davacı tarafından en geç 31/03/2014 tarihine kadar idareye verilmesinin gerekmesi nedeniyle, işletme bilgi formunun süresi içinde idareye verilmemesi fiilinin bu tarihte işlendiğinin kabulü gerekmekte olup; bu tarih itibarıyla Kanunda anılan fiil karşılığı idari para cezası yaptırımının öngörülmemesi, idari para cezası yaptırımının 2015 yılında getirilmiş olması karşısında, 2013 yılı işletme bilgi formunun süresi içinde idareye verilmediğinden bahisle davacının idari para cezası ile cezalandırılmasına ilişkin dava konusu işlemde hukuka uygunluk bulunmadığından, İdare Mahkemesi kararının gerekçesi yerinde bulunmamış ise de kararda sonucu itibarıyla isabetsizlik görülmemiştir.” şeklindeki gerekçeli kararı ile sonradan yürürlüğe giren cezai müeyyidenin geçmişe etkili olacak şekilde derhal uygulanamayacağını, lehe ve aleyhe olan durum tespitinin yapılması gerektiğini açıkça belirtmiştir.

Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulu “idari yaptırımlar bakımından ceza verilmesinin dayanağı kuralın yürürlükten kaldırılması veya lehe düzenleme yapılması yoluyla ortaya çıkan yeni hukukî durumun dikkate alınması gerektiği sonucuna varmaktadır.” Ancak, kanun değişikliğiyle idari para cezası verilmeden önce “uyarı”, aynı takvim yılında tekrar ihlal şeklindeki bir değişiklik halinde idari para cezası yerine uyarı verilmesine dönüşmüş bir düzenlemenin de lehe bir düzenleme sayılması gerekir (Gülan, 2019: 2960).

Danıştay'ın idari yaptırım kararlarının zaman bakımından derhal uygulanması gerektiğine yönelik kararları (DİDDK, 2013) bulunduğu gibi lehe ve aleyhe değerlendirmesi yaptığı kararları da bulunmaktadır (DİDDK, 2006).

1.2.4. Zamanaşımı İlkesi

Zamanaşımı, suçun veya eylemin işlenmesi veya hüküm/kararın kesinleşmesinden itibaren kanunun önceden belirlediği bir sürenin geçmesiyle, idarenin ceza veya infaz yetkisini ortadan bir durumdur. Kamu hukukunda hakim, zamanaşımını re'sen göz önünde bulundurmak zorundadır. Kabahatler Kanunu'nun 20'nci maddesindeki ceza verme yetkisini ortadan kaldıran süre niteliğindeki soruşturma zamanaşımı TCK'daki dava zamanaşımına, 21'inci maddesindeki yerine getirme zamanaşımını, kesinleşmiş bir mahkûmiyetin infazını ortadan kaldırır nitelikteki TCK'daki ceza zamanaşımına benzetmek mümkündür (Özsoy, 2020).

5326 sayılı Kabahatler Kanunu'nun "soruşturma zamanaşımı" başlıklı 20'nci maddesinde; "Soruşturma zamanaşımının dolması halinde kabahatten dolayı kişi hakkında idarî para cezasına karar verilemez. Soruşturma zamanaşımı süresi; a) Yüz bin Türk Lirası veya daha fazla idarî para cezasını gerektiren kabahatlerde beş, b) Elli bin Türk Lirası veya daha fazla idarî para cezasını gerektiren kabahatlerde dört, c) Elli bin Türk Lirasından az idarî para cezasını gerektiren kabahatlerde üç yıldır... Nispî idarî para cezasını gerektiren kabahatlerde zamanaşımı süresi sekiz yıldır. Zamanaşımı süresi, kabahate ilişkin tanımdaki fiilin işlenmesiyle veya neticenin gerçekleşmesiyle işlemeye başlar. Kabahati oluşturan fiilin aynı zamanda suç oluşturması halinde suça ilişkin dava zamanaşımı hükümleri uygulanır." hükmüne yer verilmiştir.

Kanuni düzenlemeler incelendiğinde zamanaşımı süresinin, şayet fiilin işlenmesi ile netice aynı anda meydana gelmiş ise bu andan itibaren, şayet fiilin işlenmesi ile birlikte henüz zararlı netice meydana gelmemiş ise neticenin tüm sonuçlarıyla birlikte meydana gelmesinden itibaren işlemeye başlayacağı anlaşılmaktadır.

Uygulamada MAPEG tarafından zamanaşımı süresi, fiilin idarece öğrenildiği tarihten itibaren başlatılmaktadır. Ruhsat sahiplerinin ruhsat sahalarındaki eylemlerinin kabahat oluşturma durumu genellikle mahallinde yapılan tetkik raporları sonrasında ortaya konulduğundan, idare bu tarihi baz almaktadır. Zamanaşımı süresinin yanlış hesaplanması yargısal denetim bakımından idari para cezalarının iptali sonucunu doğurmaktadır. Nitekim konuya yönelik olarak Denizli İdare Mahkemesi 30/01/2020 tarih ve E:2019/581 K:2020/112 sayılı kararında; "Dosyanın incelenmesinden; Denizli İli, Buldan İlçesi sınırları dâhilinde ve DSİ 21. Bölge Müdürlüğü uhdesinde bulunan 20/2014-02 sayılı I-b Grubu kil hammadde üretim izin sahasında 25.01.2019 tarihli Maden ve Petrol İşleri Genel Müdürlüğü oluru ile yapılan denetim sonucu 30.01.2019 tarihli HÜİB Mahallinde Tetkik Raporunun düzenlendiği, söz konusu raporda daimi nezaretçi defterinin Ek-4'e uygun tutulmadığının tespit edildiğinden bahisle 3213 sayılı Maden Kanunu'nun 10/6. maddesi uyarınca şirket adına 31.054,00-TL idari para cezası verilmesine ilişkin 14.02.2019 tarih ve E:408576 sayılı işlemin iptali istemiyle bakılan davanın açıldığı anlaşılmaktadır.

Uyuşmazlık konusu olayda; dava konusu 20/2014-02 sayılı I-b Grubu kil hammadde üretim izin sahasında DSİ 212. Şube Müdürlüğü'nün ruhsat sahibi olduğu, davacı şirketin ise yüklenici firma olduğu sahada daimi nezaretçi olarak T. B.'nin atandığı, Hasanbeyler Göleti ve Sulama İnşaatı'nın davacı şirket tarafından 25.06.2015 tarihinde bitirildiği ve noksansız olarak teslim edildiği, bu duruma ilişkin Kesin Kabul Tutanağı düzenlendiği, dosya içeriğinde fotoğrafları bulunan daimi nezaretçi defterinin en son 31.03.2015 tarihinde doldurulduğu, her ne kadar daimi nezaretçi defterinin usulüne uygun

olarak tutulmadığı gerekçesiyle davacı şirkete para cezası kesilmiş ise de; elli bin Türk Lirasının altındaki idari para cezalarının fiilin işlendiği tarihten itibaren 3 yıl içerisinde kesilmesi gerektiği, davacı şirketin projeyi bitirdiği tarihin 2015 yılı olduğu ve aynı dönemde daimi nezaretçi defterinin tutulduğu göz önünde bulundurulduğunda, davacı şirketin projeyi bitirerek teslim ettiğine ilişkin olarak düzenlenen Kesin Kabul Tutanağında işin bitirildiği tarih olarak belirtilen 25.06.2015 tarihinden itibaren 3 yıl içerisinde idari para cezasının kesilmesi gerekirken 25.01.2019 tarihli denetim üzerine 14.02.2019 tarihinde kesilen idari para cezasının zamanaşımı süresi dolduktan sonra tesis edildiği anlaşıldığından, dava konusu işlemde hukuka uyarlık bulunmadığı sonucuna varılmıştır.” gerekçesiyle dava konusu idari para cezasının iptaline karar vermiş ve zamanaşımının nasıl uygulanması gerektiği hususunda belirleme yapmıştır.

1.2.5. Non Bis In Idem İlkesi

İlke, bir kimsenin tek bir fiilinden yalnızca bir defa yargılanması ve cezalandırılabilmesi anlamını taşımaktadır. İlkenin amacı, idarenin bütünlüğü ilkesine de aykırı olarak bir kişinin aynı fiilden birden fazla olarak yargılanması, yargılamanın birinde suçlu diğerinde suçsuz görülmesi veya farklı yargılamalarda sorumluluğun ağırlığının farklı seviyelerde belirlenmesi gibi aynı fiil nedeniyle mükerrer cezalandırma yapılmak suretiyle oluşabilecek haksızlığın engellenmesidir (Özen, 2013). Bu kural Ceza Hukukunda mutlak olarak uygulanmakla birlikte İdare Hukukunda ve dolayısıyla Maden Hukukunda her zaman uygulanamamaktadır.

5271 sayılı CMK'nın 223'üncü maddesi ve Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'nin 7 numaralı Ek Protokolü'nün 4'üncü maddesinde benzer şekilde düzenlenen Non Bis In Idem kuralı gereği kişi işlediği fiilden dolayı yalnızca bir defa yargılanıp bir defa ceza almaktadır (Berber, 2017: 23).

Konuya idari yaptırım kararları ile idari para cezaları çerçevesinde bakıldığında aynı eylem hakkında hem idari yaptırım kararı verilmesi hem de idari para cezası verilmesi halinde idari tedbirler ceza niteliğinde sayılmadığı için ilkenin ihlali yani birden fazla cezalandırma durumu söz konusu olmayacaktır (Ekinci, 2017: 46). Bu hususta 5326 sayılı Kabahatler Kanunu'nun “içtima” başlıklı 15/1'inci maddesine göre: “Bir fiil ile birden fazla kabahatin işlenmesi halinde bu kabahatlere ilişkin tanımlarda sadece idarî para cezası öngörülmüşse, en ağır idarî para cezası verilir. Bu kabahatlerle ilgili olarak kanunda idarî para cezasından başka idarî yaptırımlar da öngörülmüş ise, bu yaptırımların her birinin uygulanmasına karar verilir” şeklinde düzenlenmiştir.

Kanuni düzenlemenin birinci cümlesinden tek bir fiil ile bir kanun hükmünün farklı maddelerinin ihlali gerçekleşmiş ise ve maddelerde öngörülen cezalar para cezası niteliğinde ise içtima kuralları uygulanarak en ağır idari para cezasının uygulanması prensibi benimsenmiştir. Örnek olarak; Maden Kanunu'nun ruhsat sahasında yapılan üretim veya satışların beyan edilmemesi hususu gerçek dışı ve yanıltıcı beyan olarak kabul edilmiş ve buna karşı yaptırım olarak Kanunun 10'uncu maddesi uyarınca idari para cezası uygulanması öngörülmüştür. Yine, işletme faaliyet raporlarını verilmemesi halinde Kanunun 24'üncü maddesi kapsamında idari para cezası verileceği düzenlenmiştir. İşletme faaliyet raporu “yıllık işletme faaliyetlerinin projeye uygunluk, üretim, satış tutarı ve miktarı, stok ve bunun gibi bilgiler ile toplam gelir ve tahakkuk eden Devlet hakkı gibi mali durumu gösteren ve şekli Ek-27 ve Ek-28'de gösterilen belgeyi” ifade etmektedir ve belirtildiği üzere içerisinde üretim ve satış miktarları yer almaktadır. İşletme faaliyet raporunun verilmemesi suretiyle üretim ve satışların beyan edilmemesi hali Kanunun 10 ve 29'uncu maddesine göre idari para

cezası gerektirmektedir. Ancak yukarıda verilen Kabahatler Kanununun ilgili hükmü gereğince söz konusu para cezalarından en ağır olan hangisi ise onun uygulanması gerekmektedir. Uygulama ise MAPEG, Kabahatler Kanununun öngördüğü düzenleme yerine söz konusu durumda iki ayrı idari para cezası tesis etmektedir.

Yine yukarıda yer verilen düzenlenmenin ikinci fıkrasında, aynı fiilin idari yaptırım kararı ile idari para cezasını gerektirmesi durumunda her ikisinde de ayrı ayrı uygulamaya tabii olunacağı yer almış, burada içtima kurallarının uygulanamayacağı belirtilmiştir. Bu düzenlemenin Maden Hukukundaki örnek bir uygulamasına baktığımızda Maden Yönetmeliğinin “Hammadde üretiminin amaç dışı kullanılması ve hammadde üretim izni olmadan üretim yapılması” başlıklı 70’inci maddesinde; “Hammadde üretim izin alanından üretilen hammaddenin kamu kurum ve kuruluşlarınca yapılan projeler dışında kullanıldığı veya ticarete konu edildiğinin tespit edilmesi hâlinde, faaliyeti gerçekleştirene amaç dışı kullanılan hammaddenin ocak başı satış bedelinin iki katı tutarında idari para cezası verilir. Yapılan üretimin projede belirtilen amaç dışında kullanımının ikinci kez tespiti hâlinde hammaddenin ocak başı satış bedelinin iki katı tutarında idari para cezası uygulanarak izin iptal edilir.” düzenlemesi yer almaktadır. Bu düzenleme ile hammadde üretim sahasında çıkartılan madenin başka bir amaç ile kullanıldığı ikinci tespiti halinde idari para cezası ile birlikte hammadde üretim izni iptal edilmekte böylece tek fiil ile hem idari para cezası hem de idari yaptırım kararı uygulanabilmektedir.

Konuya idari para cezası/idari yaptırım ve suç/ceza bağlamında bakıldığında aynı eylemin farklı hukuk düzenlerini ihlal etmesi durumuna ne olacağı sorusunun ayrıca cevaplanması gerekmektedir.

Madencilik faaliyetleri riskli çalışmalar olduğundan ruhsat/işletme izni/hammadde üretim izni sahibi kişilerin gerçekleştirdiği eylemler birden farklı hukuk düzenini ihlal etme olasılığı yüksektir. Örneğin ruhsat sahası dışında faaliyet gösterilmesi Maden Kanununca yasaklanmış buna idari para cezası verilmesi öngörülmüştür. Faaliyet sahasında çıkarılan madenin çevreye de olumsuz bir etkisi olacağı (moloz, yığın, hafriyat vs.) açıktır. Bu durum, yani ruhsat sahası dışında yapılan madencilik faaliyeti çevreye ilişkin Çevre Kanunu hükümlerini ve ayrıca Maden Kanunu hükümlerini ihlal edecektir. Peki bu gibi durumlarda hangi Kanun hükümleri kapsamında işlem tesis edilecektir. İdare Hukuku bağlamında ceza yargılamasındaki mahkumiyet gerekçeleri, aynı konuda uygulanacak idari yaptırım bakımından bağlayıcı değildir. Konuyla ilgili bir Danıştay kararında “suç teşkil etmeyen bir eylemin idari yaptırımını gerektirebileceği, idari yaptırım uygulanması gereken bir durumda, ceza muhakemesindeki nitelendirme ile idari merciin bağlı olmayacağı” ifade edilmektedir.

Anayasa Mahkemesi, “hukuk devleti ilkesi ve ceza hukukunun temel ilkeleri arasında yer alan 'aynı fiilden dolayı iki kez yargılama olmaz (ne bis in idem)' ilkesi gereğince, kişi aynı fiil nedeniyle birden fazla yargılanamayacağı ve cezalandırılmayacağı, ancak, bu ilke mutlak olmayıp, korunan hukuki yararı, unsurları, amacı ve neticesi farklı olması nedeniyle ayrı hukuk disiplinleri kapsamında aynı fiilin farklı şekillerde mütalaa edilmesi mümkün olacağı, bu ilke sadece ceza davalarına ilişkin olduğu için aynı fiilden dolayı ceza soruşturması yanında ayrıca hukuk davası veya disiplin soruşturması açılmasına engel teşkil etmeyeceği, dolayısıyla bir fiilin söz konusu hukuk disiplinlerinin öngördüğü farklı yaptırımlarla cezalandırılması hukuk devleti ve 'aynı fiilden dolayı iki kez yargılama olmaz' ilkesine aykırılık oluşturmayacağı” şeklinde karar vermiştir (AYM, 2017).

Aynı fiil nedeniyle Maden Hukukuna ait kurallar ile başka hukuk düzenine ait kuralların birlikte ihlal edilmesi durumunda kuralların farklı menfaatleri korumasının söz konusu olması sebebiyle her ne kadar tek bir fiil olsa da birden fazla amaç ve hukuki yararı ilgili her bir Kanunun öngördüğü şekilde birden fazla cezalandırılabilmesi gerekecektir.

2. MADEN KANUNUNDA DÜZENLENEN İDARİ PARA CEZALARI

Maden ruhsatlarında temel esas ruhsatın devamlılığın sağlanması, iptalinin ise ancak çok istisnai hallerde söz konusu olmasıdır. Buna karşılık 5995 sayılı Maden Kanunu'nda ve Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ve o dönemde yürürlükte olan Madencilik Faaliyetleri Uygulama Yönetmeliği'nde yaptırım olarak maden ruhsatlarının iptal edileceği 17 husus belirtilmiştir (Yıldız, 2012: 18). Bu şekilde çok fazla ruhsat iptal sebebi öngörülmesi, ruhsatın her an iptal edileceği tehlikesini doğurmakta ve ruhsat güvencesini zedelemekte idi. Geçmiş dönemle kıyaslandığında Maden Kanunu'nda yapılan değişiklikler ile birlikte geçmişte ruhsat güvenilirliğini zedeleyen, aynı zamanda girişimcileri madencilik faaliyetinden soğutan ya da kaçırarak iptal müeyyideleri, yeni dönemde daha çok faaliyeti durdurma ve idari para cezası yaptırımlarına dönüştürülmüştür.

2.1. İzinsiz Madencilik faaliyetinde Bulunma, Hafriyat Dökme

Maden Kanunu'nun 7'nci maddesinde “Çevresel etki değerlendirmesi ile ilgili karar, işyeri açma ve çalışma ruhsatı, mülkiyet izni olmadan veya on üçüncü fıkraya aykırı faaliyette bulunulduğunun tespiti hâlinde idari para cezası uygulanarak bu alandaki işletme faaliyetleri durdurulur. Bu ihlalleri tespit eden kamu kurum ve kuruluşu diğer ilgili kamu kurum ve kuruluşlarına durumu bildirir. Bu ihlallerin ilk tespit tarihinden itibaren, ilk tespit dâhil üç yıl içinde üç kez yapıldığının tespiti hâlinde ise ruhsat iptal edilir.” düzenlenmesine yer verilmiştir.

Madencilik faaliyetleri arama ruhsatı safhası ile başlayıp işletme ruhsatı, ÇED süreci, işletme izni, orman izni ve işyeri açma ve ile devam eden bir süreçtir. Bir maden sahasında faaliyette bulunabilmek için bu süreçlerin usulüne uygun şekilde tamamlanması gerekmektedir. İlgili ruhsat ve izinlerin bulunmamasına rağmen işletme faaliyetinde bulunulması durumunda 7'inci maddeye göre idari para cezası uygulanması mümkündür.

Maden ruhsat sahalarında rezerv bitmedikçe alana hafriyat vb. maddeler dökülemez. “Maden ruhsat sahalarında rezerv kaybına sebebiyet verilmemesi için, arazinin vasfına bakılmaksızın ruhsat sahaları hafriyat toprağı, cüruf, inşaat yıkıntı atığı ve benzeri atıklar için döküm alanı olarak kullanılamaz, maden ruhsat sahalarına kamu kurum ve kuruluşları tarafından döküm izni verilemez. ...İhalelik sahalar için de arazinin vasfına bakılmaksızın, Genel Müdürlüğün uygun görüşü alınması zorunludur. Bu fıkra hükümlerine aykırı hareket edenlere 10 uncu maddenin yedinci fıkrasında belirtilen idari para cezasının on katı tutarında idari para cezası uygulanarak bu faaliyetler durdurulur, yapılan dökümün ruhsat sahasından veya ihalelik sahadan kaldırılması için altı ay süre verilir, bu süre içerisinde kaldırılmaması hâlinde bu fıkra kapsamındaki idari para cezası iki katı olarak uygulanır. Bu işlemler valilik veya ilgili idare tarafından yerine getirilerek, yapılan masraflar 6183 sayılı Kanun hükümlerine göre tahsil edilir” hükmüne yer verilmiştir. İlgili hüküm ile ruhsat sahalarındaki rezerv kayıplarının önüne geçebilmek, sahaların en verimli şekilde kullanılabilmesini sağlanması amacıyla, rezerv bulunan sahalara hafriyat dökülmesi yasaklanmış, buna aykırı davranışın karşılığı olarak hafriyatın kaldırılması ve idari para cezası uygulanması öngörülmüştür.

2.2. Usulsüz ve Gerçeğe Aykırı Beyanda Bulunulması

Kanunun 10'uncu maddesinde; beyanlardaki hata ve noksanlıklar, gerçek dışı veya yanıltıcı beyanda bulunmak, teknik eleman ve daimi nezaretçinin görevini ihmal etmesi hallerinde idari para cezaları düzenlenmiştir. “Beyanlardaki hata ve noksanlıklar, idarenin tespiti ve sorumluların uyarılmasından itibaren iki ay içerisinde düzeltilir. Bu sürede gerekli düzeltmenin yapılmaması halinde 20.000 TL idari para cezası uygulanır ve beyanlardaki hata ve noksanlıklar düzeltilinceye kadar maden üretim faaliyetleri durdurulur.

Gerçek dışı veya yanıltıcı beyanda bulunmak suretiyle bu Kanun hükümlerinin uygulanmasını engelleyen ve/veya haksız surette hak iktisabına sebep olan teknik elemana ve daimi nezaretçiye 1.000 TL idari para cezası uygulanır. Gerçek dışı veya yanıltıcı beyanların üç yıl içinde tekrarı hâlinde teknik elemana ve daimi nezaretçiye 5.000 TL idari para cezası uygulanarak bu Kanun gereğince yapacakları beyanlar bir yıl süreyle geçersiz sayılır. Fiilin her tekrarında hak mahrumiyeti uygulamasına devam edilir. Uygulanan uyarı ve hak mahrumiyeti, teknik elemanın bağlı bulunduğu mesleki teşekküle bildirilir.

Daimi nezaretçi, atandığı ruhsat sahasındaki faaliyetleri düzenli bir şekilde denetleyerek tespit ve önerilerini daimi nezaretçi defterine haftada en az bir kez kaydetmek zorundadır. Bu süre içerisinde işletmede yeni bir durumun ve/veya işletme güvenliği açısından riskli bir durumun ortaya çıkması hâlinde bu hususu aynı gün deftere kaydetmesi zorunludur. Aksi takdirde daimi nezaretçiye 1.000 TL idari para cezası uygulanır. İkinci kez bu yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumunda daimi nezaretçiye 5.000 TL idari para cezası uygulanarak bu Kanun gereğince yapacakları beyanlar bir yıl süreyle geçersiz sayılır. Daimi nezaretçi defterini, daimi nezaretçi ile ruhsat sahibi veya vekili imzalar. Defterin ibraz edilmemesi, ruhsat sahibi ya da vekili tarafından imzalanmaması veya düzenli tutulmaması hâlinde, ruhsat sahibine 31.054 TL idari para cezası verilir. Bu fıkranın ihlalinin ruhsat sahibi veya vekili tarafından aynı yıl içerisinde tekrarı hâlinde idari para cezası iki kat olarak uygulanır.

Gerçek dışı veya yanıltıcı beyanda bulunmak suretiyle Kanun hükümlerinin uygulanmasını engelleyen ve/veya haksız surette hak iktisap eden ruhsat sahiplerine 50.000 TL idari para cezası verilir. Bu fıkranın ikinci kez ihlâli halinde bir önceki ceza katlanarak uygulanır. İlk tespit tarihinden itibaren üç yıl içinde madde hükümlerinin üç kez ihlâl edildiğinin tespiti hâlinde ruhsat iptal edilir.

Yetkilendirilmiş tüzel kişilere Genel Müdürlüğe vermiş oldukları her türlü bilgi, belge ve beyanın gerçek dışı veya yanıltıcı olması hâlinde 31.054 TL idari para cezası uygulanır. Bu fıkradaki ihlalin üç yıl içinde tekrarı hâlinde idari para cezası iki katı olarak uygulanır ve bu Kanun gereğince yapacakları beyanlar bir yıl süreyle geçersiz sayılır.” şeklinde düzenlenmiştir.

Beyan usulünün düzenlendiği 10'uncu maddede daimi nezaretçi, yetkilendirilmiş tüzel kişi ve ruhsat sahibi için farklı idari para cezaları düzenlenmiştir. Gerçek dışı beyan haricinde yanıltıcı beyandan bahsedilebilmesi için beyanın yanıltıcı olduğu hususunun açıkça anlaşılır olmaması yani iğfal kabiliyetinin bulunması gerekmektedir. Burada ruhsat sahiplerinin idari para cezası ile tecziyesi için gereken fiil gerçeğe aykırı veya yanıltıcı beyanda bulunması yoluyla olabileceği gibi haksız surette hak iktisap etmek fiili de tek başına idari para cezasını gerektiren bir eylem olarak düzenlemede yer almıştır. Daimi nezaretçi ve yetkilendirilmiş tüzel kişiler açısından ise düzenleyecekleri evrakların sorumluluğu ve önemi

ölçüsünde belge düzenlememeleri veyahut gerçeğe aykırı belge düzenlemeleri durumunda idari para cezasıyla cezalandırılmaları öngörülmüştür.

2.3. İdarenin Yaptığı Tetkik ve İncelemelere Katılmama, Engelleme

Kanunun 11'inci maddesinin 3'üncü fıkrasında: “Ruhsat sahibi veya vekilinin mahallinde yapılan tetkik ve incelemelere katılmaması veya ruhsat sahibince ya da vekilince herhangi bir nedenle tetkik ve incelemelerin engellenmesi hâlinde 31.054 TL, bu fiillerden herhangi birinin tekrarı hâlinde ise iki katı tutarında idari para cezası uygulanır, mahallinde tetkik ve inceleme gerçekleştirilinceye kadar üretim faaliyetleri durdurulur.” düzenlemesi yer almaktadır.

Maden ve Petrol İşleri Genel Müdürlüğünce ruhsat sahasındaki faaliyetlerin Maden Kanunu ve Yönetmeliğindeki usul ve esaslar çerçevesinde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin tespiti mahallinde yapılan denetim ile mümkündür. Bunun için rutin olarak ruhsat sahasında denetimler gerçekleştirilmektedir. Yapılan denetimlere ruhsat sahibinin katılması bir zorunluluk olarak düzenlendiği gibi denetimi engellemek de yasaklanmıştır. Denetim sırasında iradi olarak denetime katılım olmaması veya incelemenin engellenmesi hallerinde idari para cezası verilmektedir. Bu düzenleme ile sahada yapılacak incelemelerin daha verimli olması amaçlanmıştır (Özdemir, 2016:153).

2.4. Sevkiyat Fişi Olmaksızın Nakil, Ruhsatsız ve İşletme İzni Olmaksızın Üretim

Maden Kanunu'nun 12'nci maddesinde birden farklı fiil ve idari para cezası düzenlenmiştir. Maddede yer alan para cezalarının hesaplanma yönteminin daha iyi anlaşılabilmesi için ocak başı satış fiyatı ile devlet hakkının ne olduğu hususunun açıklığa kavuşturulması ve idari para cezasının hesabında hangi tarihteki ocak başı satış fiyatının dikkate alınması gerektiğinin açıklanması gerekmektedir. Buna göre ocak başı satış fiyatı; üretilen madenin hammadde olarak kullanılması veya satılması halinde, aynı pazar ortamında madenin işletmelerdeki tüvenan olarak ocak başı satışında uygulanan fiyat, ocak başı satış fiyatıdır. Madenlerden alınan Devlet hakkına esas olan emsal ocak başı satış fiyatı, bölgeler de dikkate alınarak her madene ait ayrı ayrı ve uygulandığı yıl için belirlenerek Genel Müdürlükçe ilan edilir. Ocak başı satış bedeli, ilan edilen emsal fiyattan daha düşük olamaz. Devlet hakkı ise; maden istihracı ile sağlanacak gelirden Devlet payına düşen ve ödeme yükümlülüğü ruhsat sahibine ait olan kısım olarak açıklanabilir. Bu kapsamda 12'nci maddede yer alan her bir eylem bakımından ayrı ayrı incelendiğinde;

12'nci maddenin 3'üncü fıkrasında, 213 sayılı Vergi Usul Kanununun 2365 sayılı Kanunla değişik 240'ıncı maddesinin birinci fıkrasının (A) bendinde yer alan taşıma irsaliyelerindeki bilgileri ihtiva eden beyan niteliğinde olan sevk fişi düzenlenmeksizin madenlerin sevk edilmesi ve bu durumun ilgili kamu kurum ve kuruluşlarınca tespiti halinde idari para cezası verilmesi gerektiği düzenlenmiştir. 4'üncü fıkrasında çıkarılan maden ile ilgili sevk fişinin düzenlenmemesi ayrı bir fiil olarak nitelenmiş ve idari para cezası yaptırımını uygulanacağı açıklanmıştır. Burada 3'üncü fıkrada idari para cezası öngörülen fiil madenin sevk fişi düzenlenmeksizin sevk edilmesi iken 4'üncü fıkrada yalnızca sevk fişi düzenlenmemesidir. Sevk fişi düzenlenmediği ve henüz çıkarılan madenler sevk edilmediği takdirde 2'nci fıkradaki idari para cezasının uygulanabilmesi mümkündür. Yine yukarıda açıklanmaya çalışıldığı üzere devlet hakkı, ocak başı satış fiyatından hesaplanacağından ve sevk fişi olmaksızın ne kadar satış yapıldığı anlaşılmayacağından sevk fişi düzenlenmemesi durumunda gerçekte ödenmesi gereken devlet hakkı tutarı tam olarak belirlenemeyecek ve idare gelirinden mahrum kalacaktır. Bu fıkrada düzenlenen idari para cezası yaptırımını ile bu durumun önüne geçilebilmesi

amaçlanmıştır.

5'inci fıkrada bilindiği üzere maden ruhsat sahiplerinin ruhsata konu maden grubu ve ruhsat sınırları içerisinde faaliyette bulunmak başka bir kişiye ait ruhsat sahasında, ruhsat alanı ve grubu dışında faaliyette bulunmamak yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu fıkarda düzenlenen yaptırım ile bu hususlar açıkça ifade edilerek ruhsatı olmaksızın veya ruhsatı bulunmasına rağmen ruhsat sahası dışında veya ruhsat grubu haricinde faaliyette bulunulması durumunda çıkarılan maden miktarı üzerinden o yıl ki ocak başı satış fiyatının 5 katı (üretimin yapıldığı yıl) üzerinden idari para cezası verilebileceği düzenlenmiştir. Aynı fiilin tekrarı halinde ise madenin ocak başı satış bedelinin on katı tutarında idari para cezası verilmesi planlanmıştır.

İdari para cezasının daha net olarak anlaşılabilmesi için hammadde üretim belgesinin açıklanması gerekmektedir. Hammadde üretim belgesi kamu kurum ve kuruluşlarınca veya yap-işlet-devret modeli ile yapılan kamu yatırımları için görevli şirketçe projelerde kullanılacak yapı ve inşaat hammaddelerinin üretimi için verilen izni ifade etmektedir. Örneğin Karayolları Genel Müdürlüğüne yapılması planlanan asfalt çalışması için kullanılacak kalker, mıcır madenin ilgili maden sahasından çıkartılması/üretimi için Karayolları adına Maden ve Petrol İşleri Genel Müdürlüğüne verilen belge hammadde üretim belgesi niteliğindedir. Düzenlenen idari para cezasında ise ikili bir ayırım yapılmıştır. Hammadde üretim belgesi olmadan veyahut belge bulunmasına karşın Maden ve Petrol İşleri Genel Müdürlüğüne bildirilen yüklenici haricinde üretim yapıldığının tespiti halinde, kullanılan hammaddenin hammadde üretim izni verilen projede kullanılması durumunda ocak başı satış fiyatı kadar, bahsi geçen kamu yatırımı haricinde kullanılması durumunda ise ocak başı satış fiyatının 5 katı tutarında idari para cezası verilmesi öngörülmüştür. Yine 5'inci fıkradaki tekrür durumu bu fıkarda da yer almış ve fiilin tekrarı durumunda hammaddenin ocak başı satış bedelinin on katı tutarında idari para cezası verileceği düzenlenmiştir.

Ruhsatı bulunan ancak işletme izni bulunmayan maden işletmecilerinin ruhsatın kapsadığı grup kapsamında üretim yapması durumunda ocak başı satış fiyatının 5 katı tutarında idari para cezası ile cezalandırılabilmesi düzenlenerek, işletme izni bulunmadan da faaliyette bulunulamayacağı açık bir biçimde ifade edilmiştir. Üstelik idari para cezası, üretilen madene mülki amirlerce el konulması müeyyidesine ek olarak verilmektedir. İdari para cezası bakımından çıkarılmış olan madenin ocak başı satış fiyatının baz alınması ve bunun üzerinden üç kat, beş kat gibi ceza kesilmesi ihlalin ağırlığına bağlı olarak takdir edilmiş yaptırımlardır. Bunu haklı ve gerekli kılan farkların olması ve ağırlıklarının bu yaptırım ağırlığı farkını desteklemesi, elbette ki değerlendirilmesi gereken bir husustur (Gülan, 2008: 183).

2.5. Devlet Hakkı ve Teminatın Eksik Yatırılması veya Hiç Yatırılmaması

Kanunda ruhsat sahipleri dışında hammadde üretim izinli sahalarda, idarenin muvafakati ile çalışan gerçek ve tüzel kişiler için idari para ceza öngörülmüştür. Maden Kanunu'nun 14'üncü maddesindeki düzenleme uyarınca ruhsat sahasında faaliyet gösteren gerçek veya tüzel kişilerin, idari para cezası ile cezalandırılabilmesi için ortada yap-işlet-devret modeli ile yapılan bir ihale sonucunda hammadde temin sorumluluğunun gerçek ya da tüzel kişiye bırakılmış olması, üretim izninin bu şirkete projeye sınırlı olarak verilmesi ve devlet hakkı veya çevreyle uyum teminatının söz konusu gerçek ya da tarafından eksik ya da hiç yatırılmaması gerekmektedir. Bahsi geçen şartların gerçekleşmesi halinde idari para cezası uygulanmakta ve maden sahasında faaliyet gösteren kişilere eksikliğin tamamlanması için 3 aylık süre tanınmaktadır. Bu

sürenin sonunda eksiklik tamamlanmaz ise faaliyete son verilmektedir.

2.6. Ruhsata Konu Madenin Ekonomik Olarak İşletilmemesi

Ruhsata konu madenin işletilmesi için zorunlu olarak çıkartılması gereken madenler Genel Müdürlük izni ile değerlendirilmektedir. Kanunun 16'ncı maddesiyle, madenin işletilmesi hususundaki sürekliliğinin sağlanması amaçlanmış "işletme projesinde belirtilen termin plânına göre belirtilen süre içinde ruhsata konu madenin ekonomik olarak işletilmemesi halinde" eyleme idari yaptırım öngörülmüştür. Ruhsata konu asıl madenin işletilmemesi ancak diğer yan maden türünün işletilmesi halinde üretilen diğer yan maden türünün satış bedeli baz alınarak satış bedelinin iki katı tutarında idari para cezası uygulanması planlanmıştır. Diğer bir ifade ile ruhsata bağlanmamış ancak üretimi zorunlu olan madenin tek başına üretilmesi yasaklanmıştır.

2.7. Faaliyet Raporunun ve Belgelerin Ön Arama Süresi İçinde Verilmemesi

Maden Kanunu'nda düzenlenen sistematığe göre arama faaliyetleri üç dönemden oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla ön arama dönemi, genel arama dönemi ve son olarak detay arama dönemidir. Kanunun 17'nci maddesinde ön arama faaliyet raporları ile genel arama dönemindeki faaliyet raporlarının verilme süresi, verilmemesi, eksik verilmesi veyahut uygun bulunmaması durumunda öngörülen idari para cezası, ön arama dönemi için farklı genel arama dönemi için farklı koşullarda düzenlenmiştir. Buna göre ön arama döneminde yatırım harcamalarını da ihtiva eden ön arama faaliyet raporunun süresi içinde verilmemesi, süre içinde verilmesi ancak eksik bulunması ve idarece verilecek 1 aylık süre içerisinde eksikliklerin tamamlanmaması hallerinden herhangi birinde veya eksikliklerin tamamlanması, ancak idarece raporların uygun bulunmaması durumunda idari para cezası verileceği hükme bağlanmıştır. Genel arama döneminde ise bu dönemin sonuna kadar genel arama faaliyet raporu ve ön arama raporunun verilmemesi hali için direkt olarak ruhsatın iptal edileceği, raporların süre sonuna kadar teslim edilmesi ancak uygun bulunmaması durumunda ise idari para cezası verileceği düzenlenmiştir. Burada ön arama döneminden farklı olmak üzere, genel arama döneminde teslim edilen faaliyet raporlarının eksik bulunması halinde nasıl bir yol izleneceği başka bir anlatımla 1 aylık süre verilmesi gerekip gerekmediği hususu düzenlenmeyerek hukuken belirsiz bir durum oluşturulmuştur.

2.8. İşletme Ruhsatındaki Teknik Eksikliklerin Giderilmemesi, Ruhsat Taban Bedelinin Yatırılmaması, Elektronik Tebligat Adresinin Bildirilmemesi ve Gerekli İzinlerin Alınmaması

Maden ruhsatı sahiplerince işletme projesinin teslim edilmesinden Genel Müdürlükçe işletme projesi incelenmesinden sonra projedeki teknik eksiklikler ruhsat sahibine bildirilmekte ve ruhsat sahibine teknik eksikliklerin giderilmesi için 3 aylık süre verilmektedir. Buna rağmen süresi içerisinde teknik eksikliklerin giderilmemesi halinde Kanunun 24'üncü maddesinin 1'inci fıkrasına göre idari para cezası uygulanmaktadır.

Kanunun 24'üncü maddesinin 2'nci fıkrasına göre; ruhsat sahiplerine ruhsat süresinin uzatılması sırasında ruhsat taban bedelini yatırması, yetkilendirilmiş tüzel kişilerce hazırlanmış işletme projesinin sunulması ve aktif edilmiş elektronik tebligat adresinin bildirilmesi yükümlülüğü getirilmiş söz konusu yükümlülüğe aykırı davranılması halinde idari para cezası uygulanması öngörülmüştür. Yine aynı fıkranın son cümlesinde işletme ruhsat süresinin uzatılması durumuna has olmak üzere, yeni işletme projesinin mahallinde ve evrak üzerinde inceleneceği projedeki teknik eksiklikler ile vadesi geçmiş ruhsat harcı, ruhsat bedeli, çevre ile uyum teminatı ve Devlet hakkı gibi mali eksiklikler Genel Müdürlük tarafından ruhsat sahibine iki ay içerisinde bildirileceği, bildirim karşın eksikliklerin üç ay içinde tamamlanmaması

halinde idari para cezası uygulanacağı belirtilmiştir.

Ruhsat sahibince, işletme ruhsatı yürürlük tarihinden itibaren üç yıl içinde Kanunun 7'nci maddesine göre alınması gerekli olan çevresel etki değerlendirme kararı, mülkiyet izni, işyeri açma ve çalışma ruhsatı ile Genel Müdürlüğün kayıtlarına işlenmiş alanlar ile ilgili izinlerin Genel Müdürlüğe verilmesini müteakip, işletme izni düzenlemektedir. Süresi içinde yükümlülükleri yerine getirilmeyen ruhsatlar için 24'üncü maddenin 11'inci fıkrası uyarınca her yıl idari para cezası verilmektedir. 6592 sayılı Kanun öncesinde bu hüküm kanunun 24'üncü maddesinin on birinci fıkrası ile düzenlenmişti ve 3 yıl içerisinde kanunun 7'nci maddesine göre alınması zorunlu olan çevresel etki değerlendirme kararı, mülkiyet izni ve işyeri açma ve çalışma ruhsatını alamayan ruhsat sahiplerinin ruhsatları iptal edilmekte ve yatırmış oldukları teminat irat kaydedilmekteydi. Yeniden düzenlenen hüküm uyarınca iptal ve teminat irat yaptırımları 3 yılın devamında izinlerin alınmadığı her yıl için 50.000 TL idari para cezası olarak değişmiştir. Fıkranın son cümlesinde ise işletme ruhsat süresi sonuna kadar izinlerin alınmaması halinde işletme ruhsat süresinin uzatılmayacağı yani ruhsatın bu süre sonunda hükümsüz kalacağı hükme bağlanmıştır(Özdemir, 2016: 156).

Üretim ile ilgili olarak Kanunun 24'üncü maddesinin 12'nci fıkrasına uyarınca; beş yıllık periyotta maden üretimin en az olduğu bu beş yıl içerisindeki herhangi bir üç yılında yapılan toplam üretim miktarı işletme projesinde beyan edilen yıllık üretim miktarının %30'undan az olması durumunda, ruhsat sahiplerine idari para cezası müeyyidesi uygulanabilecektir. Yine bu idari para cezası uygulanmasından itibaren geriye doğru üç yıllık dönemde yapılan toplam üretim miktarı işletme projesinde beyan edilen yıllık üretim miktarının %30'undan daha az olması halinde ise ruhsat sahiplerine ayrıca idari para cezası verilebilecektir. Bu fıkra kapsamında beş yıl içerisinde iki defa idari para cezası uygulanması halinde maden ruhsatı iptal yaptırımı ile karşı karşıya kalabilecektir.

3213 sayılı Kanuna göre ruhsat iptali, ihlal edilen bir kuralın doğrudan sonucu olarak uygulanmamaktadır. Ruhsat sahibine, ihlal ettiği her bir kural için önce idari para cezası müeyyidesi uygulanmakta, sonrasında ihlalin devam etmesi ve ağırlığına bağlı olarak ruhsat iptali müeyyidesi uygulanmaktadır. Bu yaklaşım, idari yaptırımların kademeli olarak uygulanmasını zorunlu kılmakla üçüncü kişilere güvence getirmektedir. İhlalin ağırlığına göre kademeli bir idari yaptırım uygulanması, ölçülülük ilkesi bakımından da zorunludur (Kurt, 2020: 127).

2.9. İşletme Projesine Aykırı Faaliyette Bulunulması, İşletme Faaliyet Raporunun Verilmemesi

İşletme projesi çerçevesinde faaliyette bulunmayı zorunlu kılan Kanunun 29'uncu maddesi uyarınca işletme proje haricinde faaliyette bulunmak yasaklamakta, bu şekilde işletme projesi kapsamı halinde çalışan ruhsat sahiplerinin idari para cezası ile cezalandırılacağını düzenlenmektedir.

Kanunun 29'uncu maddesinin 5 ve 6'ncı fıkraları, ruhsat sahiplerini, 1 (a) grubu maden ruhsatları haricinde her yıl nisan ayı sonuna kadar bir önceki yıl içinde gerçekleştirdiği işletme faaliyeti ile ilgili işletme faaliyet raporunu Genel Müdürlüğe vermekle yükümlü tutulmuş, 1 (a) grubu maden sahaları için ise işletme faaliyet raporları ocak ayı sonuna kadar büyükşehir belediyesi olan illerde valiliklere, diğer illerde il özel idaresine verilmesi zorunlu hale getirmiştir, şayet belirtilen süreler dâhilinde bu yükümlülüklerin yerine getirilmemesi durumunda idari para cezası uygulanması söz konusu olacaktır.

2.10. İstihdam Şartlarını Sağlamadan Maden İşletme Faaliyetinde Bulunulması

Ruhsat sahalarında zorunlu olarak istihdam edilmesi gereken personeller Kanunun 31'inci maddesinde belirtilmiştir. Buna göre, kaynak tuzlaları hariç olmak üzere maden ruhsat sahalarındaki işletme faaliyetlerinin maden mühendisi nezaretinde yapılması gerekmektedir. Maden ruhsat sahalarındaki işletme faaliyetlerinde asgari bir maden mühendisi daimi olmak üzere, işletme tekniği, büyüklüğü ve yapısal durumu göz önüne alınarak diğer meslek disiplinlerinden mühendis istihdam edilmesinin zorunludur. Belirtilen şekilde istihdam şartlarını sağlamadan maden işletme faaliyetinde bulunulduğunun tespit edilmesi hâlinde faaliyeti gerçekleştirene idari para cezası uygulanmaktadır. Ayrıca "istihdam şartlarını sağlamadan maden işletme faaliyetinde bulunulması" idare tarafından engellenecektir.

2.11. Pasa, Bakiye Yığını ve Cürufların Muhafaza Edilmemesi

Maden sahalarındaki düzenin, denetimin kolay ve hızlı şekilde sağlanabilmesi, çevre kirliliğinin önlenmesi amacıyla Kanunun 36'ncı maddesiyle, ruhsat sahiplerine ruhsat üretimi sonrası ortaya çıkan pasa, zenginleştirme bakiye yığını ve cürufların ayrı ayrı muhafazasını, bunlar üzerinde analiz yapılmasını ve ilgili haritalarda gösterilmesini zorunlu tutulmuş ve bu fiile aykırılığın ruhsat taban bedeli kadar idari para cezası ile cezalandırılacağı belirtilmiştir.

2.12. Teknik Nezaretçi İstihdam Etmeme

Teknik nezaretçi Maden Kanunu'nun 31'inci maddesinin ilk halinde fenni nezaretçi olarak isimlendirilmiş sonrasında bu ifade teknik nezaretçi olarak değiştirilmiş ve düzenlemenin son halinde ise teknik eleman olarak ifade edilmiştir. Kanunun ilk halindeki durumuyla fenni nezaretçi maden sahasındaki teknik işlemlerden sorumlu maden mühendisini ifade etmektedir. 2015 yılında Maden Kanunda yapılan 6592 sayılı Kanun ile teknik nezaretçisi bulunan sahalarda da daimi nezaretçi atanması zorunlu hale getirilmiş, teknik nezaretçisi istifa eden azledilen durumlarda derhal daimi nezaretçi atanması gerektiği belirtilerek bu yükümlülüğü yerine getirmeyen ruhsat sahiplerine Geçici 25'inci madde hükmü uyarınca para cezası verileceği düzenlenmiştir.

2.13. Kayıtlı Elektronik Posta Adresini Bildirmeme ve Adresi Aktif Kullanmama

Kanun koyucu idari işleyişin düzenli hale getirilmesi, zaman ve tasarruf sağlanması vb. amaçlar ile kayıtlı elektronik posta kullanımını zorunlu hale getirmiştir. Kanunun Ek-18'inci maddesi ve Geçici 37'nci maddesi hükümleri uyarınca bunun sağlanması için KEP adreslerini bildirmeleri için maden ruhsat sahiplerine 31.08.2018 tarihine kadar süre tanınmış, azami bu süreye kadar KEP adresinin bildirilmemesi halinde idari para cezası uygulanması öngörülmüştür. Bahsi geçen tarihten sonraki her 3 aylık dönemde KEP adresinin kullanılmadığının ayrıca tespit edilmesi halinde ise fiilin işlendiği tarihte yürürlükte olan tarife üzerinden idari para cezası uygulanacağı hüküm altına alınmıştır.

3. HUKUKSAL DENETİM-GÖREVLİ VE YETKİLİ YARGI YERİ

5326 Sayılı Kabahatler Kanununun yürürlük tarihi olan 2005 yılına kadar idari yaptırım dolayısıyla idari para cezaları ile ilgili olarak genel bir düzenleme öngörülmemiştir. Yargı yoluna yönelik çerçeve bir mevzuat hükmünün bulunmaması nedeniyle her bir uyuşmazlık konusu bakımından hangi yargı kolunun görevli olduğu hususunda doktrinde tartışmalar yaşanmıştır. İdari para cezalarının yargısal denetiminin farklı yargı düzenlerinde yer alan mercilerce yapılmasının yanında, bu cezalara karşı yapılacak başvuru süreleri de farklılık arz ettiği görülmektedir (Özdemir, 2016: 148). 1 Haziran 2005 tarihinde yürürlüğe giren Kabahatler Kanunu ile kabahatlere ilişkin yargısal denetim yollarındaki belirsizliğe ve iki

başlığa son verilmek istenmişse de Anayasa Mahkemesi'nin Kabahatler Kanununun 3'üncü maddesinin ilk halini iptal kararlarıyla belirsizlik ve iki başlığa geri dönmüştür (Uğur, 2010: 408).

Kabahatler Kanunu'nun 3'üncü maddesinin ilk haline göre "Bu Kanunun genel hükümleri diğer kanunlardaki kabahatler hakkında da uygulanır." düzenlemesi Anayasa Mahkemesinin 01.03.2006, E:2005/108, K: 2006/35 sayılı kararı ile "...Anayasa'da idarî ve adlî yargının ayrılığı kabul edilmiştir. Bu ayırım uyarınca idarenin kamu gücü kullandığı ve kamu hukuku alanına giren işlem ve eylemleri idarî yargı, özel hukuk alanına giren işlemleri de adli yargı denetimine tâbi olacaktır. Buna bağlı olarak idarî yargının görev alanına giren bir uyuşmazlığın çözümünde adlî yargının görevlendirilmesi konusunda yasa koyucunun geniş takdir hakkının bulunduğunu söylemek olanaklı değildir. Ceza hukukundaki gelişmelere koşut olarak, kimi yasal düzenlemelerde basit nitelikte görülen suçlar hakkında idari yaptırımlara yer verildiği görülmektedir. Daha ağır suç oluşturan eylemler için verilen idari para cezalarına karşı yapılacak başvurularda konunun idare hukukundan çok ceza hukukunu ilgilendirmesi nedeniyle adli yargının görevli olması doğaldır. Ancak, idare hukuku esaslarına göre tesis edilen bir idari işlemin, sadece para cezası yaptırımı içermesine bakılarak denetiminin idari yargı alanından çıkarılarak adli yargıya bırakılması olanaklı değildir. Bu durumda, itiraz konusu kuralla diğer yasalardaki kabahatlere yollama yapılarak, yalnızca yaptırımın türünden hareketle ve idari yargının denetimine tabi tutulması gereken alanlar gözetilmeden, bunları da kapsayacak biçimde başvuru yolu, itiraz, bunlara ilişkin usul ve esasların değiştirilmesi, Anayasa'nın 125 ve 155'inci maddelerine aykırıdır" gerekçesiyle iptal edilmiştir.

Anayasa Mahkemesinin anılan iptal kararının, 22 Ocak 2007 tarihinde yürürlüğe girmesi planlanmış ve Kanun koyucuya bu süre içerisinde göreve ilişkin hukuki boşluğun tamamlanabilmesi için süre tanınmıştır. Bu aşamada iptal kararı yürürlüğe girmeden "3'üncü madde (1) Bu Kanunun; a) İdarî yaptırım kararlarına karşı kanun yoluna ilişkin hükümleri, diğer kanunlarda aksine hüküm bulunmaması halinde, b) Diğer genel hükümleri, idarî para cezası veya mülkiyetin kamuya geçirilmesi yaptırımını gerektiren bütün fiiller hakkında, uygulanır." şeklinde düzenlenmiş, böylece kabahat teşkil eden fiiller hakkında yasada kanun yoluna ilişkin olarak açıkça idari yargı görevli kılınmıyorsa, Kabahatler Kanunu'nun 27, 28 ve 29'uncu maddeleri hükümlerine göre sulh ceza mahkemelerine başvuru ve itiraz yoluna gidilebilme imkânı sağlanmıştır. Kanun yolu dışındaki diğer genel hükümler ise, idarî para cezası veya mülkiyetin kamuya geçirilmesi yaptırımını gerektiren bütün fiiller hakkında uygulanabilecek duruma gelmiştir.

3213 sayılı Maden Kanununun "Ruhsat bedeli, cezalar ve diğer yaptırımlar" başlıklı 13'üncü maddesinin 3'üncü fıkrası; "Bakanlık, mülki idare amirlikleri ve il özel idareleri tarafından bu Kanuna göre verilen idari para cezaları hakkında 30/3/2005 tarihli ve 5326 sayılı Kabahatler Kanunu hükümleri uygulanacağı" şeklinde düzenlenmiş iken 7164 sayılı Kanun ile yapılan değişiklik ile "Bu Kanuna göre verilen idari para cezaları tebliğinden itibaren bir ay içinde Genel Müdürlüğün muhasebe birimi hesabına ödenir. İdari para cezalarına karşı otuz gün içinde idare mahkemelerinde dava açılabilir. Verilen idari para cezalarına karşı yargı yoluna başvurulması takip ve tahsilatı durdurmaz. Genel Müdürlük genel bütçeye gelir kaydedilmek üzere ilgili bedeli en geç on beş iş günü içerisinde Hazine hesabına aktarır. Tahakkuk eden ve ödenmeyen Devlet hakları 6183 sayılı Kanun hükümlerine göre takip ve tahsil edilmek üzere ilgili tahsil dairesine bildirilir. İlgili tahsil dairesi idari para cezası tamamen tahsil edildikten itibaren en geç bir ay içerisinde durumu Genel Müdürlüğe bildirir." şeklinde düzenlenmiş bu düzenlemeye göre daha önceden görev noktasında yaşanan tartışmalar sona

ermiş ve İdari Yargı kolu para cezalarına yapılacak itirazlarda yargısal denetimle görevli kılınmıştır. Ayrıca bu yasal düzenleme ile dava açma süresine ilişkin olarak açık bir hüküm öngörülmüş ve dava açılması için gereken hak düşürücü süre 30 gün olarak belirlenmiştir. Yasal değişiklikten önce verilmiş olup da henüz istinaf ve temyiz aşamasından geçmemiş olan dosyalarda üst derece yargı mercilerince göreve ilişkin söz konusu değişiklik dikkate alınarak görev yönünden verilen ret kararları bozulmaya başlanılmıştır. Örneğin Maden idari para cezasının iptali istemiyle açılan davada Aksaray İdare Mahkemesinin 11/10/2018 tarih ve E:2018/875, K:2018/820 sayılı görev ret kararı Konya Bölge İdare Mahkemesi 5. İdari Dava Dairesinin 20/03/2019 tarih ve E:2019/227, K:2019/421 sayılı kararı ile bozulmuş ve İdare Mahkemelerinin maden idari para cezalarında görevli olduğu hususu vurgulanmıştır.

Maden idari para cezalarının denetiminin idari yargı yerinde olduğu hususu açıklığa kavuşturulduktan sonra idari para cezası ile birlikte başka bir idari yaptırım uygulanması durumunda görevli mahkemenin neresi olacağının da irdelenmesi gerekmektedir. Kabahatler Kanununun 27'nci maddesinin 8'inci fıkrasında “İdarî yaptırım kararının verildiği işlem kapsamında aynı kişi ile ilgili olarak idarî yargının görev alanına giren kararların da verilmiş olması halinde; idarî yaptırım kararına ilişkin hukuka aykırılık iddiaları bu işlemin iptali talebiyle birlikte idarî yargı merciinde görülür.” şeklindeki düzenlemeyle böyle bir ihtilafın yaşanması durumu ortadan kaldırılmış ve idari yargının görevli olduğu hususu belirginleşmiştir.

Görevli yargı yeri konusundaki ihtilaflar çözüme kavuşmuşken yetkili İdare Mahkemesinin hangisi olduğu hususunda ilk derece İdare Mahkemeleri arasında hukuki ihtilaf devam etmektedir. Ancak Danıştay 8. Dairesinin Yetkili Yargı Yerinin Belirlenmesine ilişkin 02/02/2021 tarih ve E:2021/537, K:2021/531 sayılı kararında maden idari para cezalarında, “madenlerin taşınmaz olarak nitelendirilmesi konusunda duraksama bulunmadığı özel yetki kuralını düzenleyen 2577 sayılı Kanun'un 34'üncü maddesinin 1'inci fıkrası uyarınca, taşınmaz mallara ve bu taşınmazlarla ilgili haklara ilişkin olduğu bu nedenle uyuşmazlığın görüm ve çözümünde, taşınmazın bulunduğu yer mahkemesinin yetkili olduğu” gerekçesiyle maden sahasının bulunduğu yer idare mahkemelerinin yetkili olduğu görüşü benimsenmiş, ilk derece idare Mahkemelerine yetki konusunda yol gösterilmiştir. Yüksek mahkemelerce yetki konusunda bu görüşün benimsenmesinin sebebi, uyuşmazlığın bulunduğu yerde keşif, bilirkişi incelemesi yapılması gibi durumların gerekmesi halinde maden sahasına en yakın idare mahkemesinin, zaman ve fiziki koşullar yönünden davaların en süratli şekilde ve en az yargılama gideriyle sonuçlandırabileceği yönündeki saiklerdir.

Maden idari para cezalarının kesinleşmesini müteakip düzenlenen ödeme emirlerine ilişkin uyuşmazlıkların çözümünde yetkili idare mahkemesinin hangisi olduğu hususuna da ayrıca değinmek gerekmektedir. Gerek Danıştay gerekse Bölge İdare Mahkemeleri kararlarında idari para cezalarının taşınmaza yönelik olduğu belirtilerek maden sahasının bulunduğu yer idare mahkemesinin yetkili olduğu görüşünü benimsemiş ancak ödeme emri konusunda ise, bu durumun aksine idari işlemi tesis eden idarenin bulunduğu yer idare mahkemesinin yetkili olduğu benimsenmiştir (Danıştay, 2020).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türk Maden Hukukunda öngörülen idari para cezaları kazuistik olarak düzenlenmiş, her fiil detaylandırılarak gerek Maden Kanunu'nda gerekse Maden Yönetmeliğinde açıkça belirtilmiştir. Para cezalarının bu şekilde kazuistik olarak düzenlenmesi eylem ve fiillerin her birinin anlaşılması ve öğrenilmesini zorlaştırmış, ruhsat sahiplerinin hukukunu etkiler

hale gelmiştir.

Maden Kanunu'nda düzenlenen para cezaları bütün halinde irdelendiğinde para cezalarının bir kısmının ruhsatla bağlantılı şekli eksikleri gidermeye yönelik olduğu büyük bir bölümünün ise esası ilgilendiren konulara ait olduğu ifade edilebilir.

Maden arama döneminin 3 bölüme ayrılarak farklı dönemlere farklı para cezalarının öngörülmesi, arama döneminin bir bütün halinde değerlendirilmemesi karmaşaya yol açabilecek niteliktedir. Bu kapsamda arama döneminin bütüncü olarak değerlendirilmesi, faaliyet raporlarının tek bir defa istenilmesi ruhsat sahipleri için çok daha uygun olacaktır.

Para cezalarını denetleyecek yargısal makamların görevine yönelik ihtilaflar 7164 sayılı Kanun ile giderilmiş bununla birlikte yetkiye ilişkin genel düzenlemelerin dikkate alınması nedeniyle farklı yorumların oluşmasına neden olunmuştur. Bunun giderilmesi, sağlıklı ve süratli bir yargısal denetim için Maden Kanunu'nda yetkiye ilişkin özel düzenlemelere yer verilmesi gerekmektedir.

Madenlerin ekonomiye olan katkısı hızlı ve süratli sonuçların alınmasının gerekli olması hususları gözetildiğinde özel ihtisas mahkemelerinin kurulmasının faydalı olacaktır.

ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR

Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı

Çalışma, etik kurul izni gerektirmeyen bir çalışmadır. Etik Kurul İznine Gerek Olmadığına Dair Beyan formu sisteme yüklenmiştir.

Yazar Katkı Oranı Beyanı

Yazarlar tüm çalışmaları birlikte yürütmüştür.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- AIHS, (2021). Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi. Erişim Adresi: https://www.echr.coe.int/Documents/Convention_TUR.pdf, Erişim Tarihi: 17.05.2021.
- Akyılmaz, B., Sezginer, M. ve Kaya, C. (2019). *Türk İdare Hukuku* (10. Baskı). Ankara: Savaş Yayınevi.
- AYM, (1997). Anayasa Mahkemesi Kararı, 15.05.1997 tarihli, E. 1996/72, K.1997/51. Erişim Adresi: <https://normkararlarbilgibankasi.anayasa.gov.tr/ND/1997/51?EsasNo=1996%2F72>, Erişim Tarihi: 17/05/2021.
- AYM, (2015). Anayasa Mahkemesi'nin 14.1.2015 tarihli, E.2014/100, K.2015/6 Sayılı Kararı. Erişim Adresi: <https://normkararlarbilgibankasi.anayasa.gov.tr/ND/2015/6?EsasNo=2014%2F100>, Erişim Tarihi: 17/05/2021.
- AYM, (2017). Anayasa Mahkemesinin 31.05.2017 tarihli 2017/28 E., 2017/107 K. Sayılı İlamı, Erişim Adresi: <https://normkararlarbilgibankasi.anayasa.gov.tr/ND/2017/107?EsasNo=2017%2F28>, Erişim Tarihi: 17/05/2021.
- AYM, (2019). Anayasa Mahkemesi 14/03/2019 tarihli, E:2019/1, K:2019/14. Erişim Adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/04/20190419-27.pdf>, Erişim Tarihi: 17/05/2021.
- Berber, D. (2017). *İdari Para Cezaları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cesur, İ. ve Güloğlu, Y. (2018). Judicial Review of Mining Exploration- Exploitation Licenses-Permits and Revocations in Forest Areas, *Kastamonu Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, 18(3), 366-375.
- Çadircı, A. (2020). *Türk Hukukunda İdari Para Cezaları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Danıştay. (2020). Danıştay 8. Dairesi, 21/05/2020 ve E:2020/3129, K:2020/2127 ve Ankara Bölge İdare Mahkemesi 6. İdari Dava Dairesi 29/06/2020 tarihli, E:2019/2730, K:2020/630.
- Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulu (2013). 17.4.2013 tarihli, E.2009/1446; E.2013/427;2013/233, D, İDDK, 9.7.2013, E.2009/604; E.2009/852.
- Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulu (2006). Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulu 23.2.2006 tarihli, E. 2004/2733, K. 2006/54.
- Ekinci, M. (2017). Ceza Hukuku İlkeleri Açısından İdari Yaptırımlar, *YBHD*, 2017(3),19-54.
- Gölcüklü, F. (1963). İdari Ceza Hukuku ve Anlamı. *SBFD*, 18(2), 115-182.
- Gülan, A. (2006). Kabahatler Kanunu'ndan Sonra İdari Para Cezalarına Karşı Yargısal Denetim. *Mess Sicil*, 1(1), 159-171.
- Gülan, A. (2008). *Maden İdare Hukukumuzun Ana İlkeleri ve Temel Müesseseleri-Mevzuat ve Yargı Kararları Işığında Eleştirel Bir Yaklaşım Denemesi Maden İdare hukukumuzun Ana İlkeleri ve Temel Müesseseleri*. İstanbul, Lamure.
- Gülan, A. (2019). Kanun Değişikliğiyle İdari Para Cezası Verilmeden Önce “Uyarı” Şartı Getirilmesi, Kimi Durumlarda Görülmekte Olan İptal Davasını Etkileyecek Lehe Bir Düzenleme Sayılabilir Mi?. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 21, 2953-2960.
- Günday, M. (2004). *İdare Hukuku* (9. Baskı). Ankara: İmaj Yayınevi.
- Gündüz, F. E. (2004). *İdari Yaptırımlar* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürses, A. P. (2011). *Türkiye’de ve Dünyada Uygulanmakta Olan Maden Kanunu ve Uygulama Yönetmeliklerinin Karşılaştırmalı Analizi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Hacettepe Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kurt, H. (2020). *Türk Hukukunda Maden Ruhsatı ve Sicili* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırıkkale.
- Oğurlu, Y. (2001). *İdari Yaptırımlar Karşısında Yargısal Korunma, İdari Ceza Hukuku ve İdari Cezalara Karşı Başvuru Yolları* (2. Baskı). Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Özay, İ. H. (1985). *İdari Yaptırımlar*. İstanbul Üniversitesi Yayınları: İstanbul.

- Özdemir, N. (2016). 3213 Sayılı Maden Kanunu Kapsamında İdari Para Cezalarının Değerlendirilmesi. *İstanbul Barosu Dergisi*, 90 (3), 143-160.
- Özen, M. (2013). *İdari Ceza Hukuku*. Ankara: Adalet Yayınları.
- Tamzok, N. (2005). *Maden Mühendisliği El Kitabı*. Ankara: TMMOB Maden Mühendisleri Odası.
- Telli, S. (1989). *İdare Hukuku ve Uluslararası Hukuk Açısından Madenler*. Ankara: S Yayınları.
- Uğur, H. (2010). Yüksek Mahkeme Kararları Işığında Kabahatler Kanunu'na Göre Kanun Yolları. *TBB Dergisi*, 0(89), 405-438.
- Uyuşmazlık Mahkemesi (1998). Uyuşmazlık Mahkemesi'nin 08.05.1998 tarih ve E: 1998/10, 1998/12 sayılı kararı.
- Üzülmez, İ. (2001). Ceza Sorumluluğunun Esası ve Cezalandırmanın Amacına Dair Düşünce Hareketleri (Ceza Hukukunda Okullar Mücadelesi). *A.Ü.E.H.F.D.*, 1(4), 259-294.
- Yıldız, T. D. (2012). *3213 Sayılı Maden Kanunu Öncesinde ve Sonrasında Türkiye'de Maden Mevzuatında Yapılan Değişikliklerin İncelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yüksel, E. (2005). *Kabahatler Kanunu* (1.Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.



Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and
Administrative Sciences

Aralık 2021 Cilt: 23 Sayı:2
 iibfdergi@kastamonu.edu.tr

Başvuru Tarihi / Received: 02.09.2021
Kabul Tarihi / Accepted: 30.12.2021
DOI: iibfdkastamonu.990100

Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Performans İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Farklılaştırıcı Rolü: Eğitim ile İlgili Sivil Toplum Kuruluşlarında Araştırma¹

Duygu ÖZCAN SELEOĞLU², İhsan YİĞİT³

Öz

Sivil Toplum Kuruluşları, özel ve kamu sektörlerine göre hem insan hem de maddi kaynaklar bakımından kısıtlı imkânlarla sahiptir. Sivil Toplum Kuruluşları için kıt kaynakların yönetimi ile örgütsel performansa ulaşmak oldukça önemlidir. Bu kıt kaynaklar içerisinde en önemli unsurlarından biri “insan” kaynakları ve bunun doğru şekilde yönetiminin sağlanabilmesidir. Bu sebeple Sivil Toplum Kuruluşları bünyesinde çalışanların sadece iş sözleşmesi ile örgütsel performansa ulaşmalarının mümkün olmadığı düşünülmektedir. Sivil Toplum Kuruluşlarında çalışanlar ile işveren arasındaki psikolojik sözleşmeler iş sözleşmelerini kuvvetlendirici bir rolü bulunduğu düşünülmektedir. Literatür taramasıyla psikolojik sözleşme ve örgütsel performans ilişkisinde örgütsel vatandaşlığın farklılaştırıcı rolü arasındaki ilişkiyi gösteren bir model geliştirilmiştir. Buna ek olarak işçi ve işveren arasında ifade edilmeyen psikolojik sözleşmelerin gerçekleşmesi ile örgütsel performansın artmasında, örgütsel vatandaşlık davranışının farklılaştırıcı rolü olduğu düşünülmektedir. Ayrıca Dolayısıyla bunun Sivil toplum Kuruluşlarının İnsan Kaynakları Yönetimindeki uygulamalarını iyileştirmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçları doğrultusunda Sivil Toplum kuruluşunda çalışan kişilerin kariyer gelişimlerinin ve olanaklarının gerçekleştiğini algılaması halinde kuruma faydaları üst düzeyde olabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Performans, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Eğitim ile ilgili Sivil Toplum Kuruluşları

Jel Kodu: D23,P17,L14

On the Differentiator Role of Organizational Citizenship Behavior in the Relationship between Psychological Contract and Organizational Performance of the Employees of Non-Governmental Organizations in the Education

Abstract

Non-Governmental Organizations have limited opportunities in terms of both human and material resources compared to the private and public sectors. For Non-Governmental Organizations, it is very important to achieve organizational performance with the management of scarce resources. One of the most important elements among these scarce resources is human resources and their proper management. For this reason, it is thought that it is not possible for the employees of Non-Governmental Organizations to reach organizational performance only with a job contract. Psychological contracts between employees and employers in Non-Governmental Organizations are thought to have a strengthening role in employment contracts. A model showing the relationship between the differentiating role of organizational citizenship in the relationship between psychological contract and organizational performance has been developed through a literature review. In addition, it is thought that organizational citizenship behavior has a differentiating role in increasing organizational performance with the realization of unexpressed psychological contracts between the employee and the employer. Therefore, it is aimed to improve the practices of Non-Governmental Organizations in Human Resources Management. In line with the results of the research, it is thought that if the people working in the Non-Governmental Organization perceive that their career development and opportunities are realized, the benefits to the institution can be high.

Keywords: Psychological Contract, Organizational Performance, Organizational Citizenship Behavior, Educational Non-Governmental Organizations.

Jel Codes: D23,P17,L14

¹ Bu makale, Duygu Özcan Seleoğlu'na ait “Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Performans İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Farklılaştırıcı Rolü: Eğitim ile İlgili Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Araştırma” başlıklı, Marmara Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, 2020 künyeli yayınlanmış yüksek lisans tezinden oluşturulmuştur.

² **Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Yüksek Lisans Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Toplumsal Projeler Yönetimi ve Organizasyonu, İstanbul, Türkiye. **E-posta:** dygzcn.91@gmail.com **Orcid no:** 0000-0001-6294-7686

³ Doç. Dr., Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. **E-posta:** ihsanyigit@marmara.edu.tr **Orcid no:** 0000-0002-9053-9717

Extended Abstract

Introduction

In this study, research was conducted on the differentiator role of organizational citizenship behavior in the relationship between psychological contract and organizational performance of the employees of Non-Governmental Organizations in the education field in Istanbul. An example of a study that discusses the relationship between the three concepts cannot be found in the local and international literature review carried out between psychological contract, organizational performance and organizational citizenship behavior. Several studies that discuss these concepts pairwise exist. Nevertheless, little to none of these studies were carried out in the scope of Non-Governmental Organizations. For this reason, it is thought that the data of this research data will support other studies. Non-Governmental Organizations have limited opportunities in terms of both human and financial resources in comparison with the private and public sectors. For NGOs, it is very important to realize organizational performance with scarce resource management. For this reason, it is thought that organizational citizenship behavior has a differentiating role in increasing organizational performance with the realization of psychological contracts between employees and employers within NGOs.

The study shows that organizational citizenship behavior has a differentiating role in the Relationship between Psychological Contract and Organizational Performance, and the average ratio is statistically significant.

Method

The study consists of data obtained from the employees of Non-Governmental Organizations in the education field in Istanbul. With the literature review, a model that shows the relationship between the differentiating role of organizational citizenship behavior in the relationship between psychological contract and organizational performance was developed. In order to test the relationships in this model, associations and foundations which operate in the field of education within the confines of Istanbul Province were taken as the basis. Information about the associations was obtained from the website of the General Directorate of Civil Society Relations of the Ministry of Interior of the Republic of Turkey. Information about the foundations was reached from the website of the General Directorate of Foundations of the Republic of Turkey. The data collected was tabled with Office 365 Excel and analyzed with SPSS 20.0 software. The survey form consists of four main sections. In the first part of the questionnaire, there are expressions for determining the demographic characteristics of the participants. In the second part of the questionnaire, there are expressions about psychological contracts. The scale used in this section was used by Millward and Hopkins (1998) as 17 items. In the third part of the questionnaire, there are expressions about organizational citizenship behavior. The scale was developed by Mimaroglu H. (2008) as 4 items. In the fourth part of the questionnaire, there are expressions about organizational performance. This scale was developed by Aboramadan M. (2016) and translated by me (2020) as 30 items. Exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, reliability, normality, correlation and regression analyzes were used in the study. As a result of factor analysis, expressions that do not fulfill the condition were excluded from the analysis. After excluding expressions that do not fulfill the condition, Cronbach's Alpha coefficient was examined in the reliability analysis for all dimensions. As a result of reliability analysis, expressions that do not fulfill the condition were excluded from the analysis. The findings obtained as a result of the analysis, on an average basis supports the binary relationships in the literature review.

Result and Discussion

As a result of the analysis, it can be stated that the realization of unspecified psychological contracts between the employee and the employer increases the organizational citizenship and performance of the workers.

In addition, healthy communication between NGO managers and employees' created by understanding the expectations and attitudes of the employees' formed by their psychological contracts by the NGO manager creates and increases organizational citizenship and organizational performance environment.

As a result; According to the results obtained from the analysis, it can be said that Organizational Citizenship plays a positive role in the Relationship between Psychological Contract and Organizational Performance. In the outcomes of the research, it can be said that the psychological contract has a positive relationship with the financial and non-financial organizational performance dimensions of the perceived career and in-house expectations. It is thought that if the people working in the non-governmental organization perceive that their career development plan is supported and career opportunities are realized, the benefits to the institution can be at the highest level.

GİRİŞ

Günümüz şartlarında çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesinde, yüksek örgütsel performans vb. davranışları sergilenmesinde sadece imzaladıkları yazılı sözleşmelerin yeterli olmadığı görülmektedir. İşçilerin performansından en üst düzeyde yararlanmak için işçi ve işveren arasındaki sorumlulukların karşılıklı olarak karşılanmasına bağlıdır. Psikolojik sözleşme, yazılı sözleşmeden bağımsız olarak örtük algısal sözleşmedir. İşverenlerin, kurumlarında çalışan işçileri ile aralarında oluşan psikolojik sözleşme, onların davranışlarına etki etmektedir. Tarafların taleplerinin karşılıklı olarak karşılandığı zaman dengeli bir psikolojik sözleşme oluşur ve bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı gelişme eğilimi gösterir. Dolayısıyla psikolojik sözleşme ve örgütsel performans arasında örgütsel vatandaşlığın aracı rolü olduğu öngörülmektedir.

1.PSİKOLOJİK SÖZLEŞME

1980’li yıllara baktığımızda işçi ve işveren arasındaki hiyerarşik, bürokratik yapı daha çok babacan bir yapıda olup, örgütlerde çalışanların mevcut ve gelecekteki pozisyonlarının sağlam bir yapıda olduğu görülmektedir. Çalışanlar örgütsel bağlılık ve kabul edilebilir düzeyde olan performansları karşılığında iş güvencesi, sürekli gelişim olanakları, yıllık ücret artışları, ek haklar, eğitim-gelişimle ödüllendirilirken (Sims,1994:373), işverenler başarılı ve yetenekli çalışanlarını başka örgütlere kaptırmayacakları konusunda güven içindeydiler. “Geleneksel” iş paradigmasında, psikolojik sözleşmeyi oluşturan beklentiler “açık ve net”, örgütler ise, “durağan ve tahmin edilebilir” olarak tanımlanmaktaydı (Sims, 1994:373-382). 80’li yılların sonu ve 90’lı yılların başında geleneksel örgüt yapısında dış baskılardan dolayı değişimler göstermesi sonucunda “geleneksel” olarak ifade edilen paradigma temelden sarsılmıştır (Hiltrop, 1995:286).

Günümüzde örgütler, hızla gelişen teknoloji, küreselleşme, yeni yönetim teknikleri ve rekabetin artması gibi birçok sebeple büyük ölçüde değişime uğramış; bu ve buna benzer sebepler sonucu yapıları daha karmaşık hal almıştır. Örgüt yapısında gerçekleşen değişimler ile uzmanlaşmaya olan ihtiyaç ve talep artmış, çalışanlar hem kendilerine hem de buldukları örgütlere karşı yabancılaşmış ve aidiyetleri azalmıştır. Bu hızlı değişimin ardından sadece örgütler değil çalışanların da değişim sürecine başarılı ve hızlı bir şekilde uyum sağlamaları önemlidir. Örgütsel eğilimlerin değişmesi ile işçi-işveren ilişkileri de önemli ölçüde dönüşüme uğramıştır. Günümüzde yaşanan bu hızlı dönüşüm süreciyle birlikte işçi-işveren beklentileri belirsiz bir hal almıştır. Aynı zamanda oluşan bu belirsizlikler, yazılı sözleşmeler üzerinde önemli ölçüde etkileri olan psikolojik sözleşme ile doldurulmaktadır (McGreevy, 2003:191-195). Küreselleşen bilgi ağıyla birlikte; iç ve dış pazarlarda fırsatları yakalama yarışı, rekabet, örgütü ve insan kaynaklarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu rekabet yarışıyla birlikte yeni örgütlenme şekilleri, beklentilerin karşılanmaması sonucunda oluşan hayal kırıklığı yaşayan, iş güvenliği duygusu önemli ölçüde azalan, örgüte bağlılığı ve aidiyeti düşük olan işçiler meydana gelmiştir (Rousseau, 1994:249).

Psikolojik sözleşme kavramı literatürde ilk olarak 1960 yılında Argyris’in “Örgütsel Davranışı Anlamak” isimli kitabında dipnotta; ustabaşı ve işçiler arasındaki gayri resmi ilişki ve bu ilişkinin gelişimini açıklamak amacıyla “psikolojik iş sözleşmesi” şeklinde ifade etmiştir (Türker, 2010:2). 1960 yılında Argyris’in iki fabrikada gerçekleştirdiği mülakatlar ve gözlemlerin ardından psikolojik sözleşmenin oluşumu için; işçinin resmi olmayan örgüt normlarına saygı duyduğu

durumlarda, işçinin çalıştığı iş karşılığında aldığı makul ücret ve iş güvencesi sağlandığı takdirde daha yüksek performans gösterdiklerini öne sürmüştür. Argyris, psikolojik sözleşme kavramının işçilerin performansının artması için ilişkilerin önemine değinmiş fakat kavramı tam olarak adlandırmamıştır. Argyris psikolojik sözleşmenin, fabrikalardaki işçiler ve ustabaşları arasında yazılı olmayan fakat performansa dayalı olduğunu fark eden ve iş alanlarında uygulanmasını sağlayan ilk kişidir (Argyris, 1960:21). İlk tanımlarda psikolojik sözleşme, bireylerin beklentilerinin yanında örgütün beklentilerine de yer verilmiştir.

Levinson'nun 1962 yılında gerçekleştirmiş olduğu çalışmada psikolojik sözleşmeyi, örgüt ve çalışanların karşılıklı beklentilerinin toplamından oluşan yazılı olmayan sözleşme olarak tanımlamıştır. Levinson ve Argyris psikolojik sözleşmeyi, ikili ilişkilerin yönetilmesini sağlayan karşılıklı beklentiler şeklinde ifade etmişlerdir (Levinson, 1962:20).

Kotter'e göre psikolojik sözleşmeyi işçi ve işveren arasında üstü kapalı, sözle ifade edilmeyen, birbirlerinden almayı ve vermeyi bekledikleri psikolojik yönlü anlaşma olarak tanımlamıştır (Kotter, 1973:93).

Schein göre psikolojik sözleşme, işçi ve işveren arasındaki etkileşimli ilişkiden kaynaklandığını belirtmiş ve bunların yazılı olmayan karşılıklı beklentiler olarak tanımlamaktadır (Schein,1980:13). İşçi ve işveren arasındaki karşılıklı anlayış, iş güvenliği karşılığında kuruma olan bağlılığın ve sadakatin verileceği şeklinde olmuştur

1989 yılında Rousseau'nun gerçekleştirdiği çalışmada, tanımlamaların bütün olarak değerlendirilmesi ve kavranmasının güç olduğunu ve beklentilerin farklı aktörler çerçevesinden birbirinden ayrı değerlendireceğini belirtmiştir. Rousseau, psikolojik sözleşmeyi işçi perspektifinden ele almış ve işçinin işvereniyle karşılıklı yükümlülükleri şeklinde tanımlamıştır. Başka bir ifade ile Rousseau, çalışanı konunun merkezine oturtan perspektifi ile daha dar bir tanımlama yapmıştır.

Psikolojik sözleşme tanımı, işçi ve işveren hedeflerine göre örgüt içinde ve örgütler arası farklılık gösterebilmektedir (Tetrick, 1994:91). Örneğin bir kurumda işverenin psikolojik sözleşmesi sınırlar ötesi görevlendirmeyi gerektirirken, başka bir birey de bir takım ek ödemeler beklemektedir.

Çalışma – ücret ilişki dengesi olarak ifade edilen işlemsel sözleşmeler, çalışanın görev tanımında belirtilen yükümlülükleri yerine getirip sıkı çalışması karşılığında yüksek ücret, kariyer imkânları gibi dönüş almak olarak ifade edilmektedir. Ekonomik mübadele temelli olan işlemsel sözleşmeler, iyi tanımlanmış, kapalı uçlu, kısa dönemli ve örgüte katkı sağlanması durumunda maddi olarak ödüllendirilmeye odaklanmaktadır (Rousseau, 1995:5). Çalışana adil ödeme yapıldığı sürece çalışan kendini yüksek performans göstermeye zorunlu hisseder. İlişkisel sözleşmeler işlemsel sözleşmelerin zıttı olup, sosyal mübadele temelli, açık uçlu, daha uzun bir süreyi kapsamaktadır. Bağlılık, destek, sosyoduygusal faktörleri barındırmaktadır (Organ, 1998:57) İş güvencesine karşın çalışan bağlılığı ilişkisel psikolojik sözleşme olarak ifade edilmektedir. Mesleki gelişime destek olunan, çalışanın işverenin desteğini yanında ve örgüte bağlı hissetmeleri ilişkisel psikolojik sözleşme ile açıklanmaktadır (Rousseau, 1995:6).

2.ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

1983 yılında Organ tarafından öne sürülen örgütsel vatandaşlık davranışı tanımı, örgütün ödül sisteminde net bir şekilde tanınmayan fakat örgütün etkin çalışmasını destekleyen davranışlar bütünü olarak ifade eder. Yani, örgütsel vatandaşlık

davranışı işçilerin örgüte bir bütün olarak olumlu katkıları şeklinde özetlenebilir (Arnold, 1986:4).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tanımlarında belirtilmeyen ve yapılmaması durumunda cezai sorumluluk doğurmayan, bireysel tercihler sonucu gösterilen davranışlar olarak ifade edilebilir. Bunu bir örnek ile şu şekilde açıklayabiliriz; bir örgütte çalışan üst düzey bir performans göstermesine rağmen, örgüte yeni katılan çalışanların adaptasyonu veya işlerin öğretilmesi noktasında gerekli özeni göstermekte çekimser durabilir veya örgüte katkı sağlamak adına hiçbir çaba göstermeyebilir. Bahsi geçen çalışan örneğinde kişinin performansı yüksek olsa da örgütsel vatandaşlığının oldukça düşük olduğunu söylenebilir. Aynı örgütte başka bir çalışan örneğini ele alalım; performans olarak yeterli düzeyde ve gerektiği takdirde fazla mesaiye kalıyor, örgüte yeni katılanların oryantasyon sürecine destek olur, örgütün gelişmesi için yenilikleri kuruma entegre etme eğilimindedir, örgütün her faaliyetine katılmaya özen gösteriyordur. Ele aldığımız bu iki örnekten yola çıkarak performans yönünden denk olmalarına karşın ikinci örnekteki çalışanın, örgütsel vatandaşlık davranışının oldukça yüksek olduğunu söyleyebiliriz (Podsakoff, 2000:513).

Katz'a göre örgüt başarısının sağlanması için çalışanlar tarafından dikkate alınması gereken üç nokta vardır. Bunlar; çalışanların işe zamanında gelmeleri, çalışanların görevlerini kendilerinden beklenildiği gibi yapmaları ve örgüt lehine olan sözleşme dışı davranışları gönüllü olarak yapmalarıdır (Çetin, 2003:19). Örgütler çalışanlarından, içten bir şekilde işi aksatmadan çalışmalarını, titiz ve de dakik olmalarını, denetlenmedikleri anlarda da kurallara uymalarını, çalışma arkadaşlarına yardım etmelerini, ek görevler almaktan geri durmamalarını ve tüm bunları gönüllü olarak yapmalarını beklemektedirler ki bu davranışlar da örgütsel vatandaşlık davranışları olarak sıralanmaktadır (Buluç, 2008:579). Örgütsel vatandaşlık davranışları çalışanlar ile birimlerin koordinasyonunu ve örgüt kaynaklarının doğru şekilde kullanılmasını sağlayan davranışlardır (Tokgöz, 2013:64-65).

İlk olarak, 1938 yılında Chester Barnard tarafından biçimsel rollerin ötesindeki davranışlar olarak ortaya konmuş ve bu davranışlara örgütte duyulan ihtiyaç da irdelenmiştir (Öcel, 2009:4). Barnard, örgüt ile ilgili analizlerinde işçilerin gönüllü katılım ve çalışmalarının önemini ortaya koymuştur. Gönüllülük olumlu hareketleri meydana getiren zihinsel yönlendirilişler olarak tanımlanmış ve yetenek, etkinlik, katılım gibi kavramlardan farkı da ortaya konmuştur (Çıtak, 2010:68). Barnard, gönüllülüğün yoğunluğunun ve derecelerinin farklılaşabileceğini vurguladıktan ve açıkladıktan sonra katkıda bulunma gönüllüklerinin farklı olabileceğini ve sabit bir durumun aranmaması gerektiğini ortaya koymuştur (Çıtak, 2010:68-69).

Katz ve Kahn'ın 1966 yılında yayınladıkları "Örgütlerin Sosyal Psikolojisi" adlı kitaplarında örgüte katılma, zamana uyma, verilen görevleri eksiksiz yerine getirme ve rol dışı davranışlara dikkat çekmiş ve biçimsel rollerin etkinliğini biçimsel rollerin sağlayacağını belirtmişlerdir. Biçimsel rol davranışlarının ilerisine geçerek biçimsel olmayan davranışlarla örgütsel uyumun ortaya çıkmasına etkili olduklarını da ortaya koymuşlardır (Çelik, 2007:89). Bütün dünyayı etkisi altına alan, geniş ölçekte ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik değişmelerin arttığı 1980'li yıllar; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının ilk olarak kullanıldığı dönemdir (Demirel, 2009:130).

1980'li yıllar, örgütlerin çalışanlarının ihtiyaç ve davranışlarına daha fazla önem vermelerinin gerekliliğini fark ettikleri yıllardır (Basım, 2006, s.84). Örgütsel Vatandaşlık davranışı kavramının kullanımını ilk olarak Dennis Organ ve arkadaşları 1983 yılında yapsa da örgütsel vatandaşlık davranışının kavramsal tanımlaması ilk olarak 1980'li yıllarda

Organ tarafından yapılmıştır. Barnard tarafından yapılan çalışmayı Dennis Organ örgütsel vatandaşlık davranışı için temel olarak kabul etmiş ve Kahn ve Katz'ın ekstra rol davranışı yaklaşım çalışmalarını faydalanmıştır (Bolat, 2008, s.121). Kavram daha sonra Organ tarafından 'iyi asker sendromu' olarak da adlandırılmış ve geliştirilmiştir (Eryürek, 2010:2). Organ örgütsel vatandaşlık davranışını, resmi ödül sisteminde ele alınmayan ve saf dışı bırakılan, ancak bir bütün halinde düşünüldüğünde verimliliği artıran ekstra rol davranışları olarak tanımlar. Organ, bu kavramın tanımlamalarını yapar ve geliştirir, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışını beş boyutta inceleyerek derin bir analize tabi tutar. Boyutlar ise; nezaket, özgecilik, sivil erdem, vicdanlılık ve centilmenlik olarak sıralar (Kabataş, 2010:27).

3.ÖRGÜTSEL PERFORMANS

1977 yılında Khandawalla örgütsel performansı, "organizasyonun bütün olarak bir şeyi gerçekleştirmedeki başarısı" şeklinde tanımlamaktadır. Yani örgütsel performans tanımını birey veya grubun performansı veya başarısı olarak değil, örgütte bulunan bütün bireylerin ve grupların ortak başarısı olarak nitelendirir (Özşahin, 2011:43). Örgüt performansı, aynı zamanda çevresel koşulları ve globalleşmenin getirilerini yerine getirmenin ve örgütün stratejik hedeflere ulaşmanın de bir ölçüsüdür (Çolak, 2012:87). Örgütsel performans, örgütün belirlenen amaçlarına yönelik ne kadarına ulaşabildiği, örgütün nerede olduğunun, önceden belirlenmiş amaçlara ve hedeflere ne derece yaklaşıldığının, rakiplere oranla ne derece performans artışı sağlandığının göstergesidir (Cingöz, 2011:146). Örgütsel performans, örgütün diğer örgütlere karşı bünyesinde barındırdığı rekabetçi gücü olarak da değerlendirebiliriz. Örgüt için yaşamsal önemi olan; kaynakların yönetilmesi, kapasitenin artırılması, satın almalar, var olan kaynakların mal ve hizmete dönüştürülmesi gibi işletme performansında liderlerin büyük rol oynadıklarını belirtebiliriz. Çünkü bunlar işletme performansını doğrudan etkileyen büyük önemi bulunan konulardır (Zhu, 2005:39-52). Örgütsel performans, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik pazar paylarında meydana gelen büyüme, satış ve karlılığa ek olarak örgütün genel stratejik amaçlarındaki başarı olarak değerlendirilir (Kaplan, 2014:175-192). Örgütsel performans, bir örgütün stratejisi, bulunduğu sektör içindeki rekabet ortamı, rekabet avantajı ve sürdürülebilirliği için izleyeceği yolların seçimi, uygulanması, değerlendirilmesi ve karar verme süreçlerinin toplamı olarak ifade edebiliriz. Örgütsel performansın ölçümü için "Kimin açısından performans?" sorusunun sorulması gerektiğini belirtmektedir (Khandawalla,1977:571). İşçiler, örgütün toplumdaki imajını ve kendilerine nasıl davranıldığını performans kriteri olarak değerlendirirken; örgüt, karlılık ve büyüme oranlarını performans kriteri olarak değerlendirmektedir. Toplum açısından baktığımızda örgütsel performans, ihtiyaç duyulan mal veya hizmetin etkin üretimiyle ilgiliyken; müşteriler açısından bakıldığında, mal veya hizmetin düzgün bir şekilde zamanında ulaştırılması olarak değerlendirilir (Özşahin, 2011:43). Örgütsel performans; etkililik, yenilik, etkenlik, iş hayatının kalitesi, verimlilik, kalite, sürekli iyileştirme ve karlılık gibi performans boyutlarının maksimum düzeyde birleşimi sonucunda tam olarak etkisini gösterecektir (MacKenzie, 1997:136-137).

Örgütlerin performanslarının ölçümünde iki yöntem kullanılmaktadır; Öznel ve Nesnel Performans ölçekleri. Öznel ölçekler örgütlerin kendi performanslarını diğer kurumlar ile karşılaştırması şeklinde gerçekleştirilirken (Golden, 1992), Nesnel ölçekler kurumların performans boyutunu kesin ölçütleri baz almaktadır (Cronin, 1988:125). Gerçekleştirilmiş çalışmalarda her iki ölçek türü arasında yüksek korelasyon türü olduğun sonucunu göstermektedir (Robinson,1988:43-60).

Nitel Performans, Nitelik kurumun hizmetlerini satın alan müşteri veya bağışçıların istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasını öncelikli amaç edinmiş çalışanların isteklerine bağlı çok boyutlu ele alınması gereken soyut bir kavramdır. Nitel örgütsel performans çalışmayla ilgili olmaktan çok stratejik bir konudur (Lai, 2003:1). Global dünyanın değişen rekabet şartlarında kurumlar nitel (finansal olmayan) performans ölçütlerinin de (memnuniyet, kalite, itibar vb.) kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir. Örneğin; bir dernek veya vakfın itibarı, güvenilirliği günümüzde bağış yapacak kişi veya kurumlar açısından oldukça önemli kriterlerdir.

Nicel Performans Özel sektör ve kamuda bu nicel performans; kar artışı, kar marjı, satış artışı; pazar payı ve yatırım karı gibi ölçütlerdir. Nicel Örgütsel Performans ölçümü pek çok kişiye bağlıdır ve bir üretim yöneticisinin direkt kontrolünü aşan çok sayıda faktörle ilişkili halindedir (Kathura, 2001:460). Araştırmalar, kurumlardaki ortak etik değerlerin Örgütsel Performansı etkilediğini göstermiştir. Örgütsel başarı, bir örgütün etik standartları kurum çalışanlarınca geniş ölçüde paylaşıldığında gelişir (Hunt, 1989:79-90). Sivil toplum kuruluşlarında bu ölçütler; bireysel bağışlar, kurumsal bağışlar, bağış miktarı, bağışçı kitlesi ve potansiyeli, bunların kurumun toplumsal fayda yaratması noktasında yatırıma dönüştürülmesi gibi kavramlar açısından ele alınmaktadır.

4.PSİKOLOJİK SÖZLEŞME VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ÖRGÜTSEL PERFORMANSA ETKİSİ

4.1. Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi

1938 yılında Chester Barnard'ın değindiği psikolojik sözleşme tanımına göre, işçilerin sosyal, psikolojik vb. ödülleri elde etmek için örgütsel hedeflere sadakat konusunda ikna edilmesi gerektiği görülmektedir. Değişen şartlar ve incelemelerde işçinin beklentilerinin uzun süreli istihdam ve terfiden çok daha önemli olduğu fark edilmiş. Geniş bir tanıma göre işçi ve işveren arasındaki yazılı anlaşmada belirtilmeyen, konuşulmayan, karşılıklı algı ve beklentilerdir (İşçi, 2010:11). Yani bir işçi işe başlarken örgüt ile gerçekleştirilen yazılı sözleşmenin yanı sıra psikolojik sözleşme de imzalamaktadırlar. Psikolojik sözleşme, duygusal tabanlı karşılıklı beklentilerden oluşan yazılı olmayan sözleşme çeşididir.

Organ'a göre Psikolojik sözleşmenin yapısı örgütsel vatandaşlık davranışı yazını ile iş sözleşmesi yazını arasında bir köprü oluşturmaktadır. Psikolojik sözleşme inançlardan oluşmakta ve bu karşılıklı yükümlülükler dair inançlar ister çalışan tarafından görülsün ister yönetici tarafından görülsün, yönetici ve çalışan ilişkisine saygı olarak bir psikolojik sözleşme oluşturmaktadır. Her iki tarafta bu iş ilişkisinde ortak bir psikolojik sözleşme süreci oluşturur (Mimaroğlu, 2008:99).

Psikolojik sözleşmenin ilişkisel boyutu örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişki içindedir. İşçiler ekonomik endişelerden uzak, bütünüyle kuruma duydukları duygusal bağ ile gönüllü olarak örgütsel vatandaşlık davranışı gösterirler. Örgütsel vatandaşlık davranışı psikolojik sözleşmeden kaynaklı, informel bir ilişki sonucunda doğmaktadır. İşçilerin kurumlarına duydukları güven, psikolojik sözleşmenin temelini oluşturmaktadır. Güveni sarsan bütün davranışlar karşılıklı ihanet olarak görülür ve psikolojik sözleşme ihlali olarak değerlendirilir (Çelik, 2007:117).

Psikolojik sözleşme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin anlaşılması, iş ilişkisi içindeki karşılıklılık aracılığı ile olmaktadır. Psikolojik sözleşme iş ilişkisinin karşılıklılık kısmına değinirken, örgütsel vatandaşlık davranışı

ise bireyin sorumluluğundan fazlasını vermesine değinir. Kısacası psikolojik sözleşmenin sağlıklı olması için karşılıklı beklentilerin karşılandığı zaman oluşur. Bunun doğal sonucu olarak örgütsel vatandaşlık davranışı gelişir, çalışanın kurumda kalması ve işlerini kendinden beklenildiğinden fazlasını gönüllü olarak yerine getirir, kuruma bağlılık ve motivasyonu artar, kuruma üst düzey katkı sağlamayı hedefler. Bu dengenin tam olarak kurulamaması durumunda hem birey hem kurum açısından psikolojik sağlığın bozulması, verimsizlik, işe gelmeme, işten ayrılma niyetinin ortaya çıkması, katkıda azalma gibi durumlar ortaya çıkar (Schein, 1980:45).

Psikolojik sözleşme çalışanın iş sözleşmesindeki bazı inançları ve sözleşmeye ilişkin davranışlarını etkilemektedir. Dolayısıyla kurum tarafından kendinden beklenenleri ne kadar yerine getirdiği psikolojik sözleşme ile ilgili durum ile örgütsel vatandaşlık davranışını da etkileyecektir. Daha farklı bir ifadeyle ise, psikolojik sözleşmenin yerine getirildiği algısı, çalışanda örgütsel vatandaşlık davranışını da pekiştirmektedir. Psikolojik sözleşmenin bu açıdan daha çok kuruma yönelik vatandaşlık davranışını etkilediği düşünülmektedir. Bu da eğer birey psikolojik sözleşmenin ihlalini algılıyorsa bunu örgüte olan katkısını düşürerek cevap vermekte, dolayısıyla azalmış vatandaşlık davranışı göstermektedir (Rousseau, 1989:121- 139).

Psikolojik sözleşmeleri ilişkisel olan işçilerin daha fazla sivil erdem davranışı göstereceklerini ileri sürer. Psikolojik sözleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışları karşılıklı temelli ve sosyal mübadele ilişkisi sonucu ortaya çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı kuramın temelini de psikolojik sözleşmedeki gibi istihdam ilişkilerindeki karşılıklı alma-verme dengesi yani değişim olduğunu düşünürlerse, örgütsel vatandaşlığın geliştiği düşüncesi temeline dayanmaktadır. Bu sebeple bu iki kavram birbirinden ayrı düşünülemez. Araştırmacılar bu bulguyu destekler nitelikte psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine pozitif etkisine değinmektedir. (Guest ve diğerleri, 1996:96).

Psikolojik sözleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı ile anlamlı ve pozitif yönlü etkilediği görülmüştür (Turnley, 2003:897).

Başka bir araştırma sonucuna göre ise çalışanların psikolojik sözleşme türünün çalışanın kuruma örgütsel vatandaşlık davranışı sağlayıp sağlamadığını ve ne ölçüde etkileyebileceğine değinmişlerdir. İşçi-işveren arasında ilişkisel psikolojik sözleşme gerçekleştiğinde çalışanlar örgüt kültürüne daha fazla yatırım yaparlar ve bu davranışlarının çalışma arkadaşları ve örgüt ile ilişkilerine fayda sağlayacağını düşünürler. Örgüt kültürü dışında ilişkisel psikolojik sözleşme kişiler arasındaki ilişkiye odaklanır. Rousseau işveren ile güçlü bir ilişkisel psikolojik sözleşme yönelimine sahip olan çalışanların iş yerinde daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyeceğini öne sürdü. Van Dyne da benzer şekilde işverenleri ile ilişkisel psikolojik sözleşme yönelimi olan çalışanların daha güçlü örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediklerini tespit etmişlerdir (Oppenheim, 2008:27).

4.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Performansı İlişkisi

Örgütsel vatandaşlık davranışının hem örgüt hem de örgütsel performans üzerindeki pozitif etkisi 1980’li yıllardan bu yana araştırmacıların dikkatini çekmektedir (Özdevecioğlu, 2003:117). Son zamanlarda örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel performansı arttıracığı yönünde bir fikir vardır. Organ, Örgütsel vatandaşlık davranışını biçimsel olarak ödül sisteminde dikkate alınmayan, örgütsel fonksiyonların bütün olarak etkinliğini destekleyen, gönüllülüğe dayalı bireysel davranışlar olarak tanımlar. Daha sonra Örgütsel Vatandaşlık Davranışını araştırma konusu yapan araştırmacılar örgütsel

performansı da arttıracığı yönünde ifade etmişlerdir (Gügerçin, 2015:65).

Podsakoff ve MacKenzie, örgütsel vatandaşlık davranışının kurumsal performansı arttırmaya etkin olduğunu belirtmişlerdir. Sosyo-teknik bir sistem olan örgütsel vatandaşlık davranışı örgütte sosyal tarafını “yağlamakta” yani kişiler arasındaki sürtünmeyi azaltmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı ne kadar bireysel olarak görülse de ekip üyelerine, yöneticilere, müşterilere ve dolayısıyla kuruma katkı sağlar. Yöneticileri tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğinin fark edildiğini düşünen işçiler, örgütte kazançların adil paylaşıldığını düşünecek ve daha fazla vatandaşlık davranışı göstereceklerdir (Gügerçin, 2015:57). Gerçekleştirilen çalışma sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından centilmenlik ile örgütsel performans arasında olumlu çıktılar olduğunu göstermiştir (Şanal, 2013:24).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel performans ilişkisini irdeleyen çalışmalarda genel olarak pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel performans ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif ilişki olduğunu gösteren çalışmalar da mevcuttur (Podsakoff, 2002:514).

Örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutlarının bireysel bazda iş performansı ile etkili olduğunu ve duygusal bağlılığın iş performansı üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Çekmecelioğlu, 2007:47-57). Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt ve birey etkinliğini arttırdığını belirtmiştir. Yüksek örgütsel vatandaşlık davranışının yüksek performansı sağladığını bulgulamışlardır (Hassan, 2011:124).

1994 yılında Podsakoff ve Mackenzie Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel performans ilişkisiyle ilgili iki farklı araştırma içeren çalışma gerçekleştirmiştir. İlk araştırma sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışının yöneticilerin örgütsel performans algıları üzerinde odaklanılmıştır. Araştırma sonucuna göre müdürler çalışanların performanslarını değerlendirirken örgütsel vatandaşlık davranışını dikkate almamışlardır. İkinci çalışmada ise örgütsel vatandaşlık davranışı grup performansı ilişkisine odaklanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem ve centilmenlik boyutları ile örgütsel performans boyutları arasında pozitif yönlü ilişki olduğu, yardım etme davranışı ile örgütsel performans arasındaki ilişkide negatif yönlüdür (Gügerçin, 2015:67). Gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel performans ilişkisi için genel geçer sonuçlar ortaya konulamamaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel performans ilişkisiyle ilgili yazında pozitif yönlü bulgular bulunsa da kavramlar arasında fikir birliği bulunmamakta bu sebeple de araştırılmaya değer olduğu sonucuna ulaşılmaktadır (Turnipseed, 2005:15).

4.3. Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Performans İlişkisi

İşverenlerin, kurumlarında çalışan işçileri ile aralarında oluşan psikolojik sözleşme, onların davranışlarını etki etmektedir. Tarafların taleplerinin karşılıklı olarak karşılandığı zaman dengeli bir psikolojik sözleşme, oluşur ve bununla birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı gelişme eğilimi gösterir. Bu şekilde işçi bulunduğu kuruma fayda sağlamaya devam etmek isteyecek, bağlılık ve motivasyonu artacaktır. Beklentilerin karşılanmama durumunda yani psikolojik sözleşme dengesinin sağlanmadığı durumlarda bireyin işe sağladığı katkıda azalma, verimsizlik, performans düşüşü, işe gelmeme

hatta işten ayrılma gibi olumsuzluklar oluşmaktadır (Ulaş, 2004:76).

1960 yılında Argyris'in iki fabrikada gerçekleştirdiği mülakatlar ve gözlemlerin ardından psikolojik sözleşmenin oluşumu için; işçinin resmi olmayan örgüt normlarına saygı duyduğu durumlarda, işçinin çalıştığı iş karşılığında aldığı makul ücret ve iş güvencesi sağlandığı takdirde daha yüksek performans gösterdiklerini öne sürmüştür. Argyris, psikolojik sözleşme kavramının işçilerin performansının artması için ilişkilerin önemine değinmiş fakat kavramı tam olarak adlandırmamıştır (Mimaroglu, 2008:15).

Psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini düşünen işçilerin performanslarında düşme, kuruma bağlılıklarında azalma, iş değiştirme konusunda cesaretleneceklerdir (Arslan, 2004:67).

Psikolojik sözleşmeler günümüz istihdam ilişkilerinde önemli bir yer tutmaktadır. İşe başlarken gerçekleştirilen bireysel iş sözleşmeleriyle birlikte işe ve işveren ile ilgili zihninde oluşturduğu boyutların incelenmesi ile tutum ve örgütsel performansa katkısını belirlenmesinde önem taşımaktadır. Bu tutumların kavranması, işçi ve işverenin sağlıklı bir iş ilişkisi yürütmeleri açısından oldukça önemlidir (Erkan, 2017:55).

Kurumdaki uygulamaların çalışanlara eşit uygulandığı düşünülüğünde yani eşitlik algısına olumlu karşılık vereceklerdir, bu durumun tersinin oluşması halinde olumsuz tepki verdiklerini, adaletsizlik algısının ortaya çıkması örgüte karşı duyarsızlaşmayı ortaya çıkardığını ifade etmişlerdir. Aynı zamanda etkili liderlerin kurumda oluşan bütün gelişim ve değişimlerden çalışanları haberdar etmeleri, edilmediği takdirde bunun psikolojik sözleşme ihlali sayılacağı ve bu durumdan dolayı örgütsel performansında zarar göreceği belirtilmiştir (Aykanat,2014:77).

Psikolojik sözleşme ihlali söz konusu olduğu durumlarda işçide işten ayrılma niyeti meydana gelir. Psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini düşünen işçinin örgüte olan güveni sarsılmış, yoğun stres içindedir ve son çare olarak işten ayrılma eğiliminde bulunacaktır. Bu durum hem işçinin performansını hem de örgütsel performans verimliliğini olumsuz yönde etkileyecektir (Koçak, 2018:1118).

İşveren vaatlerinin yerine getirilmesi (işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme) ile işçi vaatlerinin yerine getirilmesi (işlemsel ve ilişkisel psikolojik sözleşme) arasındaki ilişkiyi çalışan tutumlarında (memnuniyet, bağlılık, motivasyon vb.) gösteren davranışlara psikolojik sözleşme olarak adlandırılır. Karşılıklılık ve sosyal mübadele kavramlarına dayanan bu pazarlığın kendi tarafını tutarsa, bu çalışanları memnun, kararlı ve motive edecek ve böylece pazarlığın kendi taraflarını koruyarak karşılık vereceklerdir. Başka bir ifade de ise çeşitli insan kaynakları uygulamaları (kaynak sağlama, geliştirme, ödüller, terfi vb.) ve örgütsel performans (etkinlik, verimlilik, geliştirme, yenilik, kalite vb.) arasındaki ilişkiyi ifade eder. Yüksek performans insan kaynakları uygulamaları ise psikolojik sözleşme yerine getirilmesi nedeniyle örgütsel performansı etkiler (Katou, 2013:572).

4.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının, Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Performans Arasındaki İlişkide Farklılaştırıcı Rolü

Bir işçinin örgüte bağlılığının artması ve performans yüksekliği için sadece imzalanan iş sözleşmeleri yeterli olmamaktadır. Çalışanın örgüte bağlılığını arttırmada önemli olan şey psikolojik sözleşmelerdir. Psikolojik sözleşmelerin ihlali veya bozulması ile örgütsel bağlılık, örgütsel performans, örgütsel vatandaşlık davranışı zedelenmektedir (Tangz, 2006:299).

İşçinin, iş sözleşmesi dışında psikolojik sözleşme oluşturmama durumunda örgüte faydalı olmamakta, görev bilinci gelişmemekte, motivasyonu düşerek örgütsel performansını etkilemekte, iş tatmini ve bağlılığı gelişmemekte olup günümüzde örgütler için çok önemli olduğu düşünülen örgütsel vatandaşlık davranışının da oluşmadığı öne sürülmektedir (Vos, 2005:41).

Örgütte psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğini hissedenen işçi güvensizlik, öfke, adaletsizlik düşüncesi ile kurumdan ayrılma niyetinin artmakta, düşük örgütsel performans sergilemekte, örgütsel vatandaşlık davranışını da olumsuz olarak etkilenmektedir. Bu gibi durumlarda ilişki psikolojik sözleşme, işlemsel psikolojik sözleşmeye dönüşebilmektedir (Rousseau, 2004:125).

5. ARAŞTIRMA METODOLOJİ

5.1. Araştırma Amacı

Araştırmanın bu bölümde, araştırmanın tasarlanması, veri toplama yöntemleri ile araştırmaya dâhil olma kriterleriyle ilgili bilgiler bulunmaktadır. Araştırmanın amacı, eğitim ile ilgili Sivil Toplum Kuruluşlarındaki çalışanlara, psikolojik sözleşme ve örgütsel performans ilişkisinde örgütsel vatandaşlığın farklılaştırıcı rolü üzerine etkisini ortaya koymaktır. Bu ana çerçeveye ek olarak İstanbul ilinde bulunan eğitim ile ilgili Sivil Toplum Kuruluşu çalışanlarının demografik özelliklerine göre psikolojik sözleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel performans boyutlarında farklılık olup olmadığını öğrenmek bulunmaktadır. Sivil Toplum Kuruluşları çalışanları üzerinde psikolojik sözleşme, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel performans boyutlarını ortaya koyması açısından bu çalışma önem taşımaktadır. Buna benzer bir çalışmanın Sivil Toplum Kuruluş alanında daha önce gerçekleştirilmemiş olması da çalışmaya önem kazandırmaktadır.

Araştırma, Ocak 2020 – Mart 2020 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olup İstanbul il sınırlarında, çalışma alanı eğitim olan Sivil Toplum Kuruluşu çalışanlarına uygulanmıştır.

5.2. Araştırma Evreni ve Anakütle

Araştırma yapılacak derneklerin listelerine Dernekler Dairesi Başkanlığı'nın internet sitesinden ulaşılmıştır. Derneklerin yerel olması hesaba katılarak çalışma İstanbul ili ile sınırlandırılmış olup eğitim alanında faaliyet gösteren dernekler baz alınmıştır. T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü internet sitesinden Derneklere İlişkin İstatistikler kısmına girilerek İllere ve Faaliyet Alanlarına Göre Dernekler listelenmiştir. Bu listeye göre, Türkiye'de Eğitim Araştırma Derneklerinin sayısı 6.137 olarak belirlenmiştir. İstanbul'da eğitim amaçlı kurulan derneklerin sayısı ise 600'dür. Eğitim Araştırma Dernekleri kendi içerisinde iki kategoride değerlendirilmiş; Örgün ve Yaygın Eğitim Alanlarında Faaliyet Gösteren Dernekler ile Eğitim Alanında Araştırma Yapan Dernekler olmak üzere isimlendirilmiştir. Bu bağlamda İstanbul'da eğitim amaçlı derneklerden 251'i örgün ve yaygın eğitim alanında faaliyet gösterirken, 349'u Eğitim Alanında Araştırma Yapan Dernekler olarak faaliyet göstermektedirler. Çalışmada yerel derneklerin eğitim faaliyetleri baz alındığından örgün ve yaygın eğitim alanında faaliyet gösteren dernekler evrene dâhil edilmiştir. Örgün ve yaygın eğitim alanında faaliyet gösteren derneklerin (251 dernek) iletişim bilgileri incelendiğinde ise, 251 dernekte; 132 tanesinin telefon numarasına, hepsinin (251 tanesinin) adres bilgisine, 161 tanesinin web adresine ve 81 tanesinin e-posta adresine, ulaşılabilmektedir. Toplamda 251 derneğin, sadece 38'nin (%15); adres, telefon, e-posta adresi 28 ve web

sayfası bilgilerinin tamamına ulaşılabilmektedir. Bunlar yine de teyit edilmeye muhtaç bilgilerdir. Anket online ortamda hazırlandığı ve uygulandığı için derneklerden ancak 81 tanesine gönderilebilmiştir. Covid-19 pandemi süreci sokağa çıkma yasağı sebebiyle kurumlar ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilememiştir. Derneklerden 97 tanesinin çeşitli iletişim bilgisi olmasına karşın birçoğunun iletişim bilgilerinden kendilerine ulaşılamamıştır. Telefonla ya da e-posta adresi ile kendilerine ulaşılan bazı dernekler ya geri dönüş yapmamışlar ya da süreci devamlı oyalayarak araştırmanın sonuçsuz kalmasına sebep olmuşlardır. İletişim bilgileri olan bu derneklerden telefon bilgileri olanlar farklı zamanlarda aranmış, e-posta adresi olanlara e-posta atılarak tekrar tekrar hatırlatmalarda bulunulmuştur. Telefon bilgisi olmayıp sadece e-posta adresine ulaşılan derneklere ise yine farklı zamanlarda e-posta atılmış ve geri dönüş yapılması istenmiştir. Tüm bunlara karşın anketlere yanıt vermemişlerdir. Geri dönüş alınma oranının düşük olmasında Covid-19 sebebiyle kısa çalışma modelinde çalışılması, evden çalışılması, kurumların personellerine ücretsiz izin kullandırmaları vb. sebeplerin etkili olduğu düşünülmektedir.

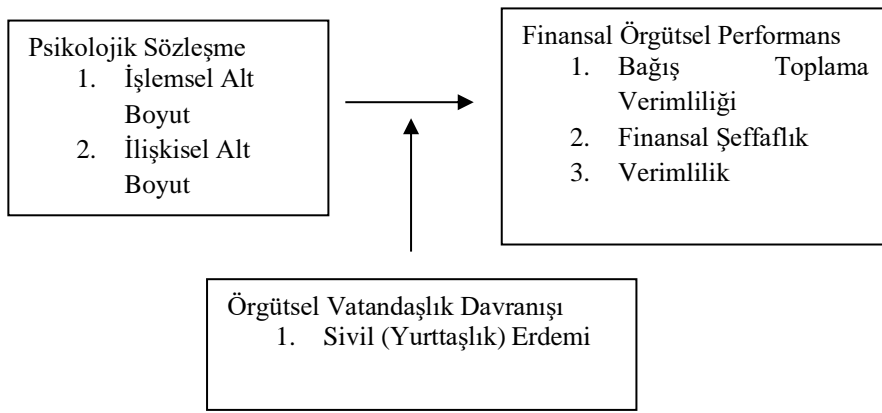
Araştırma yapılacak vakıfların listelerine T.C. Vakıflar Genel Müdürlüğü internet sitesinden ulaşılmıştır. Vakıfların incelenirken, İstanbul ili ile sınırlandırmış olup eğitim alanında faaliyet gösteren vakıflar baz alınmıştır. T.C. Vakıflar Genel Müdürlüğü internet sitesinden sırasıyla Vakıf İşlemleri ana başlığının altında bulunan Vakıf İstatistikleri kısmına girilerek yeni vakıflar tarafından yıl içinde gerçekleşen faaliyetlerin, gider büyüklüğüne göre sektöre göre listelenmiştir. Bu listeye göre, eğitim ana başlığı altında bulunan 1355 vakıf belirlenmiştir. Eğitim alanında faaliyet gösteren vakıfların (1355 vakıf) iletişim bilgileri incelendiğinde ise, 1355 eğitim ile ilgili vakıftan; 255 tanesinin e-posta adresi bulunmamaktadır, 1100 tanesinin e-posta adresleri bulunmakta olup 17 tanesinin e-posta adresi hatalı, eksik veya e-posta bilgisi yerine web sayfası bilgisi bulunmaktadır. 287 e-posta adresi kişilerin şahsi veya 29 kendi iş yerlerine e-posta adresleridir. 63 tanesi kurum içerisinde bulunan herhangi bir departman veya dışarıdan hizmet alınan kurumlara aittir. Bu bilgiler şöyledir; 28 tanesi muhasebe departmanı, 6 tanesi finans departmanı, 19 tanesi hukuk departmanı, 4 tanesi sekreteryaya, 3 tanesi müşavirlik, 3 tanesi de denetim birimlerine aittir. 15 tane vakıf e-posta bilgisinde Darüşşafaka Vakfı çalışanlarına ait e-posta adresleri bulunmaktadır. Tüm bu verilerden sonra online anket iletilen vakıf sayısı 718 tanedir. Vakıflar içinde bu ulaşılan veriler kontrol edilmeye muhtaç bilgilerdir. Anket online ortamda hazırlandığı ve uygulandığı için vakıflardan ancak 718 tanesine gönderilebilmiştir. Covid-19 pandemi süreci sokağa çıkma yasağı sebebiyle kurumlar ile yüz yüze görüşme gerçekleştirilememiştir. Çalışmada ana kütleyi İstanbul'da bulunan Sivil Toplum Kuruluşları oluşturmaktadır. Derneklere ilişkin veriler T.C. İçişleri Bakanlığı Sivil Toplumla İlişkiler Genel Müdürlüğü internet sitesinden, vakıflar ile ilgili veriler ise T.C. Vakıflar Genel Müdürlüğü internet sitesinden ulaşılmıştır. Kurumların web sayfalarından e-posta adresleri bulunan dernek ve vakıfların toplamı 799 adettir. Dernek ve vakıflarda çalışan sayılarını gösteren bilgiler mevcut olmadığı için ortalama çalışan sayısına ulaşmak için; “dernek kuruluşunda 7 kişi olma şartı” olması dolayısıyla ortalama çalışan sayımızı 7 kişiyi baz alarak hesaplama gerçekleştirilecektir. Online anket ilettiğimiz 81 dernekte ortalama 7 çalışan olduğunu baz alırsak, ortalama 567 kişi çalışmaktadır.

Vakıflar için ise; TÜSEV'in hazırladığı kılavuzuna göre “Yeni Vakıfların Kurucuları gerçek şahıslar veya tüzel kişiler olabilir. Vakıf kurucularının sayısında herhangi bir sınırlama olmayıp bir veya birden fazla kurucu olabilir. Yabancılar, Türkiye’de, hukukî ve fiilî mütakabiliyet esasına göre yeni vakıf kurabilirler.” Bu bilgiye istinaden vakıf organlarını da göz önünde bulundurarak ortalama 10 kişi kişiyi baz alarak hesaplama gerçekleştirilecektir. Online anket ilettiğimiz 718

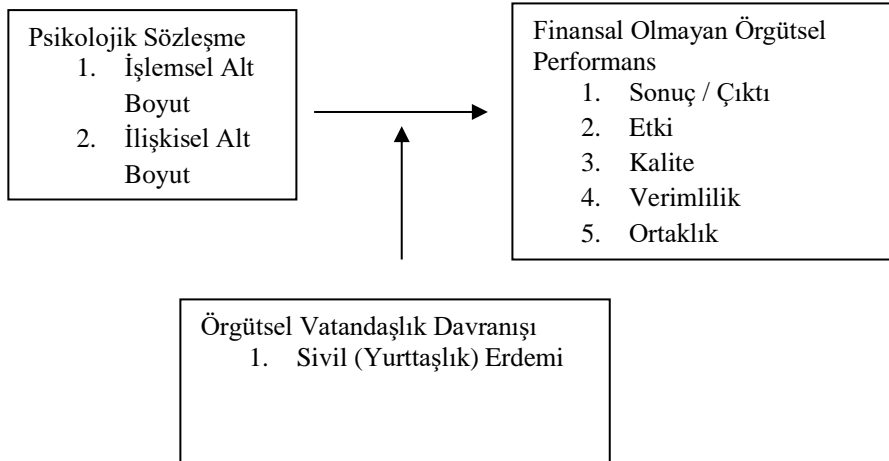
vakıfta ortalama 10 çalışan olduğunu baz alırsak, ortalama 7180 kişi çalışmaktadır. “Genellemem için Gerekli Örneklem Sayısı” başlıklı tabloda 8500 kişilik ana kütleyi temsil eden %95 güvenilirlik sayısı ve evrenin homojen olduğu kabulü için gerekli örneklem sayısı 136’dır (Saruhan Ş. Özdemirci A. 2016:199). Buna göre, toplanan anket sayısı 203 olduğundan örneklemin ana kütleyi temsil edeceği düşünülmektedir.

5.3. Araştırma Modeli

Araştırmada İstanbul’da bulunan eğitim ile ilgili Sivil Toplum Kuruluşu çalışanlarının psikolojik sözleşme ile örgütsel performans üzerindeki etkisi varsayımına dayanarak Şekil 1 ve Şekil 2’de bulunan modeller geliştirilmiş ve buna yönelik hipotezler oluşturulmuştur.



Şekil 1: Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Örgütsel Performans İlişkisi Modeli



Şekil 2: Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Finansal Olmayan Örgütsel Performans İlişkisi Modeli

Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Örgütsel Performans modeli Şekil 1 ve Şekil 2’deki gibi gösterilmektedir. Şekil 1’deki modele göre psikolojik sözleşme 2 alt boyut, örgütsel vatandaşlık davranışı 1 boyuttan ve finansal örgütsel performans 2 boyuttan oluşmaktadır. Şekil 2’deki modele göre psikolojik sözleşme 2 alt boyut, örgütsel vatandaşlık davranışı 1 boyuttan ve finansal olmayan örgütsel performans 5 boyuttan oluşmaktadır.

5.4. Araştırma Hipotezleri

Araştırmada Şekil 1’deki modele göre “finansal örgütsel performans” bağımlı değişken, “Psikolojik Sözleşme” bağımsız değişken ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ise farklılaştırıcı değişken olarak belirlenmiş olup, hipotezler bu doğrultuda kurulmuştur. Araştırmada Şekil 2’deki modele göre “finansal olmayan örgütsel performans” bağımlı değişken, “Psikolojik Sözleşme” bağımsız değişken ve “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı” ise farklılaştırıcı değişken olarak belirlenmiş olup, hipotezler bu doğrultuda kurulmuştur. Bu doğrultuda finansal örgütsel performans tablosu için oluşturulan hipotezler:

Ana hipotezler;

H1: Psikolojik sözleşmenin finansal örgütsel performansa etkisi vardır.

H2: Örgütsel vatandaşlık davranışının finansal örgütsel performans üzerinde etkisi vardır. Buna göre oluşan alt hipotezler;

H3: Psikolojik sözleşme ve finansal örgütsel performans ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının farklılaştırıcı rolü vardır. Finansal olmayan performans için oluşturulan hipotezler:

H4: Psikolojik sözleşmenin finansal olmayan örgütsel performansa etkisi vardır. Buna göre oluşan alt hipotezler;

H5: Örgütsel vatandaşlık davranışının finansal olmayan örgütsel performans üzerinde etkisi vardır.

H6: Psikolojik sözleşme ve finansal olmayan örgütsel performans ilişkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının farklılaştırıcı rolü vardır.

6. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

6.1. Araştırmaya Ait Demografik Veriler

Araştırmaya katılan ve anketi dolduranların; %55,2’si kadın, %44,3’ü erkek ve %0,5’i belirtmek istemiyorum seçeneğini işaretlemişlerdir. Katılımcılardan %56’sı evli, %40’u bekâr ve diğer seçeneğini işaretleyenler %3’tür. Deneklerin %0,5’i ilköğretim, %0,5’i ortaöğretim, %14,8’i lise, %7,4’ü ön lisans, %52,2’si lisans, %22,7’si ise yüksek lisans ve %2’si doktora mezunudur. Ankete katılanların aldıkları maaş aralıklarını incelediğimizde ise ortaya çıkan sonuç şu şekildedir: %1’i 2000 TL ve altı, %38,9’u 2001 TL - 4000 TL, %25,1’i 4001 TL - 6000 TL, %15’3’ü 6001 TL – 8000 TL, %9,4’ü 8001 TL – 10.000 TL ve %10,3’ü 10.001 TL ve üzeridir. Deneklerin haftalık çalışma incelendiğinde ise; %29,6’sı 45 saat altı, %40,9’u 45 saat ve %29,6’sı 45 saat üzeridir. Ankete katılanların kıdem yılları ise şu şekildedir; %51,7’si 1-5 yıl, %23,6’sı 6-10 yıl, %9,9’u 11-15 yıl, %5,9’u 16-20 yıl ve %8,9’u 20 yıl üzeridir.

6.2. Psikolojik Sözleşme Ölçeği

Bu araştırmada ilk bölümde Millward ve Hopkins (1998) tarafından geliştirilmiş olan ve 2008 yılında Mimaroglu tarafından Türkçe’ye çevirisi yapılarak doktora tezinden kullanılan 17 sorudan oluşan psikolojik sözleşme ölçeği kullanılmıştır. Anket iki boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar 1-10 arasındaki sorular psikolojik sözleşmenin işlemsel alt boyutu, 11-17 arasındaki sorular ise ilişkisel alt boyutunu ölçmektedir. Bu ankette 5’li likert ölçeği olarak yapılandırılmış ve deneklerin algılama düzeylerine göre “1” kesinlikle katılmıyorum, “2” katılmıyorum, “3” kararsızım, “4” katılıyorum, “5” kesinlikle katılıyorum olarak değerlendirmeleri istenmiştir.

6.3. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği (Sivil Erdem Boyutu)

Deneklerin, örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini ölçmek için Podsakoff ve diğerleri (1990) tarafından oluşturulmuş ve 2008 yılında Mimaroglu tarafından Türkçe'ye çevirisi yapılarak doktora tezinden kullanılan 24 maddelik ölçeğin özgecilik, sportmenlik, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem olmak üzere beş alt boyutu bulunmaktadır. Çalışmada veri toplamayı kolaylaştırmak adına anketin madde sayısını sınırlandırmak amacı ile sadece 4 maddelik sivil erdem boyutu kullanılması tercih edilmiştir. Bu ankette 5'li likert ölçeği olarak yapılandırılmış ve deneklerin algılama düzeylerine göre "1" kesinlikle katılmıyorum, "2" katılmıyorum, "3" kararsızım, "4" katılıyorum, "5" kesinlikle katılıyorum olarak değerlendirilmeleri istenmiştir.

6.4. Örgütsel Performans Ölçeği

Mohammed Aboramadan (2016) tarafından geliştirilmiş olan 30 sorudan oluşan örgütsel performans ölçeği, Türkçe tercüme sürecinin ardından araştırmada kullanılmıştır. Bu boyutlar 1-10 arasındaki sorular örgütsel performansın finansal alt boyutunu, 11-30 arasındaki sorular ise örgütsel performansın finansal olmayan alt boyutunu ölçmektedir. Bu ankette 5'li likert ölçeği olarak yapılandırılmış ve deneklerin algılama düzeylerine göre "1" kesinlikle katılmıyorum, "2" katılmıyorum, "3" kararsızım, "4" katılıyorum, "5" kesinlikle katılıyorum olarak değerlendirilmeleri istenmiştir.

6.5. Örgütsel Performans Ölçeğinin Tercüme Süreci

Araştırmada online anket yöntemi ile veri toplamak için kullanılan örgütsel performans ölçeği, önceden yurt dışında gerçekleştirilen çalışmalarda geçerliliği test edilmiş ve kullanılmıştır. Dolayısıyla bu araştırma için Türkçe'ye tercüme edilmiş haliyle uygulama gerçekleştirilme ihtiyacı doğmuştur. Tercüme sürecinden önce, ölçeği oluşturup, geçerliliğini ortaya koyan araştırmacılar ile e-posta yolu ile iletişime geçilerek Türkçe'ye tercüme sürecine geçilmiştir. Araştırmada kullanılan 30 maddelik örgütsel performans ölçeği "Back Translation Method" ile tercüme edilmiştir. Tercüme sürecindeki her bir madde için, yabancı dil bilgisi geçerliliği kabul gören sınavlar ile belgelenmiş 3'ü İngilizce öğretmeni, 1 kişisi hem yabancı uyruklu hem İngilizce öğretmeni olan toplamda 4 kişi tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Orijinal metin (İngilizce) halinden yapılan 4 farklı tercüme için, 30 madden için alanında uzman iki akademisyen tarafından en uygun bulunanlar tek bir ölçek listesi haline getirilmiştir. Türkçeye çevirisi uygun bulunan maddelerin yer aldığı liste 2 Türkçe öğretmeni tarafından dil bilgisi ve anlatım yönünden incelenmiştir. Daha sonra son halini alan maddeler için 4 kişi tarafından, birbirlerinden bağımsız olarak tekrar İngilizce'ye tercüme edilmiştir. Birbirine anlamca denkliği onaylanan çeviriler uygun bulunan maddeler ile Sivil Toplum Kuruluşunda çalışanlardan oluşan 15 kişilik bir grup ile pilot bir çalışma ile çevirilerin anlaşılabilirliği kontrol edilmiştir. Uygunluğu tespit edilen maddelerin Türkçe çevirileri ankette kullanılmıştır.

7. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

7.1. Faktör Analizi

Bu araştırmada, psikolojik sözleşme, örgütsel performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeklerinin faktör analizleri yapılmıştır.

0,60'ın altındaki değerlerin geçerliliğini yitirmiş olarak görüldüğü, 0,60-0,70 arasındaki değerlerin geçerli kabul edildiği, 0,70-0,80 arasındaki değerlerin orta derecede geçerli olduğu, 0,80-0,90 arasındaki değerlerin iyi derecede geçerli

sayıldığı, 0,90-1 arasındaki değerlerin ise mükemmel bir geçerliliğe sahip olduğu KMO (Kaiser-Mayer Olkin) kat sayısı ve Bartlett küresellik testi sonuçlarına göre (Altındağ, 2011, s.93);

Psikolojik sözleşme için KMO değeri 0,767 ve örgütsel vatandaşlık davranışı için KMO değeri 0,757, finansal örgütsel performans için KMO değeri 0,831 ve finansal olmayan örgütsel performans için KMO değeri 0,922'a ulaşılmıştır. Aşağıda bulunan Tablo 1'de KMO ve Bartlett's Test Sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 1: KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

KMO ve Bartlett's Test	Psikolojik Sözleşme	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Finansal Örgütsel Performans	Finansal Olmayan Örgütsel Performans
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,767	0,757	0,831	0,922
Approx. Chi-Square	994,645	222,879	695,102	2581,767
Bartlett's Test of Sphericity	435 .000	6 0	45 .000	190 .000

Psikolojik sözleşme, KMO değeri 0,70-0,80 arasında olduğundan; psikolojik sözleşme ölçeği maddeleri orta derecede geçerli ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bartlett testi sig. değeri 0,000 çıktığından yani 0,05 in altında olduğu için psikolojik sözleşme ölçeği verilerinin faktör analizine uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Örgütsel vatandaşlık davranışı, KMO değeri 0,70-0,80 arasında olduğundan; örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği maddeleri orta derecede geçerli ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bartlett testi sig. değeri 0,000 çıktığından yani 0,05 in altında olduğu için örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği verilerinin faktör analizine uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Finansal örgütsel performans, KMO değeri 0,80-0,90 arasında olduğundan; finansal örgütsel performans ölçeği maddeleri iyi derecede geçerli sayıldığı ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bartlett testi sig. değeri 0,000 çıktığından yani 0,05 in altında olduğu için örgütsel performans ölçeği verilerinin faktör analizine uygun olduğunu söyleyebiliriz.

Finansal olmayan örgütsel performans, KMO değeri 0,90-1 arasında olduğundan; finansal olmayan örgütsel performans ölçeği maddeleri mükemmel bir geçerliliğe sahip ve anlamlı bir ilişki olduğu söylenebilir. Bartlett testi sig. değeri 0,000 çıktığından yani 0,05 in altında olduğu için örgütsel performans ölçeği verilerinin faktör analizine uygun olduğunu söyleyebiliriz.

7.2. Psikolojik Sözleşme Faktör Analizi

Gerçekleştirilen ilk faktör analizi sonucunda açıklayıcılık oranı %55 ve 4 faktör çıkmıştır. Ancak kontrol sonucunda görülmüştür ki 3.,4. ve 17. sorularının hangi faktör altında olduğu anlaşılmadığından bu sorular çıkartılmış ve faktör analizi tekrarlanmıştır. İkinci faktör analizi sonucunda 4 faktör çıkmıştır ve açıklayıcılık oranı yükselerek %60 olmuştur. İkinci faktör analizi sonucunda 10. sorunun hangi faktöre ait olduğu belli olmadığı için bu soru çıkartılmış ve faktör analizi tekrarlanmıştır. Üçüncü faktör analizi sonucunda açıklayıcılık oranı %63'e yükselmiş olup, 4 faktörden oluştuğu gözlemlenmiştir. Oluşan faktörler şu şekildedir; 1.faktör: 9-13-14-15-16, 2.faktör: 1-5-6-7, 3.faktör: 11-12 ve 4.faktör: 2-8 sorularına ulaşılmıştır.

Ardından güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve 5. sorunun güvenilirliği bozduğu görülmüştür. 5.soru atılarak, güvenilirlik testi tekrarlanmıştır. Tekrarlanan güvenilirlik testinden sonra 2.sorunun güvenilirliği bozduğu görülmüş ve çıkartılmıştır. Güvenilirlik testi üçüncü kere tekrarlanmış ve 1.sorunun güvenilirliği bozduğu görülmüş ve çıkartılmıştır. Güvenilirlik testi sonucunda 6-7-8-9-11-12-13-14-15 ve 16. sorularına ulaşılmıştır.

En son tekrarlanan faktör analizi sonucunda açıklayıcılık oranı %66,616'a yükselmiş ve 3 faktörden oluştuğu gözlemlenmiştir. Oluşan faktörler; 1.faktör: 9-13-14-15-16, 2.faktör: 11-12 ve 3.faktör: 6-7 maddeleri şeklindedir. Her bir ifadenin güvenilirliği Cronbach's Alpha ile değerlendirilmiştir. Psikolojik sözleşme, açıklayıcılık oranı % 66,616 ve ölçeğin tamamının güvenilirlik analizi sonucu 0,631 ulaşılmıştır.

Faktör analizi sonucunda 3 faktör çıkmıştır. Bunun sonucunda her bir faktör için güvenilirlik analizi detayları; 1. faktör için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirliği 0,744, 2.faktör için güvenilirlik değeri 0,791, 3. faktör için güvenilirlik değeri 0,784 çıkmıştır ve bu değerler faktörlerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 2: Psikolojik Sözleşme Faktör Analizi Sonuçları

İfade No	İfade Adı	Güvenilirlik (Cronbach's Alpha Değeri)		
9	Çalıştığım kurumda kariyer planım açık bir şekilde belirlenmiştir.	0,636	0,206	0,125
13	Bu kurumda kendimi takımın bir parçası gibi hissediyorum.	0,539	0,27	-0,243
14	Bu kurumun, çalışanların emeklerinin karşılığını verdiğini düşünüyorum.	0,833	-0,188	-0,036
15	Sıkı çalıştığım takdirde bu kurumda terfi edebilme imkânım vardır.	0,717	0,201	0,024
16	Bu kurumda sonuna kadar çalışırım.	0,727	-0,017	-0,151
11	Hizmet sürem ve hedeflere ulaşmak için gösterdiğim çaba karşılığında bu kurumda yükselmeyi bekliyorum.	-0,051	0,918	0,023
12	Bu kurumda ilerlemeyi bekliyorum.	0,287	0,854	0,009
6	Bu kuruma bağlılığım sözleşmemde yer alan maddelerle sınırlıdır.	-0,069	0,06	0,899
7	Sadece işimin gereklerini yerine getiriyorum.	-0,026	-0,03	0,893

Ölçekten Çıkarılan Sorular

1	Bu işi sadece para için yapıyorum.
2	Net olarak belirlenmiş iş saatleri içinde çalışmayı tercih ederim.
3	Kurumumda her şeye karışmamak önemlidir.
4	Fazla mesai için ek ücret almayı bekliyorum.
5	Kuruma sadece işimi yapmak için geliyorum.
8	Gelecekte alacağım hak ve menfaatler (emeklilik, sağlık güvencesi vb.) karşılığında bu kuruma %100 katkıda bulunmaya hazırım.
10	Sadece kısa dönemli iş hedeflerine ulaşmak için çalışıyorum.
17	Çalıştığım kurumda her şeye fazlasıyla karışırım.

Tablo 2'de; faktörler, çıkarılan ifadeler, faktörlerin alfa değerleri, ortalama, standart sapma ve ifadelerin açıklayıcılık düzeyi belirtilmektedir:

7.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analizi

Örgütsel Vatandaşlık davranışı için gerçekleştirilen ilk faktör analizi sonucunda KMO sonucuna bakılmış ve faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür. Daha sonra anti-image 0,500 üzerinde çıkmıştır. Ve tüm sorular tek faktör altında toplandığı görülmüştür ve açıklayıcılık oranı % 60,755 oranındadır. Ardından güvenilirlik testi yapılmış, Cronbach's Alpha değeri 0,778 olarak bulunmuştur.

Tablo 3: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Faktör Analizi Sonuçları

İfade No	İfade Adı	Güvenilirlik (Cronbach's Alpha Değeri)
18	Çalıştığım kurumdaki değişiklikleri takip ederim.	0,735
19	Önemli ancak katılımı zorunlu olmayan toplantılara katılırım.	0,79
20	Kurum imajını iyileştirmeye yarayan ancak katılımı zorunlu olmayan etkinliklere katılırım.	0,817
21	Kurum içi ilanlar, memolar vb. yayınları takip etmeye çalışırım.	0,774
Ölçekten Çıkarılan Sorular		
Çıkarılan Soru Yok		

Tablo 3' te; faktörler, çıkarılan ifadeler, faktörlerin alfa değerleri, ortalama, standart sapma ve ifadelerin açıklayıcılık düzeyi belirtilmektedir.

7.4. Finansal Örgütsel Performans Faktör Analizi

Finansal örgütsel performans için gerçekleştirilen ilk faktör analizi sonucunda KMO ve Barlett's test sonuçlarına bakılmış olup faktör analizine uygun olduğu anlaşılmıştır. Daha sonra anti-image değerine bakılmış ve 0,500 üzerinde olduğundan sorun olmadığı anlaşılmıştır. Daha sonra 2 faktör çıktığı gözlenmiştir. Buna göre 1.faktör: 5-6-7-8-9-10 ve 2.föktörde ise 1-2-3-4 sorular çıkmıştır. Bunun sonucunda her bir faktör için güvenilirlik analizine geçilmiştir. İlk faktör için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ilk faktörün güvenilirliği 0,824 çıkmıştır ve bu değer bu faktörün güvenilir olduğunu göstermektedir. Daha sonra ikinci faktör için güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve 0,729 değerinde ulaşılmış olup kabul edilebilir değerde olduğu görülmüştür. Toplam açıklayıcılık oranı % 55,489'dir.

Tablo 4'te faktörler, çıkarılan ifadeler, faktörlerin alfa değerleri, ortalama, standart sapma ve ifadelerin açıklayıcılık düzeyi belirtilmektedir:

Tablo 4: Finansal Örgütsel Performans Faktör Analizi Sonuçları

İfade No	İfade Adı	Güvenilirlik (Cronbach's Alpha Değeri)
5	Kurumum muhasebe ve mali raporlama konularında uluslararası standartlara uygun hareket eder.	0,812 0,018
6	Kurumum, finansal kayıtları doğru ve güncel olarak sunar.	0,802 0,155
7	Kurumum, nitelikli bağımsız müşavirler tarafından denetlenen yıllık finansal raporlarımı beyan eder.	0,752 0,14
8	Kurumum talepte bulunan bağışçılarına doğru ve zamanında hazırlanmış finansal raporları sunar.	0,608 0,382

9	Kurumum, kendi projelerini arzulan sonuçlara ulaşabilmesi için yeterli finansal kaynaklar ile destekler.	0,532	0,336
10	Kurumum faaliyetlerin ve projelerin giderlerini takip ederek bütçenin denk olmasını sağlar.	0,615	0,401
1	Kurumum etkili bağış toplamak için teklifler yapar.	0,100	0,827
2	Kurumum, var olan kaynaklarını daha fazla kaynak oluşturmak için kullanır.	0,198	0,626
3	Kurumumun kaynak yaratma önerileri, bağışçılar tarafından büyük oranda olumlu karşılık görür.	0,169	0,831
4	Kurumum, kaynak yaratma giderlerini olabildiğince azaltır.	0,186	0,554

Ölçekten Çıkarılan Sorular

Çıkarılan Soru Yok

7.5. Finansal Olmayan Örgütsel Performans Faktör Analizi

Finansal olmayan örgütsel performans için gerçekleştirilen ilk faktör analizi sonucunda 4 faktör çıkmıştır. 1.faktör: 1-2-3-6-7-8-9-10-11-12-13, 2.faktör: 17-18-19-20, 3.faktör: 14-15-16 ve 4.faktör: 4-5 ulaşılmıştır. Bunun sonucunda her bir faktör için güvenilirlik analizine geçilmiştir. 1. faktör için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirliği 0,933, 2.faktör için güvenilirlik değeri 0,845, 3. faktör için güvenilirlik değeri 0,857 ve 4. faktör için güvenilirlik değeri ise 0,735 çıkmıştır ve bu değerler faktörlerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Toplam açıklayıcılık oranı % 68,944'dir.

Tablo 5: Finansal Olmayan Örgütsel Performans Faktör Analizi Sonuçları

İfade No	İfade Adı	Güvenilirlik (Cronbach's Alpha Değeri)			
1	Kurumumun faaliyetleri, hedef kitlenin gelişimini sağlama noktasında olumlu sonuçlar verir.	0,538	0,374	0,094	0,519
2	Kurumumun faaliyetleri birbiriyle ilişkili çok sayıda konuya aynı anda olumlu etki eder.	0,517	0,44	0,019	0,463
3	Kurumum yaptığı faaliyetlerle hedef kitlesini memnun eder.	0,553	0,359	0,028	0,510
6	Kurumum, faaliyetlerinde planlanan çıktılarını elde etmek için doğru becerilere sahip, deneyimli personeli işe alır.	0,658	0,35	0,187	0,175
7	Kurumumun, faaliyetlerin hedeflerine ulaşması için belirlenen takvime göre hareket eder.	0,706	0,128	0,212	0,298
8	Kurumumun faaliyetleri, belirlenmiş ürün ve hizmetleri sunar.	0,761	0,072	0,105	0,080
9	Kurumumun faaliyetleri, genel hedeflere ulaşma noktasında katkı sağlar.	0,809	0,157	0,161	0,241
10	Kurumumun faaliyetleri, toplum üzerinde başarılı doğrudan etkilere sahiptir.	0,743	0,336	0,088	0,166
11	Kurumumun faaliyetleri, toplum üzerinde başarılı dolaylı etkilere sahiptir.	0,66	0,366	0,050	0,073
12	Kurumumun faaliyetleri sonucunda uzun vadeli etkiler yaratmakta ya da sosyal, ekonomik ve teknolojik düzeyde başarılı olur.	0,601	0,408	0,246	0,221
13	Kurumum, faaliyetlerinde ortak akla dayalı iş birliğini benimsemektedir.	0,566	0,503	-0,012	0,117
17	Kurumum, faaliyetlerin tamamlanmasında kalite sistemlerine ve standartlarına uygun hareket eder.	0,274	0,742	0,098	0,186
18	Kurumum, yenilikçi hizmetler ve projeler sunmaktadır.	0,357	0,727	0,142	0,238
19	Kurumumun paydaşları, kurum bünyesindeki faaliyetlerden memnundurlar.	0,28	0,727	0,199	0,122
20	Kurumumun, toplumla güçlü ilişkileri vardır.	0,131	0,7	0,251	0,136
14	Kurumum, bünyesindeki faaliyetler için kendisine yerel ortaklar bulabilir.	0,208	0,063	0,835	0,058
15	Kurumum, bünyesindeki faaliyetler için uluslararası ortaklar bulabilir.	0,14	0,327	0,810	0,030

16	Kurumum, bünyesindeki faaliyetler için özel sektörden ortaklar bulabilir.	0,053	0,133	0,877	0,123
4	Kurumumun faaliyetleri, gönüllülerin gelişimine olumlu katkılar sağlar.	0,138	0,293	-0,032	0,821
5	Kurumum, finansal olmayan kaynaklarını çıktılara çevirmek için uygun faaliyetler gerçekleştirir.	0,306	0,031	0,343	0,756

Ölçekten Çıkarılan Sorular

Çıkarılan Soru Yok

Tablo 5'te; faktörler, çıkarılan ifadeler, faktörlerin alfa değerleri, ortalama, standart sapma ve ifadelerin açıklayıcılık düzeyi belirtilmektedir.

7.6. Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın güvenilirliği ile tüm ölçekler Cronbach's Alpha tekniği ile test edilmiş olup ilgili Tablo 6'da gösterilmektedir.

Psikolojik sözleşme ölçeğinde; ilk faktör analizi sonucunda 3., 4. ve 17. sorularının hangi faktör altında olduğu anlaşılmadığından bu sorular çıkartılmış ve faktör analizi tekrarlanmıştır. İkinci faktör analizi sonucunda 10. sorunun hangi faktöre ait olduğu belli olmadığı için bu soru çıkartılmış ve faktör analizi tekrarlanmıştır.

Ardından güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve 5. sorunun güvenilirliği bozduğu görülmüştür. 5.soru atılarak, güvenilirlik testi tekrarlanmıştır. Tekrarlanan güvenilirlik testinden sonra 2.sorunun güvenilirliği bozduğu görülmüş ve çıkartılmıştır. Güvenilirlik testi üçüncü kere tekrarlanmış ve 1.sorunun güvenilirliği bozduğu görülmüş ve çıkartılmıştır. Güvenilirlik testi sonucunda 6-7-8-9-11-12-13-14-15 ve 16. sorularına ulaşılmıştır.

En son tekrarlanan faktör analizi sonucunda açıklayıcılık oranı %66,616'a yükselmiş ve 3 faktörden oluştuğu gözlemlenmiştir. Ölçeğin tamamının güvenilirlik analizi sonucu 0,631 ulaşılmıştır.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda bütün soruların tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Ardından gerçekleştirilen güvenilirlik testi ile Cronbach's Alpha değerinin 0,778 olduğu görülmüştür.

Finansal örgütsel performans ölçeğinde 2 faktör çıktığı gözlenmiş olup bunun sonucunda her bir faktör için güvenilirlik analizine geçilmiştir. İlk faktör için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ilk faktörün güvenilirliği 0,824 çıkmıştır ve bu değer bu faktörün güvenilir olduğunu göstermektedir. Daha sonra ikinci faktör için güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiş ve 0,729 değerinde ulaşılmış olup kabul edilebilir değerde olduğu görülmüştür.

Finansal olmayan performans ölçeğinde ilk faktör analizi sonucunda 4 faktör çıkmıştır. Bunun sonucunda her bir faktör için güvenilirlik analizine geçilmiştir. 1. faktör için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirliği 0,933, 2.faktör için güvenilirlik değeri 0,845, 3. faktör için güvenilirlik değeri 0,857 ve 4. faktör için güvenilirlik değeri ise 0,735 çıkmıştır ve bu değerler faktörlerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Analizler sonucunda Cronbach's Alpha değerlerinin 0,70'in üzerinde olması, araştırmanın güvenilirliğiyle ilgili

Kurum İçi Beklentiler	0,137 0,051	0,126 0,072	0,237 (**) 0,001	1						
Bağlılık	-0,086 0,223	-0,031 0,661	-0,116 0,101	0,021 0,762	1					
Örgütsel Vatandaşlık	0,267 (**) 0,000	0,282 (**) 0,000	0,340 (**) 0,000	0,165 (*) 0,018	-0,245 (**) 0,000	1				
Kurum İçi Faaliyet	0,535 (**) 0,000	0,433 (**) 0,000	0,394 (**) 0,000	0,080 0,263	-0,117 0,100	0,390 (**) 0,000	1			
Yenilik-Kalite	0,559 (**) 0,000	0,445 (**) 0,000	0,296 (**) 0,000	0,027 0,700	-0,069 0,326	0,237 (**) 0,001	0,706 (**) 0,000	1		
Ortaklar	0,355 (**) 0,000	0,391 (**) 0,000	0,125 0,075	0,235 (**) 0,001	-0,087 0,215	0,143 (*) 0,042	0,373 (**) 0,000	0,417 (**) 0,000	1	
Verimlilik	0,413 (**) 0,000 203	0,410 (**) 0,000 203	0,340 (**) 0,000 203	0,154 (*) 0,028 203	-0,035 0,618 203	0,359 (**) 0,000 203	0,584 (**) 0,000 203	0,475 (**) 0,000 203	0,290 (**) 0,000 203	1

N: 203, *p<0.05, **p<0.01

Korelasyon analizi sonucu çıkan bütün faktörlerin birbiriyle olan ilişkilerini gösteren değerler Tablo-8'de görülmektedir. Bu değerleri incelediğimizde;

Finansal örgütsel performansın finansal şeffaflık boyutu ile kaynak geliştirme boyutu ilişkisinde, orta seviyede, %99 anlamlılık düzeyinde, pozitif bir ilişki vardır ($r=,487$, $p<0,01$). Sonuç olarak, Finansal örgütsel performansın finansal şeffaflık boyutu arttıkça kaynak geliştirme boyutu da artış göstermektedir. $Sig=0,000<0,05$ olduğu için finansal şeffaflık boyutu ile kaynak geliştirme boyutu ilişkisinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

8. REGRESYON ANALİZLERİ

8.1. Psikolojik Sözleşmede Algılanan Kariyerin, Finansal Örgütsel Performansta Finansal Şeffaflık Boyutuna Etkisi

Tablo 8: Psikolojik Sözleşmede Algılanan Kariyerin, Finansal Örgütsel Performansta Finansal Şeffaflık Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F
	.250(a)	.062	.058	13.389
	B	Beta	T	Sig
(Sabit)	3.676		20.210	.000
Psikolojik Sözleşmede	.184	.250	3.659	.000
Algılanan Kariyer				

Bağımlı Değişken: Finansal Örgütsel Performansın Finansal Şeffaflık Boyutu

Hipotez: Psikolojik sözleşmede algılanan kariyerin, finansal örgütsel performansta finansal şeffaflık boyutuna etkisi

vardır.

Tablo 2’de psikolojik sözleşmede algılanan kariyerin, finansal örgütsel performansta finansal şeffaflık boyutuna etkisi açıklamak için yapılan regresyon analiz sonuçları gösterilmektedir.

Bağımsız değişkenimiz psikolojik sözleşmenin algılanan kariyer boyutunun, bağımlı değişken olan finansal örgütsel performansın finansal şeffaflık boyutuna pozitif etkisi bulunmaktadır ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade eder ($p=,000<0,05$ olduğundan anlamlıdır).

Finansal örgütsel performansın finansal şeffaflık boyutunun %6,2’si, psikolojik sözleşmede algılanan kariyer algısı tarafından açıklanmaktadır ($R=0,250$, $R^2=0,062$). Ve araştırma modeli; “(finansal örgütsel performans finansal şeffaflık düzeyi)= $3,676+0,184*$ (psikolojik sözleşme algılanan kariyer algısı)” biçimindedir.

Bu bulgulara göre, hipotezimiz kabul edilmiştir.

8.2.Psikolojik Sözleşmede Algılanan Kariyerin, Finansal Örgütsel Performansta Kaynak Geliştirme Boyutuna Etkisi

Tablo 9: Psikolojik Sözleşmede Algılanan Kariyerin, Finansal Örgütsel Performansta Kaynak Geliştirme Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F
	.225(a)	.051	.046	10.762
	B	Beta	T	Sig
(Sabit)	2.879		11.490	.000
Psikolojik Sözleşmede	.227	.225	3.281	.001

Algılanan Kariyer

Bağımlı Değişken: Finansal Örgütsel Performansın Kaynak Geliştirme Boyutu

Hipotez: Psikolojik sözleşmede algılanan kariyerin, finansal örgütsel performansta kaynak geliştirme boyutuna etkisi vardır.

Tablo 9’da psikolojik sözleşmede algılanan kariyerin, finansal örgütsel performansta kaynak geliştirme boyutuna etkisi açıklamak için yapılan regresyon analiz sonuçları gösterilmektedir.

Bağımsız değişken olan psikolojik sözleşme algılanan kariyer boyutunun, bağımlı değişken olan finansal örgütsel performansın kaynak geliştirme boyutuna pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade eder ($p=,001<0,05$ olduğundan anlamlıdır).

Finansal örgütsel performansın kaynak geliştirme boyutunun %5,1’ni, psikolojik sözleşmede algılanan kariyer algısı tarafından açıklanmaktadır ($R=0,225$, $R^2=0,051$). Ve araştırma modeli; “(finansal örgütsel performans kaynak geliştirme düzeyi)= $2,879+ 0,227*$ (psikolojik sözleşme algılanan kariyer algısı)” biçimindedir.

Bu bulgulara göre, hipotezimiz kabul edilmiştir.

8.3.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutunun, Finansal Örgütsel Performansın Finansal Şeffaflık Boyutuna Etkisi

Tablo 10: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sivil Erdem Boyutunun Finansal Örgütsel Performansın Finansal Şeffaflık Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F
	.267(a)	.071	.067	15.466
	B	Beta	T	Sig
(Sabit)	3.386		11.490	.000
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.226	.267	3.933	.000
Sivil Erdem				

Bağımlı Değişken: Finansal Örgütsel Performansın Finansal Şeffaflık Boyutuna

Hipotez: Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunun, finansal örgütsel performansta finansal şeffaflık boyutuna etkisi vardır.

Tablo 10'da örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunun, finansal örgütsel performansta finansal şeffaflık boyutuna etkisi açıklamak için yapılan regresyon analiz sonuçları gösterilmektedir.

Bağımsız değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunun, bağımlı değişken olan finansal örgütsel performansın finansal şeffaflık boyutuna pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade eder ($p=,000<0,05$ olduğundan anlamlıdır).

Finansal örgütsel performansın finansal şeffaflık boyutunun %7,1'i, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu tarafından açıklanmaktadır ($R=0,267$, $R^2=0,071$). Ve araştırma modeli; “(finansal örgütsel performans finansal şeffaflık düzeyi)=3,386+ .226* (örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem düzeyi)” biçimindedir.

Bu bulgulara göre, hipotezimiz kabul edilmiştir.

8.4.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutunun, Finansal Örgütsel Performansın Kaynak Geliştirme Boyutuna Etkisi

Tablo 11: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sivil Erdem Boyutunun Finansal Örgütsel Performansın Kaynak Geliştirme Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F
	.282(a)	.079	.075	17.343
	B	Beta	T	Sig
(Sabit)	2.325		11.490	.000
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.327	.282	4.164	.000
Sivil Erdem				

Bağımlı Değişken: Finansal Örgütsel Performansın Kaynak Geliştirme Boyutu

Hipotez: Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunun finansal örgütsel performansta kaynak geliştirme boyutuna etkisi vardır.

Tablo 11’de örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunun, finansal örgütsel performansta kaynak geliştirme boyutuna etkisi açıklamak için yapılan regresyon analiz sonuçları gösterilmektedir.

Bağımsız değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunun, bağımlı değişken olan finansal örgütsel performansın kaynak geliştirme boyutuna pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade eder ($p=,000<0,05$ olduğundan anlamlıdır).

Finansal örgütsel performansın kaynak geliştirme boyutunun %7,9’u, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu tarafından açıklanmaktadır ($R=0,282$, $R^2 =0,079$). Ve araştırma modeli; “(finansal örgütsel performans kaynak geliştirme düzeyi)=2.325+ .327* (örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem düzeyi)” biçimindedir.

Bu bulgulara göre, hipotezimiz kabul edilmiştir.

8.5. Psikolojik Sözleşme ve Finansal Örgütsel Performans İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlığın Farklılaştırıcı Rolü Ara Değişken Analizi

Tablo 12: Psikolojik Sözleşme, Finansal Örgütsel Performans İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

	B	T	R ²	Düz. R ²	F	P
Bağımsız Değişkenler						
	3,461	15,801				0,000
Psikolojik Sözleşme			0,030	0,026	6,303	
	0,176	2,511				0,013
Bağımsız Değişkenler						
	2,468	8,168				0,000
Psikolojik Sözleşme			0,122	0,113	13,848	0,033
	0,144	2,146				
Örgütsel Vatandaşlık	0,264	4,558				0,000

Bağımlı değişken “Finansal Örgütsel Performans”, $p<0,05$

Hipotez: Psikolojik Sözleşme ve Finansal Örgütsel Performans İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlığın Aracı Rolü bulunmaktadır.

İlk aşamada hiyerarşik regresyon analizinde Psikolojik Sözleşme değişkeni modelde gösterilmektedir. Psikolojik sözleşme modelde tek olarak bulunduğu, Finansal Örgütsel Performansın % 3’ünü açıklamaktadır.

İkinci aşamada ise Örgütsel Vatandaşlık eklenmesi ile model anlamlı hale gelmiştir ($R^2=0,030$; $\Delta R^2=9,2$; $p=0,033$). Modele Örgütsel Vatandaşlık eklenmesi ile %9,2’lik bir değişim olduğu gözlenmiştir.

Yukarıdaki bulgulara göre, hipotezimiz desteklenmektedir.

8.6. Psikolojik Sözleşmede Algılanan Kariyerin, Finansal Olmayan Örgütsel Performansta Kurum İçi Faaliyet Boyutuna Etkisi Vardır

Tablo 13: Psikolojik Sözleşmede Algılanan Kariyerin, Finansal Olmayan Örgütsel Performansta Kurum İçi Faaliyet Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F
	.394(a)	.155	.151	35.928
	B	Beta	T	Sig
(Sabit)	3.098		16.581	.000
Psikolojik Sözleşmede Algılanan Kariyer	.309	.394	5.994	.000

Bağımlı Değişken: Finansal Olmayan Örgütsel Performansın Kurum İçi Faaliyet Boyutu

Hipotez: Psikolojik sözleşmede algılanan kariyerin, finansal olmayan örgütsel performansta kurum içi faaliyet boyutuna pozitif etkisi vardır.

Tablo 13'te psikolojik sözleşmede algılanan kariyerin, finansal olmayan örgütsel performansta kurum içi faaliyet boyutuna etkisini göstermek için gerçekleştirilen regresyon analiz sonuçları gösterilmektedir.

Bağımsız değişken olan psikolojik sözleşme algılanan kariyer boyutunun, bağımlı değişken olan finansal olmayan örgütsel performansın finansal kurum içi faaliyet boyutuna pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade eder ($p=,000 < 0,05$ olduğundan anlamlıdır).

Finansal olmayan örgütsel performansın kurum içi faaliyet boyutunun %15,5'ni, psikolojik sözleşmede algılanan kariyer algısı tarafından açıklanmaktadır ($R=0,394$, $R^2=0,155$). Ve araştırma modeli; “(finansal olmayan örgütsel performans kurum içi faaliyet düzeyi) = $3098 + 0,309 \times$ (psikolojik sözleşme algılanan kariyer algısı)” biçimindedir.

Bu bulgulara göre, hipotezimiz kabul edilmiştir.

8.7. Psikolojik Sözleşmenin Algılanan Kariyer boyutunun, Finansal Olmayan Örgütsel Performansta Yenilik-Kalite Boyutuna Pozitif Etkisi Vardır

Tablo 14: Psikolojik Sözleşmede Algılanan Kariyer, Finansal Olmayan Örgütsel Performansta Yenilik-Kalite Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F
	.296(a)	.088	.083	19.316
	B	Beta	T	Sig
(Sabit)	3.400		17.073	.000
Psikolojik Sözleşmede Algılanan Kariyer	.242	.296	4.395	.000

Bağımlı Değişken: Finansal Olmayan Örgütsel Performansın Yenilik-Kalite Boyutu

Hipotez: Psikolojik sözleşmede algılanan kariyerin, finansal olmayan örgütsel performansta yenilik-kalite boyutuna pozitif etkisi vardır.

Tablo 14'te psikolojik sözleşmede algılanan kariyerin, finansal olmayan örgütsel performansta yenilik-kalite boyutuna etkisini göstermek için gerçekleştirilen regresyon analiz sonuçları gösterilmektedir.

Bağımsız değişken olan psikolojik sözleşme algılanan kariyerin, bağımlı değişken olan finansal olmayan örgütsel performansın finansal yenilik-kalite boyutuna pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade eder ($p=,000<0,05$ olduğundan anlamlıdır).

Finansal olmayan örgütsel performansın yenilik-kalite boyutunun %8,8'ni, psikolojik sözleşmede algılanan kariyer tarafından açıklanmaktadır ($R=0,296$, $R^2=0,088$). Ve araştırma modeli; “(finansal olmayan örgütsel performans yenilik-kalite düzeyi) = $3,400 + ,242 * (\text{psikolojik sözleşme algılanan kariyer algısı})$ ” biçimindedir.

Bu bulgulara göre, hipotezimiz kabul edilmiştir.

8.8. Psikolojik Sözleşmede Algılanan Kariyer, Finansal Olmayan Örgütsel Performansta Verimlilik Boyutuna Etkisi

Tablo 15: Psikolojik Sözleşmede Algılanan Kariyer, Finansal Olmayan Örgütsel Performansta Verimlilik Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F
	.340(a)	.116	.111	26.249
	B	Beta	T	Sig
(Sabit)	2.835		12.215	.000
Psikolojik Sözleşmede Algılanan Kariyer	.329	.340	5.123	.000

Bağımlı Değişken: Finansal Olmayan Örgütsel Performansın Verimlilik Boyutu

Hipotez: Psikolojik sözleşmede algılanan kariyer, finansal olmayan örgütsel performansta verimlilik boyutuna etkisi vardır.

Tablo 15'te psikolojik sözleşmede algılanan kariyer, finansal olmayan örgütsel performansta verimlilik boyutuna etkisini göstermek için gerçekleştirilen regresyon analiz sonuçları gösterilmektedir.

Bağımsız değişken olan psikolojik sözleşme algılanan kariyer boyutunun, bağımlı değişken olan finansal olmayan örgütsel performansın finansal verimlilik boyutuna pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade eder ($p=,000<0,05$ olduğundan anlamlıdır).

Finansal olmayan örgütsel performansın verimlilik boyutunun %11,6'sını, psikolojik sözleşmede algılanan kariyer tarafından açıklanmaktadır ($R=0,340$, $R^2=0,116$). Ve araştırma modeli; “(finansal olmayan örgütsel performans verimlilik düzeyi) = $2835 + ,329 * (\text{psikolojik sözleşme algılanan kariyer algısı})$ ” biçimindedir.

Bu bulgulara göre, hipotezimiz kabul edilmiştir.

8.9. Psikolojik Sözleşmede Kurum İçi Beklentiler, Finansal Olmayan Örgütsel Performansta Ortaklar Boyutuna Etkisi

Tablo 16: Psikolojik Sözleşmede Kurum İçi Beklentiler, Finansal Olmayan Örgütsel Performansta Ortaklar Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F
	.235(a)	.055	.051	11.795
	B	Beta	T	Sig
(Sabit)	3.479		17,378	.000
Psikolojik Sözleşmede Kurum İçi Beklentiler	.182	.235	3,434	.001

Bağımlı Değişken: Finansal Olmayan Örgütsel Performansın Ortaklar Boyutu

Hipotez: Psikolojik sözleşmede kurum içi beklentiler, finansal olmayan örgütsel performansta ortaklar boyutuna etkisi vardır.

Tablo 16’da psikolojik sözleşmede kurum içi beklentiler, finansal olmayan örgütsel performansta ortaklar boyutuna etkisini göstermek için gerçekleştirilen regresyon analiz sonuçları gösterilmektedir.

Bağımsız değişken olan psikolojik sözleşme kurum içi beklentiler, bağımlı değişken olan finansal olmayan örgütsel performansın finansal ortaklar boyutuna pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade eder ($p=,001 < 0,05$ olduğundan anlamlıdır).

Finansal olmayan örgütsel performansın ortaklar boyutunun %5,5’ni, psikolojik sözleşmede kurum içi beklentiler tarafından açıklanmaktadır ($R=0,235$, $R^2 = 0,055$). Ve araştırma modeli; “(finansal olmayan örgütsel performans ortaklar düzeyi) = $3479 + ,182 * (\text{psikolojik sözleşme kurum içi beklentiler algısı})$ ” biçimindedir.

Bu bulgulara göre, hipotezimiz kabul edilmiştir.

8.10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutunun, Finansal Olmayan Örgütsel Performansta Kurum İçi Faaliyet Boyutuna Etkisi

Tablo 17: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sivil Erdem Boyutunun Finansal Olmayan Örgütsel Performansın Kurum İçi Faaliyet Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F
	.390(a)	.152	.147	35.072
	B	Beta	T	Sig
(Sabit)	2.743		11.080	.000
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sivil Erdem	.348	.390	5.922	.000

Bağımlı Değişken: Finansal Olmayan Örgütsel Performansın Kurum İçi Faaliyet Boyutuna

Hipotez: Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunun, finansal olmayan örgütsel performansta kurum içi faaliyet boyutuna etkisi vardır.

Tablo 17’de örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunun, finansal olmayan örgütsel performansın kurum içi faaliyet boyutuna etkisi açıklamak için yapılan regresyon analiz sonuçları gösterilmektedir.

Bağımsız değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunun, bağımlı değişken olan finansal olmayan örgütsel performansın kurum içi faaliyet boyutuna pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade eder ($p=,000<0,05$ olduğundan anlamlıdır).

Finansal olmayan örgütsel performansın kurum içi faaliyet boyutunun %15,2’si, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu tarafından açıklanmaktadır ($R=0,390$, $R^2 =0,152$). Ve araştırma modeli; “(finansal olmayan örgütsel performans kurum içi faaliyet düzeyi)=2.743+ .348* (örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem düzeyi)” biçimindedir.

Bu bulgulara göre, hipotezimiz kabul edilmiştir.

8.11.Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutunun, Finansal Olmayan Örgütsel Performansta Yenilik-Kalite Boyutuna Etkisi

Tablo 18: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sivil Erdem Boyutunun Finansal Olmayan Örgütsel Performansın Yenilik-Kalite Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F
	.237(a)	.056	.051	11.953
	B	Beta	T	Sig
(Sabit)	3.328		12.286	.000
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.223	.237	3.457	.001
Sivil Erdem				

Bağımlı Değişken: Finansal Olmayan Örgütsel Performansın Yenilik-Kalite Boyutuna

Hipotez: Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunun, finansal olmayan örgütsel performansta yenilik-kalite boyutuna etkisi vardır.

Tablo 18’de örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunun, finansal olmayan örgütsel performansın yenilik-kalite boyutuna etkisi açıklamak için yapılan regresyon analiz sonuçları gösterilmektedir.

Bağımsız değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunun, bağımlı değişken olan finansal olmayan örgütsel performansın yenilik-kalite boyutuna pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade eder ($p=,001<0,05$ olduğundan anlamlıdır).

Finansal olmayan örgütsel performansın yenilik-kalite boyutunun %5,6’sı, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem

boyutu tarafından açıklanmaktadır ($R=0,237$, $R^2=0,056$). Ve araştırma modeli; “(finansal olmayan örgütsel performans yenilik-kalite düzeyi)= $3,328 + .223 * (\text{örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem düzeyi})$ ” biçimindedir.

Bu bulgulara göre, hipotezimiz kabul edilmiştir.

8.12. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutunun, Finansal Olmayan Örgütsel Performansta Ortaklar Boyutuna Etkisi

Tablo 19: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sivil Erdem Boyutunun Finansal Olmayan Örgütsel Performansın Ortaklar Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F
	.143(a)	.020	.016	4.182
	B	Beta	T	Sig
(Sabit)	3.422		9.699	.000
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.172	.143	2.045	.042
Sivil Erdem				

Bağımlı Değişken: Finansal Olmayan Örgütsel Performansın Ortaklar Boyutuna

Hipotez: Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunun, finansal olmayan örgütsel performansta ortaklar boyutuna etkisi vardır.

Tablo 19’da örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunun, finansal olmayan örgütsel performansta ortaklar boyutuna etkisi açıklamak için yapılan regresyon analiz sonuçları gösterilmektedir.

Bağımsız değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunun, bağımlı değişken olan finansal örgütsel performansın ortaklar boyutuna pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade eder ($p=.042 < 0,05$ olduğundan anlamlıdır).

Finansal olmayan örgütsel performansın boyutunun % 2’si, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu tarafından açıklanmaktadır ($R=0,143$, $R^2=0,020$). Ve araştırma modeli; “(finansal olmayan örgütsel performans ortaklar düzeyi)= $3,422 + .172 * (\text{örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem düzeyi})$ ” biçimindedir.

Bu bulgulara göre, hipotezimiz kabul edilmiştir.

8.13. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sivil Erdem Boyutunun, Finansal Olmayan Örgütsel Performansta Verimlilik Boyutuna Etkisi

Tablo 20: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Sivil Erdem Boyutunun Finansal Olmayan Örgütsel Performansın Verimlilik Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F
	.359(a)	.129	.125	29.770
	B	Beta	T	Sig
(Sabit)	2.336		7.583	.000
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.400	.359	5.456	.000
Sivil Erdem				

Bağımlı Değişken: Finansal Olmayan Örgütsel Performansın Verimlilik Boyutuna

Hipotez: Örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunun, finansal olmayan örgütsel performansta verimlilik boyutuna etkisi vardır.

Tablo 20’de örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunun, finansal olmayan örgütsel performansta verimlilik boyutuna etkisi açıklamak için yapılan regresyon analiz sonuçları gösterilmektedir.

Bağımsız değişken olan örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutunun, bağımlı değişken olan finansal örgütsel performansın verimlilik boyutuna pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade eder ($p=,000<0,05$ olduğundan anlamlıdır).

Finansal olmayan örgütsel performansın boyutunun %12,9’u, örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu tarafından açıklanmaktadır ($R=0,359$, $R^2=0,129$). Ve araştırma modeli; “(finansal olmayan örgütsel performans verimlilik düzeyi)=2.336+ .400* (örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem düzeyi)” biçimindedir.

Bu bulgulara göre, hipotezimiz kabul edilmiştir.

8.14.Psikolojik Sözleşme ve Finansal Olmayan Örgütsel Performans İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlığın Farklılaştırıcı Rolü Ara Değişken Analizi

Tablo 21: Psikolojik Sözleşme, Finansal Olmayan Örgütsel Performans İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Boyutuna Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

	B	T	R ²	Düz. R ²	F	P
Bağımsız Değişkenler						
	3,559	17,365				0,000
Psikolojik Sözleşme			0,041	0,036	8,347	
	0,189	2,889				0,004
Bağımsız Değişkenler						
	2,540	9,116				0,000
Psikolojik Sözleşme			0,153	0,144	17,564	0,011
	0,159	2,563				
Örgütsel Vatandaşlık	0,269	5,072				0,000

* Bağımlı değişken “Finansal Olmayan Örgütsel Performans”, $p<0,05$

Hipotez: Psikolojik Sözleşme ve Finansal Olmayan Örgütsel Performans İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlığın Farklılaştırıcı Rolü Ara Değişken Analizi

İlk aşamada hiyerarşik regresyon analizinde Psikolojik Sözleşme değişkeni modelde bulunmaktadır. Psikolojik sözleşme modelde tek başına bulunduğu Finansal Olmayan Örgütsel Performansın %4,1’ni açıkladığı görülmektedir.

İkinci aşamada, Örgütsel Vatandaşlık eklenmesi ile modelin anlamlı olduğu görülmüştür ($R^2=0,041$; $\Delta R^2=11,2$; $p=0,011$). Örgütsel Vatandaşlık modele eklendiğinde %11,2’lik bir değişimin ortaya çıktığı gözlenmektedir.

Yukarıdaki bulgulara göre, hipotezimiz desteklendiği görülmektedir.

SONUÇ

Yapılan analizler sonucunda, işçi ve işveren arasında ifade edilmeyen psikolojik sözleşmelerin gerçekleşmesi işçilerin örgütsel vatandaşlığı ve performansını arttırdığı ifade edilebilir. Ayrıca Sivil Toplum Kuruluşları yöneticilerinin, çalışanlarına adil ve eşit yaklaşımda bulunması, karşılıklı olarak psikolojik sözleşmelerin beklenti ve tutumlarının algılanması ile sağlıklı iletişimin gerçekleşmesi, örgütsel vatandaşlığı ve örgütsel performans ortamını oluşturduğu ve arttırdığı söylenebilir.

Sonuç olarak; analizlerden elde edilen sonuçlar, Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Performans İlişkisinde, Örgütsel Vatandaşlığın pozitif rol oynadığı söylenebilir.

Araştırma çıktılarında ağırlıklı olarak psikolojik sözleşmenin algılanan kariyer ve kurum içi beklentilerinin finansal ve finansal olmayan örgütsel performans boyutları ile pozitif yönlü ilişkiler içinde olduğu söylenebilir. Sivil Toplum kuruluşunda çalışan kişilerin kariyer gelişimlerinin ve olanaklarının gerçekleştiğini algılaması halinde kuruma faydaları üst düzeyde olabileceği düşünülmektedir.

İşçiler kariyer gelişiminin desteklendiğini ve gerçekleştiğini algıladığı takdirde kurumdaki finansal raporların oluşturulması, sunulması konusunda daha şeffaf olabilecekleri söylenebilir. İşçiler kariyer gelişiminin desteklendiğini ve gerçekleştiğini algıladığı takdirde kurumun kaynak bulmasına ve kaynak geliştirmesine katkı sağlayacakları söylenebilir. İşçiler kariyer gelişiminin desteklendiğini ve gerçekleştiğini algıladığı takdirde kurum içinde gerçekleşen tüm etkinliklere gönüllü olarak katılım sağlayacağı düşünülmektedir. İşçiler kariyer gelişiminin desteklendiğini ve gerçekleştiğini algıladığı takdirde kuruma yenilik- kalite ile fayda sağlayabilecekleri söylenebilir. Kariyer gelişiminin desteklenmesi ile motive olan işçi kurumuna yeni uygulamalar, teknolojik gelişmeler vb. fayda yaratmaya destek olabileceği düşünülmektedir. İşçiler kariyer gelişiminin desteklendiğini ve gerçekleştiğini algıladığı takdirde kurumda verimli olarak çalışacağı düşünülmektedir.

İnsan Kaynakları yönetiminin Sivil Toplum Kuruluşlarında diğer sektörlere oranla daha zorlu olduğu söylenebilir. Sivil toplum kuruluşlarında insan ve maddi kaynakların azlığı ve diğer tüm kaynakların kısıtlılığı ile çalışanların sadece iş sözleşmeleri örgütsel vatandaşlık davranışı oluşturmaları veya geliştirmeleri, örgütsel performansa ulaşmalarının zor olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple Sivil Toplum Kuruluşlarında psikolojik sözleşmelerin insan kaynakları veya kurum yöneticileri tarafından belirlenmesi, belirlenen beklentiler doğrultusunda stratejiler veya çeşitli uygulamalar oluşturulması ve iyi yönetilmesi gerektiği söylenebilir. Araştırma sonuçları doğrultusunda Sivil Toplum Kuruluşları çalışanları kariyer beklentilerinin algılanması ve bunların verilmesi ile kurumda sergileyecekleri örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin yüksek olacağı düşünülmektedir.

Araştırma sonuçlarında gördüğümüz üzere Sivil Toplum Kuruluşu çalışanlarının maddi beklentilerden ziyade kurumdan beklediği kariyer gelişiminin algılanması ve bu algılanan kariyer sürecinin gelişimi için kişiye imkânların tanınmasının oldukça faydalı olacağı düşünülmektedir. Burada kurum kendi çalışanın gelişimini destekleyerek aslında profesyonel çalışan ihtiyacını karşılayıp, verim elde edebilir. İşçi açısından bakıldığında da karşılanan beklentileri dolayısıyla kişi hem duygusal tatmin yaşayacak hem de kurumun her türlü gelişimine fayda sağlamaya yönelik etkin ve verimli davranışlar geliştireceği düşünülebilir. Buradan anlaşılan kazan-kazan bir ilişki olacaktır.

Gelecekte yapılacak çalışmalar açısından araştırma daha geniş örneklem ve sağlıklı bir ortamda yeniden çalışılabilir. Araştırmanın Covid-19 pandemi zaman dilimine ait veriler üzerinden değerlendirildiği dikkate alınması gerekmektedir. Bu araştırma sadece İstanbul ilinde bulunan eğitim alanındaki Sivil Toplum Kuruluşları çalışanlarına yapıldığı için farklı illerde benzer örneklem üzerinde veya İstanbul ilinde farklı sektörlerde yapılmasında fayda bulunmaktadır. Ayrıca bu araştırma Covid-19 pandemi zaman dilimine içerisinde yapıldığı için cevap aranan sorular ve ileri sürülen hipotezler dikkate alındığında farklı veri toplama metotları ve daha sağlıklı ortamlarda gerçekleştirilmesinin daha uygun bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Çalışmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda araştırmacılara ve uygulamacılara yönelik aşağıdaki önerilerde bulunulabilir;

- Araştırmaya katılanlar İstanbul'da eğitim ile ilgili Sivil Toplum Kuruluşu çalışanları olması dolayısıyla psikolojik sözleşme ve örgütsel performans ilişkisinde örgütsel vatandaşlığın farklılaştırıcı rolü olduğu sonucuna ulaştık. İleride gerçekleştirilecek çalışmaların Sivil Toplum Kuruluşlarının farklı alanlarında, kamu veya özel sektör çalışanları ile gerçekleştirmesinin literatüre katkı sağlayacağı kanısındayız.
- Nicel olarak gerçekleştirdiğimiz araştırmamızı, nitel bir araştırma tekniği ile araştırılıp çalışanların konu hakkındaki yorumlarına başvurulabilir.
- Örgütlerdeki insan kaynakları uygulamalarının, psikolojik sözleşme ve örgütsel performans ilişkisinde örgütsel vatandaşlığa etkileri gelecekte yapılacak çalışmalar için araştırma konusu olabilir.
- Psikolojik sözleşme, örgütsel performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde içsel motivasyonun rolü gelecekte yapılacak çalışmalar için araştırma konusu olabilir.
- Gönüllü çalışanlar açısından psikolojik sözleşme, örgütsel performans, örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi araştırma konusu olabilir.

ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR

Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı

Çalışma için Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma Etik Kurulu'ndan 2021/13-07 tarih ve sayılı başvuru ile gerekli izin alınmıştır.

Yazar Katkı Oranı Beyanı

Yazarlar tüm çalışmalarını birlikte yürütmüştür.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Argyris, C. (1960). *Understanding Organizational Behavior*. London: Tavistock Publications.
- Arnold, J. (1986). *Organizational Behavior*. New York: McGrawHill International Edition Management Series.
- Aykanat, Z. (2014). *Psikolojik Sözleşmenin İhlali Algısında Örgütsel Adaletin Etkisi ve Etik Liderin Aracı Değişken Olarak Rolü: Kalkınma Ajanslarında Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Basım, H. N. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 61(4), 83-101.
- Buluç, B. (2008). Ortaöğretim Okullarında Örgütsel Sağlık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6(4), 571-602.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü Liderlik Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Cingöz, A. (2011). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Performans ve İç Girişimcilik Üzerindeki Etkileri: Kayseri İmalat Sanayinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 7(28), 47-57.
- Çetin, M. (2003). Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 0(17), 39-54.
- Çıtak, Z. (2010). *Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Etkisi Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Çolak, E. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 85-114.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Farklı Sektörlere Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 129-145.
- Erkan, M. (2017). *Örgüt İklimi ile Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkide Psikolojik Sözleşmenin Aracılık Etkisi: Adıyaman Üniversitesi Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adıyaman.
- Eryürek, H. E. (2010). *Demografik Değişkenlere Göre Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Gügerçin, U. (2015). *Bireyin Etik Yaklaşımı İle Kurumsal Değerlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Görev Performansı Üzerindeki Etkisi: Adana İlindeki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Hassan, M. (2011). *Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hiltrop, J. M. (1995). The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge of the 1990s, *European Management Journal*, 13(3), 286-294.
- İşçi, E. (2010). *Psikolojik Sözleşme İhlalinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kabataş A. (2010). *Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Bir*

- Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Kaplan, M. (2014). Kurumsal Yetkinliklerin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmaları Üzerine Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 40, 175-192.
- Katou, A. A. (2013). The Link between HR Practices, Psychological Contract Fulfilment, and Organisational Performance in Greece: An Economic Crisis Perspective. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 6(2), 568-594.
- Khandawalla, P. N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Javanovichinc.
- Koçak, H. (2018). *İşletme Araştırma Dergisi, Psikolojik Sözleşme İhlalleri ile Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Kotter, J. (1973). The Psychological Contract: Managing the Joining-up Process. *California Management Review*, 15(9), 91- 99.
- Lai, K. H. (2003). Effects of Quality Management and Marketing on Organizational Performance. *Journal of Business Research*, 58(4), 446-456.
- Levinson, H. (1998). *Management and Mental Health*. US: Harvard University Press.
- Mackenzie, S. B. (1997). Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestions for Future Research. *Human Performance*, 10(2), 131-151.
- McGreevy, M. (2003). The Changing Nature of Work. *Industrial and Commercial Training*, 35(5), 191- 195.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Oppenheim, R. T. (2008). The Impact of Psychological Contracts on Organizational Citizenship Behavior. *San Francisco State University*.
- Organ, D. W. (1990). The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior. *Research in Organizational Behavior*, 43- 72.
- Öcel, H. (2009). *Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık ve Üretim Karşıtı İş Davranışlarının Nedenlerine İlişkin Bir Model Önerisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdevecioğlu, M. (2003). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri Ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 0(20), 117-135.
- Özşahin, M. ve Zehir, C. (2011). Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık ve Örgütsel Performans İlişkisi, *Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 115-140.
- Podsakoff, P.M. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Robinson, R. (1988). Planned Patterns of Behavior and Their Relationship to Business Unit Performance. *Strategic Management Journal*, 9(1), 43-60.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and Implied Contracts in Organizations. *Employee Rights and Responsibilities*, 2(2), 121-139.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*. London: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *Academy of Management Executive*, 18(1), 120-127.
- Schein, E. H. (1980). *Organizational Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Sims, R. R. (1994). Human Resource Management's Role in Clarifying the New Psychological Contract. *Human*

Resource Management, 33(3), 373- 382.

- Tangz, R. L. (2006). Effects of Psychological Contract Breach on Performance of IT Employees: The Mediating Role of Affective Commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(2), 299- 306.
- Shore, L. M. ve Tetrick, L. E. (1994). The Psychological Contract as an Explanatory Framework in The Employment Relationship. *Trends in Organizational Behavior*, 1(91), 91-110.
- Turnipseed, D. L. (2005). Are Good Soldiers Good? Exploring the Link between Organization Citizenship Behavior and Personal Ethics. *Journal of Business Research*, 55(1), 1-15.
- Turnley, W.H. ve Feldman, D.C. (1999). The Impact of Psychological Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect, *Human Relations*, 52(7), 895- 922.
- Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.
- Vos, A. (2005). Making Sense of a New Employment Relationship: Psychological Contract-Related Information Seeking and the Role of Work Values and Locus of Control. *International Journal of Selection and Assessment*, 13(1), 41-52.
- Zhu, W. (2005). Ceo Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role Of Human-Capital-Enhancing Human Resource Management. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 39-52.