



# International Journal of Management and Administration

*Cilt 5 / Volume 5  
Sayı 10 / Issue 10*

**2021**  
Eylül  
September

**IJMA**

*Uluslararası  
Hakemli Dergi*


*International  
Refereed Journal*

**E-ISSN:  
2587-1668**

<https://dergipark.org.tr/tr/pub/ijma>

## İLETİŞİM

 [ijma.tr@hotmail.com](mailto:ijma.tr@hotmail.com)

 [www.dergipark.org.tr/tr/pub/ijma](http://www.dergipark.org.tr/tr/pub/ijma)

### ● YAYIN TÜRÜ

Yaygın Süreli Yayın

### ● YAYIN ŞEKLİ

6 aylık (Şubat - Eylül)

### ● DEĞERLENDİRME SÜRECİ

Yılda iki sayı halinde yayımlanan IJMA, Uluslararası hakemli bir dergidir. Gönderilen yazılar ilk olarak editör tarafından bilimsel anlatım ve yazım kuralları yönünden incelenir. Daha sonra uygun bulunan yazılar alanında bilimsel çalışmaları ile tanınmış iki ayrı hakeme gönderilir. Hakemlerin kararları doğrultusunda yazı yayımlanır veya yayımlanmaz.

## DERGİ HAKKINDA

2017 yılında kurulan International Journal of Management and Administration (IJMA), yönetim bilimi özelindeki ve tüm bilim dallarıyla yönetim biliminin kesiştiği disiplinlerarası alanlar genelindeki Türkçe ve/veya İngilizce çalışmaları bir araya getirmeyi hedefleyen uluslararası hakemli bir yönetim bilimi dergisidir. IJMA, önümüzdeki yıllarda yönetim bilimciler açısından vazgeçilmez bir referans kaynağı olarak kullanılmayı, literatürde çok okunabilir olmayı ve yönetim bilimine değerli katkılar sağlamayı amaçlamaktadır.

### ● SAHİBİ / OWNER

Dr. Cenk Aksoy

### ● EDİTÖR / EDITOR IN CHIEF

Doç. Dr. H.Tezcan Uysal

### ● YAYIN KURULU / EDITORIAL BOARD

*Prof. Simone Sarmento - Universidade Federal do Rio Grande do Sul*

*Prof. Matilde V. R. Scaramucci - Universidade Estadual de Campinas*

*Prof. M. M. Bagali - NAAC University*

*Assoc. Prof. Tarcisio A. Saurin - Universidade Federal do Rio Grande do Sul*

*Assoc. Prof. Fariz Aahmadov - Azərbaycan Dövlət İqtisad Universiteti*

*Doç. Dr. H.Tezcan Uysal - Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi*

*Doç. Dr. Hakan Murat Arslan - Düzce Üniversitesi*

*Doç. Dr. Oya Korkmaz - Tarsus Üniversitesi*

*Doç. Dr. Öznur Yavan Temizkan - Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Ceylan Bozpolat - Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Esra Özkan Pir - Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Recep Akdağ - Mardin Artuklu Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Fatma Yılmaz - Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi*

*Dr. Öğr. Üyesi Murat Ak - Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi*

*Dr. Ebrucan İslamoğlu - Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi*

*Dr. Raja Jebasingh - St. Joseph's College of Commerce*

*Dr. Bülent Akkaya - Manisa Celal Bayar Üniversitesi*

*Dr. Nurhodja Akbulaev - Azerbaijan State University of Economics*

\* Yayımlanan tüm çalışmalar benzerlik taramasından geçirilmektedir.



### İÇİNDEKİLER / CONTENTS

#### ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES

Mesut Demirbilek, Münevver Çetin 1

Okul Müdürlerinin Sürdürülebilir Yönetim Davranışları

Gökhan Ofloğlu, Ahmet Sinan Bayraktar 37

Yetenek Yönetiminin Çalışanların Kariyer Memnuniyetine Etkisi

Abdullah Karakaya, Eniz Gökçek 53

Yönetimsel Etkinlikte Katılımcılığın Rolü ve Çalışan Özelliklerinin Etkisi Üzerine Araştırma

Ayşe Ersoy Yıldırım 71

Evaluation of Marketing Components of Organic Cosmetics in terms of Sociodemographic Composition of Women Consumers

Beyza Erdem Balcı, Elif Özge Erbay 91

Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi

#### DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES

Mikail Erol, Mehmet Hanifi Ayboğa 103

Finansal Planlama ve İşletmelerin Nakit Kararlarında Finansal Planlama Kullanılması

## DERGİNİN TARANDIĞI İNDEKSLER / INDEXING AND ABSTRACTING



TOGETHER WE REACH THE GOAL





*Araştırma Makalesi / Research Article*DOI: <http://dx.doi.org/10.29064/ijma.885212>**Okul Müdürlerinin Sürdürülebilir Yönetim Davranışları\*****Mesut Demirbilek<sup>1</sup>, Münevver Çetin<sup>2</sup>**<sup>1</sup>Dr., Türkiye Cumhuriyeti Millî Eğitim Bakanlığı, İstanbul, Türkiye / demirbilekmesut@gmail.com.<sup>2</sup>Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye / mcecin@marmara.edu.tr.

**Özet:** Araştırmanın amacı, devlete ait okullarda görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin sürdürülebilir yönetim davranışlarının belirlenmesidir. Olgubilim deseniyle yürütülen çalışmada, İstanbul ili Anadolu yakasında devlete ait okullarda görev yapan yirmi beş okul müdürü ile yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşme gerçekleştirilmiştir. Okul müdürlerinin sürdürülebilir yönetim ile ilgili anlaşılanları çerçevesinde elde edilen veriler, içerik analizi tekniği kullanılarak kodlanmış ve bu kodlar, araştırma soruları çerçevesinde çeşitli kategori ve temalar altında bir araya getirilmiştir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre okul müdürlerinin sürdürülebilir yönetim davranışlarının; (1) kurumsal işleyişe yönelik davranışlar alt temasında aidiyet duygusu kazandırma, sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütme, kurumsal kültür ve kimlik oluşturma davranışlarında yoğunlaştığı, (2) ekonomik verimliliğe yönelik davranışlar alt temasında kaynak tüketiminde önceliklendirme, bütçe dengesini sağlama, var olan kaynakları koruma davranışlarında yoğunlaştığı, (3) çevresel duyarlılığa yönelik davranışlar alt temasında çevre ve doğayı koruma, bilinç oluşturma ve geri dönüşüm uygulamalarını destekleme davranışlarına yoğunlaştığı, (4) koruma hassasiyeti davranışları alt temasında ise örgütte olumlu iklimi ve mirası koruma davranışlarında yoğunlaştığı görülmüştür. Elde edilen bulguların ortaya koyduğu çerçevede okul işleyişinin ve okul yönetim süreçlerinin sürdürülebilir bir yapıda ilerlemesi açısından süreci yöneten okul liderlerinin sürdürülebilir yönetim davranışlarını benimsemeleri önem arz etmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Yönetim, Okul Müdürleri, Sürdürülebilir Yönetim Davranışları, Okul Liderleri

**JEL Sınıflandırması:** I20**ORCID<sup>1</sup>:** 0000-0002-7570-7807 / **ORCID<sup>2</sup>:** 0000-0002-1203-9098**Başvuru Tarihi:** 23.02.2021**Kabul Tarihi:** 23.03.2021

**Bu Makaleye Atf İçin:** Demirbilek, M., & Çetin, M. (2021). Okul Müdürlerinin Sürdürülebilir Yönetim Davranışları. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 1-36.

**Sustainable Management Behavior of School Principals****Mesut Demirbilek<sup>1</sup>, Münevver Çetin<sup>2</sup>**<sup>1</sup>Ph.D., Republic of Turkey Ministry of National Education, Istanbul, Turkey / demirbilekmesut@gmail.com.<sup>2</sup>Prof., Marmara University, Istanbul, Turkey / mcecin@marmara.edu.tr.

**Abstract:** The aim of the study is to determine the sustainable management behaviors of school principals according to the opinions of school principals working in public schools. In the study conducted with a phenomenology design, interviews consisting of semi-structured questions were conducted with twenty-five school principals working in the Anatolian side of Istanbul. The data obtained within the framework of school principals' interpretation of sustainable management were coded using content analysis technique and these codes were brought together under various categories and themes. According to the findings of the study, the sustainable management behavior of school principals; (1) in the sub-theme of behaviors towards corporate functioning, it focuses on creating a sense of belonging, conducting social responsibility activities, creating corporate culture and identity; (2) in the sub-theme of behaviors towards economic efficiency, it focuses on prioritization in resource consumption, ensuring budget balance, and protecting existing resources; (3) in the sub-theme of behaviors towards environmental awareness, it focuses on environmental and nature protection, raising awareness and supporting recycling practices; (4) in the sub-theme of protection sensitivity behaviors, it was observed that the positive climate and heritage conservation behaviors were concentrated in the organization. Within the framework of the findings revealed, it is important that school leaders who manage the process adopt sustainable management behaviors in order to progress the school functioning and school management processes in a sustainable structure.

**Keywords:** Sustainability, Sustainable Management, School Principals, Sustainable Management Behaviors, School Leaders

**JEL Classification:** I20**ORCID<sup>1</sup>:** 0000-0002-7570-7807 / **ORCID<sup>2</sup>:** 0000-0002-1203-9098**Received Date:** 23.02.2021**Accepted Date:** 23.03.2021

**How to Cite this Article:** Demirbilek, M., & Çetin, M. (2021). Okul Müdürlerinin Sürdürülebilir Yönetim Davranışları. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 1-36.

\* Bu makale, Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Denetimi Anabilim Dalında Prof. Dr. Münevver Çetin danışmanlığında Mesut Demirbilek tarafından yazılan/hazırlanan doktora tezinden üretilmiştir.

## GİRİŞ

Brundland raporundan günümüze insanlık tarihinin en önemli sorunsallarından biri, günümüzde de olduğu gibi kaynakların geleceğe taşınması ve örgütler açısından sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilmesidir (Paul, 2008). Geleceğe yönelik bu endişeler Kuhlman ve Farrington'un (2010) belirttiği gibi birçok bilim adamının ve raporun görüş ve içeriklerine yansımıştır. Aynı zamanda birçok araştırmacı ve akademisyen tarafından (Tjarve ve Zemite, 2016; Thomas, 2015; Mensah ve Kwesi, 2018; Milne ve Gray, 2013) sürdürülebilirlik kavramı, insani kalkınma için sağlıklı ekonomi, çevre ve sosyal sistemlerin sürdürülmesi ve iyileştirilmesi olarak da kavramsallaştırılmıştır. Bu doğrultuda sürdürülebilirlik, ekonomik açıdan alınan kararların mümkün olan en eşit ve mali açıdan en sağlam kararlar olmasını ve sınırlı bir ekosistemin sınırları içerisinde kaynakların etkili ve eşit bir şekilde dağıtımını (Zhai ve Chang, 2019; Cruickshank, Schneeberger ve Smith, 2011); sosyal açıdan eşitlik, güçlendirme, ulaşılabilirlik, katılım, kültürel kimlik ve örgütsel istikrar uygulama ve davranışlarını kapsaması (Daly, 1992) ve birey ihtiyaçlarının karşılanmasını (Kolk, 2016); çevresel açıdan ise doğal kaynakların ve doğanın taşıma ve yenilenme kapasitesinden daha fazla tüketilmemesi ve atıkların doğanın dönüştürme kapasitesinden daha fazla oranda salınmaması (Evers, 2018; Diesendorf, 2000) gerekliliğini barındırmaktadır.

Örgütlerin ortaya koydukları ürün, hizmet ve inovasyonların sürdürülebilirliğe katkı sunması ve inovasyon süreçlerinde sürdürülebilirliğin bir kültür haline gelmesi de günümüz küresel rekabet ortamında önemli bir örgütsel gerekliliği oluşturmaktadır (Açıkalın ve Kayabaşı, 2019). Toplumlar bu anlamda örgütlerden inovasyon süreçlerinin sürdürülebilirliğe katkı sunduğu ürün ve hizmetler ile toplum ve çevre için yararlar getiren sürdürülebilir çözümler beklemektedir (Kneipp vd., 2019). Bu bekleyiş, girişimci süreçlerin üretkenliğe dönüştüğü değişim ve inovasyon ortamlarında liderlerin, sürdürülebilirliği ve sürdürülebilirlik unsurlarını kendi yönetim işleyişlerinde dikkate almasını gerektirmektedir.

Sürdürülebilir yönetimin temelinde eşitlik, barış, hoşgörü, yoksulluğun azaltılması, çevrenin ve doğal kaynakların korunması, sosyal adalet gibi çeşitli ilkeler bulunmaktadır (UNESCO, 2012). Bu ilkelerin kurum yapılarına adapte edilmesi için yöneticilerin, adalet ve güveni, kurum içi barışı sağlaması, fırsat eşitliği gibi konularda duyarlı davranmaları, kısacası geniş perspektiften bakmaları gerekmektedir. Bununla birlikte sosyal sorumluluk faaliyetleri de sürdürülebilirliğe önemli katkılar sağlamaktadır, nitekim sosyal sorumluluk faaliyetleri yürüten örgütler, rekabet avantajı sağlamakta, itibarlarını arttırmakta, çalışanların moral ve bağlılıklarını güçlendirmekte, piyasa farkındalığını beslemekte ve ilişkilerini olumlu yönde etkileyebilmektedir (ISO, 2010). Bunun dışında SASB'nin (2017) da belirttiği gibi örgütler, sürdürülebilir yönetim sürecinde, örgütün çevresel performansının değerlendirilmesi ve çevreye verilen zararın en aza indirilmesi, insan haklarının ve dezavantajlı grupların korunmasını içeren toplumsal algılara ve iletişime dayalı sosyal sermayenin geliştirilmesi, çalışanların bağlılıklarının artırılması, katılım, çeşitlilik, sağlık, güvenlik gibi insan sermayesinin korunmasını, paydaş çıkarlarını ve ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran liderlik ve yönetimi de dikkate almak zorundadırlar.

Sürdürülebilir yönetimi sağlamada liderin iyi yönetim sağlaması da önem teşkil etmektedir, nitekim örgüt kaynaklarını hedeflere ulaşmak için etkili bir şekilde kullanması, güven kazanmak için şeffaf olmayı, kaynakların paylaşılmasında adil olmayı, üst perdeden inisiyatif ve sorumluluk almayı, savunduğu politikalarda tutarlı olmayı, hesap verebilirlik ve örgütün her seviyesinde yenilikçiliğin temele alınması gibi lider davranışlarına yansıyan yönetim unsurları, sürdürülebilir yönetimin ve kültürün gelişmesini kolaylaştırmaktadır (Argüden, 2016).

Sürdürülebilir yönetimi sağlamada ayrıca liderin, haksız yere insani veya mali kaynakları tüketmeyen ve etrafını çevreleyen eğitimsel ve toplum çevresine olumsuz zarar vermekten kaçınan sorumluluğa sahip olması ve aynı zamanda ortak öğrenme ve gelişim topluluklarında iyi düşüncelerin ve başarılı uygulamaların beslenmesini sağlayan örgütsel çeşitliliği destekleyen eğitim ortamını oluşturması gerekmektedir (Hargreaves ve Fink, 2003).

Eğitimsel alanda sürdürülebilirliğin sağlanmasında okul liderlerinin rolü önem teşkil etmektedir. Nitekim okul liderlerinin sürdürülebilirlik açısından en önemli görevi, okulda dezavantajlı gurupların korunması ve fırsat eşitliğinin sağlanmasıdır. Nitekim UNDP'ye (2015) göre en fakir ailelerin çocuklarının okula gitmeme oranı en zengin ailelerin çocuklarına göre dört kat daha fazladır, temel eğitime ulaşma anlamında son yıllarda artış gözlenirse de yine de eğitime ulaşılabilirlik konusunda adımların atılmasını zorunlu kılmaktadır. Bir başka açıdan ise eğitim, sürdürülebilirliğe yönelik toplumsal bilincin arttırılmasında da önemli rol oynamaktadır, nitekim eğitim kurumları ve onların liderlerinin planladığı süreçler yoluyla sürdürülebilirlik problemlerine yönelik farkındalığın arttırılması, bu sorunlarla başa çıkmayı sağlayacak bilgi ve yeterliliklerin öğrencilere kazandırılması da eğitimsel alanda kritik bir sorumluluğu oluşturmaktadır (Michelsen ve Fischer, 2017). Bu bağlamda sürdürülebilirliğe yönelik eğitim unsurları planlanırken daha iyi bir gelecek hayal etme, eleştirel düşünme ve yansıtma, katılım, değişim için ortaklıklar, sistemsel düşünme gibi eğitimsel bileşenlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (ARIES, 2009).

Tüm bu değerlendirmeler çerçevesinde araştırma ve yayın etiğine uygun olarak yürütülen bu araştırma, sürdürülebilirliğin okul yönetimlerinde ve örgütlerde yer edinmesini kolaylaştıran sürdürülebilir yönetim konu alanına önemli katkılar sağlamaktadır. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı, devlet okullarında görev yapan okul müdürlerinin görüşlerine göre okul müdürlerinin sürdürülebilir yönetim davranışlarının belirlenmesidir.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Araştırma Deseni

Araştırmada devlet okullarında görev yapan okul müdürlerinin sürdürülebilir yönetim davranışları olgusu ile ilgili deneyim ve anlamlandırmalarının ortaya konulması için olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim, dışsal, nesnel ve fiziksel olarak tanımlanmış gerçeklikten ziyade olguların deneyimlenmesi ve algılanmasıyla ilgilenen çerçevede metodolojik bir yaklaşım sunmaktadır. Olgubilimciler tarafından olgubilime yönelik belirli boyutlarda farklı düşünüş şekilleri olmasına rağmen genel olarak ortaklaştıkları temel unsurlar; (1) öznel bilincin önemine ve önceliğine olan inanç, (2) bilincin aktif olma ve anlam verme olarak anlaşılması, (3) bilincin, belirli bir tür yansıma ile doğrudan bilgi edindiğimiz bazı temel yapılarının olduğu iddiasından oluşmaktadır (Cohen, Manion ve Morrison, 2007).

Creswell (2013), olgubilim araştırmalarını ikiye ayırmıştır. Bunlar; (1) bireylerin yaşadıkları deneyimlerin anlamına ilişkin araştırmacının yaptığı yorumları kapsayan “yorumlayıcı fenomenoloji” ve (2) araştırmacının olabildiğince yorumlardan kaçınarak tamamen katılımcı deneyimlerinin betimlenmesine ağırlık verilen “deneysel, önyargısız fenomen”dir. Araştırmada okul müdürlerinin, sürdürülebilir yönetim davranışlarına yönelik öznel yargılarının, deneyimlerinin ve anlamlandırmalarının ortaklaştığı noktaların araştırmacı bilincinde değerlendirilerek ve yorumlanarak okuyucuya ilgili fenomenlerin “özü” nün ulaştırılması hedefi çerçevesinde “yorumlayıcı fenomenolojik yaklaşım” benimsenmiştir.

### 2.2. Çalışma Gurubu

Araştırmada çalışma gurubunun belirlenmesi için amaçlı örnekleme yöntemi türlerinden biri olan maksimum

çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme türünde, araştırma konusu ile ilgili katılımcıların olabildiğince çeşitliliğinin sağlanması ve bu çeşitlilik içerisinde paylaşılan ortak anlamların ortaya çıkarılması hedeflenmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu doğrultuda araştırmada, farklı okul türlerinde görev yapan ve farklı yöneticilik kıdem sürelerine sahip katılımcılar (okul müdürleri) belirlenerek bu çeşitlilik sağlanmaya çalışılmıştır.

Olgubilim araştırmalarında çalışma grubunda bulunan katılımcı sayısının belirlenmesiyle ilgili literatürde çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Nitekim Dukes (1984) 3-10 arası katılımcı sayısını yeterli bulurken; Kuzel (1999) maksimum çeşitliliğin sağlanması için 12-20 katılımcı; Lincoln ve Guba (1985) görüşme yöntemine dayalı araştırmalarda 12-20 katılımcı; Morse (1994) olgubilim araştırmaları için en az 6 katılımcı ve yine Ray (1994) da olgubilim araştırmaları için 8-12 arası katılımcı sayısını önermektedir. Onwuegbuzie ve Leech (2007) ise benzer tasarıma sahip ve veri olgunluğuna ulaşmış benzer araştırmalara bakılarak katılımcı sayısının belirlenmesini önermektedir. Bu doğrultuda ilgili literatür önerileri, benzer araştırmalar ve veri doygunluğunun sağlanması amacıyla 25 katılımcı sayısı yeterli bulunmuştur. Araştırmada, İstanbul ili Anadolu Yakasında farklı okul türlerinde görev yapan toplam 25 okul müdürü ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma grubunu oluşturan 25 okul müdürüne ait demografik bilgiler Tablo 1’de verilmiştir;

**Tablo 1. Katılımcı (Çalışma Grubu) Demografik Bilgileri**

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Okul Türü	Yöneticilik Kıdem Yılı
M1	Erkek	Yüksek Lisans	Ortaokul	21
M2	Erkek	Yüksek Lisans	Anadolu Lisesi	12
M3	Erkek	Lisans	Meslek Lisesi	13
M4	Erkek	Lisans	Ortaokul	7
M5	Erkek	Yüksek Lisans	Ortaokul	8
M6	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul-Ortaokul	15
M7	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul	14
M8	Erkek	Yüksek Lisans	Meslek Lisesi	10
M9	Erkek	Yüksek Lisans	Ortaokul	4
M10	Erkek	Yüksek Lisans	Ortaokul	19
M11	Erkek	Yüksek Lisans	Ortaokul	16
M12	Erkek	Yüksek Lisans	Özel Eğitim Meslek Okulu	9
M13	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul	20
M14	Erkek	Lisans	İlkokul	5
M15	Erkek	Yüksek Lisans	Fen Lisesi	4
M16	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul	20
M17	Erkek	Yüksek Lisans	Anadolu Lisesi	17
M18	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul	15
M19	Erkek	Lisans	Spor Lisesi	18
M20	Kadın	Yüksek Lisans	Okul Öncesi	11
M21	Kadın	Yüksek Lisans	Ortaokul	22
M22	Erkek	Doktora	İmam Hatip Lisesi	13
M23	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul-Ortaokul	8
M24	Erkek	Yüksek Lisans	Ortaokul	5
M25	Erkek	Yüksek Lisans	İlkokul	9

Tablo 1’de görüldüğü gibi çalışma grubunu oluşturan katılımcı okul müdürlerinin demografik bilgilerine bakıldığında cinsiyet değişkeni bağlamında katılımcıların ikisi kadın, yirmi üçü ise erkektir; eğitim durumu bağlamında dördü lisans, yirmisi yüksek lisans ve biri ise doktora mezunudur; okul türü bağlamında altısı ilkokulda,

sekizi ortaokulda, ikisi ilkokul-ortaokulun bir arada bulunduğu okulda, ikisi Anadolu lisesinde, ikisi meslek lisesinde, biri imam hatip lisesinde, biri özel eğitim meslek okulunda, biri okul öncesinde, biri spor lisesinde, biri de fen lisesinde görev yapmaktadır; yöneticilik kıdem yılı bağlamında ise dördü 0-5 yıl, altısı 6-10 yıl, yedisi 11-15 yıl, altısı 16-20 yıl ve ikisi ise 21 yıl ve üstü yöneticilik kademine sahiptir.

### 2.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada okul müdürlerinin, sürdürülebilir yönetim davranışları ile ilgili algı ve anlamlandırmalarının ortaya çıkarılması için nitel araştırma yöntemlerinden biri olan görüşme yöntemi kullanılmıştır. Kvale (1996)'e göre nitel araştırmalarda görüşmeler; (1) katılımcıların yaşam dünyalarının anahtar özelliklerini anlama ve yorumlama, (2) nitel bilgiyi anlamak ve toplamak için doğal dili kullanma, (3) katılımcıların yaşam dünyalarının tanımlamalarını ortaya çıkarma ve keşfetme, (4) genellemelerden daha ziyade belirli durum ve eylemlerin tanımlamalarını ortaya çıkarma, (5) yeni veri, olay ve olgulara kasıtlı bir şekilde açıklık getirme, (6) belirli fikir ve temalara odaklanma, (7) katılımcılarda yeni iç görüleri ve değişiklikleri tetikleyebilme, (8) tüm katılımcılar için olumlu ve zengin deneyim sağlama gibi avantajları beraberinde getirmektedir.

Araştırmada sürdürülebilir yönetim davranışları ile ilgili okul müdürlerinin, deneyim, algı ve anlamlandırmalarını ve kavramsallaştırmalarını ortaya çıkarmak amacıyla yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Merriam (2018)'a göre yarı yapılandırılmış görüşmelerin özellikleri şu şekildedir: (1) görüşme formatı yarı yapılandırılmış sorulardan oluşur, (2) görüşmede sorulan sorular esnek nitelikler taşır, (3) çoğunlukla çalışma gurubundaki her katılımcıdan spesifik veriler toplanır, (4) görüşmenin kapsamı daha çok açıklığa kavuşturulması gereken açık uçlu sorulardan oluşur, (5) yapılandırılan sorular çok ayrıntılı değildir. Bu doğrultuda görüşme formunun ilk bölümünde katılımcı, görüşme süreci ile ilgili olarak bilgilendirilmekte ve yazılı onayı alınmakta, ikinci bölümde ise araştırma konusuna yönelik yarı yapılandırılmış sorular yöneltilmektedir.

### 2.4. Verilerin Toplanması

Veri toplama, araştırma sorularına yanıt bulmak için araştırma konusu ile ilgili niteliksel bilgileri toplamayı hedefleyen birbiriyle bağlantılı faaliyetler dizisidir. Bu faaliyetler; nitel araştırma ile ilgili mekânın ve katılımcıların belirlenmesi, bu katılımcılara erişimin sağlanarak uyumun oluşturulması, veri toplanması, verilerin kaydedilmesi, alan sorunlarının çözülmesi ve verilerin korunması ve saklanması gibi bir dizi uygulamalardan oluşmaktadır. Bu faaliyetler ve döngü içerisinde araştırmacı, genellikle nitel araştırmaya katılımcıların ve mekânın belirlenmesi ile başlasa da araştırma sürecine bağlı olarak başka bir noktadan da bu döngüye başlayabilmektedir (Creswell, 2013).

Bu bağlamda araştırmada verilerin toplanması amacıyla görüşme süreci yapılandırılmış ve görüşme sürecini yönlendiren görüşme formu kılavuzluğunda hareket edilmiştir. Araştırma sürecinde görüşmelere başlanmadan önce ilgili katılımcılar görüşme ile ilgili olarak bilgilendirilerek katılımcı onayları alınmış ve görüşmeler elektronik olarak kayıt altına alınmıştır. Görüşmeler, okul ortamında (genellikle okul müdürünün kendi odasında) katılımcının kendisini rahat ve güvende hissettiği bir ortamda gerçekleştirilmiştir. Veri kaybının önlenmesi amacıyla görüşme sürecinde iki kayıt cihazı kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış soruları kapsayan ilgili görüşmeler Haziran 2020-Ağustos 2020 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Bununla birlikte Field ve Morse (1989)'un görüşme süreci ile ilgili dikkat edilmesi gereken uyarıları doğrultusunda araştırmada okul müdürleri ile görüşmeler gerçekleştirilirken; ortamda dikkat dağıtıcı ve dış müdahalelere neden olabilecek unsurlar (gürültü gibi) tespit edilerek ortam görüşmeye uygun bir hale getirilmiştir.

Yine görüşme sırasında, katılımcıları duygusal ve psikolojik olarak olumsuz etkileyecek yasal veya kişisel konulara hassasiyet gösterilmiştir. Bununla birlikte katılımcılarda “sahne korkusu” kaygısını ortadan kaldırmak için katılımcıların kendilerini rahat hissettikleri zaman diliminde ve ortamda görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Aynı zamanda görüşme sırasında katılımcılar aktif bir şekilde dinlenmiş ve zorunlu olmadığı sürece araştırmacı görüş ifade etmemiştir. Bununla birlikte görüşme süreci, katılımcının kendisini yeterince ifade ettiği ve görüşmenin doygunluğa ulaştığı noktaya kadar devam ettirilmiştir.

### **2.5. Verilerin Analizi**

Araştırmada elde edilen verilerin analiz edilmesi amacıyla içerik analizi tekniği kullanılmıştır. Nitel çalışmalarda içerik analizinin yürütülmesi için üç farklı yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar; (1) geleneksel, (2) yönlendirilmiş ve (3) özetleyici içerik analizidir (Hsieh ve Shannon, 2005). Geleneksel içerik analizi, ham verilerin kendisinden türetilen kodlama kategorilerini içermektedir. Temel amaç, analiz altındaki dökümana ait içeriğin teorilerinin veya teori ile bağlantılı açıklamalarının üretilmesidir. Ortaya konulan kod kategorileri, çalışma konuları tarafından veya çalışma alanı bağlamında kullanılan anlamların kategorilerini yansıtmaktadır. Yönlendirilmiş içerik analizi, araştırma odağı ile ilgili var olan teoriler ve açıklamalardan türetilen daha analitik olan kod ve kategorilerin kullanımını içermektedir. Kod kategorileri, araştırmacının çalışmayı yürütmek için benimsediği teorik çerçevenin doğasında olan anlamlar ve beklentileri yansıtmaktadır. Özetleyici içerik analizi ise metinde bulunan kelime ve kelime gruplarından başlamakta ve onları sayısal olarak ifade etmekte ve araştırmacı, verilerde görünen temaları ve gizli anlamları içerecek şekilde araştırmasını genişletmektedir (Lune ve Berg, 2017). Bu doğrultuda araştırmada elde edilen verilerin içerik analizi gerçekleştirilirken; (1) ham verilerin doğasında var olan anlam ve olguların tümevarımsal bir şekilde kodlanması sebebiyle geleneksel içerik analizi yaklaşımından, (2) elde edilen kodların, araştırma soruları ve teorisi çerçevesinde kategorilendirilmesi ve temalandırılması nedeniyle de yönlendirilmiş içerik analizi yaklaşımından yararlanılmıştır.

Araştırmada yapılan görüşmelerden elde edilen ses kayıtları (veriler), öncelikli olarak araştırmacı tarafından dinlenerek kelime işlemci programına aktarılmıştır. Daha sonra bu veriler, MAXQDA nitel veri analizi programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sürecinde, görüşmelerin ortaya koyduğu ortak anlamlandırmalar tümevarımsal bir şekilde kodlanmış ve daha sonra elde edilen kodlar, araştırma soruları ve teorisi bağlamında kategoriler ve temalar altında bir araya getirilmiştir. Bununla birlikte verilerin analizi, raporlanması ve alıntılarının ifade edilmesi sürecinde her katılımcıya birer kod numarası (M1, M2....) verilerek katılımcı kişisel bilgi güvenliği sağlanmıştır.

### **2.6. Geçerlik ve Güvenirlik**

Merriam (2018), nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirliliğin sağlanmasının yapılan uygulamaların etik bir biçimde ele alınmasına bağlı olduğunu belirtmiştir. Ona göre nitel bir araştırmanın güvenirliliği, araştırmanın tasarımından uygulanmasına kadar her aşamaya dikkat ve özen gösterilmesiyle yakından ilişkilidir. Merriam (2018), nitel araştırmalarda geçerlik ve güvenirliliğin geliştirilmesi için; bulguların doğruluğunun kanıtlanması amacıyla birden fazla araştırmacı, çoklu veri kaynağı ve veri toplama yöntemleri kullanma, veri ve bulguların onları sağlayan katılımcıların bir bölümüne gönderilerek doğruluğu ve onaylanabilirliği ile ilgili geri dönüt ve görüş alma, veri toplama ve analizine belirli bir doygunluğa ulaşılan kadar devam edilmesi ve bunun için yeterli zaman ayrılması. araştırmacının, araştırma sürecini ve sonuçlarını etkileyebilecek öznel yargılamaları, varsayımları, dünya görüşü ve değerlendirmeleri ile yorumları hakkında genel bir öz eleştiri yapabilmesi, araştırma süreci ve bulgularıyla ilgili olarak uzmanlarla görüşme ve tartışmaların gerçekleştirilmesi, çalışma süreci boyunca kullanılan yöntem, teknik,



işlem, uygulamalar ve karar verme süreci ile ilgili olarak detaylı kayıtların tutulması, araştırma bulgularının farklı durumlara aktarılabilirliğini ve genellenebilirliğini okuyucuların görebilmesi amacıyla detaylı ortam betimlemelerinin ve tanımlamalarının yapılması, bulguların farklı alanlarda kullanılabilmesini sağlamak amacıyla çalışma gurubu seçiminde kasıtlı olarak çeşitlilik oluşturulmasını önermektedir.

Mevcut araştırmada oluşabilecek olan geçerlik ve güvenilirlik tehditlerinin ortadan kaldırılması, inandırıcılığın ve aktarılabilirliğin artırılmasını sağlamak amacıyla görüşme süreci, veri çeşitliliğini arttırmak için olabildiğince derin ve detaylı bir şekilde yürütülmüş ve aynı zamanda katılımcılarla uzun süreli etkileşim sağlanmıştır. Araştırmacı yanlılığını ve öznel yargılamalarını önlemek, kod ve temalandırmada tutarlılığı, görüş birliğini yani güvenilirliği sağlamak amacıyla nitel veri analizi süresince Eğitim Yönetimi alanında doktora bulunan bir araştırmacı ile birlikte kodlama ve temalandırma işlemi gerçekleştirilerek, yapılan kodlama ve temalandırma işlemlerinin kontrolü ve teyidi sağlanmıştır. Aynı zamanda elde edilen ham verilerin katılımcı görüşlerini yeterince temsil edip etmediğini belirlemek amacıyla elde edilen veriler katılımcı teyidine sunulmuş ve geri dönütler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Aynı zamanda veri analizi sürecinde ortaya çıkan kod ve temaların, birey deneyimlemeleri ve anlamlandırmalarındaki yaygınlığını ve sıklığını ortaya koymak amacıyla frekans ağırlıkları verilmiştir. Yine araştırma süresince elde edilen bulguların kendini tekrarladığı ve doygunluğa ulaştığı zamana kadar veri toplanmasına ve analizine devam edilmiştir. Aynı zamanda çeşitliliği sağlamak amacıyla da farklı okul çevrelerini temsil eden okul müdürleriyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

### 3. BULGULAR

Okul müdürlerinin, sürdürülebilir yönetim davranışları teması veya olgusu ile ilgili anlamlandırmaları ve algıları doğrultusunda elde edilen bulgular, kurumsal işleyiş, ekonomik verimlilik, çevresel duyarlılık ve koruma hassasiyeti alt temaları doğrultusunda boyutlandırılmıştır.

#### 3.1. Kurumsal İşleyiş

Okul müdürleri, Tablo 2’de görüldüğü kurumsal işleyiş alt temasında insani değerler, yönetim-liderlik, bütünlük, uyum, çevresel koşullar, aidiyet, planlama-değerlendirme, ekip olma ve eşitlik-adalet kategorilerine ilişkin görüş belirtmişlerdir.

Tablo 2. Kurumsal İşleyişe Yönelik Davranışlar Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Alt Tema	Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
KURUMSAL İŞLEYİŞE YÖNELİK DAVRANIŞLAR	İnsani Değerler	Birey tercihlerine saygı	1
		Empati kurma	3
		İnsani değerleri ön planda tutmak	3
		Birey İhtiyaçlarını tanıma ve giderme	7
		Sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütme	20
		Paydaşlara moral motivasyon desteği	14
	Yönetim-Liderlik	Farklılıklara saygı ve duyarlılık	1
		Paydaş güvenini kazanma	3
		Açık kapı politikası	1
		Eleştirileri Gelişime Yönelik Değerlendirmek	1
		Kişilere bağlı olmayan yönetim tarzı	1
		Liderlik becerisi	3
		Kurumsallık oluşturma	3
		Geniş perspektiften bakmak	1
		İstikrarlı-kararlı olmak	6
		Tanıtım ve bilgilendirme	1
		Kuruma hâkimiyet ve tanıma	4

	Tecrübeler biriktirme	3
	Kurumsal kültür ve kimlik oluşturma	16
	Vizyon belirleme aşılama	13
	Sürekli girişim ve üretim halinde olmak	11
	Açık ve şeffaf olma	9
	Olumlu örgüt iklimi yaratma	12
	Doğru yetkilendirme ve iş tanımı	2
	Açık İletişim	1
	Güvenli bir kurum yaratma	2
	Gelişime yönelik beklenti oluşturma	1
Bütünlük Sağlama	Ortak paydaları harekete geçirme	2
	Toplum ve kurum çevresiyle bütünleşme	8
	Kurum içi barışı sağlama ve koruma	11
Uyum	Değişikliklere ve gelişmelere uyum	3
	Yenilikleri takip etme ve güncel kalma	8
	Çevresel ve yerel şartları dikkate almak	4
Aidiyet	İşe bağlılık	1
	Aidiyet duygusu kazandırma	23
Planlama-Değerlendirme	Süreçte izleme-değerlendirme	2
	Planlama yapma	13
Ekip Olma	Ekip ruhu oluşturma	5
	Paydaşlarla istişare	3
Eşitlik-Adalet	Fırsat eşitliği	21
	Adalet ve Güven Sağlama	18

### 3.1.1. İnsani Değerler

Katılımcı okul müdürleri, sürdürülebilir yönetimi destekleyen insani değerlere dair davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, birey tercihlerine saygı, empati kurma, insani değerleri ön planda tutma, birey ihtiyaçlarını tanıma ve giderme, sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütme ve paydaşlara moral motivasyon desteği sağlamadan oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M1 insani değerlerle ilgili olarak birey tercihlerine saygı göstermenin önemine değinmiştir. Okul müdürü, bireylerin çeşitli tercihleri (sendika, düşünce, yaşam biçimi gibi) olduğunu ve bunlara saygı gösterdiklerini belirtmiştir.

*En önemli şeylerden bir tanesi herkesin fikri, düşüncesi, sendikası, yaşam biçimi vs. bunlara çok büyük saygı gösteriyoruz ve bu en önemli etkenlerden bir tanesidir. (M1)*

Okul müdürlerinden M19, M24, M25 insani değerlerle ilgili olarak empati kurmanın önemine değinmiştir. Okul müdürleri, yapılan işlerde vicdani sorumluluk hissettiklerini, empati kurduklarını, karşı tarafın ne hissettiğini ve ne hissedeceğini dikkate alarak, kendilerini onların yerine koyduklarını ve onları anlamaya çalışarak bu şekilde verimli ve memnuniyet verici işler yapmaya çalıştıklarını, öğretmenlere de bu vicdani sorumluluğu hissederek empati kurmalarını önerdiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte zaman zaman okullarını paydaş gözüyle değerlendirdiklerini ve bu şekilde empati kurarak okulun gelişimi ile ilgili işler yaptıklarını söylemişlerdir.

*...bunun için de okuluma bir veli gözüyle bakıyorum, empati kuruyorum, ben dışarıdan bir yabancı olarak geldiğimde nelere dikkat ederim diye düşünüp buna göre adım atıyorum. ...başa dönecek olursak temel nokta empati. ...yani bir şube müdürünün veya velinin ya da yan tarafta bir market deposu var mesela orda çalışan bir güvenlik görevlisinin bakışını bile önemsiyorum, neden çünkü o da bu canlı sistemin bir parçası yani komşumuz, bazen güvenlik görevlisinin bakışıyla da empatik bakıyoruz, bazen bir üst amirimiz bazen bir kaymakam bazen bir sıradan vatandaş gözüyle bakıyoruz, bazen de okulumuza yemek getiren lahmacuncu gözüyle bakıyoruz ki işlerini kolaylaşturmaya, bu okulla ilgili doğal bir gönüllümüz doğal bir elçimiz olsun istiyoruz, (M24)*

Okul müdürlerinden M1, M15, M24 insani değerlerle ilgili olarak insani değerleri dikkate almanın ve ön planda tutmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, insani olarak sahip olunan değerlere önem verilmesi ve

geleceğe taşınması gerektiğini, bu anlamda paydaşlara ve onların görüşlerine değer vererek, her zaman yanlarında olmanın, sahip çıkmanın ve destek olmanın önemli olduğunu ve bunu sağladıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda öğretmenlerin kendilerini olumsuz hissetmelerini önleyecek ilgi ve desteği öğretmenlere sağladıklarını ve duygularını iyileştirici ve gönüllerini destekleyici davranışlar sergilediklerini ifade etmişlerdir.

*...biz bu dünyaya insan olarak geldik insan olarak yaşamımızı sürdüreceğiz ve göçüp gideceğiz, insan kalabilmekle ilgili bizi insan yapan değerleri geleceğe taşıyabilecek bir alt yapı bir mantalite oluşturursak okulları geleceğe taşıyabiliriz. (M15)*

Okul müdürlerinden M2, M11, M17, M20, M21, M22, M24 insani değerlerle ilgili olarak birey ihtiyaçlarını tanımanın ve gidermenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, zamanla öğrencilerin çeşitli ihtiyaçları olduğunu fark ettiklerini ve onları gidermenin öğrencileri çok mutlu ettiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda çeşitli paydaş anketleri ve çeşitli toplantılar organize ederek beklentileri ve ihtiyaçları belirlediklerini ve bu doğrultuda eksikliklerin görülerek giderilmeye çalışıldığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte gelen talep ve önerileri önemsediklerini belirtmekle birlikte paydaşların tanınması ve davranışlarının altında yatan ihtiyaç ve beklentilerin bilinmesi gerektiğini, bu ihtiyaç ve beklentiler doğrultusunda gerekli müdahalelerin yapılmasının önemli olduğunu, bu durumun verimliliği ve canlılığı arttırdığını söylemişlerdir. Yine okul idaresinin okuldaki ihtiyaçları bilmesi ve gidermesi yönünde adım atmasının gerekli olduğunu, bu anlamda bu ihtiyaçları bildiklerini ve aciliyet durumuna göre karşıladıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda çeşitli plan ve programlamalarda ayırım gözetmeksizin birey istek ve mazeretlerinin dikkate alındığını, çeşitli faaliyetlerde veya projelerde değerlendirilmek üzere ihtiyaç duyulan maddi ve kaynak ihtiyacının çoğunlukla giderildiğini belirtmişlerdir.

*Ben hep şunu diyorum öğretmenlerime, işte bir doktora gidiyorsunuz hastayım diyorsunuz doktor kan tahlili alıyor filme bakıyor ve diyor ki şu ilacı kullan ve şunu yap, biz de böyle yapmalıyız evden nasıl geldi çocuk neye ihtiyacı var, ben bu çocukların neye ihtiyacı olduğunu bilip iyi olan çocuğu biraz daha iyileştirebilmek kötü olan çocuğu o iyi olan çocuğun seviyesine getirebilmek önemli. İdarenin, nerde neye ihtiyaç var bilmesi gerekir, okulumda bunu idare edebiliyorum. Aciliyet durumuna göre herkesin ihtiyacını karşılıyorum. Fotokopi makineme şifre koymam, isteyen istediği kadar kullansın, öğretmenimi karmam, fotokopiciyle anlaşmaya bakarım. Ya zaten kağıtları velilerim getiriyor. Dönemlik ya da yıllık anlaşıyorum. Benden bir daha para almayacaksın diyorum. Tamam hocam diyor. O zaman da öğretmen istediği kadar çekiyor. İhtiyacı neyse öğretmen ihtiyacını giderebilmeli. (M20)*

Okul müdürlerinden M1, M3, M5, M6, M7, M8, M9, M11, M13, M14, M15, M16, M17, M18, M19, M20, M21, M23, M24, M25 insani değerlerle ilgili olarak sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütmenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, çeşitli zamanlarda dezavantajlı guruplar (engelliler, yaşlılar vb.) ve toplumun önem verdiği değer noktaları (şehit ve gazi aileleri vb.) ile ilgili çeşitli faaliyetler yürüttüklerini, okul sosyal etkinlik kulüpleri üzerinden çeşitli sosyal yardımlar gerçekleştirdiklerini, veli akademileri ile velilerin eğitime çalışıldığını, teknoloji bağımlılığı ile ilgili bilinçlendirici çalışmalar yaptıklarını, okuma yazma bilmeyenlerle ilgili okullarında kurslar açtıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda Kızılay'a kan bağıışı yapma, burs verme, mültecilere eğitim desteği sağlama, yaşlılara yönelik bakım hizmetlerini karşılama, hastanede tedavi gören çocuklara moral motivasyon sağlama, yetim öğrencilere destek, huzurevi ve çocuk bakım evi ziyaretleri, sokak hayvanlarının ihtiyaçlarını giderme, çeşitli doğal afetlerde insani yardım gönderme, topluma okuma alışkanlığı kazandırma, çalıştırılan veya eğitim görmeyen çocukların okula kazandırılması konusunda faaliyetler yürüttüklerini, çeşitli varlıklı kişilerin maddi desteklerini ihtiyacı olan paydaşlarına yönelttiklerini ifade etmişlerdir.

*Okul sosyal etkinlikleri üzerinden, kulüp çalışmaları üzerinden öğrencilerimizle öğretmenlerimizle birlikte*

*yaptığımız etkinlikler var, mesela sosyal sorumluluk yardımlaşma dayanışma gibi faaliyetlerimiz var. Çevremizdeki yaşlılarla yapılan bir kahvaltı buluşması, onları okula çekmek onları ziyaret etmek, zaman zaman birlikte onlarla etkinlikler yapmak o tür şeyler yapıyoruz. Örnek olarak yaşlılar buluşması yapmıştık, şehit ve gazilerle ilgili etkinlikler yapılmıştı, onların ailelerinin duygularını paylaşmak adına, onların önemsendiğini hissettirmek adına onlara ev ziyaretleri, okula davet gibi, kahvaltı piknik gibi şeylerle onları okula çekerek benzer çalışmalar yapıldı. Ramazanda mesela ihtiyaç sahiplerini belirleyerek birlikte arkadaşlarla sınıf bazlı öğretmen ve öğrencilerin katılımıyla koli dağıtımı yapmıştık ve çok da başarılı oldu, bize karşı güvenleri gelişti, bize karşı bakışları daha olumluya döndü, bu tür çalışmalar yapılıyor. (M5)*

Okul müdürlerinden M2, M3, M4, M5, M7, M9, M12, M14, M16, M18, M19, M20, M21, M25 insani değerlerle ilgili olarak paydaşlara moral motivasyon desteği vermenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, öğretmenlerin ve personellerinin iyi veya kötü günlerinde moral ve motivasyon sağlamak amacıyla yanlarında olduklarını, ziyaret ettiklerini ve destek sağladıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte öğretmenlere motivasyonunu arttıracak kaynak desteğini sağladıklarını ve onların ihtiyaçlarını karşıladıklarını söylemişlerdir. Yine bazen kurum içerisinde öğretmenlerin motivasyonunu düşürücü bireylerin veya davranış ve iletişimin olabileceğini bunların ortadan kaldırılması gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda kuruma olumlu katkı sağlayan kişilere değer verdiklerini, motive ettiklerini, ödüllendirdiklerini, öğretmenlerle olan olumlu iletişimlerini koruduklarını, sorunlarına ortak olduklarını, acılarını birlikte paylaştıklarını ifade etmişlerdir.

*Her öğretmenimizin iyi gününde kötü gününde mutlaka arayıp sorarız ve ziyaret ederiz. Gideriz yapabileceğimiz bir şey var mı diye sorarız. Bunu yaparken de fark gözetmeyiz, hangi görüşte olursa olsun. Bunlar belki ufak şeyler ama önemli şeyler diye düşünüyorum. Mesela bir öğretmenimizin eşi kaza geçirmişti ona gitmiştik okul idaresi olarak son zamanda, öğretmen çok mutlu ve memnun oldu, bu tür şeylere dikkat ediyoruz. (M18)*

Okul müdürlerinden M24 insani değerlerle ilgili olarak farklılıklara saygı duymanın ve duyarlılık göstermenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürü çok çeşitli insan guruplarıyla temasta bulunmalarının kendilerinde farklılıklara saygı duygusunun gelişimini sağladığını ve bu anlamda bu farklılıkları zenginlik olarak görme duygusu çerçevesinde duyarlılık kazandıklarını ve bu duyarlılığı kuruma yansıttıklarını belirtmişlerdir.

*...bu görüşme aynı zamanda benim için bir ayna gibi oldu, şimdi ben yatılı okulda okudum liseyi, yatılı okuldayken çok çeşitli insanlarla görüşmemiz tanışmamız onlarla aynı ortamda barınmamız, bana çok şey kattı, yani her camiadan meşrepten insanları tanıdım, onlarla bir arada bulunmak onların dünya görüşlerine saygıda bulunmak, farklılıkları zenginlik olarak içselleştirdiğimi söyleyebilirim, bu noktada beni atağa geçiren şey bu, tabi birazda geniş açıdan bakabiliyorsan sebebi de bu farklı kişilerle farklı dünya görüşleriyle yani genel anlamda farklılıklarla temasım diyebilirim. (M24)*

### 3.1.2. Yönetim-Liderlik

Katılımcı okul müdürleri, sürdürülebilir yönetimi destekleyen yönetim ve liderliğe dair davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, paydaş güvenini kazanma, açık kapı politikası, eleştirileri gelişime yönelik değerlendirmek, kişilere bağlı olmayan yönetim tarzı, liderlik becerisi, kurumsallık oluşturma, geniş perspektiften bakma, istikrarlı kararlı olma, tanıtım ve bilgilendirme, kuruma hakimiyet ve tanıma, tecrübeler biriktirme, kurumsal kültür ve kimlik oluşturma, vizyon belirleme ve aşılama, sürekli girişim ve üretim halinde olma, açık ve şeffaf olma, olumlu örgüt iklimi yaratmadan oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M6, M16, M23 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak paydaş güvenini kazanmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, öğretmenlerin güvenini sağlamanın sonuç elde etmede kolaylık sağladığını, bu anlamda yöneticinin, öğretmeni sahiplendiğini ve yanında olduğunu hissettirecek bir davranış profili çizmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda okul müdürünün, samimiyetini ve güvenini öğretmene aktardığı ve

benimsettiği zaman öğretmenlerle bir bağ kurulduğunu ve bu tür durumlarda öğretmenin desteğini esirgemediğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte okul müdürünün, kendinden emin ve güven veren bir profil çizmesi ve öğretmenleri ikna edecek yeterliğe ve kendisini ifade edebilecek güvene dayalı iletişim gücüne sahip olması gerektiğini, okul müdürünün güvene dayalı bir ortam oluşturabilmesi için eşitsizlik yaratacak durum ve davranışlara dikkat etmesi gerektiğini söylemişlerdir.

*...kurumda güvenilir bir insan olma, insanların kendinden emin olduğu bir insan olma mesajını vermesi gerekiyor okul müdürünün. ...eğer ikilik, farklılık ve eşitsizlik oluştursa bu güven ortamı yıkılıyor, sarsılıyor ve bir kişi ile yaşadığınız yanlış bir muamele ve eşitsiz tavrınız veya adam kayırmacılığınız o kişiyi kaybetmenize ve bunun da tüm öğretmenler arasında yayılmasına ve sizin de yöneticilik vasfınızın sorgulanmasına neden oluyor. (M23)*

Okul müdürlerinden M16 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak açık kapı politikasının önemine değinmiştir. Okul müdürü, kendisiyle görüşmek isteyen tüm paydaşlara kapısının açık olduğunu, zaman ayırdığını ve fikirlerini aldığını belirtmiştir.

*Bazen veliler diyor ki sizin çok farklı bir müdürlük anlayışınız var, ben de diyorum ki bu yapı benim yapım, herkes işini yapıyor yani kapım açıktır kimseye kapımı kapatmam, her gelenle elimden geldiği kadar ve vaktim olduğu sürece görüşürüm, düşüncelerini alırım fikirlerini alırım. (M16)*

Okul müdürlerinden M15 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak eleştirileri gelişime yönelik değerlendirmenin önemine değinmiştir. Okul müdürü, özellikle mezun olan öğrencilerden okulun eksik ve düzeltilmesi gereken yönleri ile ilgili olarak geri dönütler aldığını ve bu eleştirileri hatalardan arınmak ve okulun gelişimine katkıda bulunmak için yararlandığını belirtmiştir.

*Mezun olmuş diplomasını almaya gelen herkese sorduğum şey şu, geçmiş olsun bizimle bağın kesildi, şimdi söyle bana bu okuldan giderken keşke şurası da şöyle olsa dediğin ne var, şu şekilde yaklaşıyorum olaya eleştiri bir ayna ne kadar eleştiri alırsanız o kadar çok hatadan kurtulursunuz, o yüzden çekinmeyin söyleyin derim öğrencilere, güzel üslupla istediğinizi söyleyin. (M15)*

Okul müdürlerinden M15 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak kişilere bağlı olmayan yönetim tarzının önemine değinmiştir. Okul müdürü, kişilere dayalı yönetim tarzında kişinin kurumdan ayrılması sonucu yapılan girişimlerin de rafa kalktığını, bu nedenle yapılan projelere yönelik okulda bir ekibin oluşturulması gerektiğini ve böylece yöneticiye olan bağımlılığın azalacağını ve yönetici değişimi sonrası projelerin sürdürülebilmesine neden olacağını belirtmiştir.

*Türkiyede kişi odaklı bir yönetim var, kişi gittiğinde bütün projeler yatar, yani öyle olmaktansa işte ekibi oluşturduk onlar bir yandan çalışıyor, biz kontrol ediyoruz, bu daha sağlıklı, en azından biz olmasak bile böyle bir şey yapılmış ekip nerde dendiğinde hoca ile birlikte gitti olmasın, sürdürülebilir olsun istiyoruz ama nasip tabi, tedbirli olmak güzel. (M15)*

Okul müdürlerinden M13, M19 ve M23 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak yöneticilerde liderlik becerisinin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okul yöneticilerinin liderlik potansiyeline sahip olması gerektiğini, liderlik becerilerinin yöneticinin koyduğu vizyonu gerçekleştirmesini sağladığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda liderlik becerilerinin, paydaşları inandırmak ve değişimi sağlamanın temel unsuru olduğunu, kurumdaki bireyleri harekete geçirmede önem teşkil ettiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte okul müdürünün liderliğe yönelik kişisel ve mesleki gelişim sağlaması ve kendisini bu anlamda değerlendirmesinin ve alt yapı oluşturmasının, yönetsel sürekliliğin sağlanmasında temel zemini oluşturduğunu söylemişlerdir.

*Bir kere okuldaki müdürün lider olması lazım, tamam resmi olarak müdür diye veya yönetici diye geçiyor ama bana sorarsanız okuldaki müdür yönetici mi yoksa lider mi olmalı bence lider olmalı, yönetici olduğunuz*



*zaman sadece resmi boyutunu götürürsünüz ama eğitim anlamında o koymuş olduğunuz vizyonu gerçekleştirebilmeniz için lider olmanız lazım, işin başı olmanız lazım, paydaşlarınızı inandırmanız lazım, o zaman işte okulda değişim başlıyor, o okuldaki değişimi de liderler gerçekleştirir. (M13)*

Okul müdürlerinden M13, M24, M25 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak okulda kurumsallık oluşturmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulda çeşitli standart ve kuralların belirlenmesi yani kurumsal bir yapı oluşturulması gerektiğini ve bunun sürdürülebilir yönetimi sağladığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda bazı okul müdürleri, kurumsallığı sağlamak adına okula özgü ve tanıtıcı standart unsurlar (renk gibi) belirlediklerini ifade etmişlerdir. Yine bazı okul müdürleri okul işleyişinde kurumsallığı sağlamak adına bazı sistemsel işleyişler belirlediklerini ve bu şekilde hem adaletin sağlandığını hem de standartlar oluşturularak kurumsallığın yerleştirildiğini söylemişlerdir.

*Eğer siz sadece normal bakkal açar gibi bakkal açıp kapatırsanız burada sürdürülebilir bir yönetimden söz edilemez, yani bu okulda birinci sınıf kayıtları nasıl yapılır, anasınıfı kayıtları nasıl yapılır, rehberlik hizmetlerinden nasıl istifade edilir, anasınıfı hizmetleri nasıldır, velinin okula gelişi gidişi nasıldır, nerden girer kiminle nasıl görüşürülür bunların hepsi bir sürdürülebilir yönetimin karşılığı ama sizin böyle kurallarınız yoksa burada bir yönetimden bahsedilemez. (M13)*

Okul müdürlerinden M8 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak geniş perspektiften bakmanın önemine değinmiştir. Okul müdürü, yöneticilerin kendi kişisel gelişimlerini sağlayan, dış dünyanın farkında olan, toleranslı ve dar bakış açısına sahip olmayan geniş perspektifli bir yönetim tarzı sergilemesi gerektiğini belirtmiştir.

*...okul müdürü, kitap okuyan, düşünebilen, kendini geliştirme çabasında olan ve dış dünyayı tanıyabilen, çevresinde olan bitenlerin farkında olabilen ve toleranslı, böyle katı dar bakış açısıyla bir sonuca gitmeyecek, daha geniş perspektiften toleranslı bakabilecek bir yönetim davranışı sergilemeli. (M8)*

Okul müdürlerinden M1, M6, M8, M10, M13, M19 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak istikrarlı ve kararlı olmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, eğitim öğretim süreçlerini taşıyan okulda yöneticilerin verdikleri kararların arkasında durmaları ve istikrarlı davranmaları gerektiğini, okul müdürünün, eğitim öğretim süreçleri ve donatım anlamında kendisinden önce yapılan girişim ve olumlu süreçleri devam ettirecek istikrar düşüncesine sahip olması gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda kendileri tarafından yapılan işlerin de bitirildikten sonra bir kenara itilmemesi ve zaman zaman bu işleri güncelleyecek, ileriye taşıyacak adımların atılması ve istikrarlı olunması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte kararlı ve istikrarlı davranarak paydaşların da motive edildiğini ve sürece paydaşların katkısının ve işe güdülenmelerinin devam ettiğini söylemişlerdir. Yine eğitimin anlık veya hemen gerçekleştirilen değişim süreçleri olmadığını, farklı açılardan elde edilen başarıların uzun soluklu bir zaman süreci içerisinde sonuçlarının ortaya çıkabileceğini, bu nedenle yapılan işlerin temellerinin iyi atılması ve geleceğe yönelik sürdürülebilmesinin önemini belirtmişlerdir.

*...yani bir şeyi yapmak güzel ama onu devam ettirebilmek çok önemli, bir şeyi yaptınız ama ondan sonra yıllarca üstüne uğramıyorsunuz, belki o an yaptığınızda birilerine göstermek için yaptınız ama Ali gider Ahmet gelir oradaki o güzel ortam güzel sistem devam etmeli ya da ben bir okula gider yönetici olarak başarılar eski okul müdür orda bir takım adımlar atmış ben bunu sürdürmek isterim, yani gelir gelmez yok ben bu kötü olmuş demem, genelde kötülerler, ben okula geldiğimde hiçbir personele dokunmadım, okulda her şey işlemeye devam etti, gördüğüm olumlu özellikleri sürdürdüm, eksiklikler varsa da bunları zaman içerisinde yayıp daha önceki insanları incitmeden onları düzeltmeye çalıştım. Okulun canlılığını korumak için yöneticiler bir kere okulun hem maddi hem de manevi anlamda güzel bir alt yapısını kurmalı, burada istikrarı sağlamalı, istikrar olmazsa geçici olur bir kere yaptık bitti olur. (M19)*

Okul müdürlerinden M3 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak tanıtım ve bilgilendirmenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürü, okulun tercih edilebilirliğinin artırılması için tanıtım videoları çektiklerini ve sosyal



medya araçlarıyla reklamlarını yaptıklarını belirtmiştir. Bu durumun okullarının ön plana çıkması için gerekli olduğunu ve tercih edilebilirliğin artık bir rekabete dönüştüğünü belirtmiştir.

*Okulun tanıtım videosunu çekmiştik, okulumuzun web sayfasında var, okulların rehber öğretmenlerine, müdür yardımcılara da gönderdik, tercih yaparken bunlar dikkate alınsın diye. Okulumuzun iyi bir reklamını yapmamız gerekiyor, bu artık bir pazar gibi oldu, her okul kendi reklamını yapıyor sosyal medyada veli yoluyla, çünkü bu işi veliler birbirlerine tavsiye ederek gerçekleştiriyorlar, her okul ister ki iyi öğrenciler gelsin bunun için reklam şart. (M3)*

Okul müdürlerinden M1, M2, M21, M25 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak kuruma hâkimiyet ve tanınmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, kurumu, insan kaynakları yapısını, imkânlarını, kurumsal özelliklerini, fırsatlarını ve özelliklerini bilmenin, tanınmanın önemli olduğunu, bu özellikleri ve okul profilini analiz ederek kurumun ihtiyaçlarını bilip ona göre hareket edilmesi gerektiğini, yani kuruma hâkim olmanın önemini belirtmişlerdir. Aynı zamanda kurumu tanımamanın, alınan kararları olumsuz etkileyeceğini ve hedefine ulaşmayacağını ifade etmişlerdir.

*Bence okul müdürünün ilk yapması gereken kurumu tanımaktır. Yani tanımadığı bir kurumla ilgili karar almak doğru neticelendirme vermez. Kurumun analizini yaparak artıları eksilerini çıkartarak iyi yorumlaması gerekiyor. (M25)*

Okul müdürlerinden M12, M17, M24 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak tecrübeler biriktirmenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, tecrübelerin okul yönetiminde bireye deneyimler kazandırarak öğrenmeyi sağladığını, böylece tecrübelerin biriktirildiğini, bu yaşanmışlıkların geleceğe aktarıldığını ve kurumun yönetilmesini kolaylaştırdığını ve sürdürülebilir yönetimi sağladığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda tecrübelerin yöneticilere olgunluk sağladığını, hata yapma olasılığını düşürdüğünü, olaylara farklı açılardan bakma ve öngörü becerisi kazandırdığını, riskleri görmeyi ve plan yapmayı kolaylaştırdığını ifade etmişlerdir.

*...şimdi gerçekte yönetim anlayışı tecrübeler üzerine kurulmuştur, tecrübeler çok önemlidir, çünkü öyle bir şeyki yöneticilik ancak bir olayı deneyimlediğiniz zaman ondan bir ibret alıp hayata geçirebiliyorsunuz. Yani şöyle bir örnek anlatayım, mesela hayatında hiçbir şekilde soruşturmaya maruz kalmamış soruşturma geçirmemiş bir müdür asla o soruşturma sürecini bilemez anlayamaz, mutlaka o süreci yaşaması lazım, Tabi bu bazen hatalar olur, bazen başarılar olur, bazen başka bir şey olur, ben burada tecrübeyi çok önemli görüyorum ve o tecrübelerin yığılgan bir şekilde yığılarak ilerlemesi aktarılmasını da çok önemsiyorum, süreklilik bu açıdan çok önemlidir. Tecrübeler yoluyla sürdürülebilir yönetimi sağlamaya çalışıyoruz. (M12)*

Okul müdürlerinden M3, M5, M7, M9, M10, M11, M12, M13, M15, M17, M19, M20, M21, M22, M23, M24 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak kurumsal kültür ve kimlik oluşturmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, kurumun kültürünü ve iklimini personele benimsetmeye çalıştıklarını, böylece personelin kurum kimliği ile özdeşleşeceğini, kurum kültürü ve kimliği oluşturmak adına çalışmalar yaptıklarını ve önemsediklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda öğretmenlerin okulu aile ortamı olarak görmelerini benimsetmeye çalıştıklarını, kurallara ve teamüllere dayalı ve herkesin bildiği bir kültür oluşturmanın kişiler değişse bile yapılan işlerin devamlılığını sağlayacağını ve gelen kişilerin uyum sağlamak zorunda kaldıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte kurumsal bir kültürün hemen oluşmayacağını, öncelikle kurumsal olarak yerleştirilmeye çalışan kültüre ait alt yapının oluşturulması gerektiğini söylemişlerdir. Yine kurum kültürünün olumlu olduğu okullarda personel sirkülasyonunun az olduğunu, kurum kültürü oluşturmak adına birlikte gerçekleştirilen etkinlik ve paylaşımlar yaptıklarını ve aidiyeti oluşturmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bazı okul müdürleri, önceki yönetimlerden kalan olumsuz kurum davranışlarının ve iklimin değiştirilmesinin kolay olmadığını ve kültürün değişmesinin zaman istediğini ifade

etmişlerdir. Bununla birlikte kurum kültürü oluşturmanın sürdürülebilirliği kolaylaştırdığını ve yine mezunlar derneği gibi faaliyetlerle kurumsal kimlik oluşturmaya ve okula bağlılığı sağlamaya çalıştıklarını söylemişlerdir.

*Kurumun bir kültürü bir iklimi var, onun önemini öğretmenlere ve personele hissettirmeye çalışıyorum, bunun önemini hisseden çalışan bir süre sonra çalıştığı okulun kimliği ile özdeşleştiğinde bununla gurur duyuyor. Ben filan okulda çalışıyorum, adını rahatlıkla söyleyebiliyor. O güveni verdikten sonra okulumuzun önemli başarılar elde ettiğini gördükten sonra öğretmen bununla kendini özdeşleştirebiliyor, onu üst kimlik gibi birçok alanda da kullanabiliyor. Onun için artık bir şey oluyor. ...öğrenci başarısı dışında kurum kültürü oluşturmak adına kurumsal geleneğini geliştirmek adına çalışmalar yaparım. (M5)*

Okul müdürlerinden M4, M5, M8, M9, M10, M13, M14, M15, M16, M20, M21, M22, M24 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak vizyon belirlemenin ve bunu öğretmenlere aşılamanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulu geleceğe taşımak için bir vizyon belirlenmesi ve bu yönde birlikte hareket edilmesi gerektiğini, okul müdürünün, okul personelinin aynı yönde ve hedefe hareket etmesini sağlayacak yönetim vizyonuna sahip olmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda okulun stratejik planları doğrultusunda hedefler koyduklarını ve bu hedeflerin kendilerine ve kuruma yol gösterdiğini, genel olarak buldukları eğitim kademesine uygun temel becerileri vizyon olarak hedeflediklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte yöneticilerin vizyon sahibi olmaları ve bu vizyonlarını stratejik plan ve diğer planlarına yansıtması gerektiğini, böylece personelin ulaşılmak istenen hedeften haberdar olmasını sağlayarak yapılması gereken işlerle ilgili olarak kolaylık sağlayacağını ve huzurlu bir ortamın ortaya çıkacağını söylemişlerdir. Yine bazı okul müdürleri, öğrencilerin kendilerini mutlu hissedeceği ve okul ortamını verimli kullanacağı, kendi yetenekleri ve nitelikleri doğrultusunda gelişebileceği ve kendisini gerçekleştirebileceği bir vizyon belirlediklerini belirtmişlerdir.

*...personelin, tüm paydaşların servisçisinden öğretmeninden velisine kadar tüm personeli okul için çalışmaya sevk eden ve o oku çeken kişi olması gerekiyor, ama yay olmamalı, yani hedefe gidecek şey yay doğru ama oku çeken kişinin müdür olması gerekiyor. (M9)*

Okul müdürlerinden M1, M4, M6, M9, M12, M13, M15, M16, M19, M20, M24 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak sürekli girişim ve üretim halinde olmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, özellikle okulun maddi gelişimini sağlamak amacıyla üretim halinde olduklarını, çeşitli atölyelerde ürünler ürettiklerini ve bunları satarak hem okula gelir, hem de öğrencilerin gelişimini sağladıklarını, böylece okullarını geleceğe taşıdıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda kurumun sürdürülebilirliğinin sağlanması için sürekli girişim halinde olmanın gerekli olduğunu, iyileştirmenin ve yenilik yapmanın kurumu ayakta tuttuğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte okulların girişimci ve yaratıcı fikirlerin üretildiği yerler olmasının gerekliliğini, yönetici olarak okuldan ayrıldıkları son güne kadar çalışmaya devam ettiklerini ve sürekli üretime yönelik hareketlilik içinde olduklarını söylemişlerdir.

*Mesela çocuğumun çalıştığı bir araba fabrikasında örneğin bir teknoloji ile ilgili bir sorun var ise hemen aktif yeni mezun olmuş dinamik çalışanına diyor ki sence burayı nasıl iyileştiririz bana bir proje yaz deniliyor, yani iyileştirmek lazım geliştirmek lazım, orası bir fabrika ama burası daha çok önemli, onun telafisi var bunun telafisi yok, yani o markayı koruyabilmek için ömür boyu varlığını devam ettirebilmesi için sürekli yenilik ve iyileştirme yapmak gerekiyor, okulların da aynı şekilde yapması gerekiyor, öğretmenler yirmi yıl önce mezun oldukları şekliyle kalırsa bence o öğretmen kendi sürdürülebilirliğini de öldürüyor demektir. (M20)*

Okul müdürlerinden M2, M5, M6, M8, M11, M13, M18, M20, M23 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak açık ve şeffaf olmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, yaptıkları çalışmalarda açık ve şeffaf olmaya çalıştıklarını, yapılan işlerin olduğu gibi paydaşlarla paylaşıldığını, arka planda adaleti bozacak işler yapmadıklarını, sürecin şeffaf ilerlediğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda veli desteğinin ve maddi desteğin devam etmesi ve velilerin kafalarındaki

soru işaretlerinin ve güvensizliğin ortadan kaldırılması için okulun gelir ve gider anlamındaki maddi süreçlerinin şeffaf bir şekilde paylaşılması gerektiğini, okulların resmi kurumlar olduğunu ve mevzuat çerçevesinde yönetildiğini, bu nedenle yapılan harcamalarda hesap verebilir ve şeffaf olunmasının elzem olduğunu, bu yapılmadığında söylentilere kapı aralanacağını ifade etmişlerdir.

*Bir kere maddi kaynakların neler olduğunu bizde bütün öğretmenler bilir, yani hani şu vardır, bağış alınırsa öğretmen bilir, ya da bir sponsor varsa öğretmenler bunu bilir, aile birliği bilir, o konuda şeffaf olmaya çalışıyoruz, dolayısıyla ben şeffaf olduktan sonra benden sonra gelecek yöneticinin de aynı şeffaflığı sürdürmek zorunda kalacağını düşünüyorum, neyi nerden sponsor bulduysam hangi şekilde sponsor bulduysam anlatırım, örneğin şöyle söyleyeyim bizim okulda bir kitapçı vardır ve o kitapçıdan aldığımız bir bağış vardır, bu bağışın okulda nereye harcandığını okula kaç lira bağış geldiğini anlatırım bütün öğretmenler bilir, yani şeffaf olacaksınız ileriye taşımak adına, kendimce bir kurumsallık oluşturmaya çalışıyorum, bu işler böyle, ek dersler olsun sınav konusunda olsun öğretmenin kendine fayda sağlayacak parasal konularda da şeffaf olmaya çalışıyorum. (M6)*

Okul müdürlerinden M4, M6, M8, M9, M11, M14, M15, M16, M18, M19, M20, M21 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak olumlu örgüt iklimi yaratmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulda olumlu bir iklim yaratmanın, tüm paydaşlara yansıdığını ve olumlu iklimin öğretmenlerin performansını arttıracığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda kurumda birlik ve beraberlik yaratmaya dayalı ve kişiler, gruplar arasındaki iletişimi, ilişkileri ve okula bağlılığı artıracak çeşitli girişimlerde bulduklarını, öğretmenlerin kendilerini rahat ve mutlu hissettikleri bir ortamı oluşturmaya çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte okula yeni gelen kişilerin, örgüt iklimine uyum sağlamak zorunda olduklarını ve bu olumlu iklim oluştuğunda yeni gelenlerin bu kültürü bozmayacağını söylemişlerdir. Yine okulda genel bir anlayış ortamı oluşturmaya çalıştıklarını, birlikte hareket edip birlikte yürümenin olumlu iklime ve başarıya katkı sağlayacağını, okuldaki olumlu atmosferin kuruma bağlılığı da arttıracığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda olumlu iklimi oluşturmak adına öğretmenlerle çeşitli etkinlikler veya paylaşımlar gerçekleştirdiklerini, samimiyet kurduklarını belirtmişlerdir.

*Olumlu okul iklimi gelişmişse dışardan gelen kişi ona uymak zorundadır. Olumsuz gelen nasıl o özellikleri alıyorsa, olumluya gelen onun özelliklerini alıyor. Okulda birinci olarak genel bir anlayış ortamı oluşturuyoruz. Bir çalışma yapacağımız zaman arkadaşlar yapalım mı yapacaksak birlikte yapalım yapmayacaksak birlikte yapmayalım. Her şey de birlikte hareket edebilme. Birlikte hareket edildiğinde mutlaka ama mutlaka başarı geliyor. Birlikte geliyor. ...okulumuz yeni bir okul, yeni bir okul olduğu için birinci öncelikli olarak sağlıklı bir okul iklimi oluşturmayı planlıyoruz, o yönde ilerliyoruz. ...birinci öncelikli olarak tüm öğretmenlerin birlikte beraber mutlu bir şekilde çalıştığı, öğrencilerin okula gelmek için can attığı, severek isteyerek derse girdiği bir okul iklimi oluşturmayı planlıyoruz. (M11)*

Okul müdürlerinden M23 ve M25 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak doğru yetkilendirme ve iş tanımının önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okul yöneticilerinin işleyişte yetkilendirme, görevlendirme yaparken ve bireylerin iş tanımını belirlerken birey yeteneklerini doğru tespit ederek ve gözlemleyerek görevlendirme yapması gerektiğini belirtmişlerdir.

*...yine belki çok iyi bir ekip ve yönetim becerisi olması gerekiyor, kime hangi görevin verilebileceğini kimin hangi görevi yapabileceğini bilmesi ve doğru yetkilendirme doğru iş tanımı yapması lazım, bu çok önemli ve takibini yapması gerekiyor. (M23)*

Okul müdürlerinden M23 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak açık iletişimin önemine değinmiştir. Okul müdürü, yöneticilerin doğru ve açık bir iletişim kurmasının önemli olduğunu, bu durumun paydaşlardan dönüt almayı kolaylaştırdığını ve okul müdürünün hata ve yanlış yapma şansını azaltacağını, gelişim fırsatı sağlayacağını belirtmiştir.

*...yine doğru bir iletişim kurduğunuzda bu doğrudan size yansıyor, açık iletişim kurduğunuzda bu size yansıyor, otokrat baskıcı bir anlayışta baskıcı bir yönetim mantığında insanlardan dönütler alamazsınız ve doğru yaptığınızı düşünürsünüz, ama daha açık daha samimi iletişim kurduğunuzda öğretmenler çok da düzgün bir şekilde yanlırları size ifade edebiliyor, bu da sizi geliştiren bir şey, sizin eşitsizliklere, yanlılıklara yanlış gidişata yönelmenizi ve hata yapma ihtimalinizi azaltıyor. (M23)*

Okul müdürlerinden M23 ve M24 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak güvenli bir kurum yaratmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, güvenli bir okul yaratma konusunda uzmanlardan destek aldıklarını, analizler ve tespitler yaptıklarını, güvenlik ve sağlık açısından risk oluşturan unsurları bertaraf ettiklerini ve böyle bir kültür oluşturmaya yönelik hareket ettiklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda güvenli bir okul olmanın tercih edilmede avantaj yarattığını ve güvenli bir kurum yaratmanın ve bireylerin güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasının, kurumdaki bireylerin üretkenliğe yönelmesini sağladığını da ifade etmişlerdir.

*İnsan rahat etmediği yerde uyuyamaz, düşünemez, ihtiyaçlar hiyerarşisinde de öncelik güvenlik geliyor, güvenlik olduğu zaman estetik ihtiyaca göre zirveye doğru gidiyor, dolayısıyla bir fikir üretmek de estetik boyuttadır, mesela bazen velilerimiz geliyorlar işte neden geliyorsunuz eski okulunuzu bıraktınız dediğimizde, hocam burası güvenli bir okul diyorlar. Dolayısıyla insan kendini güvende hissettiği zaman adım adım artık üretmeye ve üretmenin de zirvesine çıkmaya başlıyor. (M24)*

Okul müdürlerinden M23 yönetim ve liderlik ile ilgili olarak gelişime yönelik beklenti oluşturmanın önemine değinmiştir. Okul müdürü, sürekli değer katılan ve yeniliklerin, gelişmelerin olduğu bir okul atmosferinde yönetici değişikliği sonrası önceden yapılan işlerin üzerine çıkacak boyutta işler yapma konusunda yeni yöneticinin üzerinde bir baskı ve beklenti oluşacağını ve bu durumun yeniliklere kapı açarak çıtayı yükselteceğini ve aynı zamanda kurumsal açıdan sürdürülebilirliği sağlayacağını belirtmiştir.

*...eğitim ortamının iyileştirilmesi, sürekli üzerine katılan değer katılan bir okulda bizden sonra gelen kişi, bunun üzerine bir şey katma konusunda bir baskı hissedecektir olumlu anlamda, bu çalışmaların üzerine tersine çevirme ya da okulu geriye götürmekten ziyade daha iyiye götürme beklentisi oluşacaktır herkeste ve o da bunu sağlamaya çalışacaktır diye düşünüyorum, insanlar bir kıyaslamaya gidecektir, bundan önceki eğitim yöneticimiz böyleydi ama bu konuda şunları bekliyoruz, ama siz karşılayamadınız diyeceklerdir ve kişi kendi yeterliliğini sorgulayacaktır, ya yerine getirecektir ya da yeterliliğini sorgulayacaktır, bu konuda bu işte sürdürülebilirliği önemli ölçüde etkileyecektir. (M23)*

### 3.1.3. Bütünlük

Katılımcı okul müdürleri, sürdürülebilir yönetimi destekleyen bütünlük oluşturmaya dair davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, ortak paydaları harekete geçirme, toplum ve kurum çevresiyle bütünleşme, kurum içi barışı sağlama ve korumadan oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M12 ve M15 bütünlük sağlama ile ilgili olarak ortak paydaları harekete geçirmenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, öğretmenlerin ortak hedeflerde bir araya gelmesi ve ideolojilerinden arınarak eğitim odaklı bir çerçevede bütünleşmeleri gerektiğini belirterek okulda ayrılıkları ortadan kaldıracak ortak paydaları daha çok gündeme getirdiklerini belirtmişlerdir.

*Paydaşlar arasındaki birlik beraberliği sağlamak çok önemli, şöyle bizim burada görüşlerimiz, hayatımız, yaşam tarzımız farklı olabilir ama ortak işimiz özel eğitim öğrencileri, burada çocuklar için çalışıyoruz, onlar için uğraşıyoruz, mümkün merteye ayrılıkları ve farklılıkları böyle daha azaltıp beraber yaptığımız, üzerinde ortaklaştığımız, paydaşı geniş olan şeyleri daha çok gündeme getirmeye çalışıyoruz. Ortak noktaları daha çok ön plana çıkarıyoruz. (M12)*

Okul müdürlerinden M4, M8, M12, M16, M17, M18, M20, M21 bütünlük sağlama ile ilgili olarak toplum ve kurum çevresiyle bütünleşmenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, komşu esnaf, işyeri ziyaretleri yaparak,

yapılan etkinliklere çevre paydaşlarını davet ederek okul toplum kaynaşmasını sağladıklarını, özellikle velilerin okulla bütünleşmesini sağlayıcı çeşitli faaliyetler yürüttüklerini, kurum paydaşları ve toplum çevresiyle ilişkilerinin iyi olduğunu belirtmişlerdir.

*Bir kere biz özel eğitimle toplumu buluşturmaya bütünleştirmeye çalışıyoruz, mesela biz her sene komşu ziyaretleri yaparız, bizim çevremizde okulumuzun çevresinde bulunan bütün resmi özel kurumları belirleriz, iki tane öğrencimiz bir öğretmenimiz bir idarecimizle onları ziyarete gideriz. Yani bu banka şubesi, postane, huzur evi olabilir, bu şekilde özel eğitim öğrencisi ile toplumu kaynaştırmaya tanımaya götürürüz, ikincisi yaptığımız bütün faaliyetlere, sergilerimiz olur açılışlarımız olur, mutlaka toplumun her kesiminden insanları davet ederiz. Özellikle engelliler haftasında dünya otizm farkındalık gününde toplumun her kesiminden insanları çağırıp mümkün mertebe kalabalık bir ortam oluşturup bunların özel eğitim öğrencileri ile tanışmasını kaynaşmasını ve toplumda bu çocukların da var olduğunu bilerek hareket etmelerini sağlayıcı tedbirlere başvururuz. (M12)*

Okul müdürlerinden M1, M2, M3, M6, M7, M8, M12, M13, M14, M20, M24 bütünlük sağlama ile ilgili olarak kurum içi barışı sağlama ve korumanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, yöneticinin okulda yaşanan çatışmaların tarafı olmaması gerektiğini, okul müdürlerinin görevinin çatışmaları çözmek, paydaşlar arasında birlik beraberlik sağlamak olduğunu, öğretmenlerin kendilerini mutsuz hissedecekleri incitici veya kırıcı davranışlar sergilemediklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda okulda herkesin birbirine saygı duyduğu ve ortak noktalarda bulunduğu bir atmosferi istediklerini ve hedeflediklerini, okul müdürlerinin, ayrımcılık yaptığı hissini uyandıracak davranışlarda bulunmaması gerektiğini, okulda birlik ve beraberliği sağlayıcı kurum içi barışı besleyen çeşitli etkinlikler düzenlediklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte ortak geleceği vurguladıklarını, daha huzurlu ve kardeşçe bir ortamın yaratılması hususunda çaba sarf ettiklerini, okulu geleceğe taşımak için iç barışın önemini vurgulamışlardır. Yine okulda farklı paydaşlarla yaşanan çatışmalar ve sorunları diyalog yoluyla çözdüklerini ve ceza yolunu hiçbir zaman düşünmediklerini, okulda personelin huzurunu bozacak gruplaşmalara, küslüklere izin vermediklerini, öğretmenlerle yaşadıkları sorunları kişiselleştirmediklerini ve diyalog yoluyla çözdüklerini söylemişlerdir. Aynı zamanda bazı okul müdürleri, eğitim öğretim ortak hedefi doğrultusunda öğretmenlerin farklı düşünsel yaklaşımlarını zenginlik olarak gördüklerini ancak öğretmenlerin bu farklılıkları ve düşünsel inanışları, okulda ötekileştirmeye veya huzuru bozacak tarzda ayrıştırmaya yönelik bir araç olarak kullanmalarına izin vermediklerini, böyle durumlarda gerekli uyarıları yaptıklarını belirtmişlerdir.

*Okulu geleceğe taşımak için öncelikle iç paydaşlarla barışı sağlamak zorundasınız, eğer bu paydaşlardan birinde bir eksiklik olursa olumsuz bir davranış olursa ya da farklı bir ses çıkarsa amaca ulaşmak çok çok zorlaşıyor. ...gerçi bende ayrılacağım buradan o yüzden üzgünüm biraz, bizde çok güzel bir ortam var, bizde farklı düşünceden farklı sendikalardan arkadaşlar da var ama hiç kimse birbirine gönül koymadı, öğretmenler odasında bir birlik beraberlik var, bir etkinlik yapacaksak hepimiz katılıyoruz. ...mesela altı yılda burada kimseye soruşturma açmadık, her şeyi konuşarak çözüyoruz işte veliyle sıkıntısı oldu çözdük kendileri arasında veya idareyle sıkıntıları oldu çözdük, yani kimseye bırakın cezayı soruşturma bile açmadık. (M7)*

*Benim istediğim burada öğretmenleri sıkmak değil, öğretmen okula geldiğinde huzurlu bir iklim geldiğini hissetsin, çünkü düşünsene öğretmen okula geldiğinde ayakları geri geri gidiyor, yani huzur olmayan bir ortamda öğretmen nasıl sağlıklı bir eğitim öğretim verebilir. (M2)*

### 3.1.4. Uyum

Katılımcı okul müdürleri, sürdürülebilir yönetimi destekleyen uyum ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, değişikliklere ve gelişmelere uyum, yenilikleri takip etme ve güncel kalma, çevresel ve yerel şartları dikkate almadan oluşmaktadır.



Okul müdürlerinden M2, M10, M24 uyum ile ilgili olarak değişikliklere ve gelişmelere uyumun önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, zaman süreci içerisinde yaşanan değişikliklere ve gelişmelere uyum sağlamak ve o sürece uygun hamleler yapmanın gerekli olduğunu ve bunun sürdürülebilirliği sağladığını belirtmişlerdir. Aynı zamanda geleceği okuyarak gerekli hazırlıkları yapmanın da kurumları geleceğe taşıyacağını ifade etmişlerdir.

*Sizin üzerinize düşen yapının bir vasfı bir görevi var, bunun sürdürülebilir yani zaman içerisinde değişikliklere uyarlayarak her koşulda bunun sürdürülebilir olmasını sağlamak, mesela yakın bir örnek vereyim, milli eğitimde şuan bir pandemi salgın süreci yaşıyoruz, MEB eğitimin sürdürülebilirliğini nasıl sağladı uzaktan eğitimle gerçekleştirdi, bu aslında bir sürdürülebilirlik örneği, sınıflarda olmasa da sanal ortamda öğretmenle öğrenciyi bir şekilde buluşturdu. (M2)*

Okul müdürlerinden M5, M10, M14, M18, M20, M21, M24, M25 uyum ile ilgili olarak yenilikleri takip etme ve güncel kalmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, yöneticilerin okulu geleceğe taşıyabilmeleri açısından yenilikleri ve teknolojiyi takip etmeleri, kurumsal olarak sürdürülebilirliğin sağlanması için dünyada yaşanan gelişmelerin, yeniliklerin, teknolojik ilerlemelerin bilinmesi ve öğrencilerin bu yeniliklere uygun şekilde yetiştirilmesinin gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda okul müdürünün yeniliklere duyarlı bir yapıda olmasının önemli olduğunu, çeşitli platformlardan yenilikleri, gelişmeleri, başka ülkelerin eğitimsel dinamiklerini takip etmesinin yararlı olacağını belirtmişlerdir. Bununla birlikte okul müdürünün, geleceği iyi okuyan, yenilikçi, vizyoner bir profil çizmesinin ve bu anlamda ön ayak olmasının gerekliliğinden bahsetmişlerdir.

*Eğitim dinamik süreç, çağın yeniliklerini, teknolojiyi, dış dünyayı takip etmen gerekiyor. Yoksa bir okul müdürü odasına kapanıp tamamen yazışmalarla boğulursa bu okula çok fazla hayır geleceğini ben düşünmüyorum, inanmıyorum. Bakanımızın da dediği gibi “en iyi müdür odasında oturmaz demişti” bu doğrultuda bakacaksın dolaşacaksın dış dünyada neler oluyor. Yani teknolojiyi, eğitimdeki gidişatı takip edeceksin. (M18)*

*Bir kere okul müdürü sosyal medyayı takip etmeli günümüzde, interneti, eğitim haberlerini takip etmeli, güncel gelişmeleri takip etmeli, mümkünse tabi diğer ülkelerde neler yapılıyor bunlarla ilgili malumat sahibi olması gerekiyor. (M14)*

Okul müdürlerinden M8, M13, M14, M17 uyum ile ilgili olarak çevresel ve yerel şartları dikkate almanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, eğitimin her koşulda standart nitelikler taşımadığını, bölgeden bölgeye hatta okuldan okula değişiklikler olduğunu ve bu çevresel ve yerel şartların dikkate alınmasının gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda her şartta her uygulamanın başarılı olamayacağını, her okulun kendine özel kurumsal ve çevresel şartlarının olduğunu ve bunun keşfedilmesinin önemli katkılar sağlayacağını ifade etmişlerdir.

*2010 yılında Erzurum'a bir hizmet içi eğitim için gittiğimde bir tane bayan çıktı, koymuş dijital bir masa, çocuklar o masanın etrafında toplanıyorlar dörtlü bir şekilde ve her masada dört tablet var olduğunu düşünün, öğrenci kendi masasına oturuyor, öğretmen soruyu gönderiyor masasına, her biri butona basıyor ve yirmi dakika sonra öğretmenin masasına öğrencilerle ilgili analizler geliyor. Ben söz aldım ve dedim ki harikulade bir şey bunu nerde uyguluyorsunuz dedim, iyi bir kolej ismi verdi ve dedim ki sizin okulda sınıf kaç kişi 16 kişi dedi, o zamanlar tabi öğrenci mevcudu fazla olduğu için bunu kendi okullarımızda uygulamamız zordu, yani Suadiye'de aldığın sonuç Çekmeköy'de uygulanamıyor, Çekmeköy'de aldığın sonuç Sancaktepe'de uygulanamıyor. Yani okulun koşullarını dikkate almak gerekiyor. (M17)*

### 3.1.5. Aidiyet

Katılımcı okul müdürleri, sürdürülebilir yönetimi destekleyen aidiyet ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, işe bağlılık ve aidiyet duygusu kazandırmadan oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M12 aidiyet ile ilgili olarak işe bağlılığın önemine değinmiştir. Okul müdürü, hayata geçirilen çeşitli iş ve girişimlerde öğretmenin aktif rol alması, memnuniyet hissetmesi ve işi sahiplenmesinin



öğretmenin bağlılığını arttırdığını belirtmiştir.

*Mesela bizim şimdi dört yıldır bir şekilde devam ettirdiğimiz bir sepette sağlık projemiz var, belki Türkiye’de ilktir, her gün çocuklara mevsim meyvesi veriyoruz, sponsorumuz var, bu belli bir süre sonra öğretmenlere de yansıdı, bazı günlerde öğretmenlerimiz karşılamaya başladı ve o iş belli bir süre sonra onlara mal olmaya başladı, yani o olumlu olan işi kişinin kendisine mal ettiğiniz zaman, yani kurumda çalışan paydaşlar kendilerinin bir projesi kendilerinin işi olarak gördükleri zaman ve yaptıklarından zevk aldıkları zaman, yani bir mecburiyet olarak değil bu iş gerçekten sevdiğim bir iş faydalı bir iş olarak gördüklerinde her yerde anlatıyorlar. Sahiplenme oluyor. (M12)*

Okul müdürlerinden M1, M2, M3, M4, M5, M7, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M14, M16, M17, M18, M19, M20, M21, M22, M23, M24, M25 aidiyet ile ilgili olarak kurum personelinin aidiyet duygusu kazanmasının önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulda personele karşı adaletli ve eşit davranmanın, personelin kuruma aidiyetini arttıracaklarını, bu durumun personel sirkülasyonunu azaltacağını belirtmişlerdir. Aynı zamanda aidiyet duygusunun kısa zamanda oluşmadığını ve bunu kazanmanın kurum kültürü ile ilgisi olduğunu, bu duyguyu kazandırmada yöneticilerin, personelin duygusal yönüne dokunmaları gerektiğini, bunu oluşturmaya yönelik çeşitli sosyal etkinlikler düzenlediklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte okul müdürünün personeline güven aşılıyarak mevzuat çerçevesinde değil bağlılık ve aidiyet çerçevesinde süreci yönetmesinin önemli olduğunu, öğrenciler açısından da öğrencilerin okula bağlılığını ve okula istekli gelmesini sağlayacak aidiyet hissini güçlendirecek bir okul ortamı oluşturmaya çalıştıklarını söylemişlerdir. Yine okul ve çevre şartlarının da öğretmenin aidiyetini etkilediğini, aidiyet duygusunu oluşturmak için çabaladıklarını ve bunun için birlikte paylaşım noktalarını güçlendirmenin önemli olduğunu ve etkinlikler düzenlediklerini, insani ilişkilerin ve ortamın iyi olduğu, toleranslı bir okul yönetiminin olduğu okullarda aidiyetin daha fazla geliştiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte kurumda personelin farklılıklarına saygı duymanın ve öğretmenlerin yanında olmanın aidiyet sağlamada önemli olduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda bazı okul müdürleri, mesleki bağlılığın kurumsal bağlılığı etkilediğini ve bu nedenle öğretmenlerin mesleki yeterliliklerin ve gelişimlerinin geliştirilmesi yönünde yöneticilerin adımlar atması gerektiğini ifade etmişlerdir. Yine bazı okul müdürleri ise yöneticilerin, öğretmenlere çalışabilecekleri rahat ve mutlu bir ortamı sunmasının, maddi ve manevi destek sağlamasının, işbirliği süreçlerinin harekete geçirilmesinin de aidiyeti sağlamada etkili olduğunu söylemişlerdir.

*Öğretmenlerin de işini yaparken hedefledikleri belli standartlar var, okuldaki yönetimle olan paylaşımları, iş yapma noktasındaki rahatlığı, işini icra ederken muhatap olduğu insanların yoğunluğu, öğrenci potansiyeli, okulun olduğu bölgedeki potansiyel, bunlar öğretmenin okuldaki devamlılığını etkiliyor. Öncelikle tüm personelde kuruma ve arkadaşlarına dair bir aidiyet duygusu oluşturmaya gayret ediyoruz, bunun içinde paydaşlar çok önemli, yani bir arada bulunan birlikte paylaşan birlikte üreten birlikte tüketen insanlar doğal olarak birbirine yakınlaşıyorlar, ortaokullarda genellikle bu tür imkânlarımız daha sık oluyor, ilişkilerimiz daha sıcak ve yakın oluyor, gerek sosyal yaşam ile ilgili gerekse de iş ortamında bir araya getiren birçok sebep oluyor, biz bunlara ilave ne yapıyoruz, beraber bir sinema etkinliğimiz oldu arkadaşlarla, dışarıda bir kahvaltı programımız oldu, bunların hepsine arkadaşlar katıldılar. (M10)*

*...bu arkadaşlar taa Kadıköy’den geliyorlardı, bu insanları günde iki üç saat yol alıp buraya getiren şey neydi diye sorsam insan ilişkileri ve ortam diyebilirim, demek ki bu insanları burada tutan bir ortam da oluşmuş ki yıllarca çalışmışlar, önemli olan insani ilişkiler toleranslı yaşam. (M8)*

### 3.1.6. Planlama-Değerlendirme

Katılımcı okul müdürleri, sürdürülebilir yönetimi destekleyen planlama ve değerlendirme ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, süreçte izleme-değerlendirme yapma ve planlama yapmadan oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M5, M21 planlama ve değerlendirme ile ilgili olarak süreçte izleme ve değerlendirme yapmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulun vizyon ve misyonu doğrultusunda koyulan hedeflere ulaşılma durumu ile ilgili zaman zaman değerlendirme yaptıklarını, geri dönütler aldıklarını ve bu doğrultuda eksik ve güçlü yönlerin belirlenerek yol haritasının ortaya konulduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda stratejik planlama doğrultusunda izleme değerlendirme çalışmalarının çok iyi yapılması ve hedef ve sonuçların süreçte analiz edilmesi gerektiğini, böylece geleceğe yönelik sağlam adımlar atılabileceğini belirtmişlerdir.

*Ben stratejik planlıyım aynı zamanda, uzun yıllar onunla ilgilendim, gerek kendi kurumum gerekse de daha üst düzeyde, izleme değerlendirme çalışmalarının çok iyi yapılması lazım bence, yani siz planı programı yaparsınız kâğıt üstünde vardır ama siz adımlarınızı atarken belli bir noktaya geldiğiniz zaman süreç değerlendirmesi mutlaka yapıyorsunuz ama bir de böyle ne yaptım sonuçları ne oldu hangi verilere ulaştık hedefe ne kadar ulaştık ne kadar ulaşamadık ulaşamadıysak neden ne engel oldu ya da biz yanlış bir hedef mi belirledik, imkânsız bir hedef mi belirledik, bunların iyi analiz edilmesi lazım, o zaman ancak ileriye dönük adımları daha net atabilirsiniz çünkü o zaman sürekli kendinizi kontrol etme ve aksamalar varsa onları toparlama şansınız olur. (M21)*

Okul müdürlerinden M2, M5, M6, M8, M11, M12, M13, M14, M15, M17, M21, M22, M25 planlama ve değerlendirme ile ilgili olarak planlama yapmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulun başarısının artırılması açısından planlamaların yapılması, ani kararlarla değil sürecin alt yapısı hazırlanarak, analiz edilerek ve planlanarak adımların atılması gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda kurum ihtiyaçlarının paydaşların görüşleri alınarak sene başında belirlendiğini ve süreç dâhilinde bu ihtiyaçların giderilmesi açısından planlama yapıldığını, kurumsal olmanın ve okulu geleceğe taşıyabilmenin kısa orta ve uzun vadede planlama yapmayı gerektirdiğini, ihtiyaç ve imkânların bu planlamalar yapılırken göz önüne alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte mali anlamda da bütçe planlamalarının yapılmasının önemli olduğunu ve gelecekte ortaya çıkabilecek riskleri de değerlendirerek yedek planlamaların yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir.

*Yapacağımız çalışmaları planlıyoruz demiştim ya öğretmen arkadaşlarla konuşuyoruz. Sene başında öğretmenler kurulunda o sene yapacağımız çalışmaları birlikte değerlendiriyoruz. Bu sene için ihtiyaçlarınız nelerdir arkadaşlar neler yapalım diye soruyoruz. Ortaya çıkıyor. Çıkan ihtiyaçları planlıyoruz öncelik hangisindedir ona da birlikte karar veriyoruz. Kurulda karar veriyoruz. Diyoruz ki bu sene bunu bunu bunu yapalım, diğerini önümüzdeki sene toplantıda görüşelim. Bir sonraki sene gelince geçen seneki toplantılarımızda neler yapmayı planladık bunları yaptık, bu seneki önceliklerimiz nelerdir gibi önceliklere yer veriyoruz. Bu konuda beş yıllık stratejik plan belirledik. Bu planı belirlerken de yine tüm paydaşlarımızın görüşleri ve düşünceleri doğrultusunda güzel bir çalışma yaptığımızı inanyorum. (M11)*

*Bir defa bir şeyi kurumsal yapabilmem için kısa vade orta vade uzun vade mutlaka planımı yaparım, kurumsallıkta buna inanyorum, kısa vadede orta ve uzun vadede neler yapabilirim bunları planlıyorum, devlette bir Ferrari hızı yapamıyorsunuz, muhakkak gemi gibi yavaş hareket edebiliyorsunuz. (M22)*

### 3.1.7. Ekip Olma

Katılımcı okul müdürleri, sürdürülebilir yönetimi destekleyen ekip olma ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, ekip ruhu oluşturma ve paydaşlarla istişareden oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M5, M9, M12, M15, M23 ekip olma ile ilgili olarak ekip ruhu oluşturma önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okul ile ilgili planlamalar yaparken veya girişimlerde bulunurken tek başına karar vermemeleri, ekip olarak birlikte kararlar almaya dayalı bir süreç izlemelerinin faydalı olacağını belirtmişlerdir. Aynı zamanda alınan kararlar ve etkinlikler için komisyonlar oluşturduklarını, çeşitli paydaşlarla kolektif hareket ettiklerini, paydaşları sürece ortak ve dâhil ettiklerini belirtmişlerdir. Bununla birlikte okula çeşitli yeniliklerin kazandırılmasında öğretmenlerin sorumluluk üstlendiği bir ekip çalışmasının gerekli olduğunu söylemişlerdir.

*...okulun başarısı için neleri ne yönde yaparsak başarıyı yukarıya çıkarabiliriz, çıtayı yükseltebiliriz çalışmalarını yapmalı, bunu yaparken de ekip olarak yapmalı tek başına müdür "ben düşündüm bunu düşündüm bunu yapıyorum" dememeli, birlikte hareket etmeli. (M5)*

Okul müdürlerinden M5, M8, M17 ekip olma ile ilgili olarak paydaşlarla istişare etmenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okuldaki iş paylaşımlarında ve diğer görevlendirmelerde ilgili paydaşlarla istişare ettiklerini ve böylece çok fazla sorunun ortaya çıkmayacağını, yapılacak işlerle ilgili olarak personelle istişare etmenin daha iyi sonuçlar elde edilmesine neden olduğunu belirtmişlerdir.

*...ders dağıtımından sınıf rehberliğine kadar öğretmenden çalışan personele kadar her şeyi hep birlikte onlarla konuşarak iş paylaşımını onların dâhil olduğu bir süreçte gerçekleştiririm. Kendim direk sen yardımcı personelsin ona direk sen şunu şunu yap demem, onların birlikte olduğu ortamda konuşarak istişare yaparak hallederim. O şekilde yaptığımda sorun çok fazla yaşanmadığını görüyorum. (M5)*

### 3.1.8. Eşitlik-Adalet

Katılımcı okul müdürleri, sürdürülebilir yönetimi destekleyen eşitlik-adalet ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, fırsat eşitliği, adalet ve güven sağlamadan oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M1, M2, M3, M4, M6, M7, M8, M9, M10, M12, M13, M14, M15, M16, M19, M20, M21, M22, M23, M24, M25 adalet ve eşitlik ile ilgili olarak fırsat eşitliğini sağlamanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulun çeşitli kullanım alanları, araç gereç ihtiyaçları veya çeşitli komisyon faaliyetleri ile ilgili olarak tüm öğretmenlere eşit fırsatlar tanıdıklarını, insanlara yapamadıkları işler için imkân ve fırsat tanınması gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda çeşitli ödül fırsatlarını dağıtırken objektif tutumlar sergilediklerini ve fırsatları ve kaynakları adaletli bir şekilde paylaştıklarını, kaynakları dağıtırken dezavantajlı guruplara öncelik verdiklerini, onları koruduklarını ve onların yokluk hissetmelerine neden olacak durumlara izin vermediklerini, maddi yetersizlikleri olan öğrencileri okula kazandırmak istediklerini ifade etmişlerdir. Yine yaptıkları uygulamaların herkesi kapsayacak ve objektif nitelikler taşıdığını ve öğrenci ve okulun faydasına olan bütçe karşılığı olan tüm girişimlere ve fikirlere yönelik öğretmenlere fırsatlar tanıdıklarını, dezavantajlı öğrencilerin eğitimden yararlanabilmeleri için okul süreçleriyle ilgili çeşitli düzenlemeler ve dezavantajlı guruplar için pozitif ayrımcılık yaptıklarını, onların ihtiyaçlarını karşılamak için çaba harcadıklarını söylemişlerdir. Yine görev yaptıkları dezavantajlı okul ve öğrenci yapısını standart koşullara ulaştırmak için çaba harcadıklarını, tüm öğrenciler için standart koşullar oluşturduklarını belirtmişlerdir.

*...yine mesela bizde yemekhane var, yemekhanede ekonomik durumu iyi olmayan dezavantajlı çocuklara ücretsiz yemek yeme imkânı sunuyoruz, ya da iki üç kardeş olduğu zaman veliye indirim yapıyoruz, bu tür imkânlar da sunuyoruz. (M6)*

*İşte müdür muhasebe alanının bütün ihtiyaçlarını karşılıyor da bilişim bölümünün ihtiyaçlarını karşılamıyor anlamında veya laboratuvarında bilgisayarların hepsi çalışıyor da bizimkiler çalışmıyor mantığında, bununla ilgili şeflerimizden talepte bulunuyoruz kimse kırılmasın gücenmesin diye bize bildirin diyoruz, hepsini alıyoruz, ödenek istiyoruz, ödenek kalemi ile geliyor onlar, sınıflardaki akıllı tahtalarla ilgili bozulan akıllı tahtaları anında yaptırıyoruz, işte o sınıf bozdu lanet olsun bir daha yapmam tarzında değil veya işte coğrafya öğretmenlerimiz hocam harita küre istiyorum diyor tamam diyorum bak beğen siparişini ver parasını verelim, sen al yani onda bile ona bırakıyorum ben, hangisi işine yarıyorsa onun siparişini ver onu alalım tarzında. (M3)*

Okul müdürlerinden M2, M3, M4, M5, M6, M8, M10, M11, M12, M13, M14, M15, M18, M19, M21, M23, M24, M25 eşitlik ve adalet ile ilgili olarak adalet ve güven sağlamanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulda adalet ve güven sağlamanın okul yönetiminde önemli bir unsur olduğunu, kayırma, nepotizm gibi ayrımcı davranışların bu iklimi bozacağını ve bu yüzden herkese eşit davranılmasının gerekliliğini ifade etmişlerdir. Aynı

zamanda adaletin sağlanmasıyla insanların yöneticiye güven duyduğunu ve birçok zorluğun bu şekilde aşılabileceğini, bu durumda öğretmenlerin, yöneticinin girişimlerine olumlu yaklaşacaklarını, tersi durumlarda ise yöneticinin birçok direnç noktalarıyla karşılaşacağını, kurum içi barışın bozulacağını ve yöneticilere olan saygının azalacağını belirtmişlerdir. Yine okul müdürleri, adaleti sağlama noktasında şeffaf uygulamalar yürüttüklerini, adil davranmanın kuruma aidiyeti de arttıracaklarını, olumlu veya olumsuz durumlar fark etmeksizin adaletin kendileri tarafından her durumda gözetildiğini söylemişlerdir. Bununla birlikte kişilere ideolojik farklılıklar ve yakınlıklar çerçevesinde bakmadıklarını, adaletin sağlandığı bir iklimde okul yönetiminin kolaylaştığını ve huzurlu bir ortamın ortaya çıktığını ifade etmişlerdir.

*Bana bir hocamız şey sormuştu “okula atandığın zaman ilk ne yaparsın” ben de şöyle cevap vermiştim “ilk önce adaleti sağlarım, güven tesis ederim” dedim. Bu temel, olmazsa olmaz, adaleti nasıl sağlayacaksınız, herkese eşit ve herkese aynı çerçevede bakacaksınız, kimseyi kayırmayacaksınız, nepotizm ile yaklaşmayacaksınız, bu mutlaka olmalı, bu olduktan sonra diğer adımlara, diğer çalışmalara başlanılabilir. (M18)*

*Biz kişilere ideoloji üzerinden bakmamaya çalışıyoruz, bakmıyoruz da, sendikal ve ideolojik düşünceleri bizim için önemli değil, kuruma katıkları kurumda yaptıkları önemli, yani kendileri de bu tür bir eyleme girmedikten sonra yani biz adil davranıyoruz, bir görev paylaşımı yaptığımızda sırayla görev veriyoruz veya kura çekiyoruz, olabildiğince adil davranmaya çalışıyoruz. (M14)*

### 3.2. Ekonomik Verimlilik

Okul müdürleri Tablo 3'te görüldüğü gibi ekonomik verimlilik alt temasında tasarruf-önlem ve gelişim kategorilerine ilişkin görüş belirtmişlerdir.

**Tablo 3. Ekonomik Verimliliğe Yönelik Davranışlar Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri**

Alt Tema	Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
EKONOMİK VERİMLİLİĞE YÖNELİK DAVRANIŞLAR	Tasarruf-Önlem	Paydaşları bilgilendirme ve farkındalık	3
		Kaynak tüketiminde önceliklendirme	15
		Bütçe dengesi	14
		Var olan kaynakları korumak	12
		Gelecekteki ihtiyaçları dikkate alma	3
		Tasarruf çözümleri üretme	1
	Gelişim	Kaynak gelişimini sağlama	7
		Çevresel veya dış kaynak desteği arama	8

#### 3.2.1. Tasarruf-Önlem

Katılımcı okul müdürleri, sürdürülebilir yönetimi destekleyen tasarruf-önlem ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, paydaşları bilgilendirme ve farkındalık, kaynak tüketiminde önceliklendirme, bütçe dengesi, var olan kaynakları korumak, gelecekteki ihtiyaçları dikkate almak ve tasarruf çözümleri üretmekten oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M5, M19, M23 tasarruf ve önlem ile ilgili olarak kaynak verimliliğine yönelik paydaşları bilgilendirmenin ve farkındalık oluşturma önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, zaman zaman okulun maddi durumuyla ilgili olarak paydaşlarını bilgilendirdiklerini, bu anlamda tasarruf yapma ve kaynak tüketimini önlemeye yönelik öğrenci ve öğretmenler başta olmak üzere paydaşlarına yönelik konuşmalar gerçekleştirdiklerini, farkındalık oluşturmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda bu farkındalığın geliştirilmesi adına okul müdürleri, rol model olmaya çalıştıklarını ve öğretmenleri de bu anlamda teşvik ettiklerini söylemişlerdir.

*Şunu yapıyorum mesela, okulun her kuruluşunda bu ülkedeki herkesin hakkının olduğunu düşünüyorum, o yüzden de en basit çocuklara diyorum ki evinizde suyu nasıl kullanıyorsanız, doğalgaz kullanırken nasıl ki camı kapatıyorsanız fatura yüksek gelmesin diye, burayı da öyle kullanmanız lazım, yani öğretmen arkadaşlarıma diyorum ki A4 kâğıdı mesela bir sürü kâğıdımız var bunu kullanırken kılı kırk yararsanız daha*

*verimli olur, işte bakın pandemi yaşadık pandemi sürecinde birçok okul ekonomik olarak sıkıntı yaşadı, kantin geliri bitti, salon gelirleri gitti, servis geliri gitti. (M19)*

Okul müdürlerinden M1, M7, M8, M9, M10, M12, M13, M14, M15, M16, M18, M19, M21, M22, M23 tasarruf ve önlem ile ilgili olarak kaynak tüketiminde önceliklendirmenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okul işleyişi ile ilgili çeşitli etkinlik veya girişimlere kaynak aktarırken önceliklendirme yaptıklarını, önceliği acil olan işlere verdiklerini, personel maaşları ve güvenlik gibi öncelik arz eden durumları kaynak tüketiminde daha fazla ön planda tuttıklarını, diğer etkinlikler için ise genellikle sponsor bulma yoluna gittiklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda öğretmen ihtiyaçlarını dikkate aldıklarını ve bu ihtiyaçları öncelik arz eden ihtiyaçlar başta olmak üzere zamanla karşıladıklarını, kaynaklarının sınırlı olmasının bu önceliklendirmeye neden olduğunu, iş sağlığı ve güvenliğinin okul yönetimde önceliğe alınması gerektiğini, bütçe maliyeti az olan ve öğrenci faydasına olan projeleri hayata geçirmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

*Ben genel olarak okul aile birliğine gelen geliri sosyal etkinlik için kullanmadım, çünkü gelen para zaten ancak okulumuz personeli maaşları ve ufak tefek tamir işleri için kullanıyoruz, etkinlikler için daha çok sponsor buluyoruz. Mesela biz önceki yıllarda kariyer günleri yaptık sponsorlar bularak gerçekleştirdik, o şekilde hallediyoruz faaliyetleri, yoksa okul aile birliğinden kolay kolay etkinliklere para aktarmıyorum. (M22)*

*Okulun öncelikli ihtiyaçlarına bakıyorum, güvenlik ihtiyacı bizim için önemli, örneğin bir kalorifer dairesinin bakımı onarımı ya da çocukların iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili onlar için tehlike oluşturacak etmenlerin önlenmesi, güvenlik önemli bizim için, planlama yapıyoruz yani kaynakları harcarken önceliğimiz nedir ona göre kaynak planlaması yapıyoruz, ondan sonra diğer faaliyetlere de israf olmayacaksa parayı yerinde kullanmak gerekir diye düşünüyorum. (M14)*

Okul müdürlerinden M5, M7, M8, M9, M11, M12, M13, M14, M17, M19, M20, M21, M23, M24 tasarruf ve önlem ile ilgili olarak bütçe dengesini korumanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, harcamalar gerçekleştirirken var olan bütçeleri doğrultusunda harcama yaptıklarını, borçlu kalarak işlem yapmadıklarını, gelir gider dengesini gözettiklerini, gelirler ile giderleri karşılaştırarak eşleştirmeye çalıştıklarını ve bundan daha fazlasını harcamaya yönelik girişimlerde bulunmadıklarını, gider üstü gelirleri olduğunda ise verimli bir şekilde bu kaynağı diğer ihtiyaçlara yönlendirdiklerini belirtmişlerdir. Yine bütçe ile ilgili sıkıntı yaşadıklarında bazı gider kalemlerinde düzenleme yaptıklarını, geleceği düşünerek bazı mali önlemler aldıklarını, ihtiyaçların bütçe çerçevesinde bazen ertelenebildiğini, yıl içerisinde tahmini bütçe oluşturduklarını ve buna göre hareket ettiklerini ifade etmişlerdir, Bazı okul müdürleri ise bütçeye göre faaliyet yaptıklarını, bütçenin izin verdiği koşullarda etkinlikler gerçekleştirdiklerini, bu anlamda akılcı bir yönetim sergilemeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

*Bütçe yapıyoruz kafaya göre para harcamıyoruz. Yarın öbür gün ortada kalma durumu da var. Şu var tahmini bir bütçe işte iki yüz öğrenci varsa ayda şu kadar yılda şu kadar gelecek okul aile birliğine, işte aşağı yukarı her yıl bakıyoruz ne kadar geliyor üstüne birkaç ekliyoruz, işte şu olabilir bu olabilir, ya da işte sosyal etkinliklerden gezilerden tiyatrolardan ders dışı etkinliklerden ne kadar para gelecekse onu hesaplıyoruz, sonra ayağını yorganına göre uzatıp personelin temizlik malzemesini ve diğer ihtiyaçları karşılıyoruz. (M20)*

*Bütçeye göre faaliyet yapıyoruz, bütçe yoksa faaliyet yok, eğer bir proje yapacaksak önceden zaten bütçesi hazırlanıyor, ama ani bir olay çıkmışsa yapılması gereken bir durum varsa da eğer karşılığı var ise yapıyoruz, karşılığı yoksa yapmıyoruz. (M7)*

Okul müdürlerinden M1, M2, M7, M11, M15, M16, M19, M21, M22, M23, M24, M25 tasarruf ve önlem ile ilgili olarak var olan kaynakları korumanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, çeşitli gider noktalarından kısıtlamalar yaptıklarını, çeşitli çözümler ürettiklerini, ihtiyaçları en uygun şekilde ve birçok yerden teklifler alarak



giderdiklerini, daha önce kullanılan malzemeleri tekrar kullanarak tasarruf yapmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda var olan kaynakları korumak için planlı hareket ettiklerini, israfa yönelik girişimler yapmadıklarını, sadece ihtiyaçlara yönelik maddi süreçleri harekete geçirdiklerini ifade etmişlerdir. Bununla birlikte kaynakları kullanma konusunda tutumlu olduklarını ve var olan kaynakları kullanmak yerine çevre unsurlarından ve paydaşlardan yararlanarak çeşitli girişimlerde bulduklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda var olan kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına yönelik tedbirler aldıklarını ve bu yönde görevlendirmeler yaptıklarını söylemişlerdir.

*Çalıştırabileceğimiz veya çalıştırmamız gereken personel sayısı fazla ise biraz sınırlı tutmaya çalışıyoruz, en önemli maddi kaynak giderimiz bu. Personeli ben bir yıl kısmi zamanlı çalıştırdım, yani part time çalıştırdım, öğrencilerimiz burada iken iki personel buldurdum sabit, iki ile beş arasında çalıştırarak part time çalıştırdım, tam çalıştırsam personele verecek bütçe yok, kaynak yok, bir de tam çalıştırdığım zaman gün içinde bir personel o işi görürken veya iki personel o işi görürken boşuna kaynak israfi olacak, onlara vereceğim maaş bir bakıma boşuna kaynak israfi olacak, zaman zaman duruma göre bu tür önlemler alıyoruz. (M21)*

*Elimizde ne imkânlar var, işte atölyelerimiz var malzemelerimiz var, öğretmen arkadaşlara şunu diyorum siz bunu kendi evinize nasıl sahip çıkıyorsanız, öyle sahip çıkın diyorum, çünkü bunun gerisi yok, bu bozulduğu zaman yenisi alınır imkânlar vardır diye düşünmeyin diyorum. (M16)*

Okul müdürlerinden M19, M20, M21 tasarruf ve önlem ile ilgili olarak gelecekteki ihtiyaçları dikkate almanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, verilen kararların gelecek koşullara uymayabileceğini, bu nedenle gelecek tasarruflarının da dikkate alınması, gelecekte ortaya çıkabilecek durumlara göre alt yapının hazırlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Bununla birlikte okul müdürleri, gelecekteki ihtiyaçları da gidermek için planlama yapmanın önemli olduğunu, gelecekte istenmeyen sürpriz durumların yaşanabileceğini ve bu nedenle alternatif programlar belirleyerek geleceği düşünmenin gerekli olduğunu, mali anlamda da sürpriz durumlar ortaya çıkabileceği göz önünde bulundurularak kaynak tasarrufunun sağlanması gerektiğini ifade etmişlerdir.

*...ama biz şunu yapıyoruz okul bütçemizin yüzde ellisini hep kötü günler için bir yerlerde tutuyoruz, şimdi pandemi var, mesela öğrencilerimizin kullandığı saatler dışında salonları kiraya veremiyoruz beş aydır, beş aydır hiçbir gelirimiz yok, ama spor lisesi sınavı yapıyoruz iki aydır, burada memurumuz hizmetlimiz çalışıyor nasıl ödeyeceğiz maaşını, her zaman okul kaynaklarını tutumlu kullanırsak hani büyüklerimiz eskiden bir köşede küçük bir birikim derler ya ben buna dikkat ediyorum. (M19)*

Okul müdürlerinden M25 tasarruf ve önlem ile ilgili olarak tasarruf çözümleri üretmenin önemine değinmiştir. Okul müdürü, ihtiyaç duydukları ürünlerle ilgili piyasa araştırması yaparak en uygun ücretlendirmeyi sağladıklarını ve maddi kaynak tüketimini en aza indirecek çözümler ürettiklerini belirtmiştir.

*Bazı faaliyetlerde iyi çalışma yapıldığı zaman işte on liraya yapacağın bir faaliyeti aynı standartlara yakın iki üç liraya da yapabiliyorsun. Dışarıdan bir yirmi üç nisanda baloncunun getirilip oranın süslenmesi için belli bir miktar vereceğine kendim balon alıp, bir makine alıp istediğin kadar balon şişirip bu faaliyeti arttırmış olursun hem de bütçeye de katkı sağlamış olursun. (M25)*

### 3.2.2. Gelişim

Katılımcı okul müdürleri, sürdürülebilir yönetimi destekleyen gelişim ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, kaynak gelişimini sağlama, çevresel ve dış kaynak desteği aramadan oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M6, M7, M9, M10, M15, M16, M23 gelişim ile ilgili olarak kaynak gelişimi sağlamanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulun maddi kaynaklarının geliştirilmesi gerektiğini, paydaşlarla iletişimin artırılarak onların maddi desteklerinin okula yönlendirilmesinin okul açısından yararlı olacağını belirtmişlerdir. Aynı zamanda kaynak gelişimini sağlamak adına çeşitli etkinlikler veya geziler düzenlediklerini ve bunlardan okula



gelirler elde ettiklerini, okulun fiziksel ve çevresel imkânlarının değerlendirilerek okula maddi katkı sağlamayı planladıklarını ifade etmişlerdir.

*İlk yaptığım şeylerden bir tanesi bahçede yüz civarında çam fıstığı ağacı var, onların hemen budama işlerini yaptık ve daha yeni büyüyorlar, tek tük vermeye başladılar ama tahmin ediyorum iki üç yıl sonra düzenli bakımları devam ederse benim ümidim otuz kırk bin liralık bir gelir getirmeye başlar diye ümit ediyorum. ...artı kendimize gelir elde edecek kalemler üzerinde çalışıyoruz, fıstık çamu bunlardan bir tanesi idi, diğer taraftan özellikle ada çayı, kekik gibi kurutulduğunda çok iyi para eden ürünler üzerinde de bir alan açtık, seneye büyük ihtimal hayata geçiririz. (M15)*

Okul müdürlerinden M2, M4, M5, M11, M15, M17, M23, M24 gelişim ile ilgili olarak çevresel ve dış kaynak desteği sağlamanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulların bütçelerinin sınırlı olduğunu ve bu bütçeyi beslemek, projeleri hayata geçirmek adına dış veya çevresel destekler bulmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte özellikle bağışçılar veya sponsorlar bularak veya yardımsever kişilerin bu yönelimlerini okula yönlendirerek bu gelişimi sağlamaya çalıştıklarını, çevre paydaşlarıyla irtibat kurarak çeşitli gelişimler elde ettiklerini belirtmişlerdir.

*Yani bölge olarak maddi durumu çok kuvvetli bir okul değiliz, dolayısıyla yapacağımız çalışmalarını projelendirirken okul aile birliği kaynağından çok çevresel kaynaklardan yararlanmayı seçiyoruz. (M11)*

*Sürekli bir arayış içindedesiniz, mesela müziğe bir yatırım yapıyorsunuz resim atölyesinde sıkıntılar var, işte resimcilerin sorununu bankadan çözdüm onlardan aldık, onu nasıl çözdük bankayı ben kendim araştırmamla bulmadım, velinin irtibatıyla aldık, iki kamyon üç kamyon malzeme getirdik, hatta diğer okullara bile gönderdik. Araştırdığımız zaman bir şekilde çözüm buluyorsunuz. (M17)*

### 3.3. Çevresel Duyarlılık

Katılımcı okul müdürleri Tablo 4'te görüldüğü gibi çevresel duyarlılık alt temasında sürdürülebilir yönetimi destekleyen çevre ve doğayı koruma, geri dönüşüm uygulamalarını destekleme ile bilinç oluşturma davranışlarına ilişkin görüş belirtmişlerdir.

**Tablo 4. Çevresel Duyarlılığa Yönelik Davranışlar Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri**

Alt Tema	Kodlar	Katılımcı Sayısı
ÇEVRESEL DUYARLILIĞA YÖNELİK DAVRANIŞLAR	Çevreyi ve doğayı koruma	10
	Geri dönüşüm uygulamalarını destekleme	16
	Bilinç oluşturma	22

Okul müdürlerinden M1, M8, M10, M11, M12, M13, M19, M20, M24, M25 çevresel duyarlılık ile ilgili olarak çevreyi ve doğayı korumanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, yeşil alanları arttırmaya yönelik ağaçlandırma, çiçeklendirme ve yeşillendirme çalışmalarını yaptıklarını, çeşitli çevre koruma vakıfları yoluyla doğanın korunmasına katkıda bulduklarını, zaman zaman çevreyi temizleme faaliyetinde bulduklarını ve çevrenin, doğanın korunmasına hassasiyet gösterdiklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda çevrenin ve doğanın korunmasına yönelik çeşitli projeler hazırladıklarını ve ortaklıklar kurduklarını, doğanın korunmasına yönelik çeşitli tasarruf tedbirleri aldıklarını ve çeşitli yarışmalarda dereceye girdiklerini ifade etmişlerdir.

*...okulumuzun devam eden üç tane projesi var. Erasmus projesi. Bunun üçü de çevre üzerine yapılan projeler. İki senedir beş altı ülkeyle biz bu çevre üzerine karşılıklı ortaklıklara devam ediyoruz. Bu şekilde çevreye de katkı verdiğimizizi düşünüyoruz. Okulda bununla ilgili çalışmalar yapıyoruz. Bundan önce çalıştığım okulda da aynı şekilde özel bir firmanın yürüttüğü projede derecelerimiz vardı, hem İstanbul*

*ikinciliği hem İstanbul üçüncülüğü gibi. Yine çevreyi ve doğayı korumak için tuvaletlerde elektrik tasarrufu için işte sensörlüye geçtik bu okulda. Şu anda öğrenci olmadığında tuvaletlerimizin ışıkları yanmıyor. (M25)*

Okul müdürlerinden M1, M3, M5, M7, M9, M10, M13, M14, M16, M18, M19, M20, M21, M22, M24, M25 çevresel duyarlılık ile ilgili olarak geri dönüşüm uygulamalarını desteklemenin önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, çevre kirliliğine karşı hassas olduklarını ve bu bağlamda geri dönüşüm ve atıkların ayrıştırılması konusunda çalışmalar yaptıklarını, eğitimler verdiklerini, bu geri dönüşüm uygulamalarının okula maddi getiri de sağladığını, “sıfır atık”, “yağmur hasadı” gibi projelerle yenilenebilir, geri dönüştürülebilir unsurları tekrar kullanıma sokarak doğanın korunmasına katkıda bulduklarını, zaman zaman dereceler veya ödüller aldıklarını belirtmişlerdir.

*...ve dedik ki pil toplayalım, plastik ve kağıt toplayalım, ki bu sene baya topladık, çocuklar evlerinden getirdiler, hatta onların özel kutularını alacak bütçemiz yoktu, bu atıkları biriktirmek için kendilerine kutular yaptılar, bunlar toplandı ve bunların okula da dönüşü oldu yani bir kaynak ta yaratılmış oldu. (M9)*

*...bu kadar insanın olduğu yerde atıklarda oluyor, bunları ayrıştırıyoruz, öğrencilere eğitim de verdik, öğretmenlerimiz takibini yaptı, atıkları yerinde ayrıştırıp firmalara teslim ediyoruz, bununla ilgili kaymakamımızdan ödüller de aldık. (M24)*

Okul müdürlerinden M1, M2, M3, M4, M5, M6, M8, M9, M10, M11, M12, M13, M14, M16, M17, M18, M19, M20, M21, M22, M23, M24 çevresel duyarlılık ile ilgili olarak çevre ve doğa bilinci oluşturmaya önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, öğrencilerde ve diğer paydaşlarda çevre ve doğa bilincini geliştirmek, öğrencilerin doğa ile aidiyet duygusu hissetmelerini sağlamak amacıyla çeşitli faaliyetler ve yarışmalar yaptıklarını ve ödüllendirmeler gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda doğanın ve çevrenin korunmasına yönelik öğrencilerin alışkanlıklarını değiştirmeye çalıştıklarını, okulda uygulamaya dönük doğaya ve toprağa dokunma, koruma, büyütme, sahip çıkma ve üretmeye dair bilinç aşılması hususunda tarım bahçeleri tarzı uygulamalar yaptıklarını, çevre bilinci oluşturmaya yönelik farkındalık çalışmaları ve çeşitli projeler yürüttüklerini, çeşitli STK’lar ve kurumlarla ortaklıklar yaptıklarını, hayvan sevgisini geliştirmek ve öğrencilerin canlılara saygı duymasını sağlamak için okulda çeşitli türde hayvanlar beslediklerini ifade etmişlerdir.

*Kendi okulumuzda yürüttüğümüz projeler var, “tohumdan fidana” ismiyle fen bilgisi öğretmenlerimizle bir proje yaptık, orda öğrenciler önce saksılara tohumları ektiler, sonrasında da onların yetiştirme sürecini takip ettiler, sizde görmüşsünüzdür okulun bahçesinde çiçekler var, onların hepsini öğrencilerimiz yaptı. (M10)*

*...okulumuzun küçük de olsa bir uygulama bahçesi var, fen bilgisi ve diğer öğretmenlerimiz çocukların elleri toprağa değsin o çiçeğin ağacın ne anlama geldiğini öğrenmeleri için özellikle bu konuya çok değer veriyoruz. (M1)*

### 3.4. Koruma Hassasiyeti

Katılımcı okul müdürleri Tablo 5’te görüldüğü gibi koruma hassasiyeti alt temasında kurumsal nitelik ve kültür kategorilerine ilişkin görüş belirtmişlerdir.

**Tablo 5. Koruma Hassasiyeti Davranışları Alt Temasına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri**

Alt Tema	Kategori	Kodlar	Katılımcı Sayısı
KORUMA HASSASİYETİ DAVRANIŞLARI	Kurumsal Nitelik	Yetenekleri koruma	1
		Kurumu ileriye taşıma	5
		Tercih edilebilirliğin korunması ve artırılması	2
	Kültür	Kültürel kimliği koruma	5
		Kurum hafızası oluşturma	4
		Olumlu iklimi korumak	13

Gelenek oluşturma	5
Mirası koruma	11

### 3.4.1. Kurumsal Nitelik

Katılımcı okul müdürleri sürdürülebilir yönetimi destekleyen kurumsal niteliği koruma ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, yetenekleri koruma, kurumu ileriye taşıma, tercih edilebilirliğin korunması ve arttırılmasından oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M17 kurumsal nitelik ile ilgili olarak kurumun ve kurumdaki bireylerin yeteneklerini korumanın önemine değinmiştir. Okul müdürü, çeşitli olumsuzluklar yaşansa bile yeteneklerine güvenilen ve kuruma fayda sağlayan öğretmenlerin kurumda devamlılığını sağlamak için çaba göstereceğini, iyi işler yapan öğretmenlere sahip çıkacağını, bunun devlete karşı bir sorumluluk olduğunu, aynı şekilde öğrenciler açısından da sadece akademik başarı kıstaslı bir değerlendirmeye girmeden yetenekli öğrencilerin okulda tutulması ve onlara sahip çıkılması açısından çaba gösterdiklerini belirtmiştir.

*Bakın ben proje okulu olsam da yeteneğine güvendiğim birisi beni hurpalıyorsa da tutarım, öğrenciye faydalı ise ona sahip çıkarım mutlaka. ... nihayetinde bize bu yetkileri veren de devletimiz, yine bin tane öğrenci emanet eden devletimiz, yani bunun bir amacı var, işte hedefler koymuş şunları şunları yapacaksınız diye, dolayısıyla bu amaca yönelik iyi işler yapan insanları siz buradan gönderdiğinizde devlete ihanet etmiş olursunuz. ... bu çocuk evet başarısız ama bu çocuk Avrupa tekvandoda altıncı olmuş milli takıma seçilmiş, ya arkadaşım kırk dokuzda bırakma bu çocuğu, bak işte motivasyonunu bozuyorsun. (M17)*

Okul müdürlerinden M4, M14, M16, M20, M25 kurumsal nitelik ile ilgili olarak kurumu ileriye taşımının önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri okulların, sınıf ortamında fiziki olarak hapsedilmiş öğrencilerin bulunduğu yerler olarak görüldüğünü ve bu anlayışı değiştirmek amacıyla daha özgür hissedilen farklı alanlarda eğitim görmesinin önünün açılması gerektiğini, yeni neslin ihtiyaçlarının farklı olduğunu ve ancak bu şekilde kurumun geleceğe taşınabileceğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda kurumu ileriye taşımak için rutin haline gelen kurum davranışlarının ve alışkanlıklarının değiştirilmesi gerektiğini ve kurumsal niteliğe yeni girişimler yeni projelerle canlılık kazandırılmasının önemine değinmişlerdir. Bununla birlikte var olan geçmiş ve iyi uygulamaların da çağın gereklerine uygun revize edilerek ve geliştirilerek geleceğe taşınmasının gerekli olduğunu ve bunun okulları geleceğe taşıyacağını ifade etmişlerdir.

*...mevcut kurumda iyi uygulamaları, daha da geliştirilip çağın yapısına uygun bir süreçte revize ederek bu şeyi gelecek nesillere aktarmayı sürdürülebilirlik olarak değerlendirebilirim. Geçmişten tamamen kopmak yerine geçmişin iyilerini alıp bunları geliştirmek üzerine bir çalışma yapması lazım. En önemlisi de herkesi motive etmesi lazım. Bunu yaptığı zaman geleceğe okulu taşıyacaktır (M25).*

Okul müdürlerinden M3, M11 kurumsal nitelik ile ilgili olarak tercih edilebilirliğin korunması ve arttırılmasının önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, çeşitli planlamalar yaparak tercih edilme noktasında kurumsal niteliklerini arttırdıklarını, tercih edilme oranlarının arttırılması ve korunması için paydaşlar aracılığıyla reklamlarını yaptıklarını, bu bağlamda tercih edilme durumlarının arttığını, bu sonucun elde edilmesinde okulun konum, fiziki yapı ve ulaşım imkânlarının da etkili olduğunu ve bu fırsatları kullandıklarını belirtmişlerdir.

*Okulumuzun iyi bir reklamını yapmamız gerekiyor bu artık bir pazar gibi oldu, her okul kendi reklamını yapıyor sosyal medyada, her okul ister ki iyi öğrenciler gelsin, bunun için reklam şart. ...işte bölgede meslek liseleri içerisinde de kendi alanımızdaki yerimiz gayet iyidir, her sene bizim kontenjanımız başka meslek liseleri boş kalırken ful doluyoruz, aşırı derecede talep var, okulumuzun konumu ulaşımı gibi nedenler de etkili bunda. Okulun bazı olanaklarını fırsatlarını kullanmaya çalışıyoruz. Okulumuzun bahçesi geniş, fiziki imkânları var, laboratuvarlarımız var bu anlamda koşullarımız iyi bu tür imkânlarımızı kullanıyoruz. (M11)*

### 3.4.2. Kültür

Katılımcı okul müdürleri sürdürülebilir yönetimi destekleyen kültürü koruma ile ilgili davranışlar ifade etmişlerdir. Bu davranışlar, kültürel kimliği koruma, kurum hafızası oluşturma, olumlu iklimi koruma, gelenek oluşturma ve mirası korumaktan oluşmaktadır.

Okul müdürlerinden M8, M14, M15, M16, M17 kültür ile ilgili olarak kültürel kimliği korumanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, topluma ait geleneksel kültür unsurlarının öğrencilere aktarılması için uygulamaya dönük çeşitli etkinlik ve çalışmalar yaptıklarını, kültürün korunmasına değer verdiklerini, yapılan yeniliklerin, etkinliklerin veya girişimlerin kültürel kimliğe uyumlu hale getirilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda kültürün ortak akılla ve tecrübelerle oluşturulan bir yapısının olduğunu ve bunun öğrencilere aktarılmasının sürdürülebilirlik açısından gerekli olduğunu, kültüre ait değerlerin veya insani değerlerin benimsendiği bir okul dokusu oluşturmanın önem arz ettiğini, öğrencilerin modern kültürün esiri olmamaları konusunda çaba sarf ettiklerini ifade etmişlerdir.

*Bir faaliyet ya da yeniliği okula taşıırken birebir aynısından ziyade onu mümkünse kendi kültürüne milli değerlerine uygun hale getirmesi önemli. ...geçmişten kalan bir birikim var, nesilden nesile aktarılan bir birikim var ve bunların çoğu ortak akılla yapılan yüzlerce yıllık tecrübeye dayanan geçmişten gelen ve günümüzde de sürdürülebilir, günümüze de yansımaları olan bu açıdan zengin bir toplumuz, bunları öğrencilere aktarmak lazım, sürdürmek lazım, gerek derslerde, boş bulduğumuz fırsatlarda, alanlarda, zamanlarda bunları anlatmak lazım, bunları göstermek lazım, bununla ilgili etkinlikler yapmak gerekiyor. (M14)*

Okul müdürlerinden M6, M8, M11, M13 kültür ile ilgili olarak kurum hafızası oluşturmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulda kurum hafızası oluşturmanın sürdürülebilirliği sağlamada önemli bir avantaj sağlayacağını, bireylerin değişmesi halinde geçmişin, kuralların, hedeflerin ve uygulamaların gelen bireylere rahatlıkla aktarılacağını, bu anlamda kurumun gelişim sürecini gösteren bir arşiv oluşturduklarını belirtmişlerdir.

*Bir arşiv oluşturuyorum bu okulda, benim yerime gelecek bir müdürün gireceği bir mail hesabı üzerinden bir arşiv oluşturdum, bu okulda ne yapılmış fotoğraflarla etkinlik etkinlik hepsi elinin altında olacak, diğer öğretmenlerin çalışmaları hepsi saklı bir şekilde, okulun hafızasını korumaya çalışıyorum, bunu miras bırakmak istiyorum, yani bu okulda ne olmuş ilk geldiğimde neymiş oradan bu zamana kadar ne olmuş ne bitmiş hepsini ben giderken gelen müdüre bunları bırakacağım. (M6)*

Okul müdürlerinden M2, M3, M4, M7, M12, M13, M14, M15, M19, M20, M21, M24, M25 kültür ile ilgili olarak olumlu iklimi korumanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okuldaki kurumsal iklimi korumanın yanında geliştirilmesi yönünde adımlar atılması gerektiğini, süreç içerisinde doygunluğa ulaşan girişimlerin sonlandırılmasının ve canlılık katacak süreçlerle ve girişimlerle desteklenmesinin, kurum nabzının iyi tutulmasının ve bu nabız doğrultusunda öğretmenlerin görüşlerinin alınmasının önemli olduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda okulun paydaşlarına yönelik duyarlı bir politika izlediklerini, ihtiyaçlarını karşılayarak mutlu hissetmelerini sağladıklarını ifade etmişlerdir. Yine yöneticinin iletişim süreçlerini iyi kullanmasının olumlu iklimi korumada elzem olduğunu, iletişim koptuğunda iklimin zarar göreceğini, öğretmenleri dinlemenin, düşüncelerine değer vermenin, girişimlerine destek vermenin bu olumlu iklimin devamlılığını sağladığını söylemişlerdir. Aynı zamanda olumlu iklimi korumak adına çeşitli paylaşım ortamlarında öğretmenlerle dayanışma gösterdiklerini, bir araya gelme noktalarını arttıracak çeşitli etkinlikler yaptıklarını, okul yöneticisinin ötekileştirmeye veya dışlanmaya meydan vermeyecek bir yaklaşım içerisinde olması gerektiğini, otokratik bir sürecin bu iklimi bozacağını, kültür oluşturmanın olumlu iklimi korumada büyük yarar sağladığını ifade etmişlerdir. Yine olumlu iklimi korumak adına öğretmenlere serbest alanlar yarattıklarını yani kendi kararlarını almaya dair bazı süreçlere izin verdiklerini söylemişlerdir.

*Var olan iklimi, yani kurumsal iklimi bir kere onun üzerine bir şey koymak gerekiyor, yerinde saydığınız zaman belli bir süre sonra o geriye gidebiliyor, yapmaya çalıştığınız bir iş veya faaliyet doygunluğa ulaşmışsa onu da bırakmak gerekiyor, yani orda kurumun nabzını iyi tutmak gerekiyor. Bir şey yaptım bu artık doygunluğa ulaştı, devam ettirdiğiniz zamanda sıkıntı olur veya insanlar istekli hevesli biraz daha devam edebilirler ama onu burada keselim dediğiniz zaman da sıkıntı olur, orda kurum faaliyetlerinizi, o olumlu iklimi devam ettiren uygulamalarınızı, bir yandan da öğretmenlerinizin o olaylara karşı bakışını ölçüp tartıp eğer sonlandırılması gerekenler varsa yine istişare ederek sonlandırmak, devam ettirilmesi gerekenler var ise devam ettirmek yani küçük müdahaleler yapmak gerekir. Bu olumlu iklimi korumak için paydaşların isteklerini dikkate alıyoruz. (M12)*

*İletişim en önemlisi, iletişime açıksanız olumlu iklim devam ediyor ama iletişime açık değilseniz puzzle'in bir parçası kopuyor, eğer iletişimde sorun var ise arkadaşlarda yavaş yavaş çatırdamalar başlıyor, okulumuzda olumlu bir iklim var, sürekli etkinlikler yaparak sürekli konuşarak iletişim kurarak arkadaşları dinleyerek düşüncelerine önem vererek çalışmalarına destek vererek bu şekilde bu olumlu iklimi koruyoruz (M7)*

Okul müdürlerinden M6, M18, M19, M20, M21 kültür ile ilgili olarak gelenek oluşturmanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, çeşitli geleneksel, okula ait ve bağlılığı arttırıcı yemek organizasyonları, turnuvalar vb. bazı gelenekler oluşturmaya yönelik etkinlikler yaptıklarını, dergi, kitap gibi sürekliliği olan geleneksel yayınlar oluşturduklarını, yaptıkları bazı girişimleri gelenekselleştirmek için adlandırmalar yaparak sıralı bir şekilde devamlılığını sağladıklarını belirtmişlerdir.

*Bir işi yaptığım zaman bir defalık yapmıyorum devamlılığı olsun istiyorum, işte görüyoruz kitap basmışlar yayınlamışlar o sene bitti hayır ben hep birincisi ikincisi üçüncüsü dördüncüsü şeklinde devam ettiriyorum, mesela bizim yaptığımız güreşler üçüncüsü yapıldı, mesela geçen sene başlattığımız bir proje vardı, projenin adı girişimcilikti, çocuklarda girişimcilik ruhu kazandırmak niyetindeydik, birincisini başlattık ama pandemiden dolayı olmadı maalesef, orda da birinci ikincisi üçüncüsü diye gitmeyi planlıyorduk. ...amacım bu bazı etkinliklerimizi gelenekselleştirmek, işte birincisi ikincisi üçüncüsü şeklinde gitmek, ben gittikten sonra bu etkinlikler devam etsin isterim. (M6)*

Okul müdürlerinden M1, M4, M7, M8, M9, M10, M12, M13, M15, M22, M25 kültür ile ilgili olarak mirası korumanın önemine değinmişlerdir. Okul müdürleri, okulda yapılan bütün düzenlemelerin okulun tarihsel yapısına ve dokusuna uygun olarak gerçekleştirildiğini, tarihi yapının ve mirasın korunduğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda okullarına ait köklü bir mezun geçmişinin ve tarihsel olarak çeşitli nitelikleriyle ön plana çıkan bir yapısının olduğunu, bunu geleceğe taşımaya yönelik hedefler koyduklarını, mezun derneği yoluyla bu mirası kurumsal hale getirmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Yine bazı okullarda zaman süreci içerisinde belirli alışkanlıkların ve kültürün yerleştiğini ve bunun süreç içerisinde bir mirasa dönüştüğünü söylemişlerdir. Bununla birlikte tarihsel olarak bugüne taşınmış olan hem fiziki hem kültürel hem de kurucularıyla özdeşleşmiş bir mirasın öğrencilere aktarılması ve bu mirasın korunması bakımından öğrencilerde bilinç oluşturmaya yönelik çalışmalar hedeflediklerini belirtmişlerdir. Bazı okul müdürleri akademik ve sosyal-sportif alanlarda bir miras oluşturmaya çalıştıklarını, bazıları ise önceki kurum yöneticisi tarafından miras bırakılan iyi uygulamaları koruyarak ve üstüne ekleyerek geleceğe taşımak istediklerini ifade etmişlerdir.

*Kurumumuz tarihi bir yapı olduğu için yapacağımız bütün yenilikleri o tarihi yapıya uygun olarak yapmaya çalışıyoruz, mesela bizim dışarda güvenlik kulübemiz vardır, diğer okullarınkinden farklıdır, ahşaptır, özel olarak yaptırdık ki bizim kurumla uyumlu olsun. Kurumun tarihi dokusuna uygun işler yapmaya çalışıyoruz, onu koruyup geliştirmek için çalışıyoruz, mesela bizim arka bahçemizde bir tarihi çınarımız var, biz geldiğimizde çınar tarihi idi ama tescillenmemişti, sonra vakıflar bölge müdürlüğü ile yazışarak, gidip gelerek o çınarımızı tescilledik, kayda geçmesini sağladık, aynı şekilde okulun tarihi geçmişi ile ilgili bir araştırma yaptık, resmi ve bilimsel bir araştırma yaptık, işte kaç yılında kurulmuş, hangi amaçla yapıldı, sonrasında ne olmuş bunları tarih tarih belirledik ve belgelendirdik, bununla ilgili bir köşe oluşturmayı düşünüyoruz. Mesela okulumuzun çatısıyla ilgili sorunları vardı, çatıyı tamamen değiştirdik ama bunu*



*yaparken tarihi dokusuna uygun olarak yaptık. Diğer tadilatlarımızın hepsini tarihi dokuya uygun olarak zarar vermeden yaptık. (M12)*

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Okul müdürleriyle gerçekleştirilen görüşmeler sonucu elde edilen sürdürülebilir yönetim davranışları ile ilgili nitel bulgular incelendiğinde bu davranışların; kurumsal işleyişe yönelik davranışlar, ekonomik verimliliğe yönelik davranışlar, çevresel duyarlılığa yönelik davranışlar ile koruma hassasiyeti davranışları boyutlarından oluştuğu görülmektedir.

Nitel bulgular incelendiğinde kurumsal işleyişe yönelik davranışlar boyutunun insani değerler, yönetim-liderlik, bütünlük sağlama, uyum, aidiyet, planlama-değerlendirme, ekip olma, eşitlik-adalet kategorilerinden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu kategorilerden insani değerler; birey tercihlerine saygı, empati kurma, insani değerleri ön planda tutma, birey ihtiyaçlarını tanıma ve giderme, sosyal sorumluluk faaliyetleri yürütme, paydaşlara moral motivasyon desteği, farklılıklara saygı ve duyarlılığı içermektedir. Yönetim-liderlik kategorisi; paydaş güvenini kazanma, açık kapı politikası, eleştirileri gelişime yönelik değerlendirme, kişilere bağlı olmayan yönetim tarzı, liderlik becerisi, kurumsallık oluşturma, geniş perspektiften bakma, istikrarlı-kararlı olma, tanıtım ve bilgilendirme, kuruma hakimiyet ve tanıma, tecrübeler biriktirme, kurumsal kültür ve kimlik oluşturma, vizyon belirleme ve aşılama, sürekli girişim ve üretim halinde olma, açık ve şeffaf olma, olumlu örgüt iklimi yaratma, doğru yetkilendirme ve iş tanımı, açık iletişim, güvenli bir kurum yaratma, gelişime yönelik beklenti oluşturmayı içermektedir. Bütünlük sağlama kategorisi; ortak paydaları harekete geçirme, toplum ve kurum çevresiyle bütünleşme, kurum içi barışı sağlama ve korumayı içermektedir. Uyum kategorisi; değişikliklere ve gelişmelere uyum, yenilikleri takip etme ve güncel kalma, çevresel ve yerel şartları dikkate almayı içermektedir. Aidiyet kategorisi; işe bağlılık ve aidiyet duygusu kazandırmayı içermektedir. Planlama-değerlendirme kategorisi; süreçte izleme ve değerlendirme yapma ve planlama yapmayı içermektedir. Ekip olma kategorisi; ekip ruhu oluşturma, paydaşlarla istişare etmeyi içermektedir. Eşitlik-adalet kategorisi ise fırsat eşitliğini ve adalet-güven sağlamayı içermektedir.

Nitel bulgular incelendiğinde ekonomik verimliliğe yönelik davranışlar boyutunun tasarruf-önlem, gelişim kategorilerinden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu kategorilerden tasarruf-önlem; paydaşları bilgilendirme ve farkındalık oluşturma, kaynak tüketiminde önceliklendirme, bütçe dengesini sağlama, var olan kaynakları koruma, gelecekteki ihtiyaçları dikkate alma ve tasarruf çözümleri üretmeyi içermektedir. Gelişim kategorisi ise; kaynak gelişimini sağlama, çevresel ve dış kaynak desteği aramayı içermektedir.

Nitel bulgular incelendiğinde çevresel duyarlılığa yönelik davranışlar boyutunun; çevreyi ve doğayı koruma, geri dönüşüm uygulamalarını destekleme, bilinç oluşturmaya içerdiği görülmektedir.

Nitel bulgular incelendiğinde koruma hassasiyeti davranışları boyutunun kurumsal nitelik ve kültür kategorilerinden oluştuğu tespit edilmiştir. Bu kategorilerden kurumsal nitelik; yetenekleri koruma, kurumu ileriye taşıma, tercih edilebilirliğin korunması ve arttırılmasını içermektedir. Kültür kategorisi ise; kültürel kimliği koruma, kurum hafızası oluşturma, olumlu iklimi koruma, gelenek oluşturma ve mirası korumayı içermektedir.

Hadders (2012), zaman içerisinde temel olarak değer niteliği taşıyan iyi şeylerin korunması ve geliştirilmesinin sürdürülebilirlikle ilgili olduğunu belirtmiştir. Beyhan ve Ünügür (2005) ise sürdürülebilirliğin, geleceğin ve kaynakların korunmasına dayandığını ifade etmiştir. Bu anlamda örgüt işleyişinde “koruma” davranışı sürdürülebilirlik açısından önem teşkil etmektedir. Elde edilen bulgularda da ifade edildiği gibi örgütte var olan

kültürün, olumlu koşulların, yeteneklerin ve kurumsal mirasın korunması, gelecek oluşturmaya katkı sunmaktadır. Nitekim sürdürülebilirlik, bazı tanımlamalarda faaliyetlerin ve eylemlerin, varlık, sonuç ve süreçlerin zaman içerisinde devamı veya sürdürme kapasitesi anlamında kullanılmıştır (Johnston, Everard, Santillo ve Robert, 2007; Meadowcroft, 1997; Basiago, 1998) ve bu tanımlamalar, içeriksel olarak koruma hassasiyetini barındırmaktadır (Ratiu, 2013; Karabıçak ve Özdemir, 2015).

Bununla birlikte sürdürülebilirlik, kaynaklar içerisinde yaşamak, çevre, ekonomi ve toplum bağlantıları, kaynak ve fırsatların eşit dağılımı (Mebratu, 1998; Mitchell, 2000; Ferreira, Alexandre ve Miranda, 2003) unsurlarına vurgu yapan niteliği ile ekonomik verimliliğe ve kurumsal işleyişte çevresel ve sosyal unsurların dikkate alınmasını kapsamaktadır. Aynı zamanda Williams, Philipp, Kennedy ve Whiteman (2017)'nin belirttiği gibi sürdürülebilirlik, sürekli değişen şartlara uyum sağlamayı da içermekte olup bu anlamda bulgulara da yansıdığı şekilde örgütlerin sürekli olarak yenilikleri takip etmeleri ve güncel kalmaları ve sürekli girişim ve üretim halinde olmalarını gerekli kılmaktadır.

Sürdürülebilirliğin ekonomik açıdan örgütlerin verimli kaynak kullanımıyla ilişkili olduğu gerçekliği doğrultusunda örgütlerin, uzun dönemli finansal performansı ve ekonomik sorumlulukları ciddiye alması gerekmekte olup bu yönüyle sürdürülebilirlik açısından yaşanan örgütsel sapmalar, önemli zararlar ortaya çıkarabilmektedir (Madu ve Kuei, 2012). Bu doğrultuda kaynak tüketimine yönelik tasarruf yapma ve önlem alma ve kaynak gelişimini sağlama bulguları çerçevesinde hayata geçecek olan yönetimsel davranış biçimi sürdürülebilirliğe katkı sunacaktır. Madu ve Kuei'nin (2012) sürdürülebilirlik açısından dikkat çektiği ve bu araştırmanın bulgularına da yansıyan bir diğer önemli husus ise örgütlerin çevresel sorumluluklarını yerine getirmesidir. Nitekim bu doğrultuda örgütlerin, atıkların azaltılması ve geri dönüştürülmesine, doğanın korunmasına yönelik doğru adımlar atması gerekmektedir. Bu anlamda örgütlerin, ortaya koydukları davranış ve eylemlerden topluma karşı sorumlu olmaları ve piyasa ve toplum baskısı bu örgütlerin sürdürülebilir davranış sergilemelerini zorunlu kılmaktadır (Buvaneswari, Shanthi., Kannaiah ve Ragavan, 2015).

Bir diğer husus ise sürdürülebilirlik açısından örgütlerde sosyal sorumlulukların dikkate alınmasıdır (Madu ve Kuei, 2012). Örgüt yöneticilerinin sosyal sermaye, insan kaynakları ve yeteneklerin korunması, kurumsal vatandaşlık, sosyal ihtiyaçların ve kaygıların giderilmesi ile ilgili davranışları, kurumsal açıdan sürdürülebilirliğin sağlanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda örgüt işleyişinde yapılan işler ile sürdürülebilirliğin bir araya getirilerek bütünleştirilmesi gerekmektedir (University of Wisconsin, 2020). Sürdürülebilir bir örgüt tasavvuru içerisinde olan örgütler, aynı zamanda iş gücü yeteneklerini ve çalışan memnuniyetini sürdürmek için insan kaynaklarını yönetmek ve en üst düzeyde kurumsal yönetim ve paydaş katılımını sağlamaya dayalı yeterliliklere sahip olmalıdırlar (Fitzpatrick, Verghese ve Lewis, 2012). Bu nedenle sosyal bir bakış açısıyla insan kaynaklarının sürdürülebilirliği son yıllarda önem kazanmıştır. Nitekim liderler, örgüt işleyişinde uzun dönemli insan kaynağı alt yapısını oluşturmalı, olumsuz durumlarda dahi enerjisini koruyan ve örgüt hedeflerini gerçekleştirmeye odaklanan beşeri sermayeyi üretmeli ve desteklemelidir (Kesen, 2016). Kurumsal işleyişe yönelik insan kaynağı başarısını sağlamada liderlerin; birey yeteneklerini koruma, geliştirme ve yetenek kazandırmayı kapsayan yetenek yönetimi (Anderson, Garavan ve Sadler-Smith, 2014), çalışanların karar süreçlerine katılması ve işbirliğini kapsayan çalışan ortaklığı ve dayanışması (Johnson, Hays, Center ve Daley, 2004), çalışan ihtiyaç, beklenti ve anlayışlarına değer veren, kariyer gelişimlerini dikkate alan liderlik becerisi (Visser ve Courtice, 2011; Wilkinson, Hill ve Gollan, 2001),

örgütsel gelişmeyi sağlayacak olan formal ve informal etkili etkileşimleri kapsayan iletişim, çalışan bilincine yerleştirilen güven duygusu ve dış paydaşlarla etkili ilişkiler (Kesen, 2016) gibi yönetsel süreçleri dikkate almaları gerekmektedir. Bu değerlendirmeler çerçevesinde kurumsal işleyiş süreçlerinde, insani değerlerin ön plana alınmasını gerektirecek birey ihtiyaç ve beklentilerine ve farklılıklarına saygılı yönetsel davranış biçimi örgüte benimsetilmelidir.

Bununla birlikte örgütsel işleyişte, yukarıda bahsedilen ve araştırma bulgularına yansıyan ölçüde sürdürülebilirliğin ve sürdürülebilir yönetimin örgüt organlarına adapte edilmesi, temelde ekonomik, sosyal ve çevresel unsurların entegrasyonunu gerektirmektedir (Martins, Mata ve Costa, 2006; Todorov ve Marinova, 2009). Sürdürülebilirliğin bu anlamda sağlanması, Madu ve Kuei'n (2012) de belirttiği gibi liderlik yeterliliklerine ihtiyaç duymaktadır. Sürdürülebilir yönetim davranışlarını örgütlerinde hissettiren liderlik, Visser ve Courtice'e (2011) göre insanların refahına özen gösterme, sistemsel bütünlüğü ve bağlılığı anlama, yeni bilgi ve görüşler arama, empati ve duygusal zeka, vizyoner olma ve vizyonu aktarma yeterliliklerini bünyelerinde barındırmaktadır. Bu bağlamda araştırma bulguları çerçevesinde ortaya konan sürdürülebilir yönetim davranışlarını oluşturan yönetim ve liderlik ile ilgili boyut ve düşüncelerle yakından ilişkilidir. Nitekim bu yönetim tarzı, kapsayıcı, vizyoner, paydaşları düşünen, işbirliğini ve katılımcı süreçleri destekleyen, bağlılık sağlayan, demokratik yaklaşımlar sergileyen, yenilik ve üretim sağlayan, bütünün iyiliğine odaklanan davranışları ihtiva etmekte ve sürdürülebilirliği bu anlamda kolaylaştırmaktadır (Visser ve Courtice, 2011). George ve Sims (2007) de bu bağlamda sürdürülebilir yönetim davranışları sergileyen yöneticilerin empatik olduğunu, paydaşlarını önemsediklerini ve desteklediklerini, iyi ilişkiler kurduklarını belirtmişlerdir. Bununla birlikte Simanskiene ve Zuperkiene (2014) sürdürülebilir yönetime dair bir bilinç sergileyen yöneticilerin, uzun dönemli düşündüklerini, birey, örgüt ve toplum için sorumluluk hissettiklerini belirterek, bu yönetim davranışlarının sergilendiği kurumlarda kurumsal kültürün güçlü, dayanışmanın ve yüksek derecede güvenin olduğunu, işbirliği, takım çalışması ve ortak sinerjiyle harekete dayalı bir sürecin yaşandığını, eskimiş kaynakların farklı bir formatta yeniden kullanıma sunulduğunu, ihtiyaçların karşılanması ve güvenlik duygusuyla birlikte bağlılığın oluştuğunu belirtmişlerdir. Aynı zamanda Hargreaves ve Fink (2005) ise sürdürülebilir yönetimi benimseyen liderlerin örgütte çeşitliliği, zenginlik ve hayati bir unsur olarak gördüklerini, örgütün insan kaynaklarının potansiyellerinin ortaya çıkarılması ve ihtiyaçlarının karşılanması açısından becerikli bir tutum sergilediklerini, geçmişe ve mirasa sahip çıktıklarını ifade etmişlerdir.

Sürdürülebilir yönetim açısından bir diğer husus da sürdürülebilirliğe yönelik anlayış ve bilince sahip olunmasıdır. Bu anlamda örgütsel açıdan sürdürülebilir bir bakış açısı edinilmesinde yöneticilerin çeşitli yeterli alanları, anlayış ve davranışları önem arz etmektedir. Bu doğrultuda geleceği düşünme, işbirliği, eleştirel düşünme ve problem çözme, farkındalık gibi yeterlikler dışında gelecek için vizyon yaratma, belirsizliklerle başa çıkma, ilişkileri anlama ve tanıma, başkalarının ihtiyaçlarına saygı gösterme ve anlama gibi duyarlı bir anlayış, sürdürülebilir yönetimi desteklemektedir (Hakio ve Mattelmaki, 2019). Bunun dışında Horlings (2015)'e göre sürdürülebilir dönüşümün gerçekleştirilmesinde değerler de önemlidir, sürdürülebilirliğe yönelik kapsayıcı dünya görüşleri ve değer sistemlerinin örgütün kültürel yapısı içerisine yerleştirilmesi, bu dönüşümü kolaylaştırmaktadır. Bu anlamda kültür ve kimlik oluşturma ve bunun korunması, elde edilen bulgularda da görüldüğü üzere sürdürülebilir yönetimde önemli davranış alanını oluşturmaktadır.

Eğitimsel anlamda sürdürülebilir yönetim, okul işleyişine önemli katkılar sağlamaktadır. Sürdürülebilirliği

teşvik eden bir okul liderliği sayesinde kaynak tüketiminin azalması ve maliyet tasarrufu sağlanması, katılım ve kapsayıcılık konusunda gelişim sergilenmesi ve toplumla ilişkilerin iyileştirilmesi ve geliştirilmesi açısından çeşitli faydalar ortaya çıkmaktadır (Swayze vd., 2011). Bununla birlikte okullarda sürdürülebilir yönetimin etkisinin hissettirilmesi için okul liderlerinin vizyon oluşturmak, insanları geliştirmek, örgütü tasarlamak ve öğretim programlarını yönetmek gibi davranış ve sorumlulukları bulunmaktadır (Gough, 2005). Aynı zamanda sosyal eşitliğe dayalı kişisel değerler, demokratik yönetişim, toplumla bütünleşme ve işbirliği gibi uygulamalar da sürdürülebilir yönetim davranışlarını benimseyen okul liderlerini diğerlerinden ayırmaktadır (Jackson, 2007).

Bununla birlikte Miller vd. (2019) sürdürülebilir yönetimle ilgili okul liderliğinin bazı niteliklerini ortaya koymuştur. Bu nitelikler; öğrenmeye bağlılık, bütünlük, strateji ve sosyal adaletten oluşan bireysel tutumlardan ve vizyon, dayanıklılık, hedef belirleme, esneklik, güven, başkalarına değer verme, değişim odaklılık, risk alma, katılım, karar alma süreçlerine başkalarını dahil etme, paylaşılan liderlik, başkalarını geliştirme ve rol model olma gibi profesyonel özelliklerden oluşmaktadır. Bu özelliklerin eğitim örgütleri bağlamında lider bünyesinde vücut bulması, bu araştırma sonuçlarına yansıdığı gibi okulların sürdürülebilirliğine önemli katkılar sağlamaktadır.

Tüm bu düşünce ve değerlendirmeler çerçevesinde literatürde yer alan çeşitli araştırmalar, bu araştırmada elde edilen bulguları desteklemektedir. Örneğin, Cook (2014) tarafından yapılan araştırmada sürdürülebilirliği amaç edinen bir liderin katılımcılığı desteklemesi gerektiğini; Ertugut ve Soyşekerçi (2009), okul yöneticilerinin başarıları kurumsal hale getirmesinin sürdürülebilir gelecek oluşturmayı desteklediğini ve kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında okul yöneticilerinin önemli bir etkisinin olduğunu; Yangil (2016) sürdürülebilirliği benimseyen liderlerin problemleri çözme ve etkilerini görme konusunda öngörüye ve aynı zamanda yenilikçi bir bakış açısına ve farklılıklar arasındaki işbirliğini ve takım ruhunu sağlama gücüne sahip olduklarını; Metcalf ve Benn (2013) sürdürülebilirliği sağlayan liderlerin geleceği okuyabilen, paydaşları örgütsel değişime katabilen ve duygusal zekâya sahip bireyler olduklarını; Akins, Bright, Brunson ve Wortham (2013) sürdürülebilir gelişimi sağlamak için liderlerin, öğrenme, güçlendirme, uyum, geliştirme, bağlanma, yansıtma, sürdürme, alçakgönüllülük, dürüstlük özelliklerine sahip olması gerektiğini tespit etmişlerdir. Yine Williams vd. (2017) araştırmasında sistem perspektifi doğrultusunda sürdürülebilir yönetimle ilgili, sosyal normlar ve değerler, katılımcı karar verme, bilinç geliştirme, ürün ve süreç inovasyonu, işbirliği, örgütsel iklim, uyum gibi çeşitli unsurlara vurgu yapmıştır. Tüm bu yönleriyle değerlendirildiğinde araştırma bulgularında da tespit edildiği gibi sürdürülebilir yönetimin, bünyesinde birçok farklı davranış ihtiva ettiği görülmektedir. Bu bağlamda temel hammaddesi insan kaynakları olması sebebiyle eğitim sistemlerinin yapılandırılmasında ve okul yöneticilerinin hizmete giriş ve hizmet içi eğitim süreçlerinde yapılacak düzenlemelerde sürdürülebilir yönetim davranışlarının dikkate alınması önem arz etmektedir.

## KAYNAKÇA

- Açıklan, N., & Kayabaşı, A. (2019). İşletmelerin Sürdürülebilir İnovasyon Faaliyetleri: Pazarlama Bakış Açısıyla Nitel Bir İnceleme. *Pazarlama Teorisi ve Uygulamaları Dergisi*, 5(2), 191-220.
- Akins, R., Bright, B., Brunson, T., & Wortham, W. (2013). Effective Leadership for Sustainable Development. *Journal of Organizational Learning and Leadership*, 11(1), 29-36.
- Anderson, V., Garavan, T., & Sadler-Smith, E. (2014). Corporate social responsibility, sustainability, ethics and international human resource development. *Human Resource Development International*, 17(5), 497-498. Doi: 10.1080/13678868.2014.954187
- Argüden, Y. (2016). *Sürdürülebilir bir gelecek için yönetim kurullarının sorumlulukları* (Online).

<https://argudenacademy.org/documents/surdurulebilir-bir-gelecek-icin-yonetim-kurullarinin-sorumluluklari.pdf>  
adresinden edinilmiştir.

- ARIES (2009). *Education for Sustainability: The Role of Education In Engaging and Equipping People for Change*. Australia: The Australian Research Institute in Education for Sustainability.
- Basiago, A. D. (1998). Economic, social and environmental sustainability in development theory and urban planning practice. *The Environmentalist*, (19), 145–161.
- Beyhan, Ş. G., & Ünügür, S. M. (2005). Çağdaş Gereksinmeler Bağlamında Sürdürülebilir Turizm ve Kimlik Modeli, *İTÜ Dergisi*, 4(2), 79-87.
- Buvanewari, P. S., Shanthi, R., Kannaiah, D., & Ragavan, N. (2015). *Sustainable Management Practices: Trends, Issues and Challenges*. India: Glow Plus Publishers.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education*. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Cook, J. W. (2014). Sustainable School Leadership: The Teachers' Perspective. *NCPEA International Journal of Educational Leadership Preparation*, 9(1), 1-17.
- Creswell, L. (2013). *Nitel Araştırma Yöntemleri* (Çev. M. Bütün ve S. B. Demir). Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.
- Cruikshank, E. W., Schneeberger, K., & Smith, N. (2011). *A Pocket Guide to Sustainable Development Governance* (Second Edition). London: Commonwealth Secretariat.
- Daly, H. E. (1992). U.N. conferences on environment and development: retrospect on Stockholm and prospects for Rio. *Ecological Economics*, 5(1), 9–14. Doi: 10.1016/0921-8009(92)90018-N
- Diesendorf, M. (2000). Sustainability and sustainable development, In D. Dunphy, J. Benveniste, A. Griffiths, & P. Sutton (Edt.) *Sustainability: The Corporate Challenge of The 21st Century* (pp.19-37), Sydney: Allen & Unwin.
- Dukes, S. (1984). Phenomenological methodology in the human sciences. *Journal of Religion and Health*, 23(3), 197–203. Doi: 10.1007/BF00990785
- Erturgut, R., & Soyşekerci, S. (2009). The problem of sustainability of organizational success in public educational institutions: a research on the education administrators in Turkey. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 1(1), 2092–2102. Doi: 10.1016/j.sbspro.2009.01.368
- Evers, B. A. P. (2018). *Why adopt the Sustainable Development Goals? The case of multinationals in the Colombian coffee and extractive sector*. (Master Thesis), Erasmus University Rotterdam, International Public Management and Policy, Rotterdam, Netherlands.
- Ferreira, M, Alexandre, F, & Miranda, B. (2003). Students' conceptions and practices about citizenship: a European study. In UNESCO conference on intercultural education, Finland, 15–18 June 2003.
- Field, P. A., & Morse, J. M. (1989). *Nursing Research: The Application of Qualitative Methods*. London: Chapman and Hall.
- Fitzpatrick, L., Verghese, K., & Lewis, H. (2012). Developing the Strategy. In L. Fitzpatrick, K. Verghese & H. Lewis (Eds.). *Packaging for Sustainability* (pp. 1-40). Springer-Verlag London Limited.
- George, B., & Sims, P. (2007). *True North: Discover Your Authentic Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gough, A. (2005). Sustainable schools: Renovating educational processes. *Applied Environmental Education and Communication* (4), 339–351. Doi: 10.1080/15330150500302205
- Hadders, H. (2012). Corporate Sustainability Performance from a Resource and Knowledge Perspective. Paper presented at 3rd. International Sustainability Conference. 29-31 August 2012 Basel, Switzerland. file:///C:/Users/pc/Downloads/Strategies\_for\_Sustainability\_Institutio.pdf adresinden edinilmiştir.
- Hakio, K., & Mattelmaki, T. (2019). Future Skills of Design for Sustainability: An Awareness-Based Co-Creation Approach. *Sustainability*, 11(19), 1-24. <https://doi.org/10.3390/sul1195247>
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). *The Seven Principles of Sustainable Leadership*. Canada: OISE, International Centre for Educational Change.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2005). *Sustainable Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Horlings, L. G. (2015). The inner dimension of sustainability: Personal and cultural values. *Current Opinion in Environmental Sustainability*, (14), 163–169. Doi: 10.1016/j.cosust.2015.06.006



- Hsieh, H. F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. Doi: 10.1177/1049732305276687
- International Organization for Standardization [ISO] (2010). *ISO 26000 Guidance on social responsibility*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en:sec:6.3> adresinden edinilmiştir.
- Jackson, L. (2007). *Leading sustainable schools: What the research tells us*. UK: NCSL (National College for School Leadership). [http://www.arcworld.org/downloads/14669\\_lead\\_sus\\_school%20\(2\).pdf](http://www.arcworld.org/downloads/14669_lead_sus_school%20(2).pdf) adresinden edinilmiştir.
- Johnson, K., Hays, C., Center, H., & Daley, C. (2004). Building capacity and sustainable prevention innovations: A sustainability planning model. *Evaluation and Program Planning*, 27(2), 135-149. Doi: 10.1016/j.evalprogplan.2004.01.002
- Johnston, P., Everard, M., Santillo, D. ve Robert, K. H. (2007). Reclaiming the Definition of Sustainability. *Environmental Science and Pollution Research*, 14(1), 60-66. Doi: 10.1065/espr2007.01.375
- Karabıçak, M. ve Özdemir, M. B. (2015). Sürdürülebilir Kalkınmanın Kavramsal Temelleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6(13), 44-49.
- Kesen, M. (2016). İşletme Yönetiminde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 554 -573.
- Kneipp, J. M., Gomes, C. M., Bichueti, R. S., Frizzo, K., Perlin, A. P., & Gestao, R. (2019). Sustainable innovation practices and their relationship with the performance of industrial companies. *Revista de Gestão*, 26(2), 94-111. Doi: 10.1108/REGE-01-2018-000
- Kolk, A. (2016). The social responsibility of international business: From ethics and the environment to CSR and sustainable development. *Journal of World Business*, 51(1), 23–34. Doi: 10.1016/j.jwb.2015.08.010
- Kuhlman, T., & Farrington, J. (2010). What is Sustainability? *Sustainability*, 2(11), 3436-3448 . Doi: 10.3390/su2113436
- Kuzel, A. J. (1999). Sampling in qualitative research. In B. F. Crabtree & W. L. Miller (Eds.), *Doing qualitative research*, (pp. 33–45). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kvale, S. (1996) *Interviews*. London: Sage.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lune, H., & Berg, B. L. (2017). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. London: Pearson Education Limited.
- Madu, C. N., & Kuei, C. H. (2012). Introduction To Sustainability Management. In Christian N. Madu & Chu-Hua Kuei (Edt.), *Handbook of Sustainability Management* (pp. 1-22). World Scientific.
- Martins, A. A., Mata, T. M., & Costa, C. A.V. (2006). Education for sustainability: challenges and trends. *Clean Techn Environ Policy*, (8), 31–37 . Doi: 10.1007/s10098-005-0026-3
- Meadowcroft, J. (1997). Planning, Democracy and the Challenge of Sustainable Development. *International Political Science Review*, 18(2),167-189. Doi: 10.1177/019251297018002004
- Mebratu, D. (1998). Sustainability and sustainable development: historical and conceptual review. *Environ Impact Asses*, 18(6), 493– 520. Doi: 10.1016/S0195-9255(98)00019-5
- Mensah, J., & Enu-Kwesi, F. (2018). Implication of environmental sanitation management in the catchment area of Benya Lagoon, Ghana. *Journal of Integrative Environmental Sciences*, 16 (1), 23-43. Doi: 10.1080/1943815X.2018.1554591
- Merriam, S. B. (2018). *Nitel Araştırma: Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber* (Çev. S. Turan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Metcalf, L., & Benn, S. (2013). Leadership for Sustainability: An Evolution of Leadership Ability. *Journal of Business Ethics*, 112(3), 369–384. Doi: 10.1007/s10551-012-1278-6
- Michelsen, G., & Fischer, D. (2017). Sustainability and Education. In M. Hauff & C. Kuhnke (Eds.), *Sustainable Development Policy. A European Perspective* (pp. 135-158). London: Routledge.
- Miller, P., Gaynor, V., Powell, C., Powell, S., & Simpson, E. (2019). Leadership as Sustainability: Context and Primary School Principals in Jamaica. *Journal of School Leadership*. 29 (2), 130-149. Doi: 10.1177/1052684619832153
- Milne, M., & Gray, R. (2013). W(h)ither Ecology? The Triple Bottom Line, the Global Reporting Initiative, and Corporate Sustainability Reporting. *Journal of Business Ethics*, 118(1),13-29. Doi: 10.1007/s10551-012-1543-8

- Mitchell, C. (2000). Integrating Sustainability in Chemical Engineering Practice and Education: Concentricity and its Consequences. *Process Safety and Environmental Protection*, 78(4), 237–242. Doi: 10.1205/095758200530754
- Morse, J. M. (1994). Designing qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.). *Handbook of qualitative inquiry* (pp. 220-235). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2007). A call for qualitative power analyses. *Quality and Quantity*, (41), 105–121. Doi: 10.1007/s11135-005-1098-1
- Paul, B. D. (2008). A History Of The Concept Of Sustainable Development: Literature Review. *Annals of The University of Oradea, Economic Science Series*, 17(2), 576-580.
- Ratiu, D. E. (2013), Creative Cities and/or Sustainable Cities: Discourses and Practices. *City, Culture and Society*, 4 (3), 125–135. Doi: 10.1016/j.ccs.2013.04.002
- Ray, M. A. (1994). The richness of phenomenology: Philosophic, theoretic and methodologic concerns. In J. M. Morse (Eds.), *Critical issues in qualitative research methods* (pp. 117–133). Thousand Oaks, CA: Sage.
- SASB (2017). *SASB Conceptual Framework*. Sustainability Accounting Standards Board. <https://www.sasb.org/wp-content/uploads/2019/05/SASB-Conceptual-Framework.pdf> adresinden edinilmiştir.
- Simanskiene, L., & Zuperkiene, E. (2014). Sustainable Leadership: The New Challenge For Organizations. *Forum Scientiae Oeconomia*, 2(1), 81-93.
- Swayze, N., Buckler, C., & MacDiarmid, A. (2011). *Guide For Sustainable Schools in Manitoba*. International Institute for Sustainable Development (IISD) and Manitoba Education. [https://www.edu.gov.mb.ca/k12/esd/pdfs/sustainable\\_guide.pdf](https://www.edu.gov.mb.ca/k12/esd/pdfs/sustainable_guide.pdf) adresinden edinilmiştir.
- Thomas, C. F. (2015). *Naturalizing Sustainability Discourse: Paradigm, Practices and Pedagogy of Thoreau, Leopold, Carson and Wilson* (PhD Thesis). Arizona State University, Arizona, USA.
- Tjarve, B., & Zemite, I. (2016). The Role of Cultural Activities in Community Development. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, 64(6), 2151–2160. Doi: 10.11118/actaun201664062151
- Todorov, V. I. & Marinova, D. (2009). Models of Sustainability. Presented 18th World IMACS/MODSIM Congress, Cairns-Australia, 13-17 July 2009. [file:///C:/Users/pc/Downloads/Models\\_of\\_sustainability.pdf](file:///C:/Users/pc/Downloads/Models_of_sustainability.pdf) adresinden edinilmiştir.
- UNDP (2015). *Sustainable Development Goals*. United Nations Development Programme Report. [www.undp.org](http://www.undp.org) adresinden edinilmiştir.
- UNESCO (2012). *Education for Sustainable Development: Sourcebook*. France: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization. <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/926unesco9.pdf> adresinden edinilmiştir.
- University of Wisconsin (2020). *Sustainable Management*. <https://sustain.wisconsin.edu/sustainability/sustainable-management/> adresinden elde edilmiştir.
- Visser, W., & Courtice, P. (2011). Sustainability Leadership: Linking Theory and Practice. *SSRN Electronic Journal* (October 21, 2011). [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1947221](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1947221) adresinden edinilmiştir.
- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations and Production Management*, 21(12), 1492-1502. Doi: 10.1108/01443570110410865
- Williams, A., Philipp, F., Kennedy, F., & Whiteman, G. (2017). Systems Thinking: A Review of Sustainability Management Research, *Journal of Cleaner Production*, (17), 1-58. Doi: 10.1016/j.jclepro.2017.02.002
- Yangil, F. M. (2016). Bilgi Toplumunda Liderlik: Sürdürülebilir Liderlik. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (48), 128-143.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zhai, T., & Chang, Y. C. (2019). The Contribution of China's Civil Law to Sustainable Development: Progress and Prospects, *Sustainability*, 11(1), 2-19. Doi: 10.3390/sul1010294

*Araştırma Makalesi / Research Article*DOI: <http://dx.doi.org/10.29064/ijma.905187>**Yetenek Yönetiminin Çalışanların Kariyer Memnuniyetine Etkisi\*****Gökhan Ofluoğlu<sup>1</sup>, Ahmet Sinan Bayraktar<sup>2</sup>**<sup>1</sup> Doç. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Zonguldak, Türkiye / [gofluoglu@yahoo.com](mailto:gofluoglu@yahoo.com).<sup>2</sup> Dr., Ereğli Demir ve Çelik Fabrikaları, Zonguldak, Türkiye / [sinanbayraktar@outlook.com](mailto:sinanbayraktar@outlook.com).

**Özet:** Bu araştırmanın amacı; işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer memnuniyeti üzerindeki etkilerini incelemek, önerilerde bulunmak ve bu şekilde akademik literatür ve işletmelere bu alanda katkı sağlamaktır. Araştırmanın konusunu, Türkiye’de işletmelerde yetenek yönetimi uygulamaları oluşturmaktadır. Literatür incelendiğinde, dünyada yetenek yönetimi ile ilgili 2000 yılından itibaren yoğun çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Ülkemizde ise yetenek yönetimi ile ilgili teorik çalışmaların olduğu belirlenmiştir. Ayrıca eğitim kurumları ve üniversitelerde yetenek yönetimi ile ilgili araştırma çalışmaları bulunmaktadır. Ancak yetenek yönetiminin kariyer memnuniyetine etkisi ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olması nedeniyle çalışmanın ulusal ve uluslararası literatüre katkı sağlaması da amaçlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yetenek, Yetenek Yönetimi, Kariyer Memnuniyeti**JEL Sınıflandırması:** O15**ORCID<sup>1</sup>:** 0000-0002-4909-1113 / **ORCID<sup>2</sup>:** 0000-0002-8568-9331**Başvuru Tarihi:** 29.03.2021**Kabul Tarihi:** 18.05.2021**Bu Makaleye Atıf İçin:** Ofluoğlu, G., & Bayraktar, A. S. (2021). Yetenek Yönetiminin Çalışanların Kariyer Memnuniyetine Etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 37-52.**The Effect of Talent Management on Career Satisfaction of Employees****Gökhan Ofluoğlu<sup>1</sup>, Ahmet Sinan Bayraktar<sup>2</sup>**<sup>1</sup> Assoc. Prof., Zonguldak Bülent Ecevit University, Zonguldak, Turkey / [gofluoglu@yahoo.com](mailto:gofluoglu@yahoo.com).<sup>2</sup> Ph.D., Ereğli Iron and Steel Works, Inc., Zonguldak, Turkey / [sinanbayraktar@outlook.com](mailto:sinanbayraktar@outlook.com).

**Abstract:** The purpose is to examine the effects of talent management practices in enterprises on the career satisfaction of employees, to make suggestions and contribute to the academic literature and businesses in this field. The subject of this study is the talent management practices in enterprises in Turkey. When the literature is examined, intensive studies on talent management have been started in the world since 2000. It has been determined that there are theoretical studies on talent management in our country. In addition, there are research studies on talent management in educational institutions and universities. However, since there is no study on the effect of talent management on career satisfaction, our study is also intended to contribute to the national and international literature.

**Keywords:** Talent, Talent Management, Career Satisfaction**JEL Classification:** O15**ORCID<sup>1</sup>:** 0000-0002-4909-1113 / **ORCID<sup>2</sup>:** 0000-0002-8568-9331**Received Date:** 29.03.2021**Accepted Date:** 18.05.2021**How to Cite this Article:** Ofluoğlu, G., & Bayraktar, A. S. (2021). Yetenek Yönetiminin Çalışanların Kariyer Memnuniyetine Etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 37-52.

\* Bu makale, ikinci yazarın doktora tezinden türetilmiştir.

## GİRİŞ

Günümüzde küreselleşmenin etkisiyle yaşanan demografik, ekonomik ve teknolojik değişim ve gelişmeler sonucunda geleneksel insan kaynakları ölçüm ve uygulamalarının ihtiyacı karşılayamaması nedeniyle yetenek yönetimi olarak adlandırılan yeni bir yönetim felsefesi ortaya çıkmıştır. Bu yeni yönetim felsefesi, yetenekli bireylerin organizasyon tarafından önemli bir değer olarak kabul edildiği, işletme stratejisi içinde yetenek yönetimi stratejisinin yer aldığı, yetenekli bireylerin işe alınması, geliştirilmesi ve elde tutulması süreçlerini kapsayan ve yetenekli çalışanlara uygun çalışma ortamı sağlamayı amaçlayan değer odaklı bir yaklaşımdır (Atlı, 2012:99). Bir organizasyonda yetenek yönetimi uygulamaları ile yetenekli çalışanlar belirlenebilir. Yetenekli çalışanların organizasyona dâhil edilmesi, geliştirilmesi ve elde tutulması organizasyonların çalışanlara verdiği değeri göstermektedir. Yetenekli çalışanlar genellikle zor ve inovatif çalışmaların yapıldığı stratejik pozisyonlarda buldukları için kariyer memnuniyeti bu çalışanlar açısından daha önemlidir. Organizasyona yaptıkları katkının önemli olması nedeniyle yetenekli çalışanların elde tutulması için kariyer memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir. Yetenekli çalışanların kariyer memnuniyetine sahip olması durumunda bu çalışanlar daha yüksek performans sergileyerek organizasyona katkıda bulunurlar. Organizasyonlar yetenekli çalışanlara kariyer memnuniyeti sağlaması durumunda, çalışanlar işletmeye önemli katkılar sağlayacak ve bu döngü devam edecektir. Bu durumda yetenekli çalışanlar işini daha severek yapacak, organizasyonlar daha yüksek performans seviyesine ulaşacaktır (Çay ve Aydın, 2020:4023).

Türkiye’de demir-çelik, otomotiv, inşaat ve enerji sektöründe faaliyet gösteren ve yetenek yönetimini uygulayan işletmelerde yapılan araştırma detaylı bir şekilde aşağıda ele alınmıştır. Bu çalışmada, işletmelerde yetenek yönetimi uygulamalarının çalışanların kariyer memnuniyetine etkisinin olup olmadığı ve ne düzeyde bir etkinin olduğu sorgulanmıştır. Bu nedenle çalışmada yetenek yönetimi ve kariyer memnuniyeti ile ilgili gerçekleştirilen alan araştırması sonucunda ortaya çıkan bilgiler incelenmiştir. Öncelikle çalışmanın amacı, konusu ve önemi değerlendirilerek, modeli ve hipotezleri belirlenmiştir. Ayrıca çalışmanın kapsamı, sınırlılıkları ve benimsenen yöntem, evren ve örneklem kararı, araştırma süreci, ölçek güvenilirliği, verilerin elde edilmesi, verilerin analiz edilmesi, bulgular ve değerlendirme konuları ile ilgili açıklamalar yapılarak bilgiler verilmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Yetenek Yönetimi

Günümüzde teknolojik değişimlerin olması nedeniyle insan kaynakları yaklaşımının insana bakış açısını ve rolünü değiştirmektedir. İş dünyasında yaşanan hızlı değişim ile birlikte insan kaynakları bölümleri kayıt tutma ve kontrol gibi işlevlerin yerine örgütlerin büyümesi amacıyla daha fazla sorumluluk alarak örgüt stratejisinin belirlenmesi ve bu stratejinin uygulanmasını sağlamaktadır. Bir başka ifadeyle insan kaynakları, örgütün genel yönü ve değerlerinin belirlenmesi, global düşünme, yenilikçilik, çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi ve örgüte bağlılığının sağlanması gibi yeni çalışmalar yürütmektedir (Enz ve Philips, 2001:18).

İşletmeler açısından rekabet ortamında sadece yetenekli çalışanlara sahip olmak yeterli değildir. Yetenekli çalışanları, işletmelerin kısa ve uzun vadeli hedefleri ile uyumlu hale getirerek etkili bir şekilde kullanımına destek olacak uygulamalara ihtiyaç bulunmaktadır. Bu noktada "yetenek yönetimi" kavramı karşımıza çıkmaktadır (Lewis ve Heckman, 2006:140). İşletmeler açık pozisyonlarını yetenekli çalışanlar ile doldurmayı amaçlamaktadır. Bu nedenle yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi amacıyla yetenek yönetimi uygulamaları ve stratejilerinin

kullanılması gerekmektedir. Yetenek yönetimi işletmelerin sürekli büyüyerek pazarda faaliyetlerini sürdürmesini sağlayan bir anlayıştır. İşletmelerde yenilikçi olmak, değer sağlama, rekabette fark ortaya koyma ve üstün performans sağlama açısından yetenekli çalışanlara sahip olmak ve bu çalışanlardan en üst seviyede yararlanma anlamına gelmektedir (Uslu, 2014:20).

Yetenek yönetimi organizasyondaki insan sermayesine yönelik stratejik bir yaklaşımdır. Diğer bir ifadeyle, organizasyonun yüksek performans sergilemesi amacıyla çalışanların yeteneklerinin, işletmenin hedefleri ile uyumlu hale getirilmesi çalışmasıdır. Organizasyonda her kademede çalışanların potansiyellerini kullanmalarına olanak sağlanmasıdır (Redford, 2005:20). Yetenek yönetimi, organizasyonun stratejik amaçlarına ulaşması ve gelecek iş gereksinimlerini karşılaması amacıyla yetenekli çalışanları organizasyona çekmek, onları geliştirmek, çeşitli işlerde görevlendirmek ve bu çalışanların bağlılığını sağlamak için tasarlanan süreç, program ve kültürel normlar dizisi olarak tanımlanabilir. Bir başka ifadeyle; yeteneği bulma, izleme, seçme, yerleştirme, elde tutma, geliştirme, uygun pozisyonlara yerleştirme ve işgücünün analiz edilmesi sonucunda tüm bileşenleri kapsayan bir planlama ile yenilenmedir (Demirkasımoğlu ve Taşkın, 2015:269).

Yetenek yönetimi felsefesinin önemi, iş hayatında bu felsefenin gördüğü ilgi ile anlaşılabilir. Üst yöneticilerin yetenek yönetimine yönelik uygulamalara zaman ayırması ile birlikte yetenek yönetiminin iş hayatındaki önemi artmaktadır. Üst yöneticiler %20'den fazla zamanını yetenek yönetimine ayırmaktadır. Ancak bazı üst yöneticiler zamanlarının %50'sini yetenek yönetimi çalışmalarına ayırmaktadır. Yüksek yetenek sahibi çalışanlara yönelik yetenek yönetimi ile ilgili iki ana yaklaşım bulunmaktadır. Birinci yaklaşımda organizasyonda bulunan pozisyonların aynı tür çalışanlar ile doldurulması anlayışı bulunmaktadır. Bu yaklaşım "yıldız odaklı yetenek yaklaşımı" olarak adlandırılabilir. İkinci yaklaşım birinci yaklaşımın sakıncalarını ortadan kaldıracak şekildedir ve bazı pozisyonlarda yetenekli bireylerin çalışması gerektiği kabul edilir (Uslu, 2014:23).

Yetenek yönetimini uygulayan organizasyonların stratejik pozisyonları ve yetenekli çalışanları belirlemesi gerekmektedir. Çünkü organizasyonda bulunan tüm pozisyonların stratejik olmadığı gibi çalışanların tümü yetenekli değildir. Çay ve Aydın (2020) Bir organizasyondaki pozisyonları A, B ve C sınıfı pozisyonlar şeklinde üç gruba ayırmışlardır. A, B ve C sınıfı bu pozisyonların temel özellikleri aşağıda açıklanmıştır;

**A Sınıfı (Stratejik) Pozisyonlar:** Bir pozisyonun A sınıfı olarak belirlenmesi için iki önemli kritere sahip olunmalıdır. Bu kriterlerden birincisi, pozisyonun stratejik bir etkiye sahip olması ve organizasyonun bir veya birden fazla stratejik yeteneğini etkilemesidir. İkincisi, bu pozisyonlarda çalışanların performans seviyeleri arasında yüksek bir değişkenlik olmalıdır. A sınıfı pozisyonların bu iki önemli özelliği B ve C sınıfı pozisyonlardan daha farklı olduğunu göstermektedir.

**B sınıfı (Destek) Pozisyonlar:** B sınıfı pozisyonların, A sınıfı pozisyonları desteklemesi nedeniyle dolaylı olarak stratejik olduğu söylenebilir. Ancak B sınıfı pozisyonları daha az performans değişkenliği göstermesinden dolayı, organizasyona rekabet avantajı kazandırması yönünden daha az olanak sunan pozisyonlardır. B sınıfı pozisyonların katma değer sağlama zor olsa da, kurumun değerleri açısından önemlidir.

**C Sınıfı (Diğer) Pozisyonlar:** Bu pozisyonlar bir organizasyonun stratejisine katkı sağlama anlamında herhangi bir rolü olmayan, kurumun değerleri üzerinde çok az etki sağlayan ve bu nedenle çok az ihtiyaç duyulan pozisyonlardır.

Yetenek yönetiminin başarılı olması için yetenekleri işletmeye çekme, onları geliştirme ve elde tutma



aşamalarının birbirleriyle ilişkili olarak bir süreç halinde incelenmesi gerekmektedir. Bu aşamaların her birinin kendine özgü özellikleri olmasına rağmen, koordineli etkileşimleri sürecin tutarlılığı ve işletmenin performansı için oldukça önemlidir. Söz konusu bu aşamalar insan kaynakları sisteminin tüm unsurları ile uyumlu, iş stratejisine bağlı ve işletmenin liderlik uygulamalarına uygun olduğunda sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilir (Stahl vd., 2012:28). İşletme stratejisi ile yetenek stratejisi arasındaki bütünleşme derecesi işletmeden işletmeye değişebilir. Ancak yetenek yönetimi sürecinde tutarlılık ve bütünlüğü sağlamak için işletme stratejisi ile yetenek yönetimi stratejisi arasında uyum sağlanmalıdır (Keçecioğlu, 2003:67).

### **2.1.1. Yetenekleri Çekme**

Yetenekleri çekme, yetenekli insanlara işletme ile ilgili tanıtıcı bilgiler verme, işe uygun yetenekli bireyleri bulma ve bu bireylerin işletmede istihdam edilmesi amacıyla iş başvurusunda bulunmaya ikna edilmesidir. Yetenekli bireyleri çekme ile ilgili genel strateji, tercih edilen bir işletme olmaktır (Armstrong, 2006:395).

### **2.1.2. Yetenekleri Elde Tutmak**

Yetenekli çalışanların elde tutulması işletmenin performansına olumlu yönde katkı sağlayan bir süreci ifade etmektedir. Söz konusu çalışanların bağlılığının sağlanması artan rekabet ortamında işletmelerin başarısı için oldukça önemli bir etken haline gelmiştir. Yetenekli olmayan bir çalışanın işten ayrılması ve yerine yeni bir elemanın işe alınması, işten ayrılan çalışana yıllık ödenen ücretin yaklaşık %49'unun harcanmasına neden olurken, önemli bir pozisyonda bulunan yetenekli bir çalışanın veya yöneticinin işten ayrılması durumunda bu oran yaklaşık %150'ye ulaşmaktadır (Tabancalı ve Korumaz, 2014:147). İşletmelerin, küresel rekabet ortamında rekabet üstünlüğü elde etmek ve sürdürmek için yetenekli bireyleri bulması ve bu yetenekli bireylerin bağlılığını sağlaması gerekmektedir. Yetenekli çalışanların eğitimi ve geliştirilmesi çalışmaları ile büyük ölçüde işletmeye bağlı olması sağlanabilir. Bir başka ifadeyle, elde tutma uygulaması çalışan bağlılığını sağlamaya yönelik bir stratejidir (Atlı, 2012:203).

### **2.2. Kariyer Memnuniyeti**

Günümüzde insan kaynaklarının başarısında ve çalışanların organizasyona bağlılığının sağlanmasında çok sayıda faktör etkilidir. Kariyer memnuniyeti bu faktörler arasında yer almaktadır. Kariyer memnuniyeti bir çalışanın içsel ve dış yönleri ile ilgili unsurlardan meydana gelen tatmini açıklamaktadır. Bir başka ifadeyle kariyer memnuniyeti, çalışanların kariyer, terfi, ücret ve gelişim olanakları gibi iş yaşamında yer alan bazı etkenler ile bağlantılıdır. Kariyer memnuniyetinin içsel ve dışsal boyutları objektif ve subjektif şeklinde açıklanabilir. Objektif kariyer memnuniyeti, bireylerin ücret ve terfi ile ilgili konularda ortaya çıkan algılamalarını ve tatmin düzeyini ifade eder. Subjektif kariyer memnuniyeti ise, bireyin kariyer gelişimi ve başarılarına yönelik öznel algılamaları ve değerlendirmeleri ifade eder. Sonuç olarak kariyer memnuniyeti çalışanların kendi kariyerleri ve kariyerlerine özgü değerlendirmeleri kapsamaktadır. Söz konusu değerlendirme kriterleri objektif ve subjektif kriterler şeklinde iki boyutta incelenebilir (Avcı ve Turunç, 2012:45).

Kariyer memnuniyeti, bireylerin çalışma yaşamında elde ettiği tecrübelerin sonucunda ortaya çıkan olumlu psikolojik veya iş ile ilgili sonuç veya başarılar şeklinde ifade edilebilir. Bireylerin çalışma hayatında bulunmasının temel nedeni gereksinimlerinin karşılanması ve tatmin edilmesidir (Aktaş, 2014:199). Yüksel (2005)'e göre "kariyerinin ilk aşamalarında zorunlu ve temel ihtiyaçlarını sağlayacak bir gelir için çalışan birey, zaman içinde farklı beklenti ve ihtiyaçların tatmini için çaba gösterebilmektedir." Kariyer, çalışanların elde etmek istediği üst düzey

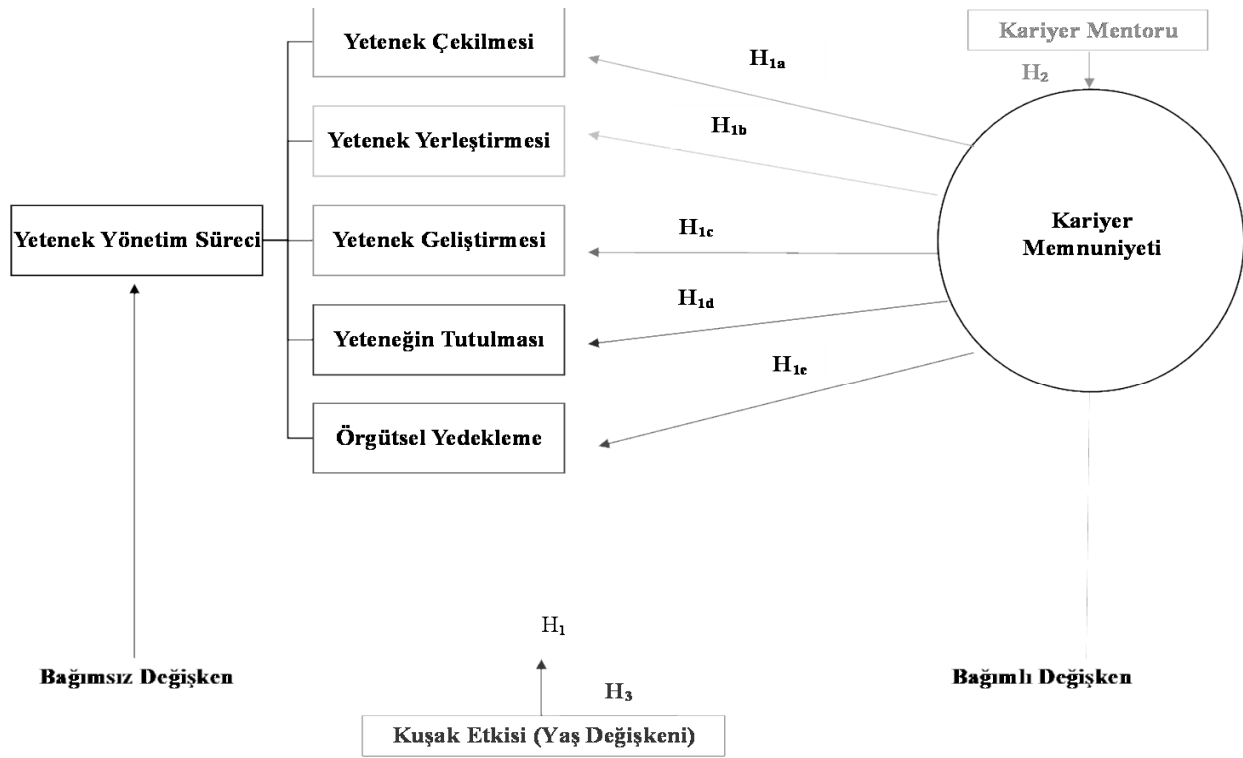
ihtiyaçlar arasında yer almaktadır. Kariyer memnuniyeti, bireyin kariyerinde belirlemiş olduğu hedeflere ulaşmanın derecesinden duyulan memnuniyet olarak değerlendirilebilir. Greenhaus ve arkadaşları tarafından yapılan araştırmaya göre çalışanların kariyer tatmininin beş temel alandaki hedeflere ulaşmaya bağlı olduğunu belirtmiştir. Bunlar; meslek hayatında elde edilen başarılar, mesleğe yönelik hedefler, gelire ilişkin hedefler, meslek hayatında ilerlemeler ve yeni beceri kazanmadır. Bireyin bu temel hedeflere ulaşmadaki başarısı, kariyer memnuniyetinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Yüksel, 2005:305).

Kariyer memnuniyeti, çalışan devir hızını etkileyen önemli etmenlerden birisidir. Genellikle kariyer memnuniyeti, bireylerin kendi kariyer başarıları sonucunda ortaya çıkan bireysel memnuniyet olarak belirtilen subjektif kariyer başarılarının göstergesi olarak ölçülmektedir. Örgütte terfi olanakları yeterli olmaması durumunda ve çalışan memnuniyeti düşük olduğunda, çalışan devir hızı yükselebilir (Joo ve Park, 2010:488). Bireylerin kariyer ile ilgili duygusal yönden kariyer memnuniyetinin olumlu ve olumsuz sonuçlarını belirlemek amacıyla birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre kariyer memnuniyetinin performans, bağlılık, işten ayrılma isteği, değişimin desteklenmesi ve ücret vb. değişkenler ile ilişkisi belirlenmiştir. Çalışanlar buldukları pozisyonun gerekleri ile uyum içinde oldukları takdirde daha çok tatmin olarak pozitif davranışlar sergilemektedir. İşletmelerin rekabet avantajı sağlaması için yeniliğe yönelik davranışlar, çalışanlardan daha çok beklenmektedir (Çelik vd., 2014:495). Kariyer memnuniyeti ile ilgili ortaya konulan çalışmaların önemli bir bölümü Vroom'un beklenti teorisi ve birey-çevre uyumu teorisine dayanmaktadır. Beklenti teorisine göre işinden tatmin olan bireylerin kariyer memnuniyeti seviyesi yüksektir. Birey-çevre uyumu teorisi, çalışanların kültürleri, ihtiyaçları, yetenekleri ile organizasyon yapıları, kaynak ve rollerin uyumlu olmasına dayanır. Çalışanların örgüt ortamında bu uyumu hissetmeleri sonucunda kariyer memnuniyeti seviyesi yükselecektir (Çelik, 2012:104).

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada çalışanların yetenek yönetimi algılarının çalışanların kariyer memnuniyetini nasıl etkilediği incelenmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın bağımlı değişkeni kariyer memnuniyetidir. Araştırmanın bağımsız değişkeni ise yetenek yönetimi uygulanan işletmelerde çalışanların yetenek yönetimi algılarıdır. Araştırmada bireylerin yetenek yönetimini algılamalarına göre kariyer memnuniyeti seviyelerinin etkilenip etkilenmediği incelenmiştir. Ayrıca çalışmada kariyer mentorluğu ve kuşak değişkenlerinin etkisi incelenmiştir. Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli aşağıdaki Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1: Araştırma Modeli

### Araştırmanın modeli doğrultusunda geliştirilen hipotezler şunlardır:

H<sub>1</sub>: Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yetenek yönetim süreçlerine yönelik algıları arasında bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>1a</sub>: Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yeteneğin çekilmesi uygulamalarına yönelik algıları arasında bir ilişki bulunmaktadır

H<sub>1b</sub>: Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yeteneğin yerleştirilmesi uygulamalarına yönelik algıları arasında bir ilişki bulunmaktadır

H<sub>1c</sub>: Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yeteneğin geliştirilmesi uygulamalarına yönelik algıları arasında bir ilişki bulunmaktadır

H<sub>1d</sub>: Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yeteneğin tutulması uygulamalarına yönelik algıları arasında bir ilişki bulunmaktadır

H<sub>1e</sub>: Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki örgütsel yedekleme uygulamalarına yönelik algıları arasında bir ilişki bulunmaktadır

H<sub>2</sub>: Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yetenek yönetim süreçlerine yönelik algıları kuşaklar arası farklılaşmaktadır.

H<sub>3</sub>: Kariyer mentörüne sahip olmak çalışanların kariyer memnuniyetlerini etkilemektedir.

H<sub>3a</sub>: Kariyer mentörüne sahip olan çalışanların kariyer memnuniyetleri kuşaklar arası farklılaşmaktadır

### 3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Çalışanlardan elde edilen nicel verilerin geçerlilik ve güvenilirliği, kullanılan anket tekniğinin özellikleriyle sınırlı olmaktadır. Araştırma için gerekli veriler tek kaynaktan (çalışanlardan) toplanmış ve değerlendirme yapılmıştır. Bu nedenle bu değerlendirme öznelidir. Ayrıca bazı

işletmelerin anketlere yanıt verme konusunda isteksizliği de araştırmanın kısıtlarından birisidir. Araştırmanın yapılmasına isteksiz davranış gösteren işletme yöneticilerinin tutumlarının çalışmayı olumsuz etkileyeceği dikkate alınarak ısrarcı davranılmamış, çalışmaya ilgi gösteren ve destekleyen işletmeler seçilmiştir. Ancak buna rağmen bazı çalışanların bu tür uygulamalarda rahat hareket etmedikleri ve anket sonuçlarının yöneticilere iletebileceği kuşkusu taşıdıkları gözlemlenmiştir.

### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Bu çalışmada araştırmanın evreni İstanbul ve Zonguldak ilinde faaliyet gösteren ve yetenek yönetimi uygulayan işletmeler oluşturmaktadır. Araştırma, İstanbul ve Zonguldak ilinde faaliyet gösteren işletmelerde gerçekleştirilmiştir. Yetenek yönetimi uygulayan işletmelerin çoğunlukla İstanbul'da bulunması nedeniyle anket çalışması İstanbul ilinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada araştırma evreninden örneklem belirlenirken, kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kartopu örnekleme yönteminde evrenin içinde olan bir birey ile iletişim kurulur. Söz konusu bireyin yardımıyla bir başka birey ve daha sonra aynı şekilde bir başka birey ile iletişim kurulur. Kartopu etkisi ile zincirleme olarak örneklem büyütülür. Bu yöntemde önemli olan birinci birey ile teması gerçekleştirmektir. Bu durumda kartopu etkisiyle örneklemin büyümesi sağlanabilir (Altunışık vd., 2010:141).

Araştırma beş sektörde toplam 7 işletmede yapılmıştır. Toplamda 200 çalışana ulaşılmıştır. 160 kişi anketlere cevap vermiştir. Geri dönüş oranı %80'dir. Geri dönen anketlerin tümü araştırmanın analizinde kullanılmıştır.

### 3.4. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada nicel verilerin elde edilebilmesi için anket yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmanın yapıldığı işletmelerde çalışanların anket sorularına verdiği yanıtlar üzerinden veriler elde edilmiştir. Ölçeğin güvenilirliği Cronbach Alfa katsayısı ile test edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde dağılımları tablolarından yararlanılmıştır. Araştırma verileri üzerinde SPSS 22.0 programıyla tanımlayıcı istatistikler, korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Geçerlilik analizi için doğrulayıcı faktör analizi uygulanması ise AMOS 21.0 paket programıyla gerçekleştirilmiştir.

Anket formları 7 işletmeye e-posta yoluyla gönderilmiştir. Verilerin e-posta yoluyla toplanmasının amacı maliyet avantajı sağlaması ve zamanı verimli kullanmaktır. 7 işletmeden e-posta yoluyla 125 adet anket formuna dönüş sağlanmıştır. Dönüş yapılan 1 form, yanıt verilmediği için analiz dışında tutulmuştur. E-posta yoluyla katılım oranı %77,5 olarak gerçekleşmiştir. Ayrıca 36 adet anket formu yazılı olarak alınmıştır. Böylece 7 işletmeden 160 adet geçerli anket elde edilmiştir. Anketlerin sayılarının araştırma evrenini temsil açısından yeterli olduğu görülmüştür.

Anket sorularının hazırlanmasında literatür ve önceki çalışmalardan yararlanılmıştır. Anket formunun başlangıcında gerekli açıklamaya yer verilmiştir. Ayrıca araştırma konusu ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Anket iki bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde kişisel bilgilere (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, pozisyon, işletmedeki çalışma süresi), ikinci bölümde ise yetenek yönetimi ve kariyer memnuniyeti ile ilgili sorular yer almaktadır. Araştırmada kullanılan yetenek yönetimi anketi, literatür taraması ile yetenek yönetimine ilişkin ölçeklerden (Demirkasımoğlu ve Taşkın, 2015) ve teorik bilgi birikiminden yararlanılarak 25 sorudan oluşmaktadır. Literatür taraması sonucunda oluşturulan anket soruları; "işe çekme, yeteneğin yerleştirilmesi, yeteneğin geliştirilmesi, yeteneğin elde tutulması ve örgütsel yedekleme" olmak üzere beş boyutta ele alınmıştır. Ölçekte yer alan yanıt seçenekleri "(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5)

Tamamen Katılıyorum” şeklinde oluşmaktadır. Anket formu 5 boyuttan oluşan likert ölçeği türünde hazırlanmış ve araştırma kapsamında belirlenen hipotezlerin test edilmesine yönelik olarak hazırlanan ölçek toplam 30 soru içermektedir. Araştırmaya katılan bireylerden ölçekte yer alan sorulara ne derece katıldıklarını 5’li likert türü ölçek üzerinde işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekte kariyer memnuniyeti ile ilgili 5 soru Greenhaus, Parasurman ve Wormley (1990) tarafından geliştirilen, Avcı ve Turunç (2012) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçekten alınmıştır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Güvenilirlik ve Faktör Analizi

Ölçeğin güvenilirliğine yönelik analiz kapsamında ölçek ifadelerine katılımcılar tarafından verilen ifadeler doğrultusunda Sosyal Bilimler araştırmalarında sık kullanılan Cronbach Alpha ( $\alpha$ ) değeri hesaplanmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı testte % 91,7 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda ölçeğin güvenilirlik seviyesinin “yüksek derecede güvenilir” olduğu görülmektedir.

**Tablo 1. Güvenilirlik Analizi**

Cronbach Alpha	Madde Sayısı
0,917	30

Faktör analizi, ölçüm aracının kalitesi ve geçerliliğine yönelik yürütülen önemli bir analiz olarak kabul edilmektedir. Faktör analizi çerçevesinde öncelikle ölçekte yer alan otuz maddenin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Ölçekte yer alan maddelerin tamamı tüm örneklem grubu (n=160) tarafından yanıtlanmıştır.

**Tablo 2. Standart Sapma ve Ortalama Değerleri**

Ölçek Maddesi	Ortalama	Standart Sapma
1	3,9750	0,80837
2	3,8250	0,82072
3	3,5813	0,96786
4	3,1813	0,79994
5	3,5313	0,88255
6	3,2313	0,91268
7	3,5813	0,81242
8	3,2813	0,86273
9	3,2875	0,91382
10	3,1688	0,93312
11	3,3313	0,79084
12	3,8813	0,82700
13	3,5750	0,83591
14	3,5563	0,90940
15	2,9125	0,87873
16	3,4875	0,83919
17	3,3625	0,85036
18	3,3625	0,79849
19	3,4688	0,87539
20	3,2188	0,82166
21	3,5063	0,73542
22	3,5000	0,83176
23	3,5688	0,73221
24	3,5375	0,75974
25	3,5250	0,76848
26	3,7500	0,69137
27	3,6688	0,76661
28	3,5750	0,69635
29	3,5938	0,74645
30	3,6750	0,64962



Araştırmada faktör analizi çerçevesinde KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi uygulanmıştır. KMO testi, örneklem büyüklüğünün uygunluğu ile ilgili olan bir testtir ve KMO testi kapsamında hesaplanan örneklem yeterliği (sampling adequacy) katsayısı aşağıdaki aralıklar kapsamında değerlendirilmektedir (Altunışık vd., 2010:266);

- 0,8 ve yukarısı katsayı yüksek
- 0,7 – 0,8 arasındaki katsayı iyi
- 0,6 – 0,7 arasındaki katsayı orta
- Katsayı en az 0,5 olmalı, 0,5 ise zayıf
- Katsayı 0,5'den az ise daha çok veri toplanmalı

**Tablo 3. Örneklem Yeterlik Katsayısı (KMO ve Bartlett Küresellik Testi)**

KMO Örneklem Yeterlilik Katsayısı		,879
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	<b>Yaklaşık ki-kare</b>	2165,859
	<b>Df</b>	435
	<b>Sig.</b>	,000

Tablo 3'de görüldüğü gibi örneklem yeterlilik katsayısı 0,879'dur. Katsayı kapsamında örneklem büyüklüğünün uygun olduğu görülmektedir. Tablo 3'de yer alan bir diğer hesaplama sonucu Bartlett Küresellik Testine ilişkindir. Bartlett Küresellik testi özgün korelasyon matrisi (tüm korelasyon katsayılarının sıfır olduğu matris) ile aynıdır ve null hipotez testi anlamına gelmektedir. Faktör analizi yapabilmeyen ön şartı değişkenler arasında ilişki bulunmasıdır. Söz konusu testin anlamlı olarak sonuçlanması gerekmektedir. Bu testin anlamlılığı sig (p) değerine bakılarak değerlendirilmektedir. Tablo 3 kapsamında sig (p) değerinin <0,001 olduğu ve değişkenler arasında korelasyon bulunduğunu göstermektedir. Bartlett Küresellik testinin sig (p) değeri 0,05 anlamlılık derecesinden düşük olduğu için (p<0,001), değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bartlett Küresellik testinin anlamlı sonuçlanmaması durumunda, araştırma değişkenleri arasında ilişki olmadığı anlamına gelmektedir.

Ölçek alt boyutları için hesaplanan Cronbach Alpha değerleri Tablo 4'te ifade edilmektedir. Bu değerler alt boyutların güvenilirliklerinin yeterli seviyelerde olduklarını göstermektedir.

**Tablo 4. Ölçek Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi**

Alt boyut	Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Yeteneğin Çekilmesi	0,728	5
Yeteneğin Yerleştirilmesi	0,699	5
Yeteneğin Geliştirilmesi	0,698	5
Yeteneğin Tutulması	0,644	5
Örgütsel Yedekleme	0,762	5
Kariyer Memnuniyeti	0,906	5

#### 4.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değerlendirilmesi

Yapılan bir araştırmada elde edilen verilerin yorumlanması ve anlamlı bir sonuç çıkarılması mümkün değildir. Bu nedenle tanımlayıcı istatistikler yardımıyla değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir (Şahin, 2017:139). Tanımlayıcı istatistikler, nitel ve nicel verileri özetleyerek değişkenleri tanımlamak için yapılmaktadır. Tanımlayıcı istatistik analizleri ile frekans dağılımı, merkezi yönelim, merkezden uzaklaşma ve değişkenler arası ilişkiler açıklanır (Erdoğan, 2012:279).

Araştırma katılımcılarına yöneltilen anket sorularının ilk bölümü, katılımcıların demografik dağılımlarının belirlenmesine yönelik soruları içermektedir. Bu sorular çerçevesinde örneklem grubunun tanımlayıcı istatistikleri Tablo 5'te yer almaktadır.

Tablo 5. Örneklem Grubunun Demografik Özellikleri

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	59	36,9
Erkek	101	63,1
Toplam	160	100,0
Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde (%)
22-28 Yaş	10	6,3
29-38 Yaş	66	41,3
39-45 Yaş	64	40,0
46 Yaş ve Üzeri	20	12,5
Toplam	160	100,0
Medeni Durum	Frekans	Yüzde (%)
Evli	131	81,9
Bekar	29	18,1
Toplam	160	100,0
Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde (%)
Lisans	108	67,5
Lisans Üstü	52	32,5
Toplam	160	100,0
Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	7	4,4
1-5 yıl arası	39	24,4
6-10 yıl arası	26	16,3
11-15 yıl arası	39	24,4
16-20 yıl arası	39	24,4
21 yıl ve üzeri	10	6,3
Toplam	160	100,0
Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1 yıldan az	1	0,6
1-5 yıl arası	13	8,1
6-10 yıl arası	31	19,4
11-15 yıl arası	43	26,9
16-20 yıl arası	42	26,3
21 yıl ve üzeri	30	18,8
Toplam	160	100,0
Pozisyon	Frekans	Yüzde (%)
Yönetici	68	42,5
Müdür	34	21,3
Uzman	34	21,3
Mühendis	16	10,0
Diğer	8	5,0
Toplam	160	100,0

Araştırmaya katılan örneklem grubunun 59 tanesi (%36,9) kadın ve 101 tanesi (%63,1) erkektir. Araştırma örneklem grubunun yaşa göre dağılımları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Araştırmada katılımcıların 10'u (%6,3) 22-28 yaş aralığında, 66'sı (%41,30) 29-38 yaş aralığında, 64'ü (%40,0) 39-45 yaş aralığında ve 20'si (%12,5) 46 yaşın üzerindedir. Katılımcıların 131 tanesinin evli (%81,9), 29 tanesinin ise (%18,1) bekâr olduğu görülmektedir. Araştırmada katılımcıların 108'inin (%67,5) lisans mezunu ve 52'sinin (%32,5) ise lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmada katılımcıların 7'si (%4,4) bir yıldan az süre mevcut işyerlerinde çalışmaktadır. Katılımcıların 39'u (%24,2) 1-5 yıl arasında, 26'sı (%16,4) 6-10 yıl arasında, 39'u (%24,4) 11-15 yıl arasında, 39'u (%24,4) 16-20 yıl arasında mevcut işyerlerinde çalışmaktadır. Mevcut işyerlerinde 21 yıl ve üzeri çalışma süresi bulunan katılımcı sayısı 10 (%6,3)'dur. Toplam çalışma süresi bir yıldan az olan katılımcı sayısı 1 (%0,6)'dir. Toplam çalışma süresi 1-5 yıl arasında olan katılımcı sayısı 13 (%8,1), 6-10 yıl arası olan katılımcı sayısı 31 (%19,4), 11-15 yıl arası olan katılımcı sayısı 43 (%26,9), 16-20 yıl arası olan katılımcı sayısı 42 (%26,3)'dir. 21 yıl ve üzeri çalışma süresi olan katılımcı sayısı ise 30 (%18,8)'dur. Araştırmada katılımcıların 68'i (%42,5) yönetici, 34'ü

(%21,3) müdür, 16'sı (%10,0) mühendis, 34'ü(%21,3) uzman ve 8'i diğer pozisyonlarda (%5,0) çalışmaktadır. Katılımcıların kariyerlerine yönelik mentöre sahip olup olmadıklarına ilişkin “kariyer mentörünüz var mıdır?” sorusuna verdikleri yanıtların dağılımları Tablo 6’da sunulmaktadır. Buna göre, katılımcıların 29 tanesinin (%18,1) kariyer mentoru bulunmakta iken, 131 katılımcının (%81,9) kariyer mentörü bulunmamaktadır.

**Tablo 6. Kariyer Mentörüne Sahip Olma Durumuna İlişkin Dağılım**

	Frekans	Yüzde (%)
Kariyer Mentörüm Var	29	18,1
Kariyer Mentörüm Yok	131	81,9
Toplam	160	100,0

#### 4.3. Korelasyon Analizi

Yetenek yönetimi uygulaması algısı ile kariyer memnuniyeti değişkenleri arasındaki ilişki Pearson Korelasyon testi ile analiz edilmiştir. Pearson korelasyon katsayısı +1 ve -1 değerleri arasında değerler alır ve değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini gösterir. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel doğrusal ilişkinin olduğunu gösterir. Katsayının -1 olması ise değişkenler arasında ters yönlü mükemmel ilişkinin olduğunu gösterir. Kesin sınırlamalar olmamakla birlikte 0,50'nin altındaki korelasyon zayıf, 0,70 üzeri korelasyon ise değişkenler arasında kuvvetli bir ilişki olduğunu gösterir (Altunışık vd., 2010:226).

Kariyer memnuniyeti ve yetenek yönetim süreçlerinin alt boyutlarının ayrı ayrı birbirleri ile ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda araştırmanın ilk ana hipotezi olan H1 hipotezinin alt hipotezlerinin tamamı kabul edilmektedir. Araştırmanın ana hipotezine yönelik olarak yürütülen korelasyon analizi kapsamındaki sonuçlar aşağıda yer almaktadır.

**Tablo 7. Yetenek Yönetimi-Kariyer Memnuniyeti Korelasyon Analizi**

	Ortalama	Standart Sapma
Kariyer Memnuniyeti	3,65	0,61
Yetenek Yönetimi	3,47	0,46
Korelasyon Analizi		
Kariyer Memnuniyeti		Yetenek Yönetimi
	Pearson Korelasyon	0,507**
	p (2-kuyruklu)	,000
	N	160

Tablo 7 kapsamında çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yetenek yönetim uygulamalarına yönelik algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu görülmektedir. Bu kapsamda H1 hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.4. Regresyon Analizi

Araştırmada bağımsız değişken yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile bağımlı değişken kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkiler alt boyutlar bazında analiz edilmiştir. Regresyon analizi yapılırken öncelikle bağımsız değişken yetenek yönetimi uygulamaları algısı ile bağımlı değişken kariyer memnuniyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Hipoteze ilişkin regresyon analizi Tablo 8’de görülmektedir.

Tablo 8. Yetenek Yönetimi-Kariyer Memnuniyeti Regresyon Analizi

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Tahminin Standart Hatası
1	0,507	0,257	0,252	0,39964
ANOVA				
	Kareler Toplamı	Df	F	Sig (p)
Regresyon	8,729	1	54,656	0,000
Artık	25,234	158		
Toplam	33,963	159		

Tablo 8 kapsamında sig (p) = 0,000 olduğu için regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir. Tablo 8’de yer alan R ve R2 değerleri incelendiğinde modelin açıklama gücü anlaşılmaktadır. Yapılan regresyon analizi sonucunda yetenek yönetimi uygulamalarının kariyer memnuniyetini p=0,05 anlamlılık seviyesinde %25,7 oranında açıkladığı bulunmuştur.

#### 4.5. Kuşaklararası Farklılıklara Yönelik Analizler

Araştırmanın ikinci ana hipotezi şu şekilde kurulmuştur;

*H<sub>2</sub>: Çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yetenek yönetim süreçlerine yönelik algıları kuşaklar arası farklılaşmaktadır.*

Bu hipotez kapsamında; öncelikle kuşaklar arası farklılaşma noktasında X, Y ve Z kuşaklarını tanımlamak ve araştırma kapsamındaki yaş gruplarını bu kuşaklar çerçevesinde değerlendirmek gerekmektedir. Araştırma kapsamındaki yaş grupları aşağıdaki gibidir;

- 22 – 28 yaş aralığı
- 29 – 38 yaş aralığı
- 39 – 45 yaş aralığı
- 46 yaş ve üzeri

Bu yaş gruplarından 39 yaş ve üzeri olan; 39-45 yaş aralığı ve 46 yaş üzeri yaş aralığı “X kuşağı” olarak sınıflandırılmıştır. 29-38 yaş aralığı “Y kuşağı” ve 22-28 yaş aralığı “Z kuşağı” olarak sınıflandırılmıştır. Kuşaklar arası farklılaşmaya ilişkin analiz Kruskal-Wallis H testi ile yapılmıştır. Kruskal-Wallis H testi üç veya daha fazla bağımsız grubu karşılaştırmak amacıyla kullanılır. Bu kapsamında elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Tablo 9. Kuşaklar Arası Farklılıklar-Tanımlayıcı İstatistikler

	Yetenek Yönetimi	Kariyer Memnuniyeti
<i>Ki-Kare</i>	7,086	6,365
<i>Df</i>	2	2
<i>Sig</i>	0,029	0,041

\* 1990 yılı ve sonrası doğumlu olanlar Z kuşağı kabul edilmiştir.

Yetenek yönetimi için sig (p) = 0,029 < 0,05 ve kariyer memnuniyeti için sig (p) = 0,041 < 0,05 olarak hesaplanmıştır. P istatistiği anlamlıdır. Bu kapsamda, çalışanların kariyer memnuniyetleri ve yetenek yönetim süreçlerine yönelik algılarının kuşaklar arası farklılaştığı söylenebilmektedir. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğuna yönelik olarak aşağıdaki tablonun incelenmesi gerekmektedir.

Tablo 10. Kuşaklara Göre Kariyer Memnuniyeti ve Yetenek Yönetimi Düzeylerinin Karşılaştırılması

Alt Boyutlar	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı	$\chi^2$	Sd	p
	(n) Ort.+SS	(n) Ort.+SS.)	(n) Ort.+SS			
Kariyer Memnuniyeti	(n=84) 3,59±0,63	(n=66) 3,68±0,56	(n=10) 4,02±0,58	6,365	2	0,041
Yeteneğin Çekilmesi	(n=84) 3,55±0,56	(n=66) 3,64±0,62	(n=10) 4,1±0,45	8,706	2	0,013
Yeteneğin Yerleştirilmesi	(n=84) 3,22±0,54	(n=66) 3,36±0,63	(n=10) 3,72±0,69	5,994	2	0,050
Yeteneğin Geliştirilmesi	(n=84) 3,41±0,56	(n=66) 3,47±0,59	(n=10) 3,7±0d,53	2,447	2	0,294
Yeteneğin Tutulması	(n=84) 3,29±0,5	(n=66) 3,54 ±0,55	(n=10) 3,72±0,49	9,512	2	0,009
Örgütsel Yedekleme	(n=84) 3,51±0,56	(n=66) 3,52±0,55	(n=10) 3,72±0,43	1,781	2	0,411

Kuşaklara göre kariyer memnuniyeti ve yetenek yönetim süreçleri düzeylerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H testi yapılmıştır. Kruskal Wallis H testi normal dağılım göstermeyen gruplarda üç veya daha fazla sayıda grubun ortalamaları arasındaki farklılığın anlamlılığını test etmek amacıyla kullanılır. Yapılan bu analiz sonucunda, kariyer memnuniyeti ( $\chi^2=6,365$ ,  $p=0,41$ ), yeteneğin çekilmesi ( $\chi^2=8,706$ ,  $p=0,013$ ) ve yeteneğin tutulması ( $\chi^2=9,512$ ,  $p=0,009$ ) düzeylerinin kuşaklar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde yaşanan gelişim ve değişimler ile birlikte işletmelerin yoğun bir rekabet ortamında varlıklarını sürdürmesi gerekmektedir. İşletmelerin varlıklarını sürdürmesi ve başarılı olması için gelişme ve değişimlere uyum sağlaması ve rekabet avantajı kazanarak başarılı olması için insan kaynakların önem vermeleri gerekmektedir. Yoğun rekabet ortamında insan kaynakları açısından yeteneklere yönelme gerekliliği gittikçe önemli hale gelmiştir. Yeteneklerden yararlanamayan işletmelerin, giderek artan rekabet koşullarında, rekabet güçlerini kaybetmeleri olasıdır. Bu zihniyet değişimi ile birlikte insan kaynakları yönetimi, yeni rol ve sorumlulukları beraberinde getiren bir yaklaşım olan yetenek yönetimine dönüşmeye başlamıştır. Bu bağlamda ortaya çıkan süreç, program ve altyapı gereksinimleri yetenek yönetimine sistematik bir yaklaşımı kaçınılmaz hale getirmiştir.

Yetenek yönetimi ile ilgili benzer kavramların içerik karmaşasını önlemek için öncelikle yetenek ve yetenek yönetiminin tanımı yapılmış ve benzer kavramlarla olan ilişkisi ortaya konulmuştur. Beceri, yetkinlik, potansiyel gibi kavramların yetenek ile ilgili benzer kavramlar olduğu bilinmektedir. Yetenek yönetiminin içeriğini net bir şekilde açıklayabilmek için bu kavramlar arasındaki farklar açıklanmıştır. Yetenek yönetimi ile ilgili farklı yaklaşımlar dikkate alınarak yapılan araştırmalar sonucunda yetenek yönetimi, insan kaynakları yönetimine yüklenen yeni rollerin ve sorumlulukların getirdiği yeni bir anlayış ve yönetim felsefesidir. Yetenek Yönetimi, liderlik yönetimi, insan kaynakları ve yedekleme planlamasından daha fazlasını ifade etmekte, işletmelerin rekabet ortamındaki pazar koşullarında faaliyetlerini sürdürebilmesi ve hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla yeteneğin çekilmesi, elde tutulması (retention) ve geliştirilmesine yönelik stratejik ve sistematik bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır. Yetenek yönetiminin işletmeler için neden önemli olduğunu anlamak amacıyla yetenek yönetimini ortaya çıkaran nedenleri belirtmek gereklidir. Günümüzde değişen işgücü profili ve çalışanların demografik özellikleri, iş yaşam dengesinin ve bilginin artan önemi ile birlikte rekabet, örgütsel değişimler yetenek yönetimini ortaya çıkaran temel sebepler



olmuştur.

Günümüzde işletmelerdeki değişim ile birlikte yetenek yönetiminin etkin bir şekilde uygulanması sonucunda yapılan yedekleme planlaması önemli stratejik pozisyonlarda çalışanların işten ayrılması durumunda oluşacak belirsizlikler önlenecektir. Yetenek yönetiminde stratejik yaklaşım, işletmenin sahip olduğu insan kaynağı ve yetenekli çalışanlardan nasıl yararlanacağını ve uzun dönemde bu yetenekleri nasıl ve nerede kullanılacağını planlamasıdır. Bu nedenle hızlı değişim ve belirsizliğin olduğu günümüz çalışma ortamında, işletmelerin faaliyet gösterdikleri alanda başarılı olabilmeleri ve bu başarıyı sürdürebilmeleri için yeteneklerin stratejik olarak yönetilmesi gerekmektedir.

Değişen dünyada insan kaynakları yönetiminin faaliyet alanı, stratejik insan kaynakları uygulamaları ile birlikte işletmeye değer katmaya yönelik bir vizyon geliştirmeye doğru kaymıştır. Bu durumda geleneksel insan kaynakları uygulamalarının, insan kaynaklarının yeni rol ve sorumlulukları yerine getirmekte yeterli olmadığı gerçeği ortaya çıkmıştır. İnsan kaynaklarının vizyon arayışı sonucunda yetenek yönetimi olarak tanımlanan yeni yönetim felsefesinde yetenekli çalışanlar üst yönetim tarafından en önemli kaynak olarak görülmeye başlanmıştır. Bu durumda stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamaları sonucunda yetenek stratejisi ile işletme stratejisini bütünleştirme gerekliliği ortaya çıkmıştır. Değer odaklı olan yetenek yönetimi yaklaşımı yetenekli çalışanların bulunması, geliştirilmesi ve elde tutulması süreçlerini kapsayan ve yetenekli çalışanların yeteneklerini sergileyebileceği uygun çalışma ortamları sağlamayı amaçlayan bir yaklaşımdır. Yetenek yönetimi, organizasyonun hedeflerine ulaşmak amacıyla önemli pozisyonların belirlenerek pozisyonun gerektirdiği yetenekli çalışanların belirlenmesi sonucunda bu çalışanların ilgili pozisyonlara yerleştirilmesi sürecidir. Ancak yetenek yönetiminde amaç, gerekli eğitim ve gelişim programlarına katılım sağlayan çalışanların sahip oldukları gizli yetenekleri ortaya çıkararak, kariyerlerinin planlanması ve işletmeye olan bağlılıklarının artırılması için yeni çalışmaların yapılmasıdır. İşletme içerisinde yapılan bu tür uygulamaların kimin sorumluluğunda gerçekleşeceği de önemli bir konudur. Öncelikle üst kademe yönetimin yetenek yönetimi felsefesini kabul etmediği durumlarda uygulamanın başarılı olması mümkün değildir. Çünkü yetenek yönetimi üst yönetimden başlayarak insan kaynakları bölümü ve orta düzey yönetime yayılmaktadır. Burada önemli olan insan kaynakları bölümüdür. İnsan kaynakları yöneticisi aynı zamanda yetenek yönetimi yöneticisidir. Yetenek yönetiminin işletme içerisinde sağlıklı bir şekilde uygulanması insan kaynakları yöneticisine bağlıdır. Bu nedenle işletmelerde insan kaynakları bölümleri operasyonel ve stratejik rolleri birlikte yerine getirmelidir. İşletmelerde üst yönetim ve insan kaynakları bölümlerinin yetenek yönetimini önemsemesi ile birlikte yetenek yönetimi uygulamalarına orta seviye yöneticilerin de dahil edilmesi gerekmektedir. İşletme içinde tüm seviyedeki hat yöneticileri yetenek yönetimi sürecine katılmalıdır. İşletmede yetenek yönetimi ile ilgili sorumlulukların dağılımından sonra yetenek yönetiminin uygulanma aşamalarının belirlenmesi gereklidir. İşletmelerin kendilerine özgü bir yetenek yönetimi modeli geliştirmeleri mevcut ve potansiyel yetenekli çalışanlardan en verimli şekilde yararlanılabilmesi için gereklidir.

Günümüz rekabet ortamında yetenek yönetimi uygulamaları, işletmeler açısından gerekli fakat yeterli değildir. Burada yetenekli çalışanların belirlenerek işletme içinde doğru pozisyonlarda çalışmasının yanı sıra en önemli yetenek yönetimi uygulaması yeteneklerin elde tutulmasıdır. Yetenekli çalışanların elde tutulması için çalışan bağlılığını artırmaya yönelik uygulamalar yapılmalıdır. İşletmeler yetenekli çalışanların bağlılıklarını artırmak için özellikle kariyer memnuniyetine yönelik çalışmalara önem vermelidir. Bu çalışmada yetenek yönetimi uygulamaları

ve yeteneklerin elde tutulmasının (retention) önemi ile birlikte kariyer memnuniyeti incelenmiştir. Kariyer memnuniyeti bireyin bulunduğu pozisyondan veya kariyer aşamasından duyduğu memnuniyeti ifade etmektedir. Yetenek yönetiminin çalışanların kariyer memnuniyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanların işletmeden beklentilerinin karşılanması durumunda kariyer memnuniyeti artacaktır. İşletmelerin yetenek yönetimi uygulaması sonucunda çalışanların kariyer memnuniyeti artmasının yanında onların daha fazla yenilikçi davranış sergilemelerini sağlayacaktır.

Çalışmanın amacı kapsamında; demir-çelik, enerji ve otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışanların yetenek yönetimi ile ilgili algılarının kariyer memnuniyetine olan etkisi incelenmiştir. Bununla beraber kariyer mentörüne sahip olanlar ile kuşaklararası farklılıkların yetenek yönetimi alt boyutlarını ve kariyer memnuniyetini etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Araştırmadan elde edilen bulguların, kariyer memnuniyeti hakkında araştırma yapmak isteyen akademisyenlere ve ulaşılan sonuçların işletme yöneticilerine yol göstereceği düşünülmektedir. Bu çalışmada, yetenek yönetiminin kariyer memnuniyetine etkisi regresyon ve korelasyon analizleri ile test edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, yetenek yönetiminin kariyer memnuniyeti üzerinde anlamlı ve pozitif düzeyde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara göre yöneticilere düşen önemli görevlerden birisinin yetenek yönetimi uygulamalarına önem vermek ve çalışanların kariyer memnuniyetini sağlamak amacıyla çalışmalar yapmak olduğu söylenebilir. Bunun yanında yetenek yönetimi uygulamaları ve çalışanların kariyer memnuniyetini sağlamada insan kaynakları bölümüne önemli görevler düşmektedir. Çünkü kariyer memnuniyetinin objektif boyutunun insan kaynakları uygulamalarıyla doğrudan bağlantısı bulunmaktadır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, kariyer memnuniyeti ve yetenek yönetim süreçlerinin alt boyutlarının ayrı ayrı birbirleri ile ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda araştırmanın ana hipotezi ile alt hipotezleri kabul edilmiştir. Araştırmanın ana hipotezine yönelik olarak yürütülen korelasyon analizi sonucunda çalışanların kariyer memnuniyetleri ile çalıştıkları kurumdaki yetenek yönetim uygulamalarına yönelik algıları arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışma bir yandan kuramsal olarak literatüre katkıda bulunurken, aynı zamanda uygulamaya da önemli katkılarda bulunmuştur. Araştırmanın kısıtı sadece üç sektörde faaliyet gösteren işletmelerde yapılmış olmasıdır. Bu yüzden genelleme yapılamamaktadır. Ancak araştırmacılar bu tezi referans alarak bundan sonra farklı sektörlerde yapacakları çalışmalar ile genelleme yapabilirler.

Gelecek dönemlerde benzer konuda ve sahada araştırma yapmak isteyen akademisyenlere bazı önerilerde bulunmak mümkündür. Benzer konuda araştırma yapmak isteyen akademisyenlere kariyer memnuniyetinin artırılmasında örgüt kültürünün etkilerini araştırmaları ve yetenek yönetiminin kariyer memnuniyetine etkisinde örgüt kültürünün aracılık rolünü incelemeleri farklı bir çalışma konusu olarak önerilebilir. Ayrıca akademisyenler, işletmelerde kariyer memnuniyetinin çalışanların örgütsel bağlılığına olan etkisi ile ilgili çalışmalar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Aktaş, H. (2014). Kariyer Safhaları ile Demografik Değişkenler Bağlamında Kariyer Memnuniyeti ve Mesleki Bağlılık İlişkisi: Büro Yöneticileri, Yönetici Asistanları ve Sekreterler Üzerinde Bir Araştırma. *International Journal of Social Science*, 26, 195-212.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., & Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, 6. Baskı, Sakarya.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Tenth Edition, London and Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Atlı, D. (2012). *Yetenek Yönetimi (Talent Management) İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Vizyon*. Crea Yayıncılık, İstanbul.
- Avcı, U., & Turunç, Ö. (2012). Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(2), 45-55.
- Çay, O., & Aydın, B. (2020). Yetenek Yönetiminin Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Düzenleyici Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(4), 4022-4042.
- Çelik, M. (2012). Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Adaletin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Kariyer Memnuniyetinin Aracılık Etkisi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14(2), 99-122.
- Çelik, M., Turunç, Ö., & Bilgin, N. (2014). Lider-Üye Etkileşimi ve Kariyer Memnuniyetinin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Etiğin Düzenleyici Rolüne Yönelik Deneysel Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(25), 491-508.
- Demirkasımoğlu, N., & Taşkın, P. (2015). Yetenek Yönetiminin Örgütsel Etkililik İle İlişkisi: Özel Öğretim Kurumları Örneği. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 4(4), 268-285.
- Enz, J. F., & Philips, J. J. (2001). *İnsan Kaynaklarında Yepyeni Bir Vizyon*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2012). *Pozitivist Metodoloji ve Ötesi, Araştırma Tasarımları, Niteliksel ve İstatistiksel Yöntemler*. Erk Yayınları, Geliştirilmiş 3. Baskı, Ankara.
- Joo, B. K. B., & Park, S. (2010). Career satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: The effects of goal orientation, organizational learning culture and developmental feedback. *Leadership & Organization Development Journal*, 31(6), 482-500.
- Keçecioglu, T. (2003). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Redford, K. (2005). Shedding Light On Talent Tactics. *Personnel Today*, UK 26, s. 20.
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., ... & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.
- Şahin, Ö. (2017). *Yetenek Yönetimi Konaklama İşletmelerinin Yenilik Performansına Yönelik Bir Araştırma*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Tabancalı, E., & Korumaz, M. (2014). Eğitim Örgütlerinde Yetenek Yönetimi” *The Journal of Academic Social Science Studies*, 25-I, 139-156.
- Uslu, Y. T. (2014). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Bir Aşama: Yetenek Yönetimi” *Kooperatif Postası Karınca Dergisi*, 80(929), 18-27.
- Yüksel, İ. (2005). İş-Aile Çatışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları ile İlişkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 301-314.

*Araştırma Makalesi / Research Article*DOI: <http://dx.doi.org/10.29064/ijma.955775>

## Yönetsel Etkinlikte Katılımcılığın Rolü ve Çalışan Özelliklerinin Etkisi Üzerine Araştırma\*

Abdullah Karakaya<sup>1</sup>, Eniz Gökçek<sup>2</sup><sup>1</sup> Prof. Dr., Karabük Üniversitesi, Karabük, Türkiye / [akarakaya@karabuk.edu.tr](mailto:akarakaya@karabuk.edu.tr)<sup>2</sup> Dr., Karabük Üniversitesi, Karabük, Türkiye / [enisgokcek@yahoo.com](mailto:enisgokcek@yahoo.com)

**Özet:** Etkin yönetim için yönetim tarzları içinde katılımcı yönetim yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Literatüre göre katılımcı yönetim, yönetsel etkinliğe olumlu etki etmektedir. Ancak katılımcılık konusunda aşırı gidilirse veya uygun yöntemler belirlenmez ise katılımcılıktan fayda elde edilemediği ifade edilmektedir. Bu çalışmada, Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Kastamonu İl Koordinatörlüğü'nde, katılımcı yönetimin başarı ile uygulanıp uygulanmadığını ve yönetsel etkinliğe faydası olup olmadığını kurum personelinin gözlem ve algılarına dayalı olarak analiz etmek amaçlanmıştır. Analiz sonucunda katılımcı yönetimin fiilen uygulandığı ve yönetsel etkinlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etki oluşturduğu belirlenmiştir. Katılımcı yönetim ve yönetsel etkinlik algılarında cinsiyete göre değişme olmadığı, yaşa göre kısmen, görev tipine göre ise belirgin bir farklılaşma olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, örgütlerin katılımcı yönetimi kendi yapılarına uygun şekilde, personelin görev ve sorumluluklarına uygun olarak ve genç personeli ihmal etmeden gerçekleştirmesi yönetsel etkinliği artıracaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Yönetim Tarzları, Katılımcı Yönetim, Yönetsel Etkinlik.

**JEL Sınıflandırması:** M10

**ORCID<sup>1</sup>:** 0000-0002-3214-6771 / **ORCID<sup>2</sup>:** 0000-0003-1074-7944

**Başvuru Tarihi:** 22.06.2021

**Kabul Tarihi:** 25.07.2021

**Bu Makaleye Atf İçin:** Karakaya, A., & Gökçek, E. (2021). Yönetsel Etkinlikte Katılımcılığın Rolü ve Çalışan Özelliklerinin Etkisi Üzerine Araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 53-70.

## Research on the Role of Participation in Managerial Effectiveness and the Effect of Employee Characteristics

Abdullah Karakaya<sup>1</sup>, Eniz Gökçek<sup>2</sup><sup>1</sup> Prof. Dr., Karabük University, Karabük, Turkey / [akarakaya@karabuk.edu.tr](mailto:akarakaya@karabuk.edu.tr)<sup>2</sup> Dr., Karabük University, Karabük, Turkey / [enisgokcek@yahoo.com](mailto:enisgokcek@yahoo.com)

**Abstract:** For effective management, the participatory management approach comes to the forefront within management styles. According to the literature, participatory management has a positive effect on managerial effectiveness. However, it is stated that if the participation is overdone or the appropriate methods are not determined, the benefit of participation cannot be obtained. This study aimed to analyze whether participatory management has been successfully implemented and whether it benefits administrative effectiveness based on the observations and perceptions of the institution's personnel at the Kastamonu Provincial Coordinatorship of the Agriculture and Rural Development Support Institution. As a result of the analysis, it was determined that participatory management was implemented and had a positive and meaningful effect on managerial effectiveness. It was determined that there was no change in the perceptions of participatory management and managerial effectiveness by gender, and there was a significant differentiation according to age and task type. According to this result, the participatory management of organizations by their structure, in accordance with the duties and responsibilities of the personnel, and without neglecting the young personnel will increase managerial effectiveness.

**Keywords:** Management Styles, Participatory Management, Managerial Effectiveness.

**JEL Classification:** M10

**ORCID<sup>1</sup>:** 0000-0002-3214-6771 / **ORCID<sup>2</sup>:** 0000-0003-1074-7944

**Received Date:** 22.06.2021

**Accepted Date:** 25.07.2021

**How to Cite this Article:** Karakaya, A., & Gökçek, E. (2021). Yönetsel Etkinlikte Katılımcılığın Rolü ve Çalışan Özelliklerinin Etkisi Üzerine Araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 53-70.

\* Bu makale 20-22 Temmuz 2020 tarihleri arasında Kastamonu'da düzenlenen Econder 2. Uluslararası İktisat, İşletme ve Sosyal Bilimler Kongresi'nde sunulmuş ve özeti kongre kitabında basılmıştır.

## GİRİŞ

Giderek daha karmaşık hale gelen ve daha hızlı değişen rekabet ortamında örgütlerin rekabetçiliklerini devam ettirebilmeleri, daha etkin ve verimli olmalarını gerektirmektedir (Acar, 2003: 8). Örgütlerin etkinliği ve verimliliği ise öncelikle örgütlerin yönetimlerinin etkinliğine ve verimliliğine bağlıdır. Bu noktada yönetsel açıdan kaynakların en verimli şekilde kullanılmasının sağlanması gerekmektedir (Yükçü ve Atağan, 2009: 7). Literatürde örgüt yönetimi için pek çok yönetim tarzından bahsedilmekle birlikte, Lewin vd. (1939) tarafından yapılan sınıflandırmaya uygun olarak otokratik yönetim, serbest yönetim, katılımcı yönetim şeklinde özetleme yapılabilir (Yılmaz, 2016: 293). Her bir yönetim tarzının avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Yönetim tarzı farklılaşsa da hedeflenen örgütü etkin ve verimli bir şekilde yönetmektir.

Örgütlerin etkin ve verimli yönetilmesi, değişen iç ve dış çevre koşulları nedeniyle giderek daha fazla uzmanlık alanlarına hâkim olmayı gerektirmekte, daha fazla bilgilere ihtiyaç duyulmakta ve bir veya birkaç kişinin örgütü yönettiği geleneksel yönetim tarzı yerine örgütün tamamının yönetime katkı sağladığı bir yapı oluşturmayı gerektirmektedir. Örgütte çalışan her bireyin yönetimin daha doğru kararlar verebilmesine imkân sağlayacak katkılar sağlama potansiyeli bulunmaktadır. Doğru tespitlerin yapılabilmesi ve doğru kararların verilebilmesi açısından örgütün insan kaynağının bilgi ve tecrübesinden faydalanılması çok önemlidir (Bulut ve Kurt, 2016: 851). Zira örgüt çevresinde giderek daha hızlı yaşanan değişimler doğru karar vermedeki risk ve belirsizlikleri artırmaktadır. Bu nedenle örgütlerde katılımcı yönetim önem kazanmaktadır. Etkin bir katılımcı yönetim için gerekli düzenlemeler yapılmalı, imkanlar oluşturulmalı ve her örgüt personeli gerektiğinde, örneğin bir telefonla bile önemli gördüğü katkıyı yönetime sunabilmelidir (Dess vd., 2014: 21-22).

Yönetsel etkinlik, ancak örgüt ile çalışanlar arasında her iki tarafın birbirine maksimum seviyede fayda sağlamayı hedeflediğinde ortaya çıkar. Bunu sağlama açısından da katılımcı yönetim yaklaşımı tarafların birbirini en iyi şekilde anlaması açısından anahtar görevi görebilir (Tazin ve Yaakop, 2015: 303). Katılımcı yönetim yaklaşımı örgütün insan kaynağından faydalanılarak kararların daha doğru verilmesini sağlamanın yanında, kararlara katılım sağlayan örgüt çalışanlarının örgütü ve örgüt yönetiminin kararlarını daha iyi anlamasını ve daha içten bir şekilde benimsemesini de sağlar (Sevinç, 2014: 227-228). Görevlerini daha istekli bir şekilde yerine getirmeye motive eder ve örgüte bağlılıklarını artırır (Cheung ve Wu, 2011: 359). Bu şekilde katılımcı yönetim anlayışı, yönetimin zorluklarını azaltıcı, etkinliğini ve verimliliğini artırıcı bir işlev görmektedir (Ulutaş, 2011: 595). Başka bir ifadeyle çalışanların karar alma sürecine katılımı çalışanlar ve firmalar açısından "kazan-kazan" prensibinin oluşmasını sağlamaktadır (Cappelli ve Neumark, 2001: 765-766).

Bununla birlikte, katılımcı yönetim gereğinden fazla uygulanırsa veya örgüt yapısına uygun olmayan katılımcılık yöntemleri belirlenirse zaman ve verim kaybına yol açabilmektedir. Karar verme sürecine çok fazla katılımın olması veya çok fazla sayıda farklı görüşlerin ortaya çıkması karar vermeyi güçleştirebilmekte ve sürecin uzamasına neden olabilmektedir. (Yörük ve Dündar, 2011: 98-99). Yapılan bir alan araştırmasında katılımcı yönetim yaklaşımının aktifleştirilmeye çalışıldığı bir hastanede, katılımcı yönetimin ağırlıklı olarak yukarıdan aşağı uygulanması hatası nedeniyle başarılı olunamadığı, birim içi iletişimde fayda sağlandığı, ancak birimler arası iletişimde daha da kötüleşmeye neden olduğu tespit edilmiştir. Yaşanan başarısız katılımcı yönetim girişimine çözüm önerisi olarak ise öncelikle değerlerin ve ilkelerin tüm çalışanlara yayılması gerektiği ifade edilmiştir (Bernardes vd., 2012: 1142).



Çeşitli zorluklar ve riskler nedeniyle örgütlerde yöneticiler katılımcılığa bazen tamamen karşı çıkmakta, bazen de yönetime katılmayı ilke olarak benimsememektedir. Katılımcılığa örgüt içinde hangi alanlarda ve hangi seviyede önem verileceği, uygulama ve denetim açısından ne şekilde uygulanacağı, örgüt prosedürleri açısından zorunlu bir nitelik taşıyıp taşımayacağı gibi konularda değişik görüş ve eleştiriler gelmektedir (Ak, 2017: 177). Gerçekleştirilen bir araştırmaya göre tecrübeli örgüt yöneticileri, çalışanlardan gelebilecek katkıların daha çok farkında olmakta ve bu nedenle katılımcılığa önem vermeye daha meyilli olmaktadır. Ancak görece daha az tecrübeli yöneticiler, geçmiş tecrübelerden yararlanmak yerine daha çok gelecek ile ilgili planlara önem vermekte ve katılımcılık sağlamaya yeterince odaklanmamaktadır (Back vd., 2020: 13). Özetle örgüt yöneticileri, yönetim sürecine değişen oranlarda ve değişen uygulama şekillerinde astlarını dâhil etmeyi tercih etmektedir. Bu çalışmada, katılımcı yönetimin aktif olarak uygulanmaya çalışıldığı araştırma alanında, katılımcılığın hangi seviyede uygulandığı ve yönetsel etkinlik bağlamında faydalı olup olmadığı incelenmiştir.

## 2. LİTERATÜR TARAMASI

### 2.1. Yönetim Tarzları ve Katılımcı Yönetim

En eski sanat dallarından biri olarak ifade edilen yönetim planlama, örgütlenme, uygulama ve kontrol fonksiyonları vasıtasıyla, başta insan kaynağı olmak üzere örgüt kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanarak, belirlenmiş amaçlara ulaşmak şeklinde tanımlanabilir (Eren, 2010: 13-14; Şimşek ve Çelik, 2018: 3). Tanımdan da anlaşılacağı üzere örgütlerdeki tüm işler yönetimin yetki ve sorumluluğu altında gerçekleşmektedir. Bu nedenle, bir örgütün başarılı bir performans elde edebilmesi için öncelikle etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Yönetimde etkinliği ve verimliliği sağlamada pek çok yönetim tarzı benimsenebilmektedir. Çalışma kapsamında, tüm bu yönetim tarzları özetleyici bir yaklaşımla üç tip yönetim tarzı şeklinde özetlenmiştir: Otokratik yönetim, serbest yönetim ve katılımcı yönetim.

Otokratik yönetim tarzında çalışanlara değer verilmemekte, işe önem verilmektedir. Örgütte çalışan insanların makine gibi algılanıp, standart kurullarla yönetildiği klasik yönetim anlayışına uygun bir yönetim tarzı olduğu söylenebilir. Otokratik yönetim tarzında yöneticiler tek başlarına örgütü yönetmeyi tercih etmektedir. Karar verme süreçlerinde astların görüş ve önerilerine müracaat edilmez. Baskıcı bir yönetim anlayışı hâkimdir. Kurallara, görevlere ve emirlere kesin itaat edilmesi beklenir. Ordu, cezaevi gibi kurulların hâkim olmasının zorunlu olduğu örgütlerde tercih edilmektedir. Bunun yanında çalışanlarda eğitim seviyesinin düşük olduğu, kararların çabuk verilmesinin gerektiği durumlarda da tercih edilebilmektedir. Kocher vd. (2013: 109) verimliliği tercih eden, daha fazla sonuç odaklı olan örgüt yöneticilerinin, çalışanların tercihlerini görmezden gelerek otokratik bir yönetim tarzını tercih ettiğini tespit etmiştir. Otokratik yönetimde daha çok iş üretildiği, ancak ürün kalitesinin daha düşük olduğu, örgütte ödüllendirilmeden çok cezalandırmanın, güvenden çok korkunun hâkim olduğu ve çalışanlarda motivasyon kaybına ve örgüte karşı güvensizliğe sebep olduğu görülmektedir (Üstüner, 2016: 434). Nitekim yapılan bir çalışmada otokratik yönetimin yüksek öğrenim kurumlarındaki kütüphanecilerin iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiş ve otokratik yönetimde iş performansının düşük olduğu belirlenmiştir (Akor, 2014: 152).

Serbest yönetim tarzında yönetici astlarına yapmaları gereken görevlerini ve hedeflerini genel olarak ifade eder. Mümkün olduğunca onlara müdahale etmez, sadece gerektiğinde destek olur. Daha çok dışarıdan takip eder gibi bir konumdadır. Sadece faaliyet sonuçlarını denetler (Robbins vd., 2013: 302). Böyle bir yönetim tarzı, uzmanlaşmanın, eğitim seviyesinin ve görev bilincinin çok yüksek olduğu örgütlerde uygulanabilir. Ancak

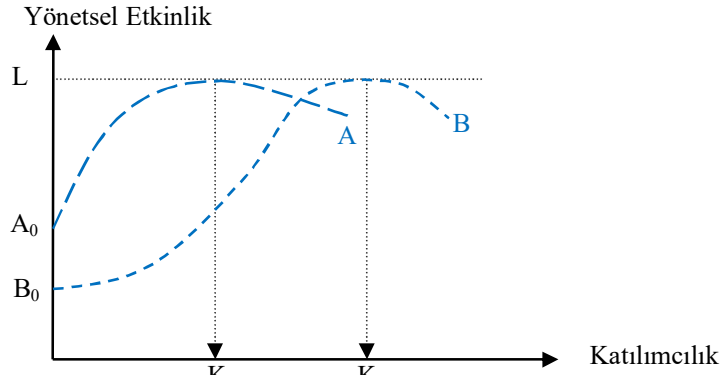
çalışanlarda otorite boşluğu algısına neden olabilmekte, çalışanların motivasyon kaybı yaşamasına ve hedeflerden kopmasına sebep olabilmektedir (Yılmaz, 2016: 296). Serbest yönetim tarzının bir diğer uygulama şekli ise ilgisiz yönetim şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu durumda çalışanlara büyük ölçüde serbestlik tanınır, yöneltme ve yönlendirme yapılmaz. Çalışanlar kendi amaç, plan ve programını kendi belirler. Yönetici örgütte meydana gelen çatışmaları çözmekten kaçır, görmezden gelir. Sadece kendisine verilen sıradan rolleri yerine getirir. Örgüt başarısının önemsenmediği, çalışan duygularının dikkate alınmadığı ve sorunların görmezden gelindiği bir davranış şekli sergilenir. Bu tip yönetim tarzında yönetsel etkinlikten söz etmek mümkün olmamaktadır (Diebig vd., , 2016: 3).

Tannenbaum ve Schmidt'in yönetim tarzları tipolojisinde de ifade edilen yönetim tarzının iki uç noktasını temsil eden otokratik ve serbest yönetim tarzlarının ortasında yer alan ve pratikte uygulaması daha geçerli ve faydalı olan katılımcı yönetim (Bakan, 2004: 31), karar sürecinde çalışanlara kararlara katılma olanağı vermektedir. Çalışanların yönetime katılımı, kendilerinin bağlı oldukları birim yöneticileri ile yönetsel kararlara katkı sağlaması anlamındadır (Ak, 2017: 175). Katılımcılığın şekli bağlamında genel olarak iki yol bulunmaktadır: doğrudan katılım ve dolaylı katılım. Doğrudan katılımda çalışanlar karar sürecine kendileri katılırken, dolaylı katılımı kendilerini temsil eden bir kişi katılım sağlamaktadır. Katılımcılığı sağlamak için kullanılacak teknikler ise yetkiyi devretme, toplantı organizasyonları ile konuları tartışma ve doğrudan sorular ile görüş alma şeklinde özetlenebilir. Örgütlerin kendi şartlarına göre kendisine en uygun yöntemler ve teknikler ile optimal seviyede katılımcılığı sağlaması gerekmektedir (Akpoviroro vd., 2018: 49-50). Yönetsel etkinliğin ve verimliliğin elde edilmesi, otokratik ve serbest yönetime göre büyük oranda örgüt içi katılımcılığa bağlıdır (Yılmaz, 2016: 296).

## ***2.2. Katılımcı Yönetim ile Yönetsel Etkinliğin Etkileşimi***

Örgütler rekabetçiliklerini devam ettirebilmek için etkin ve verimli olmaya çalışmaktadır. Özel sektörde olduğu gibi, kamu sektöründe de etkin ve verimli bir şekilde çalışma ve kurumsal hedefleri elde etmede başarılı olma bir zorunluluk haline gelmeye başlamıştır. Örgütlerin etkin olması kavramı doğru işi yapması ile ilgilidir. Verimlilik kavramı ise işi yaparken minimum kaynak kullanma ile ilgilidir. Diğer bir kavram da etkililik olup, hedeflere ulaşma derecesi ile ilgilidir (Yükçü ve Atağan, 2009: 7). Bu bağlamda yönetsel etkinlik kavramı yönetimde doğru planlamalar yapma, örgütü doğru organize etme, çalışanları doğru yönlendirme ve hedef gerçekleştirmelerini doğru bir şekilde kontrol etme şeklinde kısaca tanımlanabilir. Yönetsel etkinliği iyi olmayan örgütlerin etkin ve verimli olma ihtimali düşmektedir. Dolayısıyla örgütlerin başarısı açısından dikkat edilmesi gereken önemli konulardan bir tanesi de yönetsel etkinliktir (Acar, 2003: 8).

Yönetsel etkinlik örgüt amaçlarına verimli bir şekilde ulaşabilmek için ilkeler ve metotlar belirlemeyi gerektirir. Yöneticilerin insan kaynağına bakışı ve tutumu, örgütün tipi ve çalışanların özellikleri parametreleri ile belirlenen ilke ve metotlar yönetim tarzını belirler (Üstüner, 2016: 433). Katılımcı yönetim tarzı, insana verilen değerlerin üst seviyede olduğu, onlara kararlara katılma hakkı tanındığı ve örgütte ekip çalışması kültürünün oluşturulduğu yönetim biçimidir. Bu şekilde çalışanların istek ve ihtiyaçları karşılanarak motivasyonu sağlandığı gibi motivasyonu iyi seviyede olan çalışanlar kendilerine yapılan eleştirilere de daha açık hale gelir. Böylece çalışanların daha hızlı gelişim sağlaması ve örgütün hedeflerine daha etkin ulaşması sağlanır (Tazin ve Yaakop, 2015: 303). Yönetimde katılımcılık ile yönetsel etkinlik arasındaki matematiksel ilişki, katılımcılığın ve yönetsel etkinliğin sayılabilir değer olduğu varsayılarak Şekil 1'de gösterilmiştir.



Şekil 1. Katılımcılık ile Yönetmel Etkinliğin İlişkisi

Uyarlanan Kaynak: Akalın ve Dilek, 2007: 48

Şekil 1.'de katılımcılık ile yönetmel etkinlik arasındaki ilişki A ve B adında iki örnek örgüt ile grafiksel olarak gösterilmiştir. L maksimum yönetmel etkinlik sınırını,  $A_0$  ve  $B_0$  ise katılımcılık hiç olmadığı durumda yönetmel etkinlik seviyesini göstermektedir. Diğer özellikler aşağıdaki şekilde yorumlanabilir:

1. Yönetmel etkinlik orijinden değil, onun bir miktar üstünden başlamaktadır. Her örgüt yönetiminin geçmişten gelen bir tecrübe ve bilgi birikimi vardır. Örgütte hiç katılımcılık olmasa dahi bu tecrübe ve birikim ile bir miktar yönetmel etkinlik elde edilebilir.

2. Katılımcılık arttıkça yönetimde etkinlik de artmaktadır. Ancak bu artış yönetmel etkinlikte ulaşılabilecek bir üst seviye ile sınırlıdır. Bununla birlikte katılımcılıkta artış optimum seviyeden sonra fayda yerine zarar vermeye başlamaktadır.

3. Her örgüt için katılımcılık ile yönetmel etkinlik ilişkisinin eğrisi ve formülü değişmektedir. Dolayısıyla her örgütün kendi koşullarına göre maksimum yönetmel etkinlik faydasını elde edeceği optimum katılımcılık şeklini ve seviyesini ( $K_{OPT-A}$  ve  $K_{OPT-B}$ ) belirlemesi gerekmektedir.

Katılımcı yönetim anlayışı çalışanları daha mutlu ve verimli hale getiren, takım çalışmasını sağlayan, çatışmaları daha kolay yönetme imkânı sağlayan, örgüt ve çalışan amaçlarını dengeleyip yenileştiren, örgütü teknoloji gibi açılardan da güncellenmesini kolaylaştıran imkânlar sunmaktadır. Böylece çalışanların yönetime katılmasını sağlamak önce yönetmel etkinliği sonra da örgütün etkililiğini artırmaktadır (Ak, 2017: 178). Katılımcı yönetim yöneten açısından yönetmel etkinliğe faydalarla, kararlara katkı sağlayanlar açısından motivasyonda sağladığı olumlu etkiler ile ön plana çıkmaktadır (Yılmaz, 2016: 296). Örgüt ile çalışanlar birbirini daha iyi anlamakta ve birbirine maksimum seviyede fayda sağlamaktadır (Tazin ve Yaakop, 2015: 303). Böylece, örgüte bağlılık duygusu artmakta ve bağlılığı artan çalışanlar ve daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanakları sayesinde yönetmel etkinlik ve kurumsal performans artmaktadır (Eren, 1993: 260).

Çalışanlar yönetmel karar alma süreçlerine katkı sağladığında, daha verimli çalışmakta, işten ayrılma ve devamsızlık sorunları en düşük seviyeye inmekte, böylece üretim miktar ve kalitesinde artış gözlenmektedir. Çalışanların moral ve verimindeki bu artış doğurgan bir döngüye sebep olmakta ve yöneticileri de olumlu etkilemekte, yöneticiler iş ortamına daha hâkim olmakta ve daha iyi bir motivasyonla çalışma yöntemlerini daha da iyileştirilmektedir. Dolayısıyla çalışanların yönetime katkı sağladığı, görüş ve önerilerine önem verildiği, haklarının korunduğu, konumuna göre çeşitli yetki ve inisiyatiflere sahibi olduğu katılımcı yönetim biçiminde yönetmel etkinlik ve kurumsal performans en üst seviyede başarılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 204).

Yönetimde katılımcılıktan faydalanabilmek için katılımcılığın seviyesinin iyi ayarlanması ve örgütün yapısına uygun olan uygulama metotlarının belirlenmesi gerekmektedir (Yörük ve Dündar, 2011: 98-99). Aksi halde katılımcılık, yönetsel etkinliğe zarar verebilmektedir. Bu nedenle bazı durumlarda katılımcılık yöneticiler tarafından da benimsenmeyen hatta karşı çıkılan bir yöntem olmaktadır (Ak, 2017: 177). Bu nedenle yöneticilerin bazı durumlarda katılımcı yönetim yerine gerektiğinde otokratik yönetim veya serbest yönetim tarzını benimsemesi uygun olabilmektedir. Nitekim Taş vd. (2007: 91) yaptıkları araştırma sonunda yöneticilerin çoğunlukla katılımcı yönetim tarzı davranışları, ara sıra serbest yönetim tarzını, nadiren de otokratik yönetim tarzını kullandığını tespit etmiştir. Benzer şekilde Akçay (2019: 29) tarafından yapılan çalışmada da yöneticilerin genellikle katılımcı yönetime uygun şekilde yönetim sergilediği, bazen otoriter yönetim sergilediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla, genel olarak örgüt yapısına uygun bir şekilde esnek bir yaklaşımla çalışan katılımcılığına önem verilğinde ve takım ruhu sağlandığında yönetsel etkinliğin daha fazla elde edildiği görülmektedir (Bozkurt Bostancı vd., 2016: 5695).

Katılımcılığın örgütte hangi alanlarda, hangi seviyede ve nasıl uygulanacağı, kararlara katılımın, yürütme yanında denetime ilişkin olup olmayacağı ve katılımcılığın prosedür anlamında zorunlu bir nitelik taşıyıp taşımayacağı tartışılmaktadır (Ak, 2017: 177). Nitekim bazı yöneticiler, katılımcılığın yönetsel etkinliğe faydasının sanıldığı kadar fazla olmayacağı tezini savunmaktadır. Buna göre işine hâkim yöneticiler, yönetsel etkinliği daha kolay artırmakta ve çalışanlar da yönetsel etkinlikten memnun kalmaktadır. Yani yönetsel etkinlik katılımcılıktan çok yöneticilerin başarısına ve yetkiliğine bağlıdır. Oysa çalışanlar yönetime katıldığında verim kaybı olmakta, esneklik azalmakta ve yönetsel etkinlik düşmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 211). Katılımcılık ile ilgili toplantılar genellikle çok fazla vakit alabilmekte, toplantıya katılanlar arasında tam bir fikir birliği ve uyum oluşmadığından çeşitli huzursuzluklara neden olabilmekte ve birçok zaman da olumsuz kararlara sonuçlanabilmektedir (Ak, 2017: 177). Örneğin Kocher vd. (2013: 131) katılımcı yönetimin az kabul gören seçeneklerin karara bağlanamamasına neden olabildiğini tespit etmiştir.

Katılımcılıktan en iyi şekilde faydalanmak yönetsel etkinliği sağlamak için yöneticilerin hem kendi özelliklerini ve beklentilerini hem de örgütün ve çalışanlarının özelliklerini dikkate alması gerekmektedir. Nitekim yöneticiler, katılımcılığı her personel için sağlamada fayda görmemekte, daha çok tecrübeli, örgüt işlerine hakim ve karakter olarak da örgüt amaçlarına fayda sağlayacak şekilde iyi niyetle hareket edecek personel için uygun görmektedir (Eren, 1993: 266).

Yukarıda açıklandığı üzere, katılımcı yönetimin çeşitli yararlarından ve zararlarından söz edilmektedir. Özetle katılımcılık çalışanların bilgi ve tecrübelerini artırırken, uygulama sürecinde oluşabilecek fikir ayrılıkları karar alma süreçlerini olumsuz etkileyebilecektir. Bu nedenle yöneticilerin oluşabilecek aksaklıkları tahmin ederek gerekli tedbirleri alması ve katılımcılıktan faydalanmayı sağlayabilmesidir. Zira katılımcılığın bazı potansiyel zararlarından söz edilse bile, katılımcı yönetim yaklaşımı genellikle otokratik yönetim yaklaşımına göre iki açıdan daha olumlu neticeler vermektedir. Bunlardan ilki, katılımcılığın çalışanlarda alınan kararlara olan bağlılığını ve sahiplenmesini artırmasıdır. Diğerisi ise alınan kararların genellikle daha isabetli olmasıdır. Böylece alınan kararların daha etkin bir şekilde uygulanma potansiyeli oluşacaktır. Dolayısıyla yönetsel etkinlik bağlamında önemli olan kararların uygulanması açısından oluşabilecek olumsuzluklar katılımcı yönetim sayesinde minimize edilebilecektir (Gökçalp, 2018: 80).

### 3. MATERYAL VE METOD

Bu bölümde araştırmanın yöntemine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın amacı ve önemi, evreni, örnekleme ve veri toplama yöntemi hakkında bilgiler verilmiştir. Daha sonra araştırmada kullanılan model ve hipotezler açıklanmıştır. Son olarak araştırma verileri analiz edilerek elde edilen bulgular ile ilgili açıklamalarda bulunulmuştur.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüzün giderek artan rekabet ortamında örgütlerin performans odaklı çalışması özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de gereklilik haline gelmeye başlamıştır. Örgütlerin iyi bir performans yakalayabilmesinde, önemli unsurlardan bir tanesi de iyi yönetilmesidir. Yöneticilerin yönetsel etkinliği sağlayabilmek için çeşitli yönetim tarzlarını benimsendiği görülmektedir. Kısaca otokratik yönetim, serbest yönetim ve katılımcı yönetim şeklinde ifade edilebilecek bu yönetim tarzları içinde katılımcı yönetim ön plana çıkmaktadır. Katılımcı yönetimin çalışanlarda motivasyon artışı sağlama ve doğru ve etkili kararlar alabilmeyi temin etme şeklinde olumlu etkileri olduğu görülmektedir (Yılmaz, 2016: 296). Ancak katılımcılığın fazla veya yanlış yöntemlerle uygulanması nedeniyle faydasız hatta zararlı etkiler oluşturabileceği de ifade edilmektedir (Yörük ve Dünder, 2011: 98-99). Bu noktadan hareketle bu çalışma, katılımcılığın ne kadar uygulanabildiğine vurgu yapmak, uygulanan katılımcılığın yönetsel etkinliğe ne kadar etki ettiğini belirlemek ve bazı çalışan özelliklerine göre incelenen değişkenlerde bir değişme olup olmadığını analiz etmek amacıyla yapılmıştır. Çalışma sonuçlarının katılımcılığı hayata geçirme bağlamında yöneticilere yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.

#### 3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Kastamonu ilinde faaliyet göstermekte olan Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumunda çalışan personel oluşturmaktadır. Katılımcı yönetim uygulamalarını ve bunun yönetsel etkinliğe etkisini belirlenen kurumda mercek altına almak amaçlanmıştır. Kurumda çalışan 28 Uzman personelin ve 12 Destek personelinin tamamından anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Evren görece sınırlı olduğundan dolayı araştırmada tam sayım yöntemi tercih edilmiştir. A4 kağıdı şeklinde anket formları yöneticiler vasıtasıyla katılımcılara ulaştırılmıştır. Ulaştırılan anketlere, 40 kişiden oluşan araştırma evreninin tamamından geri dönüş alınmıştır. Soruların tamamına “kesinlikle katılmıyorum” şeklinde cevap veren bir anket çıkartılarak 39 anket değerlendirmeye alınmıştır.

#### 3.3. Araştırmanın Veri Toplama Metodu

Çalışmada katılımcı yönetimi ve yönetsel etkinliği ölçmek amacıyla iki ölçek kullanılmıştır. Katılımcı yönetimin ne derecede uygulandığını ve yönetsel etkinlikte ne derece başarı sağlandığını belirlemek amacıyla Bakan ve Büyükbeşe (2004: 12-17) tarafından kullanılan anketten uyarlanan ölçek ve kontrol değişkenleri toplam 10 maddeden oluşmaktadır. Ölçek maddeleri 5’li likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum) ölçeğinde hazırlanmıştır. Ölçeğin araştırma alanında da uygulanabilirliğini teyit etmek için öncelikle yapı geçerliliğini belirleyen faktör analizi ve güvenilirliğini belirleyen Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) güvenilirlik analizi yapılmıştır.

#### 3.4. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Katılımcı yönetimi başarı ile uygulayabilmek için yöneticilerin çalışanlara değer vermesi ve onların kişisel gelişimlerine destek olması önemli unsurlar olarak tespit edilmiştir (Boztek, 2015: 19). İletişim eksikliği, yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışları, çalışanlara yetki verilmemesi ve iş yoğunluğu nedenleriyle katılımcılığın olumsuz



etkilendiği ve örgütte yeterli düzeyde katılımçılık sağlanamadığı belirlenmiştir (Sarier ve Uysal, 2020: 962-963). Katılımcı yönetim anlayışının nasıl oluşturulabileceği incelenmiş ve çalışma sonunda katılımcı yönetimin başarılabilmesi için öncelikle yöneticilerin otokratik yönetim anlayışı yerine katılımcı yönetim anlayışını benimsemesi gerektiği ifade edilmiştir (Bağce, 2014: 4-11). Akademisyenler üzerinde yapılan diğer bir çalışmaya göre de katılımcı yönetimin sağlanabilmesi için yetki devrinin gerçekleştirilmesi ve çalışanların hepsine kararlara katılabilme bağlamında eşit hak tanınması gerekmektedir (Başar, 2017: 28). Katılımcı yönetimin yaklaşımının uygulanmaya çalışıldığı bir hastanede yapılan araştırmada, katılımcı yönetimin kısmen başarılı olduğu, ancak yaşlı personelin direnç göstermesi nedeniyle önemli kararlarda katılımçılığın benimsenmediği tespit edilmiştir (Bernardes vd., 2014: 9) Literatürdeki araştırma sonuçlarından katılımcı yönetimin örgütlerde az veya çok uygulanmaya çalışıldığı, ancak uygulamada çeşitli sorunlar yaşandığı görülmektedir.

Katılımcı yönetim başarı ile uygulanabilirse kararların daha doğru verilmesi sağlanacak, bu da yönetsel etkinliği artıracaktır (Sevinç, 2014: 227-228). Ancak yönetsel etkinlik, örgüt ile çalışanların birbirine maksimum seviyede fayda sağlamayı hedeflediğinde ortaya çıkar. Bunu sağlama açısından da yine katılımcı yönetim yaklaşımı tarafların birbirini en iyi şekilde anlaması açısından anahtar görevi görebilir (Tazin ve Yaakop, 2015: 303). Katılımcı yönetimin önemli diğer bir faydası da yönetilenler ile yöneticiler arasında uyumun sağlanmasıdır (Bağce, 2014: 4-11). Başka bir çalışma sonucunda da katılımcı yönetimin çalışanların motivasyonunu artırmak için bir araç olarak kullanılabilirliği ifade edilmiştir (Akpoviro vd., 2018: 47). Katılımcı yönetimin çalışanların iş doyumuna olumlu etki ettiği, bunun da çalışanların performansını artırdığı, daha çok sorumluluk almalarını sağladığı belirlenmiştir (Başar, 2017: 28). Yapılan diğer bir alan araştırmasında da katılımcı yönetimin iş doyumunu %12 oranında daha iyi hale getirdiği belirlenmiştir (Mellizo vd., 2017: 11). İmalat sektöründe yapılan bir araştırma sonucunda da, katılımcı yönetimin örgütsel sahiplenme açısından önemli olduğu ifade edilmiştir. Örgütsel sahiplenme ise çalışanların tüm bilgi ve becerilerini ve diğer imkânlarını örgüt için kullanmaya teşvik etme şeklinde faydalı olmaktadır. Özetle katılımcı yönetim zorlukları azaltıcı, etkinliğini ve verimliliğini artırıcı yönde etki etmektedir (Ulutaş, 2011: 593).

Sevinç (2014: 227-228), Tazin ve Yaakop (2015: 303), Bağce (2014: 4-11), Akpoviro vd. (2018: 47), Başar (2017: 28), Mellizo vd. (2017: 11) ve Ulutaş (2011: 593) tarafından yapılan çalışma sonuçları doğrultusunda, katılımcı yönetim sergilemenin yönetsel etkinlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi olacağı yönünde  $H_1$  hipotezi ve buna göre  $H_0$  Null hipotezi aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

$H_1$ : Katılımcı yönetimin yönetsel etkinlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.

$H_0$ : Katılımcı yönetimin yönetsel etkinlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi yoktur.

Yukarıda ifade edilen hipotezlerin modeli aşağıda Şekil 2’de verilmiştir. Katılımcı yönetim araştırmanın bağımsız değişkeni, yönetsel etkinlik araştırmanın bağımlı değişkenidir. Araştırma ile ilgili belirlenen kontrol değişkenleri ise araştırmaya katılan personelin cinsiyeti, yaşı ve kurumdaki görev tipidir.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

## 4. BULGULAR

### 4.1. Demografik Bulgular

Günümüzün giderek artan rekabet ortamında örgütlerin performans odaklı çalışması özel sektörde olduğu kadar kamu Araştırmada ankete katılan 39 personelin 29'u erkek, 10'u kadın katılımcıdır. Katılımcıların 23'ü 25-34 yaş aralığında, 16'sı 35-44 yaş aralığındadır. Katılımcıların görev tipine gelince 27 kişi uzman olarak çalışırken, 12 kişi destek personeli olarak çalışmaktadır (Tablo 1).

**Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı**

Demografik Özellik	Grup	Kişi	Yüzde Oranı
Cinsiyet	Erkek	29	% 74
	Kadın	10	% 26
Yaş	25-34	23	%59
	35-44	16	%41
Görev Tipi	Uzman Personeli	27	%69
	Destek Personeli	12	%31

### 4.2. Ölçeklerin Yapı Geçerliliği ve Güvenilirliği

Açıklayıcı faktör analizi (exploratory factor analysis) ile ölçekteki ifadelerden oluşturulan veri setini küçülterek anlaşılabilir hale getirmek, ifadelerin altında yatan faktörleri keşfetmek, ölçeğin kalitesini ve yapı geçerliliğini belirlemek gerekmektedir. (Yaşlıoğlu, 2017: 75). Çalışmada kullanılan katılımcı yönetim ve yönetmel etkinlik ölçeğinin faktör yapısı açıklayıcı faktör analizi ile belirlenmiştir. Daha sonra belirlenen faktör yapısının çalışılan alanda da geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra ölçeklerin içsel tutarlılığı Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) güvenilirlik analizi ile test edilmiştir. Araştırmada yer alan betimleyici istatistikler bağlamında katılımcı yönetim ve yönetmel etkinlik faktörleri ve bu faktörlere ilişkin ifadeler yüzde ve frekans dağılımı yöntemi ile incelenmiştir. Literatür doğrultusunda belirlenen hipotez ise regresyon analizi ile test edilmiştir. Verilerin analizi IBM SPSS Istatistics 22 ve IBM SPSS AMOS 26 paket programları ile gerçekleştirilmiştir.

Veri setinin normal dağılıp dağılmadığı çarpıklık ve basıklık değerlerine göre test edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri için Tabachnick ve Fidell (2015: 79) -1,5 ile +1,5 aralığında değerler alması gerektiğini ifade etmiştir. Elde edilen değerler Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo 2: Çarpıklık ve Basıklık Değerleri**

İfade	Çarpıklık	Basıklık
M1	-0,611	-0,830
M2	-0,293	-1,131
M3	-0,722	-0,262
M4	-0,889	0,875
M5	-0,773	1,460
M6	-0,934	0,490
M7	0,351	-0,822

Analiz sonuçlarına göre tüm çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 aralığında olduğu görülmektedir. Buna göre veriler normal dağılım göstermektedir.

Açıklayıcı faktör analizi uygulanabilirliği için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin en az 0,6 olması ve Bartlett-küresellik testinde ki-kare testinin anlamlı çıkması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2015: 136). KMO oranı

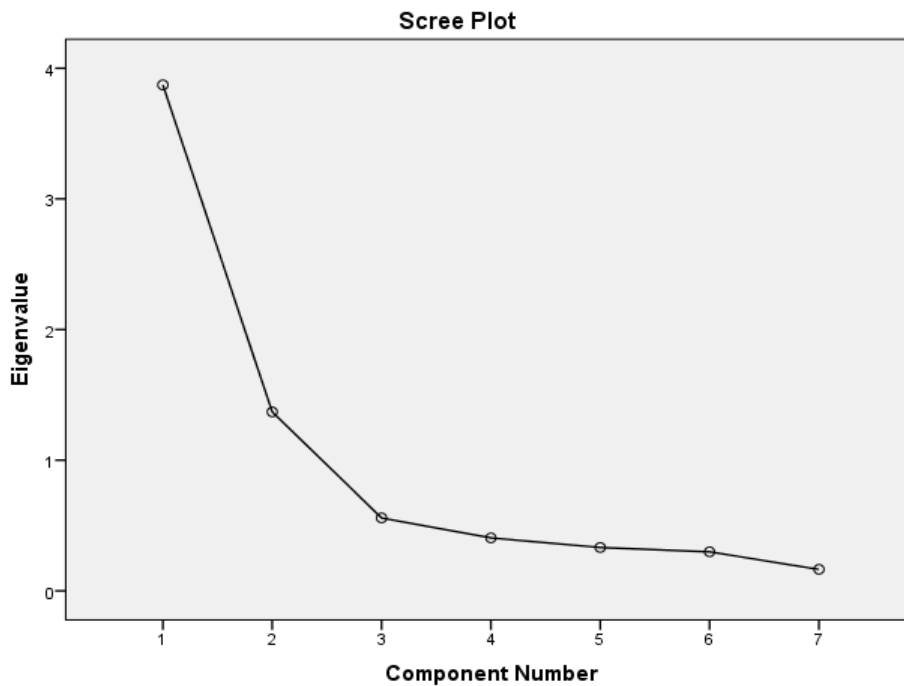
0,75 > 0,60 olduğu için veri seti faktör analizine uygundur. Bartlett testinin sonucu ( $p=0,00 < 0,05$ ) anlamlı olduğundan değişkenler aralarındaki korelasyon ile faktör analizine uygundur. Faktör analizi sonucunda faktörler arası ilişkinin yüksek olması gerekmektedir. Böylece modelin doğru kurgulandığı, ölçeğin modeli temsil ettiği anlaşılmaktadır. Bunun için açıklanan varyans oranının en az %50 olması gerekir (Altunışık vd., 2012: 275). Ölçeğin açıklanan toplam varyans değeri %74,88 bulunmuştur.

Faktör analizinde her ifadenin toplam varyans paydaşlık değeri (communalities) o ifadenin içinde bulunduğu faktör ile olan bağıntıyı göstermektedir. Oranın en az 0,5 olması gerekmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 78). Oran ne kadar yüksek ise ifade ile faktör bağıntısı o kadar fazladır. Toplam varyans değerleri temel bileşenler metodu (Principal Component Analysis) ile çıkarılmıştır. Değerler Tablo 3'te verilmiştir. Tüm değerlerin 0,5'ten büyük olduğu görülmektedir.

**Tablo 3: Toplam Varyanslar**

Faktör	Başlangıç	Çözüm
M1	1	0,701
M2	1	0,842
M3	1	0,856
M4	1	0,704
M5	1	0,737
M6	1	0,654
M7	1	0,749

Faktör sayısına Özdeğer istatistiği ve Çizgi grafiği (Scree test) ile karar verilmiştir. Özdeğer istatistiğinde % 1'den büyük değerler ile, Scree test diyagramında eğrinin eğiminin azalması ile faktör sayısına karar verilir (Kalaycı, 2014: 322). Ölçek faktör analizi sonuçlarında özdeğeri % 1'den büyük 2 faktörlü yapı toplam açıklanan varyans değeri % 74,88 ile uygundur. Şekil 3'te Scree testi sonucu da 2 faktörlü yapıyı doğrulamaktadır.



**Şekil 3. Ölçek Açıklayıcı Faktör Analizi Çizgi Grafiği**

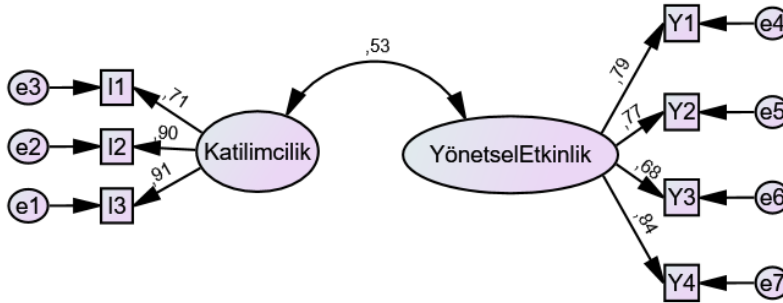
Faktörler arasında ilişki olması beklendiğinden Oblimin with Kaiser Normalization faktör döndürme ve Temel Bileşenler Metodu ile açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Döndürülmüş faktör matrisi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4: Döndürülmüş Faktör Matrisi**

İfade	Faktörler
M5	0,885
M6	0,850
M7	0,790
M4	0,734
M3	0,944
M2	0,925
M1	0,783

Tablo 4'te ifadelerin yüklendiği faktörler ve yük değerleri görülmektedir. Birden fazla faktöre yük bindiren ifade olmadığı anlaşılmaktadır. Döndürme sonrası her bir ifade için 0,6 ve üzeri yükler anlamlı kabul edilmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 78). Bütün ifadelerin faktör yükleri 0,6'nın üzerinde olduğundan ölçeğin yapı geçerliliği ve faktör yapısı ortaya çıkmış olmaktadır. İlk faktör altındaki tüm ifadeler yönetmel etkinlik ile ilgili, ikinci faktör altındaki tüm ifadeler de katılımcı yönetim ile ilgilidir.

Açıklayıcı faktör analizi ile faktörlere dağılımı belirlenen ölçek ifadelerinin doğrulanıp doğrulanmadığı, doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Katılımcı yönetim ve yönetmel etkinlik faktörlerinden oluşan ölçüm modeli Şekil 4'te verilmiştir.



**Şekil 4. Ölçüm Modeli Doğrulayıcı Faktör Analizi**

(I: Katılımcı Yönetim İfadesi, Y: Yönetmel Etkinlik İfadesi)

Şekil 4'te verilen ölçüm modeline ilişkin uyum iyilik indeksleri sonuçları ise Tablo 5'de verilmiştir.

**Tablo 5: Ölçüm Modeli Uyum Değerleri**

Uyum İstatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir	Değer	Sonuç
$\chi^2/sd$	$\leq 3$	$\leq 5$	0,680	İyi uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,90-0,85	0,944	İyi uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,90-0,85	0,878	Kabul edilebilir
NFI	$\geq 0,95$	0,95-0,90	0,941	Kabul edilebilir
CFI	$\geq 0,97$	0,97-0,95	1,000	İyi uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,05-0,08	0,000	İyi uyum
RMR	$\leq 0,05$	0,05-0,08	0,049	İyi uyum

Tablo 5 incelendiğinde tüm uyum istatistiği indeksi iyi uyum veya kabul edilebilir uyum göstermiştir. Tabachnick ve Fidell (2013) değişkenlerin faktör yüklerinin 0,32'den büyük olması gerekmektedir. Tüm faktör yüklerinin bu kriteri de sağladığı görülmektedir. Bu nedenle doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen sonuçlara göre, ölçeğin iki boyutlu yapısı doğrulanmış olmaktadır. Sonuç olarak elde edilen verilere göre ölçeğin mevcut faktör yapısının çalışma alanındaki örneklem ile uyum gösterdiği söylenebilir.

Ölçeğin içsel tutarlılığı Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) güvenilirlik analizi ile belirlenmiştir. Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) 0,4'ten küçük değer alır ise ölçek güvenilir değildir. 0,4 ile 0,6 arasında güvenilirliği düşük seviyededir. 0,6 ile 0,8 arasında oldukça güvenilir; 0,8 ile 1,0 arasında ise yüksek seviyede güvenilirdir (Kalaycı, 2014: 405). Cronbach Alfa değerleri Tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6: Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Faktör	Cronbach Alfa
Katılımcı Yönetim	0,873
Yönetimsel Etkinlik	0,854

Bulunan değerler katılımcı yönetim ve yönetimsel etkinlik faktörlerinin iç tutarlılık güvenilirliğinin yüksek seviyede olduğunu göstermektedir.

#### 4.3. Betimleyici İstatistikler

Ölçeğin iki faktörlü yapısının ifadeleri ile birlikte frekans (f) ve yüzde (%) değerleri Tablo 7'de verilmiştir.

**Tablo 7: Ölçeğe İlişkin Frekans ve Yüzde Değerleri**

Faktör	İfade	Kişi (n)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
			f	f	f	f	f
			%	%	%	%	%
Katılımcı Yönetim	Problemlerimi rahatlıkla üst makamlara iletebilirim.	39	0	1	9	11	18
	Beni ilgilendiren her konuda bilgilendiriliyorum.	39	0	3	12	10	14
	Beni etkileyen tüm faaliyetlerde fikrim alınır.	39	1	4	8	12	14
Yönetimsel Etkinlik	Yöneticimin görevini layıkıyla yapabilecek yeterlilikte olduğu inancındayım.	39	0	2	4	20	13
	Yöneticimin görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğini düşünüyorum.	39	1	1	11	19	7
	Yöneticimin adil olduğu inancındayım.	39	0	3	4	18	14
	Yöneticimin tutum ve davranışları beni mutlu eder.	39	0	4	10	14	11

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların katılımcı yönetim ile ilgili tüm ifadelerle ortalama %68 oranında "katılıyorum" veya "kesinlikle katılıyorum" şeklinde, yönetimsel etkinlik ile ilgili tüm ifadelerle ortalama %74 oranında "katılıyorum" veya "kesinlikle katılıyorum" şeklinde olumlu cevap verdiği tespit edilmiştir.



Ölçeklerde yer alan ifadelere ve faktörlere ilişkin betimleyici istatistiki veri olarak ortalama, standart sapma ve ölçek ortalaması değerleri Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8: Ölçeğe İlişkin Betimleyici İstatistikler**

Faktör	İfade	n	Ort.	Standart Sapma	Ort.
Katılımcı Yönetim	Problemlerimi rahatlıkla üst makamlara iletebilirim	39	4,18	0,88	3,98
	Beni ilgilendiren her konuda bilgilendiriliyorum	39	3,90	0,99	
	Beni etkileyen tüm faaliyetlerde fikrim alınır	39	3,87	1,10	
Yönetmel Etkinlik	Yöneticimin görevini layıkıyla yapabilecek yeterlilikte olduğu inancındayım	39	4,13	0,80	3,96
	Yöneticimin görev ve sorumluluklarını tam olarak yerine getirdiğini düşünüyorum	39	3,77	0,87	
	Yöneticimin adil olduğu inancındayım	39	4,10	0,88	
	Yöneticimin tutum ve davranışları beni mutlu eder	39	3,82	0,97	

Ölçek ve ifadelerin ortalama değerlerinden genel olarak katılımcı yönetimin uygulandığı ve yönetmel etkinliğin elde edildiği anlaşılmaktadır.

#### 4.4. Çalışmada Yer Alan Değişkenler Arası İlişkiler

Ankete katılan personelin cinsiyetine, yaşına ve görev tipine göre katılımcı yönetim ve yönetmel etkinliğe dair algılarında bir değişme olup olmadığı analiz edilmiştir. Analiz için iki ortalama arasında fark karşılaştırıldığı için Bağımsız Örnek T Testi kullanılmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

**Tablo 9: Demografik Özelliklere Göre Katılımcı Yönetimde Değişim**

Demografik Özellik	Grup	Kişi	Ortalama	T Testi p Değeri
Cinsiyet	Erkek	29	4,069	0,311
	Kadın	10	3,733	
Yaş	25-34	23	3,739	0,039
	35-44	16	4,333	
Görev Tipi	Uzman	27	3,617	0,000
	Destek	12	4,806	

Benzer şekilde personelin cinsiyetine, yaşına ve görev tipine göre yönetmel etkinliğe dair algılarındaki değişme Bağımsız Örnek T Testi ile analiz edilmiştir. Gerçekleştirilen analiz sonuçları Tablo 10’da verilmiştir.

**Tablo 10: Demografik Özelliklere Göre Yönetmel Etkinlikte Değişim**

Demografik Özellik	Grup	Kişi	Ortalama	T Testi p Değeri
Cinsiyet	Erkek	29	4,043	0,208
	Kadın	10	3,700	
Yaş	25-34	23	3,978	0,818
	35-44	16	3,922	
Görev Tipi	Uzman	27	3,667	0,000
	Destek	12	4,604	

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde katılımcıların cinsiyetine göre p değerleri  $> 0,05$  olduğundan hem katılımcı yönetim, hem de yönetmel etkinlik algısında bir değişme olmadığı belirlenmiştir. Ancak yaş gruplarına göre kısmi bir farklılaşma tespit edilmiştir. Katılımcıların belirlenen iki farklı yaş grubunda katılımcı yönetime dair algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir ( $p=0,039 < 0,05$ ). Ancak yönetmel etkinliğe dair algılarında bir farklılaşma tespit edilmemiştir ( $p > 0,05$ ). Görev tipi açısından yapılan analizde ise dikkat çekici bir

farklılık tespit edilmiştir. Katılımcıların görev tipine göre hem katılımcı yönetimde hem de yönetsel etkinliğe dair algılarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir ( $p$  değerleri  $< 0,05$ ).

#### 4.4. Regresyon Analizi Sonucu

Araştırmanın  $H_1$  hipotezi ile katılımcı yönetimin yönetsel etkinlik üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonucu Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11: Katılımcı Yönetimin Yönetsel Etkinlik Üzerindeki Etkisi**

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	t	p
Katılımcı Yönetim	Yönetsel Etkinlik	0,396	4,891	0,002
$R^2 = 0,230$ $F = 11,060$				

Tablo 11’de görüldüğü gibi regresyon analizi sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır ( $F = 11,060$  ve anlamlılık değeri  $p < 0,05$ ). Katılımcı yönetim yönetsel etkinlik üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Yönetsel etkinlikteki toplam değişikliğin % 23’ü katılımcı yönetim ile açıklanabilmektedir. Yönetsel etkinliğin faktörlerinden bir tanesi olan katılımcı yönetimin katsayısı ise 0,396 olup, katılımcı yönetimde 1 birimlik değişim yönetsel etkinlik üzerinde 0,396 birim değişime neden olmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda  $H_0$  ve  $H_1$  hipotezleri ile ilgili regresyon analizi sonuç tablosu Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12:  $H_0$  ve  $H_1$  Hipotezleri Sonuç Tablosu**

Hipotez		Sonuç
$H_0$	<i>Katılımcı yönetimin yönetsel etkinlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi yoktur.</i>	Ret
$H_1$	<i>Katılımcı yönetimin yönetsel etkinlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütlerin rekabetçiliğini devam ettirebilmesi için etkin ve verimli bir şekilde çalışması gerekmektedir. Örgütlerin etkinliği ve verimliliği açısından önemli unsurlardan bir tanesi de yönetsel etkinliktir. Değişen ve gelişen iç ve dış çevre koşulları örgüt yönetimini giderek zorlaştırmakta ve komplike hale getirmektedir. Katılımcı yönetim anlayışı ise yönetsel etkinliğe önemli katkılar sağlayabilecek potansiyele sahip bir yaklaşımdır. Çalışmada katılımcı yönetimin yönetsel etkinlik üzerindeki etkisi ve bu etkinin çalışan özelliklerine göre değişip değişmediği analiz edilmiştir.

Araştırma Tarım ve Kırsal Kalkınmayı Destekleme Kurumu Kastamonu İl Koordinatörlüğü’nde çalışan personelin katılımcı yönetime ve yönetsel etkinliğe dair gözlem ve algılarına göre yapılmıştır. Araştırmada çalışanların cinsiyeti, yaşı ve görev tipi kontrol değişkeni olarak kullanılmıştır. Analiz sonucunda çalışanların cinsiyetine göre katılımcı yönetime ve yönetsel etkinliğe dair algılarında bir farklılaşma olmadığı belirlenmiştir. Gedik ve Üstüner (2019: 64) ve Taş vd., (2007: 96) tarafından yapılan çalışmalarda da cinsiyete göre yönetim tarzı algısında anlamlı farklılık bulunmamıştır ve çalışma sonucu bu araştırma sonuçları ile tutarlılık göstermektedir. Yaşa göre ise katılımcı yönetimde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğu yönetsel etkinlikte ise farklılaşma olmadığı belirlenmiştir. Genç personel daha yaşlı personele göre katılımcı yönetimin uygulamaları ile ilgili görece daha az olumlu algıya sahiptir. Bu sonuç Eren (1993: 266) tarafından da ifade edildiği gibi genç personelin katılımcılık ile ilgili olarak daha az önemsenmediğini göstermektedir. Karaçetin ve Akbaş (2019: 253) yaşları itibarıyla, eğitimlerini tamamlayarak iş hayatına atılan Z kuşağının bireysel özellikleri doğrultusunda yönetim kademesinden beklentilerini belirlemek için yaptığı araştırma sonunda iş hayatındaki en genç nesil olan Z kuşağının

kendilerinden önceki daha yaşlı nesiller olan X ve Y kuşaklarına göre daha kuvvetli bir şekilde demokratik yönetim tarzını istediğini, en istemedikleri yönetim tarzının ise otokratik yönetim tarzı olduğunu belirlemiştir. Diğer bir alan araştırmasında bulunan sonuca göre de yaşlı personelin direnç göstermesi nedeniyle önemli kararlarda katılımcılık benimsenmemektedir ve genç personelin katılımcılık yaklaşımına olan inancı ve beklentisi yaşlı personele göre çok daha iyi seviyededir (Bernardes vd., 2014: 9). Dolayısıyla, çalışma sonunda katılımcı yönetim algısında yaşa göre bulunan farklılaşma sonucunun literatür ile tutarlı olduğu kanaatine varılmıştır. Pratik uygulamalar açısından ise tecrübe eksikliği nedeniyle önemsenmeyebilen genç personelin özellikle esnek yaklaşım yetenekleri nedeniyle önemsenmesi gerektiği düşünülmektedir.

Genç personelin katılımcılık algısında fark olmasına rağmen, yönetmel etkinlik açısından yaşlı personel ile aynı algıya sahiptir. Bulunan bu sonuç Sabuncuoğlu ve Tüz (1998: 211) tarafından da belirtildiği gibi belirli bir seviyede katılımcılık var ise ve yöneticiler yetkinlikleri ile etkin bir yönetim sağlayabiliyorsa katılımcılıktaki eksiklik yönetmel etkinliğe zarar vermeyebilmektedir. Bu bulgu yukarıda Şekil 1'de açıklanan matematiksel ilişki ile de uyumludur. Buna göre katılımcılıktaki artış yönetmel etkinliği belirli bir seviyeye kadar (şekilde  $K_{OPT-A}$  ve  $K_{OPT-B}$ ) olumlu etkilemektedir. Bu seviyeden sonra katılımcılıktaki artışın olumlu bir etkisi olmamaktadır. Matematiksel ilişkiye göre araştırmanın yapıldığı alanda  $K_{OPT-Genç}$  ve  $K_{OPT-Yaşlı}$  noktaları geçilmiş ve bu nedenle yönetmel etkinlik aynı seviyede algılanmış olabilir. Yaş kontrol değişkenine göre katılımcılık seviyesinde kısmen farklılaşma olmasına rağmen yönetmel etkinlik algısında fikir birliği olması, Bağce (2014: 4-11) ve Ulutaş, (2011: 593) tarafından katılımcı yönetimin yönetilenler ile yöneticiler arasında uyumu ve örgütsel sahiplenmeyi artırdığı, böylece örgütte etkinlik ve verimlilik elde edildiği sonucu ile de paralellik arz etmektedir. Çalışma alanında kısmen farklı algılansa da yeterli seviyede olan katılımcılık uygulamaları, ilgili gruplarda yönetmel etkinlik algısının aynı seviyede olmasını sağlamıştır.

Görev tipi ile ilgili bulunan sonuçlar ilgi çekicidir. Kurumun temel görev alanı ile ilgili işleri yapan uzman personel ile kurumun temel görev alanı ile ilgili işlerden çok başvuru kayıt, arşiv, idari işler, muhasebe ve güvenlik şeklinde diğer işleri yürüten destek personelinin algıları belirgin şekilde farklılaşmaktadır. Destek personeli hem katılımcılık uygulamaları hakkında hem de yönetmel etkinlik hakkında uzman personele göre belirgin miktarda daha olumlu bir algıya sahiptir. Görev tanımları dikkate alındığında, görece daha basit, problemsiz ve standart görev tanımları olan destek personelinin; daha zor, karışık ve pek çok problemlili durumu yönetmek zorunda kalan uzman personele göre algılarının daha olumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Basit, az sayıda ve görece problemsiz görev tanımları nedeniyle, yöneticiler daha az bir çaba ile destek personelinin katılımcılık bağlamında beklentilerini karşılayabilmiştir. Uzman personelin görev tanımları gereği kurum iş ve işlemlerinde her zaman çeşitli zorlukları yönetmesi gerekecektir. Bu nedenle uzman personelin yöneticilerden gerek katılımcılık bağlamında, gerekse diğer yönetmel faaliyetler bağlamında daha fazla beklentisi olacaktır. İşte bu temel farklılık nedeniyle görev tipine göre kurumda katılımcılık ve yönetmel etkinlik bağlamında farklı algılar oluştuğu düşünülmektedir. Bu sonuca göre yöneticilerin görev tanımları daha zor ve komplike olan personele daha fazla vakit ayırması gerektiği, onlarla katılımcılık ve diğer yönetmel faaliyetler bağlamında daha etkin paylaşımında bulunması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Başar (2017: 28) tarafından katılımcı yönetimde çalışanların hepsine kararlara katılabilme bağlamında eşit hak tanınması gerekliliği sonucu ile çalışma sonucunda elde edilen sonuç karşılaştırıldığında bulunan sonuçlar örtüşmektedir. Zira vurgulanan eşitlik, katılımcılığa olan ihtiyacın karşılanması bağlamında eşitlik olmalıdır. Nitekim Gedik ve Üstüner (2019: 64) tarafından yapılan çalışma sonucunda da algılanan katılımcı ve otoriter yönetim tarzı

düzeylerinde görev tipine göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Dolayısıyla bulunan sonuç, Başar (2017: 28) ve Gedik ve Üstüner (2019: 64) tarafından bulunan sonuçları teyit etmektedir. Bu sonuca göre, yöneticilerin örgütte katılımçılık imkânlarını çalışan personelin görev ve sorumluluklarına uygun şekilde düzenlemesi gerekmektedir.

Elde edilen sonuçlar genel olarak yorumlandığında, personelin gözlem ve algılarına göre, modeldeki faktörlerin aldığı ortalama değerler ile Akçay (2019: 29) ve Taş vd., (2007: 91) tarafından bulunan sonuçta olduğu gibi katılımcı yönetimin fiilen iyiye seviyede uygulandığı ve yönetsel etkinliğin iyi seviyede elde edildiği belirlenmiştir. Araştırmanın modeli bağlamında bulunan sonuç ise personelin gözlem ve algılarına göre katılımcı yönetimin yönetsel etkinlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu şeklindedir. Katılımcı yönetimde 1 birimlik değişim yönetsel etkinlik üzerinde 0,396 birim değişime neden olmaktadır. Elde edilen bu netice Bağcı (2014: 4-11), Sevinç (2014: 227-228) ve Ulutaş (2011: 593) tarafından elde edilen katılımcı yönetimin yönetsel etkinliği artıracağı sonucu ile paralellik arz etmektedir. Bu sonuca göre katılımcı yönetim, örgütlerin daha etkin ve verimli olabilmek için önem vermesi gereken konulardandır.

Yönetsel etkinlik açısından örgütlerde tüm çalışanların bilgi ve tecrübesinden faydalanılması birçok faydalar sağlayabilir. Katılımcı yönetim, örgütlerde çalışanların moralini yükselterek, daha verimli hale getirmekte, takım çalışması, çatışma yönetimi, örgüt - çalışan amaçları uyumu gibi açılardan katkı sağlayarak önce yönetsel etkinliği sonra da örgütün etkililiğini artırmaktadır (Ak, 2017: 178). Ancak Bozkurt Bostancı vd. (2016: 5695) tarafından da ifade edildiği gibi katılımcı yönetim uygulamalarında başarılı olabilmek ve yönetsel etkinliği elde edebilmek için katılımçılığa esnek bir yaklaşımla önem verilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda çalışmada bulunan sonuç, genç personele ve görev tanımı daha zor ve komplike olan personele katılımçılık bağlamında daha fazla önem verilmesi gerektiği şeklindedir. Dolayısıyla yöneticilerin katılımçılık uygulamalarında, örgütün ve çalışanlarının özelliklerini dikkate alarak esnek bir yaklaşım sergilemesi gerektiği düşünülmektedir. Bundan sonra yapılacak çalışmalara öneriler bağlamında, araştırmanın alanına göre görece daha geniş örneklem ile araştırmalar yapılması ve katılımçılıktan maksimum seviyede fayda elde edebilmek için örgüt tipine göre en etkin uygulama tekniklerinin belirlenmeye çalışılması faydalı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Acar, A. (2003). Stratejik Yönetim ve Kamuda Uygulanan Stratejiler. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 1-15.
- Ak, M. (2017). Örgütsel Etkililiği Oluşturan Unsurların Katılımcı Yönetim Boyutu Açısından Değerlendirilmesi. *International Journal of Academic Value Studies*, 3(17), 165-18.
- Akalın, G., & Dilek, S. (2007). Belirsizlik altında Firma Kararlarının İncelenmesi. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(2), 45-61.
- Akçay, P. (2019). Okul Yöneticilerinin Algılanan Yönetim Tarzlarının Değerler Çerçevesinde İncelenmesi. *Akdeniz Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19-32.
- Akor, P. U. (2014). Influence of Autocratic Leadership Style on the Job Performance of Academic Librarians in Benue State. *Journal of Educational and Social Research MCSER Publishing*, 4(7), 148-152
- Akpoviro, K. S., Bolarinwa, K. I., & Owotutu, S. O. (2018). Effect of Participative Leadership Style On Employee's Productivity. *International Journal Economic Behavior*, 8, 47-60.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroglu, S., & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya Kitapevi.

- Back P., Rosing K., Kraft P. S., Dickler T. A., & Bausch A. (2020). Ceos' Temporal Focus, Firm Strategic Change and Performance: Insights From a Paradox Perspective, *European Management Journal*, doi: <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.04.009>
- Bağçe, H. E. (2014). Halkla İlişkiler ve Vatandaş Odaklı Katılımcı Yerel Yönetim, *İnsan&İnsan Bilim Kültür Sanat ve Düşünce Dergisi*, 1.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, 1-30.
- Bakan, İ. (2004). *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Başar, P. (2017). Katılımcı Yönetimin İş Doymumu Üzerine Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Araştırma. *JEBPIR*, 3(1), 1-34.
- Bernardes, A., Cummings, G., Gabriel, C. S., Martinez Évora, Y. D., Gomes Maziero V., & Coleman-Miller G. (2014). Implementation of A Participatory Management Model: Analysis From A Political Perspective. *Journal of Nursing Management*, DOI: 10.1111/jonm.12232
- Bernardes, A., Cummings, G., Martinez Évora, Y. D., & Gabriel, C. S. (2012). Framing The Difficulties Resulting From Implementing A Participatory Management Model In A Public Hospital. *Rev. Latino-Am. Enfermagem*, 20(6):1142-1151.
- Božek, A. (2015). Positive Psychological Capital Concept: A Critical Analysis in the Context of Participatory Management. *Management and Business Administration. Central Europe*, 23(3/2015), 19–31.
- Bozkurt Bostancı, A., Akçadağ, T., Kahraman, Ü., & Tosun, A. (2016). Okulların DNA Profili ile Okul İçi Politik Davranışlar Arasındaki İlişki. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5693-5705.
- Bulut, Y., & Kurt, Z. (2016). Participation of Municipal Bureaucracy in Decisionmaking Process in Hatay Metropolitan Municipality Administration, *BJSS Balkan Journal of Social Sciences International Congress of Management Economy And Policy*, 850-859.
- Büyüköztürk, Ş. (2015). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (21. Baskı). Ankara: Pagem Akademi.
- Cappelli, P., & Neumark, D. (2001). Do High-Performance Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes? *Industrial and Labor Relations Review*, 54(4), 737–775.
- Cheung, M. FY., & Wu, W. (2011). Participatory Management and Employee Work Outcomes: The Moderating Role Of Supervisor–Subordinate Guanxi. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 49(3) 344–364.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., Eisner, A. B., & McNamara, G. (2014). *Strategic Management: Text and Cases* (7. Baskı). New York: McGraw-Hill Education.
- Diebig, M., Bormann, C. K., & Rowold, J. (2016). A double-edged sword: Relationship between full-range leadership behaviors and followers' hair cortisol level. *The Leadership Quarterly*, 27, 1-7.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*, 4.Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Gedik, M., & Üstüner, A. (2019). Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Düzeylerine Algıladıkları Müdür Yönetim Tarzının Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 37, 53-68.
- Gökalp, S. A. (2018). Katılımcı Yönetim Anlayışı ve İLK SAN. *Türkiye Siyaset Bilimi Dergisi*, 1(2), 67-86
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Karaçetin, M., & Akbaş, L. (2019) Yönetimin Yeni Yüzü: Z Kuşağının Yönetim Tarzı Algısı Üzerine Bir Araştırma. *AVRASYA Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(16), 239 – 255.
- Kocher, M. G., Pogrebna, G., & Sutter, M. (2013). Other-Regarding Preferences and Management Styles. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 88, 109– 132.
- Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). Patterns of Agressive Behavior in Experimentally Created “Social Climates”. *The Journal of Social Psychology*, S. P. S. I. Bulletin, 10, 271-279.
- Mellizo, P., Carpenter, J., & Matthews, P. H. (2017). Ceding control: an experimental analysis of participatory management. *Springer JEL Economic Science Association*, doi: 10.1007/s40881-017-0034-1,1-13.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A., & Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları* (Çev. Ed. A. Ögüt). Ankara: Nobel Yayıncılık.



- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sarier, Y., & Uysal, Ş. (2020). Ortaöğretim Kurumlarında Yönetime Katılım: Okul Paydaşlarının Görüşleri. *Trakya Eğitim Dergisi*, 10(3), 950-965.
- Sevinç, B. (2014). Strateji Kavramı ve Örgütlerde Bir Yönetim İlkesi Olarak Kullanılması, *Türk İdare Dergisi*, 479, 213-242.
- Şimşek, M. Ş., & Çelik, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon* (20. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Taş, A., Çelik K., & Tomul, E. (2007). Yenilenen İlköğretim Programının Uygulandığı İlköğretim Okullarındaki Yöneticilerin Liderlik Tarzları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22(2), 85-98.
- Tazin, S. N. M., & Yaakop, S. H. (2015). Strategic Management of Public Relations in Slope Development: Case study in Malaysia. *Elsevier Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 168, 302 – 310.
- Ulutaş, M. (2011). Katılımcı Yönetimin Örgütsel Bağlılık Ve Yaratıcılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Uygulama. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 593-615.
- Üstüner, M. (2016). Algılanan Müdür Yönetim Tarzı Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 22(3), 429-457.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Yılmaz, M. (2016). Okul Yöneticilerinin Yönetim Tarzlarının Sosyo-Demografik Faktörleri Bağlamında İncelenmesi: Kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Araştırma. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum*, 5(15).
- Yörük, D., & DüNDAR, S. (2011). Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25, 1.
- Yükçü, S., & Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık, *Erzurum: Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 23(4), 8.

*Araştırma Makalesi / Research Article*

DOI: <http://dx.doi.org/10.29064/ijma.944589>

## Evaluation of Marketing Components of Organic Cosmetics in terms of Sociodemographic Composition of Women Consumers

Ayşe Ersoy Yıldırım<sup>1</sup>

Asst. Prof., Malatya Turgut Özal University, Faculty of Social Sciences and Humanities, International Business Management Department, Malatya, Turkey / [ayse.yildirim@ozal.edu.tr](mailto:ayse.yildirim@ozal.edu.tr)

**Abstract:** The study aims to examine the evaluations of female consumers in terms of the socio-demographic variables for the marketing components of organic cosmetics. The study is designed as quantitative research in the descriptive model. The main population of the study is the female consumers in Malatya province. 583 samples with population characteristics were found suitable for the research. The consumer evaluation survey for the marketing components of organic cosmetic products and the survey form containing the questions concerning the socio-demographic qualities of the consumers were used as the assessment instrument. The unpaired t-test and one-way analysis of variance were used in the data analysis. Significant differences were found between the socio-demographic qualities of the participants and their evaluations for the marketing components of organic cosmetics.

**Keywords:** Marketing, Marketing Components, Organic Cosmetics, Consumer Evaluation, Socio-Demographic Qualities.

**JEL Classification:** M30, M31, M39

**ORCID<sup>1</sup>:** 0000-0002-6895-309X

**Received Date:** 29.05.2021

**Accepted Date:** 19.08.2021

**How to Cite this Article:** Yıldırım, A. E. (2021). Evaluation of Marketing Components of Organic Cosmetics in terms of Sociodemographic Composition of Women Consumers. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 71-90.

## Organik Kozmetiklerin Pazarlama Bileşenlerinin Kadın Tüketicilerin Sosyo-Demografik Kompozisyonu Açısından Değerlendirilmesi

Ayşe Ersoy Yıldırım<sup>1</sup>

Dr. Öğr. Üyesi, Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Uluslararası İşletme Yönetimi Bölümü, Malatya, Türkiye / [ayse.yildirim@ozal.edu.tr](mailto:ayse.yildirim@ozal.edu.tr)

**Özet:** Bu çalışmanın amacı, organik kozmetiklerin pazarlama bileşenlerine yönelik, kadın tüketicilerin değerlendirmelerini sosyo-demografik değişkenler açısından incelemektir. Çalışma tanımlayıcı modelde nicel araştırma olarak tasarlanmıştır. Araştırmanın ana kütlesini Malatya ilindeki kadın tüketiciler oluşturmaktadır. Evrenin özelliklerini taşıyan 583 örneklem, bu çalışma için uygun bulunmuştur. Ölçme aracı olarak organik kozmetik ürünlerin pazarlama bileşenlerine yönelik tüketici değerlendirme anketi ve tüketicilerin sosyo-demografik niteliklerine yönelik soruları içeren anket formu kullanılmıştır. Veri çözümlemede bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizinden faydalanılmıştır. Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ile organik kozmetiklerin pazarlama bileşenlerine yönelik değerlendirmeleri arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Pazarlama, Pazarlama Bileşenleri, Organik Kozmetik, Tüketici Değerlendirmesi, Sosyo-Demografik Nitelikler.

**JEL Sınıflandırması:** M30, M31, M39

**ORCID<sup>1</sup>:** 0000-0002-6895-309X

**Başvuru Tarihi:** 29.05.2021

**Kabul Tarihi:** 19.08.2021

**Bu Makaleye Atıf İçin:** Yıldırım, A. E. (2021). Evaluation of Marketing Components of Organic Cosmetics in terms of Sociodemographic Composition of Women Consumers. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 71-90.

## INTRODUCTION

Cosmetics have a significant portion in the daily care habits of people unnoticeably. An average person uses at least several cosmetic products together every day. The whole of sunscreen, hair care products, shaving materials, including personal hygiene products such as skin cream, make-up materials, deodorant, perfume, soap, shampoo, mouth, and tooth-care products, are defined under cosmetics (ISO, 2011: 9). The majority of people think that they have very few problems arising from such products. However, the experts state that long-term use may cause many external and internal diseases to emerge instantly or in years. It was shown in clinical trials that they may cause physical impacts such as distraction, depression, and physical adverse effects such as genital organ problems, hypertension, cardiac rhythm disorders. As shown by the result of the clinical research conducted in Sweden in 2002 according to Salter (2005), it is still a matter of research that Triclosan that is used in toothpaste, soaps, body and vaginal shampoos, domestic cleaning products are contained in high concentration in 60% of the breast milk samples, creams included dense chemicals such as silicon-based dimethicone leading to a velvet softness on the skin and petrolatum, a gelatine-like chemical agent made of petrol, and another agent, Phthalate caused congenital disabilities in babies and testicle disorders in men and triggering of some cancer types. Organic cosmetics recommend people the opportunity to meet their needs healthily at that exact point. The products with an organic certificate, every stage of which is certified from the production to the consumption, controlled by the third parties except for the company and the producers, for which no synthetic-based input is used in any of its stages are accepted as organic cosmetics. Organic product consumption in the world has continued to grow in a consolidated trend in every country by the consumers preferring to live a healthy life and consume healthy products. The United States of America with a volume of 40 billion Euros, Germany with a volume of 10 billion Euros, France with a volume of 10 billion Euros, China with a volume of 7.6 billion Euros and Italy with a volume of 3.1 billion Euros attract attention in the world's organic market with a volume of approximately 90 billion Euros (FIBL and IFOAM, 2019). The world's cosmetic market size doubled in eight years and reached 500 billion dollars from 250 billion dollars (Özden et al., 2019: 793). The cosmetic spending per capita in Europe has been detected as 150 dollars, and it has been detected in Turkey as approximately 30 dollars (Çomoğlu, 2012; 2-3). It was detected that the average annual spending was approximate 170.3 dollars per consumer unit in 2016, and it was approximately 189.9 dollars in 2018 in the USA, which is known as the most precious beauty and self-care market in the world (Shahbandeh, 2020: 4). It was detected that organic skincare products constituted 33.5% and hair care products constituted 33% of the cosmetic industry in the distribution showing the market share of organic self-care industry based on the product in 2019, According to the same research. It was found that 32% of the consumers volunteered to purchase organic personal care products (Sabanoğlu, 2020: 9). According to the global market research of 2017, it was detected that 40% of American consumers preferred to purchase organic make-up products (Kunst, 2019: 20). The global market value of organic cosmetic products in 2018 was approximately 34.5 billion dollars, and this figure is expected to reach approximately 54.5 billion dollars in 2027 (Shahbandeh, 2020: 12). This data is proof of the increasing importance of organic cosmetic market. An indicator of the consumers looking on the bright side of organic products compared to the classical products is the significant increase in organic products' consumption levels in all countries (Nguyen et al., 2019: 205). Therefore some of the studies in the literature focus on the requests of the consumers, the frequency and the place where the consumers purchase organic products (Niessen and Hamm, 2008), the consumers purchasing

organic products, the reasons behind their preference of organic products (Thompson, 1998; Chninici, 2002; Hughner et al., 2007; Essoussi and Zahaf, 2008; Sarıkaya, 2007) and the motives forming the basis of the preference of the consumers on purchasing organic products (Zanoli and Naspetti, 2002; Pearson et al., 2007). It is a non-negligible fact that studies focusing on organic products are frequently conducted on organic food, and cosmetics are at least an important need for consumers. This study is aimed to understand the place of the marketing components of organic cosmetics in the minds of the consumers. Accordingly, the evaluation of the female consumers for the marketing components of organic cosmetics was examined within the framework of this study. This study is considered to contribute to the marketing literature in terms of approaching the viewpoint of the consumers to organics concerning the marketing components.

## 2. CONCEPTUAL FRAMEWORK

There are two fundamental problems of marketing management. One of them is the determination of the market or the markets to be active, which is called the determination of the target market. The second one includes developing and applying the marketing components that are the most suitable for the target markets. The markets are divided into sections according to the consumers, needs, and requests or the purchasing behaviours such as age, sex, income, education, geographic region, size, type. It is often divided into sections according to "general variables" and "situational variables." The general variables are the variables serving to group the consumers in a broad sense, such as demographic, characteristic features, or lifestyle. The situational variables are the consumption volume, purchasing frequency, brand loyalty, and the advantages expected to be gained from the property or brand perceptions (İslamoğlu, 199: 185). The organic cosmetics market has transformed into a new industry based on the increase in demand and the number of producers through these variables. Estimating the expectation of the consumer group forming the focal point of the organic product market and meeting this expectation is based on the marketing components (Zanoli and Naspetti, 2002: 645).

The products with organic certificates, every stage of the production to the consumption, controlled by the third parties except for the company, and the producers are named as organic products. According to EU legislation. Cosmetic products are defined as "any substance or preparation intended to be placed in contact with the various external parts of the human body or with the teeth and the mucous membranes for cleaning them, perfuming them, changing their appearance and/or correcting body odors and/or protecting them or keeping them in good condition" (ISO, 2011: 9). For defining the final products as organic, the product with entirely organic substances is called "a 100% organic product", the product with at least 95% organic substances is called "an organic product," the product with at least 70% organic substances is called "a product made of organic substances" (Kılıç et al., 2014: 43-44). Accordingly, if sun creams, hair care products, shaving materials, including personal hygiene products such as skin cream, make-up materials, deodorant, perfume, soap, shampoo, mouth, and tooth-care products are within the scope of organic products, they can be defined under the title of organic cosmetics.

The price is the equivalent of the advantages provided by the other market combination elements. While the product, market uptake, and distribution are cost elements, the price is the only marketing component yielding money (Monroe, 1990:9, Tek, 1999:448). Price is the total value that the consumers accept to pay for the advantages of owning or using a property or a service (Kotler and Armstrong, 2008: 284; Sürer, 2014: 261). It is frequently stated in the literature that as the production costs of organic products are high, their prices are high. As the production process

is under continuous control and storage, protection, and distribution lead to high costs, organic certification systems lay an extra cost to organic cosmetics. It was determined that although various studies show that the price is a deterrent for organic brands, the consumers may be willing to pay the price when they see the high price as a signal for quality (Wier and Calverley 2002: 167). Johri and Sahasakmontri (1998) detected that the consumers who are aware of the value of the health of human beings, with a high knowledge level, are ready to pay more for purchasing both hygiene-related personal care products and cosmetic products as make-up materials produced from organic components.

Packaging is a coating, wrapping, covering, or combining the product with a material protecting the content of the product, preventing the deterioration of the product during the transportation, storage, and sales, and easing the use of the product (İslamoğlu, 1999: 345). A measure protecting the quality of organic products by processing and manufacturing the packages of organic products by obtaining the same from organic materials and specifically produced organic coating agents that are suitable. Organic cosmetic products are packaged by bearing logos identifying that the product is an organic product and labels providing organic product assurance. Categorizing organic products in a controlled and consistent manner has been determined to help to create a reputation for eco-friendly products and building trust (Scott and Vigar-Ellis, 2014: 642). Ecocert, USDA, ICEA, Soil Society, BDih, CosmeBio, and Control Union are pioneering organic certification bodies in the global market. Eco-labels accompany the product certificate state the quality, origin, the producer company, the mode of use, the conditions of use, the content, the storage conditions, the expiry date etc., on the packaging of organic products (Cengiz, 2011:1). Another function of the package is its contribution to the sale of the product. Consumers turn to products that they do not need due to their packages attracting their attention, and this attitude results in purchase for most of the time (Arslan, 2004: 185).

Advertisement; customer marketing as sales promotion and sales point; public relations comprising various programs for company officers or external customers, other companies, the state or the media for supporting or protecting individual product communication (Kotler and Keller, 2012: 40-41); the individual sale which is dominant for the marketing communication mixture of many institutions upon starting the business by selling to the relatively tiny number of customers, which are accepted as the most apparent manifestation of the promotion effort, are considered as promotion techniques. Furthermore, there is the sponsorship comprising a contract to provide financial or intellectual support to an institution or an individual against an activity or the rights to use of its logo in connection to an activity; social media such as internet, e-mail, Facebook, Twitter, Instagram and mobile technologies such as mobile phones and laptops and digital media elements. Consumers usually encounter promotion messages from plural resources. Consumers rely on the resources they perceive as trustworthy. They also focus on providing a correct and consistent message concerning the advantages of consuming organic cosmetics besides managing a set of perceptions by significantly impacting consumers' promotion techniques.

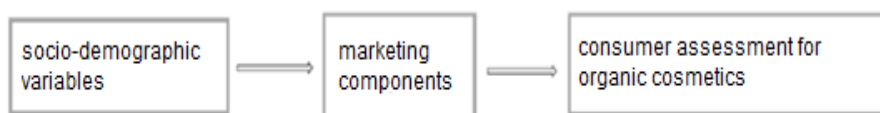
### **3. MATERIAL AND METHOD**

#### ***3.1. Research Purpose and Model***

The study aims to examine the point views of female consumers in terms of the socio-demographic variables for the marketing components of organic cosmetics. The study is research in the descriptive model. It is designed for detecting the difference between the socio-demographic features of the female consumers and their evaluations for



the marketing components of organic cosmetics. The study model was formed by being inspired by the study of Lea and Worsley (2005).



**Figure 1.** The Study Model

Accordingly, the evaluations by the female consumers for the marketing components of organic cosmetics refer to dependent variables; the socio-demographic variables used in the study (age, marital status, level of education, occupation, income, knowledge status, the status of consumption, economic status, suggesting to other people, purchasing reason) and marketing components (product, price, packaging, promotions) refer to independent variables. The result that is expected from the study is that the evaluations of the female consumers concerning the marketing components of organic cosmetics vary based on socio-demographic variables.

### **3.2. Research Population and Sampling Method**

The main population of the study is the female consumers in Malatya province. In order to detect the sampling size, N: Number of population units, n: Sampling size, P: observation rate of X in the population, Q(1-P): Rate of the non-observation rate of X,  $Z_{\alpha}$  (1.96, 2.58 and 3.28 for  $\alpha = 0.05, 0.01, 0.001$ ) values, d= Sample fault,  $\sigma$ = Population standard deviation,  $t_{\alpha, sd}$ = t distribution critical value with the degree of freedom, critical values of the degree of freedom:  $sd = n-1$  (Özdamar, 2003: 116-118). According to the calculations made, a minimum of 384 samples are sufficient to represent the population, although the population variant was unknown. 583 samples with population characteristics were suitable for the research. A simple random sampling method was used in the study.

### **3.3. Data Collection Tool and Data Evaluation**

The survey was done by face-to-face interview with the female consumers, and the research data in the province of Malatya, Merkez district were collected between September 1 - November 30, 2019. The survey form is formed of two sections. 10 questions in the first section are related to the socio-demographic features of the participants. 37 questions in the second section of the research are for determining the participants' evaluations for the marketing components of organic cosmetics. The scale developed by Yıldırım (2020) was used as the data collection tool in the second section of the study. The participants were asked to state their evaluations according to the options which they deem suitable. The Likert Scale scaled the statements helpful for those evaluations as 1- Strongly Disagree, 2- Disagree, 3- Neutral, 4- Agree, 5 - Strongly Agree. The data obtained in the research were analyzed by using the statistics suit software. The level of significance was determined as ( $p=0.05$ ) in the data analysis process. Parametric techniques (unpaired t-test, one-way analysis of variance) were used in the research.

### **3.4. Literature Search and Developing Research Assumptions**

Studies were conducted for understanding the attitude of consumers towards purchasing organic cosmetic products (Prothero and McDonagh, 1992; Kim and Chung, 2011; Ahmad and Juhdi, 2010; Satos et al. 2105; Ghazali et al. 2017; Lin et al., 2017, Nguyen et al. 2019; Özden et al. 2019). Prothero and McDonagh (1992) examined the impact of ecologically accepted cosmetic products on the industry and tried to exhibit the relationship between environmentalism and the consumption of organic cosmetic products. Prothero and McDonagh (1992) emphasized that organic product manufacturers should focus on ecological problems to sell their products. Kim and Chung (2011)

examined the intention of the consumers in purchasing organic personal care products. Ghazali et al. (2017) researched organic personal care products on the axis of health and consumer values in repurchasing. It was recommended that the perceived product value be occasionally examined to form customer loyalty and gain new customers with health awareness. Lin et al. (2017) evaluated the correlation between the perceived organic product value and the elements used to form brand loyalty. Nguyen et al. (2019) exhibited the primary determiners of the repetitive intention for purchasing organic cosmetics. Nguyen et al. (2019) determined that some factors such as the belief in the promotion messages, the brand image, the usage experience, sales representative, and social effects impact the intention to purchase organic cosmetics. Özden et al. (2019) tried to examine the consumption of cosmetic products within the frame of health awareness. As a principle, many similarities between the user preferences on organic food and organic cosmetics are stated in the study of Lin et al. (2017). Therefore, some findings obtained from the prior studies on the produced organic food formed the basis of this study. Zanolini and Naspetti (2002) determined that estimating the consumer group's expectation and meeting this expectation depended on the effect of the marketing elements on the consumers. Keller (1993) detected that the components necessary to serve the function of a product, including the price, the product appearance, the packaging, and the usage information, are the most critical factors in increasing the purchases and consumption of cosmetics. It was determined in the study of Yıldırım (2020) that price is one of the main factors restricting the purchase and consumption of organic products and affecting the preference of consumers. It was determined by Bozga (2015) that some organic product categories were prone to price, although the high price of organic products is an essential subject for all of the participants. Batte et al. (2003) used the effect of packaging and labels in the decision of the consumers to purchase organic products. It is detected that the packaging and labels are effective in conveying messages and created that image that those products are safer and healthier for the consumers. The industry must convey open and actual information concerning the advantages of organic products, guarantee the reality of organic product demands concerning health and safety, and meet the needs (Ghazali, 2017:161). It was presented in the studies of Onurlubaş and Öztürk (2015) that the advertisement is the most important method for promoting organic products and the sale development, public relations, individual sales are among other essential promotion methods following advertisement as organic products attract the attention of a limited number of people rather than a big community. Ghazali (2017) pointed out the necessity to examine the marketing elements and emphasize the activities to raise the product's perceived value and the consumer's product knowledge to create a positive attitude in the consumers of organic cosmetics. The market research on organic products, the price, packaging, and promotion of organic products are carried out to determine consumer preferences and reveal the consumers' opinions on organic products. It is aimed to determine the evaluations of the female consumers on the marketing components of organic cosmetics in this study. Therefore, the hypotheses were planned to enable the understanding of the evaluations of the female consumers on the cosmetic products. Accordingly, the study's primary hypothesis is to determine whether the socio-demographic data of the consumers led to a statistical difference in their evaluations of the marketing components of organic cosmetics.

*H<sub>1</sub>: There is a significant difference between the socio-demographic qualities of the participants and their evaluations for the marketing components of organic cosmetics.*

Özgen and Yeşiloğlu (2015) examined the differences arising from the demographic variables or lifestyles in purchasing organic products. It was observed that there was a difference between the level of income or age variable and the purchasing attitude of organic food consumers. However, the age or lifestyle variables did not cause a significant difference in the purchasing attitude. Çelik (2013) discussed the demographic characteristics of the consumers purchasing organic food and products and their purchasing motives on the example of Turkey. It is decided that variables such as sex, income, level of education, and household size are influential in organic food demand. Kaçur (2009) tried to determine how the participant has perceived organic products, and significant differences were found between the participants' way of perceiving organic products and their sex, marital status, title, and the variables of the average income of families. Onurlubaş and Doğan (2016) examined the factors affecting the consumption amounts of organic products and the point of view of the consumers towards organic products, and it was accepted that there was a significant relationship between the sex, marital status, occupation, monthly income, city of residence, the level of knowledge on organic products and the probability to consume organic products (Merdan, 2018: 178). Based on these studies, the sub-hypotheses of the research are formed as follows to find the answer to whether the evaluation on the marketing components of organic cosmetics changed or not according to the socio-demographic qualities of the consumers.

*H<sub>1</sub><sup>a</sup>: The evaluations of the marketing components of organic cosmetics on prices differ based on the ages of the participants.*

*H<sub>1</sub><sup>b</sup>: The evaluations of the marketing components of organic cosmetics on the products differ based on the ages of the participants.*

*H<sub>1</sub><sup>c</sup>: The evaluations of organic cosmetics on the price and promotion techniques differ based on the levels of education of the participants.*

*H<sub>1</sub><sup>d</sup>: The evaluations of the marketing components of organic cosmetics differ based on the participants' occupation.*

*H<sub>1</sub><sup>e</sup>: The evaluations of the marketing components of organic cosmetics differ based on the levels of income of the participants.*

*H<sub>1</sub><sup>f</sup>: The evaluations of the marketing components of organic cosmetics differ based on the participants' knowledge.*

*H<sub>1</sub><sup>g</sup>: The evaluations of the marketing components of organic cosmetics differ based on the consumption of organic cosmetics by the participants.*

*H<sub>1</sub><sup>h</sup>: The evaluations of the marketing components of organic cosmetics on prices differ based on the consideration of organic cosmetics as economical by the participants.*

*H<sub>1</sub><sup>i</sup>: The evaluations of the marketing components of organic cosmetics differ based on the recommending of organic cosmetics by the participants to others.*

*H<sub>1</sub><sup>j</sup>: The evaluations of organic cosmetics on the product, price, and promotion techniques differ based on the purchasing reasons of the participants.*

### **3.5. The Reliability Analysis of the Scale in the Research**

The consumer evaluation scale for organic cosmetic products is formed of 13 elements. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO>0,5) and Bartlett sphericity test ( $p<0.05$ ) are expected to be statistically significant to understand whether the scale conforms to the factor analysis (Punch, 2005: 124; Kalaycı, 2010: 322). KMO value was calculated as the coefficient of 0.933, and the Bartlett Sphericity test  $X^2$  value was calculated as 3748,805 (df: 78 Sig:0,000). The total

variant explanation rate of the product size among the marketing components was found as 65.719%, and the reliability analysis was found as Cronbach's Alpha 0.901 according to the result of the factor analysis conducted. Nunally (1978) recommends an alpha value of 0,7 while Robinson et al. (1991) and Hair et al. (2006) suggest that a value of 0,6 is acceptable for exploratory research. Accordingly, the reliability level of the product size is high. The data were determined to be following the factor analysis according to KMO (0,894>0,5) and Bartlett ( $X^2$ :2613,403, df: 36 Sig:0,000 <0,05) test results on the pricing of organic cosmetics. The total variant explanation rate of the scale formed of 9 elements was 53.649%, and the reliability analysis was found as Cronbach's Alpha 0.891 according to the result of the factor analysis conducted. Accordingly, the reliability level of the pricing size is high. The data were determined to be following the factor analysis according to KMO (0,755>0,5) and Bartlett ( $X^2$ :586,874 df: 10 Sig:0,000 <0,05) test results on the packaging of organic cosmetics. The total variant explanation rate of the scale formed of 5 elements was found as 51.246%, and the reliability analysis was found as Cronbach's Alpha 0.719 according to the result of the factor analysis conducted. Accordingly, the reliability level of the package size is high. The data were determined to be under the factor analysis according to KMO (0,825>0,5) and Bartlett Sphericity ( $X^2$ :1311,979 df: 45 Sig:0,000 <0,05) test results on the promotion techniques of organic cosmetics. According to the result of the factor analysis conducted, the total variant explanation rate of the scale formed of 10 elements was found as 48.339%, according to the result of the factor analysis conducted. The explained variant between 40% and 60% are accepted in the social sciences (Kline: 2005; Tavşancıl, 2005; Bayram, 2009). The reliability coefficient of the consumer evaluation on the promotion techniques of organic cosmetics is Cronbach's Alpha 0.788. Accordingly, the reliability level of the size of promotion techniques is high.

## 4. THE RESEARCH FINDING

### 4.1. Socio-Demographic Findings of the Participants

The data showing the demographic characteristics obtained from the consumers participating in the research are shown in Table 1.

**Table 1. The Socio-Demographic Characteristics of The Participants**

		n	%
<i>Age</i>	18-26	234	40.1
	27-35	148	25.3
	36-44	134	22.9
	45-56	55	9.5
	57 and older	12	2.2
<i>The Level of education</i>	Primary School	116	19.8
	High School	195	33.4
	College	245	42.4
	Master's Degree/PhD	26	4.4
<i>Occupation</i>	Worker	27	4.6
	Public sector officer	56	9.6
	Retired	17	2.9
	Housewife	226	38.7
	Independent business	10	1.7
	Student	167	28.6
	Unemployed	29	5.0
	Private sector employee	51	8.7
<i>Marital Status</i>	Single	264	45.3
	Married	319	54.7

<i>Average monthly net income of the household</i>	2500 TL and less	217	37.2
	2500-4500 TL	232	39.7
	4501-6500 TL	78	13.3
	6501-8500 TL	30	5.1
	8501 and higher	26	4.7
<i>Knowledge of organic cosmetics</i>	Yes	410	70.3
	No	173	29.7
<i>The consumption status of organic cosmetics</i>	Yes	404	69.2
	No	179	30.8
<i>The state of finding organic cosmetics economical</i>	Yes	118	20.2
	No	465	79.8
<i>The state of recommending organic cosmetics to others</i>	Yes	512	87.9
	No	71	12.1
<i>The reason to buy organic cosmetics</i>	Needs	154	26.4
	Environment	36	6.2
	Health	356	61.1
	Other	37	6.4

Considering the age variance of the survey participants, it is considered that the participants aged 36 and older will highly contribute to the research in terms of the product experience as they form 34.6% of the research, and the participants between the ages of 18-35 will contribute to the research in terms of their curiosity and enthusiasm as they form 65.4% of the research. The linear relationship between the levels of education of the consumers and the consumer awareness (OTA, 2013) means that the consumers' awareness may be high as 42.4% of the participants graduated from college and 4.4% completed master's degree and post. 38.7% of the survey participants are housewives, 24.6% are employees, and 28.6% are students. It is considered that the distribution is suitable in terms of occupational variables. According to the marital status variable of the survey participants, it is observed that the rate of single women is higher than the married women. In terms of income level, 62.8% of the participants are over the average income group. The rate of those knowing organic cosmetics is 70.3%; the rate of those using the same is 69.2%; the rate of those who find them economic is 20.2%; the rate of those who recommend the same to others is 87.9%; the rate of those buying them for health reasons is 61.1%, and the rate of those buying them for necessity is 26.4%. Therefore, the distribution of the socio-demographic data used in this study is healthy and sufficient.

#### 4.2. Comparative Test Findings of the Participants

The findings obtained to detect the evaluations of the survey participants on the marketing components of organic cosmetics are as follows. The ANOVA test results that were carried out to examine the evaluations of the marketing components of organic cosmetics in terms of the age variable of the female consumers are as follows.

**Table 2. The Evaluation of Organic Cosmetics in Terms of Age**

Age	n	Mean	ss	F	p	Multiple Comparison
Consumer Evaluation on the Products	18-26	234	3.67	2.412	.067	
	27-35	148	3.86			
	36-44	134	3.79			
	45 and older	67	3.76			
Consumer Evaluation on the Price	18-26	234	3.94	3.313	.020*	1<4
	27-35	148	4.06			
	36-44	134	4.10			
	45 and older	67	4.25			



Consumer Evaluation on the Packaging	18-26	234	3.35	0.73	0.525	.666
	27-35	148	3.42	0.71		
	36-44	134	3.31	0.83		
	45 and older	67	3.33	0.87		
Consumer Evaluation on the Promotion Techniques	18-26	234	3.59	0.62	0.610	.609
	27-35	148	3.65	0.57		
	36-44	134	3.60	0.75		
	45 and older	67	3.69	0.77		

\*p<0.05

A statistically significant difference was found between the evaluation on the prices of the female consumers of different ages (p<0.05). Accordingly, the mean score of the women aged 45 and older is the highest, and the mean value decreases based on age. The t-test results that were carried out to examine the evaluations of the marketing components of organic cosmetics in terms of the marital status variable of the female consumers are as follows.

**Table 3. The Evaluation of Organic Cosmetics in terms of Marital Status**

Marital Status		n	Mean	ss	t	p
Consumer Evaluation on the Products	Single	264	3.71	0.63	-1.673	.036*
	Married	319	3.81	0.75		
Consumer Evaluation on the Price	Single	264	4.01	0.72	-1.124	.065
	Married	319	4.08	0.81		
Consumer Evaluation on the Packaging	Single	264	3.38	0.72	0.786	.086
	Married	319	3.33	0.79		
Consumer Evaluation on the Promotion Techniques	Single	264	3.61	0.63	-0.067	.054
	Married	319	3.62	0.68		

\*p<0.05

There is a statistically significant difference in terms of product evaluations among female consumers with different marital status (p<0.05). Accordingly, the mean score of the married women is higher. There is a statistically significant difference in terms of price evaluations among female consumers with different marital status. The ANOVA test results that were carried out to examine the evaluations of the marketing components of organic cosmetics in terms of the level of education variable of the female consumers are as follows.

**Table 4. The Evaluation of Organic Cosmetics in terms of The Level of Education**

The level of education		n	Mean	ss	F	p	Multiple Comparison
Consumer Evaluation on the Products	Primary School	116	3.91	0.77	3.278	.005*	1>2 1>4
	High School	195	3.70	0.77			
	College	245	3.73	0.59			
	Master's Degree/PhD	26	3.48	0.87			
Consumer Evaluation on the Price	Primary School	116	4.18	0.87	1.302	.238	
	High School	195	3.97	0.84			
	College	245	4.04	0.70			
	Master's Degree/PhD	26	4.05	0.59			
Consumer Evaluation on the Packaging	Primary School	116	3.56	0.83	5.822	.000*	1>3
	High School	195	3.40	0.78			
	College	245	3.23	0.67			
	Master's Degree/PhD	26	3.16	0.90			

Consumer Evaluation on the Promotion Techniques	Primary School	116	3.72	0.69	2.245	.047*	1>4
	High School	195	3.64	0.71			
	College	245	3.55	0.58			
	Master's Degree/PhD	26	3.42	0.63			

\* $p < 0.05$

Statistically, a significant difference is found between evaluating the products of the female consumers with different levels of education ( $p < 0.05$ ). Accordingly, the mean score of the women who graduated from primary school is the highest, while the mean score of the women who graduated from a master's Degree/Ph.D. program is the lowest. Statistically, a significant difference is found between the evaluation on the packaging of the female consumers with different levels of education ( $p < 0.05$ ). Accordingly, the mean score of the women who graduated from primary school is the highest, and the mean score decreases based on the increase in the level of education. Statistically, a significant difference is found between evaluating the promotion techniques of the female consumers with different levels of education ( $p < 0.05$ ). Accordingly, the mean score of the women who graduated from primary school is the highest, and the mean score decreases based on the increase in the level of education.

The ANOVA test results that were carried out to examine the evaluations of the marketing components of organic cosmetics in terms of the average monthly income variable of the female consumers are as follows.

**Table 5. The Evaluation of Organic Cosmetics in Terms of Average Monthly Net Income of The Household**

Average monthly income of the household	n	Mean	ss	F	p	
Consumer Evaluation on the Products	Under 2500 TL	217	3.74	0.79	.927	.448
	2500-4500 TL	232	3.74	0.67		
	4501-6500 TL	78	3.85	0.67		
	6501-8500 TL	30	3.91	0.52		
	8501 and over	26	3.65	0.51		
Consumer Evaluation on the Price	Under 2500 TL	217	4.08	0.81	.332	.857
	2500-4500 TL	232	4.03	0.78		
	4501-6500 TL	78	4.06	0.77		
	6501-8500 TL	30	4.18	0.60		
	8501 and over	26	3.99	0.59		
Consumer Evaluation on the Packaging	Under 2500 TL	217	3.34	0.83	1.872	.114
	2500-4500 TL	232	3.38	0.75		
	4501-6500 TL	78	3.47	0.68		
	6501-8500 TL	30	3.32	0.47		
	8501 and over	26	3.01	0.61		
Consumer Evaluation on the Promotion Techniques	Under 2500 TL	217	3.65	0.70	1.543	.188
	2500-4500 TL	232	3.60	0.66		
	4501-6500 TL	78	3.71	0.60		
	6501-8500 TL	30	3.59	0.39		
	8501 and over	26	3.37	0.52		

\* $p < 0.05$

There is no statistically significant difference between the evaluations of the female consumers with additional monthly average household income on the marketing components of organic cosmetics ( $p > 0.05$ ). The ANOVA test results that were carried out to examine the evaluations of the marketing components of organic cosmetics in terms of the occupation variable of the female consumers are as follows.

**Table 6. The Evaluation of Organic Cosmetics in terms of Occupation**

Occupation	n	Mean	ss	F	p	
Consumer Evaluation on the Products	Worker	27	3.64	0.97	2,011	.052
	Public sector officer	56	3.80	0.54		
	Retired	17	4.19	0.65		
	Housewife	226	3.77	0.74		
	Independent business	10	3.49	1.12		
	Student	167	3.64	0.73		
	Unemployed	29	3.75	0.59		
	Private sector employee	51	3.87	0.58		
Consumer Evaluation on the Price	Worker	27	3.92	0.69	1.243	.277
	Public sector officer	56	4.05	0.57		
	Retired	17	4.52	0.54		
	Housewife	226	4.05	0.86		
	Independent business	10	4.10	0.58		
	Student	167	3.97	0.84		
	Unemployed	29	4.08	0.61		
	Private sector employee	51	4.13	0.72		
Consumer Evaluation on the Packaging	Worker	27	3.48	0.95	0.552	.795
	Public sector officer	56	3.27	0.71		
	Retired	17	3.40	0.62		
	Housewife	226	3.36	0.82		
	Independent business	10	3.16	1.02		
	Student	167	3.34	0.75		
	Unemployed	29	3.25	0.69		
	Private sector employee	51	3.47	0.62		
Consumer Evaluation on the Promotion Techniques	Worker	27	3.58	0.79	0.964	.457
	Public sector officer	56	3.55	0.56		
	Retired	17	3.97	0.62		
	Housewife	226	3.63	0.72		
	Independent business	10	3.59	0.79		
	Student	167	3.57	0.67		
	Unemployed	29	3.67	0.45		
	Private sector employee	51	3.67	0.53		

\*p&lt;0.05

There is no statistically significant difference between the evaluations of the female consumers with different occupations on the marketing components of organic cosmetics ( $p>0.05$ ). The t-test results that were carried out to examine the evaluations of the marketing components of organic cosmetics in terms of the knowledge variable of the female consumers are as follows.

**Table 7. The Evaluation of Organic Cosmetics in terms of Knowledge**

Knowledge of organic cosmetics	n	Mean	ss	t	p	
Consumer Evaluation on the Products	Yes	410	3.77	0.68	0.520	.594
	No	173	3.70	0.77		
Consumer Evaluation on the Price	Yes	410	4.04	0.76	0.062	.956

	No	173	4.03	0.85		
Consumer Evaluation on the Packaging	Yes	410	3.39	0.74	1.658	.104
	No	173	3.26	0.81		
Consumer Evaluation on the Promotion Techniques	Yes	410	3.63	0.65	0.982	.438
	No	173	3.56	0.65		

\* $p < 0.05$

There is no statistically significant difference between the evaluations of the female consumers having knowledge and not knowing the marketing components of organic cosmetics ( $p > 0.05$ ). The t-test results that were carried out to examine the evaluations of the marketing components of organic cosmetics in terms of the consumption status of organic cosmetics variable of the female consumers are as follows.

**Table 8. The Evaluation of Organic Cosmetics in terms of Consumption Status**

Consumption Status of Organic Cosmetics		n	Mean	ss	t	p
Consumer Evaluation on the Products	Yes	404	3.73	0.72	-1.592	.112
	No	179	3.83	0.69		
Consumer Evaluation on the Price	Yes	404	4.01	0.80	-1.421	.156
	No	179	4.11	0.77		
Consumer Evaluation on the Packaging	Yes	404	3.36	0.76	-,034	.973
	No	179	3.37	0.79		
Consumer Evaluation on the Promotion Techniques	Yes	404	3.60	0.67	-,899	.369
	No	179	3.66	0.64		

\* $p < 0.05$

Whether the female participants consume organic cosmetics does not cause a statistically significant difference in their evaluation of the marketing components ( $p > 0.05$ ). The t-test results that were carried out to examine the evaluations of the marketing components of organic cosmetics regarding the women finding organic cosmetics economic are as follows.

**Table 9. The Evaluation of Organic Cosmetics in terms of Finding It Economical**

The state of finding organic cosmetics economical		n	Mean	ss	t	p
Consumer Evaluation on the Products	Yes	118	3.79	0.79	0.383	.702
	No	465	3.76	0.68		
Consumer Evaluation on the Price	Yes	118	3.86	0.81	-3.118	.000*
	No	465	4.11	0.75		
Consumer Evaluation on the Packaging	Yes	118	3.48	0.87	1.750	.082
	No	465	3.33	0.73		
Consumer Evaluation on the Promotion Techniques	Yes	118	3.60	0.74	-0.574	.566
	No	465	3.64	0.64		

\* $p < 0.05$

There is no statistically significant difference in evaluating the female consumers finding organic cosmetics economical and the female consumers not finding organic cosmetics economical on the price among the marketing components ( $p < 0.05$ ). Accordingly, the mean score of the women finding organic cosmetics economical is higher than the mean score of the women finding organic cosmetics economical. The results of the t-test that was carried out to examine the evaluations of the marketing components of organic cosmetics in terms of the recommendation by

female consumers to others are as follows.

**Table 10. The Evaluation of Organic Cosmetics in terms of The Status of recommending to Others.**

The Status of recommending Organic Cosmetics to Others		n	Mean	ss	t	p
Consumer Evaluation on the Products	Yes	512	3.83	0.65	5.097	.000*
	No	71	3.38	0.88		
Consumer Evaluation on the Price	Yes	512	4.11	0.74	3.672	.000*
	No	71	3.75	0.98		
Consumer Evaluation on the Packaging	Yes	512	3.42	0.71	4.956	.000*
	No	71	2.95	0.95		
Consumer Evaluation on the Promotion Techniques	Yes	512	3.68	0.62	5.192	.000*
	No	71	3.26	0.75		

\* $p < 0.05$

It was found that the evaluations of the female consumers on the products, prices, package, promotion techniques according to the status of recommending organic cosmetics to others showed statistically significant difference ( $p < 0.05$ ). Accordingly, the participants' mean score recommending the same to others is higher than those who do not recommend. The ANOVA test results that were carried out to examine the evaluations of the marketing components of organic cosmetics in terms of the reasons of the participants to purchase organic cosmetics are as follows.

**Table 11. The Evaluation of Organic Cosmetics in terms of The Reason for Purchasing**

Reason to Purchase Organic Cosmetics		n	Mean	ss	F	p	Multiple Comparison
Consumer Evaluation on the Products	Needs	154	3.61	0.74	4.762	.003*	1<3
	Environment	36	3.64	0.75			
	Health	356	3.85	0.69			
	Other	37	3.73	0.67			
Consumer Evaluation on the Price	Needs	154	3.87	0.85	5.615	.001*	1<3
	Environment	36	4.02	0.60			
	Health	356	4.15	0.75			
	Other	37	3.82	0.93			
Consumer Evaluation on the Packaging	Needs	154	3.35	0.72	0.713	.545	
	Environment	36	3.22	0.59			
	Health	356	3.40	0.77			
	Other	37	3.31	0.96			
Consumer Evaluation on the Promotion Techniques	Needs	154	3.50	0.68	3.181	.024*	1<3
	Environment	36	3.60	0.59			
	Health	356	3.69	0.65			
	Other	37	3.58	0.69			

\* $p < 0.05$

It was determined that the evaluations of the female consumers based on the product, price, promotion techniques according to purchasing organic cosmetics showed statistically significant difference ( $p < 0.05$ ). The mean score of the female consumers purchasing organic cosmetics due to health reasons is higher than the female consumers purchasing organic cosmetics due to needs.

## THE DISCUSSION AND RESULT

The consumer evaluations concerning organic cosmetics are important in determining the current and potential consumers with theoretical and practical significance and understanding the same for the marketing people. The evaluations of the female consumers participating in the research on the marketing components within the frame of their socio-demographic characteristics are stated in this study. It can be said that the consumers aged between 27 and 44 are predominant (48.2%), those are followed by the younger participants (40.1%), and the consumers aged over 45 (11.7%) are less based on the socio-demographical characteristics of the participants. It can be said that there is no difference between the evaluations of the participants on organic cosmetics concerning the product, packaging, and the promotion techniques; however, there is a difference based on the price evaluations and that this difference arises from the fact that the consumers aged 45 and older are more sensitive to price than the consumers aged between 18-26 according to the age variable. It was stated by Essoussi and Zahaf (2008) that the consumers of different age groups had different purchasing motives. It was detected those old consumers act with the health motive Magnusson et al. (2001) however, they consume less Rimal et al. (2005) in their decision to purchase organic products although they have the power to purchase. It was observed that more than half of the participants were married; the price, package, and promotion techniques of organic cosmetics are not different based on the marital status variable; however, the emerging difference showed that married women attributed more importance to their evaluations of the product compared to the single women. It can be said that married women attributed importance to organic cosmetics for themselves and their husbands and children. The level of education of the limited number of participants is low. Storstad and Bjorkhaug (2003) revealed that the consumers purchase organics with a high level of education. It is found that there is no difference between the evaluations of the consumers with different levels of education based on the price. It is observed that the difference in the other components arises from the fact that the consumers with a low level of education make more positive evaluations on the product, packaging, and promotion techniques compared to the consumers with a high level of education. Rimal et al. (2005) presented that the consumers' household income level affected the consumers' organic product consumption positively. Similarly, Turjusen et al. (2001) determined that the consumers purchase more organic food in parallel to the increase in their income. It is observed that the income levels of the majority of the participants are over the level of minimum income in this study. It is detected that there is no difference between their evaluation of the marketing components of organic cosmetics based on their level of income and their occupation according to the findings obtained. It is detected that the majority of the participants (70.3%) know organic cosmetics. It is detected in the study of Ghazali et al. (2017) that a high level of knowledge on organic cosmetics is effective over the repetitive purchasing attitude. However, it is seen that there is no variability based on the knowledge. The majority of the participants tried organic cosmetics; however, no difference was found between their evaluations based on their consumption. The participants who do not find organic cosmetics economic are found as (79.8%). The perception that the price of organic products is higher than the other products due to their costs, and therefore they appeal to the group with a high level of income, is remarkable (Zanoli and Naspetti, 2002). However, it is found that the consumers who do not find the price component economic are more positive than the consumers who find them economical. It can be said that this is the result of the perception of the high price as the high quality (Monreo, 1973). The rate of the participants who recommend organic cosmetics that they previously used or they currently use is detected to be (69.2%). It is concluded that the participants



recommending organic cosmetics to others evaluated the marketing components positively compared to those who do not recommend the same. It can also be said for this study that the consumers are in an intensive sharing concerning the products and services. Onyango et al. (2007) presented those young consumers are more eager to purchase organic products as their interest in environmental issues more intense than old customers. It is seen that the most important reason behind the participants' purchasing organic cosmetics is health, followed by needs, as seen in the study of Hamilton and Hekmat (2018), environment Chan (1999), and special offers, promotions, and other reasons. It can be said that the difference in the participants' evaluations for the product, price, and promotion techniques among the marketing components may arise from the fact that they are more sensitive to health compared to needs. Hughner et al. (2007) presented that the female consumers concerned about their health have a higher intention to purchase organic cosmetic products. Among the hypotheses formed due to the analyses conducted, H<sub>1a</sub>, H<sub>1b</sub>, H<sub>1c</sub>, H<sub>1h</sub>, H<sub>1i</sub>, H<sub>1j</sub> were (accepted), while H<sub>1d</sub>, H<sub>1e</sub>, H<sub>1f</sub>, H<sub>1g</sub> were (declined). This study was prepared to contribute to the marketing literature as it was noticed that few studies concerning organic cosmetic products.

### *Suggestion*

The marketing activities promoting sustainable consumption support the current and future life quality of the current and potential consumers and provide organic products to reach large masses. It was tried to present the necessity for the marketing experts to consider the consumers' evaluation while performing product development, packaging, pricing, and promotion activities. The studies to be conducted in the field will enable understanding the consumer behavior, directing the industry performers, and having a better understanding and use upon the gradual increase in organic consumption. Domestic sales and overseas sales may be increased by first developing the regional recognition of the locomotive products by increasing the awareness for the regional organic products. As the young generation decreases in the west and increases in Turkey, it is stipulated that the cosmetic spending per capita will boom in Turkey shortly (Çomoğlu, 2012: 2). Furthermore, Turkey has a convenient potential for adding plants/plant-based raw materials with the potential to use in the cosmetics field (Ergin ve Kartal, 2016: 13). Therefore it is considered that transition to domestic production in cosmetics can increase the consumer demand and provide the development of the market by planned studies.

### *Limitedness*

This study is prepared to understand whether the participants in Malatya province support the transition to organic cosmetic market and to be a preliminary study for another research that may be conducted. This study does not cover the general consumer trend. It only focuses on the female consumers residing in Malatya province. Studies in the literature show that women show more interest than men in organic products (Thompson, 1998; Yiridoe et al., 2005; Costa et al., 2014). Therefore, this study is limited to female consumers.

## ANNEX- Consumer Evaluation Scale for The Marketing Components of Organic Cosmetics

Size	Article
Consumer Evaluation on the Products	1. Utility value of organic cosmetics is high.
	2. Organic cosmetics are healthier than classical products.
	3. I am happy to use organic cosmetics.
	4. Consuming organic products are more suitable for human health.
	5. Consuming organic cosmetics is safer than consuming classical products.
	6. The most important reason I prefer organic cosmetics is their limited hazardous effects on human health.
	7. Organic cosmetics are more effective than classical products.
	8. More production fields should be provided, and support should be given to organic cosmetics.
	9. Organic cosmetics are of incentive quality compared to classical products.
	10. Organic cosmetics are more satisfying than classical products.
	11. Organic cosmetics have better quality than classical products.
	12. Organic cosmetics cannot be found everywhere, unfortunately.
	13. I cannot have the effect that I wish as there is limited diversity in organic cosmetics.
Consumer Evaluation on Price	14. I think the prices of organic cosmetics are very high.
	15. I cannot always prefer organic cosmetics as their prices are very high.
	16. I think there is a price difference between classical products and organic cosmetics.
	17. I think there should be a price standard for organic cosmetics.
	18. I think that the prices of organic cosmetics should be taken to a reasonable level, and therefore the consumption of organic products should be increased to protect public health and posterity.
	19. I think there is different pricing in each place where organic cosmetics are sold.
	20. I find the prices of organic cosmetics high based on my economic income level.
	21. As organic cosmetics are preferred; sellers mark up the prices of organic products in their favor.
Consumer Evaluation on the Packaging	22. I think the State should support the production of organic cosmetics, and the prices should be maintained at reasonable levels to protect public health and the health of prosperity.
	23. I find the packages of organic cosmetics safe due to their eco-labels.
	24. I think the packages of the classic cosmetics are not healthy.
	25. I find the packages of organic cosmetics more classical and natural.
	26. I think packaging and storage methods of organic cosmetics are not hazardous to nature and the environment.
Consumer Evaluation on the Promotion Techniques	27. I think the packages of classical cosmetics are more attractive compared to organic cosmetics.
	28. I think organic cosmetics should be supported by tv, radio, newspaper, internet, and other communication tools.
	29. I do not think sufficient promotion and advertisement activities are performed for organic cosmetics.
	30. I think the sellers of organic cosmetics use effective sales techniques in order for the consumers to purchase them.
	31. The promotion techniques of organic cosmetics attract my attention to organic products.
	32. I think there are more advertisements for classical products compared to organic cosmetics.
	33. The promotions and advertisements concerning organic cosmetics about health and the environment are highly effective.
	34. I see the promotions encouraging the sales concerning organic cosmetics only in the supermarkets and at the sales points.
	35. I believe that promotion methods such as advertisements etc., are encouraging in organic cosmetics.
	36. The promotions and advertisements for classical products prevent the consumers from tending to organic cosmetics.
	37. I find the promotions and advertisements of organic cosmetics attractive as I am fed up with the promotions and advertisements concerning classical products.

## REFERENCES

- Ahmad, S. N., & Juhdi, N. (2010). Organic food: A study on demographic characteristics and factors influencing purchase intentions among consumers in Klang Valley, Malaysia. *International Journal of Business and Management*, 5(2), 105-118.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2008). *Marketing an Introduction*. 8th Ed., New Jersey: Pearson- Prentice Hall.
- Arslan, M. F. (2004). *Mağazacılıkta Atmosfer*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Batte M., Beaverson J., & Hooker N. (2003). Organic food labels: A customer intercept survey of central Ohio food shoppers. *Report Series: AEDE-RP-0038-03*, 6-10.
- Bayram, N. (2009). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bozga N. A. (2015). The perception of romanian consumer upon organic products' prices. *Procedia Economics and Finance* (27), 323 - 333.
- Cengiz, A. (2011). Organik tarım ürünlerini neden tercih etmeliyiz? 5 Nisan 2020 tarihinde <http://www.tuder.net/index.php> adresinden erişildi.
- Çelik, S. (2013). Kimler, neden organik gıda satın alıyor? Bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (30), 93-108.
- Çomoğlu, T. (2012). Kozmetikler. *Marmara Pharmaceutical Journal*, (16), 1-8.
- Costa, C., García-Lestón, J., Costa, S., Coelho, P., Silva, S., Pingarilho, M., Valdiglesias, V., Mattei, F., Dall'Armi, V., Bonassi, S., Laffon, B., Snawder, J., Teixeira, J.P., (2014). Is organic farming safer to farmers' health? A comparison between organic and traditional farming. *Toxicol. Lett.* 230, 166–176.
- Chan, K. (1999). Market segmentation of green consumers in Hong Kong. *Journal of International Consumer Marketing*, 12 (2), 7- 24.
- Chinnici, G., D'amico, M., & Pecorino, B. (2002). A multivariate statistical analysis on the consumers of organic products. *British Food Journal*, 104(3/4/5), 187-199.
- Ergin, G., & Kartal M. (2016). Bitkisel hammaddelerde kozmetik kalite. *6.Kozmetik Kimyası, Üretimi ve Standardizasyonu Kongresi, İstanbul, 26-28 Şubat 2016*, 13.
- Ersoy Yıldırım, A (2020). Investigation of marketing components affecting the evaluation of female consumers about organic cosmetic products. *Journal of Business Research Turk*, 12(3), 3225-3245.
- Essoussi, L. H., & Zahaf, M. (2008). Decision making process of community organic food consumers: an exploratory study. *Journal of Consumer Marketing*, 25(2), 95-104.
- FİBL & IFOAM (2019). Organics international. *The world of organic agriculture*, Germany.
- Ghazali, E., Soon, P. C., Mutum, D. S., & Nguyen, B. (2017). Health and cosmetics: Investigating consumers' values for buying organic personal care products. *Journal of Retailing and Consumer Services*, (39), 154-163.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R. E. (2006). *Multivariate Data Analysis Publisher*. Pearson Prentice Hall.
- Hamilton, K., & Hekmat, S. (2018). Organic food and university students: a pilot study. *Nutrition & Food Science*, 48(2), 218- 227.
- Hughner, R. S., McDonagh, P., Prothero, A., Shultz, C. J., & Stanton, J. (2007). Who are organic food consumers? A compilation and review of why people purchase organic food?. *Journal of Consumer Behaviour*, (6), 1-17.
- İslamoğlu, A. H. (1999). *Pazarlama Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- İstanbul Sanayi Odası (ISO) (2011). Avrupa Birliğine uyum sürecinde sektör rehberleri: Temizlik ürünleri ve kozmetik sanayii, Avrupa işletmeler ağı, *İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayınları No: 7*.
- Johri, L. M., & Sahasakmontri, K. (1998). Green marketing of cosmetics and toiletries in Thailand. *Journal of Consumer Marketing*, 15(3), 265-281.
- Kaçur, L. L. (2009). Erciyes Üniversitesi İİBF akademik ve idari personeli ile İİBF işletme gündüz ve ikinci öğretim öğrencilerinin organik ürünleri algılamaları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (33), 249-277.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayınevi.

- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57, 1–22.
- Kılıç, S., Duman, O. ve Bektaş, E. (2014). Organik ürünlerin pazarlama stratejileri ve işletmeler üzerinde bir alan araştırması. *Business And Economics Research Journal*, 5(1), 39-65.
- Kim, H., & Chung, J. (2011). Consumer purchase intention for organic personal care products. *Journal of Consumer Marketing*, 28 (1), 40–47.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Marketing Management. 14th edition*. New Jersey: Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Kunst A. (2019). U.S. consumers who prefer to buy natural/organic cosmetics products 2017. 20 Aralık 2019 tarihinde <https://www.statista.com/statistics/713580/cosmetics-natural-organic-product-consumer-preference> adresinden erişildi.
- Kline, R. B. (2005). *Structural Equation Modeling*. Newyork: The Guilford Press.
- Lea, E., & Wosley, T. (2005). Australians organic food beliefs, demographics and values. *British Food Journal*, 107(11), 855- 869.
- Lin, J., Lobo, A., & Leckie, C. (2017). The role of benefits and transparency in shaping consumers' green perceived value, self-brand connection and brand loyalty. *Journal of Retailing Consumer Services*, 35, 133-141.
- Magnusson, M., Arvola A., Hursti, U., & Aberg L. (2001). Attitudes towards organic foods among Swedish consumers. *British Food Journal*, 103 (3), 209-227.
- Merdan, K. (2018). Organik ürün tüketimine etki eden faktörler: Tüketicilerin tutumlarının gümüşhane ölçeğinde belirlenmesi. *International Journal of Disciplines Economic and Administrative Sciences Studies*, (4/8), 174-188.
- Monroe, K. (1990). *Pricing: Making Profitable Decisions. Second Edition*. New York: McGraw- Hill.
- Niessen, J., & Hamm, U. (2008) Identifying the gap between stated and actual buying behaviour on organic products based on consumer panel data. *2nd Conference of the International Society of Organic Agriculture Research ISOFAR*, Modena, Italy, June 18-20.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory. 2d ed*. New York: McGraw-Hill.
- Nguyen P. D, Nguyen V. T., & Vo T. (2019). Key determinants of repurchase intention toward organic cosmetics. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 6(3), 205-214.
- Onurlubaş E., & Öztürk D. (2015). Factors that affect organic product preferences and consumer attitudes. *Turkish Studies International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish*, (10/14), 557-578.
- Onyango, B. M., Hallman, W. K., & Bellows, A. C. (2007). Purchasing organic food in US food systems: A study of attitudes and practice. *British Food Journal*, 109(5), 399-411.
- Organic Trade Association- OTA (2013). U.S. families' beliefs and attitudes study. 5 Eylül 2020 tarihinde <https://ota.com/resources/consumer-attitudes-and-beliefs-study> adresinden erişildi.
- Özdamar, K. (2003). *Modern Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özden, S., Saygılı, M., & Sütütemiz N. (2019). Kozmetik ürünlerin tüketiminde sağlık bilincinin rolü. *11. IBANESS Kongresi, 9-10 Mart 2019, Türkiye, Tekirdağ*, 791-802.
- Özgen, P., & Yeşiloğlu, H. (2015). Organik gıda müşterilerinin tüketim davranışlarının yaşam tarzı değişkeni çerçevesinde incelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (2), 197-215.
- Pearson, D., Henryks, J., & Moffitt, L. (2007). What do buyers really want when they purchase organic foods? An investigation using product attributes. *Journal of Organic Systems*, 2 (1), 1-9.
- Prothero & McDonagh (1992). Producing environmentally acceptable cosmetics? The impact of environmentalism on the United Kingdom cosmetics and toiletries industry. *Journal of Marketing Management* 8(2), 147-166.
- Punch, K. (2005). *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar. 1. Baskı*. Ankara: Siyasal Yayınevi.
- Rimal, P., Arbindra., Moon, W., & Balasubramanian, S. (2005). Agro-biotechnology and organic food purchase in the United Kingdom. *British Food Journal*, 107(2), 84-97.
- Robinson, J. P., Shaver, P. R., & Wrightsman, L. S. (Eds.) (1991). *Measures of social psychological attitudes, Vol. 1. Measures of personality and social psychological attitudes*. Academic Press.

- Sabanoğlu, T. (2020). Shampoo manufacture: sales value in the United Kingdom 2010-2019. 15 Mayıs 2020 tarihinde <https://www.statista.com/statistics/331780/shampoos-sales-value-in-the-united-kingdom-uk/> (Erişim adresinden erişildi).
- Salter, E. (2005). World Wildlife Conservation Association. 20 Mayıs 2020 tarihinde <https://www.worldwildlife.org/initiatives/wildlife-conservation> adresinden erişildi.
- Sarıkaya, N. (2007). Organik ürün tüketimini etkileyen faktörler ve tutumlar üzerine bir saha çalışması. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(7), 110-125.
- Santos, B., Correa, M., & Chorilli, M. (2015). Sustainability, natural and organic cosmetics: Consumer, products, efficacy, toxicology and regulatory considerations. *Brazilian Journal of Pharmaceutical Science*, 51(1), 17-26.
- Scott, L., & Vigar-Ellis, D., (2014). Consumer understanding, perceptions and behaviours with regard to environmentally friendly packaging in a developing nation. *International Journal of Consumer Studies*, 38 (6), 642-649.
- Shahbandeh M. (2020). Global natural and organic beauty market share 2019, by product. 12 Mayıs 2020 tarihinde <https://www.statista.com/statistics/802431/natural-organic-beauty-market-share-global-by> adresinden erişildi.
- Shahbandeh M. (2020), U.S. household expenditure on cosmetics, perfume and bath products 2007-2018. 4 Mart 2020 tarihinde <https://www.statista.com/statistics/304996/us-expenditure-on-cosmetics-perfume-and-bath-preparation/> adresinden erişildi.
- Süer, İ. (2014). *Pazarlama İlkeleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Storstad, O., & Bjorkhaug, H. (2003). Foundations of production and consumption of organic food in Norway: Common attitudes among farmers and consumers. *Agriculture And Human Values*, 20, 151- 163.
- Tavşancıl, E. (2005). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tek, Ö. B (1999). *Pazarlama ilkeleri-Global yönetsel yaklaşım, Türkiye uygulamaları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Turjusen, H., Lieblein G., Wandel, M., & Francis, C. (2001). Food system orientation and quality perception among consumers and producer of organic food in Hedmark Country. *Food Quality And Preferences*, 12, 207- 216.
- Thompson, P. (1993). Quantitative reasoning, complexity and additive structures. *Educational Studies in Mathematics*, 25(3), 165-208.
- Wier, M., Calverley, C. (2002). Market potential for organic foods in Europe. *British Food Journal*, 104, 45-62.
- Wier, M., Jensen, O. K., Andersen, L. M., & Millock, K. (2008). The character of demand in mature organic food markets: Great Britain and Denmark compared. *Food Policy Journal*, 33 (5), 406- 421.
- Yiridoe, E., Ankomah, S., & Martin, R. (2005). Comparison of Consumer Perceptions and Preference Toward Organic Versus Conventionally Produced Foods: A Review and Update of the Literature. *Renewable Agriculture and Food Systems*, 20 (04), 193 - 205.
- Zanoli, R., & Naspetti, S. (2002). Consumer motivations in the purchase of organic food: a means-end approach. *British Food Journal*, 104(8), 643- 653.

*Araştırma Makalesi / Research Article*DOI: <http://dx.doi.org/10.29064/ijma.984033>

## Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi\*

Beyza Erdem Balcı<sup>1</sup>, Elif Özge Erbay<sup>2</sup><sup>1</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Aydın University, İstanbul, Türkiye / beyzabalcı@stu.aydin.edu.tr.<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul, Türkiye / eliferbay@aydin.edu.tr.

**Özet:** Bu araştırmanın temel amacı dönüştürücü liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi perakende sektörü çalışanları bağlamında incelemektir. Bu amaç doğrultusunda kolayda örnekleme yöntemi ile 407 kişiden veri elde edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda dönüştürücü lider davranışlarının örgütsel çeviklik ile aralarında pozitif yönlü ilişki olduğu saptanmıştır. Literatüre bakıldığında liderlik kavramına dair pek çok çalışmaya rastlanmakta, örgütsel çeviklik faaliyetlerine ilişkin çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda sürekli değişen iş dünyasında örgütlerin ihtiyacı olan çevik yaklaşımın gerçekleştirilmesi için dönüştürücü liderlik özellikleri ile ilişkili olabileceği düşünülmüş ve buradan hareketle bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması amaçlanmıştır. Bu bağlamda, bu çalışma ile çevik bir yapıya geçmeyi planlayan örgütlere de yapılanma süreçlerine dair önerilerle katkı sağlanabileceği düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Çeviklik, Değişim.

**JEL Sınıflandırması:** D23, L20, J24, M10

**ORCID<sup>1</sup>:** 0000-0002-3373-6634 / **ORCID<sup>2</sup>:** 0000-0001-7927-0596

**Başvuru Tarihi:** 18.08.2021

**Kabul Tarihi:** 20.09.2021

**Bu Makaleye Atıf İçin:** Balcı, B. E., & Erbay, E. Ö. (2021). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 91-102.

## The Impact of Transformational Leadership on Organizational Agility

Beyza Erdem Balcı<sup>1</sup>, Elif Özge Erbay<sup>2</sup><sup>1</sup> Master's Students, İstanbul Aydın University, İstanbul, Turkey / beyzabalcı@stu.aydin.edu.tr.<sup>2</sup> Asst. Prof., İstanbul Aydın University, İstanbul, Turkey / eliferbay@aydin.edu.tr.

**Abstract:** The main purpose of this research is to examine the relationship between transformational leadership and organizational agility in the context of retail employees. For this purpose, data were collected from 407 individuals using a convenient sampling method. As a result of the analysis, it was found that there is a positive relationship between transformational leadership behavior and organizational agility. During the literature review, it was found that there are studies on the concept of leadership, while the studies on organizational agility are quite limited. In this context, agile approach required by the organizations in the ever-changing business world, it is believed that transformational leadership characteristics can help these organizations and this study will contribute to the literature. In this context, it is believed that this study, which also provides suggestions on how to structure processes, can contribute to the organizations that are planning to transition to an agile structure.

**Keywords:** Transformational Leadership, Organizational Agility, Change.

**JEL Classification:** D23, L20, J24, M10

**ORCID<sup>1</sup>:** 0000-0002-3373-6634 / **ORCID<sup>2</sup>:** 0000-0001-7927-0596

**Received Date:** 18.08.2021

**Accepted Date:** 20.09.2021

**How to Cite this Article:** Balcı, B. E., & Erbay, E. Ö. (2021). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 91-102.

\* Bu makale, birinci yazarın "Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi" konulu yüksek lisans tezinden türetilmiştir.



## GİRİŞ

Liderlik, çeşitli disiplinlerde yürütülen pek çok araştırmada araştırmacıların dikkatini çekmiş ve çekmeye devam etmektedir Stogdill'in (1974) vurguladığı gibi liderlik kavramını tanımlamaya çalışan insan sayısı kadar çok farklı tanımları mevcuttur (Northouse, 2013). Moore 1927 yılında yapılan liderlik konulu bir konferansta liderlik tanımını, "liderin saygı, itaat, iş birliği ve sadakat konularında yönlendirme ve harekete geçme isteğini etkileme yeteneği" olarak yapmıştır (Moore,1927). Yaygın bir tanımla liderlik, diğerlerini ortak bir amaca doğru etkileyebilen kişilerin davranışı olarak tasvir edilmiştir (Seeman, 1960). Pearce ve Conger (2002) liderliği takipçileri ile aralarındaki karşılıklı etki olarak tanımlar. Liderliğin takipçileri ile liderin arasında kurduğu bir ilişki olduğu ifadesine de rastlanmaktadır (Kouzes, 2007). Schein (1992) liderliği çalışanların değişime yönelik tutumlarını, motivasyonlarını olumlu yönde etkileyerek belirlenmiş hedefe ulaşmada organize olarak ilerleyebilme becerisi olarak tanımlamaktadır.

Liderlik, liderlerin planladığı gerçek değişimi beraberinde getirir (Burns, 1978). Literatürde değişimle ilgili birçok liderlik stili ilişkilendirilmiştir, ancak değişimi en çok etkileyen liderlik stiline dönüştürücü liderlik olduğu belirtilmektedir (Tang, 2019). Dönüştürücü liderlik, bireysel ve sosyal sistemlerde değişime neden olan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik tarzında, lider, gerekli değişimi tanımlamak için astlarla birlikte çalışır, değişime rehberlik etmek için ilham verir ve bir vizyon yaratır (Tang, 2019). Dönüştürücü lider, örgütün olgunluğa ulaşmasını, hedef belirlemesini sağlayarak; operasyon verimliliğini ve üretkenliği artırmasına yardımcı olacak uygulamaları kurar ve standartlaştırır (Hussain vd., 2017). Bir örgütün değişim sürecinde ihtiyaç duyulan liderlik tarzı olan dönüştürücü liderlik kavramı ilk olarak 1973 yılında Downton tarafından ortaya atılmış ve sonrasında daha da geliştirilmiş hali Burns tarafından 1978 yılında tanıtılmıştır. Burns (1978) dönüştürücü liderliği, liderlerin ve astlarının birbirlerini daha yüksek ahlak ve motivasyon seviyelerine yükselttiği bir süreç olarak tanımlamıştır. Daha sonra Bernard M. Bass tarafından dönüştürücü liderlik kavramını daha da geliştirilmiştir (Tang, 2019). Bass'ın dönüştürücü liderlik yaklaşımına göre liderden ziyade takipçilerin ihtiyaçlarına önem vermek yer almaktadır. Ayrıca Bass dönüştürücü liderlik kavramında duygusal ögelere ve karizmanın kaynaklarına daha fazla dikkat çekmiş, dönüştürücü liderlikte karizmanın gerekli olduğunu ancak yeterli olmadığını ileri sürerek önceki çalışmaları genişletmiştir (Yammarino, 1995). Bass ve Avolio (1993) şu üç özelliğe sahip dönüştürücü liderin takipçileri tarafından beklenenden daha fazlasını yapmaları konusunda motive ettiğini belirtmiştir:

- 1) belirlenmiş ve ideal amaçlarla ilişkili takipçilerin bilinç düzeyini artırmak,
- 2) takipçilerin kendi öz menfaatlerinin ötesine geçerek örgüt ve ekibin faydasını düşünmek,
- 3) takipçileri daha yüksek seviye ihtiyaçları ve gereksinimleri irdelemeye teşvik etmek (Northouse, 2013).

XXI. yüzyıl hemen hemen her alanda hızlı bir değişimin yaşandığı bir dönem olarak görülmektedir. Teknoloji, bilgi, yöntemler ve sistemler sürekli bir değişim içindedir. Örgütler ise bu değişime uyum sağlayabilmek ve ayakta kalabilmek için yeni yetenekleri ve nitelikleri organizasyonlarına dahil etmek durumundadır. Örgütlerin hızlı olması, değişime cevap vermesi, esnek ve sürekli öğrenen yapılar haline gelmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir. Özellikle son on yılda, öngörülemeyen ve kontrol edilemeyen özellikleri gereği değişimle başa çıkabilmek için bir yaklaşım olarak çeviklik büyük ilgi görmektedir (Kautz vd., 2014). Çeviklik çok farklı alanlardan çok farklı işler yapan kişiler tarafından da tercih edilmektedir ve çevik olmak için çabalamaktadırlar. Opera sanatçısı, atlet, bir ordunun generali, dansöz, profesyonel golfçü, ağır boksör, açık deniz denizcisi, ticari pilot, üst düzey bankacı ve hatta federal politikacı bu örneklerden bazılarıdır ve çevik olmak için çabalamaktadırlar. Görüldüğü üzere çeviklik farklı

mesleklerde bir gereklilik olmakla birlikte iş dünyasının her alanında hayati ve stratejik bir rol oynamaktadır. Çeviklik, değişikliklere hızlı adaptasyonu kolaylaştırır (Unhelkar, 2013).

2000'lerin başında, çeviklik kavramı, "hızla değişen koşulları öngörme ve bunlara yanıt verme" ve "karmaşık, birbirine bağlı ilişkileri etkin bir şekilde yönetme" yeteneği anlamına gelecek şekilde genişlemiştir. Hızla artan karmaşıklık ve küresel ekonomideki değişim hızı, hizmet firmaları, devlet kurumları ve kar amacı gütmeyen kuruluşlar da dahil olmak üzere tüm organizasyonların ve bunların içindeki ekiplerin daha yüksek düzeyde çeviklik geliştirmesini zorunlu kılmıştır (Changewise, 2019).

Genel olarak çeviklik, belirsizliğin olduğu durumlarda ve yerlerde örgütlerin büyüebilmeleri ve sürdürülebilir olmaları için hayatta kalma yöntemidir. Örgütler değişimi yakalamak ve çok daha önemlisi yeniliklere öncü olmak için organizasyon yapısını çevik yapılara dönüştürmelidirler (Candan vd., 2017). Bu dönüşüm sürecinde örgüt liderinin liderlik tutumları büyük önem taşımaktadır. Liderlerin örgüt içindeki yapılanmada çalışan davranışlarından örgütün içinde bulunduğu konuma kadar tüm değişkenlere büyük tesirinin olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu bağlamda dönüştürücü liderlik, son yıllarda araştırma konusu olan ve en çok dikkat çeken liderlik tutumlarının başında gelmektedir.

Dönüştürücü liderlerin birincil amacı, organizasyonun mevcut yapısını değiştirmek ve hem bireyler hem de bütün olarak organizasyon için farklı fırsatlar içeren yeni bir vizyona inanmaları için çalışanlara ilham vermektir (Tucker vd., 2004). Günümüz dünyasında liderin rolü değişmiştir. Otokratik ve otoriter liderler hala var olsalar da, artık örnek model olarak alınmamaktadır. Liderlerden, takipçilerini dinlemeleri, onların ihtiyaçlarına ve endişelerine yanıt vermeleri ve onları karar alma sürecine dahil etmeleri beklenmektedir. Mentorluk, koçluk, yetkilendirme, geliştirme, destekleme ve özen gösterme sadece beklenen lider davranışları değil, aynı zamanda günümüzün etkili lideri için de gerekli davranışlardır (Bass ve Riggio, 2006). Dolayısıyla bu çalışmada, çevik yapıya geçmede dönüştürücü lider davranışlarının etkileri incelenmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Dönüştürücü Liderlik

Liderler hakkında çok şey bilinip, liderlik hakkında çok az şey bilinmektedir. Liderlik, yeryüzünde en çok gözlemlenen ve en az anlaşılan olgulardan biridir (Burns, 1978). İlk liderlik çalışması Kurt Lewin önderliğinde, Ronald Lippitt ve Ralph K. White araştırmacılarının da desteğiyle 1938'de Iowa Üniversitesi'nde yürütülmüştür. Lewin, bilişsel kuramcılar arasında önemli bir yere sahiptir ve grup dinamikleri çalışmalarının duayeni olarak bilinmektedir (Billig, 2014). Freud (1921), en etkili liderlerin bir fikre büyük inançlarının olduğunu ve bunu öncelikle insanların duygularına hitap edecek şekilde ifade edebildiklerini vurgulamıştır. Katz ve Kahn (1965) liderliği, örgütün rutin direktiflerine mekanik olarak uyumun ötesinde, daha etkili bir yaklaşım olarak tanımlamıştır. Mumford (1986), liderliği bazı önemli durumlar için ne tür bir aksiyon alınacağına dair isteğe bağlı bir davranış biçimi olarak tanımlar (Yukl 2013). Jacobs ve Jaques (1990), liderliğin yapılması gerekenler hakkında bilgi alışverişi içerdiğini belirtmiştir. Liderlik, çaba sarf edilmiş durumsal bir baskının ötesinde sosyal etkiyi yansıtan faaliyetleri ifade eder (Yukl, 2013).

Liderin rolü çok yönlüdür, çünkü kişi başkalarını ikna edebilmeli, karar verebilmeli, çatışmaları çözebilmeli ve kendini etkili bir şekilde düzenlemelidir (Ciulla, 2008). Bu ihtiyaçlar liderliğin farklı özelliklerine de ihtiyacı doğurmuş ve bu ihtiyaç liderlik modeli çalışmalarına yön vermiştir. Max Weber'in karizmatik liderlik teorisini baz

olarak lider ve yönetici arasındaki farkları sergileyen çalışması ile siyaset bilimcisi James McGregor Burns dönüştürücü liderlik kavramını, kavramı ilk kez 1973 yılında ortaya atan J.V.Downtown sonrasında daha da bilinir kılmıştır (Alimo-Metcalf ve Alban-Metcalf, 2001). 1990'lı yıllardan itibaren örgütler için zorluğun dönüşümsel değişim gerçekleştirme süreci içerisinde çalışan motivasyonu ve bağlılığın da gerekliliği ve bunların nasıl yapılacağı sorusu, dönüştürücü liderlik kavramının evrimini inceleyen Conger (1999) tarafından da ele alınmıştır.

Dönüştürücü liderler, takipçilerinin tam potansiyelini geliştirmek için çalışırlar ve sadece güçlü yönlerini ortaya çıkarırlar, liderlik gelişimini hızlandırmanın daha odaklı bir yoludur (Avolio, 2005).

Dönüştürücü liderlik dört boyutta kavramsallaştırılmıştır, karizma (idealleştirilmiş etki olarak yeniden adlandırıldı), ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireyselleştirilmiş önem. “Karizma”, liderlerin güç ve güven sergileme, saygı kazanma ve güçlü bir amaç duygusuna sahip olma yetenekleridir. Takipçilerin dönüştürücü davranışlar sonucu algısıdır (Bass, 1990). “İlham veren motivasyon”, etkileyici ve ikna edici bir iletişim tarzı ile coşku, iyimserlik ve güven göstererek takipçilere ilham vermektedir. “Düşünsel uyarım” varsayımları sorgulayarak, sorunları yeniden çerçeveledirerek ve eski durumlara yeni yollarla yaklaşarak yenilikçi ve yaratıcı olmaya yönelik takipçi çabasını teşvik etmek olarak tanımlanır. “Bireyselleştirilmiş önem”, liderin takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarına ne kadar önem verdiği, çalışanlarının yetkinlikleri ile uyumlu ve hatta becerilerini daha da geliştirebilecekleri görev dağılımı yapması, takipçilerini inisiyatif alabilmesi için desteklemesi, sorumluluk vermesi ve temelde bir mentor gibi davranması özelliklerini kapsamaktadır (Bass, 1990; Bass ve Avolio, 1993; Suryani vd., 2012).

## 2.2. Örgütsel Çeviklik

Örgütsel çeviklik son yıllarda önem kazanarak şirketlerin hayatta kalabilmeleri konusunda büyük bir etkiye sahip olmaktadır. Örgütsel çeviklik kavramı 1990'lı yıllarda üretim alanında kullanılmaya başlanmış ve sonraki yıllarda diğer alanlarda da kendini göstermiştir (Huang, 1999). Örgütsel çeviklik kavramı en genel haliyle kolay ve hızlı hareket etme kabiliyeti olarak ifade edilmektedir (Breu vd., 2001). Çeviklik, bir organizasyonun iç ve dış çevresindeki fırsat, tehdit veya her ikisinin birleşimi olan değişiklikleri görebilme, sezinleme ve odaklı bir şekilde süreç ve stratejilerini yeniden düzenlemeye geçerek duruma hızlı cevap verebilme becerisidir (Gangurly vd., 2009).

Çevik bir örgüt, rutin bir mesele olarak değişimle ilgilenmektedir (Goldman vd., 1994). Çeviklik beklenmeyen durumlar karşısında örgütün sistemlerini, teknolojisini, tesislerini ve personelini yeniden yapılandırılması ve şekillendirilmesi ile sağlanan adaptasyon yeteneğidir. Bir durumdan başka bir duruma geçişten öte, toplamda bir değişiklik ve işbirliğini kapsamaktadır (Arslan, 2007). Örgütsel çeviklik kavramı, temelde değişimlere reaksiyon verebilen çevik üretimle, değişimleri fırsata çevirebilme şeklinde ifade edilmektedir (Banihashemi ve Dahmardeh, 2010). Örgütsel çeviklik, örgütün performans kaynaklarının avantajlarını kullanarak değişikliklere hızlı, etkin ve sürekli bir şekilde uyum sağlayabilme potansiyeli ve adapte olma yeteneğidir (Olbert vd., 2017).

Literatürde farklı araştırmacılar tarafından bazı görüş ayrılıkları olsa da genel anlamda örgütsel çevikliğin yetenekleri dört boyut olarak kabul görülmektedir. Kavramın modellenmesi ve ölçümü çalışmalarına ilk olarak 1999 yılında Sharifi ve Zhang başlamışlardır (Akkaya ve Tabak, 2018). Ardından, diğer araştırmacılar (Crocitto ve Youssef, 2003; Lin vd., 2006; Mohammad vd., 2015; Nejatian vd., 2013; Sharifi vd., 2001; Sharifi ve Zhang,

2001) örgütsel çevikliğin şirketler tarafından etkin hale getirilebilmesi için cevap verme, yetkinlik, esneklik ve hız olmak üzere dört temel yeteneğin gerekliliğini belirtmişlerdir. Örgütsel çevikliğin alt boyutları olan cevap verme, hız, yetkinlik ve esneklik yetkinlikleri sürdürülebilirliğinin yanı sıra, şirketlerin rekabet üstünlüğü kazanabilmeleri, karlılık durumlarını arttırabilmelerine de katkı sağlamaktadır (Akkaya ve Tabak, 2018).

### 3. YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı, dönüştürücü liderlik özelliklerinin örgütsel çeviklik üzerinde yordayıcı etkisinin olup olmadığını tespit edilmesidir. Bu çalışmada tarama modellerinden olan, nedensel tarama modeli kullanılmıştır.

Çalışma kapsamında öne sürülen araştırma hipotezi şöyledir:

*H<sub>1</sub>: Dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde yordayıcı etkisi vardır.*

#### 3.1. Evren ve Örneklem

Bu çalışmanın araştırma evrenini İstanbul'da perakende alanında faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli şirket çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini kolayda örneklem yöntemi ile seçilen, İstanbul'da perakende sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin farklı departmanlarında ve farklı pozisyonlarında görev alan beyaz yakalı çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini araştırmaya gönüllü olarak katılan 407 kişi oluşturmuştur. Değişkenlerin ölçümü için kullanılan ölçekler, İnternet üzerindeki bir anket uygulama platformu kanalıyla çalışanlara Online olarak gönderilmiştir.

Araştırmaya dâhil olan çalışanların 198'i kadın ve 209'u erkektir. Çalışanların, %9,6'sının 30 yaş ve altı, %15,5'inin 31-35 yaşlarında, %21,1'inin 36-40 yaşlarında ve %53,8'inin 41 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir. %14,7'sinin lise, %11,3'ünün ön lisans, %44,5'inin lisans ve %29,5'i lisansüstü (yüksek lisans/ doktora) mezundur. 166 katılımcı 5 yıl ve daha az süredir, 89 katılımcı 6-10 yıl arası, 62 katılımcı 11-15 yıl arası ve 90 katılımcı ise 15 yıl ve daha uzun süredir çalıştıklarını belirtmiştir.

#### 3.2. Veri Toplama Araçları

Veri toplama yöntemi olarak 3 bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Birinci anket katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, şu anda çalıştıkları işyerindeki toplam süre ile şu anda çalıştıkları yöneticisi ile çalışma süresi ve pozisyonlarına ait sorulara verdikleri bilgilerinden oluşan 6 maddelik bir bilgi formudur. İkinci bölümde Dönmez (2014) tarafından geliştirilen güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .98$  olarak tespit edilen 4 alt boyuttan ("ilham verici motivasyon", "düşünsel uyarım", "bireyselleştirilmiş önem" ve "babacanlık") ve 26 maddeden oluşan Dönüşümcü Liderlik Stili Ölçeğidir. Üçüncü bölümde ise Zhang ve Sharifi (2000) tarafından geliştirilen, Akkaya ve Tabak (2018) tarafından da Türkçeye uyarlanan ve güvenilirlik katsayısı  $\alpha = .92$  olarak tespit edilmiş Örgütsel Çeviklik Ölçeği yer almaktadır. Ölçek "yetkinlik", "esneklik", "cevap verme" ve "hız" olmak üzere 4 alt boyuttan ve 17 maddeden oluşmaktadır.

## 4. BULGULAR

### 4.1. Değişkenlere Yönelik Bulgular

#### 4.1.1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

Ölçek sonucu elde edilen verilerin normallik analizleri için çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiş (Bkz. Tablo 1); veriler +2 ile -2 arasında değiştiğinden (Kline, 2011) verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, yapılan güvenilirlik analizleri neticesinde ölçeğin Cronbach Alpha değerinin ( $\alpha = .98$ ) olduğu ve alt boyutlarının ise .93

ile .98 arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre ölçek alpha katsayıları .70 ile .99 arasında olduğundan güvenilir bulunmuştur (Tavakol ve Dennick, 2011).

**Tablo 1. Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Dair Bulgular**

	Ort±SS	Min-Max (Medyan)	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach's Alpha
<b>Dönüştürücü Liderlik Ölçeği</b>					<b>0.98</b>
İlham Verici Motivasyon	3.60±1.09	1-5 (4)	-0.650	-0.376	<b>0.93</b>
Düşünsel Uyarım	3.61±1.08	1-5 (3.86)	-0.680	0.320	<b>0.95</b>
Bireyselleştirilmiş Önem	3.62±1	1-5 (3.71)	-0.562	-0.314	<b>0.93</b>
Babacanlık	3.70±1.06	1-5 (3.86)	-0.718	-0.151	<b>0.94</b>

#### 4.1.2. Örgütsel Çeviklik Ölçeği

Çalışma kapsamında kullanılan Örgütsel Çeviklik Ölçeğine dair KMO testi sonuçlarına göre ölçeğin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO=.951). Ölçek sonucu elde edilen verilerin normallik analizleri için çarpıklık ve basıklık değerleri kontrol edilmiş (Bkz. Tablo 2); veriler +2 ile -2 arasında değiştiğinden (Kline, 2011) verilerin normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca, yapılan güvenilirlik analizleri neticesinde ölçeğin Cronbach alpha değerinin ( $\alpha=.96$ ) olduğu ve alt boyutlarının ise .84 ile .90 arasında değiştiği görülmektedir. Buna göre ölçek alpha katsayıları .70 ile .99 arasında olduğundan güvenilir bulunmuştur (Tavakol ve Dennick, 2011).

**Tablo 2. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Dair Bulgular**

	Ort±SS	Min-Max (Medyan)	Çarpıklık	Basıklık	Cronbach's Alpha
<b>Örgütsel Çeviklik Ölçeği</b>					<b>0.96</b>
Cevap Verme	3.83±0.95	1-5 (4)	-0.560	-0.276	<b>0.88</b>
Hız	3.77±0.94	1-5 (4)	-0.646	0.211	<b>0.90</b>
Esneklik	3.70±1	1-5 (4)	-0.603	-0.074	<b>0.84</b>
Yetkinlik	3.84±0.81	1.38-5 (3.88)	-0.446	-0.325	<b>0.90</b>

#### 4.2. Hipotez Testleri

Dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerine yordayıcı etkisinin test edilmesi öncesinde, regresyon analizi ön koşulu olarak değişkenler arasındaki ilişkilere bakılmıştır (Bkz. Tablo 3). Buna göre; örgütsel çeviklik ile dönüştürücü liderlik arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.745$ ;  $p<0.01$ ). Örgütsel çevikliğin dönüştürücü liderlik alt boyutları ile aralarındaki ilişkiye bakıldığında ise; ilham verici motivasyon ile pozitif yönlü ( $r=0.692$ ;  $p<0.01$ ); düşünsel uyarım ile pozitif yönlü ( $r=0.652$ ;  $p<0.01$ ) ve bireyselleştirilmiş önem ile de yine pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir ( $r=0.678$ ;  $p<0.01$ ). Ayrıca, örgütsel çeviklik ile dönüştürücü liderliğin babacanlık boyutunun da pozitif yönlü ilişkili olduğu ( $r=0.648$ ,  $p<0.01$ ) tespit edilmiştir.

**Tablo 3. Ölçek Alt Boyutlarının Birbiri Arasındaki İlişki**

	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1.Örgütsel Çeviklik</b>	0.875**	0.816**	0.789**	0.890**	0.745**	0.692**	0.652**	0.678**	0.648**
2.Cevap verme	1	0.804**	0.772**	0.820**	0.644**	0.594**	0.556**	0.596**	0.569**
3.Hız		1	0.675**	0.728**	0.592**	0.510**	0.507**	0.540**	0.500**

4.Esneklik	1	0.752**	0.606**	0.533**	0.522**	0.553**	0.540**
5.Yetkinlik		1	0.672**	0.607**	0.566**	0.602**	0.568
<b>6.Dönüştürücü Liderlik</b>			1	0.889**	0.901**	0.903**	0.888**
7.İlham verici motivasyon				1	0.910**	0.923**	0.878**
8.Düşünsel uyarım					1	0.928**	0.907**
9.Bireyselleştirilmiş önem						1	0.897**
10. Babacanlık							1

Araştırma kapsamında öne sürülen “Dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde yordayıcı etkisi vardır” hipotezinin testi için gerçekleştirilen regresyon analizinde; bağımsız değişken olarak ele alınan “dönüştürücü liderliğin” bağımlı değişken olarak ele alınan “örgütsel çeviklik” üzerindeki açıklayıcılığı anlamlı bulunmuştur ( $B=0.614$ ,  $p<0.01$ ; Adjusted  $R^2$ : 0.502) (Bkz. Tablo 4). Başka bir ifade ile, dönüştürücü liderliğin örgütsel çevikliği anlamlı şekilde yordadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 4. Regresyon Analizi**

Katsayı	B	S.H.	t	P
Sabit	1.498	0.114	13.177	0.001**
Dönüştürücü Liderlik	0.614	0.030	20.259	0.001**

\*\* $p<0,01$

Dönüştürücü liderliğin hangi alt boyutunun örgütsel çevikliğe dair algıyı daha fazla açıkladığını görmek için hiyerarşik regresyon analizi de yapılmıştır (Bkz. Tablo 5). Buna göre; ilham verici motivasyon alt boyutunun örgütsel çevikliğin %57'sini açıklayarak, diğer alt boyutlardan daha fazla açıklama gücüne sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5. Dönüştürücü Liderlik Alt Boyutlarının Örgütsel Çevikliğe Etkisi – Model Özeti**

Model	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	Standart Hata
1	0.752 <sup>a</sup>	0.566	0.565	0.54888
2	0.782 <sup>b</sup>	0.611	0.609	0.52004
3	0.783 <sup>c</sup>	0.614	0.611	0.51909
4	0.792 <sup>d</sup>	0.628	0.624	0.51006

a. Tahmin ediciler: (Sabit), İlham verici motivasyon

b. Tahmin ediciler: (Sabit), İlham verici motivasyon, Bireyselleştirilmiş önem

c. Tahmin ediciler: (Sabit), İlham verici motivasyon Bireyselleştirilmiş önem, düşünsel uyarım

d. Tahmin ediciler: (Sabit İlham verici motivasyon Bireyselleştirilmiş önem, düşünsel uyarım, Babacanlık

f. Bağımlı Değişken: Örgütsel Çeviklik



## SONUÇ VE TARTIŞMA

Örgütlerin çevik bir yapıya sahip olmaları son zamanlarda kurumların kazanması gereken en önemli özelliklerdendir. Günümüzün hızla değişen ve rekabetin yoğun olduğu ortamında, örgütlerin çevik olmaları, belirli özelliklere sahip olmayı gerektirmektedir. Örgütlerin çevik yapıya geçişlerinde ve bu yapıyı sürdürülebilir kılmayı amaçlayan süreçlerin yerine getirilmesinde dönüştürücü liderler çok büyük bir öneme sahiptir. Dönüştürücü liderlerin ilham verici motivasyon, düşünsel uyarım, bireyselleştirilmiş önem ve babacanlık gibi özellikleri örgütlerin çeviklik yapısında etkili bir rol oynamaktadır. Kısmen yeni bir kavramsal model olmasına rağmen dönüştürücü liderlik kavramını erken liderlik kavramı düşüncelerinden ve modellerinden ayırmaktadır. Bass (1990), dönüştürücü liderlik modelinin değişim süreçlerinde liderlik kavramını tanımlayan bütünün en büyük parçasını oluşturduğunu ifade etmektedir (Humphreys ve Einstein, 2003).

Bu çalışmanın temel odak noktası, hızlı değişen çalışma koşullarına uyumlaşabilmek için örgütlerin çevik olabilmesi adına cevap verme, hız, esneklik ve yetkinlik yeteneklerine sahip olmada dönüştürücü liderin rolünün etkisini ortaya koymaktır. Bu çalışma kapsamında dönüştürücü liderlik modelinin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, dönüştürücü liderliğin örgütsel çevikliği anlamlı bir şekilde yordadığı görülmüştür. Dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik alt boyutlarından; cevap verme, hız, esneklik ve yetkinlik ile pozitif yönlü ilişkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bass ve Riggio (2006) dönüştürücü liderliğin etkisinin, belirsizlik zamanlarında başarılı olmak için ilham almak ve yetkilendirilmek isteyen ekip çalışanlarına sağladığı motivasyon ve ekibin gelişimine verdiği önemden kaynaklandığını savunmuşlardır. Bu bağlamda, dönüştürücü lider özelliklerine sahip bir yönetici ile çalışan ekip üyeleri ise aldığı yetki, ilham ve kurduğu ilişki ile daha hızlı, daha esnek, daha yetkin ve sosyal ve çevresel konulara, koşullara cevap verebilen bir tutum sergileyebildikleri düşünülmektedir.

Araştırmamızın bu sonucunu destekleyen ulusal ve uluslararası çalışmalar mevcuttur. Akkaya ve Tabak (2020) yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderliğin örgütsel çevikliği pozitif etkilediği sonucuna varmıştır. Ayrıca Akkaya (2020) liderlik tarzlarının gözden geçirildiği çalışmada dönüştürücü liderlik tarzının örgütlerin dinamik yeteneklerini dolaylı veya doğrudan etkileyerek artırabileceği sonucuna varmıştır. Ahmadyan ve Azizi (2020) örgütsel çeviklik üzerine dönüştürücü liderliğin olumlu ve anlamlı bir sonucu olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu noktada dönüştürücü liderlik yetkinliklerinden hangisinin çalışanların örgütsel çevikliğe dair daha fazla açıklayıcı olduğunu görmek üzere de araştırmalar yapılmıştır. Bu analizler sonucunda özellikle ilham verici motivasyon yetkinliğinin, çalışanların örgütsel çevikliğe dair algılarını daha fazla yordadığı görülmüştür. Benzer sonuca Veiseh vd. (2014)'nin enerji sektörü kapsamında yaptığı çalışmada da rastlanmıştır. Bass ve Riggio (2006) dönüştürücü liderliğin ilham verici motivasyon boyutunun, hedeflenen gelecek duruma dair bir vizyon sağladığına, ortak hedefleri açıkça iletmesine ve takım ruhu, coşku ve iyimserlik yoluyla takipçilere ilham verdiğine vurgu yapmaktadır. İlham verici motivasyonun yapısı, örgütsel çevikliğin kavramsal çerçevesi ile oldukça ilişkilidir. Çeviklik organizasyonlardaki liderler, gelecekteki başarı için ortak bir vizyon oluşturmalı ve beraberinde takipçileri bu vizyona ulaşılması için çalışmaya motive etmelidir (Nahmias ve Perkins, 2012). Bu, ortak bir vizyon oluşturan ve gelecekteki başarı vizyonunu gerçekleştirmek için takipçilerini çok çalışmaya teşvik eden dönüştürücü lider davranışlarının ilham verici motivasyon yapısı ile ilgilidir (Bass ve Riggio, 2006).

Gelecek ile ilgili vizyon sahibi olan dönüştürücü liderlerle çalışan örgütler, sürekli ve hızla değişen koşullar altında ürün ve hizmetlerinde rekabete göre geri veya atıl kalma ile karlılıklarında azalma risklerini ortadan

kaldırırılar. Örgütlerin geleceği için kendilerine sormaları gereken en önemli soru geleneksel yönetim anlayışlarını bırakıp çevik yönetim stratejisini ve yapısını benimseyip benimsemeyecekleridir. Örgütlerde köklü değişimler çevik organizasyonlar ile gerçekleştirilebilir. Bir örgütün çevik organizasyonlara dönüşebilmesi için dönüştürücü lidere sahip olması hayati önem taşımaktadır. Takım ruhu yaratabilmek için ekip üyelerine örgütün vizyonunun bir parçası olduğunu duygusal çağrışımlar yaparak ve teşvik edici kelimelerle hissettiren lider, ekip üyelerinin örgüt içerisinde sahip oldukları rollerini şirketin gelecekteki büyüme ve başarısına katkı sağlayacak bağlantıları net bir şekilde ortaya koyabilmelerini ilham verici motivasyon yetkinliği ile sağlamaktadır. Çalışanların duygusal bağlılığının sağlanmış olması, örgüt içerisinde oluşabilecek anlık problemlerle durumlarda çalışanlar bireysel olarak sorunu belirleyip çözmeye istekli olurlar ve böylece gerekli olan değişim aşağıdan yukarıya doğru etki edebilmektedir. Goldman vd. (1994) çevik organizasyonların değişim ihtiyacını destekleyebilmesi için çalışanlarının hata yapma korkusu olmadan yeni fikirleri teşvik eden akıcı bir yapısı olduğunu belirtir.

Dönüştürücü liderlik temel olarak manevi açıdan moral vericidir (Avolio, 1999). Bu vurgu liderliğin ahlaki boyutu olduğunu öne çıkararak dönüştürücü modeli diğer tüm liderlik modellerinden ayırtmaktadır. Dönüştürücü liderlik yaklaşımının etkili bir liderlik modeli olduğu konusunda önemli kanıtlar yer almaktadır (Yukl, 1999). Bu çalışma kapsamında yapılan literatür araştırmalarında birden fazla araştırmacının, liderdeki ilham verici motivasyon yetkinliğinin takipçileri üzerinde daha fazla yenilikçi yaklaşımda olma, artan iş tatmini, daha yüksek performans ve hızla değişen koşullar altında hemen dahil olarak adapte olma gibi çeşitli faydalara sebep olduğunu belirtmektedir. Bu nedenle, örgütsel çeviklik için çalışanlara ihtiyaçları olan motivasyonu sağlayabilmek söz konusu olduğunda, ilham verici motivasyon yetkinliğine sahip dönüştürücü liderlik yaklaşımı istenilen sonucu sağlama eğilimindedir. Son olarak, ileride yapılacak çalışmalar için dönüştürücü liderliğin dışında örgütsel çevikliğe etki edeceği düşünülen diğer değişkenlerin de araştırılması önerilmekte; çalışan memnuniyeti veya çalışanların kişilik özellikleri gibi bireyin sahip olduğu değişkenlerin araştırılması ile literatür için daha zengin verilere ulaşılabileceği düşünülmektedir. Bütün bunların çıktısı olarak örgüt iç ve dış koşullar sebebiyle oluşan değişikliklere hızla adaptasyon sağlayabilecek ve sürdürebilecek çevikliğe ulaşabilir.

Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular ve yukarıda ortaya konulan bağlantılar nedeniyle iç ve dış çevreye uyum sağlamak, rekabet edebilmek ve karlılığı sürdürebilmek isteyen örgütlere yönetici seçiminde ve örgütlerin lider yönetici yetiştirme programlarında dönüştürücü liderlik yetkinliklerine odaklanmaları tavsiye edilebilir.

## KAYNAKÇA

- Ahmadyan, Z., & Azizi, M. (2020). Structural Analysis of Transformational Leadership Relationships and Organizational Agility with the Mediating Role of Job Involvement in the Health System. *Applied Educational Leadership Journal*, 1(2), 81-96.
- Akkaya, B. (2020). Review of Leadership Styles in Perspective of Dynamic Capabilities: An empirical Research on Managers in Manufacturing Firms. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(36), 389-407.
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2018). Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206.
- Akkaya, B., & Tabak, A. (2020). The Link Between Organizational Agility and Leadership: A Research in Science Parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), 1-17.
- Alimo-Metcalfe, B., & Alban-Metcalfe, R. J. (2001). The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(1), 1-27.
- Antonakis, J. (2012). Transformational and charismatic leadership. In D. V. Day & J. Antonakis (Eds.), *The Nature of*

- Leadership*. Thousand Oaks, CA:Sage, 256-288.
- Arslan, O. (2007). *21.yy Üretim Anlayışı: Çevik Üretim*. Verimlilik Dergisi, 57-70.
- Avolio, B. J (2005). *Leadership development in balance*. London, LEA.
- Avolio, B. J. (1999). *Full leadership development : Building the vital forces in Organizations*. Thousand Oaks, CA:Sage
- Bakan, İ., Sezer, B., & Kara, C. (2017). Bilgi Yönetiminin Örgütsel Çeviklik ve Örgütsel Atalet Üzerindeki Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1): 117-138.
- Banihashemi, S. A., & Dahmardeh , N. (2010). Organizatinal Agility and Agile Manufacturing. *European Journal of Economics, Finance and Administrati & Sciences* (27), 1450-2275.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Matwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bass, B., & Avolio, B. J. (1993). *Transformational leadership: A response to critiques*. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions*. San Diego: Academic Press.
- Billig, M. (2014). Kurt Lewin's Leadership Studies and His Legacy to Social Psychology: Is There Nothing as Practical as a Good Theory? *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 45(4).
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations With Latent Variables*. New York: Wiley. p.278.
- Breu, K., Hemingway , M., Strathern, M., & Bridger, D. (2001). Workforce Agility : The New Employee Strategy for the Konowledge Economy. *Journal of Information Technology*, 17, 21-31.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Open Road.
- Candan, A., Çankır, B., & Şeker, Ş. E. (2017). Organizasyonlarda çeviklik, YBS Ansiklopedi, 4(3), 3-9.
- Changewise. (2019). Leadership Agility, Team Agility, and Organizational Agility [http://www.changewise.biz/?page\\_id=635](http://www.changewise.biz/?page_id=635), Erişim Tarihi: 07.08.2021
- Ciulla, J. B. (2008). *Leadership at the Crossroads*. London: Praeger.
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Stream of Research. *Leadership Quarterly*, 10,, 145-170.
- Crocitto, M., & Youssef, M. (2003). The Human Side of Organizational Agility. *Industrial Management and Data Systems*, 103(6), 388-397.
- Dönmez, S., & Toker, Y. (2017). Construction of Likert-Type Transformational Leadership Scale. *DTCF Journal*, 57(2), 753-775.
- Freud, S. (1921). *Group psychology and the analysis of the ego*. London: Hogarth Press and the Institute of Psychoanalysis.
- Gall, M. D., Borg, W.R., & Gall, J.P. (1996). *Educational Research: An Introduction*, (Sixth Edition). USA: Longman.
- Gangurly, A., Nilchiani, R., & Farr, J. (2009). Evaluating Agility in Corporate Enterprises. *International Journal of Production Economics*, 118 (2), 410-423.
- Goldman, S. L., Nagel, R., & Preiss, K. (1994). *Agile Competitors and Virtual Organizations:Strategies for Enriching the customer*. New York: VNR.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Huang, C.C. (1999). An Agile Approach to Logical Network analysis in Decision Support Systems. *Decision Support System*, 25(1), 53-70.
- Humphreys, J., Einstein, W., O., (2003). Nothing New Under The Sun: Transformational Leadership From A Historical Perspective, *Management Decision*. *MCB University Press*, 41(1): 85-95.
- Hussain, S. T., Abbas, J., Lei, S., Haider, M., & Akram, T. (2017). Transactional Leadership and Organizational Creativity: Examining the mediating role of knowledge sharing behavior. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-11.

- İleri, Y., & Soylu, Y. (2010). Bir Rekabet Üstünlüğü Aracı Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2): 13-28.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1965). *The Social Psychology of Organizations*. New York: John WileyveSons,Inc Rost, Joseph C., (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*. Praeger New York.
- Kautz, K., Johansen, T., & Uldahl, A. (2014). The Perceived Impact of the Agile Development and Project Management Method Scrum on Information systems and Software Development Productivity. *Australasian Journal of Information Systems*, 18(3).
- Kidd, P. T. (1994). *Agile Manufacturing: Forging New Frontiers*. Great Britain: Addison-Wesley.
- Kline, R.B., (2011), *Principles and Practice of Structural Equation Modelling*, 3rd.Edition, NY: Guilford Press.
- Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Basım Yayın Dağıtım.
- Kouzes J. M., Posner B.Z. (2007). *The Leadership Challenge*. Jossey-Bass
- Lin, Ching-Torng; Chiu, Hero; Chu, Po-Young (2006). Agility Index in The Supply Chain. *International Journal of Production Economics*, 285-299
- Mohammadi, M., Nikpour , A., & Chamanifard, R. (2015). The Relationship between Organizational Agility and Employee's Productivity. *JIEB-3*, 66-70.
- Moore, B.V. (1927). The May Conference on leadership. *Personnel Journal*, 6, 124-128
- Nahmias, A. H., & Perkins, A. (2012). *The agile change methodology: A researched organizational change maturity model helping organizations become agile, a proven change management method*. Saarbrucken, Germany: Lambert Academic Publishing
- Nejatian, M., & Zarei, M. H. (2013). Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction? *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4), 241-253.
- Northouse P. G. (2013). *Leadership Theory and Practice*. SAGE.
- Olbert, S., Prodoehl, H. G., & Worley, C. G. (2017). Organizational Agility As A Competitive Factor: The “Agile Performer Index”, NEOMA Business School, Reims Cedex, France.
- Pearce, C. C., & Conger, J.A. (2002). *Shared Leadership*, Claremont: SAGE
- Schein, E. H. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Boss
- Seeman, M. (1960). *Social Status and Leadership*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Educational Research.
- Sharifi, H., & Zhang, Z. (2001). Agile manufacturing in practice Application of a methodology. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 No. 5/6, 772-794.
- Sharifi, H., Colquhoun, G., Barclay, I., & Dann, Z. (2001). Agile Manufacturing: A Management And Operational Framework. Proceedings of The Institution of Mechanical Engineers-Part B. Engineering Manufacture (Professional Engineering Publishing), 215(6), 857-869.
- Stodgill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: Free Press
- Suryani, A. O., Van de Vijver, F. J., Poortinga, Y. H., & Bernadette , S. N. (2012). Indonesian Leadership Styles: A Mixed-methods Approach. *Asian Journal of Social Psychology*, 15(4), 290-303.
- Tang, K. N. (2019). *Leadership and Change Management*. Springer.
- Tavakol M., & Dennick R (2011) Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–5.
- Tucker, B. A., Georgia, A., & Russell, R. F. (2004). The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 10(4), 103-111.
- Tutar, H. (2017). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Unhelkar, B. (2013). *The Art of Agile Practice*. CRC Press, Taylor&Francis Group.
- Weiseh S., Shiri, A., & Eghbali N. (2014). A Study on Ranking the Effects of Transformational Leadership Style on Organizational Agility and Mediating Role of Organizational Creativity. *International Journal of Industrial Engineering Computations*, 4(9), 2121-2128.
- Vural, Z. B. (2016). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yammarino, F. J. (1993). Transforming leadership studies: Bernard Bass' leadership and performance beyond

expectations. *Leadership Quarterly*, 4(3), 379-382.

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. England: Pearson.

Yukl, G. A. (1999). An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305

Zhang, Z., & Sharifi, H. (2000, April). A Methodology For Achieving Agility In Manufacturing Organisations. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20,4, 495-512.

Živadinović, K, N. (2004). Utvrđivanje Osnovnih Karakteristika Proizvoda Primjenom Faktorske Analize [Defining The Basic Product Attributes Using The Factor Analysis]. *Ekonomski Pregled*, 55, 952–966.



*Derleme Makalesi / Review Article*

DOI: <http://dx.doi.org/10.29064/ijma.931692>

## Finansal Planlama ve İşletmelerin Nakit Kararlarında Finansal Planlama Kullanılması

Mikail Erol<sup>1</sup>, Mehmet Hanifi Ayboğa<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Prof. Dr., İstanbul Esenyurt Üniversitesi, İstanbul, Türkiye / mikailerol@esenyurt.edu.tr.

<sup>2</sup> Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye / hanifiayboga@gmail.com.

**Özet:** Finansal planlamalar, bir işletmenin hedeflerine ulaşması için gereken kaynakların belirlenmesine ve bu kaynakların nasıl kullanılacağına gösterilmesine yönelik olarak hazırlanan iş planlarının önemli bir safhasını oluşturmaktadır. Bir işletmenin iş planında yer alan işi üretmek için gerekli olan üretim faktörleri, enerji ve makinelerin hangi kaynaklarla ne zaman elde edileceğini göstermektedir. İş planı doğru hazırlanırsa, finansal planlama da aynı oranda başarılı olmaktadır. Bu çalışmanın amacı, finansal planlamanın işletmeler açısından önemini ortaya koymaktır çünkü yapılan planlar işletmenin mali kararlarının belirlenmesinde kullanılmaktadır. Planlama, işletmelerde finans yöneticisinin görevinin önemli bir parçasıdır. Çalışma kapsamında, dünyada karşılaşılan küresel ekonomik krizlerin denetim mekanizmaları iyi olan ülkelerde de ortaya çıkması ve gelişmiş ekonomilerde daha olumsuz etkiler yaratması gibi nedenlerle, planlamada yeni yapılanmaların artan gerekliliği açıklanmaktadır. Sonuç olarak, küreselleşme sürecinde 2009 finansal krizinin ABD’de başlamasının etkisiyle krizin küreselleştiği ve düzenlenen finansal planlamaların küreselleşme koşullarına uygun olmadığı ortaya konmaktadır. Aynı zamanda, yaşanan COVID-19 sürecinde de, karşılaşılan ekonomik etkiler nedeniyle, önce çok uluslu şirketler tarafından finansal planlarında değişiklik yapılması gerektiği açıklanmaktadır. Bu çalışma ile finansal planlamanın önemi örneklerle açıklanırken, aynı zamanda olası kriz süreçlerinin dikkate alınmasının önemi ispatlanmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** İşletme Planı, Planlama, Finansal Planlama, Nakit Kararları, İşletme Kararları.

**JEL Sınıflandırması:** G0, M2

**ORCID<sup>1</sup>:** 0000-0002-2699-8070 / **ORCID<sup>2</sup>:** 0000-0002-2330-3958

**Başvuru Tarihi:** 02.05.2021

**Kabul Tarihi:** 24.06.2021

**Bu Makaleye Atıf İçin:** Erol, M., & Ayboğa, M. H. (2021). Finansal Planlama ve İşletmelerin Nakit Kararlarında Finansal Planlama Kullanılması. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 103-109.

## Financial Planning and Using Financial Planning in the Cash Decisions of the Businesses

Mikail Erol<sup>1</sup>, Mehmet Hanifi Ayboğa<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Prof., İstanbul Esenyurt University, İstanbul, Turkey / mikailerol@esenyurt.edu.tr.

<sup>2</sup> Prof., Marmara University, İstanbul, Turkey / hanifiayboga@gmail.com.

**Abstract:** Financial planning is an important phase of business plans prepared to determine the resources required for a business to achieve its goals and to show how these resources will be used. Financial planning shows when and with which resources the production factors, energy and machinery required to produce the work included in the business plan of an enterprise will be obtained. If the business plan is prepared correctly, financial planning is equally successful. The aim of this study is to reveal the importance of financial planning for businesses because the plans made are used in determining the financial decisions of the enterprise. Planning is an important part of the finance manager's job in businesses. Within the scope of the study, the increasing necessity of restructuring in planning is explained due to the fact that global economic crises occur in countries with good control mechanisms and have more negative effects in developed economies. As a result, in the globalization process, with the effect of the 2009 financial crisis in the USA, the crisis became global and it is revealed that the financial plans organized are not suitable for globalization conditions. At the same time, it is explained that due to the economic effects encountered in the COVID-19 process, first of all, multinational companies should make changes in their financial plans. While this study explains the importance of financial planning with examples, it also proves the importance of considering possible crisis processes.

**Keywords:** Business Plan, Planning, Financial Planning, Cash Decisions, Business Decisions.

**JEL Classification:** G0, M2

**ORCID<sup>1</sup>:** 0000-0002-2699-8070 / **ORCID<sup>2</sup>:** 0000-0002-2330-3958

**Received Date:** 02.05.2021

**Accepted Date:** 24.06.2021

**How to Cite this Article:** Erol, M., & Ayboğa, M. H. (2021). Finansal Planlama ve İşletmelerin Nakit Kararlarında Finansal Planlama Kullanılması. *International Journal of Management and Administration*, 5(10), 103-109.



## GİRİŞ

İşletmelerde likit değerlerin ölçülmesinde kullanılacak araçlar, genelde tam bir finansal tablolar setini oluşturan tablolardır. Dönem sonunda düzenlenen, finansal durum tablosu (bilanço), kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu ve özellikle nakit akış tablosu, belirli bir zaman dilimi içinde işletmenin nakit varlıklarının nereye harcandığı ve hangi faaliyetlerden nakit girdisi olduğunu gösterir. Bilanço ve gelir tablosundan nakit hareketleri ile ilgili elde edilemeyen çok kapsamlı nakit hareketi bilgileri nakit akış tablosundan sağlanır. Nakit akış tablosunda 3 ana faaliyet grubunda nakit hareketleri açıklanmaktadır. Bunlar, işletme faaliyetlerinden, yatırım faaliyetlerinden ve finansman faaliyetlerinden nakit akışlarıdır.

Bilindiği üzere, finansal tablolar geçmişe ait olup tarihi verileri içermektedir. Ancak işletmeler için gelecek çok önemlidir. Çünkü işletmelerin yaşayan ve sürdürülebilir nitelikte bir işletme olması için gelecekte varlığını koruyabilmesi ve gelecekteki ödeme gücünü de bilmesi gerekmektedir. Bundan dolayı gelecekte işletmenin likit değerinin izlenmesinde kullanılan araçların en önemlisi finansal planlardır. Çalışmada önce finansal planlama konusunda genel kavramlar üzerinde durulmakta, finansal planlamanın ilkeleri ve çeşitleri hakkında bilgi verilmektedir. Son bölümde, dünyada yaşanan küresel ekonomik kriz süreçlerinde finansal planlamanın önemi açıklanarak, finansal krizler ve son olarak yaşanan COVID-19 krizinin etkisiyle işletmeler tarafından yeniden düzenlenmesi gereken finansal planlamalar ile ilgili tahminlerde krizlerin göz önünde bulundurulması gerektiği vurgulanmaktadır.

## 2. FİNANSAL PLANLAMANIN TANIMI, İLKELERİ VE ÇEŞİTLERİ

### 2.1. Finansal Planlamanın Tanımı ve Yararları

Plan, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için takip edilecek yolu gösteren bir modeldir. Planlama işletmelerde geleceğin faaliyetlerini bugünden ortaya koyma işlemidir (Çetiner, 1989: 308). Planlama, üretici bir işletmenin belirli bir dönem içerisindeki planlanan mali olayların yürütülmesine dayalı olarak parasal giriş ve çıkışların hesaplanması ve bunların düzenli bir şekilde tahmin edilmesidir (Fettahoğlu, 2014: 90). Planlama, işletmelerin uzun dönemli amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik kaynakların ayrılması için uygun faaliyet programlarının düzenlenmesidir. Planlama, işletmelere yön göstererek ve işletme bölümlerinin farklı amaçlar için çalışmasını engelleyerek, organizasyonun amaç ve hedeflerine en doğru biçimde ulaşmasını sağlamaktadır. Planlama yapılmadan kontrol sağlanamayacağına göre yöneticiler için planlama bir zorunluluk olmaktadır (Stephen ve Murry, 1998: 210-212). İşletmeler hedeflerine ulaşmak için stratejik planlar da hazırlar ve stratejik planlama, büyük ölçüde sermaye bütçelemesini içermektedir (Ehrhardt ve Brigham, 2002: 405-408). Planların çoğu, finansal bir özeti içermektedir. İşletmelerde yapılan planların bir kısmı ise işletmelerde kar politikasına yönelik görüşleri de içermektedir (Richards vd., 2001: 495-497).

Finansal planlama, genellikle işletme karının artırılması için gerekli kararların geliştirilmesi veya gerek görüldüğünde belli kararların sayısının azaltılmasına yarayan planlama sürecinin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır. Finansal planlama, işletmenin bütün alt planlarını (satış planı, üretim planı, tedarik planı yatırım planı vb.) bünyesinde toplamaktadır. Finansal planlama hakkında daha geniş bir tanım yapmak gerekirse şu şekilde tanımlanabilir. İşletmenin tahmin edilen fon ihtiyaçlarının yerine getirilebilmesi için uygun olarak hazırlanan düzenlemelerin tamamıdır bu planlar ile gelecekteki finansman ve tedarik programları belirlenmektedir.

İşletmelerde finansal planlama faaliyetleri belirli aşamalarda düzenlenmektedir. Öncelikle işletmenin ilk hedeflerinin belirlenmesi, bu hedeflerle ilgili bilgilerin toplanması ve gelecekteki gelişimi ile ilgili tahminler yapılması gerekmektedir. Daha sonra bu hedeflerin yeniden gözden geçirilerek alternatifler arasında seçim yapılmalıdır. En son olarak belirlenen hedeflere ulaşma yolları ortaya konulmalıdır ve bu aşamada da gerekli düzeltmeler ve denetleme yapılmalıdır (Erol, 2017: 183). Finansal planların yararları (Archer ve Bambrosio, 1972: 60);

- İşletmelerde yatırım ve finansman kararları birbirlerinden bağımsız olarak verilmemesi gereken yani birbirleriyle bağlantılı olan kararlar olması nedeniyle, finansal planlama, işletmelerin yatırım kararlarının belirlenmesinde yardımcı olmaktadır.
- Finansal planlama özellikle işletme yetkililerinin mali konularda bazı beklenmedik olaylarla karşılaşmaları durumunda en uygun kararların alınmasında yardımcı olmaktadır.
- İşletmelerde finansal planlamayı yapanlar tarafından yetkililere, işletme hedeflerinin belirlenmesinde ve performans ölçütlerinin oluşturulmasında yardımcı olmaktadır.

## 2.2. Finansal Planlamanın İlkeleri

Finansal planlar işletmelerde farklı biçimde düzenlenebilmektedir çünkü işletmeye nakit giriş ve çıkışlar her işletmede farklı şekillerde ortaya çıkmaktadır. Ancak genel olarak, bir işletme için hazırlanan finansal planların beklenen fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için uyulması gerekli görülen bazı ilkeler açıklanmaktadır. Finansal planlamada uyulması gereken ilkeler bazı açıklamalarda, esneklik ilkesi, sistematiklik ilkesi, gayri safilik ilkesi, süreklilik ilkesi, doğruluk ilkesi, ekonomiklik ilkesi ve denetlenebilirlik ilkeleri olarak belirlenmektedir. Daha fazla tercih edilen, genel kabul gören uyulması gereken ilkeler farklı bir açıklamada aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır (Fettahoğlu, 2014: 95);

- **Bütünlük İlkesi:** Bütçe hazırlanırken işletmede ödeme ve tahsilâtlarla ilgili olayların dikkate alınmasıdır.
- **Birlik İlkesi:** İşletmelerde bütün sorumluluk merkezleri veya kar merkezleri için bütçe hazırlanmasıdır.
- **Merkezcilik İlkesi:** İşletmelerde kredileri de içine alacak şekilde harcamaları karşılama da kullanılır.
- **Şeffaflık İlkesi:** Bütçelerin işletme çalışmaları ile belirlenen hedeflere ulaşılması için uyumlu olması sağlanmalıdır.
- **Kesinlik İlkesi:** İşletmeler tarafından planlanan faaliyetlerin ve gelecekteki nakit giriş ve çıkışlarının gerçekçi olaylara dayanmasının sağlanmasıdır.
- **Uzmanlaşma İlkesi:** İşletmelerde ödeme ve tahsilâtların çeşitlerine ve kaynaklarına göre kesin olarak belirlenmesidir.
- **Dönemsellik İlkesi:** Bütçelerin periyodik olarak düzenlenmesi gerekmektedir. Dönemsellik, farklı departmanların bütçelerine göre değişmektedir.
- **İktisadilik İlkesi:** Bütünlük, kesinlik ve uzmanlaşma ilkelerinin sınırsız biçimde uygulanması, işletme bütçelerinin doğruluğu ve güvenilirliğini artırırken aynı zamanda işletme maliyetlerini de artırmaktadır.

İşletmeler için düzenlenen mali planlamada istenen amaca ulaşabilmek için mali yöneticiler tarafından sağlanması gereken bazı uygulamalar bulunmaktadır. Bunların başında, işletme faaliyetlerinin yerine getirilmesi için gerekli finansman kaynak fonlarının sağlanması gelmektedir. Ortakların kabul edeceği bir risk oranında en az

maliyetli fon sağlanması ve fonun maliyeti ile işletmeye yüklediği risk oranında değerinin korunması gerekmektedir. Bu noktada işletmelerde esnek finansal planların yapılması tercih edilmektedir. İşletmelerde likit değerlerin ölçülmesinde kullanılan araç, genelde dönem sonu finansal tablolarıdır. Dönem sonunda düzenlenen, finansal durum tablosu bilanço ve kar veya zarar ve diğer kapsamlı gelir tablosu geçmişe ait olup tarihi verileri içermektedir. Söz konusu finansal tablolar, işletmenin muhasebe kayıt sürecinin sonunda elde edilmektedir. Ancak işletmeler için gelecek de önemlidir. Çünkü işletmelerin yaşayan ve sürdürülebilir nitelikte bir işletme olması için gelecekte varlığını koruyabilmesi ve gelecekteki likidite gücünü de bilmesi gerekmektedir.

İşletmenin muhasebe kayıt sürecinin doğru, güvenilir, anlaşılabilir, karşılaştırılabilir ve zamanında niteliklerine sahip olması gerekmektedir. Bu niteliklere sahip olduğu zaman elde edilen finansal tablolar ve üretilen finansal bilgiler anlamlı olur. Maliye Bakanlığı 1 No'lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'nde belirtilen Muhasebenin Temel Kavramları, muhasebe uygulama sürecinin hayata geçmesindeki temel değerleri ifade etmektedir. Bu kavramlar; sosyal sorumluluk, kişilik, işletmenin sürekliliği, dönemsellik, maliyet esası, parayla ölçülme, tarafsızlık ve belgelendirme tutarlılık, tam açıklama, ihtiyatlılık, önemlilik ve özün önceliğidir (Güner vd., 1992).

Her ne kadar, finansal tablolar geçmişe ait olup tarihi verileri içermekte olsalar da geleceğe de ışık tutmaktadırlar. Gelecekte işletmenin likit değerinin izlenmesinde kullanılan araçların en önemlisi finansal planlardır. Finansal planların hazırlanmasında ise tarihi verilere göre hazırlanmış olan finansal tablolardan yararlanılmaktadır. Ancak, muhasebe uygulama sürecinin sonunda muhasebenin özetleme ve raporlama fonksiyonu kapsamında hazırlanan finansal tablolarda, yukarıda belirtilen 12 tane temel kavram esas alınmakla birlikte, ayrıca bu temel kavramların uygulanmasını sağlayan yine Maliye Bakanlığı 1 No'lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği'nde belirtilmiş olan Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri, KGK tarafından yayınlanmış Türkiye Muhasebe ve Finansal Raporlama Standartları'nda belirtilmiş olan alternatifli uygulama yöntemleri ve sonuçta bu ilke ve yöntemlerden işletmenin seçerek uyguladığı muhasebe politikaları esas alınmalıdır.

Muhasebenin temel kavramlarından olan İhtiyatlılık kavramı; muhasebe olaylarında temkinli davranılması ve işletmenin karşılaşılabileceği risklerin göz önüne alınması gereğini ifade etmektedir. Bu kavramın sonucu olarak, işletmeler, muhtemel giderleri ve zararları için karşılık ayırırlar, muhtemel gelir ve karları için ise gerçekleşme dönemlerine kadar herhangi bir muhasebe işlemi yapamazlar. Ancak bu kavram, gizli yedekler veya gereğinden fazla karşılıklar ayrılmasına gerekçe oluşturamaz. Bu bağlamda, finansal planlar hazırlanırken finansal planlar geleceğe yönelik olmakla beraber, geleceğe ilişkin öngörü değerleri hesaplanırken yine de ihtiyatlı olmak gerekir.

### **2.3. Finansal Planların Çeşitleri**

Finansal planlar, Normal Finansal Planlar ve Olağanüstü Finansal Planlar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Ceylan ve Korkmaz, 2017: 135). Normal finansal planlar; bir işletmenin normal faaliyetlerini yürütebilmek için yapılan, Tahmini Bilanço, Tahmini Gelir Tablosu ve Nakit Bütçesi gibi tablolar normal finansal tablo olarak kabul edilmektedir. Normal finansal planlar, yöneticilerin sık sık kullandığı, işletmenin faaliyetleriyle ilgili gelir ve giderleri uyumlaştırmak amacıyla yapılan planlardır (Yüksel, 1978: 162). Olağanüstü finansal planlar, işletme yöneticileri tarafından ender olarak, işletmelerin ticari hayatlarında belki bir veya birkaç kez hazırlanan Yatırım Planları veya Fizibilite Raporları gibi işletme planlarıdır. Olağanüstü finansal planlar, ekonomik, teknik ve finansal olmak üzere üç ana gruptan oluşmaktadır;

- Bir Fizibilite raporunun ekonomik analizinde, işletmede üretilmesi veya satılması planlanan ürün veya hizmetler ve fiyatları tespit edilmekte,
- Teknik bölümde, planlanan yatırımlarla ilgili teknik konulara yer verilmekte,
- Bir Fizibilite çalışmasında finansman bölümünde, yapılması planlanan yatırımlar için gereken sermaye kaynağı ile ilgili detaylar ve bunların kullanılması düşünülen yerler açıklanmaktadır.

İşletmelerin hedeflerine ulaşması için tasarlanması gereken çeşitli finansal plan türleri bulunmaktadır. Finansal Planlama Modelleri ve Stratejileri Türleri şunlardır (Wikifinance, 2021);

**Nakit Akışı Planlaması:** En önemli finansal planlama türlerindedir, çünkü bir işletme kısa vadeli ve uzun vadeli giderlerini tahmin ederken, acil masrafların veya beklenmedik masrafların ortaya çıkacağı zamanlar vardır ve yanlış nakit akışı planlaması işletmenin iflasına neden olabilmektedir.

**Sigorta Planlaması:** Bir işletmenin sigortası önceden planlanmadıysa, diğer finansal planların da bozulması riski bulunmaktadır.

**Vergi planlaması:** Bir işletme için, doğru vergi planlaması, finans tasarrufunu yükseltmeye yardımcı olabilmektedir. Vergi mükellefiyeti konusunda ülkeler tarafından sağlanan çeşitli avantajlar ve muafiyetler vardır ve dünyada büyük çok uluslu şirketler bu konuda azami dikkat sarf etmektedirler. İşletmelerin finansal planlama stratejisinin önemli bir parçası olarak vergi planlamalarını güncel tutmaktadırlar.

### 3. FİNANSAL PLANLAMANIN ARTAN ÖNEMİ

Her işletme için ekonomik hayatında kısa vadeli ve uzun vadeli finansal hedefler üzerinde düşünülmesi gereken zamanlar vardır. İşletmelerin finansal hedeflerine ulaşmak için tasarlanması ve uygulanması gereken farklı finansal planlama türlerinin uygulanması, özellikle kriz dönemlerinde önemli olmaktadır. İşletmeler tarafından yatırım planlarının belirlenmesi amacıyla düzenlenen olağanüstü finansal planların önemi, dünyada yaşanan ekonomik krizler sürecinde daha fazla önem kazanmaktadır.

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren ülkelerin karşılaştığı ulusal ve uluslararası ekonomik sorun ve darboğazların aşılmasında, olağanüstü finansal planlar bir çıkış noktası oluşturmaktadır (Oh, 2005; Olalı ve Timur, 1988). Örneğin, küreselleşme sürecinde yaşanan 2008 – 2009 finansal krizin kısa süre içinde derinleşerek ve genişleyerek dünyadaki tüm gelişmiş ekonomileri etkilemesi ve krizin düzenleme mekanizmalarının iyi takip edildiği bilinen ABD’de çıkması nedenleriyle güçlü ekonomilerde de finansal planlamalarda yeniden yapılanmaların gerektiği görülmektedir. Bu konuda karşılaşılan ekonomik olumsuzlukların beklenenden uzun sürmesi üzerinde, tahmini finansal planlarda doğru öngörülerin belirlenememesinin etkisi gözlemlenmektedir. Örneğin, Türkiye’de doğrudan yabancı yatırımlar konusunda, önce ABD’ de finansal kredilerin geri ödenmesiyle ilgili yaşanan sorunlar nedeniyle başlayan ve Mortgage krizi denilen finansal krizin hızla yaygınlaşması ve etkilerinin artmasıyla birlikte 2009 yılında doğrudan yabancı yatırım (DYY) girişlerinde %58 oranında düşüş yaşanmıştır (Oran, 2020: 1-16). Önce dünyadaki en güçlü ekonomiler olan ABD ve Avrupa Birliği ülkelerinde büyüme hızının yavaşlamasıyla birlikte ülkelerin finans kurumlarında kayıpları artmıştır ve bu ülkelere yapılan yabancı sermaye yatırımları azalmıştır. Krizin yarattığı tedirginlik nedeniyle finansal piyasalarda işlem yapma korkusunun da etkisiyle önce kredi kuruluşlarının zararları artmıştır ve ülkelerdeki merkez bankalarının yüksek faiz oranları uygulamaya başlamasıyla, oldukça fazla sayıda kredi kuruluşlarının iflas ettiği görülmüştür (Oran, 2020: 92). Bu rakamlar doğrudan yabancı yatırımlar faaliyetleri ile ilgili tahminlerin çok ötesinde düşüşler yaşandığının ve geleceğe yönelik finansal planların tahminlerden çok uzak

sonuçlar yarattığının göstergesidir. 2009 yılı finans krizinden çıkarılan dersler kapsamında, işletmeler uluslararası yatırıma yönelik planlamaları açısından ulusal ve uluslararası krizlere nasıl tepki vermeleri gerektiğine dair hazırlık yapmışlardır. Bu konuda, önceki krizlerde benimsenen çeşitli yatırım politikalarına ve yatırımcıların nasıl tepki verdiklerine bakılmakta, ardından bu tarihsel deneyimde mevcut krizi hafifletmek için açıklanan son önemlerle karşılaştırmalar yapılmaktadır (OECD, 2020).

Günümüzde yaşanmakta olan COVID-19 krizi sürecinde de, yaşanan sağlık krizinin küreselleşmesi nedeniyle korunma amacıyla ülkeler arasındaki sınırların kapatılması gibi son derece büyük kısıtlamalar getirilmesi sonucu, işletmeler tarafından finansal planlamalarının ve yeni yatırım kararlarının yeniden düzenlendiği görülmektedir. Salgının önce Çin'in Wuhan bölgesinde çıkması nedeniyle, önce Çin ile ticari bağlantıları olan çok uluslu işletmeler tarafından, yatırım kararları değiştirilmiştir. Coronavirüs krizi etkisiyle çok uluslu şirketlerin önemleri konusunda, dünyada incelenen 5.000 en büyük çokuluslu işletme tarafından, krizin ekonomik etki tahminleri ve kazanç revizyonları, 2020 ve 2021'de yüzde -30 ila yüzde -40 arasında olabileceği düşüncesiyle yeniden belirlenmiştir (Oran, 2020: 571). Bu yatırımların ileri bir tarihe ertelenmesi için yeni finansal planlar yapılmıştır. Pandeminin ilerleyen aşamalarında, krizin bütün dünya ülkelerine yayılmasıyla birlikte özellikle gelişmiş ülkelerdeki işletmelerin ait oldukları sektörlerde baş gösteren durgunlaşmanın etkisiyle, dünya çapında önlemler alınırken, öncelikle işletmelerin geleceğe yönelik planları değiştirilmek zorunda kalmıştır.

Aslında, ekonomi tarihinde, Birinci Dünya Savaşı'nın ardından, Büyük Buhran denilen büyük ekonomik kriz sürecinde, önce ABD' de Dow Jones - New York Borsası Ekim 1929' da tamamen durmuştur ve bu durum önce holdinglerin hisse senedi değerlerinin düşmesine yol açmıştır. Ortaya çıkan büyük bir panik nedeniyle ülkeye yatırım yapan yabancılar yatırımlarını geri çekmek istedikleri için ülkenin en büyük borsası çökmüştür. Olumsuz etkileri 10 yıl kadar süren bir ekonomik kriz, dünyadaki gelişmiş ülkelerde geleceğe yönelik finansal planlamalarında olası bir kriz koşullarında alınması gereken tedbirlere yönelik olarak olağanüstü planların hazırlanması gereğine dikkati çekilmiştir (Oran, 2020: 9).

Büyük Buhran'ın en önemli nedeninin Birinci Dünya Savaşı'nın ardından artan mali zorluklar olduğu düşünülmekle birlikte, son yüzyıl boyunca, savaş, kredi sorunu ve salgın gibi farklı nedenlerle karşılaşılan kriz süreçlerinde, işletmelerin son derece olumsuz etkilere karşı finansal yönetimlerinde risk faktörünün değerlendirilmesi konusuna dikkat çekilmeye başlanmıştır. Halen istenen kısa süreçlerde önlemlerin alınamaması sonucu, işletme yöneticilerinin öngörülerinde daha dikkatli olmalarının görevlerinin en önemli gereğini ortaya koymaktadır.

#### 4. SONUÇ

Makalenin amacı gereği finansal planlamanın işletmeler açısından önemi, yapılan planların işletmenin mali kararlarının belirlenmesinde kullanılması açısından ortaya konarak planlamanın işletmelerde finans yöneticilerinin en önemli görevlerinden olduğuna dikkat çekilmiştir. Bu konuda, işletme varlıklarının etkin bir şekilde yönetilmesi ve korunması için işletmenin gelirleri, varlıkları ve giderleri ile ilgili finansal planların gelecek riskleri de dikkate alması gerektiği iddiası örneklerle açıklanmıştır. Finansal planların dikkate alınması gereken riskler arasında en önemli olanların küresel ekonomik krizler olması nedeniyle son yıllarda dünyada yaşanan krizlerin etkisiyle finansal planların yeniden yapılmasının önemi ortaya konmuştur. 2009 yılında ABD'de başlayan Mortgage krizinin dünyadaki en gelişmiş ekonomiler üzerinde daha olumsuz etkiler yaratması veya günümüzde halen devam etmekte olan COVID-19 krizinin uluslararası ticaret faaliyetlerinde çok uluslu işletmeler üzerinde yarattığı etkiler

açıklanmıştır. Küresel krizlerin en güçlü ülkelerin büyük işletmelerinde bile son derece olumsuz etkileri olması nedeniyle bu işletmelerin finansal planlarını yeniden revize etmek zorunda kaldıklarına dikkat çekilerek, beklenmeyen bir durum olması halinde önceden hazırlanmış olan diğer planların devreye konulması gerekliliği ortaya konmuştur.

Sonuç olarak, finansal planların değişen koşullara uygun hazırlanması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu noktada, hazırlanan planların esnek ve ekonomik olması gerektiği ve planlardan beklenen faydanın planın yükleyeceği maliyetlerden daha fazla olması gerektiği görülmektedir. Bu nedenlerle, finansal planlamanın işletmeler için optimal bir nakit durumu sağlaması, planlamada işletmenin uzun dönemli amaç ve hedeflerinin açık olarak belirtilmesi, işletmenin içinde bulunduğu finansal yapısının ortaya konulması, işletmenin üretmiş olduğu mamullerin ve hizmetlerin özelliklerinin belirtilmesi, işletmenin ürettiği mamullerin ve hizmetlerin pazarlanabilirliği, işletmenin içinde bulunduğu sektörün ve rakip işletmelerin göz önünde bulundurulması gerektiği belirlenmektedir.

## KAYNAKÇA

- Archer, C., & Dambrosio, A. (1972). *Business Finans, Theory and Management*. Newyork: Mc. Milan Com.
- Ceylan, A., & Korkmaz, T. (2017). *İşletmelerde Finansal Yönetim*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Çetiner, E. (1989). *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*. Ankara: Tütübay Yayınları.
- Erol, M. (2017). *Mali Tablolar Analizi*. İstanbul: Ege Basın Yayın.
- Fettahoğlu, A. (2014). *İşletme Finansmanı*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Kamu Gözetimi Kurumu (KGK) (2017). *Türkiye Muhasebe ve Finansal Raporlama Standartları*.
- Maliye Bakanlığı (MB) (1992). *1 No'lu Muhasebe Sistemi Uygulama Genel Tebliği*.
- Michael, C. E. & Brigham, E. F. (2002). *Corporate Finance a Focused Approach*, 5. Edition, Kindle edition.
- OECD (2020). *Krizlerde Yatırım Politikaları*. 11 Şubat 2021 tarihinde <https://www.oecd.org> adresinden erişildi.
- OECD (2009). *Finansal Krizden Kurumsal Yönetim Dersleri*. 10 Nisan 2021 tarihinde <https://www.oecd.org/daf/financebusinessandthecrisis.htm> adresinden erişildi.
- OECD (2021). *Yatırım Politikaları ve Finansal Krizlerde Planlamalar*. 10 Nisan 2021 tarihinde <https://www.oecd.org/daf/financebusinessandthecrisis.htm> adresinden erişildi.
- Oh, C. O. (2005). The contribution of tourism development to economic growth in the Korean economy. *Tourism management*, 26(1), 39-44.
- Olalı, H., & Timur, A. (1988). *Turizm Ekonomisi*. İzmir: Ofis Ticaret Matbaacılık.
- Oran, İ. B. (2020). Finansal Krizlerin Küreselleşmesi & Türkiye ve Türk Cumhuriyetleri Üzerindeki Etkileri. *Uluslararası Türk Dünyası Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 85-107.
- Oran, İ. B. (2020). *İspanyol Gribi ile COVID-19 Pandemilerinin Sosyo-Ekonomik Etkilerinin Karşılaştırılması ve Salgın Kavramında 100 Yılda Neler Değişti*. Gece Kitaplığı Yayınevi, Sosyal Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Akademik Çalışmalar – II, Editör: H. S. Kıroğlu, 5, 571.
- Oran, İ. B. (2020). Küresel Sorunlar Ekonomik Krizlerin Uluslararası Yansımaları. *Journal of Life Economics*, 7(1), 41-58.
- Oran, İ. B. (2020). Çok Uluslu Şirketler, Stratejileri ve Küreselleşmedeki Roller. *Journal of Life Economics*, 7(1), 1-16.
- Riçhard, A. B., Myers, S. C., & Marcus, A. J. (2001). *İşletme Finansının Temelleri*. (Çeviren: Ünal Bozkurt, Türkan Arkun, Hatice Doğukanlı).
- Stephen, P. R., & Culter, M. (1998). *Management*, Prentice Hall.
- Wikifinance (2021). Finansal Planlama Modelleri ve Stratejileri Türleri. 10 Nisan 2021 tarihinde <https://wikifinancepedia.com/finance/different-types-of-financial-planning-models-and-strategies> adresinden erişildi.
- Yüksel, A. S. (1978). *Para Bulma ve Kredi İşlemleri*. İstanbul.