

EISSN 2146-6017



**MARMARA
SOSYAL ARAŞTIRMALAR
DERGİSİ**

THE JOURNAL OF MARMARA SOCIAL RESEARCH

EDİTÖRLER

NİZAMÜLMÜLK GÜNEŞ

BORA AKSU

dergipark.org.tr/tr/pub/marusad



ISSN: 2146-6017
Başlangıç: 2011
Yayın Aralığı: Yılda 2 Sayı
Yayıncı: Marmara Üniversitesi

Sayı: 20 Yıl: 2023

Editörler / Editor in Chief

(Baş Editör) Nizamülmülk Güneş (Marmara University)

Bora Aksu (Marmara University)

Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
The contents in the articles cannot be used without citation.

Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi© 2011
The Social Research Journal of Marmara (MARUSAD)© 2011

2023, No:20

BU SAYININ HAKEMLERİ/REVIEWERS OF THIS ISSUE

Dr. Öğretim Üyesi Anıl SAYAN

Dr. Öğretim Üyesi Adviye ASLI DENİZLİ POLAT

Dr. Binnaz ÇİNAR

Prof. Dr. İdil KARADEMİRLİBAĞ SUHER

Doç. Dr. Şeyma ÇALIŞKAN ÇAVDAR

Doç. Dr. Tolga CANDAN



Öğretim Üyesi Av. Yahya Kemal BALLI

Prof. Dr. Yüksel DEMİRKAYA

İÇİNDEKİLER/CONTENTS

	<i>Makale Başlığı / Article Name</i>	<i>Sayfa / Page</i>
1	<i>MEDYA PROFESYONELLERİNİN MEDYADA KADIN TEMSİLİ ALGISI / Makale Türü: Araştırma</i> Seçkin ÖZMEN, Ali Murat VURAL	1 - 30
2	<i>ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ / Makale Türü: Araştırma</i> Nihal GARİPAĞAOĞLU UĞUR, Orhan AKOVA, Derya SEMİZ ÇELİK	31 - 55
3	<i>TESİS YÖNETİCİLERİNİN SERTİFİKALANDIRILMASININ GEREKLİLİĞİ: KONUT YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA / Makale Türü: Araştırma</i> Gülperi Aylin İLGEN	56 - 84

MEDYA PROFESYONELLERİNİN MEDYADA KADIN TEMSİLİ ALGISI

Prof. Dr. Seçkin ÖZMEN¹ , Prof. Dr. Ali Murat VURAL² 

Özet

Medya, cinsiyet eşitsizliğini yaratmak ve güçlendirmek için belirleyici bir konumda bulunan araçlardan biridir. Medyada kadın temsillerini yaratanların kadın algısı ve kadının medya kurumlarındaki temsillerini açığa çıkarmak bu çalışmanın amacını oluşturmuştur. Medya kurumlarına baktığımızda, kadınların medya çalışanları olarak temsiliyetinin de sorunlu olduğu görülmektedir. Bir medya çalışanı olarak kadın, erkeğin üzerinde bir pozisyona yükselmeye zorluk yaşayan ve kurumda daima ikincil pozisyonlarda çalışma hayatına devam eden konumdadır. Kadınların günlük radyo, televizyon ve yazılı basında profesyonel olarak nasıl yer bulduğunu ve medyada temsil edilen kadınların hangi rolleri üstlendiğini açığa çıkarmaya çalıştığımız bu eserde, nitel araştırma yöntemleri kullanılmış olup, medya profesyonellerini temsil eden bir örnekleme yapısal derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Toplumsal cinsiyet, kadının temsili, medya profesyoneli,

JEL Kodları: L82, J16

MEDIA PROFESSIONALS' PERCEPTION OF WOMEN'S REPRESENTATION IN THE MEDIA

Abstract

Media is one of the pivotal tools in creating and perpetuating gender inequality. This study aims to reveal the perception of women and their representations in media institutions by those who create female representations in the media. When we look at media institutions, it is evident that the representation of women as media professionals is also problematic. In the role of a media professional, women often face difficulties in ascending to positions higher than men and tend to continue their careers in secondary positions within the institution. This work attempts to uncover how women find a place in daily radio, television, and print media professionally, as well as the roles represented by women in the media. Qualitative research methods are employed in this study, where in-depth structural interviews are conducted with a sample representing media professionals.

Keywords: Gender, representation of woman, media professional

JEL Codes: L82, J16

¹ Prof. Dr. İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Radyo-TV ve Sinema Bölümü, sozmen@istanbul.edu.tr,
ORCID: 0000-0002-4871-4921

² Prof. Dr. İstanbul Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Gazetecilik Bölümü, murat.vural@istanbul.edu.tr,
ORCID: 0000-0001-9330-2929

Makale Yüklenme Tarihi: 21.11.2023

Makale Kabul Tarihi: 27.12.2023

Yayın Tarihi: 29.12.2023

1. Giriş

Medyadaki toplumsal cinsiyet olgusunun ve kadının nasıl temsil edildiği, hangi toplumsal öğelerden beslendiği, bireyleri hangi tutum, davranış ve eylemlere yönlendirdiği çok önemli bir araştırma alanını oluşturmaktadır. Kadınların medyadaki temsilleri, kadınlıkla ilgili kalıplaşmış yargıları güçlendirmektedir. Bu alanda yaptığı çalışmalarla referans kaynağı olma özelliği taşıyan Chodorow (1978), sosyal temsil alanında kadınların öncül görevinin anne olarak belirlendiğini ifade etmektedir (1978:31). Kadının medyada anne olarak temsili konusunda, alan literatüründe yer alan çalışmaların ortak noktası, kadının medyada anne olarak temsilinin, erkeğin baba olarak temsili kadar olağan olmasıdır. Ancak bu temsillerde, kadınların bütün işlevinin yalnızca annelikmiş gibi konumlanmasının, kadınların toplum içinde diğer rolleri üstlenmesini engellediğini söylemek de mümkündür. Kadın çalışıyor olsa bile asıl varlık alanının özel alan olduğu medyada sıklıkla vurgulanmaktadır. Bu bakış açısı, kadınların medyadaki temsilleriyle birlikte çalışma hayatı içinde de “annelik” vasıfları nedeniyle önlerinin kesilmesine neden olmaktadır.

Kadının medyadaki temsilinde kadının çoğunlukla ikincil konumda temsil edildiği görülmektedir. Bunun yanı sıra sosyal, siyasal, ekonomik gündeme bağlı olarak kadınların medyada az sayıda da olsa toplumsal cinsiyet eşitliği gözetilerek temsil edildikleri saptanmakla birlikte süreklilik göstermemektedir. Bu çalışmalardan birinde; 2004-2005 yayın döneminde, yayında olan dramalardan seçilen dokuz drama örneğinde, “kadının temsili” konusunda yapılan bir araştırmada, meslek sahibi olan kadınların eğitim gerektiren, iyi gelir sağlayan mesleklere sahip ve yönetici konumunda oldukları saptanmıştır. Bununla birlikte, erkeklerden konum olarak aşağı olmamakla birlikte onlar tarafından geleneksel kalıplar içine hapsedilmeye çalışıldıkları görülmüştür (Özmen, 2005). Bazı dramalarda ise kadınlar fiziksel ve psikolojik şiddete açık ve abartılı bir şekilde maruz kalan güçsüz karakterler olarak temsil edilmektedir (Çağlan Bilsel, 2021: 33).

Temsili, olayın sonucu değil kurucu ögesi olarak tanımlayan Hall’ün (1997:7-8) bakışı açısıyla metinlerde anlamın bu şekilde ortaya çıktığı sonucuna varabiliriz. Hall temsili, bir kültürün üyelerinin dili anlam üretmek için kullandıkları bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu

süreç ise “temsil sistemleri” olarak tanımlanan iki aşamalı bir biçimde işlemektedir. Zihinsel temsil olarak da adlandırılan ilk sistemde, her çeşit gerçek ya da kurmaca nesne, insan ve olay, zihinde bir kavram setiyle karşılık bulmaktadır. Kafanın içindeki ve dışındaki şeyler bu şekilde ilişkilendirilir. Temsili oluşturan ikinci sistem ise dildir. Anlamaların aynı kültürün içindeki insanlar tarafından değiş tokuş edilmesi, kavramları karşılayan ortak bir dil aracılığıyla mümkün olmaktadır. Dolayısıyla, dilbilimsel anlamının ötesinde yazılı, sözlü ve görsel imgeler, elektronik sinyaller, giysiler, yüz ifadeleri ve hatta trafik işaretleri yani anlamı diğer insanlara taşıyabilen her gösterge sistemi bir dil olarak işlemektedir. Birinci sistem şeylerle kavramlar arasında, ikinci sistem ise kavramlarla göstergeler arasında bağlantı kurmaktadır. Bu üçünü birleştiren süreç ise temsili oluşturmaktadır (Hall, 2017: 7, 23).

Medya temsilleri bir yanıyla, topluma ayna olma işlevi görerek, toplumda var olanı yine topluma yansıtmayı, var olan algı ve kanaatlerin pekişmesini, güçlenerek yaygınlaşmasını sağlarken, diğer yanıyla ayna olma işlevinden çok daha ileri giderek toplumsal inşaa işlevini görür. Var olan değerler, normlar üzerinden ideolojisine uygun olanı seçer ve onlarla toplumsal olanı yeniden inşaa eder. Medyada yer alan temsiller, toplumdaki var olan bu normların, değerlerin, kalıpların, rollerin değişimi üzerinde etkili olur.

Medya söyleminin oluşturulmasında esas olan düzenleme ve ayıklama sürecidir. Bu düzenleme ve ayıklama ile yapılan, esasen içinde temsil mekanizmalarını barındıran toplumsal “inşaa”dır. Medya bu anlamda gerçeği ne yalnızca yansıtır ne de yalnızca kaydeder, diğer temsil sistemleri gibi gerçeği yeniden inşaa eder, “yeniden sunar”. Bunu da kodlar, uyuşmalar ve kültürel ideolojileri kendine özgü anlamlandırma pratikleri dolayımı ile yapar.

Ancak medya, kadın kimlikleri inşaa etmede doğrudan ve tek belirleyici araç olarak da kabul edilemez. Medya metinlerini; kadın kimliklerini inşaa eden söylemlerin izini taşıyan yapılar olarak değerlendirmek daha doğru bir yaklaşım olacaktır. Zira medya metinleri, sadece yaratıcılarının niyetlerini açık eden ve ayırt edici özellikler taşıyan ürünler değil, aynı zamanda dilin, arzunun ve ideolojinin, kültürel yapının parçasıdır.

2. Toplumsal Cinsiyetin Kuruluşunda Medyanın İşlevi

“Her çeşit bilgiyi aktaran, bilgilendirme, eğitime gibi temel sorumluluklara sahip hem görsel, hem de işitsel araçların tümü” (Soydan ve Alpaslan, 2014: 57) olarak tanımlanabilen

medya, toplumsal cinsiyet temsillerinin bireylere aktarılmasında önemli role sahip kitle iletişim araçlarından oluşmaktadır. Medya toplumsal cinsiyet kodlarını aktarırken yeniden üretmektedir (Çağlan Bilsel, 2021:48). Toplumsal cinsiyet kavramı ise, kadın ve erkeğin içinde yaşadığı toplumun kültür kalıpları içinde belirlenmiş rol ve sorumluluklarını ifade etmektedir (Sevim, 2013: 30). Toplumsal cinsiyet, toplumsal temelli bir kavramdır.

Kitle iletişim araçlarının özellikleri ve işlevleri nedeniyle bireylerin tutum ve davranışlarının şekillenmesinde, verecekleri kararların oluşmasında önemli roller üstlendikleri görülmektedir (Uslu, 2011: 21). Bu nedenle, kitle iletişim araçlarının toplumun yapısını, kurulu düzenini ve bireyler arasındaki toplumsal ilişkileri yeniden şekillendirme, üretme ve yorumlama gücü ve yeteneğine sahip olduğunu söylemek mümkündür (Ramonet'ten aktaran İlhan, 2009: 8).

Soydan ve Alpaslan (2014: 57) çalışmalarında, günümüzde medyanın insan ve toplum hayatındaki etkisinin önemli boyutlara ulaştığını ve hayatın her alanında bilgilendirici ve yönlendirici bir güç olarak yer alarak, teknolojik gelişmelerin kullanılmasıyla birlikte her yerde ve her zaman en kötü koşullarda bile iletişim kurmayı sağladığını vurgulamaktadırlar. Medyanın temel işlevleri arasında yer alan bilgilendirme, kültürel devamlılık, toplumsallaştırma ve kamuoyu yaratma işlevleri insanları medyaya daha çok bağımlı kılmaktadır.

Medya, toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin üretilmesinde ve pekiştirilmesinde bugün belirleyici konumundadır. Toplumsal cinsiyet kavramının devingen bir yapıya sahip olması dolayısıyla zaman içinde etkilendiği yapılar değişkenlik göstermektedir ve en çok medyadan etkilendiği görülmektedir (Sevim, 2013: 40-41). Bu özelliği ile medya cinsiyetçi rollerin kuşaklara aktarımında da rol oynamaktadır.

1995 yılında Pekin'de düzenlenen Dördüncü Dünya Kadın Konferansı'nda "Eşitlik, Gelişme ve Barış Adına" başlığıyla sunulan kapsamlı araştırmanın Türkiye sonuçlarının diğer dünya ülkelerinin sonuçlarıyla benzer olduğu görülmektedir. Gün içinde radyo, televizyon ve yazılı basında yer alan haberlerde kadınlara ne kadar ve hangi bağlamda yer verildiğinin incelendiği araştırmada kadınların haber programlarında metinlerin içinde konu olmadıkları, medyanın ya mutfağında ya da sunucu konumunda yer aldıkları görülmüştür. Kadınların

kamusal alanla ilgili konulara yönelik haberlerde yer almaması, kamusal alanda erkeğe atfedilen güç ve iktidara yönelik ciddi işlerde yer almadıkları izlenimi vermesi, magazin ağırlıklı haberlerde ise görsel imajı ön planda olacak şekilde yer alması araştırmanın diğer sonuçları arasındadır (Türkoğlu'ndan aktaran Sevim, 2013: 44).

Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü (KSGM) tarafından 2008-2013 yılları arasında uygulanan “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı”, “Kadın ve Medya Politika Dokümanı”na göre medyada kadın ya hiç yer almamakta ve görmezden gelinmekte ya da ataerkil rollerle temsil edilmektedir. Medya, haber ve yorumları aracılığıyla toplumsal önyargıları yeniden üretmekte, geleneksel kadın imgesini pekiştirmektedir. Medya kadınları öncelikle “beden”e indirgemekte ve sömürmektedir. Farklı kadınlık durumu ve yaşamları medyada temsil edilmemekte, kadınlar çoğu zaman ataerkil roller içerisine sıkıştırılmakta, genellikle ev ile bağlantılı olarak gösterilmekte, kimliği, eşi ve çocukları ile kurulmaktadır” (KSGM, 2008b).

Medya-kadın ilişkisinde cinsiyete dayalı ayrımcılık temelinde bir ilişkilene olduğu görülmektedir ve toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanması açısından bu sorunla mücadele etmek ise çok önemlidir. Kadının medyada temsilinde kadınların çoğunlukla ikincil konumda olduğu ve stereotip kadınlık rollerine büründüğü görülmektedir (Erdoğan, 2011: 5). Medya gündelik hayatta erkek egemen toplumsal yapının sürdürülmesinde kilit rol oynamaktadır.

Kadınların erkeklerle medyaya eşit ulaşım ve ifade fırsatına sahip olmasının medyanın temel ilkelerinden olan basın özgürlüğünün de gerçekleşmemiş olduğunu ortaya koyduğunu ifade eden Erdoğan'a (2011: 33) göre, basın özgürlüğünün gelişmesi ve demokrasinin yerleşmesi için medyada cinsiyete dayalı ayrımcılıkla mücadele etmek hayati görülmektedir.

Türkiye Büyük Millet Meclisi Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu (KEFEK)'in 2012 yılında hazırladığı Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinde Medyanın Rolü Konulu Komisyon Raporu'na³ göre, bugün neredeyse bireysel ilişkilerin önüne geçen medya ile ilişkilene

3 “TBMM Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonununun 3.11.2011 tarihli 3'üncü toplantısında ‘Toplumsal Cinsiyet

biçimleri ve toplumsal cinsiyeti oluşturan süreçler dikkate alındığında medyanın, ürettiği anlam ve mesajları dolaşıma sokma hızı ve yaygınlığı dolayısıyla bu anlam ve mesajların çok geniş bir çerçeveye yayılabılmesinde büyük rolü olduğu görülmektedir (KEFEK, 2012: 9). Raporda medyanın toplumsal cinsiyet eşitliğinin sağlanmasındaki potansiyelinin tam olarak kullanılmadığı, ayrımcılığın halen yeniden üretildiğinin görüldüğü belirtilmekle birlikte, olumlu değişikliklerin giderek artması ve alt komisyon toplantıları⁴ sırasında sektör temsilcilerinin pozitif tutumu dikkate alındığında bir umut ışığı da görüldüğü vurgulanmaktadır (KEFEK, 2012: 9).

KSGM tarafından 2008 yılında hazırlanan ve uygulamaya koyulan 2008–2013 Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı'nda kadının medyada mevcut durumu değerlendirilerek, medyanın kadın erkek eşitliğinin sağlanmasında önemli bir yere sahip olduğu belirtilmiştir. Medyanın toplumsal cinsiyet eşitsizliğini çoğu zaman yeniden yarattığı, kadınların klişe rollerle temsil edilmesinin ve küçültücü kadın imajına sık sık yer verilmesinin kadınlara karşı ayrımcılığın devam ettirilmesinde etkili olduğu vurgulanmıştır. Eylem Planı'nda medya sektöründe kadınların özellikle üst düzey yönetici konumlarında yeterli düzeyde yer almadığı ve kadınların bilgisayar ve internet gibi iletişim sistemlerine erkeklere oranla çok daha sınırlı şekilde erişebildiği belirtilmektedir (KSGM, 2008a: 59).

Teknolojinin hızla geliştiği bugün, medya küçük yaşlardan itibaren bireyi kuşatmaktadır. Bu durum, medyaya ve onun dayattığı mesajlara kayıtsız kalmayı güçleştirmektedir. Toplumsal konuların birçoğunda olduğu gibi cinsiyet rollerinden oluşan toplumsal cinsiyetin kuruluşunda da medyanın etkili bir rolü olduğu açıktır. Toplumsallaşma

Eşitliğinde Medyanın Rolü Konulu Alt Komisyon'un kurulmasına karar verilmiştir. Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinde Medyanın Rolü Alt Komisyonu parlamentonun toplumsal cinsiyet eşitliği, fırsat eşitliği vizyonunu ortaya koyan çalışmalarının ürünüdür." (KEFEK, 2012:2).

4 "Alt Komisyon, çalışma süresi içinde TBMM'de alt komisyon başkanının seçimi ve komisyon çalışmalarında izlenecek yöntemin belirlenmesine yönelik bir (1) toplantı; konuyla ilgili kamu kurumu temsilcileri, sivil toplum örgütleri, meslek örgütleri, akademisyenlerin ve dizi yapım şirketlerinin temsilcilerinin dinlendiği beş (5) toplantı yapmıştır. Alt Komisyon, ayrıca, İstanbul'a bir çalışma ziyareti gerçekleştirerek iki gün boyunca gazete ve televizyon genel yayın yönetmenlerinin, köşe yazarlarının, internet haber sitelerinin yöneticilerinin, reklam verenlerin ve reklam üreticilerin çatı kuruluşlarının temsilcilerinin dinlendiği toplam altı (6) toplantı daha gerçekleştirerek 12 ayrı toplantı yapmıştır" (KEFEK, 2012:3).

süreci ve toplumsal kültürün içinde edinilen kadın olma ve erkek olma özelliklerini anlatan toplumsal cinsiyet kavramı, kadınların ve erkeklerin toplumda üstlenmiş oldukları işleri ve yüklendikleri rolleri kapsar (Çakır, 2008: 415). Bu durum tam da toplumsal yapıda kadınlık rolleri ve erkeklik rollerinin farklılaştığının göstergesidir. Toplumdaki iş bölümü bu bağlamda belirlenmiştir.

Cinsiyete dayalı iş bölümünde, belli kategorideki bireylerin belli görevleri bulunmaktadır. Toplumsal cinsiyet sisteminin sürdürülmesini sağlamak üzere kadın, ev-aile işleri ile sınırlandırılır; erkek ise, kamu alanlarını elinde tutacak olan özel şirket, ticaret, ordu gibi işlerin yöneticisi olur (Connell'den aktaran Aydın ve Aydın Aslaner, 2015: 57). Kadın, kendine atfedilen en önemli rol olan “anne ve eş” rollerini yerine getirirken ekonomik, sosyal, politik ve kültürel hayatı kapsayan “kamusal alan”dan uzaklaştırılarak kendi “özel alanı”na sıkıştırılmaktadır. Erkek ise -kadının aksine- bir nesne olarak görülmekten ziyade özne olarak bireyselliğini ele almış durumdadır. Bu düzende erkek, varlığıyla “kamusal alan”da görünür durumdayken kadın ikincil bir cins, erkeğin yanında bir obje olarak görülmektedir (Kuruoğlu ve Akçora, 2017: 176).

Hall (1997) temsil kavramını, bir şeyi tavsir ederek zihinde bir resim oluşturma olarak tanımlamaktadır. Kimliklerin temsili açısından bakıldığında medya, toplumda var olanı tasvir ederek bir taslak oluşturmakta ve bu taslağın kitleler tarafından resme dönüştürülmesine imkân tanımaktadır. Bu dönüştürme sürecinde, alıcı konumundaki kitleler medya tarafından olumlanan mesajlarla tasviri tamamladıkları düşüncesine kapılırlar da, kontrol her zaman için medyanın elindedir (Kuruoğlu ve Akçora, 2017: 181).

Medyanın temsil stratejisiyle, kadının temsiline yanı sıra diğer farklı kimlikleri de yok sayarak ötekileştirebildiği görülmektedir. Kimi kimlikleri ön plana çıkarıp kimi kimliklere yer vermeyen medya, gündemi belirlemedeki rolüyle toplumun neyi düşünüp neyi tartışacağına karar vererek bir nevi toplumsal aklı oluşturmaktadır (Sevim, 2013: 42). Mora, medyanın görev ve sorumluluklarına ilişkin görüşlerini şöyle ifade etmektedir (2008: 13):

Medyanın yayınlarında toplumsal sorumluluk ilkesine göre hareket etmesi, basın ahlakı ve basın meslek ilkeleri açısından yerine getirmekle yükümlü olduğu görevidir. Medya, demokrasinin işlemediği için yasama, yürütme ve yargının yanında dördüncü güç olarak asli

görevine dönmek zorundadır. Bu nedenle medya, yayınların hazırlanmasında ve sunumunda toplumsal sorumluluk ilkesi ile hareket etmeli, toplumsal, siyasal ve kültürel yapının sağlıklı bir şekilde değişimi ve dönüşümünün yanında, ulusal bütünlüğü korumak için üzerine düşen görevi yerine getirmelidir.

Toplumsal cinsiyet rolleri ve kadının temsili konusunda medyaya büyük sorumluluklar düşmektedir. Medya, toplumsal cinsiyetin kuruluşunda temsil gücünü kadın erkek eşitliğini gözetecek bir biçimde kullanılmalıdır.

Son yirmi yıl içinde toplumsal cinsiyet, temsil ve medya terimleri akademi dünyasında ve popüler yazılarda oldukça sıklıkla gündeme gelmiştir. Her üç terim de derinlemesine bakış ve satır aralarındaki bağlantıyı anlamak için elzemdir. Medya sadece bir teknoloji değil aynı zamanda sosyal kurumdur; ekonomik, dinsel ve ideolojik veçheleri bulunmaktadır. Kuşkusuz, bunların toplumsal cinsiyet ile sıkı sıkıya ilişkileri de vardır.

Medya aynı zamanda kültürel bir forumdur. Tüm dünyada her gün ve her an televizyon izlenmekte, gazete okunmakta, internete girilmektedir. Dijital medya, üç boyutlu medya, yüksek çözünürlüklü televizyon, cep telefonları ve sosyal medya gibi hızla gelişerek büyüyen mecralar, toplumsal cinsiyet temsillerinde tartışmalı alanların genişleyerek büyümesine de neden olmaktadır. Temsil, medyanın servis ettiği'dir. "Kadınısı" ya da "erkeksi" terimleriyle kültürel olarak üretilmiş toplumsal cinsiyetten, "erkek" ve "kadın" terimleriyle biyolojik olarak belirlenmiş cinsiyete kadar tüm temsiller, medya ürünlerinin aktörleridir. Toplumsal cinsiyet öznelliğinin bu varlığı aslında toplumsal cinsiyetin ideoloji kadar durağan olmadığını da anlatmaktadır. Toplumsal cinsiyet ideolojisi, erkek egemen dünyanın işlevini güvenle gerçekleştirmektedir ve medya bu işlevi her defasında yeniden üretmektedir.

Medyada stereotipleştirme yollarından biri ikonografidir. Sanat eserlerini biçimsel özelliklerinden çok konu ya da anlamları ve tarihsel kültürel bağlantıları açısından inceleyen ikonografi; Erwin Panofsky (2012:25) tarafından geliştirilmiştir. Belli görsel ve işitsel simgeler bu ikonografiyi oluşturur. İkonografi bir tür "kestirme"dir. Bir karakteri çabucak ve ekonomik bir şekilde yerine oturtur. Stereotipler, medya anlatısının yapısında karakterin işlevi ile oluşturulabilmektedir. Medyatik anlatının maddesel veya ideolojik yönleri gibi durağan veya anlatıda "dönen entrikalar" gibi devinimli olabilmektedir. Örneğin, modern baş kadın

karakterin kişiye özgü giyimleri vardır, dolayısıyla daha ustaca dikilmiştir, her şeyi çok havalıdır, saçları bakımlıdır, kaliteli takıları vardır, günün modasını taşır.

Medyadaki ulusal, etnik, toplumsal cinsiyet ve benzeri stereotipler ve temsiller üzerine araştırmalar büyük oranda sosyal bilimsel paradigmlar üzerinden şekillenmektedir. Bu paradigmlar da niteliksel ve niceliksel içerik analizi olarak kendini göstermektedir. Medyadaki stereotipler üzerine sosyal bilimsel araştırmalar, stereotipleştirmeyi “ahlaki” bir sorun olarak kavramakta ve “yaralı imgeler” çerçevesinde değerlendirmektedir. Karikatürleştirme, küçültme, eksiltme; kısacası “basitleştirilmiş” imgelerdir bunlar.

3. Amaç Ve Önem

Türkiye’de kadınların medyada nasıl ve hangi şekillerde temsil edildiği, bu temsilleri oluşturan temel öğelerin ve kaynakların neler olduğunun toplumsal cinsiyet çerçevesinde araştırılması ne kadar büyük bir önem arz ediyorsa, aynı şekilde doğrudan medyanın tüm üretim ve sunum aşamalarında yer alan medya profesyonellerinin algısındaki kadın temsiline de ele alınarak ayrıntılı biçimde değerlendirilmesi bir gereklilik ve önem arz etmektedir.

Kadının temsili, medya üreticilerinin ideolojilerine göre belirlenmiştir, ancak üreticiler tek başına bundan mesul değildir. İçerik üreticileri, tarihsel arka plan, kurumsal yapı, medya kurumu ve sermaye sahipliği, ideoloji, toplumsal ve kültürel ortamın etkisiyle medya üretimini gerçekleştirmektedir. Bu nedendir ki içerik üreticilerinin süreci nasıl gördükleri ve nasıl yönettikleri, medyada kadın temsiline ortaya çıkması açısından kayda değer önemdedir. Bu önemden hareketle, medyada kadın temsillerini yaratanların kadın algısı ve kadının medya kurumlarındaki temsillerini açığa çıkarmak bu çalışmanın amacını oluşturmuştur.

4. Yöntem

Araştırmada on iki kadın, dokuz erkek olmak üzere toplam yirmi bir medya profesyonelinden oluşan örneklem grubuyla yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmelerden elde edilen veriler betimsel analizle yorumlanmıştır.

Araştırmada derinlemesine görüşmeler yapılan örneklemden “medya profesyonelleri” olarak bahsedilmektedir. Yirmi bir medya profesyonelinden oluşan örneklem içinde; televizyon haber editörü, televizyon haber sunucusu, gazete köşe yazarı, gazete haber editörü, internet

portal yöneticisi, reklam metni yazarı, dizi senaryo yazarı, kameraman, foto muhabir, internet haber editörü, dizi yönetmeni, gazete yöneticisi, televizyon haber müdürü, televizyon drama yapımcısı, iki blogger yer almıştır.

Bu profesyonellerle Kasım 2017’de yapılandırılmış derinlemesine görüşme yönteminin gereği olarak, hafta içi günlerde, görüşülecek kişilerin çalışma saatleri içinde, çalıştıkları medya kuruluşunda, her biri ile ortalama 60 dakika süren görüşmeler yapılmıştır. Her görüşülen kişiye, aynı sıra ile altı soru yöneltilmiş, kayda alınan yanıtlar analiz edilmiştir. Bu sorular şunlardır:

1. Çalışmalarınızda kadınlara ne şekilde, hangi rol ve statülerde yer veriyorsunuz?
2. Çalıştığınız kurumda kadınlara hangi rol ve statülerde yer verilmektedir?
3. Medyayı genel olarak değerlendirdiğinizde kadınlara hangi rol ve statülerde yer verildiğini düşünüyorsunuz?
4. Sizce kadın, medyada neden “bu belirttiğiniz” şekilde temsil ediliyor? Bunu toplum için sorun olarak görüyor musunuz? Nasıl temsil edilmesi gerektiğine ilişkin öneriniz var mı?
5. Kadına yönelik şiddet haberlerinin sunuluş şeklinin, mağdur ve şiddeti uygulayan açısından toplumu nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?
6. Sizce medyada karar alıcı pozisyonda yeterince kadın ve kariyer imkânlarında kadın erkek arasında fırsat eşitliği var mı?

Bu soruların yöneltildiği görüşmeler önce metinleştirilmiş, bu metinler üzerinde yöneltilen sorulardan temalar ortaya çıkartılıp alıntılarla desteklenerek kadının medyada temsilinin medya profesyonelleri tarafından nasıl algılandığı ortaya konulmuştur. Veriler betimsel analiz ile çözümlenmiştir. Özellikle amaca uygun ifadeler tercih edilmiş, benzeşiklik gösteren ifadelerin her birine tekrara düşmemek amacıyla yer verilmemiş, ifadelerdeki farklılıklar yakalanmaya çalışılmıştır. Bununla birlikte yine de öne çıkan ağırlıklı görüşün belirginleşmesi için kimi yerlerde tekrarlara yer verilmesinden kaçınılmamıştır. Örneklem çerçevesinde görüşme yapılan medya profesyonelleri, isimleri ve kurumları çıkarıldıktan sonra cinsiyetleri K veya E baş harfiyle ve görev unvanları ile kodlanmıştır.

5. Bulgular

5.1. Medyada Kadının Temsili

Medya profesyonelleri cinsiyetçi yaklaşıma karşı olduklarını ve cinsiyet eşitliğini sağlamaya çalıştıklarını ifade etmektedirler ve medyadaki cinsiyetçi yaklaşımda sistemin etkili olduğuna dair vurgular öne çıkmaktadır. Görüşmelerden elde edilen verilere göre medya profesyonellerinin kadın ve erkeğin eşit konumlarda ve görevlerde olmasını destekledikleri, geçmiş yıllarda yaygın olan kadını ikincil konumda değerlendirmenin bugün azaldığı, bununla birlikte kurumun, toplumun ve siyasi sistemin kadını vitrine taşıdığı, ikincil kişi ve hayat boyu stajyerlik konumuna yerleştirdiği dile getirilmektedir.

“Medyada kadın çalışanlara karşı davranış, tutum ve değerlendirme biçimimiz kişisel tercihlerimize bağlı olmuyor”. **E-Köşe Yazarı**

“...kadınların erkek egemen dünyada ön plana çıkan iş ve aile hayatı içindeki her türlü çabasının, fark yaratan görüşlerinin, kendisini rol model haline getirebilecek adımlarının haberleştirilmesi gerektiği kanaatindeyim. Muhabirleri yönlendirirken de bu tür çalışmalara imza atmaları konusunda kendilerini teşvik ediyor, haber üretim süreçlerinde kullandıkları dilin buna göre oluşturulması çabasına katkı sağlıyorum.” **K-Haber Editörü**

“İçinde bulunduğum ya da gelişmesine katkı yaptığım işlerde kadının muhakkak bir hayat motivasyonu olması, tek amacının ve derdinin “aşk” olmaması, içine düştüğü durumlarda mücadelecî tavır sergilemesi yönünde eğilim gösterdiğimi söyleyebilirim.” **K-Senaryo Yazarı**

“Ayrımcı ve cinsiyetçi bir dil kullanmamaya özen gösteriyorum. Ayrıca kadına yönelik şiddet ya da toplumsal cinsiyet eşitliği konularında liderlik üstlenen kadınların çalışmalarını yansıtıyorum.” **K-Köşe Yazarı**

“Kadınların fark yaratan görüşlerinin, kendisini rol model haline getirebilecek adımlarının haberleştirilmesi gerektiği kanaatindeyim. Muhabirleri yönlendirirken bu tür çalışmalara imza atmaları konusunda kendilerini teşvik ediyor, haber üretim süreçlerinde kullandıkları dilin buna göre oluşturulması çabasına katkı sağlıyorum.” **K-Haber Editörü**

Kadın profesyonellerle görüşmelerde, kadın savunusunu üstlenen ve kadını güçlendiren

konulara ağırlık verdikleri, muhabirleri rol model olan kadınları haberlere konu etmeleri konusunda yönlendirdikleri, cinsiyetçi dil kullanmamaya özen gösterdikleri görülmektedir. Ancak kadının her şeye rağmen stereotiplere / basmakalıplara göre temsil edildiği, bir cinsel nesne ya da toplum içinde ön plana çıkmayan, “evimizin kızı evimizin annesi” kimliğiyle medyada temsil edildiği ileri sürülmektedir.

“Temel Türk reklamcılık esaslarında var olan kadın karakterlere yer verdim. Seksi kadın, genç kız, anne, teyze.” **K-Reklam Yazarı 2**

“Medyanın kadını üç alanda ele aldığını düşünüyorum: Güzel-Seksi / Şöhretli-Zengin / Mağdur / Başarılı. Erkeklerin genel müdür, başkan ya da akademik kariyer sahibi olması “bilirkişi” olarak medyada görünmesine yeterken, kadınların “olağanüstü” olması gerekiyor.”

K-Köşe Yazarı

“Ürettiğimiz televizyon dizilerinde yaratılan kadın karakterlerin en ortak ve öne çıkan yanlarının başında masum olması geliyor. Bu “cinsel masumluk”, daha önce aşık olmamış, kimseyle birlikte olmamış, gerçek aşkı tatmamış anlamında bir masumluk. Kadın genelde ikincil karakter olarak yer alıyor. Her dramada en az bir tane dedikoducu, başkasının kuyusunu sinsilikle kazan kadın karakter var.” **K-Senaryo Yazarı**

“Daha çok şiddet ve mağduriyet haberleriyle kadınların gündeme geldiğini düşünüyorum. Reyting veya tıklanma kaygısının, kadınlar için güzelliğin, kılık kıyafetin ve cinselliğin öne çıkmasında etkili olduğunu düşünüyorum.” **K-TV Haber Müdürü**

Kadına medyada verilen rol, medya çalışanı olması ve medyadaki temsiliyeti olarak ikiye ayrılmaktadır. Temsil anlamında dramalar, filmler, reklamlar söz konusu olduğunda kadının meta olarak temsili söz konusudur ama aynı zamanda kurban olarak da temsil edilmektedir. Profesyonellere göre bu bir eğitim ve erkek bakış açısına ilişkin toplumsal bir sorundur.

“Kadının ele alınış ve statüleri, haber medyası, yazılı basın ve magazinde farklı, bizim entertainment (eğlence) dünyasında yani dizi, sinema, reklam dünyasında daha farklı ele alınıyor diye düşünüyorum. Haber ve magazin dünyasında kadının ele alınışını tabii ki farklı buluyorum, orada bence birazcık daha fazla kadının bir obje olarak kullanıldığını düşünüyorum.” **E-Yapım Şirketi Sahibi**

“Kadınlar daha çok başat ve oyun kurucu değil, yan/destekler figür olarak kullanılıyor. Korunması gereken, aciz, tehdit/tehlike altında olan ya da kötülüğe direkt maruz kalan...” **K-Senaryo Yazarı**

Yeni medyayla birlikte işlev kazanan sosyal medya platformları, eski medyanın üretici-izleyici karşılığı yerine üretici = izleyici = kullanıcı modeli olduğu için kadınlar kendi konumlarını belirleyebilme şansına sahiptirler. Kadınlar bu mecrada üretici olarak istedikleri içeriği oluşturabilme, izleyici ve kullanıcı olarak içeriğe müdahale edebilme imkânını elde etmişlerdir. Sosyal medya aracılığıyla sorunlarına karşı örgütlenebilme fırsatının oluşması, kadınların bu mecradaki temsillerini kendi elleriyle yönlendirebilmelerine olanak sağlamıştır.

“Sosyal medyada kadınlar kendi statülerini kendileri belirliyor. İş kuruyor, kendi ayakları üzerinde durmaya çalışıyor ve dayanışma içine giriyor.” **K-Blogger 1**

Tepe yöneticisi kadın olan bir medya kuruluşunda, kadınlar açısından daha eşitlikçi bir temsil söz konusu olabilmektedir.

“Grubun üst düzey yöneticisi kadındır. Alt kademelerde yardımcıları konumunda da kadınlar vardır. O anlamda yöneticimizin kadın olması bakımından alt kadrolarda, haber merkezinde kadın daha fazla, erkek daha az. Haber merkezlerini kıyasladığımızda diğer yerlere göre bizde kadın çalışan daha fazla.” **E-Haber Koordinatörü**

Kadının çalışma hayatında mobbing ve tacizle karşılaştığı, yükselebilmemesinin tehditlere ses çıkarmamasına bağlı olduğu, ayrıca çok çalışmalarına rağmen haklarını alamamalarının alışılmış bir durum olduğu ifade edilmektedir. Kadınların amaçlı olarak dergi, reklamcılık gibi alanlara yönlendirilmeleri, alt kadrolarda yüksek sayıda olsalar bile yönetim kadrolarında bulunamamaları, cinsiyetçi yaklaşımın bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

“Meslek hayatımız boyunca kadın çalışanlara yönelik x bir habere gidebilmesi, y bir haberi yapması, yönetici olabilmesi gibi birtakım şeylerin, taciz ya da mobbing içine girdiğini, kadının önünün açılmasının bu tür tehditlere bağlı olarak yapıldığına tanık olduk.” **E-Haber Koordinatörü**

“Yönetici pozisyonunda çok az kadın görüyoruz. Mesela Cumhurbaşkanının genel yayın yönetmenlerinin katıldığı toplantısında televizyon basınında ben hususi toplantılarda oturup

sayıyorum. Kırk kişilik bir masada sadece iki tane kadınız.” **K-Ana Haber Sunucusu, Genel Yayın Yönetmeni**

“Medyanın genelinde kadın çalışan sayısı ne yazık ki istenen düzeyde değil. Üstelik hak ettikleri halde bekledikleri terfileri alamayan kadın çalışanlar var.” **E-İnternet Gazetesi Yöneticisi**

“Sebatı, bilgisi, kültürü, muhabir olmaya birçok erkekten daha uygun ama kurum onu zorla dergide çalıştırıyor.” **E-Köşe Yazarı**

Kadın en alttan başlayıp işinde yetkin olsa bile en tepeye gelememekte, ancak tepenin altındaki yöneticilikle yetinmek zorunda kalmaktadır. Kadınların sayısının fazla olmasına rağmen tepe görevlerin erkelere ait olduğu anlaşılmaktadır. Kadınlar çalışma hayatındaki başarılarına rağmen sürekli olarak cinsiyetçi yaklaşıma maruz kalmaktadır. Dijital medyada eşitsizliği ortadan kaldırmanın daha kolay olduğu iddiası da söz konusudur. Bu arada, erkek katılımcıların cinsiyetçi yaklaşımı onaylamadıklarına ilişkin söylemler çelişmektedir. Örneğin bir profesyonel sayısal olarak temsilin önemli olduğunu ifade etmiştir.

“Televizyonların Ankara temsilcileri değil ama Ankara Haber Müdürleri mesleğin içinden muhabir olarak gelmiş kadınlar. Kadın muhabirlerin haber kaynakları ile ilişkileri daha formal, hataya yer vermeyecek şekilde planlı ve düzenli.” **E-Kameraman**

“Medya genelinde baktığımda kanal yönetimlerinde kadınların fazlaca olduğu bir durum söz konusu, tepedekiler erkek olsa da yanlar ağırlıklı olarak kadın yöneticilerden oluşuyor” **E-Drama Yönetmeni**

“Geçmişten bugüne bakarsak, şimdiye kadar bir-iki örnek dışında gazeteler veya televizyonlar kadınlar tarafından yönetilmedi.” **E-İnternet Haber Editörü**

“Medya genelinde bu eşitsizlik hakim olsa da kadın erkek ayrımına değil, sayılara ve etkileşimin kuvvetine göre bir ayrışma söz konusu. Sosyal medyada bu eşitsizliği kırabilmek daha kolay.” **K-Blogger 1**

5.2. Toplumsal Bir Sorun Olarak Cinsiyetçiliğin Medyada Temsili

Kadının medyada zayıf, ikincil konumda, cinsel nesne gibi olumsuz temsillerinin, toplumsal bir sorun olduğu medya profesyonellerince kabul görmektedir. Kadının hak ettiği

konuma ulaşamaması, toplumsal uzlaşmayı zedelemekle birlikte, çalışma hayatındaki geleneksel konumunu değiştirmeye yönelik çabanın bulunmadığı da açığa çıkmaktadır. Erkek egemen yapı medyaya yansiyarak eşitsizliği körüklemekte; gerek toplumsal alanda gerekse medyada kadının temsili konusunu, bir toplumsal sorun olarak pekiştirmektedir.

“Sadece medya değil ama diğer alanlara baktığımızda kadın istihdamı çok daha düşük. Medyada da erkek egemen bir medya var. Onların dediği daha doğru ve kadınlara medyada da yer verilmemiş bastırılmış ya da o fırsat sunulmamış noktada. Eşit dağılım olmadığı sürece eşitlik dediğimiz o eşitlik memlekete de gelmeyecek eğer iş alanlarında biz bunu gerçekleştiremezsek siyasete yerleştiremezsek eğitime yerleştiremezsek ki bir ülkenin de ilerlemesinin buna bağlı olduğunu düşünüyorum. Ben bunu toplumda sorun olarak görüyoruz.”

K-Ana Haber Sunucusu, Genel Yayın Yönetmeni

Erkek egemen toplumsal yapı cinsiyetçi yaklaşımları körüklemektedir. Bu durum kadının gerek medya içeriğinde ve gerekse medya çalışanı olarak temsiliyle ikincil konumunun pekiştirilmesi ve toplumdaki erkek egemenliğinin devam ettirilmesine hizmet etmektedir. Kadının cinsiyetçi yaklaşımla karşı karşıya kalması yalnız medyada değil, toplumun genelindeki duruma işaret etmektedir. Dolayısıyla erkek egemen toplumsal yapı ve bununla ortaya çıkan cinsiyet eşitsizliği konunun toplumsal bir sorun olduğunu göstermektedir.

“Mevcut sistem kayırma ve erkek egemen olduğu için tablonun uzun süre değişmeyeceğini düşünüyorum. Altını kalın şekilde bir kez daha çizmeliyim, medyayı insan ilişkileri ve toplumun kendisinden bağımsız düşünemeyiz. Her sektörde kadınlar neredeyse benzer ayrımcılıklara uğrarken, medya bunun dışında kalmaz.” **E-İnternet Haber Editörü**

Kadını etkisizleştirmeye çalışan erkek egemen toplumsal yapının bunu nasıl uyguladığı ve eşitliği bozarak konuyu nasıl bir toplumsal sorun haline getirdiği şöyle ifade edilmiştir:

“Dergide, kadınsı ve çocuksu ortamında çalıştırıyor ya da boş ver sen git reklam bölümünde çalış diyor. İşte burada bir baskı var, konu burada eşitlik değil. Sebat etmesine rağmen onları istemedikleri yöne doğru çaktırmadan yönlendirmektir sorun...10 yıl geçiyor kadın çalışan şunu görüyor: Herkes maşallah hatta erkekler 10 yılda, birlikte başladıkları erkekler göbek bağlayıp editör koltuklarında oturuyorlar fakat kadın çalışan ebedi muhabir ya da ebedi stajyer hatta dergilere editör olmuşlar.” **E-Köşe Yazarı**

Kadının kendini işi konusunda göstermeye çalışmasının medyadaki erkekler tarafından yanlış anlaşılabilceği ifadesi de toplumsal bir sorunun varlığını göstermektedir.

“Medya erkek egemen bir toplum. Kadın bu yüzden medyada ikinci sınıf bir muamele görmek zorunda kalıyor. Kadın kendini göstermek için birtakım çabalarda da bulunsa maalesef kadının kullandığı dil bir vücut dili kullandığında yanlış anlaşılacak durumlara gelebiliyor. Maalesef medyadaki erkekler eskiden öyleydi şimdi azaldığını düşünüyorum.” **E-Haber Koordinatörü**

Kadının çalışan sayısının artması umut edilirken, temsil sorunun çözülmesine en büyük katkının, değişecek erkek bakış açısı olduğu belirtilmektedir. Kadının toplumsal olarak ikincil konumdaki inşasının da bu eşitsizliğin toplumsal bir soruna dönüşmesinin de ardında, erkeklerin kadınları bir araç olarak görmesinin yattığı saptaması kayda değer niteliktedir.

“Dolayısıyla ilerleyen yıllarda kadın nüfusunun haber merkez ve kanallarda daha fazla artması düşünülüyor ve umut ediyorum ama kadının bu sorunlarının çözülmesinin önündeki en önemli engel de erkeğin bakış açısı. Umarım arkadan gelen erkekler de geçmişteki gazeteci abileri gibi davranıp kadını bir araç gibi kullanmayı düşünmezler.” **E-Haber Koordinatörü**

Sosyal medyanın, kadınların baskın şekilde kendilerini istedikleri gibi temsil edebilecekleri bir alan olmasına karşın, “röntgencilik” anlayışını, özel hayatların kamusallaşması işlevini gördüğü, hayatların teşhir edilerek buradaki fotoğrafların ve atılan başlıkların kadının aslında bir meta olarak temsil edilmesini sağladığı da bir diğer saptamadır.

“Türk toplumunda kadın, baba evinde çocuk, büyüyünce hizmet edecek kız, evlenince de direkt ‘anne’ statüsüne giriyor. Yıllarca bu statü içerisinde kalan kadın son 50 senedir iş dünyasında yer edinmeye ve üzerine yapıştırılan bu kimlikten kurtulmaya çalışıyor ve evet, bu büyük bir sorun. Medya toplumun eğitilmesi için güçlü bir araç. Kadınların erkekler kadar eşit olduğuna inanılan ve bunun savunulduğu eğitici yayınlar oluşturulmalı” **K-Reklam Yazarı 3**

“Reklamverenlerin internet haber sitelerini ‘tıklanma’, rating kuruluşlarının televizyonları ‘izlenme’ oranlarına göre tercih etmesi, haberlerin bu başlıklarla sunulmasını da medya kuruluşları açısından tabir-i caizse ‘zorunlu kılmakta’dır. Özellikle sosyal medya aracılığıyla ‘pompalanan’ ‘röntgencilik’ anlayışı, hayatı teşhir etme ve teşhir edilen hayatı merak etme dürtüsünün sürekli kaşınması bu tür provokatif başlıklara, kışkırtıcı fotoğraflara

ve haberlere olan ilgiyi de körüklemektedir. Bunu elbetteki bir sorun olarak görüyorum zira bu tür başlıklar ve aslında bu başlıklarla hiç ilgisi olmayan içerikler, gerçek haberciliğin ruhunu zedeliyor, içini boşaltıyor. Kadınlarla ilgili haberlerin dili, yansıtılış şekli ve çözüm önerileri büyük hassasiyet taşıırken bu tür boş görsel ve sansasyonel başlıklarla konu değersizleştiriliyor.” **K-Haber Editörü**

Medya profesyonelleri tarafından, sorunun çözümü için kadın çalışan sayısının artması hatta erkekle eşit hale gelmesi, erkeğin bakış açısının değişmesi, kadının araç olarak görülmemesi, kamu yararını sağlamak için ortak bir dilin oluşturulması, kadına yönelik haber dili ve görsel dilin kullanımında ortak hareket edilmesi, bu dilin cinsiyetçi bir yaklaşımdan uzak olması gerektiği tekrarlanan vurguları oluşturmaktadır. Kadın ya da erkek tercihi yerine işe alınma ve yükseltmelerdeli yakatın önemi öne çıkartılmakta, hatta yerel medyaya dikkat çekilerek, öncelikle yerel medyada kadının temsilinin değişmesi gerektiği belirtilmektedir.

“Bu toplumun en temel sorunu, nitelik veya birikimden ziyade her şeyin torpille gerçekleşmesi. Elbette medya da genel tablodan bağımsız değil, hatta daha da öne çıkan bir sektör. Nitelikli birçok kadın gazetecinin sırf birilerine eyvallah etmedikleri veya birilerinin adamı olmadıkları için düşük pozisyonlarda görev aldığını biliyoruz. Bunun tam tersi ise, her gün ekranlarda yorumcu diye iki gram bilgisiyile ahkam kesenler. Bir kez daha vurgulamalıyım, zaten haber diye üretilen veya program diye ekrana getirilenlerin neredeyse tamamı iğrenç. Öneri kısmına gelirsek, ilk maddede söz etmiştim. Al Jazeera bu konuda hayli iyi bir örnekti, o da uluslararası bir kuruluş olduğu için. Yerel medyada her şeyin değişmesi gerekiyor ki, kadınların temsili de değişebilsin. Diğer unsurlardan bağımsız değil.” **E-İnternet Haber Editörü**

“Medya kuruluşlarının temsilcileri bazı haberlerin yansıtılış konusunda zaman zaman toplantılar yaparak, kamu yararı için ortak bir dil oluşturmak konusunda birlikte hareket etme kararı alabiliyor. Ölümlü trafik kazalarında otobüs firmalarının isminin açıkça yazılması kararı alınmasında bu tür ortak hareketlerin etkili olduğunu bizzat sürecin içinde yer alarak gördüm. Kadınlarla ilgili haberlerin hazırlanmasında da kamu yararı açısından haber dili, görsel kullanımı gibi konularda ortak hareket edilmesi ve etiğe uygun haberler üretilmesi konusunda benzer bir yöntem izlenmesinin çözüme katkı sunabileceğini düşünüyorum.” **K-**

Haber Editörü

“Evet, bu bir toplumsal sorun. Ben kadın ya da erkek, liyakata göre insanların işe alınması ve terfi ettirilmesi taraftarıyım.” **E-İnternet Gazetesi Yöneticisi**

Medya profesyonellerinin içinde kadının medyadaki temsili konusunda benzer kaygılara sahip olmayanlar da mevcuttur ve bunun toplumsal bir sorun olmadığı, kadının nitel özellikleriyle var olduğu ifade edilmektedir. Aslında asıl sorun kadının nitel özelliklerinin görmezden gelinerek yetkisizleştirilmesi olarak gösterilmektedir.

“Kadının medyada temsil ettiği ve edildiği alanlar, tinsel (ruhsal) olmaktan çok nitel özellikleriyle var olduğundan, toplum için bir sorun gözettiğini düşünmüyorum.” **E-Reklam**

Yazarı 1

“Bu şahsi tespitlerimin dışında çok bariz bir kadın-erkek ayrımcılığı sorunu olduğunu zannetmiyorum. Nitelikli kadın çalışan sayısının artışının doğal sonucu olarak çok yakın bir gelecekte, hem medya çalışanları sayısında hem de medya yöneticileri arasında kadın sayısının artacağı görülmektedir.” **E-Kameraman**

Medya profesyonellerinin, günlük üretim süreçlerinde de toplumsal kalıp yargıları kullanmakta oldukları, bu yargıları yeniden üreterek servis ettikleri de görülmektedir. Kadınların toplumdaki konumlarını değiştirmeye yönelik bir çabalarının olamayacağı, izleyicinin kurmaca karakterlerle özdeşleşmesinde bu kalıp yargıların önemli olduğu aynı zamanda toplumun böyle bir beklentisinin diğer deyişle örnek alabileceği, hayranlık duyacağı kadını görme beklentisinin olmadığı ifade edilmektedir. Ayrıca, siyasi otoritenin söylemlerinin kadının medyadaki temsili konusunda etkili olduğu, bunun yanısıra ataerkil yapının toplum üzerindeki etkisinin yok edilmesine ihtiyaç olduğu, kadın-erkek eşitliğine yönelik kodların çocuk yaşta öğrenilmesi gerektiği de ifade edilmektedir.

“Stereotipler izleyicinin izlediğini daha kolay algılaması ve kendini karakterle daha rahat özdeşleştirmesi için kullanılıyor. Bu tipleri kaleme alan pek çok metin yazarı da erkek, gerçi kadın metin yazarı olsa, yönetmen veya yapımcı erkek bu sebeple gerçekten komik veya sıra dışı bir kadına pek denk gelmiyoruz. Dahası çok da ihtiyaç duymuyoruz, toplum henüz kendine örnek teşkil edecek, ya da hayran olacağı böyle bir kadın arzulamıyor demek ki.” **K-**

Reklam Yazarı 2

“Medya kadını, kadın medyayı etkiliyor. Dizilerin çoğunda kadınlar âşık olunan çoğu zaman işsiz en büyük ideali evlenmek olan çocuk yapmak olan kadınlar, bu aslında siyasi de bir durum...” E-Drama Yönetmeni

“Bu ülke insanının en eğitimli erkeklerinin bile kadına bakışında çok ciddi sorunlar var. Ataerkillik genlerine işlemiş durumda, erkek çocuklarının bu ülkede yetiştiriliş biçimi problemlidir. Çocuk yaşta kız erkek eşitliği erkek çocuklarının beynine kazınmadıkça bir tek medya değil yaşamın her alanında kadının durumu konumu sorunlu olacak. Çözüm ataerkillik kodlarından kurtulmakta...” K-Drama Yönetmeni

5.3. Medyada Kadına Yönelik Şiddetin Temsili

Medyada kadının şiddet mağduru olarak gösterilmesi konusunda, bu haberlere medyada elbette yer verilmesi gerektiği ancak çok hassas olunarak, şiddeti özendirici, teşvik edici şekilde verilmemesi, aksine toplumsal bir baskı yaratmaya failerin ceza almasına yönelik bir yaklaşımla verilmesi, medya profesyonelleri arasında sıklıkla dile getirilen görüşler arasındadır. Belli haberlerin sık sık tekrar edilmesinin bir tür kopyalanarak şiddetin kolaylıkla ortaya çıkabileceği, şiddet içeren haberlerin kesilmesiyle vakalarda ciddi azalmaların görüldüğü de yine dile getirmiştir.

“İntihar haberleri aksine önlemiyor kışkırtıyor. Bunun adı şu; kopya edilir davranışlardan biri intihar. Dolayısıyla bu haberleri çok dikkatli yapmak gerekiyor. ‘Haberi okuyunca kimse intihar etmiyor’ çok yanlış anlaşılıyor. Koca koca köşe yazarları yanlış şeyler yazıyorlar. İntihar edecek adam intiharını kopya ediyor ya da tedavisi var, intihar etmeyecek, belki ilaçlarını düzgün alıyor ama o haberler dolayısıyla ilaçlarını ihmal etmeye başlıyor. Üst üste 3 kez yüksekten atlayan birisinin intihar haberini yaparsanız en az 2-3 hafta, intiharlar yüksekten atlamaya dönüşür. Çünkü kimse haberi okuyunca şiddet uygulamaz ama şiddetin biçimini, ısrarcılığını kopya edebilir.” E-Köşe Yazarı

“İntihar haberleri kesildikten sonrada intihar vakalarında ciddi bir azalma oldu. Şimdi tek tük son yıllarda görüyoruz ama medyada görmüyoruz. Bu kadına dayak meselesi de böyle özendirici bir noktaya varmış gibi görünüyor. Dolayısıyla kadına şiddet haberleri kesinlikle verilmeli ama televizyon açısından meseleye baktığınız zaman tv görüntü, ses demek olduğu için ve maalesef değil tabii ki bu olaylarda görüntü olmadığı için biz bunu istediğimiz şekilde

seyirciye yansıtamadığımız zamanlar oluyor.” E-Haber Koordinatörü

“Hazırladığımız haberlerin aslında kadını mağdur gösteren değil de karşılığını bulsun, cezasız kalmasın noktasında hazırlandığını düşünüyorum. Birçok haberde bunun geri dönüşünü aldık. Bir adam kadını bıçaklamış 8 yerinden ama 3 ay sonra ceza evinden çıkmış. Biz buna medya olarak topluca baskıyla veya yapılanın aslında doğru olmadığını haberleştirip gündeme taşıyarak o cezanın o haber sayesinde sonuç getirdiğine de şahit olduk. Böyle bir şey yokmuş gibi davranmamak lazım.” K-Ana Haber Sunucusu, Genel Yayın Yönetmeni

“...dizilerde filmlerde şiddete herhangi bir sansür olmazken, öpüşmeye ya da hepimizin hayatında olan sevişmeye küçük gönderme bile yapsak sansürleniyoruz, şiddet görüntüleri erkek baskın ve cahil toplumlarda özendirici bir şeye dönüşüyor, erkeklerin kazandığı hikayeleri desteklemekten vazgeçmeli.” E-Drama Yönetmeni

Şiddet haberlerinin sunumunda kadını suçlayan, şiddete uğramasına kadının davranışlarının neden olduğuna yönelik bir dilin kullanılmasından uzaklaşılması gerektiği, izleyiciyi çekebilmek adına kullanılan bu dilin, kurbanlaştırmanın, sansasyonelleştirmenin taşıyıcısı olduğu, bu nedenle medyada sıklıkla kullanıldığı belirtilmektedir. Bir katılımcı, kadının bu haberlerde cinsel bir nesne olarak kullanıldığını da hatırlatmaktadır.

“Öfkeli koca kurbanı kadın. Kurban dediğinde sanki şiddeti uygulayan kişiye haklılık veren ibareler. Onlardan uzak durmaya çalışıyoruz. (...) Eski, köhne, eril kelimelerin olduğu o haberciliği rafa kaldırmış oluyoruz kullandığımız o dille.” K-Ana Haber Sunucusu, Genel Yayın Yönetmeni

“Gazetecilerin tamamen haber ilgi çeksün ve okunsun diye şiddet gören kadınlarla ilgili kurdukları cümleler, attıkları manşetler çok çirkin ve aşağılayıcı. Üslup her zaman erkeği koruyan ve haklı çıkaran bir tavrda. Dayak yiyen, şiddet gören, tecavüze uğrayan, öldürülen hep kadın olmasına rağmen ‘ama’larla bitirilen yazılar, haberler halkın kafasında soru işareti bırakıp hep kadını suçlu çıkarıyor, erkeğe hak veriyor! Haber yapanların dili tavrı bu toplumun kadına bakışını hep yönlendiriyor.” K-Drama Yönetmeni

“Şiddet görmüşse haketmiştir, kim bilir adama ne dedi de dayak yedi’ bakış açısıyla, başka bir kesim tarafından ise kaçınılması gereken negatif örnekler olarak değerlendiriliyor. Hemfikir olunan tek durum, bu tür haberlerin ‘alıcısı’nın hiç de azımsanmayacak oranda

olduğu.” **K-Haber Editörü**

“Medyada şiddet haberleri de diğer haberlerde olduğu gibi erkek diliyle yazılmaktadır. Her uzun haber metninin bir yerinde, ifade tutanağının küçük bir cümlesinde adeta gizli bir cümle yer almaktadır. ‘Kıskançlık, tahrik’ gibi anahtar kelimeler sıradan Türk erkeği için adeta uyarıcı kelimelerdir. Sıradan, yoldan geçen Türk erkeği bu kelimeleri haberin içinde görünce veya duyunca kendisini suçlu erkeğin yerine koymakta ve suçlu-suçsuz belli olmadan haberin mağduru kadına önyargı oklarını çevirmektedir.” **E-Kameraman**

“Şiddet görmesi halinde yasal olarak yapabilecekleri, aldirabilecekleri kararlar ve kamuoyunu harekete geçirme potansiyelinin yüksekliği kadınları daha duyarlı hale getirdi diyebiliriz. (...) Her an bir cep telefonuna, güvenlik kamerasına yakalanma ihtimalinin giderek artmış olması caydırıcı bir etki yaratabilir diye düşünüyorum. Ayrıca bu tür hareketlere verilen cezaların yine özellikle STK’lar ve kadın dernekleri temsilcileri tarafından gündeme getirilmesi caydırıcılığı artırıyor.” **K-Haber Editörü**

“...uygulayan ve maruz kalan arasındaki ilişkiyi ön plana alarak anlatmanın tehlikeli olduğunu düşünüyorum. Sevgili olmaları, aşkına karşılık bulamaması, delice aşık olması vs. gibi hikayelendiren haberlerin şiddeti sebeplendirerek, suçunu toplum nezdinde azalttığını düşünüyorum... Şiddete uğramış bir kadın haberinde korkmuş köşeye sinmiş kadın görselinin kullanılmasının yine kadınlarda korkuyu ve sinikliği besleyebileceğini düşünüyorum.” **K-Senaryo Yazarı**

“Şiddet haberlerinin mevcut sunum şekli, her gün o şiddeti daha da kanıksatıyor, herkes normal olduğunu düşünüyor. Bu ülkede neredeyse her gün bir kadın kocası, sevgilisi veya ailesi tarafından öldürülüyor. Kadın örgütleri dışında bu haberleri izleyen bir tane gazeteci bile yoktur neredeyse medyada. İşin en acıklı tarafını söyleyeyim, eğer mağdur kadın güzelse haberi yapılır, birinci sayfada büyütülür.” **E-İnternet Haber Editörü**

“Elbette olanların üstünü örtmemeliyiz ama bunun sürekli şiddet pornografisi şeklinde verilmesi, büyütülmesi ya da özendirilmesi de erkeğin gücünün reklamı gibi algılanmaya sebep oluyor” **E-Yapım Şirketi Sahibi**

Kadına yönelik şiddet sunumunun şiddeti körüklediğini düşünmeyen bir medya

profesyoneli, çözüm yolu önerilmesinin gerekliliğine dikkat çekmektedir. Kadının çaresiz olduğunu düşündürecek sunum yerine kadının ne yapabileceği konusunda bilgilendirilmesi ve yönlendirilmesi gerektiği, uygulanan şiddette kadın suçlu olarak konumlandırılmadığı hallerde failin ciddi tepkiyle karşılaşmasının ve dolayısıyla caydırıcı etkinin ortaya çıkacağı ifade edilmektedir.

“Kadına yönelik şiddetin sunulmasının şiddeti körüklediğine inanmıyorum. Ancak şiddet haberlerinde mutlaka çözüm yolunun da sunulması gerektiğini düşünüyorum. Örneğin bir kadın şiddet nedeniyle eziyet görmüşse o haberin içinde böyle bir durumda nereye başvurabileceklerine dair bilginin de yer alması gerekiyor.” **E-İnternet Gazetesi Yöneticisi**

5.4. Medyada Karar Alma Mekanizmalarında Kadın

Görüşmelerden elde edilen verilerine göre, kadın ve erkeğin medyada eşit fırsatlara sahip bir çalışma hayatına sahip olmadığı görülmektedir. Kadının evlilik, çocuk sahibi olmak gibi nedenlerle çalışma hayatına uzun aralar vermesinin eşit fırsatlara sahip olamamasında etkili olduğu belirtilirken, aslında sayısal eşitliğin de hiçbir zaman olmadığı vurgulanmaktadır. Özellikle karar alıcı pozisyonlarda kadınların hemen hemen hiç olmaması, erkek egemen bir toplumsal yapının hakimiyetiyle açıklanmaktadır. Kadınların işe alınmama ya da terfi edememelerinde en önemli gerekçe olarak annelik ve evlilik nedeniyle işe gereken zamanı ayıramayacağını gösterildiği belirtilmektedir.

“Medyanın geneline bakacak olursak haber merkezlerinde hep erkekler yönetici konumunda. Dediğim gibi burayı dışarıda tutarak söylüyorum. Evet, kadınlar medyada söz sahibi olabilmek için ve geçmişten bu yana saydığımızda pek çok kadın yönetici ile çalıştık, pek çok kadın yönetici haber merkezlerinde, televizyon kanallarında görev yaptı ama geçmişle kıyasladığımız zaman biraz daha azalmış gibi geliyor bana.” **E-Haber Koordinatörü**

“Asla yeterince kadın karar alıcı pozisyonunda yok. Dengesizlik hatta uçurum noktasında var. Sektörde kadın erkek arasında fırsat eşitliği yok kariyer anlamında kadınlarla çalışmayı tercih etmiyorlar, çünkü yarın öbür gün kadının doğum izni süt izni olacak.” **K-Ana Haber Sunucusu, Genel Yayın Yönetmeni**

“Medyada karar alıcı pozisyonda yeterince kadın yönetici olduğunu düşünmüyorum. (...) Sektörde kadın erkek arasında fırsat eşitliği yaratılmaya çalışılsa bile, kadın çalışanların

yukarıda saydığım ‘anne, eş’ rolleri ve mesleğin çoğu zaman ‘ağır şartları’ nedeniyle erkek çalışanların daha fazla habere gönderilme tercihi, onların haber üretimine pozitif bir katkı sağlarken, kadın çalışanları, isteseler de, performanslarını sergileme ve ‘kendini gösterme’ imkânından yoksun kılıyor.” **K-Haber Editörü**

Kimi küçük medya kuruluşlarında kadın çalışan sayısının çokluğunu genele örneklemek ve yaygın bir durum olarak görmek yanlış olacaktır. Bu, sıklıkla içine düşülen bir yanılgı gibi görünmektedir. Kadının pozisyonunun enformasyon alanındaki ilerlemelerle güçleneceğini ifade eden bir katılımcı, kadınların medyadaki yeniliklere ayak uydurmak açısından erkeklerden daha yetenekli olduğunu da dile getirmektedir.

“Kendi çalıştığım kurum açısından düşündüğümde oldukça fazla kadının yer aldığını söyleyebilirim. Kariyer imkânı anlamında da kadın ve erkek eşit olanaklara sahip. Geneli kadın olan bir ekip içerisinde çalışıyorum ve bundan çok memnunum.” **K-Senaryo Yazarı**

“Medyanın geneline baktığımızda karar alacak pozisyonda pek çok kadın gazeteci olduğunu görebiliriz. Elbette bu sayı daha fazla olabilir. Ben gerek dünyada gerekse Türkiye’de iletişim ve enformasyonun gelişmesi ile kadının rolünün bu alanda büyüyeceğini düşünüyorum. Bu mesleğin kadınların kabiliyetlerine uygun olduğuna inanıyorum.” **E-Foto Muhabiri**

Küçük kuruluşlarda kadınlar önemli pozisyonlarda olsalar da bu durum genel olarak o kuruma özel bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde kariyer imkânları eşit gibi görünse de genelde erkeğin iş ortamındaki üstünlüğü açık şekilde öne çıkmaktadır. Televizyon ve sinemadaki “yıldız sistemi”nde erkek oyuncuların kadınlardan daha fazla kazanması, kadın-erkek eşitsizliğinin göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu durumun, erkeğin erkek olduğu için yönetici olduğunu düşünmeyen, alanla ilgili yetkinlik ve tecrübenin ön plana çıktığını ifade eden düşünceleri de çürütecek niteliktedir.

“20 kişilik editör ekibinden 12’si kadın. Yönetici pozisyonda 2 kadın arkadaşımız var. Ayrıca editoryal olmayan kadromuzun pazarlama ve reklam müdürleri de kadın. Belki de sektörde en fazla kadın çalışana yer veren haber portalıyız. Editör olarak çalışan arkadaşlarımızın hepsi deneyimli olarak gelmedi. Aralarında stajyer olarak başlayıp kendini geliştirerek kadroya girenler çoğunlukta.” **E-İnternet Gazetesi Yöneticisi**

“Açıkcası benim sektörümde var, kilit pozisyonlarda ve yaratıcı tarafta birçok kadın çalıştığı doğrudur ama maddi anlamda özellikle castingde erkek starların daha avantajlı olduğu söz konusudur. Erkekler daha çok kazanır özetle. Sonuç olarak bu ülkede kadın olmak zaten zorken ...” **E-Drama Yönetmeni**

“Yeterli değil elbet ama medyada kadın yönetici sayısı da artıyor. Ben bu noktada surf kadın veya erkek diye birinin yönetici yapıldığı kanaatinde değilim. Hem yöneticilik olsun hem de haber merkezlerindeki görevlendirmelerde kişilerin baktıkları alandaki yetkinlikleri, tecrübeleri, gittikleri haberle ilgilerinin hepsinin etkili olduğunu düşünüyorum.” **K-TV Haber Müdürü**

Medyada kadın temsilinden, hem medya ürünlerinin içeriğinde bir haber sunucusu, bir haberin kahramanı, bir dramanın oyuncusu türünde bir görünüm hem de bir medya çalışanı olarak kadının varlık ve görünürlüğü anlaşılmalıdır. Medya üreticilerine göre; bu anlamda kadının medyada çalışan olarak temsili konusu da sorunludur. Medyada kadınlar ancak belli bölümlerde ilerleyebilmektedirler. Hatta belli bölümler erkeklerle özdeşleşmediğinden erkek elemanlar bu bölümlerde çalıştırılmamaktadır. Kadınların yükselmesine olanak veriliyormuş gibi gösterilirken aslında kurumun cinsiyetçi yaklaşımı açığa çıkmaktadır. Kadının yükselbilmesinin erkeklerden çok daha fazla özelliğe sahip olabilmesine bağlı olduğu da yine sıklıkla dile getirilen görüşlerdendir.

“Medyada, kurumsal iletişime veya reklam departmanına erkek alınmaz, kadın alınır. Orada mümkün mertebe kadınlara ayrılmış departmanlar vardır, kontenjanlar değil. Dergilerde kadınlar çalışır. Editörü de muhabiri de her şeyi neredeyse kadındır.” **E-Köşe Yazarı**

Kimi katılımcılar, kadın yönetici veya patronların olduğu kurumlarda kadınlara yükselme şansı verildiği ve çalışanlar arasında erkek-kadın dengesinin korunduğunu, erkek medya profesyonelleri arasında cinsiyetçi yaklaşıma sahip olmayan kurumların liyakata göre görevlendirme yaptıklarını ifade etmektedir. Ancak görüşülen profesyonellerin büyük bir çoğunluğu medyanın genelinde cinsiyetçi yaklaşımın olduğunu, kadınların reklam bölümleri, dergi gibi belli alanlarda istihdam edildikleri, kadının bir bilen olabilmesi için erkekten daha fazla özelliğe sahip olması gerektiğinin hakim görüş olduğunda görüş birliğindedir.

“...bu rolü kadınlar yapabilir ya da yapamaz, bu görevi kadınlar üstlenebilir ya da üstlenemez gibi bir bakış açım yok. Cinsiyet ayrımcılığı yapmıyoruz. Bizim sektörümüz dışında, Türkiye’deki çalışma şartları ve tercihlerinin bu yönde olduğunu düşünmüyorum.” **E-Yapım Şirketi Sahibi**

“İnternet yayıncılığı sektöründe şu anda kadın çalışan sayısı diğer sektörlerle göre oransal açıdan fazla ancak yeterli değil.” **E-İnternet Gazetesi Yöneticisi**

“Medyanın tüm bileşenleriyle, kadın haklarının gözetildiği, kadının; yalnızca bilgisi, yönetsel kabiliyetleriyle hakettiği yere gelebildiği bir platform, bir sektör olduğunu düşünüyorum.” **E-Reklam Yazarı 1**

“Bizim haber merkezimizde yüzde 50’ye yakın bir kadın çalışanın var olduğunu görüyoruz. Bunların içinde de beş yönetici konumunda kadın var. İstanbul ve Ankara haber merkezimiz bir kadına teslim. Dış haberler editörümüz ve departmanı, yurt haber kadına teslim olmak üzere ve aynı zamanda ekranda ben hem genel yayın yönetmeni olarak görev yapıyorum hem de ekran önünde temsil ediyorum.” **K-Ana Haber Sunucusu, Genel Yayın Yönetmeni**

“Bizim alanımızda kadın, medyanın diğer branşlarında olduğu gibi ona biçilen alanlarla sınırlandırılmıyor. Erkeklerle rekabetçi bir şekilde çalışıyor. Örneğin sokaktaki bir eylemde, savaş bölgelerinde ve haberciliğin her alanında kadın foto muhabirlerini erkeklerle birlikte çalışırken görebilirsiniz.” **E-Foto Muhabiri**

Yapım (prodüksiyon) şirketi, reklam ajansı gibi küçük boyutlu işletmelerde, kadın ve erkek iş konusunda daha eşit şartlara sahip olmakla birlikte, kurumsallaşmış firmalarda kurumun sahibi, genel yayın yönetmeni, müdürü, editörü, insan kaynakları yöneticisi gibi üst düzey yetki ve görev alanlarının sayısal olarak artması ile birlikte cinsiyetçi davranışı uygulayanın kimliğin de bulanıklaşmaya başladığı, kadın çalışanların böylelikle daha yaygın cinsiyetçi bir muameleye maruz kaldığı da elde edilen veriler arasındadır. Bunun sebebinin; daha küçük kurumlarda kurum ve yöneticilerin “cinsiyetçi” yakıştırmalarıyla karşı karşıya kalmamak için mi yoksa kadın ve erkeğin eşit şartlara sahip olmasının birlikte daha iyi bir sinerji yaratıp daha verimli bir iş çıkarılacağına olan inanç mı olduğu da hayli tartışmalıdır.

Medyada kadından yana bir eşitlik söz konusu olsa da kadın temsillerinin yaratımında

aynı eşitliğe rastlanmamaktadır. Kadın yine belli kalıplara sıkıştırılarak, iş dünyasındaki eşitlikçi yaklaşımdan ziyade cinsiyetçi bir yaklaşımın kurbanı olmaktadır. Kadına yüklenen değerler bedensel ve içsel özelliklerde de ortaya çıkmaktadır. Gerek bedensel gerekse içsel özelliklerde kadını olumsuzlayan, değersizleştiren sıfatlar sıklıkla kullanılan sıfatlar arasındadır.

6. Sonuç Ve Öneriler

Kadınların medyada temsili iki boyutludur: Hem medya ürünlerinde nasıl sunulduğu ve alımlandığı hem de medya çalışanı olarak nasıl ve nerede konumlandırıldığıdır. Medyada kadının nasıl alımlandığı sorusu izleyici merkezli bir soru olarak konumlandırılrsa da kadının medyadaki temsili, hangi kodların tercih edilerek medya içeriğine yerleştirildiği, medya profesyonellerinin kadını nasıl algıladığıyla ilgilidir.

Medyada kadının nasıl alımlandığı sorusu, medyanın toplumsal cinsiyet rollerini yeniden üretmedeki rolüyle yakından ilişkilidir. Medyada kadın temsili tam da bu ilişki çerçevesinde değerlendirmek gerekir. Çünkü izleyiciye sunulan programların, haberlerin, reklamların, dramaların içerik ve söylemlerinin çözümlenmesi özellikle bu ürünlerde sunulan cinsiyetçi söylemlerin alımlanması ve algılanması açısından önem taşımaktadır. Medyanın en önemli işlevlerinden biri kuşaklararası toplumsal kültürün aktarımıdır. Bu durumda toplumsal cinsiyet stereotiplerinin (kalıp yargıların) aktarımında medya kilit rol oynamaktadır.

Araştırma kapsamında yer alan medya profesyonellerine yönelik algı araştırması medya sektöründe kadınların istihdam oranları arttıkça daha çok üst konumda yer alabileceklerini göstermektedir. Medya Profesyonellerine göre kadınların kariyerlerinde ilerleyebilmeleri için daha etkin özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Üst düzey yöneticisi kadın olan medya kuruluşlarının kadın istihdamına ve kadınlara daha duyarlı oldukları belirtilmektedir. Hiç kuşkusuz kadınların görünmez cam tavanı kırıp, yönetici olmaları çok da kolay değildir, medya sektörü de bu durumdan etkilenen alanlardan biridir. Bu araştırma göstermektedir ki medya ürünlerinde de mesleklerinde ve alanlarında başarılı kadınların medyada temsilleri çok sınırlıdır hatta meslek sahibi olmak ikincil sırada yer almaktadır. Hem sektörde hem de ürünlerde aynı durumun yaşanması medyada kadının nasıl temsil edildiğinin bir göstergesi olarak ortaya çıkmaktadır.

Medya ürünlerinde kullanılan dil ve söylem önemlidir. Medyada kullanılan cinsiyetçi dilden medya profesyonellerinin de şikayet ettikleri görülmektedir. Özellikle haber bültenlerinde kadınların mağduriyetini öne çıkaracak ifadelerin / betimlemelerin yapıldığı görülmektedir: “acılı eş / anne”, “gözü yaşlı kadın / anne”, “mağdur kadın”, “çaresiz kadın”, “talihsiz kadın”, “kurban kadın”, “tuzağa düşmüş kadın” gibi ifadeler kadınları mağdur olmakla özdeşleştirmektedir. Zaman zaman kadınların anneliklerini sorgulayan ifadelere de rastlanmaktadır: “sorumsuz kadın”, “ailesini terk eden kadın”, “çocuklarını terk eden anne”, “öfkeli anne” gibi yargı içeren ifadeler sorumsuz kadın / anne algısı yaratmaktadır.

Kadın profesyonellerin hemcinslerine verdikleri desteğin erkek egemen medyada yeterli olmadığı ve kadın istihdamını artırma ve eşitliğin sağlanmasında sürekliliği sağlayamadığı anlaşılmaktadır. Geçmiş yıllarda ayrımcılığa ve tacize maruz kalan kadın medya çalışanlarının olduğu gerçeğinden hareketle bu durumların artık geçmişte kalması umut edilmekle birlikte, devletin kadını koruyacak uygulamalar ve yaptırımlar için, toplumsal bir sorun olan cinsiyetçiliğin azaltılarak kadının haklarının korunmasına yönelik çalışmalarında, medyayı hem bir paydaş ve hem de örnek hedef çalışma alanlarından biri olarak kabul etmesi gerekmektedir.

Araştırmada medya içeriklerinde kadın temsili bir bütün olarak değerlendirildiğinde, toplumsal cinsiyet eşitsizliğini yeniden üreten, egemen ataerkil yapı ve eril söylemi destekleyen unsurların sürdüğü görülmektedir. Kadınların çalışan olarak medyada temsili hem yetersizdir hem de cinsiyetçidir. Elde edilen bulgular araştırmaya katılanların da bu durumdan pek memnun olmadığını göstermektedir. Medyada var olan bu cinsiyetçi yapıyı değiştirmek için önlemlerin alınması kaçınılmazdır. Bu çerçevede şunları önermek mümkündür:

1. Medya kuruluşlarının kurumsal kültürüne toplumsal cinsiyete duyarlı olma ilkesi mutlaka yerleştirilmelidir. Kurum içi politikalar ve mekanizmalar oluşturularak bu konuda öz denetim ve izleme yapılmalıdır.

2. Medya kuruluşlarında panolarda toplumsal cinsiyete duyarlı afişler asılmalıdır (örneğin: “bu iş yerinde cinsiyetçilik yasak”, “adam gibi değil insan gibi”, kamuoyundan söz ederken “sokaktaki adam” yerine “sokaktaki vatandaş / insan” gibi..)

3. Medya sektöründe çalışan kadınların iş / meslek süreçlerinde hangi pozisyonda yer aldıkları önemlidir. Özellikle daha fazla kadının karar alma mekanizmalarında bulunması,

kadın sorunlarına duyarlılığı artıracak bir etki mutlaka yapacaktır.

4. Medyayı cinsiyetçilik içeren toplumsal cinsiyet rollerinden kurtarmak için kadın odaklı habercilik anlayışına yer verilmelidir. Kadınlar sadece aile içinde konumlandırılmamalıdır.

5. Medya kuruluşları kendi çalışanları için toplumsal cinsiyet eşitliği politikaları uygulamaları konusunda teşvik edilmelidir. Gerektiği zamanlarda pozitif ayrımcılık ilkesi uygulanmalıdır.

6. Medya sektöründe çalışan kadınlar arasında hamilelik ve doğum nedeniyle işten çıkarılma durumu varsa buna engel olunmalıdır. Yasalar bu durumu engellese bile uygulamadan doğan aksaklıklar giderilmelidir.

7. Medya kuruluşlarında toplumsal cinsiyete duyarlı etik ilkelerin belirlendiği “Medya Etik Kurulları” oluşturmalıdır. Yayınların kadın temsillerindeki özen düzeyleri, kamusal / özel alan ayrımını nasıl yansıttığı, cinsiyetçi iş bölümünden ve toplumsal cinsiyet rollerinde kalıp yargılardan ne derece uzak olduğunu takip edecek mekanizmalar oluşturulmalıdır.

8. Oluşturulan Medya Etik Kurullarının içinde ya da ayrı olarak oluşturulan kurullarda kurum içinde meydana gelen / gelebilecek cinsel taciz ve cinsel saldırı olaylarına ve yıldırma / bezdirme (mobbing) davranışlarına karşı çalışmalar yapılmalıdır.

9. Kadınların medya kuruluşlarında eşit şartlarda istihdam edilmelerinin, buralarda çalışan kadın sayısının üstünlüğüne bağlı olduğu görüşünden hareketle, kadın çalışan sayısında pozitif ayrımcılığa gidilmelidir.

10. Kadınların medyada yalnızca reklam ya da haber muhabirliği gibi birimlerde çalışmaya yönlendirilmelerinin önüne geçilmelidir.

11. Medya profesyonelleri toplumda erkek egemen yapıdan rahatsızdır ve yapının değişmesi gerektiğine inanmaktadır. Bu yapının değişmesine yönelik her tür medya içeriğinin yine bu profesyoneller tarafından süreklilik arzedecek şekilde üretilmesi ve yayınlanması sağlanmalıdır.


12. Devletin toplumsal cinsiyet eşitliği konusunda sorumluluk üstlenerek, kadınlara ve erkeklere eşit fırsatlar sağlanması gerektiğine ilişkin beyanı ve iradesi açıkça ortaya konulmalıdır.

7. Kaynakça

- Chodorow, N.(1978). The Reproduction of Mothering: Psychoanalysis and Sociology of Gender. Berkeley: University of California Press.
- Çağlan Bilsel, Ö. (2021). Toplumsal Cinsiyet Kavramı Bağlamında Kadına Yönelik Şiddetin İzleyici Alımlaması: Sen Anlat Karadeniz Seriyali, (Ed.S. Özmen, G.Parlayandemir) içinde, Kültürel Çalışmalar Perspektifinden Toplumsal Cinsiyetin Alımlanması, (s. 33-52), İstanbul: Kriter Yayıncılık.
- Çakır, S. (2008). “Feminizm: Ataerkil İktidarın Eleştirisi”. Ed. Birsen Örs. 19. Yüzyıldan 20.Yüzyıla Modern Siyasal İdeolojiler. 2. baskı. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları. 410-475.
- Erdoğan, M. (2011). Medyada Cinsiyete Dayalı Ayrımcılıkla Mücadelede Medya İzleme Grupları. Ankara: Başbakanlık Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü Uzmanlık Tezi.
- Hall, S. (1997). The Work of Representation. Stuart Hall (Ed.), Representation: Cultural Representations and Singfying Practices içinde (13-74). İngiltere: Open University.
- Hall, S. (2017). Temsil: Kültürel Temsiller ve Anlamlandırma Uygulamaları (İ. Dündar, Çev.). İstanbul: Pinhan Yayıncılık.
- İlhan, E. (2009). Türk Spor Medyası’nda Etik Değerler; Spor Yazarlarının Görüşleri. Ankara: Gazi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- KEFEK, (2012). Toplumsal Cinsiyet Eşitliğinde Medyanın Rolü Konulu Komisyon Raporu. Kadın Erkek Fırsat Eşitliği Komisyonu Yayınları No:10, Ankara: TBMM Basımevi.
- KSGM, (2008a). Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Eylem Planı 2008–2013. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadın Statüsü Genel Müdürlüğü.
- KSGM (2008b). Politika Dokümanı Kadın ve Medya. Ankara: T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü.
- Kuruoğlu, H. ve Akçora, E. (2017). “Türkiye’de Televizyon Ana Haber Bültenlerinde Haber Öznesi Olarak Kadın Kimliklerinin Kıyaslamalı İncelenmesi 2001 - 2006”, Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi, 2(4), 1-26.

- Mora, N. (2008). “Medya ve Kültürel Kimlik”. Journal of Human Sciences, [S.l.], v. 5, n. 1, mar. 2008. ISSN 2458-9489.
- Özmen, S. (2005). “Televizyon Dramalarında Kadının Temsili”. İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi. 22, 253-259.
- Panofsky, E., (2012). İkonoloji Araştırmaları: Rönesans Sanatında İnsancıl Temalar (O. Düz, Çev.). İstanbul: Pinhan.
- Sevim, F. (2013). Medya Okuryazarlığı, Toplumsal Cinsiyet ve Kadının Medyada Temsili. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Soydan, E. ve Alpaslan, N. 2014. “Medyanın Doğal Afetlerdeki İşlevi”, İstanbul Sosyal Bilimler Dergisi, 7, 53 – 64.
- Uslu, İ. (2011). Televizyon Yayıncılığında Kamu Hizmeti Yayıncılığı. Ankara: Radyo ve Televizyon Üst Kurulu Uzmanlık Tezi.

ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACILIK ROLÜ

Nihan GARİPAĞAOĞLU UĞUR¹ , Orhan AKOVA²  Derya SEMİZ ÇELİK³ 

Özet

Bu çalışmanın amacı, örgüt kültürünün işten ayrılma niyetine etkisini belirlemek ve örgüt kültürünün işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün sınanmasıdır. Çalışma yiyecek içecek sektöründe faaliyet gösteren personeli kapsamakta olup anakütleli oluşturmaktadır. Çalışma zaman, mekan ve mali kısıtlamalar doğrultusunda İstanbul ile sınırlandırılmış ve veriler anket tekniğı yoluyla tesadüfi örnekleme yöntemiyle 96 yiyecek içecek işletmesi çalışanından toplanmıştır. İlişki ve etkilerin ölçülmesi için korelasyon ve regresyon analizi, aracılık rolünü tespit etmek için ise Sobel Testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre hiyerarşi kültürü ve klan kültürünün işten ayrılma niyetini negatif yönlü etkilediğı görülmüştür. Örgüt kültürünün, çalışanların örgüte bağlılık düzeyini artırarak, işten ayrılma niyetini azalttığı da tespit edilmiştir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular ışığında sonuç kısmında tartışma ve değerlendirme yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yiyecek İçecek İşletmeleri, Örgüt Kültürü, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti, Restoran çalışanları

JEL Kodları: L82, J16

THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON INTENTION TO LEAVE: THE MEDIATION ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Abstract

The research aims to determine the organizational culture's effect on intent towards quitting and the mediating role of organizational commitment among the restaurant employees. A survey was carried out with employees of food and beverage (F&B) establishments in shopping malls that are visited for touristic purposes or as city recreational activities. Research was conducted with 96 participants using random sampling method. The results indicate that hierarchy and clan types' organizational culture can indirectly reduce the intention to leave the job by increasing the level of commitment of employees to the organization. It is thought that this study will shed light on other studies by considering factors such as perceptions of organizational culture, leadership interactions, and working conditions.

Keywords: F&B companies, Organizational culture, Organizational commitment, Intent to leave, Restaurant employees

Jel Code: L80, L83, L84, M10.

¹ İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye nihan.ugur@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-2390-6940

² İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye oakova@istanbul.edu.tr ORCID: 0000-0001-7740-2938

³ Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye deryasemiz@gmail.com ORCID: 0000-0001-8397-6671

Makale Yükleme Tarihi: 30.11.2023

Makale Kabul Tarihi: 25.12.2023

Yayın Tarihi:29.12.2023

1. Giriş

Değişen birçok yaşam standardının yanı sıra şehirleşmenin de hızlanmasıyla birlikte insanların dışarda yeme içme alışkanlıkları değişmiş ve dışarıda yemek yeme etkinliği sadece yeme-içme ihtiyacını karşılamak için değil aynı zamanda sosyalleşme, boş zaman geçirme, eğlenme gibi faaliyetler olarak sosyal hayatı destekleyen rekreasyonel bir etkinlik olarak kabul edilmeye başlamıştır (Uğur & Akova, 2021). İnsanların dışarda yemek yeme alışkanlıklarının değişmesiyle yiyecek içecek işletmelerinin sayısı artmış aynı zamanda birbirinden farklı yiyecekler sunan, farklı sunum özelliklerine sahip yeni restoranların ortaya çıkmasıyla bu sektörde yoğun rekabet yaşanmaya başlamıştır. Birbirinden farklı menüye sahip farklı büyüklükte ve farklı müşteri beklentilerine hitap eden yiyecek içecek işletmelerinde müşteri memnuniyetini sağlamada en önemli unsurlardan biri olan kalifiye personele sahip olmak önemli bir rekabet avantajı haline gelmiştir. Diğer sektörler nazaran iş gücünün en hızlı değişim yaşadığı sektör yiyecek içecek işletmeleri (Dermody, Young, & Taylor, 2004) olduğundan nitelikli personelin elde tutulması uzun zamandır örgütsel davranış konusunda çalışma yapan araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Personelin memnuniyetinin göstergelerinden birisi de işten ayrılma niyetidir. İşten ayrılma niyeti her ne kadar işgörenlerin gerçek anlamda davranışlarının bir göstergesi olmasa da bir tutuma yol açma olasılığının yüksek olması sebebiyle işletmelerin özen göstermesi gereken konulardan biri haline gelmiştir. Bu nedenle işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin bilinmesi gerekmektedir. Literatürde işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Birçok araştırmacı örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti (Kim et al. 2005; Çakar ve Özyer, 2016; Bufquin et al., 2017; Ghazali et al., 2018; Øgaard et al., 2005) örgüt kültürü, bağlılık ve işten ayrılma niyeti (Koutroumanis et al. 2015) arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmıştır. Literatürde örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetiyle ilgili turizm sektöründe çalışmalar bulunmakla birlikte AVM’lerde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde kapsamlı bir çalışmanın bulunmadığı görülmüştür. Bu çalışmada yiyecek içecek işletmelerinde örgüt kültürünün işten ayrılma niyetine etkisi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü incelenmektedir.

Örgüt kültürü işletmenin yönünü belirleyerek, çalışanların işletme içerisindeki davranış kurallarını anlamasını sağlamaktadır (Jogaratham, 2017). Olumlu bir örgüt kültürü, çalışanlarda daha yüksek örgütsel bağlılık yaratabilir (Robbins & Judge, 2009). Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine olan duygusal bağlılıklarını ifade etmektedir. Çalışanın bağlılık duygusu azaldıkça, örgüte bağlılığı da azalabilmektedir (Mowday, 1998). Örgütler, bağlılığı yüksek ve sadık çalışanların, müşterilere sunduğu hizmetin kalitesinden fayda sağlamaktadır (Hinkin & Tracey, 2000). Daha yüksek örgütsel bağlılık çalışanın performansında artış sağladığı gibi, işten ayrılma niyetini azaltabilmektedir (Ghazali, Nashuki, & Othman, 2018). Bu bağlamda, olumsuz bir örgüt kültürü, çalışanları motive etmede veya tatmin etmede zorluklara neden olabilir. Bu durum, işten ayrılma niyetini artırabilir.

Literatürde bu üç değişkenle ilgili çalışmalar farklı yapıdaki yiyecek içecek işletmeleri ele alırken, bu çalışmada AVM’lerde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde çalışanlar

incelenmiştir. AVM'ler insanların alışveriş yapmak, sosyalleşmek ve boş zaman geçirmek gibi farklı nedenlerle ziyaret ettiği mimari yapılardır. Burada yeme- içme hizmeti sunan işletmelerin çoğunluğu AVM'lerin doğası gereği hızlı yemek sunan ve self servis işletmelerden oluşmaktadır. Bu işletmelerde genellikle yoğun müşteri devri hızı olduğundan müşteri beklentileri ve sunulan hizmetle birlikte örgüt yapısı, insan kaynakları politikaları vb. değişiklik gösterebilmektedir. Bu durum bu yiyecek içecek işletmelerin kültürünü etkileyebilmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada AVM'de faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir.

AVM'lerde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri anlamak ve bu bağlamda bu tür yiyecek içecek işletmesi yöneticilerinin stratejik kararlar alabilmesi ve işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin incelenmesi yönünde çalışma literatüre katkı sağlamaktadır. Restoran çalışanların örgütün kültürünü benimseyerek, bağlılıklarının olmasının, işten ayrılma niyetine etkisini göstermesi açısından araştırmamızın sektörel anlamda özgün bir değeri olacağı ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Ayrıca araştırmamızda sınınan aracılık etkisi de örgüt kültürünün işten ayrılma niyetine etkisinin varlığının sınınanmasının ardında örgütsel bağlılığın bu olası etkide aracılık rolünün varlığının sınınanması, çalışan personel tutumlarının uzun vade de tahmin edilebilir olması ve yönetilebilmesi adına gerek sektöre gerekse literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Restoran çalışanlarının örgüt kültürü, bağlılığı ve işten ayrılma niyeti

Örgüt kültürü işletmenin değer ve inançlarını, işleri yapış şekillerini, geleneklerini (Edelstein, Chiu, & Molinski, 2012) içeren en önemli unsurlardan birinin de insan olduğu sistemlerdir (Yatkin, 2009). Yiyecek içecek işletmeleri genellikle bürokratik bir yapıda olup, hiyerarşik bir yönetim tarzı benimsemiş örgütsel yapıya sahip olurlar (Koutroumanis, Alexakis, & Dastoor, The influence organizational culture has on commitment in the restaurant industry, 2015). Yönetim tarzıyla uyuşamayan, örgütün kültürünü benimsemeyen, örgütsel bağlılığı olmayan çalışanların işten ayrılması, yiyecek içecek işletmelerinin servis kalitesini olumsuz etkilemenin yanı sıra işletmenin gelir kaybına (Hinkin & Tracey, 2000) ve rekabet avantajını kaybetmesine sebep olabilmektedir.

Örgüt kültürü çalışanlar tarafından paylaşılan değerler, anlamlar (Robbins & Judge, 2009), ritüeller, geçmişten gelen hikâyelerdir (Schein, 1990). Çalışanın değerleriyle örgütün değerleri uyumlu olduğu zaman örgütler daha başarılı olmaktadır (Balaban, 2019). Örgütlerin kültürleri zaman içerisinde gelişerek çalışanların davranışlarını etkiler (Kreitner & Kinicki, 2010). Davranış kalıpları benimsedikçe örgüt kültürü yerleşik hale gelmiş olur (Spencer-Oatey & Franklin, 2012). Örgüt içerisinde değer verilen davranışlar ödüllendirilirken, değer verilmeyen, istenmeyen davranışlarda bulunanlar üstlerinden ya da iş arkadaşlarından tavrı gördüklerinde istenmeyen davranışlardan kaçınmaya başlarlar (Warrick, 2015). Cameron ve Quinn (1999) örgüt kültürünü dört boyutta ele almışlardır.

- Hiyerarşi kültürü işlerin sorunsuz yürütülmesi, verimliliğin ön planda olduğu, resmi kuralların geçerli olduğu bir yapıda olup gelenekçi bir yapıdır. Yeni fikirlere ve değişime açık değildir.
- Pazar (Market) kültürü değişime yatkın olup, rekabet avantajı kazanmak isteyen bir yapıdır. Öncelikli hedefi kâr marjını artırmak ve pazarda güçlü bir konumda olmaktır.
- Klan kültürü ise ekip başarısını ödüllendiren, çalışanın kişisel gelişimine önem veren, müşteri değerinin yüksek öncelikli olduğu bir yapıdır.
- Adhokrasi kültürü yenilikçi yaklaşımların olduğu girişimciliğe önem verilen, yeni teknolojileri kullanmak için çalışanların teşvik edildiği yapıdır (Cameron & Quinn, 2011).

Yiyecek içecek işletmelerindeki önemli konulardan birisi olan müşteri etkileşimi, örgütün kültürel yapısıyla da ilişkilidir. Örgüt kültürünün verilen hizmetin kalitesini artırmak için teşvik edici olması, işletmelerin gelişmesinde (Yolanda Jorritsma & Wilderom, 2012) ve sürdürülebilir olmasında önemli rol oynamaktadır. Örgüt kültürünün yiyecek içecek işletmelerindeki etkisiyle ilgili araştırmacılar çalışmalar yapmışlardır. Buna göre, restoran çalışanların örgüt kültürüyle ilgili Øgaard et al. (2005) örgüt kültürünün yönetici performansına etkisini araştırırken bağlılığın aracı rolünü de incelemiştir ve fast food (hızlı yemek) restoranlarında örgüt kültürü ile verimlilik arasında bağlılığın aracı rolü olduğunu, Koutroumanis et al.(2009) klan kültürünün restoran işletmelerinde verimlilikte etkin olduğunu belirlemiştir. Ballesteros et al., 2012 ise örgüt kültürü ve insan kaynakları uygulamalarının etkilerini incelemiş ve kültürün, insan kaynakları uygulamalarıyla desteklenmediği müddetçe etkili olmadığını öne sürmüştür. Diğer taraftan, Koutroumanis et al. (2015) örgüt kültürünün alt boyutu olan klan kültürü ve bağlılığın restoran işletmelerinde çalışanların işe devam etmelerine etkisini incelemiş ve klan kültürünün örgütsel bağlılığın aracı etkisi olmadığı durumda işe devamlılıkta etkisi olmadığını tespit etmiştir. Jogaratnam (2017) örgüt kültürünün alt boyutlarından olan pazar kültürünün performansa etkisini araştırmış, destekleyici ve yenilikçi kültürlerin performansa pazar kültüründen daha fazla doğrudan etkisi olduğunu, pazar kültürünün yenilikçi kültürle performans arasında aracılık rolü üstlendiğini belirlemiştir. Yılmaz ve Akay (2022) ise, kültürün iş tatminine etkisini incelemiş ve güçlü bir örgüt kültürü yapısının iş tatminine etkisi olduğunu ortaya koyarken, Kaçan (2023) güçlü bir örgüt kültürü ve etkili iletişimin çalışanın iş tatminini ve müşteri memnuniyetini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Görüldüğü gibi araştırmacılar örgüt kültürünün performansta, verimlilikte, iş tatmininde ve müşteri memnuniyetinde etkili olduğunu ancak insan kaynaklarının destekleyici uygulamalarının ve örgütsel bağlılığın olmadığı durumlarda kültürün yetersiz kaldığını belirlemişlerdir.

Örgütsel bağlılık çalışanın örgütle olan ilişkisi (Grusky, 1966), örgütün değerlerini içselleştirip benimsemesi (O'Reilly & Chatman, 1986), örgütün amaçlarına inanması olarak tanımlanabilir (Akova & Bayhan, 2015). Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri düşük, orta ya da yüksek düzeyde olabilmektedir (Randall, 1987). Örgütün değerleri benimsedikçe, çalışanların örgütle arasındaki uyumda artış görülür (Oral, 2015). Örgütün faydasına olacak davranışlarda daha çok bulunarak örgüte fayda sağlar. Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar kriz ortamlarında daha güvenilir olup, devamsızlık gecikme gibi istenmeyen davranışlardan kaçınırlar (Uygur, 2007). Örgütsel bağlılık davranışsal, tutumsal ve çoklu bağlılık olmak üzere farklı yaklaşımlarla sınıflandırılmıştır. Bu çalışmada ele alınan tutumsal bağlılık yaklaşımları içerisinde yer alan Meyer ve Allen'in (1987) geliştirmiş olduğu üç boyutlu örgütsel bağlılıktır.

- Duygusal bağlılık çalışanın örgüte duygusal olarak bağlanması ve örgütün içerisinde yer almayı istemesidir (Allen & Meyer, 1990). Çalışan örgütte olmayı istediğinden, örgütün sürdürülebilir olması için çalışır böylece verimlilik artışı sağlar.
- Devamlılık bağlılığı çalışanın örgütten ayrılmasının durumunda mevcut haklarından kayba uğraması (Meyer & Allen, A three-component conceptualization of organizational commitment, 1991), işten ayrılmasının kendisi açısından fayda sağlamaktan ziyade gelir kaybı, ek faydalardan vazgeçmesi manasına geleceği için örgüte devamlılık sağlamasını ifade etmektedir.
- Normatif bağlılık çalışanın örgütte kalmanın uygun olduğunu düşünmesidir. Çalışan örgütün kendisine ya da ailesine fayda sağlayacak, gelişimini destekleyen eğitimleri almış olduğu örgütten ayrılmayı doğru bulmayarak, ahlaki olarak örgütte kalması gerekliliğini hissedebilmektedir (Meyer & Allen, 1991).

Yiyecek içecek işletmelerinde özellikle hizmet bölümünde çalışanlar müşteriler ile direkt iletişim kurarlar. Hizmet sağlayıcı çalışanlar müşterilerden geri bildirim en önce alan kesim olup, bilgi aktarımı ya da önerilerde bulduklarında yöneticiler tarafından dikkate alındıklarında bağlılıkları daha fazla güçlenebilir (Koutroumanis et al. 2015). Yöneticileri tarafından değer verilen, fikirlerine önem verilen çalışanların bağlılığın artması da işten ayrılma düşüncesinde olmamalarını sağlayabilir. Restoran işletmelerinde örgütsel bağlılık ile ilgili literatürde birçok çalışma bulunmaktadır. Murray et al. (1990) pizza restoranlarındaki yöneticiler ve yardımcılarıyla yaptığı çalışmada duygusal ve devamlılık bağlılığını incelemiş ve duygusal bağlılığın artmasının, işten ayrılma niyetini azalttığını diğer taraftan işten ayrılma niyetinde artış oldukça, devamlılık bağlılığında azalma görüldüğünü ortaya çıkarmıştır. Feinstein et al. (2006) ise, iş tatmini ve bağlılık ilişkisini incelemiş ve örgüt politikalarının, ücretlerin, çalışma koşullarının ve çalışanın kendisini geliştirmek için aldığı eğitimlerin bağlılık ile ilişkili olduğunu saptamıştır. Curtis et al. (2009) motivasyon ile örgütsel bağlılık ilişkisini

incelemiş ve çalışma şartlarıyla cinsiyete göre farklılıklar olduğunu tespit etmiştir. Diğer taraftan, Görkem 2015 frenchising sistemli fast food restoranlarında yaptığı çalışmasında, işletmenin ulusal veya uluslararası olmasına göre bağlılıklarda farklılık olmadığını belirlemiştir. Eşitti 2019 liderlik ve bağlılık üzerinde yaptığı çalışmada, yöneticilerden görülen desteğin, örgütsel bağlılığa direk etkisi olduğunu, olumlu servis ikliminin de etkiyi güçlendirdiğini, Eryılmaz et al. (2022) vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Salha ve Ulema (2020) ise, personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu tespit etmiştir. Görüldüğü gibi, restoran çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ile ilgili yapılan araştırmalar liderlik tarzının ve örgüt politikalarının, örgüt iklimi, eğitim ve personel güçlendirmenin, çalışma şartlarına bağlı olarak cinsiyetin çalışanın örgütsel bağlılığını etkilemekte olduğunu göstermiştir. Örgütsel bağlılığın duygusal boyutunun işten ayrılma niyetinde azalmaya neden olduğu buna mukabil, işten ayrılma niyetinin devamlılık bağlılığı üzerinde negatif etkisi olduğu da araştırma sonuçlarında görülmektedir.

İşten ayrılma niyeti çalışanın yaşadığı sıkıntılardan dolayı, işini bırakmayı düşünmesini ifade etmekle birlikte, çalışanın işten ayrılma niyetinde olması kati olarak ayrılması manasına gelmemektedir (Wang, Xu, Zhang, & Li, 2020). Çalışanın işten ayrılma niyeti zaman içerisinde gerçekten işten ayrılmayla sonuçlanırsa, örgütler de zarara uğrayabilir. Çalışanın örgüte sağladığı faydalar, işten ayrılması neticesinde ekonomik bir kayba sebebiyet verebilir (Vigoda-Gadot & Ben-Zion, 2004). Ayrıca çalışanın işten ayrılması durumunda, diğer çalışanlarda durumdan olumsuz etkilenebilirler. Farklı bir iş yerine geçen kişi, diğer çalışanları da teşvik edebilir. Bununla birlikte örgüt için çok faydası olamayan birinin, işten ayrılması da örgütün faydasına olabilmektedir (Çetin, 2014). Her ne kadar fayda sağlamayan birinin işten ayrılması ya da ayrılmayı düşünmesi örgüte zarar vermese de çalışanların motivasyonu sağlayarak, örgüte bağlanmaları ve işten ayrılma niyetinde olmamaları örgütlerin yararına. Örgütler, çalışanın mevcut kültüre uyum sağlaması için gayret sarf ettiklerinde, çalışanlar işlerinden tatmin olup, örgüt içerisinde sosyalleşebildiklerinde daha çok bağlanabilmektedirler. Literatürde yiyecek içecek işletmelerinde işten ayrılma niyetiyle ilgili birçok araştırma bulunmaktadır. Cho et al. (2009) restoran işletmelerinde çalışanların işten ayrılma niyetine ilişkin çalışmasında örgütsel bağlılık ve desteğin işten ayrılma niyetini azalttığını fakat örgütsel desteğin işe devam etme isteğini artırdığını belirlemiştir. Korkmaz et al. (2015) ise, duygusal tükenmişlik davranışının etkilerini incelemişler ve yüzeysel davranışların duygusal tükenmişliği etkileyerek işten ayrılma niyetini artırdığını ortaya koymuşlardır. Diğer taraftan Gill et al. (2011) dönüşümcü liderliğin ve personel güçlendirmenin işten ayrılma niyetinde azalma sağladığını, Demirci ve Seçilmiş (2020) rol stresi, lider üye etkileşimi ve işten ayrılma niyeti arasında ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Görüldüğü gibi, araştırmacılar yiyecek içecek işletmelerinde işten ayrılma niyetiyle ilgili yaptıkları araştırmaların sonucunda, örgütsel bağlılığın, personel güçlendirmenin işten ayrılma niyetinde azalma sağladığını, diğer taraftan duygusal tükenmişliğin, rol stresinin işten ayrılma niyetinde artışa neden olduğunu belirtmişlerdir. Çalışan ile liderlerin etkileşiminin de işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir.

3. Yöntem

Araştırmada toplanılan verilere, değişkenler arasındaki ilişkiyi görebilmek için korelasyon, etkiyi anlayabilmek için çoklu regresyon analizi, aracılık etkisini ölçmek için ise Sobel testi uygulanmıştır. Araştırma verileriyle ilgili olarak, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile veri setinin faktör analizine uygunluğuna bakılmış, ölçek ifadeleriyle ilgili faktör analizi yapılarak, güvenilirliğinin tespiti için Cronbach Alfa katsayısı tespit edilmiştir. Ayrıca katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular frekans analizi ile incelenmiştir.

Çalışmanın amacı ve örnekleme: Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetiyle ilgili literatürde birçok çalışma olmakla birlikte, bu çalışmada incelenen üç değişkeni birlikte ele alan tek bir araştırmaya rastlanmıştır. Her ne kadar Koutroumanis et al. (2015) üç değişkeni birlikte ele almış olsa da, örgüt kültürünün işte kalma niyetine etkisinde bağlılığın aracı rolünü tam servis kapasiteli günlük restoranlarda incelemiştir. Alışveriş merkezleri (AVM) şehirde yaşayanların rekreasyonel amaçlı zaman geçirdikleri mimari yapılar olup (Haseki, 2013), turistlerin ve şehirde yaşayan insanların ortak bir şekilde birlikte vakit geçirdikleri yerlerdir. Ziyaretçiler hem AVM içerisinde bulunan eğlence yerlerinden faydalanmakta hem de yiyecek içecek restoranlarında yemek yiyerek ya da içecek tüketerek zaman geçirmektedir. AVM’lerde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmeleri genellikle hem boş zaman geçirme hem de hızlı yemek yeme ihtiyacını birlikte karşıladığından burada verilen hizmetin hem hızlı hem de kaliteli olması gerekir. Genellikle bu tarz restoranlarda hıza ve kaliteye birlikte önem vermesi gerektiğinden personel istihdamı, politikaları ve örgüt kültürü bu yönde şekillenmektedir. Literatürdeki çalışmalarda bu tarz yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmaya konu olan AVM’lerde yiyecek içecek işletmelerinde çalışan personel anakütleyi oluştururken zaman, mekan ve mali kısıtlamalar doğrultusunda kolayca örnekleme yöntemi ile örneklem grubu İstanbul’daki AVM’lerde yer alan yiyecek içecek işletmelerinde çalışanlardan oluşturulmuştur.

Elde edilecek sonuçların AVM’lerde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde örgüt kültürünün ve bağlılığın işten ayrılma niyetine olan etkisini göstermesi açısından önem taşıyacağı için örgüt kültürünün, çalışanların bağlılığına ve işten ayrılma niyetine etkisini araştırma amacıyla yapılmıştır. Böylece AVM’lerde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmeleri yöneticileri, çalışanların uzun soluklu örgütte devamlılığını sağlayacak uygulamaları hayata geçirebilirler.

Çalışmada kullanılan ölçekler: Örgüt kültürü, çalışanların örgüte uygun davranışlarda bulunmasını sağlayan, aynı değerlerin ve inançların paylaşılması olarak tanımlanmaktadır (Deshpande & Webster Jr, 1989). Örgüt kültürü ölçeği, Cameron ve Quinn’in modeli esas alarak, Deshpande et al. (1993) tarafından geliştirilmiş olup Erdem (2007) tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Yıldırım (2019) turizm sektörüne uyarlanmış olduğu ifadeler ile ilgili çalışmada doğrulayıcı faktör analizi yapmıştır. Örgüt kültürüne dair ölçeğin Cronbach alfa değerini 0,812 olarak tespit etmiştir.

İşten ayrılma niyeti, çalışanın mutlak olarak işi bırakması anlamına gelmemekle birlikte işten ayrılmayı düşünmesi anlamına gelmektedir (Wang, Xu, Zhang, & Li, 2020). İşten ayrılma niyeti ölçeği (Wayne, Shore, & Liden, 1997) tarafından geliştirilmiştir. (Küçükusta, 2007) Türkçeye uyarladığı ölçek ifadeleriyle ilgili faktör analizi yapmış ve Cronbach's alfa değerini 0,691 olarak belirlemiştir.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve değerlerine inanması (Yalçın & İplik, 2007) ve benimsemesidir. Örgütsel bağlılık ölçeği (Meyer, Stanley, ve Parfyonova, 2012) tarafından kısaltılmıştır. Çalışmada örgütsel bağlılık ölçeğinin kısaltılmış hali kullanılmıştır.

3.1. Araştırma Hipotezleri

Örgüt kültürü ile çalışan arasında uyum olmadığı zamanlarda, çalışanlar strese girip mutsuz olabilmektedirler. Takase'ye (2010) Göre örgütün kültürel yapısına çalışanın uyum sağlamadığı durumlarda, kariyer gelişimini mümkün olmadığı, çalışanın desteklenmediği, ücretin yeterli olmadığı ve iş ve aile çatışması ile çalışma saatlerinden kaynaklı sorunların olduğu örgütlerde, işten ayrılma niyeti artmaktadır. Literatürde örgüt kültürü ve işten ayrılma niyetine dair birçok çalışma bulunmaktadır. Tepeci (2005) turizm ve ağırlama hizmetlerinde yaptığı çalışmasında, örgüt kültürünün takım ve insan odaklılık, dürüstlük ve çalışan gelişimini destekleme boyutlarının iş tatminine ve işte devam etme niyetine etki ettiğini söylemiştir. Carmeli (2005), sağlık hizmeti sağlayıcılarının örgüt kültürünün işten ayrılma niyetine dair yaptığı çalışmanın sonucunda yenilikçi örgüt kültürünün işten ayrılma niyetinde azalmaya neden olduğu sonucun varmıştır. San Park ve Kim (2009) ise sağlık çalışanları ile ilgili çalışmasında uzlaşmaya dayalı kültürün işten ayrılma niyetiyle negatif yönlü etkileşimi olmakla birlikte, hiyerarşik kültürün işten ayrılma niyetini artırdığını belirtmiştir. Jung ve Yoon (2017) lüks otellerin yiyecek içecek departmanlarında örgütsel hata yönetim kültürü ile iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Hata yönetim kültürünün, işten ayrılma niyeti üzerinde dolaylı etkisi olduğunu, bununla birlikte iş tatminini etkilediğini ve iş tatminin de işten ayrılma niyetini negatif yönlü etkilediğini tespit etmişlerdir. Diğer çalışmalardan farklı olarak, Ghazali ve Asmawi (2020) Malezya restoranlarında örgüt kültürünün işten ayrılma niyetine etkisi ile ilgili yaptığı çalışmada, örgüt kültürünün işten ayrılma niyetine etkisi olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Diğer taraftan örgüt kültürünü benimsemiş bir çalışanın ayrılma niyeti de düşük olabilmektedir (Balay, 2014). Yukarıda bahsedilen çalışmalara ışığında AVM'lerde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların örgüt kültürü ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye dair hipotez geliştirilmiştir.

H₁: *Örgüt kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.*

Örgüt kültürünün yiyecek içecek işletmelerinde çalışanlara eğitim verilmesi gibi yöneticiler tarafından destekleyici uygulamalarla güçlendirilmesi (Ballesteros et al. 2012) çalışanların örgütsel bağlılığını artırarak müşteri memnuniyetine de olumlu etki yaratır (He et al. 2011). Zain et al.. (2009) örgüt kültürünün tüm alt boyutlarının, çalışana örgüte bağlanması hususunda motive ettiğini belirtmiştir. Nongo ve Ikyanyon (2012) örgüt kültürünün takım çalışması, iletişim, ödüllendirme, tanınma ve eğitimin çalışanın örgütsel bağlılığını etkilediğini öne sürmüştür. Bunun yanında, Papaioannou et al. (2021) örgüt kültürünün otel çalışanlarının

örgütsel bağlılığını etkilediğini tespit etmiştir. Yukarıda bahsedilen çalışmalar ışığında AVM'lerde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair hipotez geliştirilmiştir.

H₂: Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütlerin başarılı olmasında çalışanın bağlılığı, işini severek yapması, örgütün yararına olacak davranışlarda bulunması önemli bir faktördür. Gönülsüz olarak iş yapan bir çalışan örgüte fayda sağlayamayacağı gibi, bir bağlılık hissi duymaması nedeniyle işinden ayrılmayı da düşünebilmektedir (Uğur N. , 2020). Literatürde örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetini birlikte inceleyen az sayıda çalışma bulunmaktadır. Way et al. (2007) örgüt kültürü, bağlılık ve işten ayrılma niyetine dair sağlık alanında hizmet sağlayanlar ile yaptığı çalışma sonucunda, kültür ile bağlılık arasında ilişki olduğunu ve bağlılığın da işten ayrılma niyetinde azalmaya neden olduğunu belirtmiştir. Yang (2008) örgüt içerisinde sosyalleşmenin, bağlılığı artırarak, otel çalışanlarının işten ayrılma niyetinde azalmaya sebep olduğunu söylemiştir. O'Neill et al. (2009) otel çalışanlarının örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyeti arasında önemli ilişkiler olduğunu tespit etmiştir. Yukarıda bahsedilen çalışmalara ışığında AVM'lerde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye dair hipotez geliştirilmiştir.

H₃: Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: Örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide aracı etkiye sahiptir.

4. Bulgular

Faktör analizi birbiriyle tutarlı olan ifadeleri bir araya getirmek için yapılar (Gürbüz & Şahin, 2018). Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ise veri setinin faktör analizine uygun örnekleme sahip olup olmadığını gösterir. KMO değeri 0 ile 1 arasında yer alır ve oranın 0,5'den büyük olması faktör analizine uygun olduğunu ifade eder (Field, 2013). Ölçeğin iç tutarlılığın tespiti için Cronbach alfa katsayısına bakılmıştır. Ölçek değerlerinin 0 ile 1 arasında ve $\alpha < 0.40$ olması ölçeğin güvenilir kabul edilmesini sağlar (Uzunsakal & Yıldız, 2018).

- Örgüt kültürü KMO değeri 0,864 olarak bulunmuştur. İfadelere ait faktör yüklerinin ise 0,658 ile 0,944 arasında olduğu tespit edilmiştir. Cronbach alfa değeri 0,975 olup ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir.
- Örgütsel bağlılık ölçeği KMO değeri 0,579 ve ifadelerin faktör yükleri ise 0,486 ile 0,803 arasındadır. Cronbach alfa değeri 0,884 olup ölçeğin iyi düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

- İşten ayrılma niyeti ölçeği KMO değeri 0,721 ve ifadelerin faktör yükleri 0,738 ile 0,892 arasında olarak belirlenmiştir. Cronbach alfa değeri 0,864 olup ölçeğin yüksek düzeyde güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tesadüfi örnekleme yöntemiyle 96 rekreasyonel ve turistik hizmet veren AVM restoranlarında çalışan personele ulaşılmıştır. Tablo 1’de ankete katılanların demografik özelliklerine yer verilmiştir. Ankete katılan erkek ve kadın oranları birbirine yakındır. Yiyecek içecek sektörü çalışma saatleri ve iş yoğunluğu gözetildiğinde bekâr çalışan bireylerin yoğunluğu yukarıda verilen literatür çalışmalarına göre yüksek beklenilmektedir. Günümüzde bunun artık böyle olmadığı çalışmada da daha dengeli bir dağılım ile izlenmiştir. Eğitim seviyesi çalışan pozisyonları ve bölümleri gözetildiğinde örneklemin lise ön lisans ve lisans alanında yoğunlaşmıştır. Çalışma süreleri verilerine göre de uzun süreli çalışmaya fırsat veren bir alan olduğu izlenmiştir.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişkenler	Gruplar	f	%	Değişkenler	Gruplar	f	%
Cinsiyet	Kadın	52	54.2	Yaş	2000 yılı ve sonrasında doğanlar	14	14.6
	Erkek	44	45.8		1980 - 1999 yılları arasında doğanlar	44	45.8
Medeni durum	Evli	42	43.75	Pozisyonunuz	1965 - 1979 yılları arasında doğanlar	38	39.6
	Bekar	54	56.25		Muhasebe	5	5.2
Eğitim	İlköğretim	2	2.1	Bu işletmede çalışmaya süreniz?	İşgören	22	22.9
	Lise	20	20.8		Yönetim	32	33.3
	Ön Lisans	30	31.3		Ekip sorumlusu	22	22.9
	Lisans	40	41.7		Diğer	15	15.6
	Lisans üstü	4	4.2		1 yıldan az	8	8.3
Hangi bölümde çalışıyorsunuz	Muhasebe	7	7.3	1-5 yıl	30	31.3	
	Belirtmek istemiyorum	6	6.3	6-10 yıl	30	31.3	
	Satış-pazarlama	11	11.5	11-15 yıl	10	10.4	
	Yönetim	21	21.9	16-20 yıl	8	8.3	
	Hizmet elemanı	12	12.5	21 yıl ve üzeri	10	10.4	
	Operasyon	19	19.8				
	Diğer	20	20.3				

Çalışmanın temelini oluşturan üç ana bölüme ait istatistiksel olarak geçerlilik ve güvenilirliklerine ait veriler aşağıdaki gibidir.

Tablo 2: Ölçek Bölümlerine Ait Ortalama Değerler

	N	Ortalama	Std sapma	Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Sig.	Cronbach's Alpha
Örgüt Kültürü	96	3.5417	.16023	-.840	.333	.000	.975
Örgütsel Bağlılık		3.2292	.16100	-.284	-.410	.001	.884
İşten Ayrılma		2.1458	.15468	.888	.453	.000	.864

Güvenirlilik çalışmaları sonucu elde edilen Cronbach Alfa katsayısı, tüm ölçek için 0,959, örgüt kültürü ölçeği için 0,975, örgütsel bağlılık ölçeği için 0,884, işten ayrılma ölçeği içinse 0,864 olarak bulunmuştur. Tablo 2'ye göre veri seti normal dağılım göstermiştir. Bu sebeple analizlerde normal dağılımı destekleyen pearson korelasyon analizi ile devam edilmiştir.

4.1. Değişkenler Arası İlişkileri Belirlemek İçin Uygulanan Korelasyon Analizi

Tablo 3'te örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma arasındaki ilişkiyi saptamak için uygulanan pearson korelasyon testinin sonuçları sunulmuştur. Değişkenler arasındaki ilişkinin seviyeyi, korelasyon katsayısının 0-0.29 arasında olması zayıf, 0,30-0,64 arasında olması orta, 0,65-0,84 arasında olması güçlü, 0,85-1 arasında olması durumu ise çok güçlü şeklinde yorumlanmaktadır (Ural & Kılıç, 2013).

Tablo 3: Korelasyon Analizi

		Örgüt Kültürü	Örgütsel Bağlılık	İşten Ayrılma
Örgüt Kültürü	Pearson Correlation	1		
	Sig.	0,000*	0,000*	0,000*
Örgütsel Bağlılık	Pearson Correlation	.688	1	
	Sig.	0,000*	0,000*	0,000*
İşten Ayrılma	Pearson Correlation	-.104	-.064	1
	Sig.	0,000*	0,000*	0,000*

* p< 0,01 anlamlılık seviyesinde ilişki anlamlı

Tablo 3'te değişkenler arasındaki korelasyon analizi verilmektedir. Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır. Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılığın işten ayrılma ile arasına negatif yönlü zayıf ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

Çalışmaya konu olan örgüt kültürü ölçeği faktör analizine tabi tutulmuş ve faktörlerin 4 başlıkta toplandığı görülmüştür. Bu faktörler Cameron ve Quinn (1999) örgüt kültürünü dört boyutu ile ilişkilendirildiğinde faktörler; Hiyerarşi kültürü (HK), pazar kültürü (PK), klan kültürü (KK) ve Adhokrasi kültürü (AK) ile tutarlılık gösterdiği tespit edilmiş ve çalışmada faktörler bu isimlerle anılmıştır. Faktör analizinin açıklanan varyans değeri toplamı %77.731 (%21.173 HK faktör varyansı, % 21.089 KK faktör varyansı, % 21.079 PK faktör varyansı ve % 14.391 AK faktör varyansı) olarak ölçülmüştür.

Tablo 4: Örgüt Kültürü ile Örgütsel Bağlılık İşten Ayrılma Niyetine Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

	B	Standart hata β	B	T	p	Durbin Watson
Sabit	.223	.107		2.088	.042	2.004
Örgüt Kültürü	.405	.058	.434	6.971	.000	
Örgütsel Bağlılık	.537	.055	.605	9.706	.000	

Tablo 4'te örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık işten ayrılma niyetine etkisine yönelik çoklu regresyon analizi verilmektedir. Durbin Watson değerlerinin 1,5 ile 2,5 arasında değer aldığı ve verilerin normal dağıldığı görülmüştür. Ayrıca işten ayrılma niyeti üzerine örgüt kültürünün 0,405, örgütsel bağlılığın 0,537 katsayı ile etki ettiği bulunmuştur.

$$\text{İşten Ayrılma Niyeti} = 0.223 + 0.405 \cdot \text{Örgüt Kültürü} + 0.537 \cdot \text{Örgütsel Bağlılık}$$

Örgüt kültürünün alt boyutlarının işten ayrılmaya etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 5: Örgüt Kültürünün alt boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

	B	Standart hata β	β	T	p	Durbin Watson
Sabit	2.881	.114		2.091	.042	1.994
HK	-594	.058	.634	6.971	.000	
Örgüt Kültürü						
PK	.773	.104	.799	5.553	.244*	
KK	-.276	.199	.284	6.045	.000	
AK	.014	.016	.016	5.565	.943*	

Tablo 5’te örgüt kültürünün alt boyutlarının işten ayrılma niyetine etkisine yönelik çoklu regresyon analizi verilmektedir. Durbin Watson değerlerinin normal dağıldığı görülmüştür. Ayrıca işten ayrılma niyeti üzerine örgüt kültürünü temsilen 4 alt boyutu oluşturan HK faktörü -0.594, PK faktörü 0.773, KK faktörü -0.276 ve AK faktörü 0.014 katsayı ile etki ettiği bulunmuştur. Ancak bu etkiler için PK ve AK (* $p < 0,05$ anlamlılık seviyesi) için anlamlılık düzeyleri bakımından istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Bu analiz sonuçlarına göre örgüt kültürünün pazar ve adhokrasi kültürü boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Diğer taraftan örgüt kültürünün hiyerarşik ve klan kültürü boyutlarının, işten ayrılma niyetini negatif yönlü etkilemediği belirlenmiştir.

4.2. Aracı Değişken Etkisi Analizi

Sobel Testi, aracı etki durumunda, bağımsız değişken tarafından açıklanan varyanstaki düşüşün anlamlılığını sınavan istatistiksel bir yöntemdir (Sobel, 1982). Değişkenler arasında aracılık ilişkisinin varlığından söz edebilmek için;

a. Bağımsız değişkendeki değişimin aracı değişkene etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir sonuca ulaşılmalı,

b. Aracı değişkendeki değişimin bağımlı değişkene etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir sonuç elde edilmeli ve

c. Aracı değişkenin ve bağımsız değişkenin birlikte analiz edilmesi sonucunda bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde azalma ya da tamamen ortadan kalkma gözlemlenmelidir (Baron ve Kenny, 1986: 1173-1176). Bu etkinin tamamen ortadan kalkması halinde tam aracılık etkisi ortaya çıkmakta, düşüş olması durumunda kısmî aracılık etkisinden söz edilmektedir (Uslu & Aktaş, 2017)

$P < 0.05$ ise test edilen değişken, aracılık etkisine sahip olduğu anlamına gelmektedir. Sobel testi hesaplamaları <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> web adresi üzerinden yapılmıştır.

Tablo 6: Sobel testi sonucu

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	3.496	Sobel test: 3.08749342	0.03283699	0.00201852
b	0.029	Aroian test: 3.0753912	0.03296621	0.00210227
s _a	0.324	Goodman test: 3.09973965	0.03270726	0.00193691
s _b	0.009	Reset all	Calculate	

Tablo 6' da Sobel testi sonucu verilmektedir. $P=0.00202$ olarak hesaplanmış olup örgüt kültürünün işten ayrılmaya etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolünün varlığı kabul edilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin sonuçları Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7:Hipotez Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H ₁ : Örgüt kültürünün, işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₂ : Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₃ : Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki vardır.	Kabul
H ₄ : Örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracı etkisi vardır.	Kabul (tam aracı etki)

Tablo 7'de hipotezlerin kabul edildiği sonucu görülmektedir. Örgüt kültürü ile işten ayrılma niyeti ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olmasının yanı sıra örgütsel bağlılığın örgüt

kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında, yukarıda bahsedilen sobel testi için geçerli anlamlılık seviyelerinde olması sebebiyle tam aracı etkisi olduğu tespit edilmiş ve hipotezler kabul edilmiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

Örgüt kültürü, bir işletmenin değerleri, normları, davranışları ve iş yapma biçimlerini içeren bir dizi paylaşılan inanç ve uygulamalardan oluşmaktadır. Örgüt kültürünün işten ayrılma niyetine etkisi üzerine yapılan araştırmalarda, olumlu bir örgüt kültürünün genellikle çalışanların bağlılık düzeyini artırdığı ve dolayısıyla işten ayrılma niyetini azalttığı gözlemlenmiştir. Çalışan ile örgütün uyumlu olduğu kültürler, çalışanlara güven, saygı, adalet ve destek sunarak, onların işlerine duygusal bağlılıklarını artırabilmektedir. Yiyecek içecek işletmelerindeki yöneticilerin liderlik tarzı, iletişim şekli, çalışma ortamı ve ödüllendirme sistemleri, yapılan işin niteliği, rekabet düzeyi gibi unsurlar çalışanların örgüt kültürüne uyum sağlayıp sağlayamamasında etkili olabilmektedir. AVM’lerde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde çalışanlar üzerine yapılan bu çalışmada çalışanların örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler ve örgütsel bağlılığın bu iki değişken arasındaki aracılık etkisi incelenmiştir.

İstanbul’da bulunan AVM’lerde gerçekleştirilen çalışmanın sonucunda, örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Örgüt kültürü ve bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında ise negatif yönlü zayıf bir ilişki olduğu görülmüştür. Benzer şekilde önceki araştırmalarda örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında pozitif (Øgaard et al. 2005; Koutroumanis et al. 2015; Nongo ve Ikyanyon, 2012; Papaioannou et al. 2021; Zain, et al. 2009), örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında (Ghazali et al. 2018; Koutroumanis et al. 2015) negatif yönlü ilişki bulmuşlardır. Bu çalışmanın sonuçlarından farklı olarak örgüt kültürü ve işten ayrılma niyeti arasında Ghazali et al. (2020) herhangi bir ilişki tespit edememiştir. Örgüt kültürünün pazar ve adhokrasi kültürü boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında herhangi bir ilişki bulunmamıştır. Bununla birlikte, örgüt kültürünün hiyerarşi boyutu ve klan kültürü boyutu, işten ayrılma niyetini negatif yönlü etkilemekte ve örgütsel bağlılık örgüt kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü üstlenmektedir. Benzer şekilde, Koutroumanis et al. (2015) restoran işletmelerinde çalışanların klan kültürünün örgütsel

bağlılığın aracı etkisi olmadığı durumda işe devamlılıkta etkisi olmadığını tespit etmiştir. Görüldüğü gibi araştırma sonuçları literatürde benzer sonuçlar vermektedir. Øgaard et al. (2005) örgütsel kültür ve bağlılık ile yöneticilerin yeterliliğinin ilişkili olduğunu, kültürel öğelerin çalışan performansını etkilediğini, Koutroumanis et al. (2015) yarı zamanlı çalışanlar ile tam zamanlı çalışanların bağlılıklarının farklı olduğunu, klan kültürünün çalışanın bağlılığı olmadığı takdirde, işten ayrılma niyetine engel teşkil etmediğini belirtmiştir. Ghazali et al. (2018) Örgütsel bağlılığın restoran çalışanlarının, işten ayrılma niyetinde negatif yönlü etkili olduğunu, bağlılığın örgüte devamlılığı sağladığı sonucuna ulaşırken, Ghazali ve Asmawi (2020) örgüt kültürünün işten ayrılma niyetine etkisi olmadığını söylemiştir.

Mevcut çalışma bulguları hiyerarşi ve klan kültürlerinin işten ayrılma niyetiyle negatif yönlü ilişkili olduğunu göstermektedir. Hiyerarşi kültüründe kuralların ve düzenlemelerin olduğu otoriter bir yapı bulunmaktadır. Yönetimin koyduğu bu kurallar örgütü bir arada tutar, klan kültürüyse daha sıcak ailevi ilişkilerin olduğu, ekip çalışmasının görüldüğü, çalışanın kendini geliştirmesi için destek verilen, müşteri memnuniyetinin olduğu bir yapıyı ifade etmektedir. Yiyecek içecek işletmeleri yüksek bürokratik yapıya sahip ve klasik yönetim tarzıyla işletilen örgütsel yapıya sahiptir. Klasik yönetim tarzıyla tanımlanmış ve katı kural ve uygulamaları bulunur (Koutroumanis et al. 2015). Dermody et al. (2004)'e göre işgücü devir hızı hizmet sektöründe yüksektir. Sonuçlar İstanbul'da ki AVM'lerde bulunan yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların kuralların belirli olduğu, çalışma yöntemlerinin açık ve anlaşılır bir şekilde düzenlendiği, aynı zamanda çalışanın destek gördüğü, kendini geliştirebildiği bir örgüt kültürü yapısında işten ayrılma daha az düşündüğü şeklinde yorumlanabilir.

Bu çalışmada örgütsel bağlılık düzeyinin artması ile işten ayrılma niyetinin azaldığı da tespit edilmiştir. Bu durum çalışmaya konu olan sektör için istikrarlı işgücü sağlayabilme adına örgütsel bağlılığın önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca Robbins & Judge (2009) çalışmasında belirttiği üzere olumlu bir örgüt kültürü, çalışanlarda daha yüksek örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır. Örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin birbiriyle ilişkili olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılığın, örgüt kültürü ile işten ayrılma niyeti arasında aracılık rolü Sobel testi ile analiz edilmiş ve örgütsel bağlılığın tam aracı rolü olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda, olumlu bir örgüt kültürü, çalışanların örgüte bağlılık düzeyini artırarak, işten ayrılma niyetini dolaylı olarak azaltabileceği şekilde yorumlamak mümkündür. Yiyecek

içecek işletmelerinde yöneticilerin, çalışanlara kuralları net olarak açıklayarak, uyum sağlaması için yardımcı olması, bulunduğu ortamda sosyalleşmesi için teşvik etmesi, çalışanların kendilerini geliştirmesi için olanak sağlaması tavsiye edilir. Böylece çalışanın rol belirsizliği kalmadığı gibi, sorunlarının çözümünde yardımcı olacak iş arkadaşları ve yöneticilerinin olduğunu bilmesi, işe devamlılığını sağlayabilir. Bu çalışmadan elde edilen bulgular AVM’lerde faaliyet gösteren yiyecek içecek işletmelerinde çalışanların örgüt kültürü, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti ilişkisini ortaya koyması dolayısıyla yiyecek içecek literatürüne katkı sağlar. Bu çalışmada örneklem sayısının az olması çalışmanın bir kısıtını oluşturmaktadır. Bundan sonraki çalışmalarda örneklem büyüklüğünün artırılması ve farklı örgütsel değişkenler kullanılarak örgüt kültürünün AVM’lerde faaliyet gösteren yiyecek içecek çalışanlarının örgütsel davranışları üzerindeki etkisi araştırılabilir.

6. Kaynakça

- Akova, O., & Bayhan, İ. (2015). Örgütsel bağlılık ve rekreasyonel imkânlar arasındaki ilişki: Antalya’da konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine bir araştırma. *Journal of International Social Research*, 8(38), 789-805.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Balaban, Ö. (2019). A Literature Study on the Concept of Work Values. E. Özsoy içinde, *Current issues and research in organizational behavior* (s. 56). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2014). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Pegem Akademi, (2.Baskı).
- Ballesteros-Rodríguez, J., De Saá-Pérez, P., & Domínguez-Falcón, C. (2012). The role of organizational culture and HRM on training success: evidence from the Canarian restaurant industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3225-3242.

- Bufquin, D., DiPietro, R., Orłowski, M., & Partlow, C. (2017). The influence of restaurant co-workers' perceived warmth and competence on employees' turnover intentions: The mediating role of job attitudes. *International Journal of Hospitality Management*, 60, 13-22.
- Çakar, S., & Özyer, K. (2016). Yiyecek-içecek sektöründe örgütsel bağlılığın ve algılanan örgütsel adaletin çalışanların işten ayrılma niyetine etkileri: alt boyutlar bağlamında bir araştırma. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 227-268.
- Cameron, K., & Quinn, R. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture, Third Edition: Based on the Competing Values Framework*. John Wiley & Sons .
- Carmeli, A. (2005). The relationship between organizational culture and withdrawal intentions and behavior. *International Journal of manpower*, 26(2), 177-195.
- Çetin, H. (2014). *Otel İşletmelerinde Hizmetkar Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Doktora Tezi).
- Cho, S., Johanson, M., & Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International journal of hospitality management*, 28(3), 374-381.
- Curtis, C., Upchurch, R., & Severt, D. (2009). Employee motivation and organizational commitment: A comparison of tipped and nontipped restaurant employees. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 10(3), 253-269.
- Demirci, B., & Seçilmiş, C. (2020). Restoran işletmelerinde rol stresi ve lider-üye etkileşiminin işten ayrılma niyetine etkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 31(3), 228-238.
- Dermody, M., Young, M., & Taylor, S. (2004). Identifying job motivation factors of restaurant servers: insight for the development of effective recruitment and retention strategies. *International journal of hospitality & tourism administration*, 5(3), 1-14.

- Deshpande, R., & Webster Jr, F. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of marketing*, 53(1), 3-15.
- Edelstein, S., Chiu, D., & Molinski, C. (2012). Corporate culture and nutrition professionals. *Journal of foodservice business research*, 15(4), 411-418.
- Erdem, R. (2007). Örgüt kültürü tipleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Elazığ il merkezindeki hastaneler üzerinde bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2(2), 63-79.
- Eryılmaz, G., Demirci, İ., & Özdemir, F. (2022). Yiyecek-İçecek İşletmelerinde Vizyoner Liderlik Modelinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Adana İli Örneği. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 43-61.
- Eşitti, B. (2019). Restoran işletmelerinde etik liderlik ve örgütsel bağlılık: Servis ikliminin rolü. *Trakya üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 21, 43-64.
- Feinstein, A., Vondrasek, D., & Restaurants, C. (2006). A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees. *Work*, 702(1), 895-1795.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.
- Ghazali, H., & Asmawi, N. (2020). Work culture and turnover intention: a case of restaurant employees in Putrajaya, Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(10), 1159-1177.
- Ghazali, H., Nashuki, N., & Othman, M. (2018). The influence of perceived organizational support (pos), perceived supervisory support (pss) and organizational commitment (oc) towards intention to leave or intention to stay: A case of casual dining restaurants in Klang Valley, Malaysia. *International journal of academic research in business and social sciences*, 8(9), 1884-1902.

- Gill, A., Mathur, N., Sharma, S., & Bhutani, S. (2011). The effects of empowerment and transformational leadership on employee intentions to quit: A study of restaurant workers in India. *International Journal of Management*, 28(1), 217.
- Görkem, O. (2015). Franchising sistemi uygulanan fast food işletmelerinde örgütsel bağlılık: Denizli örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 267-279.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 488-503.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin.
- Haseki, M. I. (2013). Customer expectations in mall restaurants: a case study. *International Journal of Business & Society*, 14(1).
- He, Y., Li, W., & Keung Lai, K. (2011). Service climate, employee commitment and customer satisfaction: evidence from the hospitality industry in China. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 592-607.
- Hinkin, T., & Tracey, J. (2000). The cost of turnover: Putting a price on the learning curve. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 41(3), 14-21.
- Jogarathnam, G. (2017). How organizational culture influences market orientation and business performance in the restaurant industry. *Journal of hospitality and tourism management*, 31, 211-219.
- Jung, H., & Yoon, H. (2017). Error management culture and turnover intent among food and beverage employees in deluxe hotels: The mediating effect of job satisfaction. *Service Business*, 11, 785-802.
- Kaçan, U. (2023). Örgütsel Kültür ve İletişim Bağlamında “Lüks Restoran” Konsepti. *Aydın Gastronomy*, 7(2), 325-347.
- Kim, W., Leong, J., & Lee, Y. (2005). Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 171-193.

- Korkmaz, H., Sünnetçioğlu, S., & Koyuncu, M. (2015). Duygusal Emek Davranışlarının Tükenmişlik Ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi: Yiyecek İçecek Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(12), 14-33.
- Koutroumanis, D., & Alexakis, G. (2009). Organizational culture in the restaurant industry: Implications for change. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 13(2), 45.
- Koutroumanis, D., Alexakis, G., & Dastoor, B. (2015). The influence organizational culture has on commitment in the restaurant industry. *Small Business Institute Journal*, 11(2), 27-40.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior*. NY: McGraw-Hill/Irwin (9.baskı).
- Küçükusta, D. (2007). *Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkisi*. Dokuz Eylül Üniversitesi. Turizm İşletmeciliği A.B.D. (Doktora Tezi).
- Meyer, J., & Allen, N. (1987). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 19(2), 199.
- Meyer, J., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J., Stanley, L., & Parfyonova, N. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1-16.
- Mowday, R. T. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human resource management review*, 8(4), 387-401.
- Murray, I., Gregoire, M., & Downey, R. (1990). Organizational commitment of management employees in restaurant operations. *Hospitality Research Journal*, 14(2), 339-348.

- Nongo, E., & Ikyanyon, D. (2012). The influence of corporate culture on employee commitment to the organization. International. *International Journal of Business and Management*, 7(22), 21-28.
- O’neill, J., Harrison, M., Cleveland, J., Almeida, D., Stawski, R., & Crouter, A. (2009). Work–family climate, organizational commitment, and turnover: Multilevel contagion effects of leaders. *Journal of Vocational Behavior*, 74(1), 18-29.
- Øgaard, T., Larsen, S., & Marnburg, E. (2005). Organizational culture and performance—evidence from the fast food restaurant industry. *Food Service Technology*, 5(1), 23-34.
- Oral, H. (2015). *Otel işletmelerinde iş koşullarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerine etkisi. (Yüksek lisans tezi)*. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Papaoannou, A., Marinakos, K., Vamvoukaki, M., & Dimaki, A. (2021). The effect of organizational culture on organizational commitment and performance: evidence from Tourism and Hospitality Industry. *Journal of Tourism Research*, 26, 392-410.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of management Review*, 12(3), 460-471.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. South Africa: Pearson .
- Salha, H., & Ulema, Ş. (2020). Personel güçlendirmenin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: yiyecek içecek işletmeleri üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 439-451.
- San Park, J., & Kim, T. (2009). Do types of organizational culture matter in nurse job satisfaction and turnover intention?. *Leadership in Health Services*.
- Schein, E. (1990). Organizational culture. *American Psychological Association*. 45(2), 109-119.

- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Spencer-Oatey, H., & Franklin, P. (2012). What is culture. A compilation of quotations. *GlobalPAD Core Concepts*, 1, 22.
- Takase, M. (2010). A concept analysis of turnover intention: Implications for nursing management. *Collegian*, 17(1), 3-12.
- Tepeci, M. (2005). The dimensions and impacts of organizational culture on employee job satisfaction and intent to remain. *Journal of Travel and Tourism Research*, 5(1/2), 21-39.
- Uğur, N. (2020). *İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının örgütsel bağlılığa etkisi: turizm sektöründe bir araştırma*. İstanbul: TC İstanbul Medeniyet Üniversitesi (Doctoral dissertation).
- Uğur, N. G., & Akova, O. (2021). The effect of the covid-19 pandemic on cafe-bar, bistro and night clubs. *Uluslararası Beşeri ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi*, 5(2), 139-153.
- Ural, A., & Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uslu, S., & Aktaş, H. (2017). İşten ayrılma niyeti ile örgütsel sessizlik etkileşiminde iş güvencesi memnuniyeti ve iş güvencesi endeksinin aracı rolü: Özel bir hastane çalışanları üzerinde bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(1), 141-160.
- Uygur, A. (2007). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması Yönelik Bir Alan Araştırması. *Journal of Commerce*, (1), 71.
- Uzunsakal, E., & Yıldız, D. (2018). Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama. *Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 14-28.

- Vigoda-Gadot, E., & Ben-Zion, E. (2004). Bright shining stars: The mediating effect of organizational image on the relationship between work variables and army officers' intentions to leave the service for a job in high-tech industry. *Public Personnel Management, 33*(2), 201-223.
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T., & Li, Q. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management, 45*, 10-22.
- Warrick, D. (2015). Understanding, Building and Changing Organization Cultures. D. Warrick, & J. Mueller içinde, *Lessons in changing cultures* (s. 1-17). New Zeland: Triaxis Ltd.
- Way, C., Gregory, D., Davis, J., Baker, N., LeFort, S., Barrett, B., & Parfrey, P. (2007). The impact of organizational culture on clinical managers' organizational commitment and turnover intentions. *JONA: The Journal of Nursing Administration, 37*(5), 235-242.
- Wayne, S., Shore, L., & Liden, R. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal, 40*(1), 82-111.
- Yalçın , A., & İplik, F. (2007). A grubu seyahat acentalarında çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Adana ili örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18*, 483-500.
- Yang, J. T. (2008). Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intention in the hotel industry. *The Service Industries Journal, 28*(4), 429-443.
- Yatkin, A. (2009). Örgütsel Yöneti (ileti) şim. *Fırat Üniversitesi Doğu Araştırmaları Dergisi, 7*(2), 47-55.
- Yıldırım, F. (2019). *İç kontrol ile kurumsallaşma arasındaki ilişkide örgüt kültürünün aracılık etkisi: Otel işletmelerinde bir araştırma*. Burdur: Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. (Doktora tezi).

Yılmaz, C., & Akay, E. (2022). Organizasyon Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkisi: Zincir Restoran İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Journal of Travel and Tourism Research*, (21), 61-90.

Yolanda Jorritsma, P., & Wilderom, C. (2012). Failed culture change aimed at more service provision: A test of three agentic factors. *Journal of Organizational Change Management*, 25(3), 364-391.

Zain, Z., Ishak, R., & Ghani, E. (2009). The influence of corporate culture on organisational commitment: A study on a Malaysian listed company. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 17(17), 16-26.

Bilgilendirme

Araştırma N. Uğur tarafından hazırlanan tez çalışmasında kullanılacak ölçeklerin geçerlilik güvenilirliğini tespit edebilmek için yapılmıştır. Etik kuruldan onay alındıktan sonra, ölçekler tezde kullanılan farklı bir örneklem grubunda denenmiştir.

TESİS YÖNETİCİLERİNİN SERTİFİKALANDIRILMASININ GEREKLİLİĞİ: KONUT YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Dr. Gülperi Aylin İLGEN¹ 

Özet

İstanbul'da nüfusun artması ile şehir merkezleri yetersiz kalmış ve yerleşim alanları komşu il sınırlarına kadar genişlemiştir. Şehir merkezindeki binaların farklı, şehir çeperindekilerin ise daha farklı sorunları, bu alanların profesyonel kişilerce yönetilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Binlerce kişinin yaşadığı ve onlarca kişinin çalıştığı, milyonluk bütçelerin yönetildiği yapılar/binalarda yöneticilerin seçimi ve yöneticilik yapacak kişilerin eğitimi büyük önem taşımaktadır. Bu çalışmada konut yöneticilerinin, eğitime ve sektör deneyimlerine dayalı bir sistemle A-B-C sınıflarına ayrılarak sertifikalaşma süreci detaylı olarak anlatılmış olup, çalışmanın sektörel açıdan bir rehber oluşturması hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Tesis Yönetimi, Konut Yönetimi, Sertifikalařma Gerekliliğı
Jel Sınıflandırması: I20, M19, M21, M54

NECESSITY OF CERTIFICATION OF FACILITY MANAGERS: A STUDY ON HOUSING MANAGERS

Abstract

With the increase in population in Istanbul, city centers have become insufficient and residential areas have expanded to the borders of neighboring provinces. The different problems of buildings in the city center and the different problems of those on the periphery of the city reveal the necessity of managing these areas by professionals. In buildings where thousands of people live, dozens of people work and millions of budgets are managed, the selection of managers and the training of those who will be managers are of great importance. In this study, the process of certifying housing managers by dividing them into A-B-C classes with a system based on education and sectoral experiences is explained in detail and the study is aimed to create a guide for the sector.

Keywords: Facility Management, Property Management, Certification Requirement
Jel Classification: I20, M19, M21, M54

¹ Uluslararası Tesis Yöneticileri Derneğı, Yönetim Kurulu Başkanı

Email: aylin@aylinilgen.com

ORCID: 0000-0002-3149-6315

Makale Yükleme Tarihi: 02.12.2023

Makale Kabul Tarihi: 24.12.2023

Yayın Tarihi: 29.12.2023

1. Giriş

Toplu konut kavramı bir aradaki yapıların çokluğunu ifade etmek için sıkça toplu yapı ile eş anlamı olarak kullanılmaktadır. Ancak yaygın haliyle toplu konut uygulamaları büyük ölçekli üretimler ile düşük ve orta gelirli kesimin konut ihtiyacını karşılamak amacıyla üretilen yapılar olarak bilinmektedir (Özsoy, 2011: 1).

Toplu yapılar daha önceleri dört tarafı dış çevreden ayrıştırılmış kapalı/güvenlikli siteler olarak anılırken günümüzde açık alışveriş merkezi, çeşitli eğlence alanları ile ticari ve konut yapılarının bir arada olduğu karma projeleri de kapsamaktadır. Dolayısı ile toplu yapıların çağrıştırdığı anlamlar günümüzde değişime uğramıştır. Burada yaşayan, çalışan, hizmet alan kişilerin beklenti de yapıların sunduğu imkanlar ile birlikte değişmektedir. Bu noktada ise istek ve beklentilerin karşılanması ve yönetimi, inşaat firmasının projede sağladığı imkânlardan ziyade bu çoklu yapıları yöneten kişilerin yetkinliklerine bağlıdır. Çünkü yöneticinin vizyonu yapılan işlere ve çevresine yansımakta, bugüne kadar ki iş ve özel yaşam tecrübeleri işyerindeki sorunlara yaklaşımlarını belirlemektedir. Bir yapının kurallara uygun olmasının yanı sıra artı değer katılarak yönetilebilmesi yöneticilerin yetkinlikleri ile sınırlı kalmaktadır.

Özellikle İstanbul'da pek çok örneğine rastlamak mümkün olan yüzlerce hatta binlerce bağımsız bölümün bulunduğu toplu yapıların artması ile birlikte proje dahilinde yüzme havuzları, spor sahaları, oyun parkları ve ticari mağazaların da yer alması ile oluşan karma yapıların teknik altyapısının işletilmesi, mali ve idari yönetimi, personel seçme ve yerleştirme, güvenlik, temizlik gibi faaliyetlerin eksiksiz yerine getirilmesi, vb. aslında her biri farklı bir iş kolunu temsil eden görev ve yetkiler, toplu yapı/karma konut projelerinin yönetimlerinde genellikle tek bir elde toplanmıştır. Ancak bu kişilerin sahip olması gereken yetkinlikler, sertifika ve diplomalar, eğitimler ile ilgili bir standart veya mecburiyet bulunmamaktadır. Bir yetkilendirme veya sınırlamanın olmaması, çok yoğun teknoloji kullanılan maddi değeri çok fazla olan binaların yetkin olmayan kişiler tarafından yönetilmesine olanak vermektedir. Bu durum beklentilerinin karşılanmaması halinde yapının kullanıcılarını memnuniyet yönünden olumsuz etkileyeceği gibi binaların yapısal olarak zarar görmesi ise hem kaynakların israfına yol açacak hem de binanın değer kaybetmesine neden olacaktır.

Operasyonel faaliyetler kadar adil ve hukuki bir yönetim hizmeti sunmak yine yönetimlerin sorumluluğundadır. Diğer tesislerden konut yönetimlerini ayıran en önemli özellik ise sakinler ile yönetim arasındaki sözlü iletişimin daha fazla olmasıdır. İş merkezlerinde kurallara ve düzene uyum sağlamak esas iken konut yerleşkelerinde kişiler kendi istek ve çıkarlarına uygun şekilde yönetilmek ve bu isteğine uygun olmayan kuralları ise kabul etmek istememektedirler. Konutların yönetimi ile ilgili kanunların ise güncel olmaması, çoğu zaman yönetimleri içinden çıkılmaz bir kaosa hapsedmektedir. Ancak bu durumda yöneticilerin başvuracakları kaynaklar çok sınırlıdır. Örneğin mühendislerin destek alabileceği üniversite programları ve alanında uzman akademisyenler, oda ve dernekler mevcut iken tesis yönetimi alanında çalışan kişilerin destek almak için başvuracağı yetkin kurumlar oldukça sınırlıdır.

Bu çalışmanın amacı konut olarak inşa edilmiş toplu yapı ve/veya karma projelerin daha uzun ömürlü kullanımı, kaynakların israfının önlenmesi ve kullanıcılarının hizmet memnuniyetini sağlayabilmek için bu alanları yönetecek kişilerin yetkinliğine dikkat çekmektir. Tesis yönetimi alanında üniversitelerde açılacak bölümler ve sertifika eğitimleri ile nitelikli yöneticilerin yetiştirilmesi ve sektördeki hizmet kalitesinin artırılması mümkün olacaktır. Bu doğrultuda toplu yapı olarak adlandırılan büyük ölçekli konutların yönetiminde çalışan yöneticiler ile bir anket çalışması yapılarak mesleki bir eğitime ihtiyaçlarının olup olmadığı araştırılmıştır. Sonrasında ise bu eğitimleri hangi kurumlardan almak istedikleri sorularak üniversiteler tarafından verilen eğitimlere olan güvenin daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkarılmıştır.

2. Tesis Yönetimi Kavramı ve Kapsamı

Sektörel açıdan bakıldığında tesis yönetimi oldukça geniş bir kavramdır. Tesis veya tesisler, içerisinde pek çok müstakil yapının olduğu dönümlerce alanı da kapsayabilir ya da birkaç katlı, içinde ofislerin veya konutların olduğu bir bina da olabilir. Uğurlu (2015: 14) tesis kavramını maddi değeri olan sabit varlıklar olarak çok daha geniş bir şekilde tanımlamıştır. Ancak bu çalışmada tesislerin yönetimi araştırıldığı için sektörel açıdan ISO (Uluslararası Standardizasyon Teşkilatı) tarafından tanımlandığı ve IFMA (Uluslararası Tesis Yönetimi Birliği) tarafından da kabul edildiği şekliyle, “Tesis Yönetimi, insanların yaşam kalitesini ve

ana işin üretkenliğini iyileştirmek amacıyla yapıları çevre içindeki insanları, yeri ve süreci bütünleştiren organizasyonel bir işlemdir” (<https://www.ifma.org/about/what-is-fm/> Erişim: 12.01.2023). Tesis yönetimi pek çok farklı disiplini bir araya getiren bir yönetim modelidir. Finans, mühendislik, hukuk, işletme yönetimi vb. farklı uzmanlık alanlarını tek çatı altında toplamaktadır. Bu nedenle tesisleri yönetecek kişilerin bu alanlarda yetkin kişiler olması önem arz etmektedir.

Alatlı (2022), tesis yönetim sektörü her geçen gün büyümekte olduğunu ve 1 milyona yakın kişinin bu alanda istihdam edildiğini belirtmektedir. Tesislerin yönetimi açısından bakıldığında sürece dahil olan çok sayıda paydaş vardır. Bunlar çeşitli zamanlarda sürece dahil olur ve çıkarlar. Ancak yöneticinin sorumlu olduğu en zor alan ise, en uygun maliyetle tüm süreçlerin takibini yapabiliyor olmak ve arada herhangi bir verinin, bilginin kaybolmamasını ve acil durumlarda hızlı karar alabilmeyi kolaylaştıracak yaşam döngüsünü sağlayabiliyor olmaktır (Sanzana vd., 2022: 1).

Tesis olarak adlandırılan okul, hastane, iş ve alışveriş merkezleri, toplu yapılar, fabrikalar, limanlar vb. yapıların metrekare alanı veya kullanıcı yoğunluğu fark etmeksizin mutlaka bir bakım-onarımı, finansal yönetimi açısından profesyonel yöneticiler veya firmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Fabrikalar gibi üretim yapan tesisler yönetim hizmetlerini bazen dışarıdan alabilmektedirler ama genellikle kalabalık bir kadroları olduğundan kendi idari işler biriminin altında ve bu birime bağlı olarak dış kaynak kullanımı ile tesis yönetimini gerçekleştirmektedirler. Ya da entegre tesis yönetimi yerine daha çok teknik yönetim, atık yönetimi, enerji yönetimi gibi faaliyet kollarında uzman firmalardan bire bir hizmet alımı yapmaktadırlar.

Kanun, yönetmelik ve mevzuatlara dayalı olarak yönetimi açısından yasal yükümlülüklerin ve sorumlulukların olduğu binalar, bir kişi veya kurum tarafından yönetilmesi gereken yapılardır. Çünkü hukuka aykırı bir durum gerçekleşmesi halinde hesap verebilirlik gerekmektedir. Bu doğrultuda profesyonel bir yönetime ihtiyacı olan, içinde yaşayan veya çalışanların olduğu her yapı bir tesis olarak düşünülebilir. Ancak tesisin yönetimi inşaat bitip de yaşam başladığında değil henüz proje aşamasında doğru planlama ve organizasyon ile

kurulanmalıdır. Bu şekilde günümüz şartlarına uygun tasarruflu ve doğaya zarar vermeyecek yapılar üretmek mümkün olabilir.

3. Konut Yönetimi

Bir tesis türü olan konut ve toplu yapılar, yaşam alanlarını oluşturması sebebiyle daha fazla kişisel alan ve anlam içerdiğinden yönetimleri açısından daha çok dikkat çekmektedir. Son yıllarda ise kullanım performansının yüksek olması ve getirisinin de beklentiyi karşılaması ile yüksek katlı binalara olan ilgi ve talep de artmıştır. Ancak diğerlerinden biraz daha farklı olarak yüksek katlı binaların performansı direk bakım ve işletim hizmetlerindeki etkinlik ile belirlenmektedir (Shin vd., 2018: 1). Bu nedenle tesis yönetimi alanında çalışacak kişiler üzerindeki beklentinin artması ve mesleki olgunlaşma sektörün akademide daha derin bir yer almasını gerekli kılmaya başlamıştır.

Günümüzde teknolojiye yaşanan gelişmelerle birlikte mimari yapılar birbiriyle yarışır şekilde göz kamaştırmaktadır. Yapılacak olan tesisin hangi amaca hizmet edeceğine karar verildikten sonra bu yapı 3 aşamadan geçmektedir;

- Tasarım
- İnşaat
- Yaşamın başlaması ve ana yapının yönetimi

İnşaat firması açısından bitti denilen yerde yönetim açısından yeni bir başlangıç söz konusu olmaktadır. Ancak yönetim bu noktada başlasa da tasarımın şekillenmesi açısından profesyonel yönetim firmalarının danışmanlığı ileride sağlanacak tasarruflar açısından oldukça önemlidir. Sadece yapının sahipleri açısından değil milli servet olan kıt kaynakları açısından da inşaat aşamasındaki karşılıklı fikir alışverişleri oldukça önemli bir yer tutmaktadır. İş Bankası İktisadi Araştırmalar Bölümü tarafından 2015 yılında hazırlanan Bina ve Tesis Yönetim Sektörü isimli raporda, inşaat aşamasından yaşamın sürdürülmesine kadarki sürecin önemine dikkat çekilmiştir;

“Yönetim faaliyetinin alt dalları incelendiğinde mimari planlama ve inşaat aşamalarından başlamak üzere, proje master planlarının oluşturulması, bütçeleme, kiralama ve gayrimenkul yönetimi, tedarik zinciri ve stok yönetimi, enerji planlaması ve yönetimi, otomasyon, bilgi işlem ve teknik hizmetler ile bakım-onarım faaliyetleri, çevre ve peyzaj düzenlemesi, temizlik ve atık

yönetimi, yangın planlaması, güvenlik, kriz yönetimi, ulaştırma ve otoparklar, catering hizmetleri, insan kaynakları uygulamaları, iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinin tamamı modern tesis yönetimi anlayışı dâhilinde değerlendirilmektedir. Dolayısıyla yatırım kararının verilmesi aşamasından başlayarak tesisin tüm yaşam döngüsü boyunca akla gelebilecek her türlü süreç ve unsurun optimize edilerek azami değerin yaratılması, tesis yönetiminin birincil görevidir” (Demirtaş, 2015: 1).

Ülkemizde tesis yönetimi alanında bir bilgi modelleme sistemi oluşmuş değildir. Oysa enerji gibi çeşitli alanlarda bir dizi analiz ve simülasyonlar yapılabilir. Bu şekilde binanın performansı, binanın çevreye etkisi, kullanım sırasındaki karbon ayak izinin büyüklüğü, binanın tüm yaşam döngüsü veya binanın statik ve dinamik davranışı gibi sonuçlara ulaşarak veri tabanı sağlamak mümkündür. Bu şekilde inşaat başlamadan önce olası riskler önlenebilir, inşaat ve işletme sırasındaki maliyetler en aza indirilebilir (Vankovaa vd., 2022: 715).

Özellikle 2000’li yılların sonrasında orta ve üst düzey gelir grubuna hitap eden ve günümüzde de sıkça görülen bağımsız bölüm ve blok sayılarının yüksek olduğu toplu yapı uygulamaları daha da gelişerek içerisinde spor alanları, fitness salonu, kuaför, terzi, kuru temizleme, ana okulu, market ve kafeteryaları ile kendi kendine yetebilen, güvenli geçişler ile çevreden bağımsız yaşayan mekânsal örgütlenme modelini almışlardır. Birbirine benzer ekonomik ve kültürel yapıya sahip kişilerin bir arada yaşadığı bu tarz konut sitelerinin mazisi ülkemizde çok da eski sayılmaz.

Şehrin kalabalık alanlarında bulunmak istemeyenler, ailesinin güvenliğinden endişe etmeden her türlü sosyal aktivite ve mağazaların olduğu karma yapılardaki güvenli sitelere talep göstermektedirler. Bu nedenle birçok konut projesinin tanıtım sloganında “Bir tatlı huzur”, “Cennet mekânlar yaratır”, “Anadolu Yakası'nın keyifli yaşam merkezi”, “Kaliteli ve çağdaş yaşamın mimarı” vb. gibi insanların duygularına hitap etmeyi hedefleyen, onlara bir hayal satmaya çalışan inşaat firmaları yazılı ve görsel basında görülmektedir. Ancak süreç sadece inşa etmekle ve yapıları satmakla bitmiyor. Sıra daireleri alan kişilere başta kendisine vaat edilenleri sunmaya, sağlamaya ve yaşatmaya geliyor. Ana gayrimenkulün yönetimi hizmetleri bu noktada devreye girmektedir. Yapının yönetimi ile ilgili çeşitli alternatifler mevcut olmakla birlikte bunlardan hangisinin daha etkin ve tasarruflu olacağı ise projenin özelliklerine göre değişmektedir.

4. Konut Yönetim Modelleri

634 Sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu 28/1’ de tanımı yapılan Yönetim Planı esasen anagayrimenkulün anayasasıdır. Tüm kat maliklerini bağlayıcı nitelikte olan ve herhangi bir maddesinin dahi değiştirilebilmesi için kat maliklerinin 4/5 oyu gereken Yönetim Planı, genellikle alım satım sözleşmeleriyle birlikte satış esnasında alıcıya imzalatılır. Ülkemizde ise bu yönetim planını okuyan sayısı oldukça azdır. Genellikle ne anlama geldiği bilinmeden yönetim planı imzalanarak kabul edilmiş olur. İnşaat firmaları bu yönetim plânında toplu yapı temsilciler kurulu oluşuncaya kadar, bu kurulun görevlerini üstlenmek, yetkilerini kullanmak ve kurulun oluşması için gerekli girişim ve çağrılarda bulunmak üzere, bir geçici yönetim kurulmasını öngörerek kendisini yönetici olarak atayabilmektedir. Ancak süreçlerin karmaşıklığı, toplu olarak bir arada yaşam kültürünün henüz ülkemizde mekânsal olarak yerleşmemiş olması ve çeşitli kültürlerin bir arada olması gibi konular göz önüne alındığında, inşaat firmasının şahsi menfaatlerini ön planda tutacak uygulamaları durumun farkında olmayan konut sahiplerine dayatmasının önüne geçilmek üzere birtakım standartların konulması ertelenmeden yürürlüğe konulması gereken önemli bir konudur (Harvey, 2016: 32). Konutların yönetiminde izlenebilecek üç farklı yöntem bulunmaktadır. Ancak bunlardan hiçbiri için daha iyi veya daha kötü gibi bir genelleme yapmak mümkün değildir. Çünkü yönetilecek alanın özelliklerine göre yönetim modelleri değiştiği gibi her model de projeye uyum sağlayamayabilir. Bir projede yüksek verim alınan bir model başka bir projede başarı sağlayamayabilir. Projenin özelliklerine göre hangi modelin daha uygun olacağı ise kimi zaman yönetim planında belirtilmekte hatta mecburi kılınmaktadır.

4.1. İnşaat Firması Tarafından Konut Yönetimi

Yapının inşaatı tamamlanmaya yakın yaşam başlamadan önce inşaat firması tarafından proje adına bir yönetim oluşturulması gerekmektedir. Vergi açılışı ve noter onayı ile öncelikle geçici yönetim atanarak, geçici yönetim kurulu oluşturulmalıdır. Kat Mülkiyeti Kanunu’na göre anagayrimenkulün yönetimi ile ilgili olarak geçici yönetim, en geç toplu yapının bitimini izleyen bir yıl sonrasına kadar devam edebilir. Ancak kanunda bu sürenin, “her halde toplu yapı kapsamındaki ilk yapı ruhsatının alınmasından itibaren on yıl geçene kadar” (634 s. KMK, Blm: 9, Md. 73) sürebileceğine ilişkin madde pek çok inşaat firması tarafından yönetim planına

işlenmekte ve bağımsız bölümlerin satış hızına göre inşaat firması kendisini güvenceye almaya çalışmaktadır. Bu süre içerisinde ister kendi bünyesinde bir yapılanma ile yönetim yapabilir isterse kendisine bağlı profesyonel bir yönetim firması ile çalışabilir. Profesyonel yönetim firması, toplu yapının yönetimine ilişkin sözleşmeyi toplu yapı yönetimi ile değil de inşaat firması ile imzalamış olmaktadır. Dolayısıyla tüm yetkiler inşaat firmasında devam etmektedir. Bu şekilde yönetilen toplu yapılarda anlaşmazlık durumlarında genellikle profesyonel yönetim firması ve işletmenin yöneticisi kat malikleri ile inşaat firması arasında kalmaktadır. Çünkü yöneticiler anagayrimenkulün yönetiminde kat maliklerine karşı sorumlu olsalar da işveren site yönetimi değil inşaat firmasıdır. Bu durumda toplu yapının yönetiminden bizzat sorumlu olan yönetici için durum daha da kaotik bir hal almaktadır. Diğer yandan inşaat firmalarının buldukları çözümler ve uyguladıkları yöntemler ise, doğal olarak konutlarda yönetim sorunları yaşanmasına, problemlerin çözülmemesi ya da geç çözülmesine ve sonuç olarak genel bir memnuniyetsizliğe neden olmaktadır (Erentürk, 2016:111).

Ancak son zamanlarda inşaat firmalarının alt bir yönetim firması kurarak yönetim planına bu firma ile belirli bir süre çalışılacağı ve yönetim planı değişmeden bu maddenin geçersiz kılınamayacağı yönünde bir sınırlama getirdikleri görülmektedir. Bu yöntemle inşaat firması hem konut satışlarından hem de sonrasında yönetim hizmetlerinden ayrıca bir kazanç sağlamaktadır.

4.2. Kat Malikleri Tarafından Konut Yönetimi

Kimi zaman yönetim planında belirlenen sürenin sonunda kimi zaman ise inşaat firması kendi isteği ile daha erken bir süreçte geçici yönetimi feshederek, kat maliklerine yönetimi devredebilir. Bu şekilde inşaat firması vaat ettiği şekilde tüm sosyal alanları da dahil olmak üzere toplu yapının inşaatını tamamlayıp yönetimi kat maliklerine bırakarak çekilir. Bu aşamadan sonra Kat Malikleri Kurulu dışarıdan bir firma ile çalışmak yerine kendi içlerinden seçilen veya dışarıdan atanan bir yönetici ile toplu yapılarının yönetimini üstlenebilirler. Profesyonel yönetim firmasına ödenecek paradan tasarruf edilmesi hedefi ile böyle bir yol izlemek ilk başlarda tercih edilse de bir süre sonra verilen hizmetler, yapılan işler, hukuki açıdan maddi ve manevi cezai durumlar içerdiğinden kimse yönetimde sorumluluk almak

istemeyecektir. Tecrübeli ve bu alanda bilgi yönünden donanımlı toplu yapı yöneticilerinin bir firmaya bağlı olmadan da çok iyi bir yönetim hizmeti sağlayabilir. Ancak toplu yapı yöneticiliği ülkemiz için yeni bir süreç olduğundan bu alanda mesleki yeterlilik sertifikası sahibi olma zorunluluğu getirilmediğinden çok da yetkin olmayan kişiler bu tür toplu yapıları hem mali hem de hukuki açıdan zor durumlara sokabilmektedirler.

4.3. Profesyonel Yönetim Firmaları Tarafından Yönetim

Yukarıdaki bölümlerde bahsedildiği üzere binaların daha nitelikli olması ve hacminin artması ile bakım ve işletim maliyetlerinin doğru öngörülerek belirlenmesi, uluslararası standartlara uygun şekilde yönetilmesi için bu alanda izlenmesi gereken yeni yaklaşımlara ihtiyaç artmıştır. Bu gelişmelere bağlı olarak teknik konuların, işgücü kaynaklarının, yasal sorumlulukların ve bu bahsedilenlerin yanı sıra finansman vb. pek çok unsurun bir arada yönetildiği modeller, uygulamalar tüm paydaşlara sağladığı avantajlar nedeniyle daha dikkat çekici olmaktadır (Şen, 2021: 13).

Herhangi bir inşaat firması ile ilişkilendirilmeden tamamen bağımsız olan profesyonel yönetim firmaları ile çalışmak en çok tercih edilen yönetim biçimidir. Hem geçici yönetim esnasında inşaat firması tarafından hem de yönetimin kat maliklerinde olduğu süreçte özellikle de bağımsız bölüm sayısının fazla olduğu, ticari ünitelerin bulunduğu karma ve nitelikli binalarda profesyonel bir firması ile çalışmak hem hizmet kalitesi hem de yönetim memnuniyeti açısından doğru bir tercih olmaktadır.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, yöneticilerin nitelikli ve deneyimli olması kadar firmanın da kurumsal iş deneyiminin olmasıdır. Yoğun teknoloji donanımı olmayan, bireysel enerji tüketim sisteminin olduğu yapılarda sadece profesyonel danışmanlık almak için firma geçmişi çok önemli olmayabilir. Ancak büyük ve karma yapılarda, akıllı sistemlerde, teknolojinin ve alt yapının yoğun olduğu projelerde mutlaka geçmiş iş deneyimi ve sermayesi yüksek firmalarla çalışmak gerekir. Herhangi bir zarar durumunda bu maliyetin firmadan tazmin edilebilir olmasına dikkat edilmelidir.

Günümüzde hiçbir bilgi birikimi, kurumsal iş süreci olmayan kimi firmaların entegre biçimde tesis yönetimi yaptıklarını iddia ettiklerini görüyoruz. Dış kaynak kullanarak önce kendi firmaları üzerinden hizmet almakta, sonra üzerine bir kâr payı ekleyerek yönetime bu

hizmetleri satmaktadırlar. Oysa yönetimler bu hizmetleri direk alım yaptıklarında hem aradaki pay hem de ekstra KDV yükünden kurtulmuş olacaklardır. Yönetim kuruluna seçilen kişilerin tesis yönetimi hakkında tecrübe ve bilgi sahibi olmamaları bu tür firmalar tarafından suistimal edilmektedir. Bunun önüne geçebilmenin bir yolu ilgili bakanlıklar tarafından getirilecek bir sermaye yeterliliği sınırlamasıdır. Operasyonel risklere bağlı olarak belirlenecek bir oranda yeterlilik şartı getirilmesi ile hizmet verilecek olan tüm projeler korumaya alınmış olacaktır. Binaların yapılarına göre ise sermaye yeterliliği standart oranı belirlenmelidir (Geçer, 2015: 90). Sermaye artırımına bağlı olarak da hizmet verilecek yapının nitelikleri değişebilmelidir.

5. Profesyonel Konut Yöneticisinin Önemi

İnşaat firmasının satış aşamasındaki vaatlerinin gerçekleşmesi ilgili yapıyı yönetecek olan kişilerin eğitimi ve bilgisine bağlıdır. Kimi inşaat firmaları satışlarını tamamladıklarında vakit kaybetmeden yönetimi kat maliklerine devrederek esas faaliyet alanlarına geri dönmektedirler. Kimi örneklerde ise kendi yönetim firmasını kuran inşaat firmaları vardır. Ancak burada önemli olan ister kat malikleri tarafından ister inşaat firması isterse de profesyonel bir yönetim firması tarafından yönetim hizmeti veriliyor olsun; önemli olan bu yapıyı yönetecek olan yönetici ve onun yetkinlikleri sayesinde gerçekleşecek olan başarılı bir yönetim ve mutlu daire sakinleri, özenilir bir site ortamıdır. Bunun için yönetim kaynaklarının doğru kullanılmasına dikkat edilmelidir.

Ülkemizde toplu yapı yöneticiliği yeni gelişmekte olan bir çalışma alanıdır. Bu alanda herhangi bir ön lisans, lisans veya lisansüstü eğitim programları olmadığı için de bu alanda uzman nitelikli yönetici bulmak oldukça zor bir durumdur. Yöneticiler geçmiş deneyimlerinden yola çıkarak çözümler üretmeye çalıştığından sektörel bir standart bugüne kadar gelişmemiştir.

2016 yılında Ankara Üniversitesi tarafından bir eğitim adımı atılmış ve gayrimenkul geliştirme ve yönetimi alanında lisans, yüksek lisans ve doktora programları başlatılmıştır. Ancak geçen süre içerisinde tesis yönetimi konularına ilişkin bir alt bölüm açılmamış sadece ders programı olarak ele alınmıştır. 1-4 Şubat 2023 tarihinde gerçekleştirilen III. Uluslararası Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Konferansı bildiri özetleri kitabı incelendiğinde de konferans içeriğinin tesis yönetimi ana konuları ile ilişkili olmadığı göze çarpmaktadır. Oysa tüm dünyayı

etkisi altına alan iklim krizi ve enerji yönetimi konuları günümüzde tesis yönetimi açısından öne çıkan önemli konulardan bazılarıdır. Karbon ayak izinin azaltılması, binalarda yenilenebilir enerji kullanımı, deprem, yangın vb. afetlere karşı sektörde geç kalınmış önlemlerin alınması ve standartlaşmanın sağlanması, yönetimin dijitalleşmesi vb. konular ancak akademik camianın desteği ile hayata geçebilecek ve sektörel kurumsallaşmanın önü açılacaktır. Ama ne yazık ki diğer üniversiteler de dahil olmak üzere tesis yönetimi konuları gündeme gelmemekte ve bir adım atılmamaktadır. Tesis yönetimi açısından çok önemli olan konular ne lisans ne de sertifika programlarında işlenmektedir.

Mesleki Yeterlilik Kurumu tarafından oluşturulan Ulusal Meslek Standartları Seviye 6'da Tesis Yöneticisinin tanımı; “Tesis Yöneticisi (Seviye 6) iş sağlığı ve güvenliği ile çevre koruma önlemleri ve kalite gereklilikleri çerçevesinde, tesis yönetiminin kuruluş işlemlerini yaparak tesisin teknik, idari ve mali yönetimi gibi operasyonel işlemleri ile idari ve mali dönem sonu işlemlerinin yürütülmesini sağlayan ve mesleki gelişim faaliyetlerine katılan nitelikli kişidir” olarak yer almaktadır (MYK, 2017: 6). Bu kişilerin sahip olması gereken eğitim düzeyi için yapılan açıklama ise “Mesleğe ilişkin diğer gereklilik bulunmamaktadır” şeklindedir. Yani lise mezunu olma şartı dahi konulmamıştır. Böyle olunca birkaç özel kurum tarafından açılmış Toplu Yapı Yöneticiliği sertifika programları da talep yetersizliği nedeniyle eğitimlerini iptal etmişlerdir. Oysa yüzlerce bağımsız birimde binlerce kişinin yaşadığı, hizmet biriminde pek çok farklı meslek dallarından onlarca kişinin çalıştığı ve birçoğunda birkaç milyonluk işletme bütçesinin yönetimi söz konusu olan toplu yapı yöneticilerinde ise herhangi bir kriter aranması büyük bir yanıltır.

6. Konut Yöneticilerinin Eğitiminin Gerekliliği

Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2017 yılında Tesis Yöneticisi için Seviye 6 olarak bir tanımlama getirmiş ve mecburi bir eğitim programını tamamlama şartı olmadan 2022 yılında sınav ile mesleki yeterlilik belgesi vermeye başlamıştır. Ancak hem bu programda tesis yöneticisi için ilk okul mezunu olmanın yeterli görüleceği gibi belirtilen yetkinlikler çok yetersizdir, hem de bu belgeye sahip olmanın bir mecburiyeti zorunlu gösterilmemiştir. Sektörde ise kurumsallaşmayı başarmış profesyonel tesis yönetim firmaları kendi içlerinde eğitime önem veriyor ve iş başı eğitimi alınmadan sahada görevlendirme yapmıyor. Ancak bu

yeterli değil. Çünkü artık dünyanın dönüş hızı çok daha farklı, gece yatarken aklımızdan geçen bir düşünce sabah uyandığımızda farklı bir coğrafyada hayata geçmiş oluyor. Dolayısıyla iyi bir yönetici olmanın da durma noktası yok; her gün okuyarak, araştırarak yeni bilgiler ile gelişimin sürekliliğine ayak uydurmak gerekiyor. Hele de orta ve yüksek gelir grubuna hitap eden karma konut projelerinde yaşayan kişilerin her türlü imkana sahip olması, her türlü bilgiye ulaşımının kolaylaşması ve eğitim seviyesinin de artması ile daha bilinçli bir tüketici yani daire sakini mevcutken yöneticilerin de daha fazla donanımlı olması gerekmektedir. Daire sakinleri kendi çalıştıkları, ilişki içinde oldukları kurumlarda müşteri talep ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik teknolojik sistemlerle karşılaşmaktadırlar (Ersen, 2023: 104). Konutlardaki yönetim sistemlerinin de dış dünya ile aynı seviyede uyum sağlayabilmesi için dijital yönetim sistemlerine entegre olması bir gereklilik haline gelmektedir.

Tüm dünyayı ilgilendiren iklim krizi ve ülkemizde yaşamakta olduğumuz su kıtlığı, bilinçli ve bilgili yöneticilere duyulan ihtiyacın bir mecburiyet olduğunun göstergesidir. Diğer yandan yöneticilerin de modern yönetim sistemlerine ayak uydurabilmeleri için gelişimlerini sürdürmeleri gerekiyor. 6 Şubat 2023 tarihinde yaşanan deprem felaketi ile 11 ilimizde büyük bir can kaybı yaşandı, birçok hayatlar alt üst oldu. Ancak olaylar bize zamanı hızlı ve etkin kullanmanın önemini gösterdi. Eğer binalarda dijital yönetime geçebilmiş olsaydık, o esnada binada bulunan kişilerin kimlik tespiti anında sağlanmış olacaktı. BIM (Building Information Modeling-Yapı Bilgi Modellemesi) sistemlerinin yönetimlerde kullanılması özellikle İstanbul, Ankara, İzmir vb. yüksek katlı binaların yoğun olduğu bölgelerde, arama kurtarma faaliyetinin binanın neresinden başlanması gerektiğini çok net gösterebilen bir programdır. Yöneticiler, bir binanın/tesisin yönetiminde, karar verirken yararlanacağı kaynaklara, verilere ihtiyaç duyarlar ki zaman kaybetmeden doğru kararlarla etkin bir süreç yönetimi sağlanabilsin (Telliel, 2022: 23). Ancak öncelikle bu özellik ve bilgileri kullanabilecek yetkinlikte yöneticilerin yetiştirilmesi gerekmektedir.

6.1. Konut Yöneticisinin Görev Alanına Giren Hizmetler

Birçok sektörde ve kurumda farklı birimlerde yapılan işler ve hizmetler, toplu yapı yönetimlerinde kimi zaman tek bir elde toplanmaktadır. Bu nedenle üstlenilen sorumluluk

açısından bakıldığında toplu yapı yöneticisinin kurumun en üst yetkilisi olduğu söylenebilir. İşletmenin tüm sorumluluğu bu kişidedir. Ancak operasyonel açıdan büyük bir fark bulunmaktadır. İşletmelerde Genel Müdür faaliyetlerin sorumluluğunu üstlenir ve birimlerden çıkan işi denetler. Ancak toplu yapı yöneticisi sorumlu olduğu işleri çoğu zaman bizzat da yapan kişidir. Orta ölçekli bir toplu yapı yöneticisinin sorumluluğunda olan işler kimi sitelerde bir idari kadro tarafından kimi yerlerde ise direk işletme yöneticisi tarafından yapılmaktadır. Bir tesis yönetim firmasına bağlı olarak çalışan yöneticiler aşağıdaki görevleri kendileri yapıyor olsalar dahi hem zorlandıklarında merkez kadrolarından destek alma hem de denetimler esnasında hatalarını görerek değerlendirme şansına sahiptirler. Ancak kat malikleri kuruluna bağlı olarak toplu yapının kendi bünyesinde çalışan bağımsız yöneticiler aşağıdaki konuların hepsinde uzman yeterliliğinde olmalıdırlar. Hizmetleri farklı firmalardan temin ediyor olsalar dahi kontrollerini yapabilecek bir bilgiye sahip olmak gerekmektedir.

- Bütçe ve Finansman Yönetimi
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Mali İşler / Muhasebe ve Satın Alma
- Teknik Bakım ve İşletim
- İdari Yönetim
- Güvenlik Hizmetleri
- Temizlik Hizmetleri
- Peyzaj ve Pest Kontrol
- Sosyal Tesis İşletim ve Yönetimi

Sosyal donatılar, toplu yapıları/siteleri diğer projelerden ayıran önemli özelliklerdir. Sıklıkla bu alanların dışarıdan bir firmaya kiralandığına rastlamak mümkündür. Ancak toplu yapının ruhunun oluşmasında en önemli faktörlerden birisini de bu alanların yönetimidir (Öktem, 2010: 31). Çünkü sakinlerin bir araya geldiği, sosyalleştiği, iletişim kurduğu alanlardır. Bu nedenle bir firma tarafından hizmet veriliyor olsa dahi hizmet kalitesi sık sık denetlenmelidir. Bazı hizmet kollarında dış kaynaklardan yararlanmanın avantajları olduğu kadar dezavantajları da mevcuttur, hatta avantaj gibi görünen unsurlar zaman içerisinde işletmeler için birer

dezavantaja dönüşebilmektedir (Öztürk ve Sezgili, 2002: 132). Bu nedenle hizmetlere ilişkin tüm süreçler ve seçenekler yöneticiler tarafından dikkatle incelenmelidir.

Hayatı kolaylaştıran akıllı binaların ortaya çıkması ve yoğun teknoloji kullanılması yöneticilerin teknik konularda kendilerini geliştirmelerini mecburi kılmaktadır. Ancak hizmet üreten işletmelerde hem sürecin kesintiye uğramaması hem de mevcut yapının korunması önemli ve tesis yönetimi için öncelikli bir konudur. Arıza bakım, ekipmanların bozulduktan sonra bakımı anlamına gelirken (Karaman, 2004: 53), tesislerde aslolan koruyucu ve düzeltici bakımlardır. Bu nedenle yöneticilerin bu süreçlere hâkim olmaları, teknolojiyi korumakla yükümlü olup, kullanım ömrünü uzatacak işlemlerin aksaksız yapılmasını sağlayacak donanıma sahip olmaları gerekir.

Yöneticilerin gözden kaçırmaması gerek bir diğer konu ise, 6331 sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'nda tek bir apartman veya toplu yapı fark etmeksizin konut binaları apartmanlar olarak sınıflandırılmış ve az tehlikeli yerler olarak kabul edilmiştir. Ancak konuyla ilgili olarak daha çok ilgili yapı içerisinde verilen hizmetler, kullanılan alanlar ve kullanıcılar göz önüne alınarak değerlendirme yapılmalıdır (İlgen, 2016: 72). Bu şekilde yaklaşıldığında birçok tehlikeli işin konut yönetim faaliyetleri arasında olduğu görülecektir. Bilhassa en temel hizmet birimlerinden olan güvenlik faaliyetlerinde hem personelin hem de hizmet verdikleri kurum ve kişilerin maddi ve manevi bir zarara uğramaması için önceden yapılacak olan risk değerlendirmesi ile olumsuz durumların önüne geçilmesi mümkündür (Coşkun, 2022: 18). Böylesine önemli bir konuya sadece maddi açıdan yaklaşmamak gerekmektedir. Bu noktada konut yöneticisinin tüm sakinleri doğru bilgilendirmesi ve yönlendirmesi gerekir. Bu nedenle tesis yöneticileri için hazırlanacak/hazırlanmış olan eğitimlerde yukarıda bahsedilen tüm konulara önemli bir yer verilmesi gerekmektedir.

6.2. 634 S. Kat Mülkiyeti Kanunu'na Göre Konut Yöneticisinin Sorumlulukları

Konut yöneticisi seçimle veya atama yöntemiyle belirlenmektedir ve karar defterine mutlaka işlenmelidir. Bu andan itibaren işveren vekili sayılmaktadır (634 sayılı KMK: 38.md.). Yönetici hem çalışan kişilere hem de daire sakinlerine karşı sorumludur. Kişilerin haklarını

korumakla birlikte ayrıca ana yapının mal varlığını ve de güvenliğini sağlamakla da yükümlüdür. Dolayısı ile herhangi bir olay vuku olması halinde de işveren vekili olarak sorumlu olmaktadır. Örneğin site havuzunda boğulma olayının vuku bulması halinde yönetici, taksirle öldürme suçundan dolayı TCK 85. madde hükümleri uyarınca yargılanacaktır (Bolayır, 2016:1). 634 sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu'nda yöneticinin görevlerine detaylıca yer verilmiştir. Ancak bir tedbirsizlik, ihmal, bilinçli olarak eksik yapılmış işler, vb. sebeplerle ortaya çıkan zararlarda taksirle adam öldürmek suçundan işveren vekili olarak yargılanmaktadır. İşletme giderlerinden tasarruf edildiği düşünülerek ertelenen bakım uygulamaları kişilerin hayatlarını tehlikeye sokabileceği gibi yöneticiyi de ömür boyu katlanmak zorunda kalacağı zor bir duruma sokabilir. Bir firma bünyesinde çalışırken işyerinin bir yöneticisi vardır ve diğerleri şirketin çalışanlarıdır. Ancak konut yöneticisi direk işveren vekilidir. Bu nedenle tıpkı bir şirketin en üst yöneticisi olan genel müdür gibi tüm uygulamalardan ve sonuçlarından kendisi sorumlu olmaktadır. Bu nedenle konut yönetimini sadece 634 sayılı Kat Mülkiyeti Kanunu ile sınırlı tutmak doğru olmayacaktır. Borçlar Kanunu, İş Kanunu, Medeni Kanun, vb. pek çok kanunu bir arada ele almayı gerektiren durumlar vuku olabilmektedir.

7. Türkiye’de Tesis Yöneticisi Eğitimi

Apartmanlarda yukarıda sayılan faaliyet alanları kadar yoğun bir gündem olmasa da toplu yapılarda özellikle de karma yaşam, alışveriş ve çalışma alanlarının bir arada olduğu yapılarda pek çok birimin de yönetimini kapsayan Toplu Yapı Yönetimi oldukça ciddi bir iştir ve Toplu Yapı Yöneticiliği de teknik ve idari açıdan oldukça donanımlı olunması gereken bir meslektir. Ancak tesis yöneticiliği bir meslek olarak henüz kabullenilmediği için üniversiteler bünyesinde ilgili bir mesleki eğitim bölümü, programı bulunmamaktadır. Tesisler de mecburen yıllarca bu işi deneyimleyerek öğrenmiş tecrübeli yöneticileri tercih ediyorlar. Bir genelleme yapılması doğru olmasa da bir süre sonra ileri yaştaki yöneticilerin okumayı ve araştırmayı bıraktığı için yeni ve modern yönetim modellerini takip edemeyerek işlerin monotonlaştığı ve müşterileri memnuniyetinin düştüğü görülmektedir.

Tesislerin yönetiminin doğru ve etkin bir şekilde yapılabilmesi için sadece çalışanların değil, yönetim kurullarının da bilgi ve tecrübesi faaliyetlere değer katmaktadır. Çok deneyimli bir yönetici kimi zaman yönetim kurulunu ikna edemediği için yanlış kararlar alınabiliyor,

yapılması gerekenler yapılamadığında ise şikayetler yönetici üzerinde odaklanıyor. Özellikle de toplu yapılar ve sitelerde yaşayan daire sakinleri arasından oluşan yönetim kurulu başkan ve üyeleri ya zamanı ya da maddi gücü en çok olan kişilerden oluşmaktadır. Ev hanımı, meslek erbabı, esnaf veya toprak sahibi olduğu için birden fazla dairesi olan kişiler yönetime seçildiğinde, işinde uzman bir yöneticinin yapabilecekleri ne yazık ki bu kişileri ikna edebilmesine bağlıdır. Bu süreç ne kadar zorlu geçerse yönetici o kadar yıpranıyor ve verimliliği düşüyor. Bu nedenle bir an evvel hem yönetici hem de yönetim kurulunda bulunacak kişilerin bir eğitim ve sertifika sahibi olma şartının getirilmesi gün geçtikçe daha elzem olmaktadır.

Yönetim kuruluna kimin seçileceği önceden bilinmediği için seçildiği andan itibaren örneğin üç ay gibi bir zamanı aşmayacak şekilde belirli bir süre tanınarak; çok detaya girilmeden ama yönetimin ve verilen kararların önemini anlaşılmasını sağlayacak, kanunlara uygun yönetim şeklinin vurgulandığı kısa dönemli bir sertifika eğitim şartı getirilmelidir. Çünkü yönetici ne kadar tecrübeli ve bilgili olursa olsun nihai kararı yönetim kurulu vermektedir. İşverenleri olduğu için de yöneticinin itiraz şansı bulunmamaktadır.

Direk tesis yönetimi konusunu odak almamış olsa da bu alanda ilk adımı atan devlet üniversitesi Ankara Üniversitesi'dir. Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi adı altındaki bölümde tesis yönetimi de konu olarak ele alınmaktadır. Ancak bu kadar kapsamlı bir çalışma alanı bir program içerisindeki bir konu değil başlı başına bir program olarak yer almalıdır. Tesis yönetimini içeren ön lisans, lisans ve lisans üstü programları ile geleceğin yöneticileri yetiştirileceği gibi alanında uzmanlaşmak isteyen profesyonel yöneticiler de lisans üstü eğitimini tamamlama fırsatı bulabilir. Çok yüksek bütçeli ve binlerce bağımsız bölümü olan toplu yapılar İstanbul başta olmak üzere hız kesmeden artıyorken diğer üniversitelerin de bu alanda kariyer yapmak isteyenleri destekleyici programlar geliştirmeleri gerekmektedir. Bu alanda yapılan çalışmaları sadece kariyer hedefleri arasında görmeyip daire sakinlerinin haklarını, mallarını ve paralarını da korumak ve daha etkin yönetim uygulamalarının geliştirilmesine olanak tanımak olarak değerlendirmek gerekiyor. Özel eğitim kurumları ve İSMEK (Enstitü İstanbul) talebe bağlı olarak süreklilik arz etmeyen apartman ve site yöneticiliği kurs programları

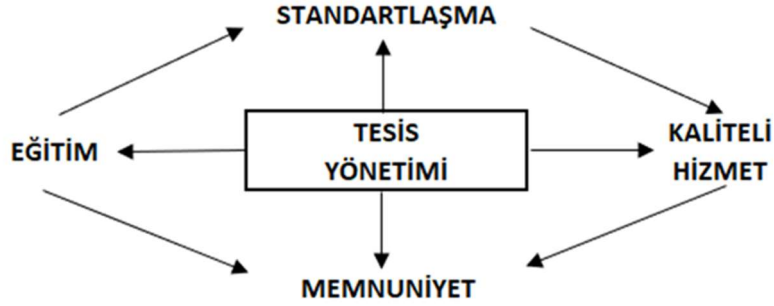
düzenlemektedirler. Üniversite bazında yine süreklilik arz etmeyip talebe bağlı eğitim veren kurumlar ise;

- İstanbul Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi – 3 haftalık uzaktan eğitim sertifika programı
- Sakarya Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi – 36 saatlik uzaktan eğitim sertifika programı
- Yeditepe Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi – 30 saatlik uzaktan eğitim sertifika programı
- İstanbul Teknik Üniversitesi – Tesisler Teknik Yöneticiliği Sertifika Programı (Teknik bölümlerden mezunlar için hazırlanmış bir programdır) 108 saat uzaktan eğitim ve 22 saat staj içermektedir.

Uzaktan eğitim programlarının güzel yanı ister apartman yöneticisi ister site yöneticisi olsun herkes bu programlar ile tesis yönetimi alanında faydalı bilgilere daha uygun bir ücret karşılığında erişebilmektedir. Dezavantajı ise hem yöneticilerin sahada karşılaştıkları sorunları paylaşarak çözüm bulma şansı olmuyor hem de toplu yapı yöneticileri için program içerikleri çok yetersiz kalmaktadır. Oysa milyon dolarlar değerinde alt yapı ve sistemlerin bulunduğu binalarda yanlış yönetilmekten kaynaklı meydana gelecek olan zararlar göz önüne alındığında bu konuda eğitimler planlamak için geç dahi kalındığını söylemek yanlış olmayacaktır. Hem maddi hem de manevi açılardan yaklaşılsa kişilerin huzur içinde yaşamaları ve sorunsuz bir ortamda çalışabilmeleri, çocuklarını güvenilir bir ortamda büyütebilmeleri için bu alanların yönetimine daha fazla önem verilmelidir.

8. Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

Araştırmanın amacı konut üretiminin artması ile konutların değişen özelliklerinden kaynaklı olarak yönetim faaliyetlerinin de zaman içinde değiştiğinin belirtilmesi, bu değişimden kaynaklı olarak konut yöneticilerinin artan sorumlulukları nedeniyle özel bir mesleki eğitim ve sertifika zorunluluğu getirilmesinin günümüzde kaçınılmaz olduğunu ortaya koymaktır. Mesleki eğitim ile yapılan işin, benzeri her kurumda standartlaşması sağlanacak ve bu şekilde hizmet kalitesi ölçülebilir ve denetlenebilir bir sistem oluşacaktır.



Şekil-1: Araştırmanın Modeli

İstanbul ili içerisindeki toplu yapılarda yöneticilik yapan kişilerin tesis yöneticiliği alanında aldıkları eğitimler ve bu mesleğin bir sertifikasyon gerektirip gerektirmediği hakkındaki düşünceleri anket çalışması yapılarak araştırılmıştır. Ortaya çıkan veriler değerlendirilerek toplu yapılarda yöneticilik yapacak olan kişilerin mesleki eğitiminin önemi ve gerekliliği belirtilmiştir. Son bölüm olan sonuç ve değerlendirme kısmında ise sektörün gelişmesi ve ilerleyebilmesi, standartların ve kalite anlayışının oluşması için nasıl bir sistem kurulması gerektiği ile ilgili önemli değerlendirmelerde bulunulmuştur.

İstanbul ili içerisindeki toplu yapı sayısı ile ilgili bir veri bulunamamıştır. Ancak anket soruları 600 kişiye iletilmiş ve 110 toplu konut (site) yöneticisinden geri dönüş alınmıştır. Anket yöntemiyle yapılan çalışmada, bu kişilerin sektörel tecrübeleri, çalıştıkları alanla ilgili eğitim durumları ve sektörel eğitimler ile ilgili düşünceleri araştırılmıştır. Anket soruları hazırlanırken aşağıda belirtilen hipotezlerin sorgulanmasına dikkat edilmiştir.

Araştırmanın amacına yönelik sektör yöneticileri için öneriler sunulmuştur;

Öneri- 1: *Tesis Yöneticilerinin mesleki bir eğitime ihtiyaçları vardır.*

Öneri- 2: *Tesis Yöneticiliği eğitimleri üniversiteler tarafından uzun süreli bir program olarak sağlanmalıdır.*

Geçmiş deneyimlere bağlı olarak yapılan konut yönetim faaliyetlerinde, katılımcıların bir eğitim ihtiyaçları olup olmadığını, kendilerinin değerlendirerek soruları yanıtlamaları çalışmaya ayrıca bir önem katmaktadır.

9. Araştırma Bulguları

110 tesis yöneticisinin verdiği cevaplar tek tek incelenerek sonuçları değerlendirilmiştir. Ankete katılan kişilerin yoğun bir iş hayatı olduğu için soru sayısı az tutulmuş ve sadece araştırmanın konusuna ilişkin Evet-Hayır olmak üzere 2 seçenekli sorular sorulmuştur. Soru sayısının az ve 2 seçenekli olmasından dolayı Cronbach Alfa güvenilirlik testi düşük çıkmıştır. Ancak yanıltıcı olmaması ve çalışmanın önemini etkilememesi için eklenmemiştir. Katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özellikleri araştırılmamıştır ancak sektördeki yöneticilerin kariyer çizgilerini belirleyebilmek adına yaşları sorulmuştur.

Yaş Aralığımız	N	%
25-35	10	9,1
36-45	41	37,3
46-55	45	40,9
56-65	14	12,7
66 ve üstü	0	0
TOPLAM	110	100

Tablo 1: Katılımcının Yaşı

Tablo 1’de görüldüğü üzere ankete katılan tesis yöneticilerinin çoğunluğu 36-55 yaş aralığındadır. Bu sonuçtan kişilerin kariyerleri açısından önemli dönemlerinde olduğu değerlendirilmesi yapılabilir. Super (1957) tarafından ortaya konulan Kariyer Evreleri Teorisi bu yaş aralığının önemini, kariyer kurma ve sürdürme evreleri olarak açıklamıştır (Çakmak, 2011: 28).

İş Tecrübeniz	N	%
0-5 Yıl	1	0,9
6-10 Yıl	7	6,4
11-20 Yıl	29	26,4
21-30 Yıl	50	45,5
31 Yıl ve üzeri	23	20,0
TOPLAM	110	100

Tablo 2: Katılımcının Toplam İş Tecrübesi

Tablo 2’de tesis yöneticiliği yapan katılımcıların toplam iş tecrübeleri gösterilmiştir. Ankete katılan yöneticilerin toplam iş tecrübesi süreleri en çok 21-30 yıl aralığındadır. 0-5 yıl arası tecrübesi olan katılımcı 1 kişi iken, 31 yıl ve üzeri iş deneyimi olan yönetici sayısı 23’tür. Bu sonuçlar ankete katılan tesis yöneticileri arasında iş hayatının başında olan kişilerin olmadığını, yöneticilerin büyük çoğunluğunun en az 10 yıl ve üzerinde iş tecrübesi olduğunu göstermektedir.

İş Tecrübeniz	N	%
0-5 Yıl	22	20
6-10 Yıl	39	35,5
11-15 Yıl	23	20,9
16-20 Yıl	15	13,6
21 Yıl ve üzeri	11	10
TOPLAM	110	100

Tablo 3: Katılımcının Tesis Yöneticisi Olarak İş Tecrübesi

Tablo 3’te görüldüğü üzere tesis yönetimi ülkemiz açısından yeni bir sektördür. Bu alanda uzun yıllardır çalışan kişilerin yanı sıra sektörde çalışanların tecrübesinin en çok 6-10 yıl aralığında yoğunlaştığı, yeni başlayanların da %20 oranında olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Dolayısı ile tesis yönetim alanı çok yoğun bir sektörel tecrübe içermemektedir. Bu durum sektörde yeni başlayanların da olduğu ve yeni bilinen bir alan olması gerçeğiyle daha çok eğitime ihtiyaç olduğunu ortaya çıkarmaktadır.

Tesis Yöneticiliği Sertifikanız var mı?	N	%
Evet	54	49,1
Hayır	56	50,9
TOPLAM	110	100

Tablo 4: Katılımcıların Tesis Yönetimi Sertifikası Sahipliği Durumu

Tablo 4'teki oranlar bu alanda sertifika alanlar ile almayanların birbirine yakın oranlarda olduğunu göstermektedir. Sertifika sahibi olanlar %49,1 olmayanlar ise %50,9'dur. Bu durum sektörde çalışan yöneticilerin yaklaşık yarısının herhangi bir eğitim almadan kişisel tecrübeleri ile iş yaptıklarını, binlerce kişinin yaşadığı, onlarca kişinin çalıştığı binaların işleyiş ve güvenliğinin, bu faaliyet alanı/iş kolunda eğitimi olmayan kişilerin kişisel tecrübelerine bırakıldığını göstermektedir. Sektörde denetim olmaması ise bu kişilerin yaptığı işi kimsenin sorgulamadı, denetlemediği gibi vahim bir durumu göstermektedir.

Tesis Yöneticileri		
Mesleki Eğitim Almalı mıdır?	N	%
Evet	109	99,1
Hayır	1	0,9
TOPLAM	110	100

Tablo 5: Tesis Yöneticileri Mesleki Eğitim Almalı mı?

Tablo 5'te katılımcıların %99,1'inin bu konuda bir eğitim alınması gerektiğini düşündüğü görülmektedir.

Tesis Yönetimi eğitimi		
hangi kurum vermelidir?	N	%
Özel kurslar, firmalar vermelidir	9	8,2
Üniversiteler tarafından verilmelidir	66	60
Fark etmez	35	31,8
TOPLAM	110	100

Tablo 6: Tesis Yönetimi Eğitimi Hangi Kurum Vermelidir?

Tablo 6'da katılımcıların %60'ı bu alanda mesleki eğitimin üniversiteler tarafından verilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Katılımcıların %60'ı tesis yönetimi eğitiminin üniversitelerde verilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Aynı şekilde Tablo 7'ye bakıldığında da katılımcıların %52,7'si bu eğitimlerin üniversitede bir bölüm olarak yer almasını talep etmektedir. Yine katılımcıların %42,7'si aynı zamanda 3 aylık detaylı bir eğitim ve staj programının da yeterli olabileceğini belirtmiştir.

TESİS YÖNETİCİLERİNİN SERTİFİKALANDIRILMASININ GEREKLİLİĞİ: KONUT YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Tesis Yönetimi Eğitimi hangi düzeyde olmalıdır?	N	%
15 günlük sertifika eğitimi yeterli	11	10
1 aylık sertifika eğitimi yeterli	23	20,9
3 aylık detaylı bir sertifika eğitimi ve staj olmalı	47	42,7
Üniversiteler tarafından verilen bir ön lisans, lisans, yüksek lisans programı olmalı	58	52,7
TOPLAM	110	100

Tablo 7: Tesis Yönetimi Eğitim Düzeyi

Tablo 8’de, araştırmaya katılan yöneticilerin %90’ı tesis yöneticiliği yapabilmek için bir sertifika zorunluluğu olması gerektiğini belirtmiştir.

Sertifika zorunluluğu olmalı mıdır?	N	%
Evet	99	90
Hayır	11	10
TOPLAM	110	100

Tablo 8: Tesis Yöneticiliği Sertifika Zorunluluğu

Anket çalışmasının sonuçları tek tek tablolar halinde incelenmiştir. Elde edilen bulguların da önerilerimizi desteklediği görülmektedir. Anket katılımcısı olan tesis yöneticileri, mesleki bir eğitime ihtiyaçları olduğu ve bu eğitimlerin de üniversiteler tarafından uzun süreli bir program olarak sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Sunulan önerilerin araştırılması ve verilerin incelenmesine dayalı olarak araştırmanın genel değerlendirmesi sonuç kısmında yapılmıştır. Ancak tesis yöneticileri ile yapılan görüşmeler ve saha araştırmalarında mekân olarak nitelendirilen konut projesi alanlarında, altyapı ve üstyapıya ait yönetim, işletim faaliyetlerinin öncelikleri eşit ağırlıkta olmasına rağmen son karar verici olan yönetim kurulları, altyapıyı görmedikleri için ikincil olarak değerlendirildiği

görülmüştür. Henüz yönetsel bir standart oluşturulmadığı için de yönetimlerde yer alan kişilerin yaşam tarzları, kültür, eğitim ve tecrübeleri kararlara etki etmektedir (Tümtaş, 2012: 12). Bu tür hatalara yol açan kişisel yargıların ortadan kaldırılması, her yıl değişen yönetimler ile öncesinde yapılan yatırım ve çalışmaların bir kayıp haline gelmemesi için eğitimle birlikte sektörel standartlaşmanın da birlikte ele alınması sektörel açıdan faydalı olacaktır.

10. Sonuç ve Öneriler

Binlerce kişinin site içerisinde yer alan ortak alanlardaki yaşamının yönetilmesi ve kuralların belirlenmesi, yüzlerce kişiye iş imkânı sağlanması, milyonluk bütçelerin yönetilmesine ilişkin önemli bir sorumluluk üstlenen yöneticilerin sahip olması gereken yetkinlik ve eğitimler bugüne kadar göz ardı edilmiştir.

Konut yöneticiliğinin birebir muhatabı olan daire sakinlerinin sosyal medyada sıkça site yönetimleriyle ilgili şikayetlerine rastlanmaktadır. Pazarlama argümanlarının en önemlisi haline gelen sosyal medya, konut satışlarına bazen olumlu bazen de olumsuz etkiler yapabilmektedir. Aidatların çok yüksek olduğu, usulsüzlüklerin yaşandığı, elektriklerinin kesildiği, asansörlerin çalışmadığı, yönetimden memnuniyetsizliklerin dile getirildiği pek çok habere rastlanmaktadır.

Tesis Yöneticiliği henüz bir sektör olarak kabul edilmeyip denetim ve cezai yaptırımlar uygulanmamaktadır. Ancak anket çalışmasında da görüldüğü üzere emeklilik sonrası vakit geçirmek, emekli aylığına ek gelir olması için yapılan apartman ve site yöneticiliği artık yerini daha genç ve eğitilmiş, daha dinamik yöneticilere bırakmaktadır. Çünkü yönetilecek olanların yapısı da değişmektedir.

Bu alanda sağlıklı bir yol haritası planlayabilmek için öncelikle yönetim ihtiyacı olan binaların taban ve tavan metrekare sınırlaması belirlenerek niteliklerine göre sınıflandırılmalıdır. Metrekare, enerji sınıfı, mimari özellikler, yükseklik, ticari ya da konut, vb. kriterlere göre yapılan sınıflandırma neticesinde her sınıfa uygun yönetici nitelikleri belirlenmelidir. Sonrasında bu sınıflandırmalara göre A sınıfındaki binalar için A sertifikalı, B sınıfındaki binalar için B sertifikalı, C sınıfındaki binalar için C sertifikalı yöneticiler istihdam edilmelidir. Bunun

kontrolü de tıpkı iş sağlığı ve güvenliği uzmanlarında geçerli olduğu gibi, İSG-Kâtip benzeri bir program ile takip edilmelidir. Bu şekilde hem yüzlerce kişinin yaşadığı sitelerin, konutların verileri tek merkezde toplanacak hem de bu binaların yönetimi için merkezden kontrol edilebilir bir sistem geliştirilmiş olacaktır. Bu sistem ile yönetimler denetlenebildiği gibi binaların enerji tüketimleri, atık yönetimleri, afet hazırlıkları ve bina güçlendirmeleri, vb. çok önemli veriler de merkezde tutulabilir. Örneğin bu şekilde enerji tüketimi yüksek binalar tespit edilebilir ve gerekli onarım/düzeltilmeler gerçekleştirilebilir.

Araştırma bulguları bölümünde Tablo 6 ve Tablo 7’de görüldüğü üzere katılımcıların büyük çoğunluğu eğitimlerin üniversite bünyesinde olması gerektiğini desteklemektedirler. Eğitimlerin yapısı ve sertifikasyon konusunda iş sağlığı ve güvenliği uzmanlığı için gerekli koşullar örnek alınabilir. Buradaki fark ise tesis yöneticiliği ön lisans, lisans bölümleri olmadığı için mezuniyet ile ilgili tek bir branş belirtmek yerine daha geniş bir yelpaze sunulmalıdır. Tesis yönetimi pek çok farklı iş kolunu bir arada barındırdığı gibi bu mesleği yapacak olan kişilerin de teknik, finans, yönetim, hukuk, vb. belli yetkinlik ve becerilere de sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle mesleki uygunluk sağlayan branşların detaylı incelenip seçilmesi gerektiği gibi örneğin çocuk gelişimi, filoloji vb. mesleki uygunluğu olmayan branşların da bu kapsam dışında tutulması önerilmektedir. Örneğin mühendislik, finans, ekonomi, yönetim, işletme, maliye gibi alanlar tesis yönetimi ile daha fazla uyum içerisindedir.

Tesis Yönetimi bölümü (2 yıllık tesis yöneticiliği, 4 yıllık tesis yönetimi ve bu alanda lisans üstü bölümlerinin üniversitelerde kabul görülüp açıldığı takdirde) mezunları değerlendirildiğinde;

- Ön lisans bölümü mezunları, sınavsız C sertifika seviyesinde sayılmalıdır. Belirli bir sene (gün) tecrübeye kavuşan yöneticiler B sertifika için eğitim programına katılarak sınav sonrasında B sertifikasına yükseltilmelidir.

- Lisans mezunları sınavsız B sertifika seviyesinde sayılmalıdır. Belirli bir sene (gün) tecrübeye kavuşan yöneticiler A sertifika için eğitim programına katılarak sınav sonrasında A sertifikasına yükseltilmelidir.

• Bu bölümden lisans mezunu olan kişilerin aynı bölümde yüksek lisans yapması durumunda ayrıca bir eğitim ve sınava girmeden A sertifikası hakkı kazanabilmesi için ilgili meslek kolunda örneğin 3 sene, vb. belirli bir sene (gün) çalışmış olma şartı yeterli sayılmalıdır. A sınıfı yönetici adayı olarak A sınıfındaki projelerde yer alma imkânı tanınmalıdır.

• Tesis yönetimi ile uygunluğu kabul görmüş farklı bir alanda lisans sahibi olan kişilerin bu bölümde lisans üstü eğitim alması durumunda ise sınavsız B sertifika seviyesinde sayılmaktadır. Belirli bir sene (gün) tecrübeye kavuşan yöneticiler A sertifika için ayrıca bir eğitime girmeden sadece sınavda başarılı olarak A sertifikasına yükseltilmelidir.

Tesis Yönetimi ile uygunluğu kabul görmüş farklı bölümlerden mezun olan yöneticilerin Tesis Yönetimi alanında C, B ve A sertifikası hakkı kazanabilmeleri için ise;

• C Sertifikası: En az lise mezunu olmak koşulu ile detaylı bir sertifika eğitim programını (yüz yüze, online ve staj süreci bir arada) tamamlayan kişilerin sınav sonrası C sertifikası,

• B Sertifikası: En az ön lisans mezunu olmak koşulu ile C sertifikası olanların, belirli bir sene (gün) çalışmış olma şartı ile eğitim ve sınav sonrası B sertifikası; lisans mezunlarının ise sektörde belirlenen bir sürede (örneğin 4 sene) çalışmış olduğunu SGK kayıtları ile ibraz etmesi halinde eğitim sürecini atlayarak B sertifika sınavına girerek başarılı olmaları halinde B sertifikası,

• A Sertifikası: En az lisans mezunu olmak koşulu ile B sertifikası olanların veya sektörde belirlenen sürede (örneğin 6 yıl) çalışmış olduğunu SGK kayıtları ile ibraz eden kişilerin C ve B'yi atlayarak eğitim ve sınav sonrası A sertifikası almaya hak kazanabilmesi önerilebilir.

Lisans mezunu olan biri isterse ilgili alanda yüksek lisans yaparak 3 yıl sonrasında A sertifikası alma hakkını alabilir ya da sektörde 6 yıl çalıştıktan sonra A sertifikası için eğitim alarak sınava girebilir. B ve A sertifika sahiplerinin alacakları maaşlar arasındaki fark, 3 senelik açığı hızlı kapatmak isteyenleri eğitime yönlendirecektir.

Günlük yaşantımız ve geleceğimizi şekillendiren alanların doğru politikalarla, belirlenmiş standartlarda ve doğru kişiler tarafından yönetilebilmesi için bir an evvel gerekli çalışmaların yapılmaya başlanması elzem bir durumdur.

Eğitim ile sektörde getirilecek olan standartlaşma ile hem hizmet kalitesi yükselecek hem de herkes bu mesleği yapamayacağı için sakinlerin yöneticilerine olan saygısı da artacaktır. Bu çalışmaların sivil toplum kuruluşları, meslek odaları ile desteklenmesi sektörel kurumsallaşmaya hız katacaktır. Tesis yönetim sektöründe yaşanan örgütlenmeler, standardizasyon, eğitim, sektörel yetkinlikte personel ve bina yönetim sistemlerinde kullanılan teknolojiye uyumun sağlanması gibi konularda gelişmeler yavaş da olsa başladığı görülmektedir (Şahin, 2022: 1).

Kentleşme süreçlerinde olduğu gibi aynı hataların ve düzensizliğin yaşanmaması, başıboşluk olmaması açısından bir an evvel sektörel standartlar oluşturulmalı, hizmet yönetim sistemleri kurulmalıdır (Bookchain, 2017: 347-366). Yoksa özellikle de orta çaplı konut sitelerinde herhangi bir yetkinliği olmayan kişi ve/veya yönetim firmaları sıkça basında yer aldığı gibi zorla yönetimi ele geçirmekte ve hukuksuz işler yapmaktadırlar. Denetim olmaması da bu tür durumlara izin vermektedir. Diğer yandan ise toplu yapıların kendi içinde olan gruplaşmalar ile sektörel bilgi ve tecrübesi olmayan konut kullanıcılarının, tesis yönetim personellerine haksız yere sözlü ve fiziksel şiddet gösterdikleri görsel basında yer almaktadır. Pek çok kültürü bir arada barındıran konut projelerinin kendi iç işleyişi ve ortak kullanım alanları ile ilgili genel kuralların bir yaptırımı olmadığından burada yaşayan kişiler de kendi zihinlerinde olmasını istedikleri gibi bir düzeni yeri geldiğinde şiddete başvurarak sağlamaya çalışmaktadırlar.

Sonuç olarak tesis yöneticiliği yapacak kişilerin mutlaka bu alanda yetkin olduklarını belgeleyebilecekleri sertifika ve diplomalara sahip olmaları gerekmektedir. Bu eğitimler de üniversiteler bünyesinde ve bakanlık onaylı bir şekilde olmalıdır. Ancak çalışmayı sonlandırmadan belirtilmesi gereken önemli bir husus daha bulunmaktadır. Çalışmanın ana amacını kapsayan eğitim sistemi ile konutları yönetecek olan kişiler eğitilmiş ve sertifikalı hale gelmiş olsalar dahi işverenleri yani yönetim kurulları ve tesis yönetim firması sahipleri bu eğitimlere sahip olmadıkları için konut yöneticileri daha büyük zorluklarla karşı karşıya kalacaklardır. Bu nedenle konutlarda her yıl ama toplu yapılarda en az iki yılda bir yapılan genel kurul toplantılarında,

yönetim kuruluna seçilen kişilerin (kimin seçileceği önceden bilinmediği için) seçildiği andan itibaren üç ay gibi belirli bir süreyi aşmayacak şekilde bir süre tanınarak; yönetim hizmetleri ve ilgili kanunlar, yönetmelik ve uygulanan kararların öneminin anlaşılmasını sağlayacak, kanunlara uygun yönetim şeklinin vurgulandığı kısa dönemli bir sertifika eğitimi alma şartı getirilmelidir. Bu eğitimler de ya ücretsiz ya da işletme bütçesinden karşılanacak şekilde bağlı bulunan belediyeler tarafından verilmelidir. Çünkü yönetici ne kadar tecrübeli ve bilgili olursa olsun nihai kararı yönetim kurulu vermektedir. İşverenleri olduğu için de yöneticinin itiraz şansı bulunmamaktadır. Ancak bakanlığa bağlı bir sistem üzerinden yönetici atamasının gerçekleşmesi durumunda, İSG (iş sağlığı ve güvenliği) uzmanları gibi üst yönetim tarafından kanunlara uygunsuz şekilde alınan karar ve uygulamaları sisteme işleme yetkisi atanmış yöneticiye verilirse birçok usulsüzlüğün önüne geçilebilecektir.

7. Kaynakça

- Alatlı, L. “Tesis Yönetim Sektörü Pazarı”, E-Haber, <https://gayri-menkul.com/tesis-yonetim-sektoru-pazari/> , Son Erişim Tarihi: 15.01.2023.
- Bolayır, T. G. “Site Yöneticisinin Hukuki ve Cezai Sorumluluğu”, Bolayır ve Doğançelik Hukuk Bürosu Blog Yazıları, <https://bolayirdogancelik.com/site-yoneticisinin-hukuki-ve-cezai-sorumlulugu/> , Son Erişim Tarihi: 10.01.2023.
- Bookchain, M. 2017. Kentsiz Kentleşme-Yurttaşlığın Yükselişi ve Çöküşü (2. Basım). İstanbul: Mitani Yayıncılık.
- Çakmak, K. Ö. 2011. “Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma” Doktora Tezi, T.C. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Coşkun, H. S. 2022. “Özel Güvenlik Görevlilerinin Çalıştığı Alanlarda Risk Yönetimi ve Risk Değerlendirmesi”, Yüksek Lisans Tezi, T.C. İnönü Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Demirtaş, Ö. 2015. Bina ve Tesis Yönetim Sektörü Raporu, İş Bankası İktisadi Araştırmalar Bölümü, İstanbul.

- Erentürk, M. K. 2016. “Dış Kaynak Kullanımı ile Tesis Yönetiminin Konutlardaki Yaşam Kalitesine Katkıları ve Bir İnşaat Firması Üzerinde Çalışma”, Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, İstanbul.
- Ersen, H. 2023. Dijital Dönüşüm Sürecinde Akıllı Şehir Yönetimi (1. Basım). İstanbul: Onon Ajans Yayıncılık.
- Geçer, T. 2015. “Sermaye Yeterliliği Standart Oranına Yeniden Bir Bakış”, Adam Akademi, 5 (1), 77-92.
- Harvey, D. 2016. Sosyal Adalet ve Şehir (5. Basım). İstanbul: Metis Yayıncılık.
- ICREDM, 2023. “Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi”, III. Uluslararası Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Konferansı Bildiri Özetleri Kitabı, Ankara Üniversitesi, Gayrimenkul Geliştirme ve Yönetimi Bölümü, Ankara.
- İlgen, G. A. 2016. “6331 Sayılı İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu Kapsamında Apartman ve Site Yöneticilerinin Bilgi Düzeylerinin ve Uygulamalarının Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4(2). 67-88.
- Karaman, A. A. 2004. “Endüstriyel Tesis Yönetimi ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öktem, S. Ç. 2010. “Toplu Yapılarda Yönetim”, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hukuk Anabilim Dalı Özel Hukuk Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul
- Özsoy, A. 2015. “Toplu Konut Uygulamalarının Gelişimi”, Eko Yapı E-Dergisi. <https://www.ekoyapidergisi.org/toplu-konut-uygulamalarinin-gelisimi> , Son Erişim Tarihi: 21.03.2023.
- Öztürk, A., Sezgili, K. 2002. “Dış Kaynaklardan Yararlanmanın Yeni Bir Rekabet Stratejisi Olarak Kullanılması ve Uygulama Süreci”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, XXI(2). 127-142.

- Şahin, S. 2022. “Tesis Yönetiminin Tarihi ve Gelişimi”, İnşaat Tedarik Dergisi, <https://www.insaattedarik.com.tr/makale/tesis-yonetimin-tarihi-ve-gelecegi/> Son Erişim Tarihi: 10.02.2023.
- Şen, G. E. 2021. “AR/VR Destekli BİM Teknolojileri ile Tesis Yönetimi”, Yapı Bilgi Modelleme, 3(1). 12-22.
- Sanzana, M. R., Maul T., Wong J. Y., Abdulrazic, M. O. M., Yip, C.-C. 2022. “Application of Deep Learning in Facility Management and Maintenance for Heating, Ventilation, and Air Conditioning,” Automation in Construction, 141, 104445. 1-13.
- Shin, H. L., H.-S, Park, M., Lee, J. G. 2018. “Facility Management Process of an Office Building”, Journal of Infrastructure Systems, 24(3), 04018017, s. 1-11.
- Telliel, Ö. (2022), “Tesis Yönetiminde BIM Entegrasyonunun Enerji Analizi ve Proaktif Bakıma Etkileri”, Yapı Bilgi Modelleme, 4(1). 23-30.
- Tümtaş, M. S. 2012. Kent, Mekan ve Ayırışma (1. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uğurlu, S. Y. 2015. Tesis Planlama, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, Endüstri Mühendisliği Lisans Programı Ders Notları, <https://xn--pdfktphanesi-glbb.com/wp-content/uploads/2023/08/tesisplanlama.pdf> , Son Erişim Tarihi: 22.10.2023.
- Vankovaa, L., Krejzaa, Z., Kocourkovaa, G., Lacigaa, J. 2022. “Geographic Information System Usage Options in Facility Management”, Procedia Computer Science, 196. 708–716.
- MYK, Mesleki Yeterlilik Kurumu, 2018. “Seviye 6: Tesis Yöneticisinin Tanımı”, Kod: 18UY0354-6, s.6.
- <https://www.ifma.org/about/what-is-fm/> , Son Erişim Tarihi: 12.01.2023.