

# İşletmecilikte Güncel Konular ve Uygulamalar II

Editör: Prof. Dr. Ceren Giderler Karavelioğlu



# İşletmecilikte Güncel Konular ve Uygulamalar II

**Editör:**

Prof. Dr. Ceren Giderler Karavelioğlu



Published by

**Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.**

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şehitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

---

## İşletmecilikte Güncel Konular ve Uygulamalar II

Editör: Prof.Dr. Ceren Giderler Karavelioğlu

---

Language: Turkish

Publication Date: 2024

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

**ISBN (PDF):** 978-975-447-955-3

**DOI:** <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub525>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>

This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

---

Suggested citation:

Giderler Karavelioğlu, C., (ed) (2024). *İşletmecilikte Güncel Konular ve Uygulamalar II*. Özgür Publications.

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub525>. License: CC-BY-NC 4.0

Bu kitap, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi'nin "100. Yılıımızda 100 Kitap" projesinde listelenmektedir.

---

*The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>*



## Önsöz

Cumhuriyet dönemi boyunca işletmecilik anlayışının büyük bir değişim geçirdiğini ve Türkiye'nin özellikle 2000'li yıllardan itibaren modern işletmecilik anlayışına sahip olduğunu söylemek doğru olacaktır. Bu değişimde teknolojiadaki gelişmeler, devlet politikaları, bilimsel çalışmalara verilen destekler ve küreselleşme gibi unsurların etkili olduğu görülmektedir. Ülkemizdeki işletmeler günümüzde daha kurumsal ve insan odaklı bir yapıya dönüşme çabası içerisinde güncel gelişmeleri takip ederek yollarına devam etmektedir.

İşletmecilikte Güncel Konular ve Uygulamalar II isimli bu çalışmada Vicdani Zeka, Türkiye'de Yapılan Nitelikli İnsan Kaynağı Göçü ve Sosyal Medya Etkileşimi, Rekreasyon İşletmelerinde Stratejik Yönetim: Genel Bir Değerlendirme, Uluslararasılaşma Sürecindeki Ticari İşletmeler İçin Sosyal Etki Değerlendirmesinin Önemi, Yeşil Pazarlama Bağlamında Yeşil Aklama Kavramına Genel Bir Bakış, Örgütsel Toksikite ve Dijital Göçebe Anlayışına Kavramsal Bir Bakış isimli yedi farklı bölüm yer almaktadır. Bu eser, işletmecilikle ilgili en güncel konulara ve uygulamalara disiplinler arası bir bakış açısıyla yaklaşmayı amaçlamaktadır.

Bu eserin, ülkelerin ekonomik büyüme ve kalkınmasında büyük öneme sahip olan iş dünyasına ve akademik çalışmalara faydalı olmasını diler, eserin oluşmasında değerli vakitlerini ayırarak katkı sağlama nezaketini gösteren tüm yazarlara teşekkürlerimi sunarım.

Kütahya, Aralık, 2024

Prof. Dr. Ceren Giderler Karavelioğlu

Editör



# İçindekiler

Önsöz iii

## Bölüm 1

---

Vicdani Zeka 1  
*Cabide İrem Korkmaz*  
*Gülten Gümüştekin*

## Bölüm 2

---

Türkiye’den Yapılan Nitelikli İnsan Kaynağı Göçü ve Sosyal Medyanın Rolü 19  
*Suzan Urgan*  
*Sevda Yalçın*

## Bölüm 3

---

Rekreasyon İşletmelerinde Stratejik Yönetim: Genel Bir Değerlendirme 39  
*Burcu Akdeniz*

## Bölüm 4

---

Uluslararasılaşma Sürecindeki Ticari İşletmeler İçin Sosyal Etki Değerlendirmesinin Önemi 59  
*Memduh Eren Giderler*

## Bölüm 5

---

Yeşil Pazarlama Bağlamında Yeşil Aklama Kavramına Genel Bir Bakış 89  
*Sare Kavaslar*

Bölüm 6

---

Örgütsel Toksikite	111
<i>Özay Özgür İlgördü</i>	

Bölüm 7

---

Dijital Göçebe Çalışma Anlayışına Kavramsal Bir Bakış	129
<i>Ceren Giderler Karavelioğlu</i>	
<i>Hilal Baran</i>	

## Vicdani Zeka

Cahide İrem Korkmaz

Gülten Gümüştekin<sup>3</sup>

### Özet

Zeka kavramı insanlığın varoluşundan bu yana önemli bir rol oynayan, bilgeliğin sınırlarını zorlayan keşifleriyle insanlığı derinliklere taşıyan bir yapı taşı olmuştur. Ancak salt zekanın yeterli olmadığı gerçeği, bizi farklı kavram arayışlarına zorlamakta ve insanlığın görünen dış yüzü haricinde içsel değerlerini yorum ve değerlendirmesine dayalı bir arayışa itmektedir. Vicdan, bireye has duygu ve değer yargılarını barındıran, ona rehberlik eden bir nevi pusuladır diyebiliriz. İnsan, yalnız etten kemikten bir varlık olmanın ötesinde aynı zamanda düşünebilen, muhakeme yeteneği olan ve mantığının yanı sıra duygu ve vicdanını kullanabilen bir varlıktır. Bu bağlamda zekanın somutlaştırdığı her durum vicdanın daha soyut ve sıcak yaklaşımı içinde boyutlandırılır. Bireysel bazda zeka ve vicdanın iç içe olması bireyin içinde bulunduğu ailede, toplumda, çalışma hayatında ve tüm örgütsel sistemlerde kendisini gösterecektir. Birey ve toplumun zekası ve vicdanı arasında kurmakta olduğu köprü mantığı ve iç görüşü arasındaki dengeyi sağlayarak; karar verme mekanizmalarındaki işleyişi kolaylaştıracaktır. İşte vicdani zeka kavramı, insan zihnindeki kapasitenin insan doğasıyla bütünleşerek karmaşık günümüz dünyasında gerek bireyin doğasını gerekse örgütsel hayattaki eksikleri tamamlamayı amaçlamaktadır.

### GİRİŞ

Vicdani zeka, son yıllarda işletme yönetimi, liderlik ve örgüt kültürü bağlamında giderek daha fazla önem kazanan bir kavramdır. Geleneksel zeka anlayışının ötesine geçerek, duygusal farkındalık, etik değerler ve toplumsal sorumluluk bilincini içerirken, bireylerin ve organizasyonların daha sürdürülebilir ve toplumsal açıdan sorumlu bir şekilde hareket etmelerini sağlar. İşletmelerin başarısı, yalnızca finansal göstergelerle ya da operasyonel verimlilikle ölçülemez. Günümüz iş dünyasında, organizasyonların sürdürülebilir başarısının temelinde, çalışanların ve liderlerin duygusal



zekaları, etik değerleri ve toplumsal sorumluluk bilinci büyük bir rol oynamaktadır. Bu noktada, organizasyonların içsel ve dışsal ilişkilerini şekillendiren önemli bir kavram devreye girer: vicdani zeka. Vicdani zeka, bireylerin yalnızca kişisel etik ve duygusal farkındalıklarının ötesine geçer; aynı zamanda bu farkındalıkları, buldukları organizasyon kültürüne entegre etme biçimlerini ifade eder. Örgüt kültürü, bir organizasyonun kimliğini, değerlerini ve inançlarını şekillendiren dinamik bir yapı olup, yalnızca iş süreçlerini değil, aynı zamanda bireylerin birbirlerine ve topluma karşı duydukları etik sorumluluğu da etkiler. Vicdani zeka, bu kültürün içine nüfuz ederek, hem bireysel hem de kolektif düzeyde, organizasyon üyelerinin daha duyarlı, sorumlu ve etik bir yaklaşım geliştirmelerine olanak tanır. Böylece vicdani zeka, örgüt kültüründe sadece kişisel sorumluluk duygusu yaratmakla kalmaz, aynı zamanda daha geniş bir bağlamda, müşteri ilişkilerinden çevresel sürdürülebilirliğe kadar pek çok alanda değer yaratılmasını sağlar. Bu kitap bölümünde, vicdani zekanın örgüt kültüründeki rolü ve bu rolün organizasyonel başarıya nasıl yansıdığı detaylı bir şekilde ele alınacaktır. Vicdani zeka odaklı bir kültür, her seviyedeki liderin ve çalışanın kararlarını ve eylemlerini etik bir temel üzerine inşa etmelerini teşvik eder. Vicdani zekanın, şirketlerin toplumsal sorumluluklarını nasıl daha etkin yerine getirebileceği ve bu yaklaşımın organizasyonel değerler ve toplumsal katkılar açısından nasıl dönüştürücü bir etki yaratacağı da tartışılacaktır. Vicdani zeka, işletmelerin yalnızca finansal başarıya değil, aynı zamanda topluma, çevreye ve insan haklarına duyarlı kararlar almasına imkân verir. Bu, organizasyonların uzun vadeli başarısının temellerini atarken, toplumsal güveni artırmalarını sağlar. Vicdani zekanın geliştirilmesi, işletmelerin sadece kâr odaklı değil, aynı zamanda etik ve toplumsal sorumluluk anlayışıyla da büyümelerini sağlayacak bir faktördür. Bu bölümde, vicdani zekanın tanımından, işletmelerdeki rolüne kadar geniş bir yelpazede ele alınarak, iş dünyasında nasıl bir değer yaratabileceği ve bu zekanın organizasyonel başarılarla olan katkıları incelenecektir.

## 1. VİCDAN KAVRAMI

İnsan doğasının derinliklerinde yer alan bir kavram olan vicdan, bireyin sahip olduğu etik ve ahlaki değerlerini çevreleyen, doğru ile yanlış ayrımını sağlayan içsel bir yol göstericidir. Vicdan, insanın öz değerlendirme yaparak davranışlarını tartmasına, kararlar almasına ve içsel değer yargılarına göre sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olan önemli bir iç mekanizmadır. Günlük hayatımızda da sık kullandığımız bir kavram olan vicdan kendisini “vicdan azabı”, “vicdansızlık”, “vicdani rahat olmak” ya da “vicdan borcu” gibi söz dizilerinde göstermektedir. Peki tam kelime anlamı

olarak vicdan ne anlama gelmektedir? Vicdan, “Kişiyi kendi davranışları hakkında bir yargıda bulunmaya iten, kişinin kendi ahlaki değerleri üzerine dolaysız ve kendiliğinden yargılama yapmasını sağlayan güç.” şeklindedir (Türk Dil Kurumu, 2024). Bireyler, gerçekte görünmeyen bir değerlendirme mekanizmasıyla kendi eylemlerini geçmiş deneyimler, içsel düşünceler ve içgüdülerle şekillendirirler (Aktı, Giderler, Duran, Behdioğlu ve Boz, 2017). Vicdanın kökeniyle ilgili çeşitli fikirler bulunmaktadır. Spencer’a göre, vicdan genetik olarak aktarılarak bize ulaşırken; Cicero, Muhyiddin İbn Arabi, Descartes, David Hume, Rousseau ve Kant gibi düşünürler, vicdanın doğuştan geldiğini savunmaktadır. Ancak, John Locke ve Stuart Mill’e göre vicdan sonradan kazanılan bir niteliktir. Bu görüşler, vicdanın kökeni hakkındaki tartışmaları zenginleştirmektedir (Saltuklu, 2013: 14-46).

Vicdan, bireylerin doğru ve yanlış arasındaki farkı ayırt etme kapasitesini ifade eder ve bu kapasite, örgütsel bağlamda derin bir anlam taşır. Örgütsel vicdan, bireylerin etik değerler ve ahlaki prensipler doğrultusunda hareket etmelerini sağlar ve bu doğrultuda örgüt kültürünün temellerini oluşturur. Vicdan, örgütte çalışanların birbirlerine ve işlerine karşı sorumluluk duygusuyla hareket etmelerine rehberlik eder. Çalışanların karar verme süreçlerinde adil ve dürüst olmalarını teşvik eder. Bu, sadece bireylerin etik davranışlarını değil, aynı zamanda örgütün genel etik standartlarını da belirler. Vicdanlı bir çalışma ortamı, güven, saygı ve işbirliği üzerine kurulu sağlam bir temel oluşturur. Çalışanlar, vicdani bir yaklaşımla, işlerine ve birbirlerine karşı daha duyarlı ve sorumlu davranarak, örgütün hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynarlar. Vicdan, örgüt içindeki iletişimi ve bilgi paylaşımını da olumlu yönde etkiler. Açık ve dürüst bir iletişim ortamı, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilmelerini ve sorunları çözmek için işbirliği yapmalarını sağlar. Bu tür bir ortamda, çalışanlar kendilerini değerli ve anlaşıldığını hissederler, bu da onların motivasyonunu ve verimliliğini artırır.

Bunun yanı sıra, vicdanın örgütsel anlamı, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik kavramlarıyla da yakından ilişkilidir. Vicdan sahibi bir örgüt, sadece kâr odaklı değil, aynı zamanda toplumun ve çevrenin ihtiyaçlarını da göz önünde bulunduran bir yaklaşım benimser. Bu, örgütün uzun vadeli başarısı için hayati öneme sahiptir. Topluma karşı duyarlı ve sorumlu davranan bir örgüt, itibarını ve güvenilirliğini artırır, bu da müşteri sadakati ve çalışan bağlılığını güçlendirir. vicdan, örgütsel anlamda etik, adalet, sorumluluk ve sürdürülebilirlik gibi temel değerleri temsil eder. Bu değerler, örgütün genel başarısını ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini sağlamak için kritik öneme sahiptir. Vicdanlı bir örgüt, sadece iş hedeflerine ulaşmakla

kalmaz, aynı zamanda toplumun ve çevrenin beklentilerini de karşılayarak, bütüncül bir başarı elde eder.

## 2. ZEKA KAVRAMI

Zeka, kelime manası olarak, “İnsanın düşünme, akıl yürütme, öğrenme, kavramları ve nesnelere zihinde canlandırabilme, objektif gerçekleri algılama, yargılama, sonuç çıkarma, bedeni kontrol edebilme, duyguları doğru algılayabilme, değerlendirebilme, icat edebilme vb. yeteneklerinin ve becerilerinin tamamı; anlık, dirayet, feraset” anlamlarına gelmektedir (Türk Dil Kurumu, 2024).

Zeka, sadece belirli bir konuyu öğrenme, problem çözme yeteneğiyle sınırlı olmamakta; aynı zamanda geniş düşünme kapasitesini ve akademik başarıyı da içermektedir. Yalnızca test çözme veya dar akademik yeteneklerle tanımlanmaması gereken zeka kavramı, çevreyi anlama ve kavrama gücünü içeren daha geniş bir düşünme yeteneğini ifade etmektedir. Bu nedenle, psikologlar tarafından incelenen zeka kavramı, farklı yaklaşımlar ve modeller altında değerlendirilmektedir. Zekanın çeşitli boyutlarına dair yapılan güncel araştırmalar, nörobilim ve psikoloji alanlarında aydınlatıcı sonuçlar ortaya koymaktadır. Zeka kavramının ruhsal boyutunu açıklayan içsel zeka, bireyin sorumluluk hissini, sezgisel karar alma süreçlerini ve hayatın temel sorularına verdiği yanıtları kapsamaktadır. Ruhsal zeka, bilinç seviyesi evrildikçe, sadece zihinsel yeteneklerden ibaret olmayıp daha derin ve kapsamlı bir niteliğe sahip olacaktır (Vaughan, 2002:16-20). Howard Gardner 1983 yılında çoklu zeka teorisi adlı kitabında düşünen insan potansiyeline ve kişiye has özelliklerin ve farklılıkların getirdiği özgünlüğü açıklamaya çalışmıştır.

Buna göre, Gardner tek zeka tipine karşı çıkmakta ve bireylerin birden farklı zeka türlerine sahip olduklarını savunmaktadır. Buna göre toplam sekiz farklı zeka türünden bahsedebiliriz. Bu zeka türleri; sözel, mantıksal matematiksel, müziksel, görsel, kinestetik, sosyal, içsel ve doğa zekası şeklindedir (Gardner, 2010).

- **Sözel / Dilsel Zeka**, dilin önemli ve yaygın bir rol oynadığı, okuma, anlama ve düşünme süreçlerinin dil ile birleştiği zeka türüdür. Bu zeka türü, dilin doğru ve etkili bir şekilde kullanılmasını içermektedir. Sözel zekaya sahip bireyler, sözlü iletişim becerilerini etkili bir şekilde kullanarak sosyal etkileşimlerde bulunma yeteneğine sahiptirler. Ayrıca, geniş bir kelime dağarcığına sahip olmaları ve düzgün hitap tekniklerini kullanmaları beklenmektedir. Bu bireyler genellikle siyasetçi, avukat veya dilbilimci gibi alanlarda çalışabilirler.

- **Mantıksal-Matematiksel Zeka**, bilimsel düşünme, parçadan bütüne ulaşabilme ve mantıksal akıl yürütme yeteneklerini içeren bir zeka türüdür. Bu zeka türü, sayılar, semboller ve mantıksal operasyonlarla ilişkilendirilen problemleri çözme yeteneğini ifade etmektedir. Matematiksel zekaya sahip bireyler, genellikle analitik düşünme yeteneklerini kullanarak bilimsel araştırma ve deneylerin sıkça yer aldığı alanlara ilgi duymaktadır. Bu nedenle, sayısal meslek grupları ve matematikle yoğun olarak ilişkili işler, onların tercih ettiği kariyer seçenekleri arasında yer almaktadır.
- **Müziksel Zeka**, sesler, ritimler, şiir ve kompozisyon gibi kavramlara karşı duyarlılık gösteren bireylerin sahip olduğu bir zeka türüdür. Bu zeka türü, güçlü bir müzikal belleğe ve duyarlılığa sahip olmayı içermektedir. Müziksel zekaya sahip olan bireyler, genellikle notalara, seslere ve melodilere karşı büyük bir ilgi göstermektedir. Bu ilgi doğrultusunda enstrüman çalmayı, şarkı söylemeyi, şiir okumayı veya şarkı sözü yazmayı tercih etmektedir. Bu yetenekleri sayesinde müzikal ifadeyi ve duygularını ifade etmede başarılı olabilirler.
- **Görsel Zekaya** sahip bireyler, gördükleri her türlü şekli somut verilere dönüştürme yeteneğine sahiptirler ve çeşitli çizimler veya sunumlar konusunda başarılı olabilirler. Bu kişiler, farklı mekanların düzenlenmesi, tasarım alanları ve güzel sanatlar gibi meslek dallarını tercih etme eğilimindedirler. Bu mesleklerde çalışmak, görsel zekaya sahip bireylerin başarılı olmalarını sağlayabilmekte ve yeteneklerini en iyi şekilde kullanmalarına olanak tanımaktadır.
- **Bedensel-Kinestetik Zeka**, kişinin beden diliyle kendini ifade edebilme ve zihin ile beden arasında uyum sağlama yeteneğini içermektedir. Bu zeka türüne sahip bireyler, genellikle dans, spor gibi alanlarda başarı elde ederler ve bedenlerini etkili bir şekilde kullanarak kendilerini ifade ederler.
- **Sosyal Zeka** türünde, hem sözlü hem de sözsüz iletişim becerileri geniş bir şekilde gelişmiştir. Bu zeka türüne sahip bireyler, ekip çalışmalarında aktif bir şekilde katılım göstererek başarı elde edebilmektedir. Ayrıca, sosyal zekaya sahip olan kişilerin duyguları, düşünceleri ve davranışları doğru bir şekilde yorumlama yetenekleri ve güçlü bir empati yeteneği bulunmaktadır. Sosyal zekaları sayesinde, çevrelerindeki insanlara duyarlılık gösterirler ve kendilerini açıkça ifade etmekten çekinmezler. Yeni bir ortama girdiklerinde kolaylıkla uyum sağlayabilmekte ve sadece sosyal alanlarda değil, aynı zamanda eğitim, siyaset, iletişim ve psikoloji gibi çeşitli alanlarda da ilgi göstermektedir.

Ayrıca, organizasyon becerileri de gelişmiştir ve liderlik rollerinde etkin bir şekilde görev alabilirler.

- **İçsel zeka**, insanların kendi iç dünyalarını kavrama, yönetme ve kullanma yeteneğini ifade etmektedir. Bu zeka türüne sahip bireyler, duygusal farkındalık, kişisel hedef belirleme ve içsel dengeyi sağlama konularında güçlüdürler. İçsel zeka, insanların duygusal ve zihinsel süreçlerini etkili bir şekilde idare etmelerine olanak tanımaktadır. Örneğin, içsel zekaya sahip bir kişi, stresli bir durumla karşılaştığında duygularını doğru bir şekilde tanımakta, bu duyguları anlamlandırmakta ve uygun bir tepki göstermektedir. Aynı zamanda, kendi düşünce ve inançlarını sorgular ve içsel bir denge sağlamak için gerekli adımları atabilmektedir. İçsel zeka, bireylerin kişisel gelişim, duygusal zeka ve ruhsal farkındalık alanlarında ilerleme kaydetmelerine yardımcı olmaktadır. Bu zeka türü, insanların kendilerini daha iyi anlamalarını ve daha sağlıklı bir yaşam tarzı benimsemelerini teşvik etmektedir.
- **Doğa Zekası**, insanların doğal çevreleriyle etkileşim kurma, doğal dünyayı anlama ve içselleştirme yeteneğini ifade etmektedir. Bu kavram, doğaya duyarlılık, doğayla uyumlu yaşam ve çevresel sorunlara duyarlılık gibi unsurları içermektedir. Doğa zekasına sahip olan bireyler genellikle doğayla iç içe olmaktan keyif almakta, bitki ve hayvan türlerini tanıır, çevre koruma ve sürdürülebilirlik konularına duyarlı olmaktadır. Aynı zamanda, doğal yaşam döngülerini anlama ve doğal kaynakları koruma konusunda çaba gösterirler. Bu zeka türü, insanların doğal çevreleriyle derin bir bağ kurmalarını ve doğal dünyayı daha iyi anlamalarını sağlamaktadır.

### 3. VİCDANİ ZEKÂ KAVRAMI

Vicdani zeka, diğer zeka alanlarından oldukça farklı ve henüz çok az çalışılan bir konudur. Bu zeka türünde, vicdan kavramı kişinin etik ve ahlaki değerlerini ifade ederken, zeka kavramı ise kişinin öğrenme yeteneğini somut verilere dayanarak değerlendirmektedir. Bu perspektiften bakıldığında, vicdani zeka insanın içsel değerlerini ve etik yapısını, zeka ise bilgiyi işleme ve öğrenme yeteneğini temsil etmektedir. Vicdani zeka, çoklu zeka kavramları arasında yer almasa da, ruhsal zeka ile yakından ilişkilendirilebilir (Emmons, 2010: 10).

Aktı vd. (2017) tarafından Kütahya ilinde yaşayan farklı demografik verilere sahip kişiler üzerinde yapılan araştırma kapsamında 32 maddelik ölçek elde edilerek 7 faktörlü bir yapıya ulaşılarak vicdani zeka ile etik değerler,

ahlâki duyarlılık, Yaratıcıya karşı sorumluluk, merhamet, bilinçli farkındalık, toplumsal duyarlılık ve bilgelik faktörleri arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu faktörlerin vicdani zekayı tanımlamadaki rolü ve aralarındaki ilişkiler incelenmiştir.

Vicdani zeka kavramının alt boyutları şu şekilde özetlenebilir:

- **Etik Değerler:** Kişinin iyi ve kötü arasındaki ayrımı yapabilme yeteneği ve bu değerler doğrultusunda davranma bilinci olarak yer alan etik değerler, bireyin içsel bilinciyle belirlediği, kanunlarla düzenlenmemiş olan ancak kişilik yapısı ve dış etkenler tarafından şekillendirilen davranış ve tutumlarını içeren bir bütündür. Bu değerler, resmi yazılı kanunlarda belirtilmeyebilsede ancak her bireyin kendi vicdani ve öznel deneyimleri doğrultusunda oluşturduğu ve şekillendirdiği değer yargılarını içermektedir. Bu bağlamda, etik değerlerin kaynağı bireyin içsel bilinci ve vicdanıdır, bu da kişisel ve özgün bir anlayış ve tutumu beraberinde getirmektedir. Bu değerler, toplumun genel normlarından farklılık gösterebilir ve kişinin karakteri, deneyimleri ve içsel motivasyonlarına bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Dolayısıyla, etik değerler kişinin özgün vicdani özelinde oluşturup şekillendirdiği, toplumun genel normlarından bağımsız ancak kişisel yaşantıları ve deneyimleri tarafından etkilenen değer yargılarını içermektedir (Özgener, 2008).

Türkiye’de bir psikiyatri servisinde gerçekleştirilen bir araştırmada, hemşirelerin vicdani zeka seviyeleri ile iş motivasyonları arasında yapılan bir incelemede ilginç bulgular ortaya çıkmıştır. Araştırma, hemşirelerin vicdani zeka düzeyleri ile iş motivasyonları arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Yani, hemşirelerin vicdani zeka seviyeleri arttıkça iş motivasyonları da artmaktadır. Ancak, ilginç bir şekilde, vicdani zekanın etik değerler boyutu ile iş motivasyonu arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu durum, etik değerlerin vicdani zekanın bir parçası olmasına rağmen, mesleki etik uygulama ve yaklaşımların farklılaşması sonucunda ortaya çıkan farklılık veya uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır. Başka bir deyişle, hemşirelerin vicdani zekaları yüksek olsa bile, mesleki etik değerlerle uyumsuzluk yaşadıklarında bu durum onlara bir tür uyarı vermektedir. Bu durum, farklı durumların ortaya çıkmasına neden olabilir ve sonuç olarak, etik değerler ile iş motivasyonu arasındaki ilişki zıt yönde bulunmuştur. Yani, hemşirelerin iş motivasyonları, mesleki etik değerlerle uyumlu olmadığında azalmaktadır. Bu bulgu, mesleki etik değerlerin ve vicdani zekanın iş performansı ve motivasyon üzerindeki karmaşık etkileşimini göstermektedir (Polat, Asi Karakaş ve Arslanoğlu, 2022: 873).

- **Ahlâki Duyarlılık:** Kişinin çevresindeki insanlara karşı duyarlı olması, onların haklarına saygı gösterme ve yardımseverlik gibi ahlaki değerlere sahip olma olarak tanımlanan ahlaki duyarlılık, insan davranışlarının başkalarını nasıl etkilediğine dair farkındalık ve yorumlama yeteneğidir. Bu yetenek, kişinin etrafındaki insanları ve durumları anlama, empati kurma, sorumluluk alma ve farkındalık geliştirme sürecini içermektedir. Empati kurma, başkalarının duygularını anlama ve onların perspektifinden olayları değerlendirme yeteneğini ifade etmektedir. Sorumluluk duygusu, kişinin kendi eylemlerinin sonuçlarından ve diğerlerine karşı olan etkilerinden sorumlu olduğunu kabul etme ve bu doğrultuda hareket etme anlamına gelmektedir. Farkındalık ise, çevresel faktörlerin ve başkalarının ihtiyaçlarının farkına varma ve bu bilinçle hareket etme becerisidir. Bu bileşenler bir araya geldiğinde, bireyin ahlaki duyarlılığı artar ve etik davranışlar sergileme konusunda daha yetkin hale gelmektedir. Dolayısıyla, ahlaki duyarlılık, insanların davranışlarının sosyal ve etik boyutlarını anlama ve bu bilinçle hareket etme yeteneği olarak özetlenmektedir (Armstrong, Ketz ve Owsen, 2003).
- **Yaratıcıya Karşı Sorumluluk:** Kişi, akıl yeteneklerini kullanmaya başladığı andan itibaren öncelikle bireysel, ardından toplumsal düzeyde ve sonrasında ise vicdani sorumluluk duymaya başlamaktadır. Vicdani sorumluluk, bireyin Yaratıcısı'na karşı olan sorumluluğunu ifade etmektedir. Bu kavram, dini inançları olan bireyler için Yaradan, Allah veya Tanrı gibi nitelendirilirken, inancı olmayanlar için ise vicdan, iç ses veya his gibi algılanır. Bireyin kulluk düzeyi, çevresindekilere karşı şefkat ve merhametle davranma, Yaratılan her şeyi Yaratanın ötürü değerlendirme, hak ve adaletin yanında olma, zayıfları koruma ve kollama gibi davranışları içermektedir. Dolayısıyla, vicdani sorumluluk, insanın içsel inanç ve değerlerine dayalı olarak yaşadığı ahlaki ve insani bir sorumluluktur.
- **Merhamet:** Sözlük anlamı “Bir kimsenin veya bir başka canlının karşılaştığı kötü durumdan dolayı duyulan üzüntü, acıma” olan merhamet kelimesi “merhamet duymak, merhamet etmek” gibi şekillerde kullanılmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2024). Merhamet, insanın karşılaştığı zorlukları ve acıları başkalarının deneyimlerinden anlayarak, onlara yardım etme isteği veya eylemidir. Bu duygu, başkalarının yaşadığı acıları ve sıkıntıları algılama yeteneği ile başlar ve bu algıya dayalı olarak empati kurma, şefkat gösterme ve destek olma davranışlarıyla devam etmektedir. Merhamet, insanın insani değerlerine ve etik ilkelerine dayalı olarak şekillenen önemli bir

erdemdir. Toplumsal dayanışmanın ve yardımlaşmanın temelini oluştururken, insan ilişkilerinde empati ve anlayışın güçlenmesine de katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, merhamet insanlık hali ve etik bir prensip olarak değerlendirilmekte, insanların birbirlerine karşı daha duyarlı ve destekleyici olmalarını teşvik etmektedir.

- **Bilinçli Farkındalık:** Bilinçli farkındalık, bireyin içsel dünyasına ve dış çevresine yönelik dikkatini bilinçli bir şekilde yönlendirmesi ve bu anın farkında olması durumudur. Bu bağlamda, kişi zihinsel süreçlerini ve duygusal durumunu gözlemleyerek, dikkatini belirli bir noktaya odaklanmakta ve o anı tamamen farkında olarak yaşamaktadır (Konan ve Yılmaz, 2020: 42-50). Bilinçli farkındalık, birtakım meditasyon ve zihinsel pratikler yardımıyla geliştirilebilir ve bireyin stresle başa çıkma, duygusal dengeyi koruma ve diğer bireylerle sağlıklı ilişkiler kurabilmesi anlamında olumlu etkiler sağlayabilmektedir. Bu açıdan, bilinçli farkındalık, kişinin içsel anlamda kendini keşfetmesine olanak tanıyarak farkındalığını arttırmış olacaktır. Bilinçli farkındalık, çeşitli katmanları ve bileşenleri barındıran kapsamlı bir terim olarak değerlendirilmektedir. Bu bileşenlerden biri olan dikkat, çevremizdeki uyarıcılara odaklanma yetisidir. Günlük hayatta pek çok uyarımla karşılaşırız ve bu uyarımların tümüne dikkat yoğunlaştırmak zor bir durumdur. Zihnimiz, bu nedenle bazı uyarımları seçerken, diğerlerini dışarıda bırakarak bir filtreleme yapar. Dikkat, bilinçli farkındalığın ana bileşenlerinden biridir ve bireyin mevcut anda deneyimlediği olaylara odaklanmasını sağlar. Bu süreçte zihnimiz, önemli gördüğü bilgileri seçer ve bu bilgilere yoğunlaşır. Bu seçici dikkat süreci, gereksiz uyarımları elimine ederek zihinsel yükü azaltır ve bireyin odaklanmasını, dolayısıyla verimliliğini artırır.
- **Toplumsal Duyarlılık:** Toplum içindeki diğer bireylere karşı duyarlılık, adalet duygusu, sosyal sorumluluk ve toplumsal değerlere saygı gösterme anlamlarını taşıyan toplumsal duyarlılık, bireyin içinde yaşadığı çevrede gerçekleşen adaletsizliklerin, eşitsizliklerin farkındalığını oluşturarak sorunlara tepki verebilme ve sosyal sorumluluk duygusunu ön plana çıkararak tüm insanların haklarını koruyabilmeyi ifade etmektedir. Burada, birey yalnızca kendi çıkarları doğrultusunda hareket etmek yerine empati kurarak toplumda yer alan tüm koşulları göz önünde bulundurarak sorunlarla baş etmeye çalışmaktadır. Huzur, güven ve duyarlılığı sağlayarak toplumsal eşitsizliğin ortadan kalkmasını ve daha adaletli bir yaşam için destek vermektedir.



- **Bilgelik:** Bireyin yaşam deneyimlerinden ders çıkarma, doğru kararlar alma yeteneği olarak görülmeyle birlikte içsel dengeyi koruyarak huzuru yakalaması; kendisi ve dış çevreyi tüm karmaşıklıktan arındırarak sadelik içerisinde anlamlandırabilme yeteneğidir. Bilgelik yalnızca bireyin bilgi sahibi olması değil, zeka, empati, iç görü ve geniş bir bakış açısını gerektirmektedir. Kişi, yaşamı yorumlarken büyük resmin tamamını dikkate almalıdır. Bu bağlamda bilge kişiler, liderlik vasfını taşıyan, örnek gösterilen ve her konuda danışılarak objektif olan kişilerdir.

Vicdani zeka kavramı, ruhsal zeka kavramıyla bağlantılı olmakla beraber çok fazla karıştırılan ve birçok kaynakta da eş anlamlı olarak kullanılan kavramlar olmakla beraber tamamen birbirinden farklılaşmaktadır. Ruhsal zeka kavramına yönelik ilk çalışmalar Danah Zohar ve Ian Marshall tarafından yürütülmüş olup insanlığın varoluşundan beri var olan bir kavram olmasına rağmen, doğası gereği subjektif ve karmaşık bir kavram olarak bahsedilen ruhsal zeka, duygular, içsel deneyimler ve ruhsal süreçler gibi alanlar, bilimsel yöntemlerle ölçümü zor olan konular arasındadır. Bu nedenle, ruhsal zeka konusunda net ve objektif ölçümler geliştirmek oldukça zor olabilir (Zohar ve Marshall, 2000).

Ruhsal zeka, diğer zeka türlerini entegre eden ve bütünsel bir anlayışı içeren bir zeka türü olarak görülebilir. Ruhsal zeka, kişinin duygusal, zihinsel, sosyal ve spiritüel boyutlarını bir araya getirerek bütünsel bir denge ve uyum sağlama yeteneğini ifade eder. Bu bağlamda, ruhsal zeka, kişinin yaşam deneyimlerini anlama, duygusal farkındalık geliştirme, içsel huzur ve dengeyi koruma, ilişkilerde empati kurma ve anlam arayışı gibi birçok farklı yönü içermektedir.

Ruhsal zeka, yalnızca duygusal zeka ya da zihinsel zeka gibi tek bir alanı değil, tüm zeka türlerini kapsayan bütüncül bir yaklaşımı ifade etmektedir. Bu nedenle, ruhsal zeka, zihinsel kapasitenin ötesine geçerek kişinin içsel yaşamını anlama ve geliştirme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Ruhsal zeka, insanın kendini gerçekleştirme ve yaşamın derin anlamlarını keşfetme çabalarını desteklerken, aynı zamanda diğer insanlarla olan ilişkilerini ve toplumsal etkileşimlerini de kapsamaktadır. Duygusal ve zihinsel zeka ile başlayan objektif yaklaşım ruhsal zeka ile subjektife doğru uzanmaktadır. Yani, bireyin içsel duyguları, hayatı anlamlandırması, çevre ile bireyin öz benliği arasındaki etkileşimi empati, dürüstlük, saygı gibi soyut kriterlerle ifade edilmektedir. Vicdani zeka da ruhsal zeka gibi bireyin içsel dünyasında yolculuk ederken bunu etik ve ahlaki değerler kapsamında değerlendirerek toplumsal çerçevede duyarlılık ile taçlandırmaktadır. Yani ruhsal zeka

bireyin içsel gelişimi ile ilgilenirken; vicdani zeka bireyin içsel gelişiminin yanında toplumsal farkındalık oluşturarak etik değerleri toplumsal boyuta taşımaktadır.

Ruhsal zekaya sahip bireylerde doğruluk, dürüstlük, sorumluluk, şefkat, cesaret ve saygı gibi değerler belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu bireyler, yüksek etik standartları ve derin manevi değerleri ile tanınırlar. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, bu tür değerleri taşıyan bireylerin liderlik ettiği organizasyonlarda daha etkin bir şekilde ortaya çıkar. Dönüştürücü liderler, izleyicilerinin yetenek ve becerilerini açığa çıkararak ve onların özgüvenlerini artırarak beklenenin ötesinde sonuçlar elde etmeyi amaçlar. Bu liderlik tarzı, örgütsel hedefleri izleyicilerin motivasyonuna odaklanarak gerçekleştirmeyi hedefler. İzleyicilerin motivasyonunu artırmak için onların yüksek düzeyde kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını tatmin eder ve ulaşılması zor hedeflere ulaşmalarını teşvik eder. Bu süreçte, adalet ve dürüstlük gibi temel değerlerin ön planda olduğu bir kişisel değerler sistemi temel alınır. Aydın (2009) tarafından yapılan çalışmada, ruhsal zekası yüksek bireylerin dönüştürücü liderlik davranışları sergileme eğiliminde oldukları ortaya konulmuştur. Özellikle, ruhsal zekanın amaç ve değerler boyutunun, dönüştürücü liderlik üzerinde diğer boyutlara kıyasla daha güçlü bir etkisi olduğu vurgulanmıştır. Bu durum, ruhsal zekanın liderlik üzerindeki kritik rolünü gözler önüne sermektedir.

Yöneticiler, ruhsal zekalarını geliştirmek için diğer iki boyutta da kendilerini ilerletebilirler. Başkalarının hatalarını affedebilmek ve hoşgörü çerçevesinde onları yeniden sevebilmek ve saygı göstermek; en önemlisi, kendi kusurlarını bilip bu kusurlara rağmen kendini sevebilmek; farklılık ve çeşitliliklere saygı duymak; kendi zayıf ve güçlü yönlerini bilmek ve kendine güvenmek, ruhsal zekanın kabullenme ve öz-benlik boyutlarında gelişimini sağlar. Ruhsal zekası yüksek bireyler, dönüştürücü liderlik davranışları sergileme konusunda daha yetkin olup, bu yetkinlikleri hem örgütsel başarıya hem de kişisel gelişime önemli katkılar sunabilir. Bu tür liderler, etik ve manevi değerleri temel alarak, daha sürdürülebilir ve insan odaklı bir liderlik tarzı geliştirebilirler. Bu durum, organizasyonların kültürünü zenginleştirirken, bireylerin de daha tatmin edici ve anlamlı iş deneyimleri yaşamalarına olanak tanır. Sonuç olarak, ruhsal zekanın geliştirilmesi, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde büyük faydalar sağlayan stratejik bir öncelik olmalıdır.

Vicdani zeka kavramının güncel hayatta ya da iş hayatında etkileşim halinde olduğu birçok kavram mevcuttur. Vicdani zeka ile empati düzeyi arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla yapılan çalışmada, araştırma sonuçları, sporcu öğrencilerin vicdani zeka düzeyleri ile empati düzeyleri arasında

güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, vicdani zeka düzeyinin empati düzeyi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, sporcu öğrencilerin vicdani zeka düzeylerinin artırılmasının, empati düzeylerinin de artmasına neden olacağını ve bu durumun bireylerin başkalarını daha iyi anlayarak davranışlarına olumlu bir şekilde yansıtılabileceğini göstermektedir (Yılmaz ve Bayrak Ayaş, 2021). Vicdani zekanın empati düzeylerine olan etkisi, hem işletmeler hem de bireyler için önemli ve çeşitli sonuçlar doğurmaktadır. İşletme kapsamında bakıldığında, vicdani zekası yüksek olan çalışanlar, yüksek empati düzeylerine sahip olma eğilimindedir. Bu durum, ekip içi iletişimi ve işbirliğini olumlu yönde etkileyerek örgütsel etkinliği artırmaktadır. Empati kavramı, müşteri ilişkilerinde de kritik bir rol oynayarak, müşterilerin ihtiyaçlarını ve duygularını daha iyi anlamaya, daha tatmin edici ve kişiselleştirilmiş hizmet sunmaya olanak tanır. Bunun sonucunda da müşteri memnuniyeti ve bağlılığında artışa yol açar. Bireysel düzeyde baktığımızda ise, yüksek vicdani zeka ve empati düzeyleri, sosyal ilişkilerin kalitesini önemli ölçüde artırmaktadır. Empati, bireylerin başkalarının duygularını ve bakış açılarını daha iyi anlamalarına yardımcı olur, bu da daha sağlıklı ve destekleyici ilişkilerin kurulmasını sağlar. Bu yetenek, bireylerin hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarında daha başarılı ve tatmin edici ilişkiler geliştirmelerine katkıda bulunur. Vicdani zeka ve bununla birlikte empati düzeylerinin yükseltilmesi, daha iyi işbirliği, artan müşteri memnuniyeti ve daha güçlü sosyal ilişkiler anlamına gelir. Bu nedenle, vicdani zeka eğitimi ve gelişim programları, hem kurumlar hem de bireyler için stratejik bir yatırım olarak değerlendirilmelidir.

Vicdani zekanın bir diğer kritik yönü, profesyonellere ait zorlayıcı çalışma koşullarını manevi değerler ve hedefler doğrultusunda yeniden yapılandırma kabiliyetidir (Şengül ve Bulut, 2020). Yoğun ve karmaşık ortamlarda çalışan bireylerin optimal kararlar alma yetisi genellikle sınırlıdır. Ancak, bireylerin manevi değerlerini iş yaşamıyla bütünleştirmeleri, yüzeysel ahlakın ötesinde, derin ve anlamlı değerlerin ortaya çıkmasına olanak tanır. Bu değerler ne kadar çok hayata geçirilirse, bir organizasyonun kültürü o kadar manevi bir nitelik kazanır ve nihayetinde etik bir yapıya dönüşür. Bu bağlamda, vicdani zeka, sağlık profesyonellerinin hem bireysel hem de kurumsal düzeyde daha etik ve manevi bir yaklaşım benimsemelerine olanak tanır (Jurkiewicz ve Giacalone, 2004).

2019 yılında bir üniversite hastanesinde yapılan çalışmada vicdani zekanın sağlık çalışanlarının hasta beklentilerini yönetme becerisi üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Vicdani zeka ile hastaların beklentilerini yönetebilme yeteneği arasında bir ilişki olmakla beraber vicdani zekanın hastaların beklentilerini yönetme yeteneği üzerinde de etkisi olduğunu tespit edilmiştir. Sağlık

personelinin sahip olduğu vicdani zeka düzeyi arttıkça hasta beklentilerini yönetebilme becerileri de artmaktadır. Vicdani zekaya sahip sağlık çalışanları, duygusal zekaları sayesinde hastaların ihtiyaçlarını ve duygusal durumlarını derinlemesine anlayabilirler. Bu yetenekleri, sadece hastaların fiziksel semptomlarına odaklanmakla kalmaz, aynı zamanda onların duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarına da duyarlılık gösterirler. Sağlık çalışanları, empati ve şefkatle yaklaştıklarında, hastaların yaşadığı endişeleri ve korkuları hafifletmek için etkili bir iletişim kurabilirler. Bu yaklaşım, hastaların kendilerini anlaşıldığını ve değer verildiğini hissetmelerine yardımcı olur (Arslanoğlu ve Tabur, 2019). Vicdani zeka, sağlık çalışanlarının etik ve insancıl bir şekilde hareket etmelerini sağlayarak, tedavi sürecinde karşılaştıkları her bireye adil ve saygılı davranmalarını sağlar. Hastalar, bu etik ve insancıl yaklaşımı deneyimlediklerinde, sağlık çalışanlarına ve tedavi süreçlerine olan güvenleri artar. Güven duygusu, hastaların tedaviye olan bağlılıklarını ve işbirliklerini güçlendirir, bu da tedavi sürecinin daha verimli ve etkili olmasını sağlar. Hastalar, sağlık çalışanlarının gösterdiği empati ve şefkat sayesinde, duygusal olarak desteklendiklerini ve psikolojik olarak rahatlatıldıklarını hissederler. Bu duygusal destek, hasta memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda tedavi sonuçlarını da olumlu yönde etkiler. Hastaların tedavi sürecine aktif katılımı ve pozitif bir ruh hali içinde olmaları, iyileşme sürecini hızlandırabilir ve genel sağlık sonuçlarını iyileştirebilir. Dolayısıyla, vicdani zekaya sahip sağlık çalışanlarının bu bütüncül ve etik yaklaşımı, sağlık hizmetlerinin kalitesini ve etkinliğini önemli ölçüde artırır. Sağlık sektöründe yüksek anlam ifade eden vicdani zeka kavramına yönelik Özden ve Parlar Kılıç (2023) tarafından yapılan çalışmada, yoğun bakım hemşirelerinin sahip oldukları vicdani zeka düzeylerinin palyatif bakım uygulamalarını olumlu yönde etkilediği, bunun yanı sıra hemşirelerin bakım hizmeti verirken vicdanlarını mesleki bilgi ve becerileriyle birleştirmelerinin önemli olduğu söylenebilir. Meslek grubunu dikkate aldığımızda iletişim, etik davranışlar, güven, insancıl yaklaşımın ön plana çıktığı düşünürsek vicdani zeka kavramı tüm bu kavramlar üzerinde anlamlı etki oluşturduğundan hastalara olumlu destek sağlamaktadır.

2024 yılında kamu çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada, proaktif kişilik, öz yeterlilik, örgütsel öğrenme ve vicdani zeka arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Örgütsel öğrenme üzerinde vicdani zekanın alt boyutlarından etik değerler, ahlaki duyarlılık, Yaratıcıya karşı sorumluluk, merhamet ve bilinçli farkındalık boyutlarının anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir. Vicdani zekanın Yaratıcıya karşı sorumluluk düzeyinin artması, doğrudan örgütsel öğrenme kapasitesinin yükselmesine katkı sağlayarak öğrenme seviyesini önemli ölçüde etkilemektedir. Yaratıcıya karşı sorumluluk düzeyi, her ne kadar bireylerin kişisel alanına ait içsel bir duygusu gibi görünse de,

bireylerin etik değerlere dayalı çalışma anlayışını ve sağlam bir iş ahlakını benimsemelerine rehberlik eder. Bu etik temelli çalışma prensiplerine sahip olan bireyler, daha adil ve güvenilir bir iş ortamı yaratırlar. Bu durum, bireysel düzeydeki yaklaşımların örgütsel düzeyde de açık iletişim ortamının oluşmasına yardımcı olur. Açık iletişim sayesinde, örgüt içindeki bilgi akışının hızlandırılması, örgütsel öğrenme seviyesinin artmasına büyük oranda destek olur. Hızlı ve etkili bilgi paylaşımı, çalışanların birbirlerinden öğrenmelerini teşvik eder ve bu durum, örgütün genel öğrenme kapasitesini artırır. Sonuç olarak, vicdani zekanın Yaratıcıya karşı sorumluluk boyutu, bireysel ve örgütsel düzeyde etik değerlerin ve öğrenme kültürünün geliştirilmesinde kilit bir rol oynamaktadır. Elde edilen bulgular, vicdani zekanın örgütsel gelişim ve sürdürülebilir başarı için temel bir unsur olduğunu göstermektedir (Korkmaz, 2024). Aynı araştırmada, vicdani zekanın merhamet düzeyinin örgütsel öğrenme düzeyini etkilediğini ortaya koymuştur. Merhamet düzeyinin artması, örgütsel öğrenme kapasitesinin de artmasına neden olmaktadır. Merhamet düzeyi yüksek olan bireyler, buldukları ortamlarda anlayışlı, yardımsever ve empatik yaklaşımlar sergilemektedirler. Olumsuz durumlar karşısında örgüt içindeki diğer bireylere destek olma eğiliminde olan bu bireyler, merhamet kültürünün getirdiği topluma karşı sorumluluk duygusuyla, örgüt içi bağların güçlenmesine katkı sağlarlar. Merhamet düzeyinin yüksek olması, örgüt içinde pozitif bir atmosfer yaratır ve bu durum, bireyler arasında açık iletişim ve bilgi paylaşımını teşvik eder. Örgüt içinde hata toleransı ve dayanışma kültürünün gelişiminde önemli bir rol oynamaktadır. Hata toleransının artması, çalışanların yeni bilgiler deneme ve öğrenme süreçlerinde daha cesur olmalarını sağlar. Bu, örgütün genel öğrenme kapasitesini ve yenilikçi yaklaşımını artırır. Ayrıca, merhamet kültürünün hâkim olduğu örgütlerde, çalışanlar arasında güçlü bir dayanışma ve işbirliği ruhu gelişir. Bu, rgtsel hedeflere ulaşmada kolektif bir çaba sergilenmesini kolaylaştırır ve bireylerin örgüte olan bağlılıklarını artırır.

#### 4. SONUÇ

Vicdani zeka kavramı, insanlık tarihinde uzun bir geçmişe sahip olan vicdan kavramının modern bir yorumunu sunmaktadır. Vicdani zeka, bireyin ortak iyiliği teşvik eden veya toplum için çaba sarf eden davranışları geliştirmesine olanak tanımaktadır. Bu anlayış, bireylerin faaliyetlerine ve harcadıkları çabaya sadece somut sonuçlar bağlamında değil, aynı zamanda vicdani değerler ve etik perspektiften de bakmalarını teşvik etmektedir. Bu sayede, yapılan işin anlamı ve değeri artarken, bireylerde anlamsızlık ve boşluk duyguları azalmaktadır. Ancak, vicdani zeka kullanılmadığında, işin değeri ve anlamı göz ardı edilebilmekte, bu da örgütsel bağlılık anlamında eksikliğe

yol açabilmekte ve toplum içinde etik olmayan davranışların yaygınlaşmasına sebebiyet vermektedir. Dolayısıyla, vicdani zeka, bireylerin ve toplumun refahı için hayati bir kavram ve beceridir (Rozuel ve Kakabadse, 2010).

İnsanların karmaşık yaşam döngüleri ve bu yoğun tempolu ortamlardaki çalışma süreçleri bireylerin hem özel hayatlarında hem de çalıştığı organizasyon içerisinde verdikleri kararlara etki etmektedir. Bu bağlamda, bireyin iş yapma şekli, sosyal ortamdaki davranışları ve verdikleri kararlar doğrudan kişisel değerlerinden etkilenmektedir. Dolayısıyla organizasyon içindeki uyumun yakalanması, iş yerindeki maneviyatın sağlanması organizasyonel bir değer olarak benimsenmeli ve uygulanabilir hale getirilmelidir. Bu kültürün benimsenmesi çalışanların kendi öz benlikleriyle çalışmasının önüne geçerek gerçek kişilik yapılarına uygun çalışma ortamının yaratılmasını sağlayarak toplumsal başarıyı ön plana çıkaracaktır.

Vicdani zeka kavramı, kapsadığı boyutlar nedeniyle Müslüman toplumların yakın olduğu bir kavram gibi görünse de genel olarak bireyin kişilik özellikleriyle bağlantılıdır. Dindar olarak tanımladığımız bireylerde Yaratıcıya karşı sorumluluk, merhamet ve ahlaki duyarlılık ön plana çıkarken; manevi anlamda inancı bulunmayan ya da daha farklı düşünen bireyler de bu duygular yerini etik değerler, bilinçli farkındalık ya da toplumsal duyarlılık olarak şekillendirmektedir.

Vicdani zeka konusunda yapılan akademik çalışmalar, bireylerin etik değerleri anlama, empati kurma, doğru ve yanlış ayırt etme, sorumluluk alma gibi yeteneklerini inceleyerek bu alandaki anlayışımızı derinleştirmektedir. Bu araştırmalar genellikle psikoloji, sosyoloji, etik ve eğitim gibi multidisipliner araştırmalar içermekte ve geniş bir araştırma yelpazesini kapsamaktadır.

Arslanoğlu, Tütüncü, Atalı ve Bektemur tarafından 2021 yılında sağlık çalışanları üzerinde yapılan araştırma sonuçları sağlık çalışanlarının vicdanlarının mesleki etik ilkelerle uyumlu olduğunu ve doğru kararlar almalarını sağladığını göstermektedir. Burada, sağlık çalışanları vicdanlarını, bir rehber olarak görmüş bu sayede kendi çalışma süreçleri ve hastaları için doğru kararlar almalarını sağlamıştır. Pandemi ile gelen zorluklar ve stres faktörü bu durumun önemini daha belirgin hale getirmiştir.

Yılmaz ve Ayaş (2021), çalışmalarında sporcu öğrencilerde vicdani zeka ve empati düzeylerini incelemiştir. Bu iki kavram arasındaki güçlü ve pozitif ilişki, öğrencilerdeki etik değerleri anlama ve sorumluluk alma gibi yeteneklerini içerirken, empati kavramı ile diğer bireyleri anlama ve onlara karşı duyarlılık içermektedir. Vicdani zeka düzeylerinin artması, öğrencilerdeki empati düzeyinin yükselmesine zemin hazırlamakta ve bireyin

daha duyarlı davranmasını sağlamaktadır. Bu durum, organizasyondaki iletişimin kuvvetlenmesini ve sosyal ortamdaki saygınlığını artırmaktadır.

Vicdani zeka üzerine yapılmış araştırma ve çalışmalar değerlendirildiğinde her örneklem grubu bize farklı veriler sunsa da kavramlar arası etkileşimde gerek vicdani zeka gerekse alt boyutları bireysel, takım olarak ya da organizasyonlara yönelik çeşitli çıkarımların yapılmasını sağlamıştır. Vicdan kavramı birey kişiliği üzerinde yüksek etkiye sahip olan kavram olmasıyla kişilik özellikleri, empati, proaktiflik, öz yeterlilik, etik değerler, örgütsel öğrenme gibi kavramlar üzerinde etkiye sahiptir. Bireyler, günümüz dünyasında artan çalışma ve rekabet ortamı, zorlu yaşam koşulları ile sahip oldukları bu davranış düzeyleri sayesinde empati yeteneğini kullanarak yardımlaşma ve hızlı iletişim kurma becerisini artırarak iyi bir takım oyuncusu ve aynı zamanda organizasyon içerisindeki yönetsel becerileri işbirliğini sağlayarak liderlik yolunda hızlı adımlarla ilerleyecektir.

Vicdanlı olma kavramı, örgütün önem taşıyan birçok sürecini sağlamlaştırmaya yardımcı olur ve aynı zamanda mevcut kaynakların etkin kullanımıyla örgütsel etkinliğin artmasına katkıda bulunur. Bu davranış, sadece mevcut kaynakların verimli kullanımı ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda girdi maliyetlerinin düşürülmesiyle de ilgilidir. Girdi maliyetlerinin azalmasıyla elde edilen tasarruf, üretim ve imalat süreçlerinin daha kolay ve verimli bir şekilde gerçekleşmesini sağlar (Organ, 1988). Sonuç olarak, örgütsel süreçlerin verimliliğini artırmak ve maliyetleri düşürmek suretiyle, örgütün genel performansını ve rekabet gücünü önemli ölçüde artırır. Bu davranış, hem bireysel düzeyde çalışanların daha etik ve sorumlu bir şekilde hareket etmesini sağlar, hem de örgütsel düzeyde sürdürülebilir başarıya katkıda bulunur.

## Kaynakça

- Aktı, Ü., Giderler, C., Duran, C., Behdioğlu, S. & Boz, D. (2017). Vicdani zekâ ölççeği: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *İslam Medeniyeti Araştırmaları Dergisi*, 2 / 3, 329-349.
- Armstrong M. B., Ketz J. E. & Owsen D. (2003). Ethics education in accounting: Moving toward ethical motivation and ethical behavior. *Journal of Accounting Education*, 21(1): 1-16.
- Arslanoğlu, Ali & Tabur, Ayhan. (2019). The effect of conscientious intelligence on the ability to manage patient expectations: Example from a university hospital. *Medicine Science*. 8. 1017-1024. 10.5455/medscience.2019.08.9124.
- Arslanoglu, A., Tütüncü, D., Günay, A., & Bektemür, G. (2021). Covid-19 pandemisinin sağlık çalışanlarında vicdani zekânın vicdan algısı üzerindeki etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 10(4), 667-677. <https://doi.org/10.37989/gumussagbil.887950>
- Aydınlan, B. (2010). Ruhsal zekânın dönüştürücü liderlik üzerine etkisini araştıran uygulamalı bir çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 257-274.
- Emmons, R.A. (2000). Is spirituality an intelligence? Motivation, cognition, and the psychology of ultimate concern. *International Journal for the Psychology of Religion*, 10, 3-26.
- Gardner, H. (2010). *Zihin çerçeveleri-çoklu zekâ kuramı*, (çev. Ebru Kılıç). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Jurkiewicz, C. L., & Giacalone, R. A. (2004). A values framework for measuring the impact of workplace spirituality on organizational performance. *Journal of Business Ethics*, 49(2), 129-142.
- Konan, N. & Yılmaz, S. (2020). Üniversite Öğrencilerinin Bilinçli Farkındalık Düzeyleri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 4 (6), 42-50.
- Korkmaz, C. İ. (2024). Proaktif kişilik ve vicdani zekânın örgütsel öğrenmeye etkisinde özyeterliliğin aracı rolü. (Doktora tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim dalı, Çanakkale.
- Organ, D. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA, England, Lexington Books/D.C.Heath and Com.
- Özden G, Parlar Kılıç S. (2024). Compassion in action: Exploring the relationship between nurse conscientious intelligence and palliative care. *Nurs Crit Care*. 2024; 29(4): 695-705.
- Özgener, Ş. (2008). İş ahlakının kurumsallaşmasında üst yönetim kademesinin rolü. *İş Ahlakı Dergisi*, 1(1): 31-54.



- Polat, H., Asi Karakaş, S. & Arslanoğlu, E. (2022). Ruh sağlığı ve hastalıkları hastanesinde çalışan hemşirelerde vicdani zekâ ve iş motivasyonu: tanımlayıcı çalışma. *Türkiye Klinikleri Hemşirelik Bilimleri Dergisi*, vol.14, no.3, 868-875.
- Rozuel, C., & Kakabadse, N.(2010). Ethics, spirituality and self: managerial perspective and leadership implications. *Business Ethics: A European Review*. 19(4):423-36.
- Saltuklu, Z. (2013).Vicdan. Erzurum: Fenomen Yayıncılık.
- Şengül, H. & Bulut, A. (2020). Bir vakıf üniversitesinin sağlık bilimleri fakültesinde okuyan öğrencilerin vicdani zeka seviyelerinin analizi. *Turkish Studies-Social*, 15(6), 3131-3148. <https://dx.doi.org/10.47356/TurkishStudies.44353>
- Türk Dil Kurumu, Güncel Sözlük.(2024, 15 Mart) Erişim adresi <https://sozluk.gov.tr/>
- Yılmaz, M. & Bayrak Ayaş, E.(2021).Sporcunun Bir Araştırma Üzerine Ulaştığı: Vicdani Zeka Ve Empati. *Kesit Akademi Dergisi*, 7 (29),60-71
- Vaughan, F. (2002). What is spiritual intelligence? *Journal of Humanistic Psychology*, Vol.42, No.2, Spring, s. 16-33.
- Zohar, Danah, & Drake J., On the whole, *People Management*, Vol.6 issue 8, 2000.

## Türkiye’den Yapılan Nitelikli İnsan Kaynağı Göçü ve Sosyal Medyanın Rolü

Suzan Urgan<sup>1</sup>

Sevda Yalçın<sup>2</sup>

### Özet

Bu çalışmanın amacı nitelikli işgücünün göç nedeniyle kaybedilmesi ve bu göçlerde sosyal medyanın rolünün ortaya çıkarılmasıdır. Özellikle nitelikli işgücü talebinin teknolojik ilerlemelerle artması, gelişmiş ülkelerdeki yaşlanma ve doğum oranlarının azalması gibi nedenlerle arttığı görülmektedir. Nitelikli işgücü sahip olduğu niteliklerle dünyanın her yerinde çalışabilme yeteneğine sahip kişilerden oluşmaktadır. Bu yetişmiş işgücü az gelişmiş ülkelere doğru göç etmektedir. Son yıllara bakıldığında Türkiye’den kitleler halinde nitelikli iş gücü çok farklı nedenlerle göçe katılmaktadır. Bu göçün çok çeşitli nedenleri vardır. Bu nedenlerle beraber göç kararının alınmasını kolaylaştıran bazı unsurlar vardır ki bunların başında sosyal medya yer almaktadır. Sosyal medya birçok alanda etkili olduğu gibi göçlerde de çok önemli rol üstlenmektedir. Yurt dışındaki yaşam şartlarının eş zamanlı anlatılması ve gösterilmesi göçü tetiklemektedir. Nitelikli insan kaynağının göç yoluyla kaybedilmesi ülke için bu gün ve gelecekte çok büyük sorunlara yol açacaktır. Gelişmiş sosyal medyanın da aracılık etmesi ile büyük maliyetlerle yetişen iş gücü kolaylıkla göç etmektedir. Yetişmiş insan kaynağı göçünün sosyal medya etkileşimi ile ifade edilmesi önem arz etmektedir.

### GİRİŞ

Nitelikli işgücüne olan talep giderek artmaktadır. Teknolojik ilerlemeler dolayısıyla yetişmiş insan gücü eksiklikleri birçok ülkenin problemidir. Bu eksiklik teknoloji ve bilgi endüstrilerinde daha belirgin görünmektedir (Urgan, 2021: 102). Küresel düzeyde birçok sektörde bu eksiklik hissedilmektedir.

- 1 Doç. Dr. 19 Mayıs Üniversitesi, Bafra İşletme Fakültesi, Sigortacılık ve Aktüerya Bilimleri, suzan.urgan@omu.edu.tr, Orcid Id:0000-0002-9280-4175
- 2 Öğr. Gör.219 Mayıs Üniversitesi, Alaçam Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, sevda.yalcin@omu.edu.tr, OrcidId:0000-0002-4370-2454

Örnek olarak sağlık çalışanları için konu değerlendirildiğinde sağlık işgücü ihtiyacı önlem alınmaz ise 2030 yılında 15 milyona çıkacağı öngörülmektedir (Hayran, 2023: 46).

Yetişmiş nitelikli insan gücü az gelişmiş ülkelerden gelişmiş ülkelere göç etmektedir. Zengin ve az gelişmiş ülkeler arasında fark her zaman var olmuştur ve birçok faktörü etkilemektedir. Göçlerle birlikte az gelişmiş ülkelerde büyük zorluklarla ve maliyetlerle yetişmiş olan nitelikli insan gücü, bu bireylerin yetişmesinde hiçbir maliyete katlanmamış gelişmiş ülkelere gitmektedir. Az gelişmiş ülkeler aleyhine zengin ile yoksul arasındaki makas bu göçlerle daha da açılmaktadır (Hayran, 2023: 46). Konu Türkiye açısından ele alındığında yetişmiş insan gücünün kitleler halinde göç ettiği görülmektedir. 2012 yılında yurt dışına gitmek için sicil belgesi alan hekim sayısı 59 iken 2022 yılının Ağustos ayına kadar bu sayı 1683 olmuştur (Aydan, 2023: 901).

Yetişmiş insan gücünün ülke dışına gitmesinde birçok neden vardır. Ülkenin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durumu başta olmak üzere gidilen ülkenin görece avantajları göçlerde etkili olmaktadır. Bununla birlikte bu işgücünün göç etme kararını tetikleyen veya kolaylaştıran unsurlardan biri de kitle iletişim teknolojileri ve sosyal medyadır. Yurtdışındaki yaşam şartlarını anlatan bir YouTube videosu binlerce kez seyredilmektedir. Aynı şekilde WhatsApp gruplarındaki paylaşımlar göçleri etkilemektedir. Buradan hareketle çalışmada öncelikle göç kavramı üzerinde durularak tarihsel kitlesel göçler ve nitelikli işgücü göçü üzerinde durulacaktır. Daha sonra günümüz şartlarında göçü tetikleyen ve kolaylaştıran unsurlar bağlamında sosyal medya etkileşimi ifade edilecektir.

## 1. NİTELİKLİ İNSAN KAYNAĞI GÖÇÜ

Bu bölümde göç kavramı tarihsel kitlesel göçler bağlamında endüstri devrimi öncesindeki, endüstri devrimi esnasında ve sonrasında oluşumlarla beraber ele alınmaktadır. Ayrıca Türkiye'den yapılan nitelikli insan kaynağı göçü ifade edilmektedir.

**Göç Kavramı:** İnsanlığın varoluşundan bu yana göçün olduğunun varsayılması yanlış olmaz. Avcı toplulukların yaklaşık 50.000 yıl içinde yaşanabilir tüm kıtaları işgal etmesi bunun göstergesidir. Afrika'da ortaya çıktığı düşünülen ilk insanın doğduğu toprakları geride bırakıp ılıman bölgelere göç etmesi ve yaşanabilir bölgeler oluşturmasıyla dünyanın başlıca kara kütlelerinde hızlı bir nüfus artışı meydana gelmiştir. Bu artışlarla beraber ortaya çıkan insan popülasyonu için dört olası göç tipi bulunmaktadır (McNeil, 1984):

- Sistematik bir güç uygulamasıyla bir nüfusun diğer bir nüfus tarafından radikal bir şekilde yer değiştirmesi
- Bir popülasyonun diğeri tarafından fethedilmesi, daha önce farklı olan iki topluluğun aynı zamanda hibritleşmesi
- Mevcut nüfusun bir dereceye kadar kendi rızasıyla ve mevcut yöneticiler yerinden edilmeden yabancıların sızması
- Köle akıncıları ve/veya tüccarları tarafından ilk ikamet yerinden zorla sökülen bireylerin ve hatta toplulukların getirilmesi.

Plutarkas (1949)'a göre Sokrates ne Atinalı ne de Yunanlı olduğunu, bir dünya vatandaşı olduğunu ifade etmektedir. Ancak her birey kendi kimliği ve akrabalık ilişkileriyle tanımlanmış sosyal bir topluluğun parçasıdır. İnsan Hakları Evrensel Beyanamesi çerçevesinde vatandaşlık her bir kişinin hakkıdır ve kimse keyfi olarak vatandaşlıktan yoksun bırakılamaz. Aynı şekilde uyruğunu değiştirmeye zorlanamaz. Ancak bireyler ekonomik, sosyal, politik veya doğal nedenlerle başka bir bölgeye ya da ülkeye yaşamaya gitmektedir. Dolayısıyla göç, bir idarenin sınırının aşılmasını ifade etmektedir ve göçün bir olgu olarak tanımlanmasında üç ana parametre rol oynamaktadır (Tataru, 2019: 12-14). Bunlar:

- Siyasi ya da etnik bir sınırın geçilmesini gerektiren ikamet değişikliği
- Mesleki faaliyetin yürütüldüğü yerin değiştirilmesiyle ilgili faaliyet
- Sosyal ilişkilerde bir değişikliktir.

Genel olarak ifade edildiğinde göç, bireyin yaşadığı bir yerden başka bir yere hareketidir. Demografik olarak olağan ikamet yerinde uzun süreli veya kalıcı bir değişiklikle sonuçlanan bir hareket olarak tanımlanmaktadır. Bu tanımların ortak paydası göç hareketinin önemli bir mesafeyi içermesi ve gidilen varış noktasında kalıcı olarak ikamet edilmesidir. Yeni bir ikamet yeri oluşturmak amacıyla belirli bir siyasi sınırı aşan veya farklı bir iş piyasasına giren bir hareket olarak da tanımlanmaktadır (Toney ve Bailey, 2014).

Göçler, uluslararası göç istatistikleri çerçevesinde kısa dönemli, uzun dönemli ve geri dönüşlü göç olarak kategorize edilmektedir. Kısa dönemli göçler bir yıldan daha az süre kalınarak gerçekleştirilmektedir. Kısa dönemli göçler ilgili ülkeye dinlenme, tatil yapma, arkadaş veya akraba ziyareti, iş, tıbbi tedavi veya dini sebeplerle yapılmaktadır. Uzun dönemli göçler her zamanki ülkesinden başka bir ülkeye taşınma ile gerçekleştirilmektedir. Burada en az bir yıl ikamet etme durumu söz konusudur. Varılan ülke de ikamet edilen ülke haline gelmektedir. Geri dönüşlü göçte ise iki ya da daha fazla ülke arasında geçici ve tekrarlayan gidiş gelişler söz konusudur. Bu

hareketler iş ya da öğrenim amacıyla gerçekleştirilmektedir (United Nations, 2016: 3).

Göçler bazı durumlarda çok yoğun nüfus popülasyonları ile yapılmaktadır. Bu hareketler kitlesel olarak ifade edilmektedir. Kitlesel göç hareketleri endüstri devrimi baz alınarak sınıflandırıldığında; transatlantik köle ticaretini içeren endüstri devrimi öncesi, endüstri devrim dönemi ve endüstri devrimi sonrası olarak kategorize edilebilir. Bu sınıflamayı emek, hammadde, enerji ve gıdaya ulaşım ve elde tutma dürtüsü şekillendirmektedir. Üretim faktörü olarak işgücü sistemin ana omurgasını oluşturmaktadır. İşgücü talebi ve üretim modellerindeki değişim kitlesel göçleri tetiklemektedir (Gerbeu, 2017: 2).

**Endüstri Devrimi Öncesi Kitlesel Göçler ve Transatlantik Köle Ticareti:** Transatlantik köle ticareti 1400'lü yıllar ile başlayıp 1900'lü yıllara kadar devam eden bir süreyi içermektedir. Yaklaşık olarak 12-15 milyon Afrikalı Atlantik Okyanusu üzerinden insanlık dışı uygulamalarla Avrupa ve Amerika'ya zorla getirilmiştir (Delibaş, 2020: 32). Nunn (2008)'e göre ücretsiz işgücünün ana kaynağı olarak görülen Afrikalılar köle avcıları tarafından toplu baskınlarla ve toplu katliamlar yapılarak yakalanmıştır. Böylesi insanlık dışı uygulamalara maruz bırakılma ve katliamlar bugün dahi Afrika'nın gelişmemiş olmasının nedenleri arasında gösterilmektedir. Böylece çalışma gücüne sahip nüfus eşi benzeri görülmemiş bir şekilde azaltılmıştır (Gerbeu, 2017: 3).

**Endüstri Devrimi Kitlesel Göçler:** Sanayi Devrimi öncesi Avrupa nüfusunun %90'ından fazlası kırsal kesimde yaşamaktaydı ve tarım ile ilgilenmekteydi. Sanayileşme ve fabrikaların yapılmasıyla beraber kırsal kesimden kentlere doğru kitleler halinde göçler meydana gelmiştir. Bu göçlerle beraber kentler ön plana çıkmaya başlamıştır (Berkeş ve Oraklıbel, 2021: 5).

Endüstri devriminde üretimin değişen şekli metaların üretilme biçimlerini değiştirmiş ve devletin dünya sistemindeki gücü endüstriyel üretim araçlarına sahip olmakla artmıştır. Böylece dünya üretim sisteminin yapısı radikal bir şekilde değişmiştir. Merkezi devletler sanayilerini geliştirmek için yarışmıştır. Şehirler demografik yapı ve kentleşme çerçevesinde hızla büyümüştür. Siyasi güçler temel alınarak kolonilere bağlı limanlar ve demiryolları büyümei arttırmıştır. Bu gelişmeler bilgiyi kullanmayı gerektirmiş ve işçi kitlesine ihtiyaç artmıştır. Bu modelin ana işgücü talebi kırsal bölgelerden gelen işgücüne dayanmaktaydı. Böylece köylüler şehirlere akın etmeye başlamış ve ucuz işgücünün tedarikçisi olmuştur. Şehirlere akın eden işçiler nedeniyle şehirlerin nüfusu aşırı şekilde artmıştır (Gerbeu, 2017: 3).

19. yüzyıl ortalarında ulaşımda kaydedilen gelişmeler okyanus yolculuklarının maliyetini düşürmüş ve daha güvenli olmasını sağlamıştır. Bu durum Avrupa şehirlerinin kapasitelerini zorlayan kırsal nüfus yoğunluğuyla eşbiçimli gelişmiştir. 1840 ile 1920 yılları arasında yaklaşık 46 milyon kişinin bu şekilde göç ettiği kaydedilmektedir. Böyle bir göç daha önce görülmüş olan tüm göçlerden oldukça fazladır (McNeil, 1984: 17).

20 ve 21. yüzyıllara gelindiğinde merkezi tarım sektörü sanayileştikçe işgücü açığı daha çok artmıştır. Üretimin düşük maliyetle gerçekleştirilme doğası ucuz iş gücü gerektirmektedir. Göçmenler bunun için en uygun faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Gelişmiş ülkelerde tarımsal alanda çalışabilecek işgücü azalmıştır. Böylece ülkelere gelen düzensiz göçmenler bu alanlara yönlendirilmekte ve tarımsal iş gücü istihdamı sağlanmaktadır (Gerbeu, 2017: 5).

Belirli refah seviyesine ulaşan ülkelerin bireyleri kendi etnik kökenlerine sahiplilik açısından bazı mesleklerde kümelenmektedir ve bir zenginlik hiyerarşisi oluşturmaktadır. Özellikle 1950 yılı ve sonrasında Avrupa ve Amerika'da bu durum yaygın bir şekilde görülmektedir. Refaha bağlı tabakalaşma mesleklerin hiyerarşisini de oluşturmaktadır (McNeil, 1984: 18).

Genel olarak ifade edildiğinde coğrafi keşifler, sömürgecilik, sanayi devrimi ve dünya savaşları sonrasında Batılı devletlerin nitelikli ve niteliksiz işgücü talebi artmıştır (Develi, 2017: 1348). Artan bu taleple beraber kitlesel göçler meydana gelmektedir. Tüm bunlarla beraber Türkiye'nin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik ve coğrafi şartlar göç hareketlerinin yaşanmasına neden olmaktadır. Özellikle son yıllarda görülen nitelikli iş gücü kaybı bulunmaktadır. Çalışmanın bundan sonraki bölümünde Türkiye'den dışarıya yapılan göçler nitelikli işgücü bağlamında değerlendirilecektir.

**Türkiye'den Yapılan Nitelikli İnsan Kaynağı Göçü:** Türkiye'den yapılan göçler ile ilgili son yüzyıl içinde Almanya'ya 1960'lı yıllarda yapılan göçler dikkat çekicidir. Bu çerçevede işçi göçü ile ilgili ilk anlaşma Türk Dışişleri Bakanlığı ile Svhweswig-Holstein Çalışma Bakanlığı arasında 1957 yılında imzalanmıştır. Bu anlaşmaları 1961 yılında Federal Almanya, 1964'de Avusturya, Hollanda ve Belçika, 1967'de Fransa ve 1968'de Avustralya ile yapılan anlaşmalar takip etmiştir (Yıldırımoglu, 2005). 1963-1966 yılları arasında İş Kurumu (İŞKUR) aracılığıyla 180.000 Türk göçmen işçi olarak gönderilmiştir. Bu göçmen işçi grubu nitelikli bir gruptu ve İstanbul, Ankara, İzmir gibi Türkiye'nin belli başlı şehirlerinde istihdam edilmiş olan vasıflı işçiler ve zanaatkârlardan oluşmaktaydı (Odabaşı ve Koraman, 2023: 76). İlerleyen zamanlarda vasıflı işgücü ile birlikte kırsal kesimden büyük kentlere

göçmüş olan işgücü de uluslararası göçlere yönelmiştir (Yıldırımoglu, 2005). Tablo 1'de 1964-1973 yılları arasında yurt dışına göç eden işçilerin kalifiye durumları yer almaktadır.

*Tablo 1. 1964-1973 Yılları Arasında Yurtdışına Giden İşçilerin Kalifiye Durumları*

Yıllar	Vasıflı	Vasıfsız
1964	24.468	41.748
1965	20.558	30.962
1966	8.918	25.492
1967	2.728	6.219
1968	12.086	31.118
1969	25.401	78.574
1970	35.010	94.565
1971	31.357	57.085
1972	28.743	56.486
1972	47.105	88.715
<b>Toplam</b>	<b>237.374</b>	<b>510.964</b>

*Kaynak: Gülsün (1974: 13)'den akt. Şahin Kütük, 2015: 619.*

1960'lı yıllarda Türklerin çalışmak için yurt dışına gitmek isteyişlerinin en önemli nedeni ülkede yaşanan ekonomik ortam ve işsizlik tehlikesi idi. Bununla beraber daha iyi yaşama koşullarına sahip olma ve yüksek ücret talebi nedenler arasındadır. Göçmen olarak yurt dışına gitmiş olan işgücü yıllarca Türkiye'ye büyük miktarda döviz göndermiş ve ödemeler dengesini sağlamada önemli rol üstlenmiştir (Demirbaş, 1989).

Türklerin yurtdışına gitme nedenleri ile birlikte gidilen Avrupa ülkelerinin göçleri kabul etmesinin arkasında yatan nedenler de önem arz etmektedir. Göçleri çekme nedeni olarak değerlendirilen bu unsurlar nüfusun yaşlanması, çalışacak işgücüne olan talep, yeniliklere ve rekabete uyum sağlama olarak özetlenebilmektedir. O zamandan günümüze uluslararası çalışabilecek, nitelikli; sağlık ve bakım, inşaat ve imalat sektörü ve bilişim teknolojileri başta olmak üzere teknik meslek alanlarında kalifiye işgücü açığı vardır ve giderek artmaktadır. Bu ihtiyaç her yıl ortalama 260.000 nitelikli işgücüne karşılık gelmektedir (Karaca ve Yurttaş, 2021: 1768-1769).

1980'lerden sonra Batı Avrupa göçmen politikaları nedeniyle göçmen alımları durdurulmuştur. Bu nedenle Türk işgücü Ürdün, Suudi Arabistan ve Libya gibi ülkelere yönelmiştir. 1990'lı yıllar itibarıyla Sovyetler Birliği'nden dağılan ülkelere nitelikli işgücü olmuştur. Tüm bu göçler beyin göçü

olarak ifade edilen nitelikli işgücü ile paralel gerçekleşmektedir. Buradan hareketle beyin göçü olgusu nitelikli insan gücünün kaybı bağlamında değerlendirildiğinde göç veren ülke için bir dezavantaja dönüşmektedir (Karataş ve Ayyıldız, 2021: 487).

Beyin göçü özellikle, gelişmekte olan ülkelerde dışa göç olarak gerçekleşmekte ve çok iyi eğitim almış bireylerin kaybı olarak değerlendirilmektedir. Eğitimli bireylerin daha iyi şartlarda yaşama isteği göçleri tetiklemektedir (Kahya, 2022: 821). Son yıllardaki beyin göçüne çok fazla sayıda sağlık çalışanın katıldığı görülmektedir ki bu bireyler oldukça zor eğitimlerden geçmektedir. Tablo 2’de yurt dışına gitme amaçlı sicil belgesi talep eden hekimlerin başvuru sayısı yer almaktadır.

*Tablo 2. Aylara ve Yıllara Göre Hekimlerin Sicil Belgesi için Başvuru Sayısı*

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ocak	3	13	12	11	20	42	34	102	81	90	197
Şubat	3	8	12	6	10	34	47	92	77	76	157
Mart	4	6	12	11	20	35	61	81	63	87	213
Nisan	4	11	7	9	8	26	37	72	36	76	214
Mayıs	3	4	7	10	17	34	76	94	33	83	161
Haziran	3	3	6	15	28	34	46	53	65	121	229
Temmuz	4	7	6	17	18	38	74	81	65	94	231
Ağustos	3	5	8	9	23	54	62	97	92	178	281
Eylül	9	9	12	19	25	62	85	81	113	162	
Ekim	6	4	36	16	24	31	91	102	110	144	
Kasım	10	11	-	13	30	50	115	89	100	135	
Aralık	7	9	-	14	22	42	74	103	96	159	
<b>TOPLAM</b>	<b>59</b>	<b>90</b>	<b>118</b>	<b>150</b>	<b>245</b>	<b>482</b>	<b>802</b>	<b>1047</b>	<b>931</b>	<b>1405</b>	

*Kaynak: Türk Tabipler Birliği (2022)’den akt. Aydan, 2023: 901*

Tablo 2’de yurt dışına gitmek için sicil belgesi alan hekimlerin sayısındaki çarpıcı değişim görülmektedir. Aynı şekilde diğer sağlık çalışanları da göç etmektedir. Aralık-Ağustos 2022 tarihleri arasında 8274 hemşire ile yapılan çalışma değerlendirildiğinde hemşirelerin %76,3’ü yurt dışına gitmek istemektedir. Bunların %18,7’i yurt dışı çalışma şartlarını sağlamak için girişimde bulunmuştur. %21,8’i bir dil kursuna bu amaçla gitmektedir. Yurt dışına gitme nedeni olarak %55,7’si ekonomik sorunlara, %25,8’i psikolojik ve fiziksel şiddete ve %48,9’u mesleki sorunlara dikkat çekmektedir (Türk Hemşireler Derneği, 2023).

1960’lı yıllarda özellikle çalışabilecek bir grubun sağlık muayenelerinden geçirilerek (Acar, 2022: 40) göç edebilmesine izin verilmiştir. Bu durum



tarımsal alanlar başta olmak üzere iyi bir performansla çalışacak bireylerin kaybı olarak değerlendirilebilir. Günümüz için bakıldığında sağlık çalışanları örneğinde olduğu gibi nitelikli bir işgücünün kitleler halinde yurt dışına gitmekte olduğu görülmektedir.

Fiziksel ya da zihinsel donanımlarıyla kalifiye işgücünün yurt dışına göçünü kolaylaştıran bazı etmenler vardır ki günümüz için bunlardan en önemlisi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler bağlamında sosyal medya etkileşimidir. 60'lı yıllarda Almanya'dan yazılanve Almanya şartlarından övgüyle söz etmekte olan bir mektubun etkileyebildiği kişi sayısı ve şimdiki WhatsApp gruplarından yapılan paylaşımların veya yüz binlerce seyredilen YouTube videolarının etkilediği insan sayısı oldukça farklıdır. Sosyal medya etkileşiminin göçleri tetikleyen çok önemli bir unsura dönüştüğü görülmektedir.

## 2. SOSYAL MEDYA ROLÜ

Günümüzde internet teknolojileri ve sosyal etkileşimler artmış ve sosyal dünyada yaygınlaşan bir olgu haline gelmiştir. Web 2.0, sosyal ağlar veya sosyal ağ siteleri olarak da bilinen bu kategori, yeni medya teknolojilerini kapsamaktadır. İşletme web siteleri, iş siteleri, internet çalışan profilleri ve sosyal medya formları, insan kaynakları yöneticilerinin ihtiyaçlarını karşılayan adaylara ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. İletişim teknolojileri insanların kendilerini ve yaşam tarzlarını etkilemektedir. Günümüzde artık her şey sosyal medya ile ilgili olup bu alandaki bazı uzmanlara göre, Facebook, YouTube gibi yeni medya platformları içindeki sosyal ağlara katılımda bulunmayanların, siber âlemin bir parçası olmadıklarını belirtmektedir (Şengöz ve Eroğlu, 2017: 506).

Örgüt içi ve örgüt dışı insan kaynakları yönetimi hedeflerine ulaşmak ancak kaliteli iletişim kanallarının kurulmasıyla gerçekleştirilebilir. Bunun için çeşitli iletişim araçları kullanılmaktadır. Sosyal ağlar en yenilerinden biridir. Yeni medya dünya çapında iletişimi, toplumu ve kültürü değiştiren en önemli faktörlerden biridir. İnternet teknolojisinin gelişmesiyle birlikte sosyal ağlar, hızlı bir şekilde hayatımıza giren ve popülaritesi her geçen gün artan, sürekli güncellenebilen ve çeşitli kullanıcılara açılabilen yeni bir çevrimiçi uygulama biçimidir. Dünyanın çeşitli yönlerinden ilgi gören konsept, iletişimden haberciliğe, halkla ilişkilerden ticarete kadar dünya çapında etkinliğini her alanda göstermektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojileri toplumsal yaşamın her alanına nüfuz etmekte, etkisi ve gelişimi giderek artmaktadır. Ek olarak bilgi iletişim teknolojileri herhangi bir durumun, olayın ya da olgunun kısa zamanda insanlar arasındaki

aktarımı, yayılımı ve etkileşim konusunda da kolaylıklar sağlamaktadır. Bu gelişmeler bilgi ve iletişim teknolojilerini her zamankinden daha ileri bir seviyeye taşımış, büyümesine ve popülerleşmesine yardımcı olmuştur. Bu bağlamda toplumsal yapılar hızla değişmekte ve bu değişimde yeni medya önemli bir rol oynamaktadır. Son dönemlerde hayatımızın önemli bir parçası haline gelen dijital iletişim ve yeni medya kavramlarının toplumsal hayata etkisi hemen hemen her yerde görülmektedir (Yalçın, 2023: 122-123).

Bu kavram, bilgisayar destekli medyada yaygınlaşmış ve 1980'li yıllarda popülerlik kazanmaya başlamıştır. Bireyler arasında gerçek zamanlı, iki yönlü iletişimi sağlayan dijital teknolojiyi ifade etmektedir. Etkileşimli ve katılımcı bir ortam sağlamayı amaçlayan yeni medya, bilgiyi üretmek, dağıtmak ve tüketmek için çeşitli araçlar kullanmaktadır. Bu araçların en önemlileri Facebook, Twitter, Instagram, Tik Tok gibi kullanıcıların bilgi paylaşımına olanak sağlayan sosyal medya platformlarıdır. Ayrıca kişi ve kuruluşlar YouTube ve Vimeo gibi araçları kullanarak video paylaşımı yapabilmektedir. Yeni medya olarak tanımlanan sosyal medya araçlarının kuruluş yılları incelendiğinde 2000'li yıllardan sonra insanların hayatına girdiği görülmektedir. Tablo 3.'te sosyal medya ağlarının gelişim süreci kronolojik olarak verilmiştir.

*Tablo 3. Sosyal Medya Ağlarının Gelişimi*

Kuruluş Yılı	Sosyal Ağ
2002	Linkedin
2003	My Space, Hi5
2004	Facebook
2005	YouTube
2006	Twitter
2007	Tumbir, Friendfeed
2008	Google, Buzz
2010	Diaspora
2011	Google+

Sosyal ağlar, sanal dünya, siber güvenlik gibi kavramların ortaya çıkması yeni medyayı mümkün kılmıştır. Bu yeni kavramlar toplumda hem kültürel hem de ekonomik açıdan köklü değişikliklere neden olmuştur. Yalnızca medya içeriğine dayalı Web 1.0, bireylerin yayın yaptığı Web 2.0 ve anlamın içerikle ifade edildiği Web 3.0 ile medyanın sistematik gelişimini de göstermektedir (Tosun, 2018:460). Sanal ortamda iki yönlü iletişime olanak sağlayan ve

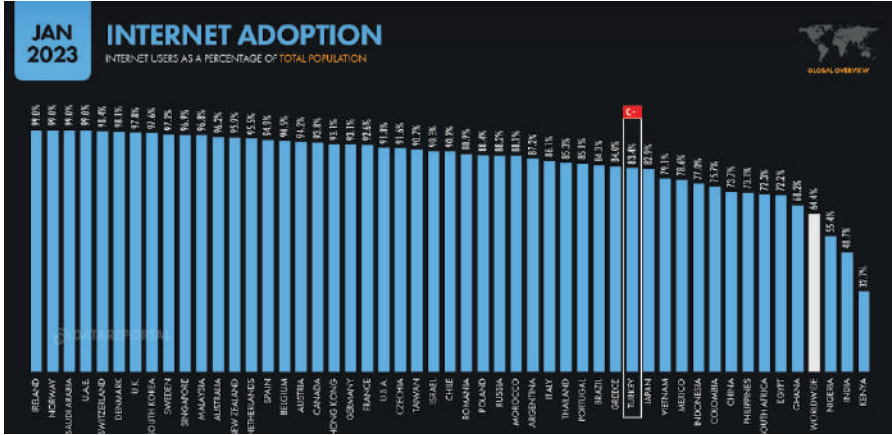
aynı zamanda tüketicilerin üretici olmasına da olanak sağlayan Web 2.0 uygulamaları arasında sosyal ağlar en önemlileridir (Tosun, 2018: 462) göre iyi bir sosyal medya programına sahip olmak için aşağıdaki hususların dikkate alınması gerekmektedir:

- Her sosyal medya platformunun kendine göre avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır.
- Her sosyal medya platformunun farklı bir kültürü ve kitleleri vardır.
- Aynı anda ne kadar çok platform aktif olursa, “hedef kullanıcı” sayısını artırma fırsatı da o kadar artmaktadır.
- Kullanılan iletişim yöntemleri ve diller, sosyal platformlara göre değişiklik gösterebilmektedir.

Vural ve Bat'ın (2010: 3353) ifadesine göre sosyal medya, çoklu etkileşime izin veren, çoklu kullanıcı işlevi sağlayan, kültürler arası iletişimi destekleyen, kitlesel yapı özelliği taşıyan sosyal ağlar olarak adlandırılan çift yönlü bir iletişim ortamıdır. Sosyal ağların gelişim serüveninde Web 1.0 teknolojisinden Web 2.0'a geçiş vardır. Sosyal ağlar, Web 2.0 teknolojilerini temel alarak etkileşime ve içerik alışverişine olanak sağlayan çevrimiçi uygulamalar olarak tanımlanmaktadır (Babür Tosun, 2020: 646). Sosyal ağlar kullanıcılara sanal ortamda bilgi edinebilecekleri, bilgiyi ifade edebilecekleri, duygu ve fikirleri yansıtabilecekleri, sanal ortam üzerinden içerik oluşturabilecekleri etkileşimli bir ortam sağlayan platform olması ile fark yaratmaktadır.

Sosyal ağlar, iş dünyasının birçok alanında kurumsal iletişim için gereklidir. Sosyal ağlar, kuruluşların müşterilerle etkileşime girmesine ve bilgi paylaşmasına olanak tanımaktadır. Sosyal medya araçlarının yönetim açısından devamlılığını sağlamak ve faaliyetlerin yönetim açısından zararlı durumlara dönüşmesini önlemek için örgüt yöneticilerinin sosyal medyayı etkin bir şekilde kullanmaları en doğru seçenek olacaktır (Şengöz ve Eroğlu, 2017: 504).

Dünya çapında internet kullananların sayısı 2023 yılı ile 5,16 milyara ulaşmıştır. Bu da bizlere dünya nüfusunun yaklaşık yüzde 64,4 ünün artık çevrim içi olduğunu göstermektedir. Yine aynı yıl dünya çapında sosyal medya kullananların sayısı ise 4,76 milyara ulaşmış bulunmaktadır. Bu sayı, toplam küresel nüfusun yüzde 60'ından biraz daha azına denk gelmektedir. Ülkelere göre internet kullanım oranına bakıldığında ise Türkiye yüzde 83,4 oranıyla dünyada 37. sırada yer almaktadır. Şekil 1.'de söz konusu oranlar açıkça görülmektedir.

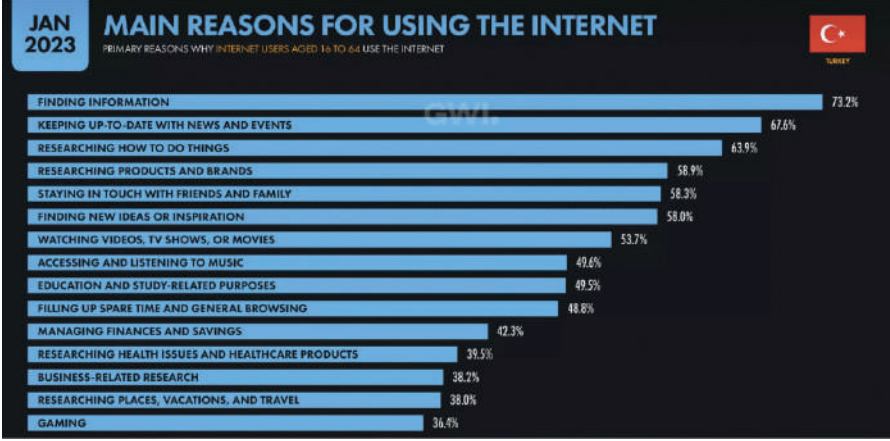


Şekil 1. Dünyanın İnternet Kullanma / Benimseme Oranları – Türkiye

Kaynak: Kara, 2024

Türkiye’de internet kullanımı olarak 15 neden belirtilmektedir. Şekil 2.’de yer alan We Are Social Dijital 2023 Raporu’nda da görüldüğü üzere internet kullanımının ana nedenleri ifade edilmektedir. We Are Social Dijital 2023 Raporu’nda Türkiye’de internet kullanımının yer aldığı 15 neden şu şekilde aktarılmaktadır:

- Bilgi bulmak (%73,2)
- Haber ve Etkinliklerden Haberdar Olmak (%67,6)
- Nasıl Yapılacağını Araştırmak (%63,9)
- Ürün ve Marka Araştırması Yapmak (%58,9)
- Arkadaşlar ve Aile ile İletişime Geçmek (%58,3)
- Yeni Fikirler veya İlham Bulma (%58,0)
- Videolar, TV Şovları veya Filmleri İzlemek (%53,7)
- Müziğe Erişim ve Dinleme (%49,6)
- Eğitim ve Öğrenimle İlgili Amaçlar (%49,5)
- Boş Zaman Doldurma ve Genel Tarama (%48,8)
- Finans ve Tasarruf Yönetimi (%42,3)
- Sağlık Sorunları ve Sağlık Ürünleri Araştırma (%39,5)
- İşle İlgili Araştırma (%38,2)
- Yerler, Tatil ve Seyahat Araştırma (%38)
- Oyun Oynama (%36,4)

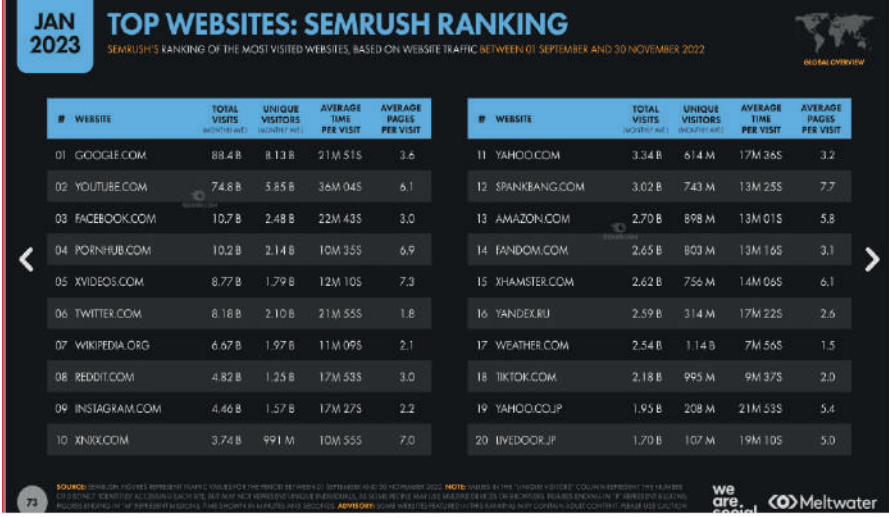


Şekil 2. Türkiye'de İnternet Kullanmanın Temel Nedenleri

Kaynak: Kara, 2024

Şekil 2.'de yer alan We Are Social Dijital 2023 Raporu'nda görüldüğü üzere, Türkiye'de internet teknolojilerinin kullanılmasının ana sebepleri arasında birinci sırada bilgi edinme başlığı yer almaktadır. Sonrasında haberdar olmak, neyin nasıl yapılacağını araştırmak, arkadaşlar ve aile ile iletişime geçmek, yeni fikirler ve ilham bulma, eğitim ve öğrenimle ilgili amaçlar gibi sebeplerle devam eden ve yüzde 38,2 oranında işle ilgili araştırma yapmak başlığı yer almaktadır. Bu bağlamda Türkiye'de internet kullanıcılarının, dijital teknolojileri insan kaynakları stratejilerine uygun bir biçimde kullandığını ifade etmek yanlış olmayacaktır. Bu sayede çalışanlar kendilerine uygun iş arama motivasyonları geliştirebildikleri, farklı iş ve işyerleri için bilgi edinebildikleri bir platform olarak yeni medyayı tercih edebilmektedir. Öte yandan elektronik insan kaynakları, sanal insan kaynakları kavramını oluşturacak şekilde iletişim platformlarını, ağ sistemlerini, iletişim bağlantılarını vb. içerecek şekilde gelişmiştir. Sanal insan kaynakları, insan kaynakları verimliliğini ve etkinliğini artırarak rekabet avantajı fırsatları yaratılmasını sağlamaktadır.

Sosyal medyanın kullanımı her geçen gün artarken aynı zamanda sosyal medyanın insan faaliyetlerinde kullanımı da artmaktadır. Nitelikli işgücü arayan insan kaynakları firmaları ve şirketler, işe alım için sosyal medyayı artık daha fazla kullanmaktadır.



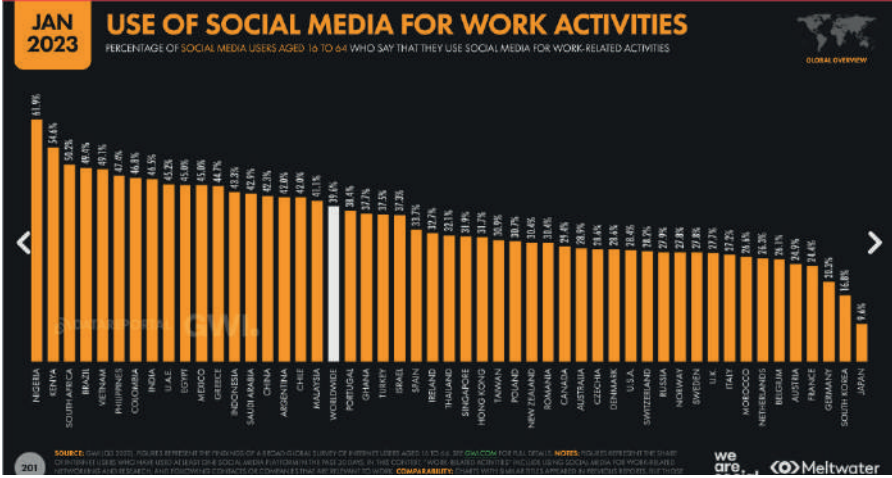
Şekil 3. Dünyada Sosyal Ağ Sitelerinde Top 10

Kaynak: Kara, 2024

Sosyal paylaşım siteleri her geçen gün daha geniş bir kitleye ulaşmakta ve etkileri her geçen gün artmaktadır. Bu ağlardan Google, Youtube ve Facebook, Şekil 3'te üye sayısı açısından öne çıkmaktadır. Bu ağların varlığı ve üyeliklerinin artması, bireyler arasında daha fazla bilginin paylaşılması anlamına gelmektedir. İnsan kaynakları stratejisi bağlamında bu iletişim kanallarının, yani yetkin çalışanların bilgi edinme ve bilgiyi paylaşma yeteneğinin artmasına yardımcı olmaktadır.

Şekil 4.'te yer alan We Are Social Dijital 2023 Raporu'nda görüldüğü üzere, Dünya'da iş amacıyla sosyal medya kullanımının sıralaması gösterilmektedir. İlk sırada yer alan Nijerya'yı sırasıyla Kenya, Güney Afrika, Brezilya, Vietnam, Filipinler, Kolombiya, Hindistan gibi ülkeler takip etmektedir ve yüzde 37,5 oranıyla bulunmaktadır. 2023 Raporu'nda görüldüğü gibi, Türkiye iş amacıyla sosyal medyayı kullanma oranı bağlamında dünya sıralamasında olan yeri ile dikkat çekmektedir. Geniş anlamda beyin göçü vasıflı işçilerin bir ülkeden diğerine hareketidir. Bu göçmenler sıklıkla gelişmekte olan ülkelere doğru hareket etmektedir. Nitelikli insan kaynağının kaybını ifade eden beyin göçü, öncelikle gelişmekte olan ülkeler olmak üzere dünya genelinde mühim bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Beyin göçünün en fazla bulunduğu ülkeler arasında Hindistan, Pakistan, Çin, Filipinler, Cezayir, Fas, Tunus, İran, Mısır, Nijerya ve Türkiye yer almaktadır (Sağbaş, 2009: 65).

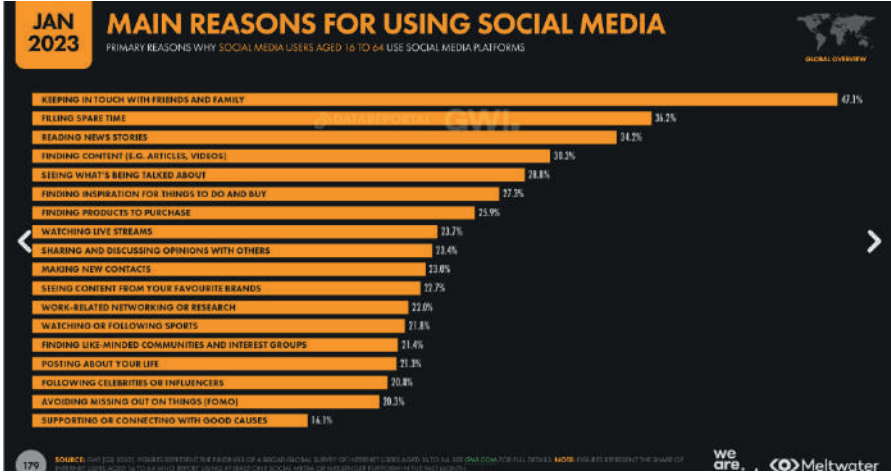
Dolayısıyla bu bilgilerden yola çıkarak Türkiye'de gerçekleşen yüzde 37,5 oranlık dilimin en büyük sebeplerinden birinin de kuşkusuz ülkede yaşanan beyin göçü hareketliliği ile açıklanabiliyor olmasıdır.



Şekil 4. Dünya'da Sosyal Medya Kullanımının Oranları

Kaynak: Kara, 2024

Yeni medyanın içinde yer alan sosyal medya Türkiye'de de yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu bağlamda ülke gündemine etki eden birçok konu ve başlık sosyal medya aracılığıyla gündeme gelmektedir. Facebook, Youtube, Google+, Instagram, LinkedIn, Twitter gibi sosyal medya ağları ülkemizde en çok tıklanan ve en çok zaman geçirilen internet sitelerini oluşturmaktadır. Şekil 5.'te de görüldüğü gibi dünyada sosyal medyayı kullanan kişilerin en çok arama yaptıkları nedenler arasında iş ve iş ilişkileri amaçlı sosyal medya kullanım oranı yüzde 22,0 ile bütün dikkatleri üzerine çekmeyi başarmıştır. Buradan çıkarılan sonuca göre insanlar sadece eğlenme, arkadaşlık ilişkileri ya da haber, bilgi alma amaçlı sosyal medyayı kullanmamaktadır. Bunun yanı sıra iş arama, network geliştirme gibi sebeplerle de sosyal medyayı kullanmaktadır. Bu durum Türkiye'de internet kullanıcılarının, dijital teknolojileri medyanın fonksiyonlarına uygun şekilde kullandığını göstermektedir.



*Şekil 5. Dünya'da İş Amacıyla Sosyal Medya Kullanım Oranları*

*Kaynak: Kara, 2024*

Yeni medya teknolojileri içinde sosyal ağlardan en çok kullanılanları ise LinkedIn, Facebook, Twitter, Webinar, Wiki, Youtube ve Intranet 2.0 olarak sıralanabilmektedir. Bu araçlar ve kullanım nedenleri aşağıda açıklanmaktadır.

### 2.1. LinkedIn

İş dünyasında insanların başkalarıyla iletişim kurmasını ve bilgi alışverişinde bulunmasını sağlamayı amaçlayan profesyonel bir sosyal medya ağı ve sosyal paylaşım platformudur (Wikipedia, 2024). Aralık 2002'de oluşturulan sayfa, işverenlerin iş ilanları yayınladığı ve iş arayanların bilgi yayınladığı profesyonel ağ oluşturmak için kullanılmaktadır. 2016 yılından bu yana tamamı Microsoft'a ait bir yan kuruluş olarak işletilmektedir. LinkedIn'in 2020 yılı itibarıyla 150 ülkede 706 milyon kayıtlı üyesi bulunmaktadır.

### 2.2. Facebook

Facebook, bireylerin diğer bireylerle konuşmasına ve bilgi alışverişinde bulunmasına olanak tanıyan bir sosyal ağ olarak 4 Şubat 2004'te Mark Zuckerberg tarafından kurulmuştur (Wikipedia, 2024). Dünyanın en çok ziyaret edilen sitelerinden biri olan Google Play Store'un 5 milyardan fazla kullanıcısı bulunmaktadır.

### 2.3. Twitter

Son trend araçlarından biri olan mikroblog, ortalama (140-200) karakter ile kullanıcıların güncel aktivitelerini ve düşüncelerini paylaşmalarına



olanak sağlayan bir araçtır (Akar, 2010: 55). Mikroblogda kullanıcılar, telefon ya da bilgisayarlarındaki mobil uygulama aracılığıyla diledikleri şekilde düşüncelerini paylaşabilmekte ve aynı hızda hayranlarından bilgi alabilmektedir.

#### **2.4. YouTube**

Kullanıcıların fotoğraf, video ve müzik gibi bilgileri paylaşmasına olanak tanıyan paylaşım sitesi, kolaylık ve etkileşim açısından sosyal ağların önemli ağlarından biridir. Diğer bir ifadeyle medya paylaşım ağı olarak geçen YouTube, her türlü resim, ses ve videoyu ulaşabilmeye, paylaşılmasına olanak sağlayan bir hizmettir. Diğer ağlar gibi bu siteler de içeriği kamuya açık hale getirebilmekte veya kullanıcının seçtiği kişilere erişimi kısıtlayabilmektedir (Akar, 2010: 92). Bu siteler, üyelik durumuna bakılmaksızın herkese multimedya içeriği sunmaktadır. Ayrıca üyelerine içerik gönderme fırsatı da sunmaktadır. Böylelikle, kişilerin kendi videolarını ve fotoğraflarını oluşturmasına ve paylaşmasına olanak tanımaktadır.

#### **2.5. Wikiler**

Wikiler için en çok kullanılan kavram dijital ansiklopedidir (Tosun, 2020: 648). Bu sistem, herhangi bir kullanıcının içerik eklemesine, silmesine veya değiştirmesine olanak tanıyan bir yapıya sahiptir. Bu, kullanıcıların bilgilerini paylaşmalarına olanak tanımaktadır. Vikipedi ise bu sistemin en ünlü örneğidir. Genellikle bilgiye dayalı bilgi paylaşımı yaparak bir tür veri tabanı yazmak ve oluşturmak için kullanılmaktadır. Wiki, iş birliğine dayalı içerik oluşturmaya yönelik bir sitedir. Kullanıcılar sitede bir konu başlığı açar ve o başlığa ilişkin bilgileri girerler. Bilgi girerken bilgi kaynaklarını dahil edebilir, açık başlık düzenleme sekmesini kullanarak da içeriği değiştirmek ya da eklemek mümkün olabilmektedir.

#### **2.6. Webinar**

Ağ, yani çevrimiçi toplantı, sanal sınıf, teknolojilerin ve iletişimin çeşitliliği nedeniyle kişi ve kurumların birbirleriyle iletişim kurmasını sağlayan çalışma ve etkileşim yollarından sadece biridir. Konferans, sunum, çalıştay, çevrimiçi konferans vb. olarak da tanımlanabilmektedir. İlk kez 1960'lı yıllarda kullanılmaya başlandığı söylenmektedir (Wikipedia, 2024).

#### **2.7. Intranet 2.0**

Intranetler, kurum çalışanlarına bilgiler ve esas olarak yönetim faaliyetleri, şirket politikası kararları, personel prosedürleri, teknik kılavuzlar, fiyat listeleri, programlar vb. ile ilgili belgelere erişim için uygun bir yol

sağlamaktadır. Bilgiyi barındıran kapalı bir sistemdir. Temel amaç, kurum içinde bilgi ve bilgi akışının paylaşılmasıdır (Wikipedia, 2024).

Tüm bunlarla ifade edilen sosyal ağları içeren yeni medya teknolojileri kitlesel iletişimi kolaylaştırmaktadır. Böylece sosya-ekonomik birçok unsurun değişimine neden olmaktadır.

### 3. SONUÇ

Bu çalışmada nitelikli işgücünün göç süreci ve bu süreci etkileyen sosyal medya etkileşimi ele alınmıştır. Teknolojideki gelişmeler nitelikli işgücü talebinin çok daha fazla olmasına neden olmaktadır. Vasati işgücü talebi ile nitelikli işgücü talebi arasındaki makas açılmaktadır. Nitelikli işgücü küreselleşmenin de etkisiyle dünyanın her yerinde çalışabilecek bir işgücüdür. Elbette ki onların bu donanımlara sahip olarak yetişmeleri kolay olmamaktadır. Nitelikli işgücü ülke içinde büyük bir maliyete katlanılarak yetişmektedir. Ancak gelişmekte olan ülkelerde bu grup işgücü arzu ettikleri yaşam standardını elde edememektedir. Böylece göç etmek zorunda kalmaktadır. Her ne donanıma sahip olursa olsun bir insanın doğup büyüdüğü yeri bırakarak başka bir yere çalışmak ve yaşamak için göç etmesi başlı başına psikolojik travma olabilmektedir. Öyle ki insanlar ilk etapta bunu göze alabilmektedir. Ülke için düşünüldüğünde de işgücünün kaybı birçok olumsuz sonucu beraberinde getirmektedir.

Göçü kolaylaştıran bazı unsurlar vardır ki sosyal medya etkileşimi bunlardan biridir. İletişim teknolojilerindeki gelişmelere bağlı olarak sosyal medya uygulamaları her geçen gün daha fazla insanın etkileşime geçmesine neden olmaktadır. Göçle beraber gidilen ülke şartlarını içeren bilgilere kısa bir zamanda çok fazla kişinin erişmesiyle diğer gitmek isteyenler tetiklenmektedir. Buradan hareketle yetişmiş insan gücünü ülke sınırları içinde tutmak giderek zorlaşmaktadır. Bunu önleyecek tedbirlerin alınması önem arz etmektedir. Nitelikli işgücü diğer nitelikli işgücünü yetiştirmektedir. Bu grubun göç ile kaybı bir kartopu gibi büyüyerek ülkelerin geleceği için bir risk unsuru olmaktadır. Onun için yetişmiş insan gücünün güvenliğini ve iş doyumunu sağlayacak tüm tedbirlerin ele alınması ve iyileştirilmesi önem arz etmektedir.

Göç eden işgücünün farklı ülkelerden gelen işgücü ile ikame edilmesi probleme çözüm olarak sunulabilmektedir. Özellikle hizmet sektöründeki çalışanlar yapmış oldukları faaliyetleri belirli donanımlarla gerçekleştirmektedir. Bu donanımlar çocukluktan başlayarak bir kültür içinde alınmış olan ve çevresel faktörlerle alınmış olan kazanımların sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Kendi kültürünüzle yetişmiş bir bireyin vermiş olduğu

nitelikli hizmete paha biçilemez. Öyle ki mesai mevhumu gözetilmeksizin sadece empati yapılarak bile faaliyetler gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. O yüzden nitelikli yetişmiş işgününün ülke içinde tutulması ayrıca önemlidir.

## Kaynakça

- Akar, E. (2010). *Sosyal medya pazarlaması: Sosyal web’de pazarlama stratejileri*. Ankara: Eflatun Basım.
- Acar, E. (2023). 1960-1965 döneminde Türkiye’den Almanya’ya işçi göçleri. *Troyacademy*, 8(1), 38-69.
- Aydan, S. (2023). Hekim göçü açısından Türkiye’nin çalışma koşullarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 26(3), 895-920.
- Berkaş, S. ve Oraklıbel, R. D. (2021). Sanayi Devrimi ile gelen değişim: İş bölümü ve yabancılaşma. *Atlas Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(6), ISSN 2602 – 4128.
- Delibaş, H. (2020). Transatlantik köle ticaretine dair bir analiz (Gorée ve Saint Louis köle ticareti). *AHBV Akdeniz Havzası ve Afrika Medeniyetleri Dergisi*, 2(1),32-42.
- Demirbaş, T. (1989). *Federal Almanya’ya Türk işçi ve bunun yarattığı sorunlar*. Erişim Tarihi: 6.05.2024, <https://hukuk.deu.edu.tr/wp-content/uploads/2020/01/timur-demirbas.pdf>.
- Develi, E. S. (2017). 21. yüzyılda göç olgusu: Uluslararası göç teorilerinin ekonomi politikası. *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22, Göç Özel Sayısı, 1343-1353.
- Gerbeau, Y. M. (2017). *Mass migrations across the world-system’s history. E-International Relations*. Erişim Tarihi: 30.04.2024, <https://www.e-ir.info/2017/08/01/mass-migrations-across-the-world-systems-history/>.
- Hayran, O. (2023). *Sağlık alanında beyin göçü ve yönetişimi. Dosya: Beyin Göçü*. Erişim Tarihi: 14.05.2024, [https://www.medipol.edu.tr/sites/default/files/document/SD\\_063\\_Online-48-51.pdf](https://www.medipol.edu.tr/sites/default/files/document/SD_063_Online-48-51.pdf)
- Kahya, Y. (2022). Göçün değişen yüzü: Fiziksel emek göçünden beyin göçüne. *Motif Akademi Halkbilimi Dergisi*, 15(39), 819-833.
- Kara, O. (2024). *We are social digital 2024 global raporu yayımlandı*. Erişim Tarihi: 01.05.2024, <https://omgiletisim.com/we-are-social-dijital-2023-global-ve-turkiye-raporu-yayinlandi/>.
- Kara, O. (2024). *We are social digital 2024 global raporu yayımlandı*. Erişim Tarihi: 03.05.2024, <https://omgiletisim.com/we-are-social-dijital-2023-global-ve-turkiye-raporu-yayinlandi/>.
- Karaca, İ. ve Yurttaş, S. (2021). Alman nitelikli işçi gücü göçü yasası çerçevesinde sağlık çalışanlarının Almanya’ya göç edebilme motivasyon ve potansiyelleri. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 1760-1788.
- Karataş, K. ve Ayyıldız, A. A. (2021). Bugünün Türkiye’inde göç gerçeği: Küresel hareketliliğin neresindeyiz?. *İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 473-500.
- Mc Neil, W. H. (2007). *Dünya tarihi*, Alaaddin Şenel, (Çev.), Ankara: İmge Kitabevi.

- Odabaşı, S. ve Karaman N. (2023). Türkiye`den yurtdışına göçün sosyo-ekonomik nedenleri. *İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(11) 75-90.
- Tataru, G.F. (2019). Migration—an overview on terminology, causes and effects. *Logos Universality Mentality Education Novelty: Law*, 7(2), 10-29.
- Toney, M. B. ve Bailey, A. K. (2014). Migration, an overview. A. C. Micholas (Ed.), *Encyclopedia of quality of life andwell-being research*. Springer, Dordrecht.
- Sağbaşı, S. M. (2009). *Beyin göçünün ekonomik ve sosyal etkileri: Türkiye örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin Kütük, B. (2015). Türkiye'den Batı Avrupa'ya işçi göçünün sosyolojik çalışmalara yansımaları. *Sosyoloji Konferansları*, No: 52 (2015-2) / 609-654.
- Şengöz, A. ve Eroğlu, E. (2017). Örgütlerde sosyal medya kullanımı: sosyal medya algıları, amaçları ve kullanım alışkanlıkları. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(1), 503-524.
- Tosun, N. B. (2018). *Reklam yönetimi*. 1. Baskı. İstanbul: Beta.
- Tosun, N. B. (2020). *Marka yönetimi*. Güncellenmiş 4. Baskı. İstanbul: Beta.
- Türk Hemşireler Derneği (2023). Hemşire göç eğilim çalışması raporu. Ankara.
- United Nations (2016). Defining and measuring circularmigration. United Nations Economic Commission for Europe, New York and Geneva.
- Urgan, S. (2021). İşyeri mutluluğu ve transhümanizm. Ş. Sevim, C. Duran ve S. Budak (Editörler), *Örgütsel mutluluk* (ss. 92-108), Konya: Eğitim.
- Vural, Z. B. ve Bat, M. (2010). Yeni bir iletişim ortamı olarak sosyal medya: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi'ne yönelik bir araştırma. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 20(5), 3348-3382.
- Wikipedia (2024). *LinkedIn kavramı*. Erişim Tarihi: 01.05.2024, <https://tr.wikipedia.org/wiki/LinkedIn>.
- Wikipedia (2024). *Facebook kavramı*. Erişim Tarihi: 01.05.2024, <https://tr.wikipedia.org/wiki/Facebook>.
- Wikipedia (2024). *Webinar kavramı*. Erişim Tarihi: 01.05.2024, <https://tr.wikipedia.org/wiki/Webinar>.
- Wikipedia (2024). *Intranet kavramı*. Erişim Tarihi: 01.05.2024, <https://tr.wikipedia.org/wiki/Intranet>.
- Yalçın, S. (2023). Yeni medya ve kurumsal itibar yönetimi. E. B. Aydın (Ed.), *Yeni medya ve halkla ilişkiler-kavramsal çerçeve ve uygulama örnekleriyle* (ss.121-142), 1. Baskı. Ankara: Nobel.
- Yıldırımoglu, H. (2005). Uluslararası emek göçü "Almanya'ya Türk emek göçü". *Kamu-İş*, 8(1).

## Rekreasyon İşletmelerinde Stratejik Yönetim: Genel Bir Değerlendirme

Burcu Akdeniz<sup>1</sup>

### Özet

Teknolojik gelişmeler ve ekonomik koşulların değişmesi bireylerin boş zamanlarını artırmaktadır. Değişen sosyal hayat ve kültürel normlar ise toplumun her kesiminden insanların bu zamanı kişisel ilgilerine göre verimli bir şekilde değerlendirme ihtiyacına neden olmaktadır. Rekreasyon insanların çalışmak ve zorunlu ihtiyaçlarını karşılamaktan arta kalan zamanda gönüllü olarak katıldıkları aktif veya pasif faaliyetlerin tümünü ifade etmektedir. Genç, yaşlı, çocuk, engelli toplumun her kesiminden bireylerin kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanması ve hayattan zevk almaları için hem kamu kurumları hem de özel sektör işletmelerinin çeşitli alternatifler sunarak topluma hizmet etmeleri mümkündür. Rekreatif işletmelerin varlığı ekonomiye katkısının yanı sıra toplumsal hayatı geliştirmeleri, bireylerin sosyalleşme ihtiyacını karşılamaları ve hem beden hem de ruh sağlıklarına katkıları nedeniyle de son derece gereklidir. Tüm özel sektör işletmelerinin olduğu gibi rekreasyon işletmelerinin de uzun vadeli sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı sağlamak amacıyla stratejik yönetim uygulamalarından faydalanmaları mümkündür. İnovasyon ve girişimcilik açısından son derece geniş seçenekler sunan ve çoğunlukla rekabetin üst düzeyde olduğu bu sektörde işletmelerin güçlü temel yetenekler üzerine kurulması, ürünlerinin taklit edilmemesi açısından patent ve ticari hakların hukuki açıdan korunması konularında bilinçli davranması, sosyal becerileri kuvvetli, eğitilmiş ve yetenekli personel çalıştırarak bu kişileri elde tutmaya yarayacak insan kaynakları yönetimi stratejileri uygulaması önerilmektedir. Sosyo-ekonomik değişikliklere karşı hassas, yenilik, gelişim ve yaratıcı fikirlere açık böylesi bir iş alanında etkili bir stratejik yönetim yaklaşımı karlı işletmeler için bir ön koşuldur. Bu bölümde stratejik yönetim bağlamında kısıtlı bir şekilde ele alınmış olan rekreatif işletmelere değinilecek, daha ayrıntılı şekilde ele alınması gereken bu konuya sektörden örnekler ile genel bir giriş yapılacaktır.

1 Dr. Öğr. Üyesi. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Tavşanlı Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Rekreasyon Yönetimi Bölümü, burcu.akdeniz@dpu.edu.tr, Orcid Id: 0000-0002-3547-8069

## GİRİŞ

Sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler toplumsal hayatı ve iş hayatının dinamiklerini değiştirmektedir. Teknolojinin sağladığı imkanlar bireylerin çalışma sürelerini azaltarak boş zamanlarını artırmaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde bireylerin hayatın sadece çalışmaktan ibaret olmadığı, kendini gerçekleştirmek ve ilgi alanlarına göre hoşça vakit geçirmenin önemine dair farkındalıklarının üst düzeyde olduğu bilinmektedir. Bu koşullar altında bireyler rekreatif faaliyetlere daha fazla ilgi duymakta böylece rekreasyon işletmelerinin ekonomideki yeri giderek daha da önemli hale gelmektedir. Bu işletmelerin faaliyet ve etkinliklerini artırmaları ve rekabet avantajı sağlamaları ise başarılı bir stratejik yönetim ile mümkün olacaktır. Aynı zamanda devlet organlarının da çevrenin korunması, tüm vatandaşların rekreatif imkanlara kavuşturulması ve sürdürülebilirlik amacı ile yürüttüğü bir takım stratejik yönetim faaliyetleri mevcuttur. Bu bölümde stratejik yönetimin bu görece az çalışılmış alana uygulanmasına dair temel bilgiler derlenerek gelecekte yürütülecek faydalı araştırmalara ilham verilmesi amaçlanmaktadır. Öncelikle rekreasyon kavramı ve toplumsal hayattaki önemi tartışılacak, rekreasyon işletmeleri tanıtılacak, ardından stratejik yönetim kavramı ile ilgili kısa bilgi verilerek bu işletmeler açısından önemi vurgulanacak ve uygulanmasına dair örnekler sunulacaktır.

### 1. Rekreasyon Kavramı ve Toplumsal Hayattaki Yeri

Türkmen vd. (2013) rekreasyon kavramını bireylerin çalışmak ve zorunlu ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla geçirdikleri zamanın dışında kalan serbest zamanlarında, gönüllü katılımlarıyla kendilerini gerçekleştirmek ve günlük yaşamın sorunlarından uzaklaşmak için yaptıkları çeşitli faaliyetler olarak tanımlamaktadır. Kişilerin bireysel yahut grup halinde gerek aktif gerekse pasif bir şekilde katıldıkları, herhangi bir ödül ya da karlılık kaygısı olmadan, zorunlu gündelik işler dışında hoşça vakit geçirmek ayrıca boş zamanlarını değerlendirmek adına yerine getirdikleri ve onlara fiziksel, ruhsal yahut entelektüel yenilenme ile gelişme fırsatı sunan tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Bu sayede insanlar rahatlatma, mutlu olma, kendini geliştirme ve hayata katılma imkânı bulmaktadır (Gül, 2022).

Günümüzde modern yaşam insanları serbest zamanlarında her zamanki sorumluluklarından uzaklaşmak, gezmek, yeni yerler görmek, hobi faaliyetleri gerçekleştirmek, sosyalleşmek, hava değişimi yaşamak, yeni deneyimler ile hayatlarına renk katmak gibi nedenlerle çeşitli faaliyetlere katılmaya teşvik etmektedir. Bu faaliyetler, sınıfsal toplum yapısıyla da bağlantılı olarak çeşitli rekreasyon seçeneklerini ortaya çıkarmaktadır (Karaküçük, 2008).

Özellikle gelişmiş ülkelerde yaşayan bireyler; mutluluk düzeylerini, verimliliklerini artırabilmek ve sağlıklı olabilmek için farklı rekreatif aktivitelere yönlendirilmektedirler. İngiltere, Türkiye ve Amerika ülkelerinde rekreatif aktiviteler arasında yer alan TV izleme oranı oldukça yüksektir. Ancak Avustralya ve Almanya gibi ülkelerde ise daha çok sportif ve açık hava rekreatif faaliyetlerine katılım söz konusudur. Bireyler bilinçli veya bilinçsiz olarak çeşitli rekreatif faaliyetlere katılmaktadır (Gözen, 2019; Eban, 2022).

Son yıllarda teknoloji dünyasında ortaya çıkan gelişmeler bireylerin iş saatlerini ve zorunlu faaliyetlere ayırmaları gereken vakti giderek azaltmaktadır. Bu durum bireylerin kendileri için ayırabilecekleri boş zamanı artırmaktadır. Boş zamanın kullanımı ise rekreasyon aktiviteleriyle ilişkilendirilmektedir (Tütüncü, Akgündüz ve Yeşilyurt, 2019). Bu değişime toplumun demografik yapısı ve değer yargılarındaki evrimleşme de eklendiğinde sadece rekreasyon faaliyetlerinin değil, işletmelerinin de sürekli değişim halinde olması olağandır. Başka bir ifadeyle toplum değiştikçe rekreasyon işletmelerinin sundukları hizmetler de değişmek durumundadır (Karlis, 1995).

Rekreatif faaliyetler ilk bakışta algılandığı gibi turizm sektörü ile sınırlı olmayıp toplumun sadece belirli bir gelir düzeyine sahip kesimine de hitap etmemektedir. Genç, yaşlı, çocuk, engelli tüm bireylerin kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının karşılanması ve hayattan zevk almaları için hem kamu kurumları hem de özel sektör işletmelerinin çeşitli alternatifler sunarak topluma hizmet etmeleri mümkündür.

## 2. Rekreasyon İşletmeleri

Rekreatif faaliyetler gerek kapalı gerekse açık alanlarda gerçekleştirilebilmektedir. Suda, karada ve havada bireylerin doğa ile bütünleşmelerini sağlayan faaliyetler açık alan rekreasyonu kapsamında değerlendirilmektedir (Büyük ve Kömürcü Sarıbaş, 2021). Futbol, koşu, tenis, trekking ve voleybol gibi faaliyetler açık alanda yapılan rekreatif faaliyetlere örnek olarak sayılabilir (Göker ve Ünlüöner, 2019). Ayrıca panayırklar, şenlikler, festivaller ve törenler gibi yılın belirli zamanlarında düzenlenen kültürel/geleneksel kutlamalar açık ve kapalı alan rekreasyon faaliyetlerine örnek teşkil etmektedir. Bu faaliyetlerin insan psikolojisi ve sağlığı üzerinde önemli etkilerinin yanı sıra yerel ekonomi ve turizm sektörüne de önemli katkıları bulunmaktadır (Eban, 2022; Büyük ve Kömürcü Sarıbaş, 2021).

Açık alan rekreatif faaliyetleri doğal çevrede gerçekleştirilen yürüyüş, kano, kürek çekme, sörf, dalgalılık, yamaç paraşütü, olta balıkçılığı, dağ bisikleti, kır koşusu (oryantering) ve doğada yüzme gibi etkinlikler olup hazır sahalar ve pistlerde gerçekleştirilen golf, futbol, engelli binicilik gibi faaliyetler ile dört



tekerlekli kırsal gezi araçları (ATV) gezileri ise genellikle özel işletmelerin sunduğu hizmetler arasında yer almaktadır (Government of Ireland, 2023; Longford County Council (Ireland), 2024). Özellikle kamu arazileri ve ulusal parklarda gerçekleştirilen birçok faaliyeti özel işletmeler organize edebileceği gibi kamusal oluşumların ve sivil toplulukların düzenlemesi ve bireysel inisiyatifle gerçekleştirilmesi son derece yaygındır. Bu alandaki stratejik planlama faaliyetleri ise ağırlıklı olarak ilgili kamu organlarınınca yürütülmektedir.

Kapalı alanlarda gerçekleştirilen rekreasyonel faaliyetlere örnek olarak yetişkinler, çocuklar ve gençlere yönelik özel ilgi ve sosyal kulüp faaliyetleri, sergi, sanat galerisi, defile, kongre, toplantı, fuar, kutlama vb. organizasyonlar, spor salonu üyeliği, jimnastik, yoga gibi kapalı alanlarda gerçekleştirilen sportif aktiviteler, sauna, hamam, kaplıca gibi sağlıklı yaşam aktiviteleri, el sanatları, resim, ahşap boyama gibi kişisel gelişim amaçlı kurslar, kâğıt/masa/kutu oyunları, mobil/bilgisayar/konsol oyunları, televizyon izleme, radyo-müzik dinleme, kitap okuma, el işleri, ailece yapılan faaliyetler gibi ev içi aktiviteleri, özel günler, kutlamalar, ve eğlence sektöründeki gece kulüpleri ve benzeri mekanlarda düzenlenen etkinlikler gösterilebilir (Çavuşoğlu, 2021).

Özetle, toplumun rekreatif faaliyetlere yönelik ihtiyaçlarını karşılayacak rekreasyon alanları ve aktivitelerinin üç tip organizasyon tarafından sağlandığı söylenebilir. Bunlar yerel yönetimler ve merkezi yönetim tarafından yürütülen kamu organizasyonları, özel sektör organizasyonları ve kâr amacı gütmeyen ya da sivil toplum organizasyonlarıdır.

Bu organizasyonlara örnekler vermek gerekirse:

1. Kamu organizasyonları: Yerel yönetimlerin kendi bünyelerinde veya özel sektör iş birliği ile işlettiği rekreasyon merkezleri ve yüzme havuzları, kütüphaneler, sanat merkezleri, parklar ve bahçeler, müzeler vb.

2. Özel sektör organizasyonları: Restoran ve kafeler, sinemalar, müzikli eğlence mekanları, spor salonları ve tesisleri vb.

3. Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar: gençlik organizasyonları, özel ilgi alanlarına dair dernekler, toplumun dezavantajlı kesimlerinin yararlanması için organize edilen etkinlikler ve spor kulüpleri vb. sayılabilir.

Görüldüğü üzere rekreatif organizasyonlar özel sektör ve kamu sektöründe geniş bir yelpazeye sahiptir. Bu durumda stratejik planlama da iki farklı yönde gelişmek durumundadır: özel sektör işletmeleri tarafından oluşturulan ve rekabet avantajı ile işletmenin uzun vadeli kârlılığını hedefleyen stratejik planlar ile devlet organlarınınca yürütülen kâr amacı ve rekabetten ziyade çevrenin korunması, toplumun her kesiminden vatandaşların ihtiyaçlarının

karşılanması ve sürdürülebilirliğin sağlanması amacıyla oluşturulan stratejik planlar. Bu stratejik planlara dair örnekler aşağıda tartışılacaktır.

### 3. Strateji Kavramı ve Stratejik Yönetim

Drucker'a (1954) göre strateji, eldeki kaynakların neler olduğu ve ne olması gerektiğinin ortaya konduğu mevcut durumun analiz edilmesi ve gerekliyse değişikliğe gidilmesidir (Tokgöz, 2020). Shivers ve Halper (2012) doğru bir şekilde takip edildiği takdirde örgütün etkililiğini garanti altına alan bir plan olarak tanımlamışlardır. Minzberg (1987) ise bu fazlasıyla sınırlı tanımın ötesine geçmiş, stratejinin örgüt tarafından izlenmesi gereken faaliyetler dizgesinin stratejik "plan" ile ortaya konabileceğini ama stratejinin aynı zamanda piyasadaki bir rakibe karşı galip gelmeye yarayacak belli bir manevra yani "taktik/manevra"; eylemler akışını ifade eden bir "örüntü/model", örgütü dış çevre koşullarında konumlandırılan bir "pozisyon/konum", aynı zamanda örgütlerin da dünyayı algılamalarında kullandıkları kökleşmiş bir "bakış açısı" olduğunu belirtmiştir (Barutçugil, 2013). Porter (1996/2011) ise "özgün olmak" temeli üzerine kurulu rekabet stratejisi kavramını geliştirmiş, farklı olmanın eşsiz değer karması sunmak için örgütün kendine özgü bir konum ve eylemler bütününe planlı ve bilinçli bir şekilde seçmesi anlamına geldiğini ifade etmiştir.

Stratejik yönetimi "organizasyonun uzun dönemli yapısı ve faaliyetlerini belirleyen kararlar ve yönetim süreçleri" şeklinde tanımlayan Barutçugil (2013: 22) bu kavramın sekiz boyutu olduğunu ifade etmektedir. Bu boyutlar yönetim süreçleri, yönetim kararları, zaman ölçekleri, örgüt yapısı, örgütün faaliyetleri, stratejik liderlik, çevresel uyum ve rekabetçi üstünlüktür.

Stratejik planlar işletmelerde üst yönetim tarafından işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet ortamında başarıyı yakalayabilmesi amacıyla belirlenen ve örgütün stratejik hedeflerine nasıl ulaşacağını öngördüğü planlardır (Mirze, 2010). Stratejik kelimesinin kullanılması bu planların örgütün yaşamsal amaçlarını içermesi ve bu amaçlara nasıl ulaşılacağını belirlemesinden kaynaklanmaktadır. Stratejik amaç ifadesi ise işletmenin gelecekte ulaşmak istediği noktayı işaret etmektedir ve uzun vadede örgütü derinden etkileyecek çoğu zaman yaşamsal önem taşıyan amaçlarını belirtmek için kullanılmaktadır (Mirze, 2014).

David (2013) stratejik yönetim sürecini şu aşamalarda incelemektedir:

1. Örgütün misyon ve vizyonunun belirlenmesi,
2. Dış çevre analizi ve iç çevre analizi,
3. Uzun dönemli amaçların belirlenmesi,

4. Stratejilerin oluşturulması, değerlendirilmesi ve seçimi,
5. Seçilen strateji(ler)in uygulanması,
6. Uygulama sürecinin değerlendirilmesi ve başarısının ölçülmesi.

Bu aşamalar günümüzde özel sektör ve kamuda faaliyetlerini sürdüren hemen hemen tüm örgütlere uygulanabilecek kapsamlı bir süreci ifade etmekle birlikte her bir örgütün sektörü, faaliyet alanı ve mevcut koşulları dahilinde birtakım değişikliklere gitmesi de mümkündür.

#### **4. Rekreatif Örgütler Açısından Stratejik Planlama ve Yönetim Süreci**

Diğer sektörlerde olduğu gibi turizm ve rekreasyon işletmeleri için de stratejik planlama değişim gerçekleşmeden önce yönetim kararlarının analizi ve teşhis edilmesine olanak sağladığı için bu işletmelerin yöneticileri açısından kullanışlı bir araçtır. Karlis (1995) özel sektör rekreasyon işletmelerinin uygulaması için altı aşamadan meydana gelen bir stratejik planlama süreci önermektedir. Bu aşamalar:

1. Toplumun rekreasyona dair eğilimleri ve değerlerinin anlaşılması,
2. Rekreatif örgütün mevcut koşullarının anlaşılması
3. Rekreasyon probleminin teşhis edilmesi
4. Rekreasyon kaynaklarının analizi,
5. Stratejik planlama alternatiflerinin belirlenmesi,
6. Stratejik rekreasyon alternatifleri arasından seçim yapılması.

Rekreatif hizmetlerin günlük trendler ve ekonomik koşullardan son derece hızlı etkilenebilir olmaları nedeniyle Karlis (1995) süreci toplumun değerleri ve beklentilerinin analizi ile başlatmaktadır. Rekreatif faaliyetlerin zorunlu ihtiyaç olarak görülmediği ve ekonomik anlamda imkansızlıklar nedeniyle mecbur kalındığında bireylerin vazgeçebileceği düşünüldüğünde bu aşama oldukça yerinde bir başlangıçtır. Başka bir ifadeyle toplumsal değişimleri yakından takip etmek ve kısa sürede uyum sağlamasını mümkün kılacak stratejik yaklaşımlar benimsemek rekreasyon işletmeleri için kaçınılmazdır.

Örneğin sinema salonlarında film izlemek ülkemizde 1990'lı ve 2000'li yıllarda sıkça tercih edilen bir boş zaman faaliyeti iken televizyon cihazlarının görüntü ve ses kalitelerindeki artış ve internete erişim hızı ve kolaylığının iyileşmesi gibi teknolojik gelişmelere ücretli yayın platformlarının yaygınlaşması da eklendiğinde bu konudaki tüketici talepleri 2010'lu yıllar itibarı ile yeniden şekillenmiştir. Ücretli yayın platformları dönemi ülkemizde

1990'lı yıllarda yerel girişimler olan “Cine 5” ve 2000'li yıllarda “Digitürk” ile ortaya çıkmış olsa da 2016 yılı itibarı ile uluslararası bir işletme olan “Netflix” yayınlarının Türkiye piyasasına girişi sonrası üyelik başlatma sürecinin kolaylığı ve ücretlerin makul oluşu gibi nedenlerin yanısıra içeriğin çeşitliliği sayesinde televizyon izleme alışkanlıkları ülkemizde ciddi anlamda değişmiştir. Bütün bu olumlu gelişmelerin üstüne 2019 yılında patlak veren ve çok uzun süre insanların evde kalmamalarını ayrıca kalabalık ortamlardan kaçınmalarını gerektiren Covid 19 Pandemisi eklendiğinde toplum ciddi anlamda sinema salonlarından ziyade evlerindeki televizyon ve bilgisayar gibi cihazlar ile boş zamanlarını değerlendirmeye yönelmiştir.

Teknolojinin de etkisi ile şekillenen toplumsal hayattaki bu köklü değişimler sadece sinema salonu işletmecilerini değil aynı zamanda film ve dizi yapımcılarını da stratejik planlarını gözden geçirmek durumunda bırakmıştır. Son yıllarda sinema salonlarında vizyona giren eserlerin pek çoğu bir süre sonra başta “Netflix” olmak üzere “Amazon Prime”, “Disney” gibi bir platformda piyasaya sunulduğu görülmektedir. Hatta bazı yapımcılar filmlerini sinema salonlarında değil doğrudan doğruya bu platformlarda izleyici ile buluşturmayı tercih etmeye başlamıştır.

Torkildsen (2012) ise rekreasyonel planlamanın dinamik ve duruma göre değişebilen bir süreç olduğunu ve birbirini tamamlayan on aşamadan oluştuğunu ifade etmektedir. Bu aşamalar:

1. Amaçların, hedeflerin ve politikaların belirlenmesi,
2. Uygun faaliyetlerin ve hizmetlerin değerlendirilmesi,
3. Kapsamın değerlendirilmesi,
4. Potansiyel talebin değerlendirilmesi,
5. Arz ve talep ilişkisinde eksiklikler ve fazlalıkların belirlenmesi,
6. Kaynakların belirlenmesi ve değerlendirilmesi,
7. Tedarik, satın almalar, personel seçimi, kaynak yönetimi ve benzeri konularda tercih edilecek yönetim yaklaşımlarının belirlenmesi,
8. Strateji(ler)in geliştirilmesi,
9. Yürütülecek faaliyetlerin planlanması,
10. Gözlemlene ve değerlendirme.

Rekreasyon hizmetleri ve ilgili örgütlerin stratejik yönetim süreçlerinde çeşitli stratejik analiz yöntemleri kullanılabilir. Bunların en sık

uygulanan örnekleri ise açık alan rekreasyonunun planlanması amacıyla ve sıklıkla turizm faaliyetleri ile beraber ele alınarak kullanılmaktadır.

#### **4.1. Turistik Bölgelerde Kurulacak Rekreatif İşletmeler için Stratejik Yaklaşım**

Turistik bölgelerde kurulacak işletmelerin kuruluş yeri seçimi stratejik açıdan önem arz etmektedir. En doğru yerde işletmenin kurulması talebin yüksek olması ve işletmenin hızlı bir şekilde piyasadaki yerini pekiştirebilmesini sağlayacaktır. En doğru kuruluş yerinin seçilmesi amacıyla birtakım araştırmalar ve analizler yapılmaktadır.

Kuruluş yeri işletmenin gelirlerini etkileyen en önemli unsurların başında gelmektedir. İşletmenin yerinin değiştirilmesi maliyetli olacağından kuruluş yeri ayrıntılı incelemeler sonrası kapsamlı ve karşılaştırmalı analizler sonucunda, kritik faktörler değerlendirilerek belirlenmelidir. Tutar (2019) temel olarak üç aşama belirtmektedir. Birinci aşama işletme yeri seçiminde esas olacak kriterlerin belirlenmesidir. İkinci aşamada alternatif maliyetler belirlenir. Rekreatif işletme örneğinde eğlence yahut spor tesisinin herhangi bir yere kurulması başka bir olası lokasyondan feragat edilmesi anlamına gelmektedir ki bu da alternatif maliyetlerden biridir. Üçüncü aşama ise iş türünün belirlenmesi, başka bir ifadeyle seçilen lokasyonun yapılacak iş ile bire bir örtüşmesidir (Tutar, 2019).

Güngör ve Aslan (2004) Beyşehir yöresinin çeşitli turizm ve rekreasyon ürünleri ve potansiyelini ortaya çıkarmak için stratejik analiz yöntemlerinden SWOT analizi, görsel değerlendirme analizi ve turizm tesisleri durum analizleri gerçekleştirmişlerdir. Öncelikle SWOT analizi yardımıyla bölgenin güçlü ve zayıf yönlerini, turistik ve rekreatif faaliyetlerin düzenlenmesinde göz önünde bulundurulması gereken fırsatlar ve tehditleri belirlemişlerdir. Görsel kalitenin belirlenmesi için morfolojik yapı, vejetasyon, su, renk, komşu manzara, nadirlik ve kültürel değişkenler kriterlerini kullanmışlardır. Bölgedeki turizm tesislerinin beğenilirliğini belirlemek amacıyla ise ulaşım (karayolu, demir yolu, hava yolu), konaklama (otel, motel, halka açık ve özel kamp alanları), ilgi odağı (park, tarihi eserler, mesire yerleri, festivaller), turistik ve rekreatif faaliyetler (karasal, suya dayalı, kara bağlı), servisler (perakende satış, yiyecek-içecek, açık alan tesisleri) kriterlerini puanlamışlardır. Üçüncü olarak GAP (Boşluk) analizi aracını kullanarak alanda ne tür eksiklikler olduğunun ve potansiyel gelişmeye uygun alanların tespiti amacıyla turizm tesisleri durum analizi gerçekleştirmişler ve bu analiz için konaklama, çekicilik, ticari rekreasyon ve turlar, kentsel gelişme kriterlerini tercih etmişlerdir.

Bu analizleri yakından incelemek gerekirse, GAP analizi ile örgüt mevcut durumunu inceleyip eksikliklerini ortaya koyar ve gelecekte olması arzu edilen duruma ulaşmak için ne tür değişiklikler yapılması gerektiğini belirler. Bu tüm örgütler için kritik bir analizdir zira eksikliklerden/ boşluklardan herhangi birinin sürekli olarak genişlemesi örgütün meşruiyetini kaybetmesi veya varlığının tehlikeye girmesi ile sonuçlanabilir (Kim ve Ji, 2018).

SWOT analizi ise incelenen örgütün iç çevresinde güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri tespit etmek amacıyla kullanılan bir tekniktir. Bilimsel anlamda durum analizi yapmayı mümkün kılar (Çoban ve Karakaya, 2010). SWOT analizi ile örgütün:

- İç yapısı değerlendirilerek görev ve yetkileri, mevcut performansı, sorunları, potansiyeli, kurumsal kültürü, insan kaynakları, teknolojisi gibi unsurları belirlenir.
- Dış çevresi analiz edilir.
- Örgütün gelecekte karşılaşılabileceği ve etkilenebileceği gelişmelerin öngörüsü elde edilir.
- Örgütün hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu veya olumsuz yönde etkilenebilecek gruplar ortaya konur.

Görsel değerlendirme analizi (görsel peyzaj kalite değerlendirme analizi) turistik ve rekreatif işletmelerin işletmenin içinde bulunduğu yahut faaliyetlerini gerçekleştirdiği yörenin çevresel özelliklerinin ve koşullarının değerlendirilmesi amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Wherrett (1998) 'e göre peyzaj kalitesi, bir çevre için genellikle çevresel, ekolojik, sosyo-kültürel ve psikolojik faktörleri içeren geniş bir kapsamda tanımlanır. Bu yöntem oldukça algısal ve nesnel özelliklere sahiptir ve bu nedenle belki de çevrenin, analiz edilmesi ve ölçülmesi en zor olgularından biridir. Görsel kalite güzellik ile eş anlamlı olmakla beraber objektiflikten uzaktır. Halkın çevresel özellikler ile ilgili beğenilerinin belirlenmesi onların rekreatif ve turistik hizmetlere olası taleplerinin belirlenmesinde etkili bir araçtır. Bu yöntemin uygulanmasında yerel ölçekte ulaşım güzergahları, turistik yollar boyunca, gözetleme noktaları ve güzel manzaralı alanların yakınından geçen kamusal araç yollarından ve benzeri yerlerde seçilen noktalar fotoğraflanarak alınan görüntüler kullanılır. Değerlendirme esnasında örnek alanların temsili için seçilen fotoğraflar bir uzman grubu tarafından değerlendirilir. Ayrıca gözlemci her bir birim için görüş mesafesi ve açısı gibi değişkenlere dikkat ederek, görsel peyzaj ile ilgili çözümler ve stratejiler geliştirir. Bu özelliklerin belirlenmesinde kullanılan değişkenler (Cengiz, 2014; Asur ve Alphan, 2018):

- Peyzaj türü: göl, bitki örtüsü, tarihi kalıntı, köy, dağlar, sulak alan vb.

- Peyzaj kompozisyonu: tekdüzelik, çeşitlilik vb.
- Peyzaj görüntü türü: Panoramik (120°-170°), kapalı (30°-120°) ve merkezi (30°>),
- Gözlemcinin konumu: görüş düzeyinin altında (aşağıdaki peyzaj), görüş düzeyinde (aynı düzeyindeki peyzaj), görüş düzeyinin üstünde (yukarıdaki peyzaj),
- Görüş mesafeleri: yakın (1m 'den 400 m'ye kadar), ortalama görüntü (400 m'den 8 km'ye kadar) ve uzak (8 km'den sonsuza kadar) olarak belirlenmiştir.

Bütün bu biyofiziksel niteliklerin puanlandırılmasıyla her görsel peyzaj biriminin toplam puanları ortaya çıkmaktadır. Puanlar, görsel peyzaj biriminin planlanması ve yönetimi sırasında öncelik durumunu, koruma, güçlendirme ve gizleme çözümlerinin geliştirilmesini etkilemektedir.

#### **4.2. Otel İşletmelerinin Bir Parçası Olarak Rekreatif Faaliyetlerin Yönetim Stratejileri**

Tatil turizmi odaklı otel işletmeleri konuklarına sadece konaklama ve yeme-içme hizmetleri sunmakla sorumlu değildir. Konukların tatil yapmaktaki en önemli amaçları dinlenmek, kendini daha iyi hissetmek ve bu serbest zamanlarında hoşça vakit geçirmektir. Dolayısıyla otellerin müşteri memnuniyetini sağlamak, satış gelirlerini artırmak ve müşterilerin daha sonra tekrar gelmelerini teşvik etmek için güçlü bir rekreasyon-animasyon-eğlence hizmeti birimi oluşturmaları şarttır (Dalkılıç ve Mil, 2017). Bu birimin yönetimi tıpkı diğer hizmet birimleri gibi temel yönetim süreçleri içermeli ve oteller arası rekabeti etkileyeceğinden stratejik planlamaya dahil edilmelidir.

Otel işletme üst yönetiminin altında rekreasyon aktivitelerini düzenleyen bir aktivite yöneticisi bulunmakta, bu aktiviteler ya sadece otelin kendi kadrolu personeli ya da hem kendi personeli hem de dışarıdan hizmet alımı yöntemi ile temin edilen profesyonel personel tarafından yürütülmektedir. Rekreasyon hizmetlerinin çeşitliliği bütçeden ayrılan pay ve eğitilmiş personel çalıştırılmasına bağlıdır. İşletmelerin rekreasyon hizmetleri ile stratejik rekabet avantajı sağlayabilmeleri için belirli standart rekreasyon hizmetlerinin yanı sıra mevcut konukların demografik özellikleri ve toplumsal trendler ışığında zaman zaman yenilikler yapılması, kadrolu personel için hizmet içi eğitimler sağlanması, iş verimliliğinin artırılması amacıyla ödüllendirme yöntemlerinin kullanılması ve eğer dışarıdan rekreasyon hizmeti alınıyorsa gelen personelin mevcut olanlarla uyumlu çalışmalarının sağlanması önerilmektedir (Dalkılıç ve Mil, 2017).

Göral (2014) turizm işletmelerinde stratejik yönetimin amaçlarını sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak, ortalamanın üstünde gelir elde etmek, işletmenin uzun vadede yaşamını sürdürmesini sağlamak ve işletme vizyonunun gerçekleştirilmesi olarak sıralamaktadır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün sağlanması için öncelikle rekabet stratejisinin belirlenmesi, müşterilere daha fazla değer sağlanabilmesi için fırsatların belirlenmesi, maliyetleri azaltma imkanlarının belirlenmesi ve değer zincirindeki faaliyetler arasındaki ilişkilerden yararlanılması önerilmektedir.

Rekabet stratejisinin maliyet liderliği olarak belirlenmesi halinde tüm diğer hizmetler gibi rekreasyon hizmetlerinin de en ekonomik şekilde sağlanabilmesi için otelin kendi bünyesinde çalıştırabileceği rekreasyon personeli sayısı ve dışarıdan hizmet alınması durumunda katlanılacak maliyetin hesaplanarak karşılaştırmalı analizler yapılması gerekecektir. Eğer farklılaşma stratejisi benimsenecek ise potansiyel müşterilerin demografik özellikleri ve küresel eğlence trendleri yakından takip edilerek rakiplerin sağlamadıkları ve kolayca taklit edemeyecekleri özgün rekreasyon-eğlence faaliyetlerinin tasarlanması uygun olacaktır.

Günümüz koşullarında müşterilerin otel işletmelerinden daha kaliteli ve çeşitli yeme-içme ve rekreasyon-animasyon-eğlence hizmetleri bekleddikleri bilinmektedir. Müşterilere daha fazla değer sağlanması için rekreatif hizmet biriminin daha iyi organize edilmesi, gerekli hallerde dışarıdan hizmet alınmasına gidilmesi önerilebilir. Ayrıca turizm sektörü değer zinciri aktörleri arasında sayılan turistlerin konakladıkları yer dışında yeme-içme, alışveriş, eğlence ve terapötik amaçlı faydalandıkları spa, restoran, gece klübü, hediyelik eşya mağazaları benzeri rekreatif işletmeler göz önünde bulundurulmalıdır. Otel işletmelerinin bu işletmeler ile oluşturacakları stratejik iş birlikleri gelirlerini artırmakta faydalı olacaktır.

### **4.3. Rekreasyon Sektöründe bir Üretim İşletmesi: Hasbro Şirketi Örneği**

Mr. ve Mrs. Potatoe Head oyuncakları, Nerf oyuncak tabancaları, Monopoli ve benzeri pek çok kutu oyununun üreticisi Hasbro rekreasyon işletmeleri arasında dikkat çekici başarısıyla çeşitli stratejik yönetim örnekleri içeren bir tarihe sahiptir. Çocuklar için okul araç gereçleri üreten bir aile işletmesi olarak başlayan şirket günümüzde üç ana iş kolunda faaliyet göstermektedir. Bunlar eğlence, tüketici ürünleri ve dijital oyunlar olup şirketin 2020 yılı geliri 5.47 milyar dolar, faaliyet karı ise 501.8 milyon dolar olarak hesaplanmıştır (Alonso, 2022). İşletme ilk başarısını 1920'li yıllarda öğrencilerin kullandığı ahşap kalem kutularını kumaşla kaplama fikri



ile yakalamış, jenerik stratejilerden farklılaştırma stratejisini kullanarak bu özgün ürünleri ile piyasa liderliğini yakalamışlardır. Büyük Buhran yıllarında bu kumaş kaplı kalem kutularının yanı sıra ürettikleri fermuarlı kumaş okul çantaları ile 500.000 dolarlık yıllık satış hacmine ulaştılar. Aynı dönemde kalem kutularının içinde sattıkları ve bir kalem üreticisinden temin ettikleri kalemlerin üreticisi iş birliğini feshettiği zaman kendi kalem üretim tesislerini kurarak geriye doğru dikey bütünleşme stratejisini hayata geçirdiler<sup>2</sup>. Böylece sadece tedarik konusunda dışa bağımlılıklarını daha iyi yönetme imkânı bulmamış, aynı zamanda yeni bir ticaret koluna da giriş yaparak büyüme yolunda ilk adımlarını atmaya başlamışlardır.

İşletmenin en yoğun olarak kullandığı strateji ise ürün geliştirme stratejisidir. Öncelikli hedef kitleleri olan çocuklara mevcut kırtasiye ürünlerinin yanı sıra yeni boya kalemleri ve oyun hamurları üreterek bu alandaki ürün yelpazesini geliştirmiş, zaman içinde ürün çeşitliliğini piyasaya benzeri görülmemiş yeni oyuncaklar sürerek yeni bir boyuta taşımıştır. Bir ilişkili çeşitlendirme stratejisi olarak başlayan süreçte önce kırtasiye ürünlerini sundukları özgün kutularında “Küçük Doktor” ve “Küçük Hemşire” kitleri şeklinde tasarladıkları oyuncakları daha sonra 2. Dünya Savaşı esnasında ürettikleri savaş oyuncakları ve G. I. Joe aksiyon figürleri ile bu alanda da piyasa liderliğini yakalamışlardır. Savaş sonrası dönemde bu ilişkili çeşitlendirme stratejisinin faydasını gören şirket azalan kırtasiye malzemesi talebi sonucunda oyuncak üreticisi rolüne odaklanmıştır.

1950’li yıllardan itibaren sürekli piyasaya benzeri görülmemiş yeni oyuncaklar süren şirket kendi televizyon programları olan Transformers ve My Little Pony oyuncakları ile çok başarılı franchise stratejisi örnekleri teşkil etmişlerdir. Böylelikle eğlence sektörüne giriş yapan işletme 1980’li yıllarda büyüme stratejisini bir yatay birleşme örneği sergileyerek dönemin en çok satış yapan 5. oyuncak şirketi the Milton Bradley Company’yi satın alarak gerçekleştirirken aynı dönemde bir ilişkisiz satın alma stratejisi örneği vererek yeni doğan bebek ürünleri üreten GLENCO Infant Items şirketini de satın almış ve bünyesine dahil etmiştir.

Sonuç olarak Hasbro günümüze kadar inişler çıkışlar ile geldiği uzun mesafeyi ve çok uluslu bir holding haline gelmesinin ardındaki temel strateji ilkelerini şöyle özetlemektedir (Alonso, 2022):

1. Zorlukla karşılaştığında uyum sağlamak: Vietnam savaşı döneminde savaş karşıtlığının toplumdaki yansıması gereği G. I Joe figürleri ürünlerini

2 Bu kısımda seçilen şirketin tarihçesi ile ilgili bilgiler internet kaynaklarından derlenip Ulukan ve Tokgöz (2020) Stratejik Yönetim kitabındaki strateji türleri ışığında değerlendirilmesi yazar tarafından yapılmıştır.

yeniden şekillendirmesi, ilk denemesinde başarısızlıkla sonuçlanan elektronik oyunlar ile ilgili girişimleri gibi kar getirmeyen ürünlerin birimlerinde faaliyeti durdurarak savunma stratejileri geliştirmesi bu konudaki en dikkat çeken örneklerdir. Başka bir ilginç örnek ise ABD piyasasında başarısını yetersiz bulduğu ürünleri marka adını kullanarak Uzak Doğu ülkeleri gibi dış piyasada pazarlaması ve pazar geliştirme stratejisi uygulayarak durumu yine şirketin lehine çevirmesidir.

2. İstikrara öncelik vermek: Şirket her ne kadar çekici de görünse yeni bir girişime her zaman temkinli yaklaşmış, mevcut faaliyetlerinde istikrar sağlamadan riskli hamleler yapmaktan kaçınmıştır.

3. Temel yeteneklerinin farkında olmak: Yeni girişimlerinin başarısız olması halinde her zaman gelenekselleşen ve zamansızlığıyla ürün yaşam döngüsü normalden uzun hale gelen ve rakipleri tarafından taklit edilemeyen Mr. Potatoe Head gibi temel ürünlerine bağlı kalmayı sürdürmüştür.

4. Savunma stratejilerini kullanmaktan çekinmemek: Şirket tarihindeki iki büyük krizi yönetirken başarısız üretim birimlerinin faaliyetini durdurmuş ve potansiyeli yüksek olan birimlere odaklanmıştır.

5. Mevcut piyasa koşullarına direnmemek, onun yerine uyum sağlamak: Bunun bir örneği Aksiyon Figürü oyuncakları ile ilgilidir. Vietnam Savaşı döneminde geri plana aldığı klasik oyuncağı G. I. Joe figürlerini askeri temadan arındırıp maceracı temaya büründürerek paketlemesi ve görünüşünde egzotik eklemeler yapmış ve ürün farklılaştırma stratejisi uygulamıştır.

#### **4.4. Açık Alan Rekreasyonu Hizmetlerinde Strateji Örnekleri**

Açık alan rekreasyonu ile ilgili kamu kurumlarını ulusal parklara yönelik stratejileri ticari işletmelerinkinden farklı olarak kamu-özel iş birliğini teşvik eden, özel sektör işletmelerinin faaliyetlerini kısıtlamadan onlara daha yaratıcı hizmetler tasarlamak yolunda yol gösterecek bir çerçeve oluşturmayı hedeflemektedir. Müşteri memnuniyetini artıracak rekreatif projelerin desteklenmesi bu stratejilerin temel amacını oluşturmaktadır. Bunun yanı sıra vatandaşların taleplerini incelemek, çevre bilinci kazandırarak insan-çevre uyumunu sağlamak, tüm kullanıcılar arasında açık alan etiği anlayışını yaygınlaştırmak, yaşlı, engelli, azınlık grupları da dahil olmak üzere tüm vatandaşlara rekreatif faaliyet imkanı sağlamak, kırsal ekonomilerin gelişmesine katkıda bulunmak, insan kaynağı geliştirme ihtiyacını belirlemek ve rekreatif kaynak yönetimini sağlamak açık alan rekreasyon stratejilerinin diğer amaçlarını teşkil etmektedir (U.S. Department of Agriculture Forest Service, 1992; New Forest National Park Authority, 2010; Government

of Ireland- Ministry for Rural and Community Development, 2023). Bu stratejik planlar merkezi yönetimin ilgili organları, belediyeler gibi yerel yönetim organları ve özel sektör işletmelerinin ortaklaşa çalışması üzerine kurulmuştur (U.S. Bureau of Land Management, 2014).

Gül (2022) tarafından önerilen açık alan rekreasyon planlaması (AARP) ne, neden, ne zaman, nerede, nasıl, ne kadar, kim tarafından ve kimin için sorularına cevap vermek üzere oluşturulmuştur. Rekreatif faaliyetlere olan talebin karşılanması amacıyla uygun yapıların, olanakların ve faaliyetlerin belirlenmesi ve bu faaliyetlerin kalitesinin geliştirilmesi yoluyla rekreatif faaliyetlerin arzı ve fiziksel kapasite tasarımı gerçekleştirilmelidir. Bu planlama süreci yedi aşamadan oluşmaktadır. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir:

1. Stratejik planlama ekibinin oluşturulması,
2. Doğal ve kültürel rekreasyonel kaynakların araştırılması ve envanter hazırlanması, rekreasyonel talep ve ihtiyaçların belirlenmesi,
3. İkinci aşamada derlenen verilerin analizi ve değerlendirilmesi, rekreatif faaliyetlerin belirlenmesi ve lokasyon seçimi,
4. Rekreasyon alanına dair amaç ve hedeflerin belirlenmesi,
5. Rekreasyonel amaçla kullanılacak bölgelerin belirlenmesi ve bu bölgelere özel koruma kriterlerinin oluşturulması,
6. Yetkili kurumlar, proje ekibi ve ilgili taraflar tarafından incelenen planın eylem programına dönüştürülmesi,
7. Kurumsal onayların alınmasının ardından planların uygulanması,
8. Geri besleme ve ileri besleme yöntemleri ile stratejik planların değerlendirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması.

Görüldüğü üzere bu son stratejik yönetim süreci örneği hem özel sektör hem de kamu sektörü rekreatif faaliyet planlama hassasiyetlerini bir araya getirmektedir. Buradan da anlaşıldığı üzere stratejik planların yapılması esnasında özel sektör rekreasyon işletmelerinin yöneticileri etik değerler, sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik konularında hassasiyet göstermelidir. Bilindiği üzere işletmelerin bu tür konulardaki performansı günümüzde sadece yasal zorunluluklardan biri olarak değil aynı zamanda müşteri taleplerini şekillendiren faktörler arasında sayılmaktadır.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Rekreatif örgütlerin varlığı ekonomiye katkısının yanı sıra toplumsal hayatı geliştirmeleri, bireylerin sosyalleşme ihtiyacını karşılamaları ve sağlıklarına

katkıları nedeniyle de son derece gereklidir. Tüm özel sektör işletmelerinin olduğu gibi rekreasyon işletmelerin de uzun vadeli sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı sağlamak amacıyla stratejik yönetim konusunu ciddiyle ele almaları gerekir. Çoğunlukla hizmet odaklı işletmeler olmalarından dolayı tüketici ihtiyaçlarının doğru tahlil edilmesi ve doğru ve kaliteli hizmet sunumu sayesinde müşterilerde üst düzey tatmin sağlanması gerekmektedir (Karlis, 1995). Rekreatif faaliyetler sosyal ve ekonomik değişikliklerden son derece hızlı etkilenmektedir. Bu nedenle özel sektör rekreasyon işletmelerinin yöneticilerinin stratejik planlar yaparken dış çevre analizlerinde son derece hassas olmaları önemlidir. Toplumsal yaşamdaki yeni eğilimler bu faaliyetlere duyulan talebi artırabilir yahut yenilikleri zorunlu kılabilirken ekonomik zorluklar talebin azalmasına neden olabilir. Özellikle yenilik, gelişim ve yaratıcı fikirlere böylesi müsait bir iş alanında etkili bir stratejik planlama ve uygulamasının son derece kârlı işletmeler ortaya çıkaracağı düşünülmektedir. Rekabetin üst düzeyde olduğu bu sektörde işletmelerin güçlü temel yetenekler üzerine kurulması, ürünlerinin taklit edilmemesi açısından patent ve ticari hakların hukuki açıdan korunması konularında bilinçli davranması, yarıcı fikirlere duyulan ihtiyaç nedeni ile eğitilmiş ve yetenekli personel çalıştırarak bu kişileri elde tutmaya yarayacak insan kaynakları yönetimi stratejileri uygulaması önerilmektedir.

Rekreatif işletmelerin çeşitliliği tek bir eserde her türden işletme için strateji örnekleri verilmesi ve önerilerde bulunmasını imkânsız hale getirmektedir. Öte yandan özel sektör rekreasyon işletmeleri açısından bakıldığında stratejik yönetim süreci aşamalarının diğer işletmelerden büyük farklılıklar içermediği, maliyet liderliği, odaklanma ve farklılaşma gibi jenerik stratejilerin, tasviye ve faaliyeti durdurma gibi savunma stratejilerinin, çeşitlendirme, yoğunlaşma ve bütünleşme gibi büyüme odaklı stratejileri ile bunları gerçekleştirmek için başvuru ortak girişim ve stratejik ortaklıklar, şirket birleşmeleri ve satın almaları benzer şekilde uygulayabildikleri anlaşılmaktadır.

Stratejik niyetin belirlenmesi aşamasında misyon, vizyon ve değerlerin oluşturulması ve bu doğrultuda ortaya konacak hedefler ve amaçlar elbette ki kamu, özel yahut kâr amacı gütmeyen rekreasyon işletmelerinin tamamında kârlılık ve işletmenin varlığını sürdürebilmesi çerçevesinde şekillenecektir. Rekreasyon kavramının özünde bireyin kendini iyi hissetmesi ve kendi varoluşuyla barışması olduğu hatırlanırsa rekreatif hizmetlerinin doğası gereği stratejik niyetin içerisinde topluma fayda sağlamanın özel bir yeri olduğu söylenebilir. Torkildsen (2012) ekonomik başarının vazgeçilmezliğini kabul ederken kâr kavramının rekreatif örgütler için sadece parasal anlamda ele alınmaması ve iyi yönetimin kullanıcıların sağlığına ve kendilerini geliştirmelerine sağlanan katkılar gibi başka performans göstergelerine

de bakılarak bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedir.

Bu bağlamda unutulmamalıdır ki rekreatif faaliyetlere katılım bir lüks değil her insanın hak ettiği kaliteli yaşamın ayrılmaz bir parçasıdır. Bu durumda ekonomik imkanları ne olursa olsun tüm vatandaşların ilgi alanlarına göre uygun rekreatif faaliyetlere erişimlerinin sağlanması devlet kurumlarının görevleri arasındadır. Özellikle yerel yönetimler planlama, fiziksel olanakların inşası, doğrudan hizmet sağlanması yahut hizmet sağlayacak diğer girişimlere destek verilmesi gibi araçlar ile rekreasyon alanında kilit rol üstlenmektedir (Torkildsen, 2012). Kamuya ait rekreatif hizmetlerin planlanması ve özel sektör rekreasyon işletmelerinin hazırladıkları stratejik planların kapsayıcılığı göz önünde bulundurulması gereken bir faktördür. Toplumun yanı sıra çevrenin de korunması bu konuda önem arz etmekte olup özellikle açık alan rekreasyonunun planlanması esnasında doğal ve kültürel kaynakların korunması sürdürülebilirlik açısından devlet kurumlarının stratejik hedefleri arasında yer almaktadır.

Son olarak geleceğin yeni girişimler ve yaratıcı fikirlere sahip girişimcilerini bekleyen, ülkemizde halen gelişmekte olan rekreasyon hizmetlerinin çeşitli akademik ve alan çalışmasına da elverişli bir konu olduğu öngörülmektedir.

## Kaynakça

- Alonso, T. (2022). How Hasbro went from rags to riches, <https://www.cascade.app/studies/hasbro-strategy-study>, Erişim tarihi: 20.07.2024.
- Asur, F. & Alphan, H. (2018). Görsel peyzaj kalite değerlendirmesi ve alan kullanım planlamasına olan etkileri. *YYÜ Tarım Bilimleri Dergisi*, 28 (1), 117-125.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim 101*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Büyük, Ö & Kömürcü Sarıbaş, S. (2021). Açık alan rekreasyonu olarak geçmişten günümüze etkinlikler. *Açık ve Kapalı Alan Rekreasyonu*, Ed. Gaberli, Ü. ve Yağmur, Y., Ankara: Nobel Yayınevi, 213-237.
- Cengiz, T. (2014). Visual quality method in assessing landscape characteristics: case study of Bozcaada Island, *Journal of Coastal Research*, 30/12, 319-327.
- Çavuşoğlu, F. (2021). Kapalı alanlarda gerçekleştirilen rekreasyonel faaliyetler. *Açık ve Kapalı Alan Rekreasyonu*, Ed. Gaberli, Ü. ve Yağmur, Y., Ankara: Nobel Yayınevi, 101-118.
- Çoban, B. & Karakaya, Y. E. (2010). Geleceği planlamada stratejik yönetim ve SWOT analizi: kavramsal yaklaşımlar. *e-Journal of New World Sciences Academy*, Volume: 5, Number: 4, Article Number: 3C0052, 342-352.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases*, New Jersey: PrenticeHall.
- Dalkılıç, G. & Mil, B. (2017). Otel işletmelerinde rekreasyon ve boş zaman yönetimi: sahil otelleri örneği, *Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 1: 29-42.
- Eban, F. (2022). Rekreasyon yönetimi alanında yapılmış akademik çalışmaların bibliyometrik analizi. *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, 162-174.
- Government of Ireland- Ministry for Rural and Community Development (2023). *Embracing Ireland's Outdoors National Outdoor Recreation Strategy 2023-2027*, prepared by the Department of Rural and Community Development. <https://www.gov.ie/en/policy-information/43e-ee-embracing-irelands-outdoors-national-outdoor-recreation-strategy-2023-2027/#>, Erişim tarihi: 08.04.2024.
- Göker, G. & Ünlüönen, K. (2019). Açık alanda yapılan doğa temelli rekreatif etkinlikler ve destinasyon markalaşması: Ilgaz Dağı Milli Parkı örneği. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 774-789.
- Göral, R. (2014). *Turizm işletmelerinde stratejik yönetim*, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Gözen, E. (2019). Rekreasyon yönetimi bölümü lisans öğrencilerinin “rekreasyon” kavramına ilişkin metaforik algılar. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 397-416.
- Gül, A. (2022). Processes of outdoor recreational strategic management planning. *Architectural Sciences and Spatial Planning*, Ed.: Demirel, Ö., Polat, E. and Akten, S., Ankara: İksad Publishing House, 1-62.
- Güngör, S., & Arslan, M. (2004). Turizm ve rekreasyon stratejileri için SWOT analizi, görsel kalite değerlendirmesi, turizm tesislerinin beğenilirliği ve turizm tesisleri durum analizi uygulaması: Beyşehir İlçesi örneği. *S.Ü. Ziraat Fakültesi Dergisi*, 18 (33): 68-72
- Karaküçük, S. (2008). Rekreasyon: Boş zamanları değerlendirme. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kim, S. & Ji, Y. (2018). GAP Analysis. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. Editors-in-Chief: Robert L. Heath and Winni Johansen, John Wiley & Sons, Inc.
- Longford County Council (Ireland). (2024). National Outdoor Recreation Strategy, <https://www.longfordcoco.ie/your-council/news/national-outdoor-recreation-strategy.html>, Erişim tarihi: 08.04.2024.
- Minzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Mirze, S. K. (2010). *İşletme*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- New Forest National Park Authority (2010). Recreation Management Strategy 2010-2030, The U.K. Erişim Tarihi: 09.04.2024, <https://www.newforestnpa.gov.uk/about-us/recreation-management-strategy/>
- Porter, M. E. (2011). Strateji nedir?. *HBR's 10 Must Reads: Strateji*, (İnan, M. Çev.), İstanbul: Optimist Yayın Dağıtım, 7-53.
- Shivers, J. & Halper, J. (2012). *Strategic Recreation Management*, Routledge, Abingdon, Oxon.
- Tokgöz, N. (2020). Stratejik yönetimin temelleri. *Stratejik Yönetim*, Ed. Ulukan, İ. C. ve Tokgöz, N., Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2-29.
- Torkildsen, G. (2012). *Leisure and Recreation Management*, Routledge, New York, USA.
- Tutar, H. (2019). *İşletme Yönetimi*, Seçkin Akademik ve Mesleki Yayınlar, Ankara.
- Türkmen, M., Kul, M., Genç, E., & Sarıkabak, M. (2013). Konaklama işletmesi yöneticilerinin rekreasyon algı ve tutumlarının değerlendirilmesi: Batı Karadeniz bölgesi örneği. *Turkish Studies - International Periodical*

- for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 8(8), 2139-2152.
- Tütüncü, Ö. Akgündüz, Y. & Yeşilyurt, C. (2019). Rekreasyon yönetimi ve turizm işletmeciliği bölüm müfredatlarının karşılaştırılması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 30(2), Özel Sayı: 112.
- U.S. Bureau of Land Management, Recreation and Visitor Services Program (2014). BLM RecreationStrategy: Connecting with Communities, National System of Public Lands, chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.blm.gov/sites/blm.gov/files/program\_recreation\_homepage\_ConnectingWithCommunitiestrategy\_0.pdf, Erişim Tarihi: 08.04.2024.
- U.S. Department of Agriculture Forest Service (1992). The National Forests: America's Great Outdoors National Recreation Strategy, https://www.biodiversitylibrary.org/bibliography/101574, Erişim tarihi: 04.04.2024.
- Wherrett, J.R. (1998). Natural Landscape Scenic Preference Techniques for Evaluation and Simulation. Phd Thesis. Aberdeen, Scotland: Robert Gordon University.





## Uluslararasılaşma Sürecindeki Ticari İşletmeler İçin Sosyal Etki Değerlendirmesinin Önemi

Memduh Eren Giderler<sup>1</sup>

### Özet

Uluslararasılaşma süreci, ticari işletmelere büyüme ve rekabet avantajı sağlarken, kültürel farklılıklar, yasal düzenlemeler, finansal riskler ve sosyal etkiler gibi zorlukları da beraberinde getirir. Sosyal etki değerlendirmesi (SED), işletmelerin faaliyetlerinin sosyal sonuçlarını analiz ederek, toplum, çevre ve yerel ekonomiler üzerindeki etkilerini yönetmelerine yardımcı olan bir araç olarak ön plana çıkmaktadır. Bu araştırma, işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde SED uygulamalarının, küresel ve uluslararası insan hakları temelli politika belgelerine uyum sağlama açısından önemini vurgulamaktadır. Birleşmiş Milletler, OECD, Dünya Bankası ve Avrupa Birliği gibi kuruluşlar tarafından yayımlanan bu belgeler, işletmelere kurumsal sosyal sorumluluk bilinci kazandırırken, uyumsuz olan işletmelerin uluslararası pazarlarda sürdürülebilir başarı elde etmesinin zorlaşacağını göstermektedir. SED, bu belgelerin hedefleri doğrultusunda işletmelere rehberlik etmekte ve uyum sağlayan işletmelere rekabet avantajı sunmaktadır. Çalışma, SED'in, ticari işletmelerin uluslararası operasyonlarında sosyal etkileri yöneterek, sürdürülebilir rekabet avantajını nasıl sağlayabileceğini tartışmaktadır.

### GİRİŞ

Küreselleşme çağında, ticari işletmelerin uluslararasılaşması, büyüme ve rekabet avantajı elde etmek için kritik bir stratejik alan haline gelmiştir. Ancak, uluslararası pazarlara açılmak işletmelere yeni fırsatlar sunarken, beraberinde çeşitli zorlukları da getirmektedir (Liang ve diğerleri, 2012: 135-136). Dolayısıyla, bu süreçte dikkate alınması gereken birçok unsur vardır. Bu unsurlar arasında faaliyet yürütülecek ülkedeki kültürel farklılıklar, yasal düzenlemeler, lojistik ve tedarik zinciri yönetimi, finansal riskler, farklı pazar dinamikleri ile teknolojik uyum ve inovasyon gibi çok sayıda

1 Arş. Gör. Dr. Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, memduheren.giderler@asbu.edu.tr, Orcid Id: 0000-0003-1062-7205

boyut yer almaktadır (Cuervo-Cazurra ve diğerleri, 2007: 712). Bunlara ek olarak, günümüzde artan bir trend ve gereklilik olmak üzere işletmelerin faaliyetlerinin olası sosyal etkilerinin yönetilmesi de önemli bir boyut olarak değerlendirilmektedir.

‘Sosyal etki’ kavramını ele alan ve birbirleri ile rekabet eden ve çelişen söylemler bulunmaktadır (Vanclay, 2020: 126). Bu kitap bölümünde ele alınan ve açıklanan söylemin (discourse) yanı sıra literatürde en az iki farklı ana söylem olduğu değerlendirilmektedir. Bunlardan biri, hayırsever (philanthropy) kuruluşların faaliyetlerinden elde edilen sosyal getirilerin değerlendirilmesinde kullanılan nicel yöntemlerle ilgilidir. Diğer bir deyişle, bu söylem, kuruluşların hibelerinden ve bağışlarından elde edilen olumlu sonuçları belirleme ve ölçme üzerinedir (Lim, 2010: 26). Bir diğer söylem ise, Avrupa Birliği projelerinin beklenen sosyal sonuçlarının değerlendirilmesi ve bu sonuçların Avrupa sosyal politika hedefleri ile ne derece tutarlı olduğunun belirlenmesini ele almaktadır (European Commission Impact Assessments, 2024, online). Bu araştırmanın dayandığı ve ‘Sosyal Etki Değerlendirmesi (SED)’ hakkındaki baskın olan söylem ise, 1970’lerin başında, çevresel etki değerlendirilmesi (ÇED) alanından bağımsız bir söyleme evrilererek ortaya çıkmıştır (Vanclay, 2003: 7-8, 2015: iv, 2020: 126). Uluslararası Etki Değerlendirme Birliği (International Association for Impact Assessment) tarafından yayımlanan rehber belgede SED şu şekilde tanımlanmaktadır: “Planlanmış müdahalelerin (politikalar, programlar, planlar, projeler) yol açtığı herhangi bir sosyal değişim sürecinin, kasıtlı ve kasıtsız sosyal sonuçlarının hem olumlu hem de olumsuz yönleri açısından analiz edilmesi, izlenmesi ve yönetilmesi süreçleridir” (Vanclay ve diğerleri, 2015: 1).

SED, yerel ve bölgesel projelerin yanı sıra işletmelerin uluslararasılaşma çabalarının ve uluslararası operasyonlarının toplum, çevre ve yerel ekonomiler üzerindeki etkilerini anlamalarına ve yönetmelerine yardımcı olan bir araç olarak ön plana çıkmaktadır. Bu durumun altında yatan ana neden; Birleşmiş Milletler (1945, 1948, 1966a, 1966b, 1979, 1989, 1992, 2004, 2007a, 2007b, 2011, 2015, 2018, 2023), Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD, 2011, 2015, 2018, 2020), Dünya Bankası (2011, 2017, 2019), Uluslararası Finans Kurumu (IFC Ekvator Prensipleri, 2020, 2022), Avrupa Birliği ve Avrupa Komisyonu (2009, 2011, 2015, 2024), Avrupa Kalkınma Bankası (2022), Uluslararası Çalışma Örgütü (1958, 1998), Uluslararası Standartlar Teşkilatı (2010, 2015a, 2015b, 2018a, 2018b, 2023), Dünya Adil Ticaret Örgütü (2013, 2018, 2019) gibi küresel ve uluslararası kuruluşlar tarafından doğrudan ya da dolaylı olmak üzere ticari işletmelere dönük bir biçimde yayınlanan insan hakları temelli (human rights-based approach) tavsiye edici ve/veya bağlayıcı politika belgeleridir.

Bu araştırmada, yukarıda sıralanan küresel ve uluslararası tavsiye edici ve bağlayıcı politika belgelerine uyum sağlamayan ticari işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinde neden başarılı olamayacakları üzerine bazı çıkarımlarda bulunulacaktır. Buna ek olarak, söz konusu belgelere uygun bir şekilde faaliyetlerini yürüten işletmelerin uluslararasılaşma sürecinde sürdürülebilir rekabet avantajını sağlama konusunda elde edebileceği fırsatlar ele alınacaktır. SED'in söz konusu küresel ve uluslararası politika belgelerine uyum sürecinde anahtar bir araç rolü oynayabileceği üzerine tartışmalar yürütülecektir.

## 1. TİCARİ İŞLETMELERİN ULUSLARARASILAŞMASI

Ticari işletmelerin uluslararasılaşması, büyüme ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için kritik bir strateji haline gelmiştir. Uluslararası pazarlara açılmak, işletmelere yeni müşteri kitlelerine ulaşma, gelir kaynaklarını çeşitlendirme ve marka bilinirliğini artırma fırsatı sunmaktadır. Ancak, bu süreç karmaşık ve çok boyutludur. Farklı pazar dinamikleri ve rekabet koşulları, işletmelerin stratejik planlamalarını ve pazarlama stratejilerini etkilemektedir. Örneğin, kültürel farklılıklar, işletmelerin farklı ülkelerdeki tüketici davranışlarını ve iş yapma biçimlerini anlamalarını zorlaştırabilir. Dil bariyerleri, iletişimde ve iş ilişkilerinde aksaklıklara neden olabilir. Lojistik ve tedarik zinciri yönetimi, uluslararası operasyonlarda başka bir büyük zorluktur. Farklı coğrafi bölgeler arasında mal ve hizmetlerin taşınması, depolanması ve dağıtılması karmaşık lojistik çözümler gerektirmektedir. Ayrıca, finansal riskler, döviz kurlarındaki dalgalanmalar ve ekonomik istikrarsızlıklar uluslararasılaşma sürecindeki işletmeler için önemli bir endişe ve sorun kaynağı olarak ön plana çıkmaktadır. Diğer yandan, teknolojik uyum ve inovasyon, işletmelerin rekabetçi kalabilmesi için hayati öneme sahiptir, ancak farklı ülkelerdeki teknolojik altyapı eksiklikleri ve/veya farklılıkları bu süreci zorlaştırabilir.

Bu zorlukların yanı sıra ve belki de en önemlisi ise yasal ve düzenleyici metinlere uyumluluktur. Çünkü, yasal ve düzenleyici politika belgelerine uyum sağlamayan ticari işletmeler yukarıdaki sorun alanları ile karşılaşma şansına dahi erişememektedir. Bunun nedeni ise söz konusu yasal uyumu sağlamayan işletmelerin yabancı bir ülkede işletme ruhsatı alarak faaliyetlerine başlamasının mümkün olmamasıdır.

Her ülkenin kendi iş yapma kuralları ve düzenlemeleri vardır ve bu düzenlemelere uyum sağlamak zaman alıcı ve maliyetli olabilir. Ancak faaliyet gösterilecek olası ülkenin iş yapma kuralları ve düzenlemelerine uyum sağlamadan daha öncelikli ve kritik olmak üzere Birleşmiş Milletler,

OECD, Dünya Bankası, Avrupa Birliği, Avrupa Komisyonu, Uluslararası Çalışma Örgütü, Uluslararası Standartlar Teşkilatı gibi küresel ve uluslararası kuruluşlar tarafından deklare edilen tavsiye niteliğindeki ve/veya bağlayıcı (yaptırım içeren) metinlere uyum sağlanması gerekmektedir. Sözü edilen metinler, insan hakları temelli dokümanlardır ve bu metinlerden birçoğu doğrudan ya da dolaylı olmak üzere işletmelerin faaliyetlerinin sosyal etkilerini de dikkate almaları gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu araştırmada ele alınan ve insan hakları temelli bir sosyal etki değerlendirmesi söylemi olan SED'in, işletmelere uluslararasılaşma süreçlerinde katkı sağlama niteliği olan bir yaklaşım ve uygulamaya sahip olduğu öne sürülmektedir. Tüm bu unsurlar göz önünde bulundurulduğunda, uluslararasılaşma sürecinin insan hakları temelli bir yaklaşım içinde SED uygulanarak titizlikle planlanması ve yönetilmesi gereken bir süreç olduğu değerlendirilmekte ve işletmelerin uluslararası ölçekte başarılı olabilmesi için insan haklarına ve çevreye saygılı, yasal uyumu sağlamış, kültürel duyarlılığı mevcut, katılımcı ve sosyal açıdan sorumlu stratejik adımlar atmaları gerekliliği vurgulanmaktadır.

## 2. küresel ve uluslararası politika belgeleri ve standartlar

Bu bölümde, uluslararasılaşmayı amaçlayan ticari işletmeleri doğrudan ya da dolaylı olarak ilgilendiren standartlar, deklarasyonlar ve sözleşmeler hakkında genel bir bakış sunulmaktadır. Bu belgeler, Esteves ve diğerlerinin (2012: 38) sosyal performans ve sosyal etki değerlendirme alanları için belirlediği beş seviyeli sınıflandırmanın belirli ölçüde revize edilmiş hali ile üç ayrı kategori özelinde sunulmaktadır.

- Devletler (Hükümetler) Arası Örgütler: Birleşmiş Milletler (BM), Avrupa Birliği (AB), Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (OECD) vb.
- Uluslararası Finans Kuruluşları (Çok Taraflı Kalkınma Bankaları): Dünya Bankası, Uluslararası Finans Kurumu (IFC), Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ve Avrupa Yatırım Bankası (EIB) vb.
- Çok Paydaşlı Girişimler: Uluslararası Standardizasyon Örgütü (ISO), Küresel Raporlama Girişimi (GRI) vb.

Özellikle gelişmiş ülkelerde olmak üzere dünyanın birçok ülkesinde iş yapabilmek için ticari işletmelerin öncelikle İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi'nde (1948) yer alan temel ilkelere uygun bir şekilde faaliyetlerini yürütmesi gerekmektedir.

İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi (1948), günümüz insan hakları anlayışının temelini oluşturmaktadır. Eleanor Roosevelt liderliğindeki dokuz

kişilik uluslararası bir ekip tarafından hazırlanan metin, BM üyeleri tarafından geniş çapta desteklenmiştir. Beyanname, eşitliği temin etme ve ayrımcılık yapmama, tüm kişilerin onurunun korunması, sivil ve politik haklar ile temel özgürlükler gibi çeşitli konuları kapsayan maddeler içermektedir. Beyannamenin önsözünde, kalıcı barışı sağlamak için vatandaşların yönetime katılma, görüşlerini özgürce ifade etme haklarının korunması ve zorbalık ile baskıya karşı çıkmamanın gerekli olduğu vurgulanmaktadır. Tüm halklar için sosyal ilerleme ve yaşam kalitesinin iyileştirilmesi güçlü bir şekilde teşvik edilmektedir. Evrensel beyannameye yer alan hedefler, uluslararasılaşmayı amaçlayan özel sektör işletmelerinin amaçlarıyla içselleştirilmiş bir biçimde örtüşürülmelidir.

Bu bölümün ilerleyen kısmında, ticari işletmelerin uluslararasılaşması ile ilişkilendirilebilecek küresel ve uluslararası belgeler ve içerikleri hakkında bilgi paylaşımında bulunulacaktır.

## 2.1. Devletler (Hükümetler) Arası Örgütler

'Devletler arası örgütler' kavramı ile birlikte çeşitli ülkelerden hükümetlerin oluşturduğu önemli küresel ve uluslararası kurum ve kuruluşlar ifade edilmektedir. Bu kapsam içerisinde yer alan en uygun örnekler BM ve onun bağlı kuruluşlarıdır. Ancak Avrupa Komisyonu ve OECD gibi diğer kuruluşlar da önem taşımaktadır. Devletler arası örgütler, dünyanın farklı bölgesel alanları için de mevcuttur; örneğin, Afrika Birliği, Güneydoğu Asya Uluslar Birliği (ASEAN) vb.

Tablo 1, uluslararasılaşmayı hedefleyen özel sektör işletmeleri için önemli olduğu düşünülen devletler arası örgütlere ait bazı temel belgeleri açıklamaktadır.

*Tablo 1. Devletler Arası Örgütler Tarafından Yayımlanan Tavsiye Edici ve Bağlayıcı Anlaşmalar, Sözleşmeler ve Politika Belgeleri*

Belge Adı	Belgenin Açıklaması
BM Kişisel ve Siyasal Haklar Uluslararası Sözleşmesi (1966a)	Bu sözleşme ile imzacı devletler, bireylerin yaşam hakkı, din, ifade ve toplanma özgürlüğü, seçme hakkı ve adil yargılanma hakkı gibi medeni ve siyasi haklarına saygı göstermeyi taahhüt etmektedir.
BM Ekonomik, Sosyal ve Kültürel Haklara İlişkin Uluslararası Sözleşmesi (1966b)	Bu sözleşmenin 7. maddesinde, işçilere adil ücretlerin ödenmesi, özellikle kadınlar için eşit işe eşit ücret ilkesine uyulması, güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanması, terfi ve atamalarda adaletin gözetilmesi, sosyal hakların tanınması ve özetle tüm çalışanların sosyal hakları geniş bir biçimde vurgulanmaktadır.

BM Yolsuzlukla Mücadele Sözleşmesi (2004)	Bu Sözleşmenin temel amaçları 1. maddede; (a) yolsuzluğu önleme ve yolsuzlukla mücadeleyi daha etkin ve verimli hale getirmek için önlemleri teşvik etmek ve güçlendirmek; (b) varlıkların geri alınması dahil olmak üzere yolsuzluğun önlenmesi ve mücadelesinde uluslararası iş birliği ve teknik yardımı teşvik etmek ve desteklemek; (c) kamu yönetiminin dürüstlüğü, hesap verebilirliği ve doğru yönetimini teşvik etmek olarak ifade edilmektedir.
BM Engelli Kişilerin İnsan Hakları Sözleşmesi (2007a)	Bu Sözleşme, engelli kişilerin eğitim, sağlık ve istihdam gibi tüm haklara erişimleri konusunda hiçbir şekilde ayrımcılığa uğramamaları gerektiğini ele almaktadır (Madde 3, 4, 5).
BM Yerli Halklar Bildirisi (2007b)	Birleşmiş Milletler Genel Kurulu tarafından kabul edilen bu Bildirge, tüm dünyadaki yerli halkların (Indigenous peoples) haklarını desteklemekte ve korumaktadır. Bildirge, yerli halkların yaşamlarını sürdürürebilmeleri, onurlu bir şekilde yaşamaları, refah düzeylerinin yükseltilmesi ve haklarının korunması için kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Özerklik, toprak ve kaynaklar, kültürel haklar, dil, eğitim, sağlık ve kalkınma gibi geniş bir yelpazedeki konuları ele almaktadır. Yerli halkların topraklarını, kaynaklarını veya kültürel mirasını etkileyebilecek herhangi bir faaliyetle ilgili olarak Özgür, Önceden ve Bilgilendirilmiş Rıza (Free, Prior, and Informed Consent) kavramının önemini vurgulamaktadır. Aynı zamanda devletleri ve özel sektör işletmelerini, haksızlıklara çözüm bulmak ve yerli halklarla uzlaşmayı teşvik etmek için önlemler almaya çağırılmaktadır.
BM İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri (2011)	Birleşmiş Milletler İş Dünyası ve İnsan Hakları Rehber İlkeleri (UNGP), iş dünyasının insan hakları konusundaki sorumluluklarının ele alınması sürecinden sonra ortaya çıkmıştır. Üç “temel ilke” üzerine kurulu olan UNGP (koruma, saygı ve çare), devletlerin vatandaşlarını insan hakları ihlallerine karşı koruma yükümlülüğünü, işletmelerin tüm kişilerin insan haklarına saygı gösterme sorumluluğunu ve hem yargısal hem de yargı dışı etkin çözüm yollarına erişim ihtiyacını ortaya koymaktadır. UNGP sadece tüm özel işletmeler için değil, kar amacı gütmeyen, sektörü, konumu, mülkiyeti ve yapısı ne olursa olsun tüm kuruluşlar (kamu, özel ve STK'lar) için uygulanabilir.
Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Temel İş Prensipleri ve İş Hakları Bildirgesi (1998) (2022'de değiştirilmiştir)	Bu belge, çalışan haklarına ilişkin temel ilkelerin bir özeti niteliğindedir. Özgür bir şekilde sendika kurma ve toplu pazarlık hakkı; her türlü zorla çalıştırmanın, çocuk işçiliğinin ve meslekteki her türlü ayrımcılığın ortadan kaldırılması; güvenli ve sağlıklı bir çalışma ortamı hakkı gibi konuları ele almaktadır.

BM Rio Çevre ve Kalkınma Deklarasyonu (1992)

Rio Deklarasyonu, “küresel çevre ve kalkınma sisteminin bütünlüğünü korumayı” amaçlamaktadır. Örneğin, 1. prensip şöyle ifade edilmiştir: “İnsanlar, sürdürülebilir kalkınmanın merkezinde yer alır. Sağlıklı ve verimli bir yaşam sürme hakkına sahiptirler, bu hak doğayla uyum içinde olmalıdır.” Aynı şekilde, 3. prensip ise: “Kalkınma hakkı, günümüz ve gelecek nesillerin kalkınma ve çevresel ihtiyaçlarını adil bir şekilde karşılayacak şekilde sağlanmalıdır” ifadesine sahiptir.

BM Sürdürülebilir Kalkınma Gündemi 2030 (Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları) (2015)

2015 yılında Birleşmiş Milletler Genel Kurulu, Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları dahil olmak üzere 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Ajandasını kabul etmiştir. Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, 17 ana konuyu kapsayan sosyal, kültürel ve ekolojik sorunlara çözüm sunmaya odaklanan bir çağrı olarak değerlendirilmektedir.



OECD Çok Uluslu İşletmeler Genel İlkeleri (orijinal 1976, güncel versiyon 2023)

Bu Kılavuz, işletmelerin kurumsal davranışlarına ilişkin ortak beklentileri ifade etmektedir. Genellikle her 10 yılda bir güncellenmekte olup en son sürümü 2023 yılında yayınlanmıştır. Şirketlerin ekonomik, çevresel ve sosyal ilerlemeye katkıda bulunmaları ve adil rekabete girmeleri beklentisini taşır. Şirketler, çalışanlarının ve faaliyetlerinden etkilenenlerin hakları da dahil olmak üzere insan haklarına saygı göstermek zorundadır. Sorumlu işletme davranışı ve istihdam, endüstriyel ilişkiler, çevre, bilgi açıklama, rüşvetle mücadele, tüketici çıkarları, bilim ve teknoloji, rekabet ve vergilendirme gibi konularla ilgili önerilerde bulunmaktadır.



---

OECD Sorumlu İş Yönetimi Özen Yükümlülüğü (OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct) (2018)

Bu belge, işletmelerin OECD Çok Uluslu İşletmeler Genel İlkeleri ile uyumlu olmak için 'ön denetim' yapmaları beklenen şekilde nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda rehberlik sağlamaktadır. Bu özelliği nedeniyle işçi ve insan hakları, yolsuzlukla mücadele ve işletme paydaşlarının da iş süreçlerine dahil edilmesi gibi konuları ele alarak geniş bir bakış açısı sunar. İşletmeler, sorumlu işletme davranışını benimsemeli ve faaliyetlerinin olası olumsuz etkilerini belirlemeli ve ele almalıdır. Kuruluşlar, uygulamaları ve sonuçları izlemeli ve rapor etmelidir.

---

G20/OECD Kurumsal Yönetim İlkeleri (2015)

Bu ilkelerin temel amacı, şeffaflığı ve hesap verebilirliği teşvik etmektedir. Bu durumun da finansal piyasaların etkin işleyişine, yatırımcı güvenine ve sürdürülebilir ekonomik büyümeye katkıda bulunacağı ifade edilmektedir. İlkeler, hissedarların hakları, paydaşların rolü, yönetim kurulunun sorumlulukları gibi oldukça geniş bir alanı kapsamaktadır. Örneğin 5.A.2 maddesi, finansal verilerin yanı sıra işletmelerin insan hakları, çevre, kamu politikalarına bağlılık ve iş etiği gibi sosyal konulardaki performanslarını açıklamalarını önermektedir.

---

## 2.2. Uluslararası Finans Kuruluşları

Esteves ve diğerleri (2012: 38)'ne göre, sosyal performans standartlarının ikinci türü, uluslararası finans kuruluşları ve çok taraflı kalkınma bankaları tarafından geliştirilenlerdir. Uluslararası finans kuruluşları, finanse ettikleri projelerle ilgili prensiplere sahiptir ve finansmanın yararlanıcısı olan ticari işletmelere belirli yükümlülükler getirmektedir. Başka bir deyişle, sürdürülebilir kalkınmayı hedeflerken sadece finansal konulara odaklanmak yerine çevresel ve sosyal etkileri de dikkate almaktadırlar. Dolayısıyla, sosyal performansı düşük olan ticari işletmeler söz konusu finansal kaynaklara ulaşamamakta ve bu durum da ticari işletmelerin uluslararasılaşmasında bir engel boyutu olarak ön plana çıkmaktadır. Uluslararası finansal kuruluşların bazı önemli sosyal performans standartları Tablo 2'de açıklanmaktadır.

**Tablo 2. Uluslararası Finans Kuruluşları Tarafından Sunulan Sosyal Performans Standartları**

Belge Adı	Belgenin Açıklaması
Uluslararası Finans Kurumu (International Finance Corporation) (2012)	IFC, Dünya Bankası'nın özel sektör kolu olarak bilinir. IFC Performans Standartları yüksek itibara sahiptir ve diğer bankalar ve Ekvator Prensipleri için bir model haline gelmiştir. Bu standartlar, yatırım projeleriyle ilişkilendirilen çevresel ve sosyal riskleri ve etkileri yönetme konusunda rehberlik sağlamaktadır. Sekiz standart, şu konuları kapsamaktadır: 'Çevresel ve Sosyal Risklerin ve Etkilerin Değerlendirilmesi ve Yönetimi' (PS1); 'İş ve Çalışma Koşulları' (PS2); 'Kaynak Verimliliği ve Kirliliğin Önlenmesi' (PS3); 'Toplum Sağlığı, Güvenliği ve Emniyeti' (PS4); 'Arazi Edinimi ve Gönüllü Olmayan Yer Değiştirme' (PS5); 'Biyocoşetliliğin Korunması ve Canlı Doğal Kaynakların Sürdürülebilir Yönetimi' (PS6); 'Yerli Halklar' (PS7) ve 'Kültürel Miras' (PS8). Bu standartlara uyum, IFC'den finansman sağlamayı amaçlayan işletmeler için bir gereklilik olarak ön plana çıkmaktadır.
Dünya Bankası Çevresel ve Sosyal Çerçevesi (2017)	Dünya Bankası'nın yatırım projelerini ve faaliyetlerini yönlendirmek için bir dizi politika ve standart olarak yürürlüğe girmiştir. Çerçeve, projelerin çevresel ve sosyal açıdan sürdürülebilir olduğundan emin olmayı amaçlamaktadır ve olumlu gelişim sonuçlarını teşvik ederken potansiyel olumsuz etkileri en aza indirmektedir. Büyük ölçüde IFC Performans Standartlarına dayanmaktadır, ancak iki standart daha eklenmiştir. Eklenen iki standart şu şekildedir: 'Finansal Araçlar' (ÇS9); ve 'Paydaş Katılımı ve Bilgi Açıklaması' (ÇS10).
Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) (2019)	EBRD, finansal destek sağlama şartlarını Dünya Bankası'nın Çevresel ve Sosyal Çerçevesinin içerik bağlamında belirli ölçüde değiştirilmiş bir versiyonuna dayandırmaktadır. EBRD'nin şartları şunlardır: Çevresel ve Sosyal Risklerin ve Etkilerin Değerlendirilmesi ve Yönetimi (PR1); İş ve Çalışma Koşulları (PR2); Kaynak Verimliliği ve Kirliliğin Önlenmesi ve Kontrolü (PR3); Sağlık, Güvenlik ve Emniyet (PR4); Arazi Edinimi, Arazi Kullanımına İlişkin Kısıtlamalar ve Gönülsüz Yerinden Edilme (PR5); Biyocoşetliliğin Korunması ve Canlı Doğal Kaynakların Sürdürülebilir Yönetimi (PR6); Yerli Halklar (PR7); Kültürel Miras (PR8); Finansal Araçlar (PR9); ve Bilgi Açıklaması ve Paydaş Katılımı (PR10).
Avrupa Yatırım Bankası (EIB) Çevresel ve Sosyal Standartları (2022)	EIB tarafından finanse edilen projelerin çevresel ve sosyal açıdan sürdürülebilir olmasını temin etmek için tasarlanmıştır. AB'nin iklim, çevre koruması ve sosyal gelişim gibi genel hedeflerine katkıda bulunur. EIB'nin çevresel ve sosyal standartları, gelişen uluslararası en iyi uygulamalar ve AB'nin politika öncelikleriyle uyumlu hale getirilmektedir. Bu standartlar, EIB tarafından finanse edilen projelerin çevresel ve sosyal kriterlere uyumunu sağlar, sürdürülebilir kalkınmayı ve sorumlu yatırım uygulamalarını teşvik eder.

Ekvator Prensipleri (2020)	Ekvator Prensipleri, finansal kuruluşların proje finansmanı süreçlerinde çevresel ve sosyal riskleri değerlendirmek, yönetmek ve azaltmak için belirlenen bir çerçevedir. Bu prensipler, özellikle büyük ölçekli altyapı ve doğal kaynak projelerinde uygulanır ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkıda bulunmayı amaçlar. İlk olarak 2003 yılında oluşturulan prensipler, projelerin olası olumsuz etkilerini minimize etmek ve paydaşlar arasında iş birliğini teşvik etmek için tasarlanmıştır.
----------------------------	---

### 2.3. Çok Paydaşlı Girişimler

Çok paydaşlı girişimler tarafından hazırlanan çeşitli uluslararası standartlar da bulunmaktadır. Genel anlamda, kamu kurumlarını, sivil toplum örgütlerini, endüstri gruplarını, sivil toplumu ve potansiyel olarak işletme faaliyetlerinden etkilenen kişiler olmak üzere çeşitli paydaşları içermesiyle dikkat çekmektedir. Söz konusu standartlar sadece bir danışma faaliyeti olarak değil, bir değerlendirme şeklinde bir araya getirilmektedir.

*Tablo 3. Çok Paydaşlı Girişimler Tarafından Sunulan Standartlar*

Belge Adı	Belgenin Açıklaması
ISO 9001:2015 Kalite Yönetim Sistemleri Standardı	Kalite yönetim sistemi için kriterleri belirlemekte ve güçlü bir müşteri odaklılık, liderlik katılımı, süreç yaklaşımı ve sürekli iyileştirme gibi farklı kalite yönetimi ilkelerine dayanmaktadır. Boyut veya endüstri fark etmeksizin herhangi bir örgüte uygundur ve müşteri ve paydaş gereksinimlerini karşılayan ürün ve hizmetlerin tutarlı bir şekilde sağlanması yoluyla müşteri memnuniyetini artırmayı amaçlamaktadır.
ISO 14001:2015 Çevre Yönetim Sistemleri Standardı (EMS)	EMS, büyüklüğü ya da faaliyet alanı değişmeksizin her örgüte uygulanabilir ve sosyal konuları da kapsayabilir. EMS, örgütlerin tüm faaliyetleri boyunca çevresel konularını yönetmesine yardımcı olur.
ISO 26000:2010 Sosyal Sorumluluk Rehberi	Tüm örgütlere kurumsal sosyal sorumluluğu teşvik etme konusunda rehberlik sağlamaktadır. Standart, hesap verebilirlik, şeffaflık, etik davranış, paydaşların çıkarlarına, hukukun üstünlüğüne, uluslararası davranış normlarına ve insan haklarına saygı gibi sosyal sorumlulukla ilgili yedi temel ilkeyi belirtir.
ISO 10002:2018 Müşteri Memnuniyeti ve Şikayetlerin Ele Alınması Yönergeleri	İşletmelerin müşterileriyle daha etkili ve uzun vadeli ilişkiler kurmalarını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Öncelikle müşteri odaklı bir ortam oluşturma, geri bildirimlere açık olma ve her şikayeti çözüme gibi yönetim taahhütlerini yerine getirmeyi amaçlar.

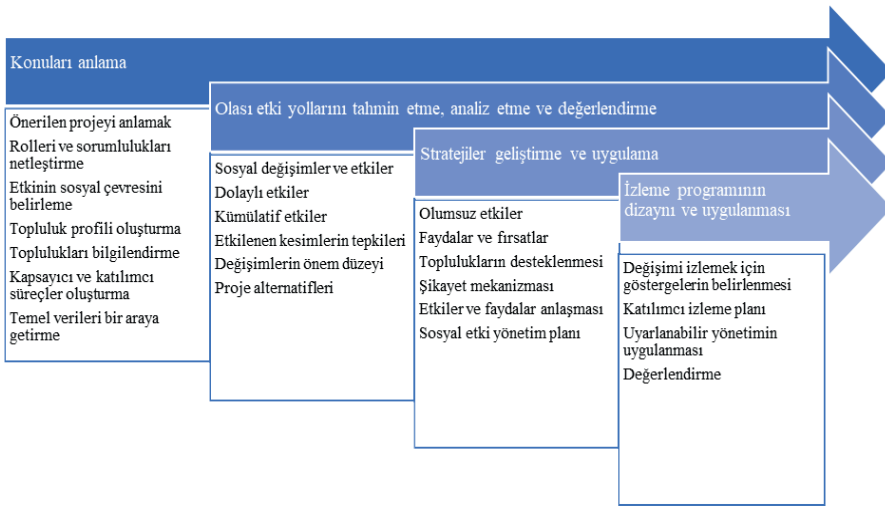
ISO 45001:2018 İş Sağlığı ve Güvenliği Yönetim Sistemleri	İş sağlığı ve güvenliği yönetim sistemleri için gereksinimleri belirlemektedir. Örgütler, sadece güvenlik değil zihinsel sağlık ve refahın tüm yönlerini de içerebilecek risk faktörlerini belirlemeye ve azaltmaya çalışmalıdır
Küresel Raporlama Girişimi (Global Reporting Initiative) (2023)	Sürdürülebilirlik raporlamasında öncü olan bağımsız uluslararası bir organizasyondur. İşletmelere ve dünya genelindeki hükümetlere iklim değişikliği, insan hakları, yönetim ve sosyal refah gibi kritik konuları düşünme ve üzerinde çalışma konusunda yardımcı olmaktadır.
Küresel İlkeler Sözleşmesi (Global Compact) (2023)	Dünyanın en büyük kurumsal sürdürülebilirlik girişimidir ve 160'tan fazla ülkede 17.000'den fazla kurumsal üyesi bulunmaktadır. CEO taahhütlerine dayanan gönüllü bir girişimdir ve evrensel sürdürülebilirlik prensiplerini uygulamak ve BM hedeflerini desteklemek için adımlar atmaya yöneliktir. Örgütleri, sürdürülebilir ve kapsayıcı bir küresel ekonomi yaratmak için iş birliği yapmaya teşvik etmektedir. Sözleşmede yer alan 'On İlke', işletmelerin insan hakları, işgücü, çevre ve yolsuzlukla mücadele alanlarındaki temel sorumluluklarını ele almaktadır.
Sorumlu Yatırım İlkeleri (Principles for Responsible Investment) (2011)	BM Küresel İlkeler Sözleşmesi ve UNEP Finans İnisiyatifi ile ortaklık içinde başlatılmıştır. Yatırımcıları Çevresel, Sosyal ve Yönetişim konularına (Environmental, Social, and Governance issues) karşı hassas olmaya teşvik etmektedir.
B Corporation Sertifikası Certification (B Lab, 2023)	B Lab, sosyal ve çevresel performans standartlarını karşılayan şirketleri sertifikalandıran ve destekleyen kar amacı gütmeyen bir organizasyondur. B Lab, B Corp sertifikasyon programının arkasındaki ağ organizasyonudur. B Corp, çalışan faydalarından hayır işlerine, tedarik zinciri uygulamalarından girdi malzemelerine kadar sosyal faktörleri dikkate alan doğrulanmış performans, hesap verebilirlik ve şeffaflığın küresel olarak tanınan bir sertifikasıdır. B Corp sertifikasyonu almayı amaçlayan şirketler, uygulamalarına ve faaliyetlerine dair kanıt sunma ve belirli performans gereksinimlerini karşılama sürecini geçirirler.

### 3. Sosyal etki değerlendirmesi

Bu bölümde ele alınan Sosyal Etki Değerlendirmesi (SED) söylemi, işletmeler tarafından yürütülen faaliyetlerin ve projelerin sosyal etkilerinin sadece anlık bir ölçümünü yapmak yerine, tüm sürecin analiz edilmesi, izlenmesi ve yönetilmesi anlayışını benimsemektedir. Bu süreç, projelerin başlangıcından önceki dönemden, bitiş tarihinden sonraki döneme kadar olan tüm zamanı kapsamaktadır. Ayrıca SED, projelerin hem olumlu hem de olumsuz (hem kasıtlı hem de kasıtsız) sosyal etkilerini yönetmeyi hedeflemektedir. Bu özellikleri ile SED söylemi, telafisi mümkün olmayan

olumsuz sosyal etkilerin yalnızca ölçülmesinden öte bu etkilerin mümkünse önlenmesini ya da en azından azaltılmasını amaçlamaktadır. Dolayısıyla amaç, projelerin olumlu sosyal etkilerini artırmak ve olumsuz etkilerini süreç boyunca azaltmaktır (Vanclay ve diğerleri, 2015: 1). SED, proje geliştirme sürecinde pratik ve müdahaleci bir yaklaşım benimseyerek, projelerden kaynaklanan sosyal değişim ve dönüşümün proaktif bir şekilde yönetilmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır (Vanclay, 2003: 5; Esteves ve diğerleri, 2012: 36).

**SED'in uygulanması sırasında birbirlerini tamamlayan dört ana aşama bulunmaktadır (Şekil 1).**



*Şekil 1. Sosyal Etki Değerlendirmesinin Dört Aşaması*

*Kaynak: Vanclay ve diğerleri, 2015: 6*

İlk aşamada projenin genel ve özel faaliyetlerinin tam olarak belirlenmesi, ulusal ölçekteki yasalar ve uluslararası standartların incelenmesi, proje tarafından doğrudan veya dolaylı olarak etkilenecek sosyal çevrenin tanımlanması büyük önem taşımaktadır. Ayrıca, etkilenen tüm insanlara proje hakkında tam ve açık bilgi verilmesi, etkilenenlerin sürece tam katılımının sağlanması ve süreç boyunca insan haklarına saygı gösterileceği garantisinin verilmesi gerekmektedir. SED'nin ikinci aşamasında, olası sosyal etkilerin tahmin edilmesi, doğrudan, dolaylı ve kümülatif sosyal etkilerin belirlenmesi ve proje alternatiflerinin sunulması önemlidir. Etkilenen grupların olası sosyal etkilere nasıl tepki vereceği de araştırılmalıdır. Bunlara ek olarak, proje alternatiflerinin yanı sıra projenin tamamen iptal edilme olasılığı da

dikkate alınmalıdır. Üçüncü aşamada, olumsuz sosyal etkiler göz önünde bulundurulmalı ve Sosyal Etki Yönetimi ve Sosyal Performans Planları oluşturulmalıdır. Ayrıca, Etki ve Fayda Anlaşmaları ve şikayet mekanizmaları kurulmalıdır. Bu şekilde, yukarıda vurgulandığı gibi, SED süreci statik ve tek seferlik bir işlem yerine son derece dinamik bir yönetim olarak ele alınmalıdır. Dördüncü aşamada, izleme yöntemlerine ilişkin göstergelerin belirlenmesine, izleme sürecinin katılımcı bir yöntemle yürütülmesine, uyumlu yönetim ve periyodik inceleme faaliyetlerinin uygulanmasına ve tüm bu süreçlerin projenin kapanışından sonra dahi devam ettirilmesine büyük önem verilmelidir (Vanclay ve diğerleri, 2015: 50).

### **3.1. SED ile İlgili Temel Kavramlar**

SED'in başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için bazı alt yaklaşımlar ve kavramlar mevcuttur. Bu bölümde, bütüncül ve başarılı bir SED uygulamasında göz önünde bulundurulması gereken kavramlar üzerine bazı açıklamalarda bulunulacaktır.

#### **3.1.1. İnsan Hakları Temelli Yaklaşım (Human Rights-Based Approach – HRBA)**

Birleşmiş Milletler, insan haklarını insanlığın temel ihtiyaçlarıyla ilgili olarak “bireyleri ve grupları, temel özgürlükler ve insan onuruna müdahale eden eylemlere karşı koruyan evrensel yasal garantiler” şeklinde tanımlamaktadır (Vanclay ve diğerleri, 2015: 14). İnsan hakları, tüm insanların doğuştan gelen onuruna ve eşit değerine odaklanmaktadır ve bölünemez bir şekilde birbirine bağlıdır (Birleşmiş Milletler, 1948). SED ile ilgili akademik literatür incelendiğinde, insan haklarına dayalı anlayışın en baskın perspektif olduğu açıkça görülmektedir (van der Ploeg, Vanclay, 2017: 35-36). Bilindiği gibi SED, bir faaliyet ya da proje ile ilgili politika, plan ve programların belirli bir çerçevede analiz edilmesi, izlenmesi ve yönetilmesi süreçleriyle ilgilenmektedir. Ticari işletmelerde görev yapan strateji ve proje geliştiricilerinin faaliyetlerini insan haklarını ihlal ederek yürütmeleri gerekmektedir (Kemp, Vanclay, 2013: 86-94). Bu nedenle, insan haklarının iyileştirilmesi ve korunması, tüm politika, plan, program ve proje süreçlerinde ticari işletmeler için büyük önem taşımaktadır (Vanclay ve diğerleri, 2015: 14-15).

#### **3.1.2. Özgür, Önceden ve Bilgilendirmiş Rıza (Free, Prior, and Informed Consent – FPIC)**

Özgür, Önceden ve Bilgilendirilmiş Rıza (FPIC), Birleşmiş Milletler'in (2007) Yerli Halkların Hakları Bildirgesi gibi bazı belgelerde yer almasıyla

resmi bir statü kazanmıştır. FPIC, başlangıçta hükümet veya özel sektör projeleri ve operasyonları tarafından etkilenen yerli halkların kendi kaderini tayin hakkını sağlamak amacıyla geliştirilen prosedürel bir mekanizmadır. Yukarıda belirtilen uluslararası sözleşmeleri imzalayan ülkeler ve bu ülkelerde ticari faaliyetlerini yürüten işletmeler, FPIC'in gerekliliklerini ve yükümlülüklerini iç hukuklarında ve operasyonlarında yerine getirmek zorundadır. Özetle, FPIC kavramı, projelerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen bireylerin onayını almak olarak tanımlanabilir, ancak bu onay sürecini insan hakları temelinde özgür, önceden ve bilgilendirilmiş olarak ilerletmek esastır (Hanna, Vanclay, 2013: 148-149; Vanclay ve diğerleri, 2015: 16-18).

### **3.1.3. İşletme Sosyal Lisansı (Social Licence to Operate – SLO)**

'Faaliyet izni için sosyal lisans' bir kuruluşun gerçekleştirdiği faaliyetlerin tüm ilgili paydaşlar tarafından kabul edilmesi olarak tanımlanabilir (Jijelava, Vanclay, 2017: 1078-1079). Sosyal lisansın herhangi bir yasal prosedür ile ilgisi bulunmamaktadır. Ancak ticari işletmeler, yasal yükümlülükleri yerine getirmenin yanı sıra, herhangi bir alanda faaliyet gösteren bir kuruluşun, operasyonlarından doğrudan veya dolaylı olarak etkilenen toplulukların sosyal onayını, rızasını ve kabulünü kazanması gerekmektedir. Aksi takdirde, grevler, protestolar, yol kapatmalar, sabotaj ve hukuki işlemler gibi yüzlerce protesto biçimiyle karşılaşabilirler (Hanna ve diğerleri, 2016: 235-238). Bu tür protestolar çalışma duraklamalarına, itibar kaybına ve buna bağlı olarak finansal kayıplara ve maliyet artışlarına yol açabilir (Jijelava ve diğerleri, 2018: 32). Bu nedenle, ticari işletmelerin faaliyet gösterdikleri projelerden etkilenen tüm paydaşların gözünde belli bir düzeyde sosyal meşruiyet kazanması, şeffaf ve hesap verebilir olması büyük önem taşımaktadır. Özetle, ticari işletmelerin topluluk katılımı ilkelerini kullanarak etkilenen tüm topluluklarla saygılı bir şekilde iletişim kurmaları, sürekli etkileşim içinde olmaları gerekmektedir (Boutilier, Thomson, 2011: 264; Vanclay ve diğerleri, 2015: 11).

### **3.1.4. Etkiler ve Faydalar Anlaşması (Impacts & Benefits Aggrement – IBA)**

Projelerden etkilenen topluluklar ile proje geliştiricileri arasında yapılan bir anlaşmadır. Bu anlaşma, projelerin sosyal, ekonomik ve çevresel etkilerini yönetmek ve bu etkilerden doğan faydaları adil bir şekilde dağıtmak amacıyla oluşturulur. IBA'lar, özellikle büyük endüstriyel projeler, maden çıkarma faaliyetleri ve enerji projeleri gibi alanlarda sıkça kullanılır. Bu anlaşmalar, projelerin olumsuz etkilerini en aza indirmek ve topluluklara somut faydalar sağlamak için müzakere edilir. Örneğin, yerel istihdam fırsatları yaratılması,

eğitim ve sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi, altyapı geliştirilmesi gibi konular IBA kapsamına girebilir. Ayrıca, çevresel koruma önlemleri ve toplulukların kültürel değerlerinin korunması gibi unsurlar da anlaşmalarda yer alabilir. IBA'lar, topluluk katılımını ve onayını sağlayarak projelerin daha sürdürülebilir ve kabul edilebilir hale gelmesine katkıda bulunur. Bu şekilde hem topluluklar hem de proje geliştiricileri için uzun vadeli faydalar sağlanır (Galbraith ve diğerleri, 2007: 36).

### 3.1.5. Ekvator Prensipleri (Equator Principles)

Ekvator Prensipleri, finans sektörü için sürdürülebilirlik çerçevesini oluşturan bir yapıdır. Uluslararası bankacılık sektörü tarafından geliştirilen bu ilkeler, finansal kurumlar için gönüllü bir ilkeler setidir. Ekvator Prensipleri'nin ana odak noktaları kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirliktir. Bu ilkelere imza atan bankalar, çevresel ve sosyal etkilerini ölçmeyen, değerlendirmeyen, izlemeyen veya yönetmeyen ticari şetmelere kredi veya finansman sağlamamayı taahhüt ederler (Ekvator Prensipleri, 2020). Bu bağlamda, Ekvator Prensipleri'ni benimseyen finansal kurumlar, projelerin sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk kriterlerine uygun olmasını garanti altına alarak daha sürdürülebilir ve sorumlu finansal uygulamaları teşvik etmektedir.

### 3.1.6. Fayda Paylaşımı ve Paylaşılan Değer (Benefit-sharing and Shared Value)

Fayda paylaşımı, bir projeden elde edilen faydanın, projenin tarafları arasında adil ve dengeli bir şekilde paylaşılmasını ifade etmektedir. Özellikle doğal kaynakların kullanımı ve yerel toplulukların yaşam kalitesi üzerinde projenin etkileri olduğunda, bu kavram önem kazanmaktadır. Ticari şetmeler, bir projeden elde ettiği kârı yerel topluluklarla paylaşarak, bu toplulukların refahını artırabilir. Fayda paylaşımı olumsuz etkileri belirli ölçüde azaltmak ve imkanlar dahilinde olumlu sosyal etki yaratmaktan daha kapsamlı bir anlayışa sahiptir. Diğer bir ifadeyle fayda paylaşımı yaklaşımına göre, bir projenin negatif sosyal etkilerini azaltmanın yanı sıra, projenin faydalarını etkilenen topluluklarla paylaşmak da büyük öneme sahiptir. Bu sayede, sadece şetme değil, çevre ve toplum da projeden fayda sağlar ve faaliyet izni için sosyal lisans elde edilmiş olunur (Dünya Bankası, 2009: 5; Adebayo, Werker, 2021: 1-3).

Paylaşılan değer ise bir ticari şetmenin hem kendi hem de toplumun refahını artırmak için iş stratejilerini şekillendirdiği bir yaklaşımı ifade eder. Şirketler, kâr elde etme amacının ötesine geçerek, çevresel ve toplumsal sorunları çözerek hem kendileri için değer yaratır hem de topluma fayda sağlarlar.



Bu yaklaşım, sadece karşılıklı faydaya dayanan bir iş modeli oluşturmakla kalmaz, aynı zamanda şirketlerin uzun vadeli sürdürülebilirliklerini de artırır. Örneğin, bir gıda şirketi, sağlıklı gıda ürünleri üreterek hem kâr elde eder hem de toplumun sağlıklı beslenme ihtiyacına katkıda bulunur, böylece sunduğu değeri paylaşmış olur (Vanclay ve diğerleri, 2015: 11; Jackson, 2016: 302).

### **3.1.7. Çevresel, Sosyal ve Yönetişim Konuları (Environmental, Social, and Governance Issues – ESG)**

Sorumlu Yatırım İlkeleri Girişimi'ne (Principles for Responsible Investment, 2011) göre ESG, işletmelerin faaliyet gösterdiği çevreye, topluma ve kurumsal yönetim uygulamalarına olan etkisini değerlendiren bir dizi kriterdir. Bu kriterler, yatırımcıların ve diğer paydaşların, söz konusu işletmelerin uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği hakkında daha bilinçli kararlar vermelerine yardımcı olur. Çevresel boyut; iklim değişikliği, kirlilik, atık yönetimi ve doğal kaynakların kullanımı gibi konuları kapsamakta olup işletmelerin bu konulardaki performansı ve sürdürülebilir kaynak kullanımı gibi adımlarla değerlendirilmektedir. Sosyal boyut ise genel olarak insan hakları, çalışma koşulları, iş güvenliği ve kapsayıcılık gibi konuları içermektedir. İşletmelerin bu konulardaki performansı, adil çalışma koşulları sağlama, insan haklarına saygı duyma ve kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturma gibi adımlarla değerlendirilir. Yönetişim ile ilgili boyut ise kurumsal yönetim, etik, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi konuları kapsamaktadır. İşletmelerin bu boyut ile ilgili performansı, sağlam bir kurumsal yönetim yapısına sahip olma, etik davranma, paydaşlarla açık iletişim kurma ve hesap verebilirlik ilkelerine uyma gibi adımlarla değerlendirilir. Özetle, ESG kriterleri, şirketlerin sadece finansal değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal sorumluluklarını da yerine getirmesini teşvik ederek daha sürdürülebilir bir geleceğe katkıda bulunmaktadır (Armstrong, 2020: 8).

### **3.2. Uluslararasılaşma Sürecinde SED'in Rolü ve Ticari İşletmelere Sunacağı Olası Katkılar**

Günümüzün küresel serbest piyasa koşullarında uluslararasılaşmayı amaçlayan ticari işletmeler faaliyet ve projelerin öncesinde, sırasında ve sonrasında paydaşların görüşlerinin alınması ve paydaş endişelerinin sürekli analizi; etkilenen bireylerin ve grupların ihtiyaç ve taleplerinin karşılanması; sosyal etkilerin izlenilmesi ve yönetilmesi; bir izleme planının geliştirilmesi; sosyal etki yönetim planının (SEYP) hazırlanması; olumsuz sosyal etkilerin en aza indirilmesi; sosyal kalkınma fırsatlarının artırılması; faaliyet ve projelerin alternatiflerinin dikkate alınması; süreç boyunca insan haklarına

tam saygı gösterilmesi; doğrudan ve dolaylı olarak etkilenen tüm kişilerden özgür, önceden ve bilgilendirilmiş rızanın (FPIC) alınması; faaliyet izni için sosyal lisansın elde edilmesi; teknik olmayan ve sosyal risklerin göz önünde bulundurulması; Ekvator Prensipleri'ne uyum sağlanması; çevresel, sosyal ve yönetim konularına değer atfedilmesi; etkilenen topluluklarla bir Etkiler ve Faydalar Anlaşması müzakere edilmesi (Esteves ve diğerleri, 2012: 35-36) gibi hususlara özen göstermelidir. Yukarıda sözü edilen hususlara özen göstermek SED uygulayarak mümkün olabilecektir ve SED'in uygulanması ile birlikte ticari işletmeler; devletler arası sözleşmeler, uluslararası finansal kuruluşlar ve çok paydaşlı girişimler tarafından yayınlanan standartlar, deklarasyonlar ve sözleşmelere uyum sağlayabilecektir.

SED, uluslararasılaşmayı amaçlayan ticari işletmeler için günümüzde bir seçenekten ziyade bir zorunluluk haline evrilmektedir. SED uygulayan işletmeler uluslararasılaşma anlamındaki en önemli ve kritik engeli kaldırmış olacak ve sürdürülebilir rekabet avantajını elde etme konusunda fırsatlar yakalayabilecektir. Böylece, operasyonlarının sosyal ve çevresel etkilerini anlayabilecek, yönetebilecek ve iyileştirmeleri için sistematik bir çerçeveye sahip olacaktır. Bu durum, çok yönlü olarak rekabet avantajına sahip olmalarının önünü açacaktır. Örneğin, itibar yönetimi konusunda proaktif bir yaklaşım sağlayarak, farklı ülkelerdeki kişi ve kurumlar nezdinde güven inşa edecek ve marka değerlerinde artış yaşanacaktır. Uluslararası standartlara uyumu sağlayarak yasal riskleri azaltacak ve eş zamanlı olarak yatırımcı güvenini artırarak finansmana erişimi kolaylaştıracaktır. Çalışan bağlılığını ve motivasyonunu yükselterek daha yetenekli çalışanların kuruma kazandırılmasını ve elde tutulmasını sağlayacaktır. Yeni pazar fırsatlarında faaliyet yürütülmesini teşvik ederek işletmelerin toplumsal ihtiyaçlara cevap veren sürdürülebilir ürün ve hizmetler geliştirmesinin önünü açacaktır. Kısacası SED, işletmelere yalnızca riskleri azaltma konusunda yardımcı olmayacak, aynı zamanda değer yaratma ve uzun vadeli sürdürülebilir büyüme için yeni yollar açacak ve rekabetçi bir pazarda öne çıkma imkanı sunacaktır.

#### 4. SONUÇ

Ticari işletmelerin uluslararasılaşma hedeflerine ulaşmasında SED kritik bir rol oynamaktadır. SED, işletmelerin yabancı ülkelerdeki faaliyetlerinin yerel topluluklar ve çevre üzerindeki potansiyel etkilerini anlamaları ve olası olumsuzlukları en aza indirmeleri için bir yol haritası sunmaktadır. Bu sayede işletmeler etik ve sürdürülebilir bir şekilde faaliyet gösterdiklerini kanıtlayarak uluslararası alanda itibar ve güvenilirliklerini artırabilirler. SED aynı zamanda Birleşmiş Milletler, OECD, Dünya Bankası ve Avrupa Birliği

gibi uluslararası kuruluşlar tarafından yayınlanan anlaşma, sözleşme ve politika belgelerine uyum sağlamalarına da yardımcı olmaktadır. Yatırımcılar ve diğer paydaşlar, sosyal sorumluluk bilinciyle hareket eden işletmelere daha fazla ilgi gösterdiğinden, SED yeni pazarlara giriş ve yatırım çekme konusunda önemli bir avantaj sağlamaktadır. Sonuç olarak, SED, işletmelerin etik değerlere bağlı kalarak, uluslararası standartlara uyum sağlayarak ve rekabet güçlerini artırarak küresel pazarda başarıya ulaşmalarını destekleyen güçlü bir araç olarak ön plana çıkmaktadır.

## Kaynakça

- Adebayo, E., Werker, E. (2021). How much are benefit-sharing agreements worth to communities affected by mining?. *Resources Policy*, 71, 101970.
- Armstrong, A. (2020). Ethics and ESG. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 14(3), 6-17.
- Boutilier, R.G. (2014). Frequently asked questions about the social licence to operate. *Impact Assessment Project Appraisal*, 32 (4), 263-272.
- Cuervo-Cazurra, A., Maloney, M. M., Manrakhan, S. (2007). Causes of the difficulties in internationalization. *Journal of international business studies*, 38, 709-725.
- Equator Principles (2020). The Equator Principles 4. [https://equator-principles.com/app/uploads/TheEquator-Principles\\_EP4\\_July2020.pdf](https://equator-principles.com/app/uploads/TheEquator-Principles_EP4_July2020.pdf)
- Esteves, A.M., Franks, D., Vanclay, F. (2012). Social impact assessment: the state of the art. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 30(1), 34-42.
- European Commission (2009). European Commission Impact Assessment Guidelines. Brussels: European Commission. [https://ec.europa.eu/smart-regulation/impact/commission\\_guidelines/docs/iag\\_2009\\_annex\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/smart-regulation/impact/commission_guidelines/docs/iag_2009_annex_en.pdf)
- European Commission. (2011). Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union. Bureau of the European Policy Advisers, European Commission. [https://ec.europa.eu/migrant-integration/library-document/empowering-people-driving-change-social-innovation-european-union\\_en](https://ec.europa.eu/migrant-integration/library-document/empowering-people-driving-change-social-innovation-european-union_en)
- European Commission. (2015). The Social Business Initiative of the European Commission. <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/14583/attachments/3/translations/en/renditions/pdf>
- European Commission (2024). Impact Assessments. Brussels: European Commission. [https://commission.europa.eu/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/impact-assessments\\_en](https://commission.europa.eu/law/law-making-process/planning-and-proposing-law/impact-assessments_en)
- European Investment Bank (2022) Environmental and Social Standards. Luxembourg: European Investment Bank. [https://www.eib.org/attachments/publications/eib\\_environmental\\_and\\_social\\_standards\\_en.pdf](https://www.eib.org/attachments/publications/eib_environmental_and_social_standards_en.pdf)
- Galbraith, L., Bradshaw, B., Rutherford, M. B. (2007). Towards a new supra-regulatory approach to environmental assessment in Northern Canada. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 25(1), 27-41.
- Hanna, P., Vanclay, F (2013) Human rights, Indigenous peoples and the concept of Free, Prior and Informed Consent, *Impact Assessment and Project Appraisal*, 31:2, 146-157.
- International Finance Corporation (2012). Performance Standards on Environmental and Social Sustainability. <http://www.ifc.org/wps/wcm/con>

nect/115482804a0255db96fbffd1a5d13d27/PS\_English\_2012\_Full-Document.pdf?MOD=AJPERES

International Finance Corporation (2015). *The Art and Science of Benefit Sharing in the Natural Resource Sector*. World Bank.

International Labour Organization (1958). *Discrimination (Employment and Occupation) Convention*, C111. <https://www.refworld.org/docid/3ddb680f4.html> International Labour Organization (ILO). *Indigenous and Tribal Peoples Convention*, C169, 27 June 1989, C169. <https://www.refworld.org/docid/3ddb6d514.html>

International Labour Organization (1998). *ILO Declaration on Fundamental Principles and Rights at Work (amended 2022)*. [https://www.ilo.org/declaration/thedeclaration/textdeclaration/WCMS\\_716594/lang--en/index.htm](https://www.ilo.org/declaration/thedeclaration/textdeclaration/WCMS_716594/lang--en/index.htm)

ISO (2010). *ISO 26000:2010 Guidance on Social Responsibility*. International Organization for Standardization <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>

ISO (2015a) *ISO 9001:2015 Quality Management Systems*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/standard/62085.html>

ISO (2015b). *ISO 14001:2015 Environmental Management Systems*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:14001:ed-3:v1:en>

ISO (2018a). *ISO 45001:2018 Occupational Health and Safety Management Systems*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:45001:ed-1:v1:en>

ISO (2018b). *ISO 10002:2018 Quality Management — Customer Satisfaction — Guidelines for Complaints Handling in Organisations*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:10002:ed-3:v1:en>

ISO (2023). *About Us*. International Organization for Standardization. <https://www.iso.org/about-us.html>

Jackson, K. T. (2016). *Economy of mutuality: Merging financial and social sustainability*. *Journal of Business Ethics*, 133, 499-517.

Jijelava, D., Vanclay, F. (2017). *Legitimacy, credibility and trust as the key components of a Social Licence to Operate: An analysis of BP's projects in Georgia*. *Journal of Cleaner Production*, 140 (Part 3), 1077-1086.

Jijelava, D., Vanclay, F. (2018). *How a large project was halted by the lack of a Social Licence to Operate: testing the applicability of the Thomson and Boutilier Model*. *Environmental Impact Assessment Review*, 73, 31-40.

Kemp, D., Vanclay, F. (2013). *Human rights and impact assessment: clarifying the connections in practice*. *Impact Assessment & Project Appraisal*, 31(2), 86-96.

- Liang, X., Lu, X., Wang, L. (2012). Outward internationalization of private enterprises in China: The effect of competitive advantages and disadvantages compared to home market rivals. *Journal of World Business*, 47(1), 134-144.
- Lim, T. (2010). Measuring the value of corporate philanthropy: Social impact, business benefits and investor returns. *Business Benefits and Investor Returns* (February 22, 2010).
- OECD. (2011). OECD Guidelines for Multinational Enterprises (2011 edition). Paris: Organisation for Economic Cooperation and Development.
- OECD (2015). G20/OECD Principles of Corporate Governance. OECD Publishing. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264236882-en.pdf?expires=1686999996&id=id&accname=guest&checksum=8AEB2426BFBC2525F2B7772B8A60ED42>
- OECD. (2018). Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct. OECD Publishing. <https://mneguidelines.oecd.org/OECD-Due-Diligence-Guidance-for-Responsible-Business-Conduct.pdf>
- OECD (2020). Social economy and the COVID-19 crisis: Current and future roles. OECD Publishing.
- Principles for Responsible Investment. (2011). Strategy and work programme 2011-2013. [http://www.unpri.org/files/2011\\_PRI\\_SWP.pdf](http://www.unpri.org/files/2011_PRI_SWP.pdf)
- United Nations. (1945). Charter of the United Nations. <http://www.unhcr.org/refworld/docid/3ae6b3930.html>
- United Nations. (1948). Universal Declaration of Human Rights. <https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2021/03/udhr.pdf>
- United Nations (1966a) International Covenant on Civil and Political Rights, [https://treaties.un.org/doc/treaties/1976/03/19760323%2006-17%20am/ch\\_iv\\_04.pdf](https://treaties.un.org/doc/treaties/1976/03/19760323%2006-17%20am/ch_iv_04.pdf)
- United Nations (1966b). International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights, <https://www.refworld.org/docid/3ae6b36c0.html>
- United Nations (1989) Convention on the Rights of the Child. Geneva: UNICEF. <https://www.ohchr.org/sites/default/files/crc.pdf>
- United Nations (1992) Rio Declaration on Environment and Development. A/CONF.151/26 (Vol. I). [https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A\\_CONF.151\\_26\\_Vol.I\\_Declaration.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_CONF.151_26_Vol.I_Declaration.pdf)
- United Nations (2004). Convention against Corruption. A/58/422 <https://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/>
- United Nations (2007b) Declaration on the Rights of Indigenous Peoples. United Nations A/61/L.67 and Add.1. [https://www.un.org/development/desa/indigenouspeoples/wp-content/uploads/sites/19/2018/11/UND-RIP\\_E\\_web.pdf](https://www.un.org/development/desa/indigenouspeoples/wp-content/uploads/sites/19/2018/11/UND-RIP_E_web.pdf)

- United Nations (2011). Guiding Principles on Business and Human Rights: Implementing the United Nations 'Protect, Respect and Remedy' Framework'. United Nations HR/ PUB/11/04. [https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinessshr\\_en.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinessshr_en.pdf)
- United Nations (2015). Transforming our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development, A/RES/70/1. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N15/291/89/PDF/N1529189.pdf>
- United Nations (2018). Global Compact on Refugees, A/RES/73/151. <https://globalcompactrefugees.org/sites/default/files/2019-12/Global%20compact%20on%20refugees%20EN.pdf>
- United Nations Global Compact. (2023). The Power of Principles. UN Global Compact. (online) <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles>
- Vanclay, F. (2020). Reflections on Social Impact Assessment in the 21st century. *Impact Assessment and Project Appraisal*, 38(2), 126-131.
- WFTO (2013). 10 Principles of Fair Trade. World Fair Trade Organization. <https://wfto.com/sites/default/files/WFTO%2010%20Principles%20poster%20ENG.pdf>
- WFTO (2018). The International Fair Trade Charter. World Fair Trade Organization. [https://wfto.com/sites/default/files/2018\\_FTCharter\\_English\\_SCREEN.pdf](https://wfto.com/sites/default/files/2018_FTCharter_English_SCREEN.pdf)
- WFTO (2019). Guarantee System Handbook: Effective WFTO Fair Trade Standard - Version 4.2. World Fair Trade Organization. <https://wfto.com/sites/default/files/WFTO%20Guarantee%20System%20Handbook%20-%20updated%20August%202019.pdf>
- World Bank (2019). Benefit Sharing at Scale: Good Practices for Results-Based Land Use Programs. World Bank. <http://hdl.handle.net/10986/32765>

## Yeşil Pazarlama Bağlamında Yeşil Aklama Kavramına Genel Bir Bakış

Sare Kavaslar<sup>1</sup>

### Özet

Bu bölüm, çevre sorunlarının artışıyla birlikte işletmelerin sürdürülebilirlik sorumluluğunu ve yeşil pazarlamanın önemini vurgulamaktadır. Yeşil pazarlama, çevre dostu ürün ve hizmetlerin ötesine geçerek tüketici güvenini kazanmayı hedeflemektedir. Yeşil pazarlama faaliyetlerinin başlaması ile birlikte tanınabilirlik, yüksek kâr marjı beklentisi gibi çeşitli nedenlerle bazı işletmelerin yeşil aklama (greenwashing) uygulamalarına yöneldiği de bilinmektedir. Çalışmada öncelikle, yeşil pazarlamanın tanımı, tarihçesi ve kavramsal çerçevesini açıklanmaktadır bununla birlikte yeşil aklama ve tüketici algısına da yer verilmektedir. Bu bağlamda, yeşil aklamamanın işletmelerin çevresel çabalarını nasıl olumsuz etkileyebileceği ve buna karşı geliştirilebilecek mücadele stratejileri incelenmektedir. Ayrıca, bazı işletmelerin yeşil aklama örneklerine yer verilerek, tüketiciye şeffaf bilgi sunmanın önemine değinilmektedir. Çalışma, yeşil pazarlamanın ve yeşil aklamayla mücadelenin, işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunabilecek gelecekteki pazarlama stratejilerini nasıl şekillendirebileceğini teorik olarak ele almayı amaçlamaktadır.

### GİRİŞ

Günümüzde çevre sorunları giderek artarken, işletmelerin ve markaların sürdürülebilirlik konusundaki sorumlulukları da önem kazanmaktadır. Yeşil pazarlama, bu sorumluluğun bir yansıması olarak ortaya çıkmış ve tüketicilerin çevresel duyarlılık düzeylerinin yükselmesiyle birlikte hızla evrim geçirmiştir. Bu evrim sürecinde, işletmelerin sadece çevre dostu ürün ve hizmetlere odaklanmaktan çok, yeşil pazarlamanın daha geniş bir çerçevesinde yer alması ve tüketici güvenini kazanması önemli hale gelmiştir. Ancak, yeşil pazarlamanın bu denli önemli hale gelmesiyle birlikte, maalesef

1 İşletme Bilim Uzmanı, Kütahya, Türkiye, sarekavaslar@gmail.com,  
Orcid Id: 0000-0002-6695-5868



bazı işletmelerde yeşil aklama pratikleri de kendisine yer bulmuştur. Bu çalışmada, yeşil pazarlama tanımından tarihesine, yeşil aklama olgusundan bu olguya karşı mücadeleye kadar geniş bir perspektifle ele alınacak, işletmelerin bu zorlu dengeyi nasıl sağlayabileceği üzerine ışık tutulacaktır.

Çalışmada, öncelikle yeşil pazarlama, yeşil pazarlama ile ilgili kavramlar ve yeşil pazarlamanın tarihsel gelişimi ele alınıp açıklanmaya çalışılmıştır. Daha sonra yeşil aklama, yeşil aklama ve tüketici algısı ve yeşil aklama ile mücadele konuları açıklanmıştır. Ayrıca yeşil aklama faaliyeti gerçekleştiren bazı şirketlerden örnek uygulamalar da çalışmanın sonunda verilmiştir.

Bu çalışma, yeşil pazarlamanın temel kavramlarını ve teorik çerçevesini açıklamayı amaçlamaktadır. Yeşil pazarlama ilkelerinin nasıl ortaya çıktığı, evrimleştiği ve günümüzdeki işletmelerin sürdürülebilirlikle nasıl entegre edildiği konularına teorik bir bakış sunulmaktadır. Bununla birlikte yeşil aklama kavramını teorik bir perspektiften ele alarak, bu olgunun, nasıl tanımlanabileceğini ve yeşil pazarlama çabalarını nasıl etkilediğini incelemeyi, yeşil aklama olgusuna karşı mücadele stratejilerini teorik bir çerçeve içinde değerlendirmeyi amaçlamaktadır. İşletmelerin yeşil aklama ile başa çıkma ve tüketicilere gerçek ve şeffaf bilgiler sunma stratejileri üzerine odaklanmaktadır.

Çalışma, yeşil pazarlama ve yeşil aklama konularındaki teorik çerçevenin, gelecekteki pazarlama stratejilerini nasıl şekillendirebileceğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Böylece işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma çabalarına katkıda bulunmak amaçlanmaktadır. Literatürde yeşil yıkama, yeşil aklama ve yeşile boyama olarak farklı şekillerde Türkçeleştirilen “green washing” kavramı bu çalışmada yeşil aklama olarak ele alınmaktadır.

## 1. YEŞİL PAZARLAMA ve YEŞİL PAZARLAMA İLE İLGİLİ BAZI KAVRAMLAR

Yeşil pazarlama literatüründe, ekolojik pazarlama, çevresel pazarlama kavramları sıklıkla birbiri yerine kullanılmaktadır. Bu durumda, yeşil pazarlamanın bütünsel bir yaklaşım olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışmanın bu bölümünde yeşil pazarlama ile ilgili temel kavramlar açıklanmaktadır.

- **Yeşil Tüketici**

Genel olarak marka bağlılığı olmaksızın, ürün hakkında araştırma yapan, bilgi edinen, çevreye zarar vermeyen ürün tercihlerinde bulunan ve diğer insanlarla ürün hakkında fikir paylaşımı yapan kişiler yeşil tüketici olarak isimlendirilir. Yeşil tüketiciler çevreyi önemsedikleri için genellikle fiyat

rekabetine aldırmaksızın, yeşil ürün tercih etmektedirler (Alkaya, Çoban, Tehci ve Ersoy, 2016: 122).

- **Yeşil İşletmecilik**

İçinde yaşadığı çevre ve doğaya karşı saygı duyan işletmeler, faaliyet gösterdikleri çevreye ve doğaya karşı bilinçli olmak zorundadır. Sınırsız gibi görünen doğal kaynaklar, sınırsız değildir aksine çok dikkatli kullanılmalıdır. Sorumluluklarının farkında olan işletmeler, bu farkındalıklardan dolayı hammadde elde ediminden çıktıya kadar geçen süreçte çevreye zarar vermeyecek uygulamalar gerçekleştirmelidir. Yeşil işletmecilik işletmelerin insan kaynakları uygulamaları, üretim, pazarlama gibi tüm birimlerine adapte edilmelidir. İşletme sadece kendi faaliyetlerine değil aynı zamanda tedarik zincirini de yeşile önem veren halkalardan oluşturmalıdır (Soylu ve Uçkun, 2019: 521).

- **Yeşil Pazarlama**

Farklı şekilde tanımlamaları bulunan yeşil pazarlama en dar tanımıyla; müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda çevreye zarar vermeksizin ya da en az zararla bu istek ve ihtiyaçların giderilmesidir (Yılmaztürk ve Mutlu, 2015: 14). En geniş tanımıyla ise; müşteri istek ve ihtiyaçları karşılanırken, üretimden tasarıma ve geri dönüşüme kadar geçen süre içerisinde doğal çevreyi önemseyerek, çevre dostu ürün ve hizmet üretimini sağlamak, yanıltıcı reklamlardan kaçınmak ve toplumu önemseyen davranışlar içerisinde yer almaktır. Müşteriler için çevre dostu ürünler ve hizmetler üretilirken aynı zamanda bu üretilen ürünleri, hizmetleri ulaşılabilir fiyatlarla tüketicilere sunmak da yeşil pazarlama kapsamında yer almaktadır. Bu kapsamda yeşil pazarlama; ürünler üretilirken, yeşil etiket, yeşil fiyat, yeşil dağıtım ve yeşil tutundurma faaliyetlerinin tamamını içermektedir ve dikkatli bir şekilde uygulanması gerekmektedir (Mehraj ve Qureshi, 2020: 2).

### 1.1. Yeşil Pazarlamanın Gündeme Gelişi

Sanayi devriminin gelişmesine paralel olarak gelişen üretim sonucunda çevre kirliliği meydana çıkmış ve doğa hızla kirlenmeye başlamıştır. Hane halkı talep ve ihtiyaçlarının artması, sadece üretim odaklı bakış açısının hâkim olması, atıkların doğal çevreyi tehdit etmesi, doğal kaynakların bilinçsiz kullanımı gibi sebeplerden dolayı ülkeler çevre kirliliğinin önüne geçebilmek için bazı önlemler almak zorunda kalmıştır (Fırat ve Durmaz, 2020: 458). İlk olarak Amerikan Pazarlama Birliğinin (AMA) 1975 yılında düzenlediği “ekolojik pazarlama” isimli seminerde tartışılan ve bu şekilde literatüre giren yeşil pazarlama kavramı birçok bilim insanı ve akademisyen tarafından araştırılmıştır (Erbaşlar, 2012: 95). Yeşil pazarlama kavramı,

sosyal pazarlama çevresini oluşturan yaklaşımlardan biridir. Bu nedenle sosyal pazarlamadan meydana geldiğini söylemek yanlış olmayacaktır (Türk ve Gök, 2010: 203). Sosyal pazarlama; işletmelerin kendi menfaatlerinden önce toplum yararını gözetmesi olarak ifade edilebilir. Başka bir ifadeyle işletmelerin kâr elde etmeden önce toplumu ilgilendiren konularda gönüllü çalışmalar yapmasıdır. İşletmeler içinde buldukları toplum ve doğal çevreyi ilgilendiren konularda bilgi sahibi olmalı ve bu bilgiler ışığında uygulamalar yapmalıdır. Sosyal pazarlama geleneksel pazarlamadan farklı olarak bireylerin tutum ve davranışlarında farklılık yaratmayı amaçlamaktadır (Ar, 2009: 49).

## **1.2. Yeşil Pazarlama Kavramının Gelişim Evreleri**

### **1.2.1. Birinci Evre: Ekolojik Yeşil Pazarlama**

Ekolojik pazarlamanın kökleri 1970'lere dayanmaktadır. 1976'da Henion ve Kinnear ekolojik pazarlamayı şu şekilde tanımlamıştır; “çevresel sorunların nedenlerini belirlemeye ve çevresel sorunlar için bir çare sağlamaya yönelik faaliyetlerdir” (Utkuğu, 2011: 1639). İşletmelerin, yöneticilerin üzerine düşen sorumluluklar hakkında neler yapılabileceği gibi dar kapsamlı bazı tanımlamalar yapılmıştır (Çakıroğlu, Özcan ve Çakıroğlu, 2019:76). Bu dönemde farkındalık yaşanmasına rağmen işletmeler genel olarak çevresel sorunların giderilebilmesi için yüzeysel faaliyetler gerçekleştirmiştir. İşletmeler yeşil uygulamaları maliyet unsuru olarak görmektedirler. Bu konuda yeterince benimsenmemiş ve dar kapsamlı faaliyet alanı oluşmuştur. Yasal düzenlemelere uyulduğu takdirde herhangi bir sorun yaşanmamıştır. Bazı istisna işletmeler yeşil uygulamaları benimseyip, çevresel konulara hassasiyet gösterebilir de genellikle bir uyanışın yaşandığını söylemek mümkün olmayacaktır (Candemir, 2021: 163).

### **1.2.2. İkinci Evre: Çevreci Yeşil Pazarlama**

1984'te tarihe en büyük kimyasal felaket olarak geçen Bhopal faciasının yaşanması, 1986'da yaşanan ve küresel boyutta yankı uyandıran Çernobil nükleer patlaması, ozon tabakasının delindiğinin öğrenilmesi gibi olaylar çevresel duyarlılığın medya manşetlerine taşınmasına neden olmuştur. 1980'lerin ikinci yarısından itibaren müşteriler daha bilinçli hale gelmiştir. ‘Yeşil’ işletmelere, ‘yeşil’ siyasi partilere destek artmıştır. Bu dönemde küresel boyutta hareketlenmeler yaşanmıştır. Çevresel duyarlılık bu dönemde daha geniş kapsamlı ele alınmıştır. Tüm bunların sonucunda işletme uygulamalarında yeni sayılabilecek uygulamaların ortaya çıktığı gözlemlenmiştir. Sürdürülebilirlik, temiz teknoloji, yeşil tüketici, rekabet avantajı, eko-performans ve çevresel kitle konuları bu dönemde edinilen yeni

anlayışlardır (Ekinci, 2020: 7). Çevreci yeşil pazarlama evresi, bir önceki evreye kıyasla çok daha kapsamlı bir evredir. Bu evrede tüketiciler, çevreci işletmeleri desteklemeye başlamıştır. Bu kapsamda yeşil uygulamalar artık sadece üretim işletmelerinde değil aynı zamanda turizm, bankacılık gibi diğer sektörlerinde de kullanılmaya başlanmıştır. Tüketiciler geri dönüşümü kolay olan ürünler tercih etmeye başlamıştır. Evlerde kullanılan elektronik aletlerin az enerji harcayanının tercih edilmesi de yine çevreci yeşil pazarlama anlayışına örnek verilebilir (Çabuk ve Nakıboğlu, 2003: 43).

### 1.2.3. Üçüncü Evre: Sürdürülebilir Yeşil Pazarlama

Sürdürülebilirlik kavramı ilk olarak 1982 yılında, Dünya Doğayı Koruma Derneği tarafından onaylanan ‘Dünya Doğa Şartı’ belgesinde; canlı organizmaların hayatlarını tehlikeye atmadan mevcut doğal kaynaklarla uygun şekilde faaliyet sürdüren uygulamalar olarak ifade edilmiştir. 1987 yılına gelindiğinde Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu’nun yayınladığı ‘Ortak Geleceğimiz’ raporunda sürdürülebilirlik kavramı; “Bugünün ihtiyaçlarını gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılamalarına olanak sağlayacak şekilde karşılamak” şeklinde tanımlanmıştır (Kayıkçı, Armağan ve Dal, 2019: 79). Bir diğer ifade ile sürdürülebilirlik; bugünün faaliyetleri sonucunda kazanç getiren faaliyetlerin gelecek kuşakları hangi faaliyetlerden alıkoyacağını farkına varılması olarak ifade edilebilir (Akyıldız, 2007: 37).

1990’larda başlayıp günümüzde de geçerliliğini koruyan son evre, sürdürülebilir yeşil pazarlama evresidir. Tüketiciler yeşil pazarlamaya sürdürülebilirlik ile ilgili yapılan yanlış tanımlamalar, işletmelerin yeşil uygulamalarda aşırıya kaçan söylemleri ve yetersiz performans gösteren yeşil uygulamalar gibi sebeplerle önyargılı yaklaşmışlardır. Tüketicilerin yeşil ürünleri satın almaya gönülsüz ve isteksiz oldukları gözlemlenmiştir. Net bir şekilde tanımlaması yapılamayan yeşil pazarlama kavramının yaşanan bu olumsuzluklar sayesinde tanımlanması kolaylaşmıştır. Peattie 1995 yılında yeşil pazarlamayı; “kârlı ve sürdürülebilir bir şekilde tüketicilerin ve toplumun ihtiyaçlarını belirlemek, öngörmek ve tahmin etmekten sorumlu bütünsel yönetim süreci” şeklinde tanımlamıştır (Candemir, 2021: 168). Sürdürülebilir yeşil pazarlama, üretim sürecinden başlayarak, işletmelerin amaç ve hedefleri doğrultusunda satışına kadar bütün süreçleri kapsayacak şekilde uygulamaların eko sistemlere zarar vermeyecek şekilde tasarlanmasıdır. Birçok iş kolunda sistemler doğaya zarar vermeyecek şekilde tasarlanmıştır. Ayrıca endüstrilerin doğal kaynakları daha verimli şekilde kullanabilmeleri için iyileştirilmeler yapılmıştır. Pazarlamanın temelini oluşturan tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının karşılanması kavramı sürdürülebilir yeşil pazarlama ile tüketicilerin sadece ihtiyaçlarının giderilebilmesi için teşvik edilmesi olarak

ele alınmıştır. Tüketicilerin isteklerinin kaynaklara zarar veren bir anlayış olarak değerlendirilmiştir (Utkutuğ, 2011: 1639).

Sürdürülebilir pazarlama, yeşil pazarlama ve çevresel pazarlamayı da içine alacak şekilde sadece üretim aşamasında değil işletmenin tüm birimlerinde (yönetim, pazarlama gibi) uygulanarak ilerlemeyi ve bunu köklü bir anlayış olarak benimsemeyi hedeflemektedir (Ar, 2009: 58).

## 2. YEŞİL AKLAMA

Literatürde yeşil yıkama, yeşil aklama ve yeşile boyama olarak farklı şekillerde Türkçeleştirilen “green washing” kavramı bu çalışmada yeşil aklama olarak ele alınmaktadır. Yeşil aklama, işletmelerin tüketicilerini, bir ürün veya hizmetin çevresel faydası konusunda yanıltma eylemleridir. İşletmeler, çevre üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmek yerine, ürünlerini ‘yeşil’ olarak pazarlamak için daha fazla kaynak yatırımı yapmakta, gerçekte olduğundan daha yüzeysel bir çevre dostu imajı ortaya koymakta ve yeşil aklama faaliyetleri gerçekleştirmektedirler (Aggarwal ve Kadyan, 2014: 62).

Furlow (2010) yeşil aklamayı, tüketici gözünde çevreye duyarlı kurumsal imaj yaratmak isteyen bir işletme tarafından tüketicilere eksik ya da yanlış bilgi verilmesi olarak tanımlamıştır (Furlow, 2010: 22).

Aji ve Sutikno (2015) yeşil aklamayı, bir işletmenin ürün ya da hizmetlerinin çevreye dost olduğu algısını yaratmak için halkla ilişkiler, reklamcılık ya da pazarlamanın aldatıcı şekilde kullanılması olarak tanımlamışlardır (Aji ve Sutikno, 2015: 433).

Küreselliğin yoğun olarak yaşandığı günümüz koşullarında, rekabet ortamında varlıklarına devam etmek isteyen ve kârlılıklarını sürdürmek isteyen işletmeler bir takım yenilik ya da farklılık stratejileri uygulamaktadır. Bu doğrultuda farklılaşarak çevre dostu olma yolunda ilk adımı atan işletmeler pazar paylarını da arttırmaktadır. Büyük ölçekli işletmeler, çevresel uygulamaları desteklediğinde, küçük ölçekli işletmeler de bu uygulamaları referans alarak çevre yanlısı politikalar izlemektedir. Bununla birlikte söz konusu uygulamalar bütün işletmeleri kapsamamaktadır. Bazı işletmeler, yeşil aklama faaliyetleri gerçekleştirerek, müşteri güvenini sarsmaktadır (Tahir, Athar ve Afzal, 2020: 3).

Yeşil aklama kavramı ilk olarak 1980’lerde Jay Westerveld tarafından kullanılmıştır (Gallicano, 2011: 2). Westerveld yeşil aklama kavramını bazı otellerin sadece maliyet düşürücü bir unsur olarak gördüğünü ve yeşil uygulamalarda gerçekçi davranmadıklarını gözlemlemiştir. Otel odalarının her birinde havluların geri dönüşümle tekrar kullanıldığı fakat söz konusu

otellerde geri dönüşüm programlarının bulunmadığını ifade etmiştir. Westerveld araştırmasında, otel işletmelerin çok azının çevresel kaygılar sonucunda faaliyette bulduklarını, büyük çoğunun ise yeşil uygulamaları çevresel kaygı taşımadan sadece maliyet düşürücü bir unsur olarak gördüklerini ortaya koymuştur (Bayramov, 2016: 30).

Tüketicilerin çevreyle ilgili kaygıları arttıkça satın alma alışkanlıklarında da gözle görülür değişimler yaşanmaktadır. Çevresel tahribata yol açmayan, çevre dostu ürün ve hizmetlere talep arttıkça, ürün ve hizmet üretimlerinde “çevre dostu”, “organik”, “sürdürülebilir” gibi kavramlar daha popüler hale gelmektedir. İşletmeler ürün ve hizmet üretimlerinde yeşil olduklarını hedef kitlelerine duyurabilmek için reklam ve halka ilişkiler çabalarıyla gerçekleştirilmektedir. Bu noktada yeşil reklamların tamamının gerçek olduğu söylemek mümkün olmamaktadır. Bazı reklam ve halkla ilişkiler faaliyetleri, eksik bilgi taşımakta ve hedef kitlede kafa karışıklığına yol açmaktadır. Uluslararası literatürde “greenwashing” olarak tanımlanan yeşil yıkama kavramı, işletmelerin ürün ve hizmetlerinde çevresel uygulamaları bir paravan olarak kullanmalarını ve yeşil uygulamaları benimsememelerine rağmen benimsiyormuş gibi davranmaları olarak tanımlanmaktadır (Schmuck, Matthes ve Naderer, 2018: 127).

İşletmeler tüketiciler gözünde değer yaratabilmek, ürünlerini farklı göstermek, ürünlerinin diğer ikame ürünlerden değerli olduklarını ileri sürebilmek için yeşil aklamaya başvurmakta ve asılsız iddialarla tüketiciyi yanıltmaktadırlar. Literatür tanımlamalarında da sıkça değinildiği gibi yeşil aklama faaliyetleri işletmelere duyulan güveni azaltmaktadır. Bununla birlikte kurumsal etik çabalarının zıttı olan bu uygulamalar sadece güven azaltmamakta aynı zamanda işletmelerin itibarlarını da olumsuz yönde etkilemektedir (Özdemir, Topsümer ve Göztaş, 2017: 360).

## 2.1. Yeşil Aklama Nedenleri

Gelişmekte olan pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler arasında; kamu işletmeleri, özel işletmeler ve çok uluslu işletmeler bulunmaktadır. Çok uluslu işletmelerin yatırım sermayesi ve teknoloji transferi sağlamadaki rolü özellikle önemlidir. Çok uluslu işletmelerin geliştirmekte olan piyasalar üzerindeki genel etkisi son derece olumlu olmaktadır. Çok uluslu işletmelerin ev sahibi pazarlar üzerindeki en önemli olumlu etkileri, fiyatları düşürmeleri, ürün kalitesini artırmaları ve tüketicilere sunulan ürün yelpazesini genişletmeleridir. Ayrıca çok uluslu işletmeler, yerli işletmelerin iş uygulamaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olup, geliştirmekte olan ekonomilerin küreselleşme sürecine katılımına yardımcı olmaktadır. Buna rağmen, dış faktörler çevresel tehditleri

yeterince önleyemediği için davranışları örtülü bir yeşil aklama tehdidini temsil etmektedir. Dünya çapında yeşil aklamada bir artış söz konusu olmaktadır ve bu da bunun nasıl azaltılabileceği sorusunu gündeme getirmektedir. Bu konuyu ele almak için yeşil aklamanın iki ana nedenini incelemek önemlidir (Yang, Nguyen, Nguyen, Nguyen ve Cao, 2020: 1486).

- **Rekabet Baskısı**

Pek çok işletme, kendilerini çevre dostu göstermek adına yeşil aklamaya başvurmaktadır. Bu bakımdan yeşil aklama, kurumların rakiplerine göre avantaj kazanmasını sağlayan yaygın bir tekniktir. Ürün pazarı bağlamında işletmeler tüketicilerin beğenisini kazanmak, pazar paylarını artırmak ve hatta hayatta kalma mücadelesi vermek için sıklıkla rakipleriyle yarışlar (Kumaresan ve Chandramohan, 2023: 90). Günümüzde kamuoyunun çevresel konulara karşı duyarlılığı yüksek düzeydedir ve çevre sorunları işletmeler üzerinde büyük bir baskı yaratmaktadır. Yeşil aklamanın işletmenin itibarı ve imajı üzerinde doğrudan sonuçları bulunmaktadır (Blanco, Romero ve Feijoo, 2020: 4040). Birçok işletme, çevre dostu bir itibar ve/veya imaj yansıtmak için yeşil aklamayı uygulamaktadır. Bu nedenle yeşil aklama, işletmelerin rakiplerinin önüne geçmesini sağlayan genel bir tekniktir (Parguel, Benoit ve Larceneux, 2011: 18). İşletmeler, tüketicileri kazanmak ve pazar paylarını artırmak, hatta hayatta kalmak için mücadele etmek için sıklıkla ürün pazarındaki rakipleriyle etkileşime girmektedir (Testa, Borial ve Iraldo, 2018: 290).

- **Pazar Fırsatları**

Bir işletmenin, rakipleri tarafından karşılanmayan yeni bir talebi karşılayabileceği pazar fırsatları bulunmaktadır. İşletmeler bazı durumlarda bu pazarlara hitap edebilmek ve talebi karşılayabilmek amacıyla yeşil aklama faaliyetlerinde bulunurlar. Çok uluslu işletmeler sıklıkla yeni pazarlara hizmet eden veya bir ihtiyaca cevap veren ürünler ürettikleri için kendi iç pazarlarında talebin artması nedeniyle, çok uluslu işletmelerin yeni pazarlara açılmaları için birçok fırsat bulunmaktadır. Örneğin, küresel ısınmayla ilgili artan endişelerin bir sonucu olarak müşteriler çevre konusunda daha bilinçli hale gelmektedir ve çevreye karşı duyarlı işletmelerin ürün ve hizmetlerini tercih etmektedir. Bu pazar fırsatları işletmeler tarafından sıklıkla yeşil aklama yoluyla istismar edilmektedir (Kumaresan ve Chandramohan, 2023: 90).

## 2.2. Yeşil Aklamanın Sınıflandırılması

İşletmeler tüketiciler gözünde değer yaratabilmek, ürünlerini farklı göstermek, ürünlerinin diğer ikame ürünlerden değerli olduklarını ileri sürebilmek için yeşil aklamaya başvurmakta ve asılsız iddialarla tüketiciyi

yanılmaktadırlar. Yeşil aklama faaliyetleri işletmelere duyulan güveni azaltmaktadır. Bununla birlikte kurumsal etik çabalarının zıttı olan bu uygulamalar sadece güven azaltmamakta aynı zamanda işletmelerin itibarlarını da olumsuz yönde etkilemektedir (Özdemir, Topsümer ve Göztaş, 2017: 360).

*Tablo 1. Çevresel Performansla İlgili İletişim*

Çevresel Performansla İlgili İletişim		
Pozitif İletişim	<b>I</b> Yeşil Aklama Yapan İşletmeler	<b>II</b> Sesli Yeşil İşletmeler
	<b>III</b> Sessiz Kahverengi İşletmeler	<b>IV</b> Sessiz Yeşil İşletmeler
İletişim Yok		
	<b>Kötü</b>	<b>İyi</b>
	<b>ÇEVRESEL PERFORMANS</b>	

*Kaynak: Özel, 2015: 79.*

Tablo 1 incelendiğinde işletmelerin çevresel performanslarıyla ilgilenip ilgilenmediklerine göre “yeşil” ve “kahverengi” olarak adlandırılmaktadır. Ürün ve hizmetlerinde kötü çevresel performansa sahip işletmelere “kahverengi”, ürün ve hizmetlerinde iyi bir çevresel performansa sahip işletmeler ise “yeşil” olarak sınıflandırılmaktadır. İşletmelerin hedef kitleleriyle iletişim kurup kurmadıklarına göre sesli ve sessiz olarak ifade edilmektedir. Çevresel performanslarıyla ilgili reklam ve halkla ilişkiler kampanyalarıyla tüketicileri bilgilendiren işletmelere “sesli”, çevresel performanslarıyla ilgili iletişim kurmayan işletmelere ise “sessiz” işletmeler denmektedir. Yeşil aklama yapan işletmeler iki şekilde değerlendirilebilir. Kötü bir çevresel performansa sahip olmasına rağmen, tüketicilere çevresel performanslarıyla ilgili yanıltıcı beyanda bulunabilir. İyi bir çevresel performansa sahip olup, hedef kitleleriyle olumlu iletişim kuran işletmeler “sesli yeşil”, iyi bir performansa sahip olup, hedef kitleleriyle bunu paylaşmayan işletmeler “sessiz yeşil”, kötü bir çevresel performansa sahip olup tüketicilerini yanıltmayan işletmeler ise “sessiz kahverengi” olarak tanımlanmaktadır. Kötü bir çevresel performansa sahip



olup, hedef kitlesiyle olumlu yönde iletişim kuran işletmeler “yeşil aklama yapan işletmeler” olarak ele alınmaktadır (Özel, 2015: 79).

Çevresel pazarlama ve danışmanlık firması olan Terra Choice Enviromental (2010) tarafından yayınlanan raporda, 2009 yılında 2.739 yeşil olan ürün sayısı 2010 yılında 4.744'e yükselmiştir (Mitchell ve Ramey, 2011: 40). Kısa sürede neredeyse %100 artış gösterdiği görülmektedir. Ancak yeşil ürünlerin yapı itibariyle bu kadar kısa sürede bu oranda artış göstermesi soru işaretlerini barındırmaktadır. Çünkü yeşil ürünlerin piyasaya çıkmadan önce tasarımı ve dağıtımına kadar hazırlık ve araştırma süreçleri oldukça zaman almaktadır. Bu nedenle, ilgili ürünlerin tam anlamıyla yeşil ürün kategorisine girmediği, işletmelerin yeşil aklama faaliyeti yaptığı sonucuna ulaşılabilmektedir.

Yine TerraChoice'nin (2007) yılında “Yeşil Aklamaların Günahları” isimli çalışması literatürdeki en eski çalışma olmakla birlikte en çok atıf alan eser olma özelliğini sürdürmektedir.

*Tablo 2. Yeşil Aklamaların Günahları*

<b>Teknik</b>	<b>Tanım</b>	<b>Örnek</b>
Gizli Takas	Daha önemli olumsuz özelliklere değinmeden daha dar pencereden ürünün olumlu tarafını göstermek	Sera gazı salınımına değinmeden kâğıt yapımında ormanların sürdürülebilir faaliyetlerine dikkat çekmek
Kanıtsızlık	Doğruluğu ispat edilemeyen çevresel kanıtlar belirtmek	Herhangi bir kanıt olmadan tüketiciden gelen ürün ile ilgili geri dönüşlerin listelenmesi
Belirsizlik	İddialar o kadar geniş bir şekilde tanımlanmış veya genel ki yanlış anlaşılmalara veya anlam bakımından eksik kalmaya müsait durumu	Slogan olarak bir ürünün “Tamamen doğal” olarak tanıtılması.
Alakasız	Önemsiz veya gerçek olmayan çevresel iddialarla tüketicinin aklını karıştırmak	Zaten kanunlarla yasaklanmış bir maddenin üründe kullanılmadığının belirtilmesi
İki Kötülükten Daha Azı	Ürün hakkında doğru bilgi olmasına rağmen çevre için zararlı özellikleri saklamak	Deodorant kullanımının insana güzel koku verdiğini söylerken çevreye zararı olduğunu gizlemek
Yalan Söyleme	Yanlış iddialarda bulunmak	Bazı sertifikalara sahip olmamasına rağmen sertifikalara sahipmiş gibi yansıtmak
Yanlış Etiketler	Etiket kullanımında gerçekçi davranmamak	Ürün etiketlerinde ilgi çekmek için gerçek dışı bilgiler vermek

Tablo 2’de görüldüğü üzere yeşil aklama faaliyetleri tek bir yöntemle yapılmamaktadır. Yeşil aklama faaliyetleri gerçekleştirilirken birden fazla teknik olduğu tabloda görülmektedir. Söz konusu teknikleri çeşitli işletmeler zaman zaman uygulamaktadır. Bunlar tüketicileri kandırmaya yönelik, yeşil aklama teknikleridir.

Yapılan bazı çalışmalarda tüketicilerin reklam ve halkla ilişkiler kampanyalarında ifade edilen söylemleri gerçek ve samimi bulmadıklarında yeşil reklamlara karşı bir önyargı edindikleri ve olumsuz tavır sergiledikleri sonucuna varılmıştır. Yeşil pazarlama faaliyetleriyle ilgili bilgi düzeyleri yüksek tüketici grubunun, kanıt ve sertifikası olmayan ürünleri hoş karşılamadıkları ve genel olarak tercih etmedikleri de varılan diğer bulgulardandır. İşletmelerin yeşil pazarlama uygulamalarında fark yaratabilmeleri ve başarı sağlayabilmeleri için hem işletme bazında faaliyetlerine hem de sektördeki yeşil aklama faaliyetlerine dikkat etmeleri gerekmektedir. Tüketici gözünde yeşil aklama faaliyetleri sadece bir işletme için değil genel olarak pazarlamaya karşı ön yargı oluşturmakta ve duyulan güveni azaltmaktadır (Akyüz ve Durmuş, 2020: 25).

Schmuck vd. tarafından yapılan bir çalışmada, reklamlarda sahte yeşil iddiaların kullanılmasının hem reklamlara hem de markalara yönelik tutumlara zarar verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Doğayı çağrıştıran görsellerle birlikte yapılan belirsiz iddialar, kısa dönemde marka imajına olumlu katkıda bulunsa bile uzun dönemde marka ve reklamlara yönelik tutumlar üzerinde doğrudan olumsuz etkileri bulunmaktadır. Tüketiciler yeşil aklama faaliyetlerini ayırt ettikleri zaman, yeşil aklama yapan işletmelerin ürün ya da hizmetlerini almayarak bu işletmeleri cezalandırmaktadır. Dolayısıyla, işletmelerin yeşil aklama faaliyetlerine karışmadıklarını ispat edebilmek ve tüketicilerin güvenlerini kazanabilmek için daha fazla çaba sarfetmeleri gerekmektedir (Schmuck, Matthes ve Naderer, 2018: 141).

### 2.3. Yeşil Aklama ve Tüketici Algısı

Lyon ve Montgomery (2015) yeşil aklamayı yanıltıcı çevreci iletişimin çeşitli özel biçimlerini kapsayan geniş bir şemsiye olarak isimlendirmişlerdir. Yeşil aklama sorunu tüm işletmeler için bir endişe kaynağı olmalıdır, çünkü işletmeler arasında ayırım yapılmaksızın, rakiplerin yeşil aklama yapması endüstriye zarar vermektedir. Yeşil aklama yaptığı düşünülen işletmelerin sayısı arttıkça çevreci iddialara genellikle daha az güven duyulmaktadır. Bunun için olası düzenlemeler ve kısıtlamalar devreye girmelidir (Horiuchi ve Schuchard, 2009). Tüketicilerin psikolojisi açısından yeşil aklamaya bakıldığı zaman; algılanan yeşil aklama, işletmelerin çevreye yönelik söylemleriyle

yaptıkları arasındaki çelişkiye tüketicilerin şüpheyle yaklaşmalarıdır (Nyilasy vd., 2014: 694).

Zhang vd. yeşil aklama algısının, yeşil ürünleri satın alma niyeti üzerinde doğrudan olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ve aynı zamanda yeşil ürünler hakkında ağızdan ağıza pazarlama yoluyla dolaylı bir olumsuz etkiye sahip olduğunu sonucuna ulaşmışlardır (Zhang, vd., 2018: 746).

Pagiaslis ve Krontalis çevreye duyulan ilginin çevresel bilgi, inanç ve davranışsal niyet üzerinde olumlu ve doğrudan bir etkiye sahip olduğunu keşfetmişlerdir (Pagiaslis ve Krontalis, 2014: 337).

Nguyen vd. yeşil ürünleri satın almaya yönelik tutumun, davranışsal kontrolün, sosyal etkinin ve yeşil ürünlere ilişkin bilginin, tüketicilerin yeşil ürünleri satın alma isteklerini etkilemede önemli olduğunu gözlemlemişlerdir. Ancak çevresel kaygı tüketicilerin yeşil olma isteğiyle doğrudan ilişkili değildir (Nguyen, vd., 2021: 82).

Junior vd. tüketicilerin, bir üründe yeşil aklama uygulamalarının bulunduğunu fark ettiklerinde sadakat, memnuniyet ve fayda yönlerinin kaybolduğunu ve tüketiminde kafa karışıklığına neden olan bir ürün haline geldiği sonucuna ulaşmışlardır (Junior vd., 2019: 228).

Yeşil aklamanın, kurumsal performans ve müşteri memnuniyeti üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır. Tüketiciler yeşil aklama uygulamalarını fark etmekte ve işletmelere karşı olumsuz algı oluşturmaktadır. Bununla birlikte, yeşil aklama faaliyetlerini gerçekleştiren işletmeleri ikiyüzlü olarak görmektedirler (Loannou, Kassinis ve Papagiannakis, 2022: 24).

## 2.4. Yeşil Aklama ile Mücadele

İşletmeler, yeşil aklama uygulamalarıyla mücadele etmek ve şeffaf, sürdürülebilir bir işletme modeli oluşturmak için aşağıdaki stratejileri izleyebilirler:

- **Şeffaflık ve İzlenebilirlik**

Şeffaflık, tüketicilerin bilme hakkı ile işletmelerin saklama hakkının kesişme noktasında yer almaktadır. Tüketicilerin bilme hakkı, işletmenin yönetimi, faaliyet ve stratejileri ile ilgili bilgi sahibi olma hakkını ifade etmektedir. İşletmelerin saklama hakkı ise, işletme ile ilgili tüm bilgilerin toplanmasının, kullanımının ve açıklanmasının kontrolünü elinde tutma hakkını ifade etmektedir (Borgia, 2005: 295). Şeffaflık, işletme ile gerçeklerin diğerleri tarafından bilinmesine olanak sağlanması olarak da tanımlanabilmektedir (Arsoy, 2008: 21). İşletmeler, tedarik zinciri boyunca şeffaf ve izlenebilir

olmalıdır. Mal ve hizmetlerin nereden geldiği, üretim süreçleri ve çevresel etkileri hakkında açık ve doğru bilgi sağlamak, şüpheli faaliyetleri azaltabilir.

- **Sürdürülebilirlik Raporlaması**

Sürdürülebilirlik, temelde ekoloji ve ekolojik sistemlerin fonksiyonlarını, süreçlerini ve üretkenliğini gelecekte de devam ettirebilme yeteneği olarak algılanmaktadır (Chapin, Torn ve Tateno, 1996: 1017; Yavuz, 2010: 64).

Sürdürülebilirlik, bir yandan işletme ve paydaşların günümüzdeki ihtiyaçlarının karşılanmasına, öte yandan da işletmenin gelecekte ihtiyaç duyacağı beşerî ve doğal kaynakların korunması ve geliştirilmesine olanak sağlayan işletme stratejileri ve faaliyetlerinin benimsenmesi olarak tanımlanabilir (Roca ve Searcy, 2012: 104; Tüm, 2014: 61).

Sürdürülebilirlik raporları işletmelerin sürdürülebilirliği kapsamında ele alındığından sadece çevreyle ilgili olmayıp sosyal, ekonomik ve yönetsel açıdan da bir değerlendirme içermektedir. Yakın gelecekte işletmelerin bu veya benzeri şekillerde topluma karşı sorumlulukları çerçevesinde gerçekleştirdikleri faaliyetlerini mali bilançolar gibi periyodik olarak raporlamak zorunda kalacakları kaçınılmaz görünmektedir. Daha şimdiden bazı işletmeler bütün bu çabaların işletme faaliyetleri içinde yönetilmesi için, Kurumsal Sürdürülebilir Kalkınma Direktörlüğü vb. unvanlar altında yöneticiler çalıştırmaktadır (Yavuz, 2010: 69).

İşletmeler, çevresel performanslarını düzenli olarak raporlamalıdır. Sürdürülebilirlik raporları, işletmenin çevresel etkilerini ve sürdürülebilirlik hedeflerine olan bağlılığı göstermektedir.

- **Çevresel Sertifikalar**

Çevre dostu üretim, karbondioksit salınımı yapmayan, atıklarını doğaya bırakmayan, atıkları üretimin hammaddesi olarak kullanan, canlılara zarar vermeyen ve en az enerji harcayarak üretim yapılmasına önem veren bir yaklaşımı ifade etmektedir (Baydaş, Aktaş ve Yaşar, 2020: 316-317).

Çevre dostu yönetim ise, işletmelerin faaliyetleri neticesinde çevrede neden oldukları olumsuz etkiyi azaltması ve daha sonra da çevre odaklı uygulamaları belirleyip, bu uygulamaları faaliyete geçirmeye çalışmasıdır (Yılmaz, Özok ve Erdem, 2016: 182).

Çeşitli çevresel standartlara ve sertifikalara uymak, işletmelerin çevre dostu uygulamalarını doğrulayabilmektedir. Bu sertifikalar, yeşil aklamaya karşı güvenilirlik sağlayabilmektedir.

- **Eğitim ve Farkındalık**

Çevresel faaliyetler için eğitim, çalışanların gönüllü davranmalarını ve çevresel değerlerin yayılmasını teşvik etmektedir (Boiral, 2009: 225). Özellikle, bu strateji çalışanlara yeşil bilgi ve becerileri aktarmaya, olumsuz çevresel etkileri anlamaya ve en aza indirmeye yardımcı olmaktadır. Böylece işletmeler, çalışanların çevresel sorunları tanıma yeteneğini arttırmaktadır. Bu bağlamda eğitim programları çok çeşitli ve teknik bilgilerin iletilmesi, sosyalleşme, yeni fikirlerin kabulü gibi birçok amaca sahip olduğu söylenebilmektedir. Çevresel inisiyatifleri yaymak isteyen kuruluşlar için Sarkis vd., (2010) çevresel eğitim programlarının yeni fikir ve yaratıcı uygulamaların sağlanmasına yardımcı olabileceğini ileri sürmektedir. Ayrıca çalışanların yeni eko-fikirler ve davranışlar üretmelerine yardımcı olması için çevresel eğitim programlarına odaklanmaları gerektiğini savunmaktadır. Sarkis vd., (2010) eğitimin kurum içindeki tüm çalışanların karar alma yeteneklerini geliştirmek için güçlü bir yol sunduğunu belirtmektedir (Akandere, 2019: 390).

- **Çevresel Risk Değerlendirilmesi**

Çevresel anlamda risk; herhangi bir faaliyet sonucunda çevrenin ve doğal yapının bozulma ihtimalidir. Çevresel riskin değerlendirilmesi ise tesisten kaynaklanabilecek çevresel boyutlar ile bunların çevreye olası etkilerinin irdelendiği bir değerlendirmedir. Bu değerlendirme sayesinde çevresel riskler ve tehditler ortaya konularak, olası çevresel kazalar veya çevreye zarar verebilecek riskler karşısında önlemler alınması sağlanmaktadır (Çiftçi ve Beyhan, 2019: 14).

Çevresel risk değerlendirilmesi, sistematik metotlar ile çalışma ortamında var olan çevresel tehlikelerin belirlenmesi, riskleri ortaya çıkarmak ve riskleri kontrol altına almak için uygun nitel ve/veya nicel yöntemler kullanarak yapılan çalışmalar bütünüdür. Çevresel risk değerlendirilmesi, öncelikle karşı karşıya olunan tehlikelerin tanımlanmasını, risk değerlendirme süreçlerini uygulayarak tehlikelerin yol açabileceği risklerin belirlenmesi ve mevzuatlara uygun bir şekilde gerekli önlemlerin alınarak risklerin kabul edilebilir seviyelere indirilmesini sağlamaktadır (Çiftçi ve Beyhan, 2019: 14).

İşletmeler, faaliyetlerinin çevresel etkilerini değerlendirmeli ve çevresel risklere karşı duyarlı olmalıdır. İşletmeler değerlendirmelerden elde edecekleri kanıtlarla, ileride kendilerine karşı yapılabilecek yeşil aklama iddialarını çürütebilirler.

- **Sürdürülebilir İnovasyon**

Sürdürülebilir inovasyonda, işletmeler yalnızca kâr elde etmek için yeni ürünler, hizmetler yaratmak veya iş süreçlerinde değişiklik yapmaya odaklanmamaktadır. Aynı zamanda yaptıkları veya yapacakları yeniliklerin uzun vadede sosyal, çevresel ve ekonomik faydalar yaratmasını da istemektedirler. Daha basit bir ifadeyle, sürdürülebilir inovasyon, yapılan yenilikler ile kâr elde ederken aynı zamanda çevresel faydanın yaratılmak istenmesi olarak tanımlanmaktadır (Taşçı, 2023: 1).

İnovasyon yoluyla çevre dostu ürün ve hizmetler geliştirmek, işletmelerin sürdürülebilirlik çabalarını güçlendirmektedir.

İşletmeler, çevre dostu ürün ya da hizmet üretimlerinde, tüketicilerine ispatlanabilir veriler sunmalıdır. Yeşil aklama uygulamaları, çevre dostu ürün ve hizmetlere olan güveni azaltmakta ve tüketicilerin bu ürün ve hizmetler ile ilgili kafa karışıklığı yaşamalarına neden olmaktadır. (Yapraklı ve Yıldız, 2018: 374).

Bu açıklamalardan sonra yeşil aklama faaliyetlerine başvuran şirketlerden de örnek vermek yerinde olacaktır. Bunlardan biri olan McDonald's, 2009 yılında sarı-kırmızı olan renklerini sarı ve yeşil olarak değiştirmiştir. İşletme, bu hareketiyle yeşil uygulamalara önem verdiğinin altını çizmektedir. KimberlyClark adlı hijyen ürünleri üreten bir şirket de yeşil ambalajlarında "saf ve doğal" ifadeleri kullanmış, ilgili ürünler incelendiğinde, ürünün dış katmanlarında organik koton kullanmasına rağmen içinde petrokimya jel kullandığı anlaşılmıştır. Southern İşletmesi, küresel ısınma konusunda çevreye en fazla zarar veren karbondioksit salınımı ile bilinen işletme olarak bir reklamında ürettiği kömür için "temiz kömür" ifadelerini kullanıp bu doğrultuda reklam yapmıştır. Walmart, çevresel sürdürülebilirliğin hedefleri arasında yer aldığını açıklamıştır. Yerel Güvenlik Enstitüsü'ne göre işletmenin yeşil uygulamaları önemsemekten ziyade asıl hedefinin işletme imajını güçlendirmek olduğu vurgulanmıştır (Kumar ve Kumar, 2013: 151-152; Tarakçı ve Göktaş, 2019: 1103). Yeşil aklamaya örnek verilebilecek bir uygulama da Volkswagen tarafından yapılmıştır. Volkswagen'nin kurumsal çevreci pazarlama anlayışı temelinde yeşil olarak gösterdiği ürün üretiminin çevresel faydaları konusunda hedef kitesini yanılttığı, yanlış söylemlerde bulunduğu 17 Eylül 2015 tarihinde Amerikan Çevre Koruma Komisyonu tarafından tespit edilmiştir. Volkswagen'nin üretimini gerçekleştirdiği otomobillerde sahte yazılım kullanıldığının açıklanması üzerine yeşil aklama faaliyeti ortaya çıkmıştır (Özdemir, Topsürer ve Göztaş, 2017, 362).

### 3.SONUÇ

Bu çalışmada, yeşil pazarlama ve yeşil aklama konularında teorik bir inceleme gerçekleştirilmiştir. Yeşil pazarlamanın tanımını ortaya koyarak, tarihsel gelişimi takip edilerek ve bu kavramların işletmeler ve tüketiciler açısından nasıl evrildiği incelenmiştir. Ayrıca, yeşil aklama olgusunu tanımlayarak, işletmelerin bu olguyu neden kullanma eğiliminde olduklarını ve tüketicilerin yeşil aklama ile nasıl etkileşime girdikleri analiz edilmiştir.

Yeşil aklama, çevre dostu bir imaj oluşturmak amacıyla gerçek sürdürülebilirlik çabalarının yanıltıcı bir şekilde kullanılması anlamına gelmektedir. Bu çalışmada, yeşil aklama olgusu tanımlanmış, işletmelerin ve tüketicilerin bu olguyla nasıl etkileşime girdiğini incelenmiş ve işletmelerin neden bu tür stratejilere başvurduğunu anlamaya çalışılmıştır.

Çalışma, işletmelerin yeşil aklamaya başvurma nedenlerini anlamak üzere literatür taraması ile analiz edilmiştir. Yeşil aklama kavramı (Özel, 2015; Akkan, 2022; Özdemir, Topsümer ve Göztaş, 2017; Demiral, 2022; Kahraman, 2021; Yıldız ve Kırmızıbiber, 2019; Veral, 2022; Yapraklı ve Yıldız, 2018, Aji ve Sutikno, 2015; Sari ve Windijarto, 2023) son yıllarda söz konusu araştırmacılar tarafından çalışılmıştır. Yeşil aklama olgusuna başvurulmasının temel nedenleri; işletmeler için, pazar fırsatlarının kaçırılmaması ve rekabet avantajı elde etme çabası gibi faktörlerden kaynaklandığını gözlemlenmiştir.

Yeşil aklamanın tüketiciler üzerindeki etkileri incelenmiş ve tüketicilerin çevresel bilinç düzeylerinin, şeffaflık beklentilerinin ve güven oluşturma stratejilerinin yeşil aklama ile nasıl bağlantılı olduğu anlamaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, tüketicilerin yeşil aklama konusundaki tepkilerinin karmaşıklığını ve önemini vurgulanmıştır.

Bu çalışma, yeşil aklamanın sınıflandırılmasını ele alarak işletmelerin ve tüketicilerin bu konuda daha bilinçli olmalarına katkıda bulunmayı amaçlamıştır. Önlemler almak ve daha sürdürülebilir bir gelecek için adımlar atmak amacıyla aşağıdaki önerilere dikkat edilmelidir:

- İşletmeler yeşil aklamadan kaçınmak için şeffaf ve güvenilir bir iletişim stratejisi benimsemelidir.
- Tüketiciler, yeşil etiketleme, yeşil reklam ve yeşil halkla ilişkiler kandırmacasından kaçınmak için ürün etiket ve sertifikalarını daha dikkatli incelemeli ve yeşil aklama ile ilgili bilgi sahibi olmalıdır.
- İşletmeler, yeşil aklama faaliyetlerine karışmamak için, hedef kitesine somut, ispatlanabilir veriler sunmalıdır.

## Kaynakça

- Aggarwal, P., & Kadyan, A. (2014). Greenwashing: The darker side of CSR. *Indian Journal of Applied Research*, 4(3), 61-66.
- Aji, H. M., & Sutikno, B. (2015). The extended consequence of greenwashing: Perceived consumer skepticism. *International Journal of Business and Information*, 10(4), 433-468.
- Akandere, G. (2019). Çalışanların çevresel tutkusunun yeşil davranışları üzerindeki etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(4), 387-404.
- Akkan, E. (2022). İtici güçler ve sonuçları ile yeşil aklamaların kavramsal analizi. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 84-102.
- Akyıldız, M. (2007). Sosyal sorumluluk ve ahlaki yaklaşımlar çerçevesinde pazarlamanın sürdürülebilir gelişmedeki rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 18-43.
- Akyüz, A. M., & Durmuş, İ. (2020). Reklamlarda algılanan yeşile boyamanın yeşil tüketicilerin tüketim değerlerinin farklılaşmasındaki olası rolü. *The Journal of International Scientific Researches*, 5(1), 22-37.
- Alkaya, A., Çoban, S., Tehci, A., & Ersoy, Y. (2016). Çevresel duyarlılığın yeşil ürün satın alma davranışına etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 47, 121-134.
- Ar, A. A. (2009). *Yeşil pazarlamadan kazanılan kazanımlar ve türk tekstil sektöründe bir uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
- Arsoy, P. (2008). Kurumsal şeffaflık ve muhasebe standartları. *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 10(2), 17-35.
- Baydaş, A., Aktaş, M., & Yaşar, M. E. (2020). Çevre dostu ürün ve çevre dostu ürün ambalajının tüketici satın alma davranışına etkisinin belirlenmesi: Bingöl ili örneği. *Sürt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (16), 314-333.
- Bayramov, K. (2016). *Tüketicilerin su markası tercihlerinde yeşil pazarlama eğilimleri ve bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Blanco, R, S., Romero, S., & Feijoo, B. F. (2020). Green, blue or black, but washing-what company characteristics determine greenwashing?. *Environment Development And Sustainability*, 24, 4024-4045.
- Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87 (2), 221-236.
- Borgia, F. (2005). Corporate governance & transparency role of disclosure: how prevent new financial scandals and crimes. *American University Transna-*



- tional Crime and Corruption Center School of International Service*, 83, 292-310.
- Candemir, A. (2021). *Yeşil pazarlama. sürdürülebilirlik ve değer yaratan yeşil uygulamalar* (1.baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Chapin III, F.S., Torn, M.S., & Tateno, M. (1996). Principles of ecosystem sustainability. *The American Naturalist*, 148(6), 1016-1037.
- Çabuk, S., & Nakıboğlu, B. (2003). Çevreci pazarlama ve tüketicilerin çevreci tutumlarının satın alma davranışlarına etkileri ile ilgili bir uygulama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(12), 39-54.
- Çakıroğlu, A. D., Özcan, A., & Çakıroğlu, M. (2019). Genç tüketicilerin yeşil ürünlere yönelik tutumlarının belirlenmesi: giresun üniversitesinde bir uygulama. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(20), 75-88.
- Çiftci, B., & Beyhan, M. (2021). Hazır beton santrallerinde çevresel risk değerlendirmesi. *Bilge International Journal of Science and Technology Research*, 5 (1): 13-21.
- Demiral, D. J. (2022). Greenwashing'ten yeşil aklamaya: Türkiye'de yapılan akademik çalışmalar üzerinden kuramsal bir bakış. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 77-93.
- Ekinci, M. B. (2020). *Tüketicilerin yeşil satın alma davranışlarının demografik faktörler, yeşil pazarlama algısı ve çevresel duyarlılık ve davranış düzeyleri yönünden incelenmesi: Niğde ili örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşetme Anabilim Dalı, Niğde.
- Erbaşlar, G. (2012). Yeşil pazarlama. *Mesleki Bilimler Dergisi*, 1(2), 94-101.
- Fırat, S., & Durmaz, Y. (2020). Yeşil pazarlamanın bilim haritalama teknikleri açısından değerlendirilmesi: bibliyometrik analiz. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 6(30), 458-472.
- Furlow, N.E. (2010). Greenwashing in the new millennium. *Journal of Applied Business & Economics*, 10(6), 22-25.
- Gallicano, T. (2011). A critical analysis of greenwashing claims. *Public Relations Journal*, 5(3), 1-21.
- Horiuchi, R., & Schuchard, R. (2009). *Understanding and preventing green wash: a business guide*. London: Futerra Sustainability Communications.
- Jones, E. (2019). Rethinking greenwashing: corporate discourse, unethical practice, and the unmet potential of ethical consumerism. *Sociological Perspectives*, 62(5), 728-754.
- Junior, S.B., Martínez, B. S., Correa, M., Moura-Leite, C., & Da Silva, P. D. (2019). Greenwashing effect, attitudes, and beliefs in green consumption. *RAUSP Management Journal*, 54(2), 226-241.

- Kahraman, Ö. E. (2021). Yeşil aklama, bir rıza mühendisliği örneği. *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, 413-433.
- Kayıkcı, P., Armağan, K., & Dal, N. E. (2019). Sürdürülebilir pazarlama: kavramsal bir çalışma. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 77-93.
- Kumar, R., & Kumar, R. (2013). Green marketing: Reality or greenwashing. *Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 1(5), 147-153.
- Kumaresan, C. R., & Chandramohan, C. (2023). The effect of greenwashing on brand equity: a conceptual study. *International Journal Of Advances In Engineering And Management (IJAEM)*, 5(9), 88-92.
- Loannou, L., Kassinis, G., & Papagiannakis, G. (2022). The impact of perceived greenwashing on customer satisfaction and the contingent role of capability reputation. *Journal of Business Ethics*, 185(2), 1-49.
- Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The means of end of greenwash. *Organization & Environment*, 28(2), 223-249.
- Mehraj, D., & Qureshi, I. H. (2020). Determinants of green marketing mix in developing economies: conceptualisation and scale validation approach. *Business Strategy and Development*, 4(3), 1-9.
- Mitchell, L. D., & Ramey, W. D. (2011). Look how green I am! an individual-level explanation for greenwashing. *Journal of Applied Business and Economics*, 12(6), 40-45.
- Nguyen, T. K. C., Pham, S. H., Nguyen, T. T. N., Do, H. G., & Ngo, T. N. (2021). Investigating the determinants of green consumption intention. *Journal of International Economics and Management*, 21(3), 73-90.
- Nyilasy, G., Gangadharbatla, H., & Paladino, A. (2014). Perceived greenwashing: the interactive effects of green advertising and corporate environmental performance on consumer reactions. *Journal of Business Ethics*, 125(4), 693-707.
- Özdemir, K., Topsümer, E., & Göztaş, A. (2017). Yeşil aklama kampanyaları ve medya gündemine yansımaları: Volkswagen emisyon krizinin amerikan basınında sunumu. *Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)*, 2(2), 357-370.
- Özel, A. (2015). Çevresel aktivizm, halkla ilişkiler ve yeşil aklama üzerine kavramsal bir bakış. *Selçuk İletişim*, 8(4), 73-89.
- Pagiaslis, A., & Krontalis, A. K. (2014). Green consumption behavior antecedents: environmental concern, knowledge, and beliefs. *Psychology & Marketing*, 31(5), 335-348.
- Parguel, B., Benoit-Moreau, F., & Larceneux, F. (2011). How sustainability ratings might deter "greenwashing": a closer look at ethical corporate communication. *Journal Of Business Ethics*, 102(1), 15-28.

- Roca, L. C., & Searcy C. (2012). An analysis of indicators disclosed in corporate sustainability reports. *Journal of Cleaner Production*, (20),103-118.
- Sari, D. Y., & Windijarto, W. (2023). The mitigating factors of greenwashing: a systematic literature review. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi & Akuntansi*, 7(3), 1693-1704.
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: the mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28 (2), 163-176.
- Schmuck, D., Matthes, J., & Naderer, B. (2018). Misleading consumers with green advertising? An affect-reason-involvement account of greenwashing effects in environmental advertising. *Journal of Advertising*, 47(2), 127-145.
- Soylu, K., & Uçkun, S. (2019). Yeşil işletmecilik uygulamaları ve yeşil muhasebe ilişkisi. *Uluslararası Yönetim, Ekonomi ve Politika Kongresi*, İstanbul ICOMEP'19-Autumn (520-533. ss.)
- Tahir, R., Athar, M. R., & Afzal, A. (2020). The impact of greenwashing practices on green employee behaviour: mediating role of employee value orientation and green psychological climate. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-15.
- Tarakçı, İ.E., & Göktaş, B. (2019). Pazarlamanın yeni rengi: Yeşil aklama. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(3), 1095-1113.
- Taşçı, K. (2023). *Sürdürülebilir inovasyon nedir?*. Erişim Tarihi: 15.02.2024. <https://oneri.io/blog/surdurulebilir-inovasyon-nedir/>.
- Testa, F., Borial, O., & Iraldo, F. (2018). Internalization of environmental practices and institutional complexity: can stakeholders pressures encourage greenwashing. *Journal Of Business Ethics*, 147(2), 287-307.
- Tüm, K. (2004). Kurumsal sürdürülebilirlik ve muhasebeye yansımaları: sürdürülebilirlik muhasebesi. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 5(1), 1-24.
- Türk, M., & Gök, A. (2010). Yeşil pazarlama anlayışı açısından üretici işletmelerin sosyal sorumluluğu. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 199-220.
- Utkutug, Ç. (2011). Yeşil pazarlamanın gelişimi ve yeşil tutundurma stratejileri: inşaat sektöründe uygulanabilirliği. *Ulusal Tesisat Mühendisliği Kongresi*, İzmir.
- Veral, E. S. (2022). Yeşil yıkama ile mücadele: Avrupa Birliği'nde yeşil iddiaların doğrulanması girişimi. *Sayıştay Dergisi*, 33(124), 101-109.
- Yang, Z., Nguyen, T. T. H., Nguyen, H. N., Nguyen, T. T. N., & Cao, T. T. (2020). Greenwashing behaviours: causes, taxonomy and consequences based on a systematic literature review. *Journal of Business Economics and Management*, 21(5), 1486-1507.

- Yapraklı, T. Ş., & Yıldız, T. (2018). Yeşil aklamamanın algılanan risk, kalite ve memnuniyet üzerindeki etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(18), 359-378.
- Yavuz, A. (2010). Sürdürülebilirlik kavramı ve işletmeler açısından sürdürülebilir üretim stratejileri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(7), 63-86.
- Yıldız, E., & Kırmızıbiber, A. (2019). Yeşil aklamamanın yeşil marka değeri üzerindeki etkileri: otomobil markaları üzerine bir uygulama. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 7(2), 566-584.
- Yılmaz, Ö., Özok, G., & Erdem, B. (2016). Konaklama işletmelerinde çevre dostu uygulamalar: Bodrum örneği. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 180-197.
- Yilmaztürk, Y., & Mutlu, A. (2015). Meslek yüksekokulu öğrencilerinin yeşil kimya bilinçleri ve bunun yeşil pazarlama hakkındaki düşüncelerine yansımaları. *UMYOS2015 Sempozyumu* (13-22. ss.), Yalova.
- Zhang, L., Li, D., Cao, C., & Huang, S. (2018). The influence of greenwashing perception on green purchasing intentions: The mediating role of green word-of-mouth and moderating role of green concern. *Journal Of Cleaner Production*, 187, 740-75.



## Örgütsel Toksisite

Özay Özgür İlgördü<sup>1</sup>

### Özet

Örgütsel toksisite, organizasyondaki olumsuz sosyal dinamiklerin ve davranışların, çalışanların psikolojik ve duygusal sağlığını olumsuz etkileyen bir durumu ifade etmektedir. Genellikle kötü yönetim, iletişim eksiklikleri, mobbing, ayrımcılık gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Yüksek çalışan devamsızlığı, düşük motivasyon ve düşük verimlilik, artış gösteren stres ve iş tatminsizliği gibi sonuçları bulunmaktadır. Etkili iletişim, empati, geri bildirim kültürü ve çalışan destek programları gibi stratejiler ile örgütsel toksisiteden kurtulmak mümkündür. Bu bölümde toksisite kavramı, örgütsel toksisite, nedenleri ve sonuçları açıklanmıştır.

### GİRİŞ

Kimya alanında zehirli maddeleri ifade etmek için sıkça kullanılan toksik kelimesi, örgütsel alanda kötü niyetli veya zararlı anlamına gelebilmektedir. Bu ifade hem bireyleri hem de kurumları tanımlamak için kullanılan sapkın, anormal veya karanlık taraf davranışını çağrıştırmaktadır ve toksisiteyi tanımlarken değişmeyen bir unsur var ise bu da zarar olmaktadır (Hetrick, 2023). Frost (2003) örgütsel toksisite kavramını literatüre kazandırmakla beraber, bireyler ve örgütler üzerindeki yıkıcı etkilerine vurgu yapmaktadır. Toksik ortamın etkisi yıkıcı ve inanılmaz derecede acı verici olabilmektedir ve bu acı bazen duygusal, bazen de fiziksel olabilmektedir (Lewis, 2021). Günümüzde şirketler toksik iş ortamıyla birlikte gelişen zorbalık, iletişimsizlik, kötü zamanlama, orantısız iş yükü gibi sebeplerle milyarlarca dolar kaybetmektedir (Durré, 2010). İşyerlerini tasarlama ve yönetme biçimiyle ilgili olarak, insanların zararına olacak şekilde psikolojik güvenlik için temel gereklilikleri derinden tehlikeye atan birçok uygulama ve alışkanlık bulunmaktadır. İşyerinde psikolojik güvenliğin kurumsal üretkenlik ve insan sağlığı için gerekli olduğu göz önünde bulundurulmalı ve toksisitenin

1 Özay Özgür İLGÖRDÜ Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yönetim Organizasyon YL, ozgur.ilgordu@ksbu.edu.tr, Orcid Id: 0000-0001-5252-2810

psikososyal boyutlarıyla ele alınarak örgütler üzerindeki yıkıcı etkilerinin önüne geçilmesi ve onarılması, örgütlerde nasıl etik eylemlerde bulunulacağıının bilinmesi ve insanların çalışması beklenen psikolojik ortamlarda sağlık için neyin gerekli olduğunu anlamakla gerçekleşebilmektedir (Wilde, 2016).

Örgütsel toksisite ciddi düzeylerde maddi, manevi zararlar oluşturmaktadır ve kişilere, kurumlara, devletlere ve hatta gezegene verdiği zararın ölçülmesi bazen çok zor bazen de imkânsız olabilmektedir (Frost, 2003).

Ülkemizde de eğitim alanında örgütsel toksisite ile ilgili çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Kasalak (2015) çeşitli yükseköğretim kurumlarında görev yapan akademisyenler üzerinde yaptığı çalışmada örgütsel toksisitenin etkilerine ve başa çıkma yöntemlerine değinmiştir.

Bu bölümde “Örgütsel Toksikite” ile ilgili farkındalığın oluşması amacıyla kavram tanımı yapılmakta ve örgütsel toksisiteye nedenleri ve sonuçları açıklanmaktadır. Örgütsel toksisitenin kuruma veya kişilere daha fazla zarar vermeden önlem alınması büyük önem arz etmektedir.

## 1. TOKSİSİTE KAVRAMI

Toksik, kelime olarak zehirli anlamına gelmektedir ve kökleri orta çağ Latincesinde zehirlenmiş veya zehirle aşılınmış anlamına gelen toxicus terimine dayanmaktadır. Bu kelime Yunancada yay anlamına gelen toxon teriminden türemiştir. Antik Yunan’da yaylı savaşçılar, oklarını atmadan önce uçlarına zehir koymaktaydılar, tek bir mızrak yıkıma yol açamazken mızrakların sürekli atılması toksik kültürün yerleşmesini sağlamaktadır ve bu durum zehirli kültürün nasıl yayıldığını en iyi şekilde açıklamaktadır (Hetrick, 2023). Antik Yunan edebiyatında toksik kelimesi, bir maddenin ölüme veya ciddi zayıflamaya neden olan veya enfeksiyon belirtileri gösteren bir zehir özelliğine sahip olduğunu ifade etmektedir (Laios, Michaleas, Tsoucalas, Papalampros, Androustos, 2021). Oxford Dictionaries 2018 yılında yılın kelimesi olarak “toksik” kelimesini belirlemiş ve internet sayfalarında bu kelime ile ilgili aramaların yüzde 45 oranında arttığını belirtmiştir (Lewis, 2021).

Türkçe karşılığı zehirlilik anlamına gelen Toksikite kelimesi, Oxford İngilizce Sözlüğünde sağlık veya yaşam için zararlı veya tehlikeli olma özelliği; bir şeyin zehirli veya toksik olma derecesi (OED, 2024), Cambridge Sözlüğünde ise zehirli olma niteliği veya bir şeyin zehirli olma derecesi, bir şeyin zehirli olduğu gerçeği olarak tanımlanmaktadır (Cambridge Dictionary, 2024). Merriam-Webster sözlüğüne göre toksisite, zehirli olma niteliği, durumu veya göreceli derecesi, son derece sert, kötü niyetli veya zararlı bir niteliktir (Merriam-Webster, 2024). Toksikite hakkında OECD

sözlüğünde alıntılananlar toksisitenin anlamını “bir maddenin o maddeye maruz kaldıktan veya o maddeyle kirlendikten sonra ciddi biyolojik zarar veya ölümle sonuçlanan zehirli etkilere neden olma yeteneğidir” şeklinde vermektedir (Wilde, 2016).

Paracelsus’un orijinal toksisite formülasyonu, toksin üretiminin harici bir zehirli ajan ile canlı bir varlık içindeki biyolojik süreçler arasındaki dinamik bir sürecin neticesi olduğunu öne sürmektedir. Bir ajanın zehirli olup olmadığına dayalı basit bir neden-sonuç olgusu varsaymamaktadır, bunun yerine herhangi bir ajanın daha düşük konsantrasyonlarda olduğundan niteliksel olarak farklı bir etkiye sahip olduğu bir eşik konsantrasyonu olduğunu varsaymaktadır. Toksik etkiler belirli maruz kalma seviyelerine ulaşılan kadar hissedilmemekte ve çalışma varsayımı, herhangi bir ajanın potansiyel olarak toksik bir seviyeye ulaşabileceğine dayanmaktadır. Kurumsal işlev ve işlevsizliği etkili bir şekilde anlayabilmek için bir etkileşim olarak bu zehirli süreç ön plana çıkarılmalıdır. Müdahale tasarımı için odak noktası sunan potansiyel olarak zehirli ajan ile kurumsal etkileşimdir (Wilde, 2016).

## 2. ÖRGÜTSEL TOKSİSİTE

Toksisite terimi, düşmanca bir çalışma ortamı yaratan, çalışanların üretkenliğini ve gelişimini engelleyen, genel yaşam kalitelerini etkileyen herhangi bir davranış veya tutumu ifade etmektedir. Bu davranışlar, sözlü veya fiziksel istismar, taciz, ayrımcılık ve gözdağından mikro yönetime, kayırmacılığa ve destek eksikliğine kadar pek çok şekilde ortaya çıkabilmektedir (George, 2023).

Örgütsel toksisite, bir işyerinde yaşanabilecek zararlı ve olumsuz ortamı ifade etmektedir. Taciz, zorbalık, ayrımcılık ve gücün kötüye kullanılması gibi çeşitli suistimal biçimleriyle karakterize edilmekte ve bu eylemler iş arkadaşları, amirler ve hatta kuruluşun kendisi tarafından gerçekleştirilebilmektedir (George, 2023). Örgütsel toksisite, örgütlerde uyum bozukluğu ve bir hastalık durumu olmakta, çalışanların özgüvenlerini azaltarak iş bağlılıklarını zayıflatmaktadır (Appelbaum, Roy-Girard, 2007). Toksisite genellikle yukarıdan aşağıya doğru ve toksik kişi ne kadar üst kademede ise acı o kadar geniş bir alana yayılmaktadır ve aynı şekilde davranan daha fazla çalışan olmaktadır (Finkelstein, 2005). Daha önce toksik davranışlar üzerine çeşitli çalışmalar yapılmış olsa da örgütsel toksisite kavramını literatüre kazandıran Frost (2003) olmuştur.

Güçlü ekonomilerde olduğu gibi durgun ekonomilerde de iletişim yeteneği yüksek ve girişken yöneticilere her zaman büyük ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle ekonomik krizler sırasında bu özellikler daha da



önem kazanmaktadır. Çalışanlar birden fazla kişinin işini yapmak zorunda kalabilmekte, sosyal haklar azaltılmakta, gerginlik, stres ve sorunlar ortaya çıkmaktadır. Birçok çalışan sorunlara karşı kendisini çaresiz ve umutsuz hissetmekte ve değişim istemeyen, dürüst iletişimi engelleyen bir yönetim veya iş arkadaşları tarafından engellenerek toksik davranışlara maruz kalmaktadır (Durré, 2010).

Örgütsel toksisite nedenlerinin başında gelen toksik kültür kavramı, kurumun belirtilen değerlerini yeniden tanımlayan, bunlarla çelişen veya bunlara karşı çıkan diğer kişileri etkilemek, manipüle etmek ve yönetmek için liderlerin kuralları, politikaları ve eylemleri aracılığıyla zorla kabul ettirilen bir dizi davranış ve eylem olarak tanımlanmaktadır. Düşmanca bir çalışma ortamı ve iklimi, olumsuz çalışma kültürü, yozlaşmış kurum kültürü, işlevsiz bir kurum kültürü ve davranışlarına kadar birçok şekilde tanımlanmıştır (Hetrick, 2023). Toksik örgüt kültüründe yöneticiler çalışanları tarafından bildirilen sorunlarla ilgilenmekten kaçınmakta, görmezden gelmekte ve sorunlar giderek daha da büyümektedir. İş ortamında devamsızlık oranı genellikle hastalık gerekçesi ile yükselmektedir. Zehirli bir çalışan nedeniyle başka birimlere yüksek oranda transfer gerçekleşmektedir. Dedikoducular, imalar ve söylentiler yoluyla çalışanların itibarlarına saldırmakta ve bazen başarılı olmaktadır. Çalışma ortamındaki dedikodu, kızgınlık, korku, muhalefet, paranoya ve isyana neden olmaktadır. Sosyal haklardan mahrum bırakan kısıtlayıcı işletme politikaları nedeniyle öfkeli ve küskün bir iş gücü oluşmaktadır (Durré, 2010).

İş ortamındaki toksik davranış süreçlerini ve olaylar zincirini anlamak, uzun süreli değişimi devreye sokmanın başlangıcıdır. İş yerindeki zehirli karakterler üzerine yazılmış birçok kitap, zehirli davranışların çalışma ortamında sorun yaratmasının farklı yollarını sınıflandırmak için tipolojiler oluşturmaktadır. Psikologların, sürekli olarak kullandıkları belirli davranış kalıplarına sahip teşhis sistemleri bulunmaktadır. Toksik davranışların iş ortamını ve etrafındakilerin işlerini nasıl etkilediğini anlamak için sendromların ezberlenmesine gerek yoktur (Kusy, Holloway, 2009). İş yerinde toksisite olası bir durumdur ve bir tehlikedir, küresel markalar gibi saygın kurumlar bile toksik olma riski taşımaktadır (Frost, 2003; Hetrick, 2023).

Psikolojik güvenlik ve toksisiteyi konu alan çalışmalar, kişilerin duygusal deneyimlerine, bunun iş ortamında nasıl vuku bulduğuna ve iş yerinin özelliklerinin bu deneyimleri nasıl hafiflettiğine veya şiddetlendirdiğine dayanmaktadır. Bunun özünde, psikososyal bir tehdidin duygusaldan biyolojiye etkisi ile ilgili bir endişe yatmaktadır (Wilde, 2016). Duygusal

acı her iş yerinde bir şekilde bulunmaktadır ve çalışanların ağır bir bedel ödemesine neden olmaktadır. Yakın tarihli kitaplar, çalışkan ve değerli kişilerin iş ortamında olumsuz deneyimler yaşama ya da ümitsizleştiren, hedeflerinden saptıran, güvenlerini sarsan kötü haberler duyma sıklığını belirtmektedir. Duygusal acının kaynakları çeşitlilik göstermektedir ve çoğunlukla kötü niyetli yöneticilerden, uygun olmayan şirket politikalarından, yıkıcı iş arkadaşlarından veya müşterilerden ya da kötü yönetilen değişimden kaynaklanmaktadır. Bu tür bir acı, çalışanlarda azalan öz değer duygusu ve kaybolan umut ve güvensizlik olarak ortaya çıkmaktadır. Toksisite, günümüzde birçok şirkette artık göz ardı edilemeyecek bir düzeydedir ve üretimde azalma, kitlesel göç gibi zarar durumları somut sonuçlar arasında yer almaktadır (Frost, 2003).

Örgütsel toksisiteye psikososyal bir bakış açısı, iş ortamındaki mikro süreçlerin makro toksisite kaynaklarıyla nasıl etkileşime girerek bu sonuçlara neden olduğunun tespit edilmesini sağlamaktadır. Bu göstergeler müdahale için büyük önem arz etmektedir. Bu seviyelerin her ikisinin de paralel olarak çalışılması gerekmektedir. Sadece mikroya odaklanmak, tek başına kontrol edilemeyecek şeyler için bireyi suçlamakta ve bunun neticesinde sinizm ve korku seviyelerini artırmaktadır (Wilde, 2016).

Değerleri somut bir şekilde tanımlayan, kurumun hoş göreceği ve görmeyeceği davranış türlerini belirleyen ve bir birey değerlere uymadığında ortaya çıkacak sonuçları net bir şekilde ortaya koyan kurumlarda toksisite önemli ölçüde azalacaktır. Her ne pahasına olursa olsun sonuçlara odaklanan ve bu sonuçlara ulaşmak için aşırı agresif taktikler kullanmanın sonuçlarına katlanmayan şirketler çalışanlar için örgütsel toksisiteye sebep olan kötü davranışları istemeden de olsa teşvik edebilirler (Kusy, Holloway, 2009; Daniel, 2020).

Yolsuzluğa bulaşmış kuruluşları inceleyen çalışmalarda, çalışma ortamlarının kendilerini bir savaşta gibi görmeleri ve amacın aracı haklı çıkarması gibi eylem ve davranışlar için gerekçeler tespit edilmiştir. Güvenlik ve sadakat birçok şeyden önemlidir. Yolsuzluğa hizmet etmeyen davranışlar ise sapkın olarak görülmekte ve dışlanarak cezalandırılmaktadır (Hetrick, 2023). Toksik bir çalışma kültüründe, basit bir dostluk emaresi, güven eksikliği nedeniyle şüphelilik ve kuşku ile karşılanabilmektedir. Bu sebeple, şüphe ve kuşkunun yaygın olduğu toksik bir kültürde, en belirgin sonuçlar korku ve endişe gibi toksik duygular olmaktadır. Toksisitenin örgüt kültürünün türüne bağlı olarak farklılık gösterdiği belirtilmiştir (Härtel, Cooper, Ashkanasy, 2008).

Toksikite, iş ortamında çirkin yüzünü çeşitli şekillerde gösterebilmektedir. Herhangi bir gruba özgü olmamakta ve renk, cinsiyet, cinsel yönelim veya ırk ile tanımlanamamaktadır. Önemli olan süreklilik arz eden zor, yıkıcı ve alışkanlık haline gelmiş davranışlardır (Kusy, Holloway, 2009). İşyerindeki toksisitenin etkileri ciddi ve geniş kapsamlı olabilmektedir. Sadece çalışanların zihinsel ve fiziksel sağlığını değil, aynı zamanda üretkenliklerini, motivasyonlarını ve iş tatminlerini de etkileyebilmektedir. Toksik ortamlar çalışanların kendilerini bunalmış, endişeli ve motivasyonsuz hissetmelerine neden olarak performansın düşmesine, iş teslim tarihlerinin kaçırılmasına ve düşük kaliteli işlere yol açabilmekte, yüksek düzeyde devamsızlık, işten ayrılma ve bağlılığın azalmasına da neden olabilmektedir. Toksik davranışlara maruz kalan çalışanlar, terfiler veya kariyer gelişim fırsatlarını göz ardı edilebilmekte, bu da hayal kırıklığı duygularına yol açabilmektedir. Ayrıca, zehirli ortamlar bir çalışanın mesleki itibarını zedeleyerek yeni iş fırsatları bulmasını veya kariyerinde ilerlemesini zorlaştırabilmektedir (George, 2023)

### 3. ÖRGÜTSEL TOKSİSİTENİN NEDENLERİ

Örgütsel toksikite zehirli üçgen olarak tanımlanan toksik iş arkadaşları, toksik liderlik ve toksik iş ortamından oluşmaktadır (Hetrick, 2023). İş ortamındaki toksikite, birden fazla toksinden (toksik lider, toksik yönetici ve toksik kültür) kaynaklanmaktadır (Appelbaum, Roy-Girard, 2007).

Wilde (2016) kurumlardaki toksisitenin nedenlerini psikososyal mikro süreçler ve makro toksikite kaynakları olarak iki başlık altında toplamıştır. Makro toksikite kaynakları; yapısal, bilişsel, davranışsal ve sembolik kaynaklar olarak sınıflandırılmıştır.

Frost (2003) işyerindeki psikososyal toksikite nedenlerini Niyet, Yetersizlik, Sadakatsizlik, Duyarsızlık, İzinsiz Giriş, Kurumsal Güçler ve Kaçınılmazlık olarak yedi başlıkta sınıflandırmıştır.

#### 3.1. İş Arkadaşlarının Toksik Davranışları

Araştırmalara göre çalışanların yüzde 64'ü toksik iş arkadaşıyla çalışmaktadır, yüzde 94'ü ise çalışma hayatları boyunca toksik iş arkadaşıyla çalışmıştır (Kusy, Holloway, 2009).

Fedorova (2016), toksik örgütlerin ortaya çıkmasına sebep olması açısından toksik personeli vurgulamaktadır. Toksik kişinin davranışının işletmenin yöneticilerinin fark etmesi genellikle uzun sürmektedir. Bazı toksik çalışanlar bukalemun gibi olmakta ve bu durum özellikle pasif saldırganlıkta ortaya çıkmaktadır. Toksik kişiler kimi kullanıp istismar edebileceklerini ve kimi överek kandırmaları gerektiğini bilme konusunda

çok yeteneklidirler, genellikle ekibin işine karışmaktadırlar. Ekip çalışmasına burnunu sokarak ekibin sürecini ve üretkenliğini rayından çıkaran birçok davranışta bulunmaktadır. Bu türdeki davranışlar genellikle bir tür sabotaj veya kontrol faaliyetlerini içermektedir (Kusy, Holloway, 2009). İşyerindeki toksik davranışlar, zorbalık, ayrımcılık, taciz, mikro yönetim, pasif-agresif davranış, sabotaj, profesyonel olmayan davranışlar gibi farklı şekillerde ortaya çıkabilmektedir (George, 2023). Özellikle zorbalık kavramı toksik lider ve toksik çalışanın bilinçli veya bilinçsiz olarak ortaya koyduğu davranış kalıplarının başında gelmektedir. İş yerinde zorbalık, çalışanları taciz etmek, gücendirmek, dışlayıcı tutum sergilemek, personelin iş sorumluluklarını olumsuz yönde etkilemek anlamına gelmektedir (Williams, 2018). Toksik çalışanın hilelerinin sonuçları ekip üretkenliği için yıkıcıdır çünkü birçok çalışan için geriye kalan tek çözüm ayrılmaktır, ayrılabilir olanlar ve ayrılanlar en iyi ve en parlak olanlardır. Bazı toksik kişiler üretken gibi görünseler de başarılarının getirisi üretkenliklerinin gizli maliyeti ile azalmaktadır. Bu gizli maliyet, diğerlerinin işten ayrılarak onlarla çalışmak istememesi, personeli kutuplaştırması, hem ekibe hem de kuruluşa ciddi zarar veren bir dizi pasif-agresif davranışta bulunması olarak açıklanabilmektedir (Kusy, Holloway, 2009). Kurumlar için en maliyetli sapkın davranışlar hırsızlık, sabotaj, devamsızlık ve emeği esirgemedir. Bununla birlikte, sözlü taciz, aşağılama, uzun molalar verme, dedikodu yapma ve madde bağımlılığı gibi sapkın davranışlar, bir kuruluşun kâr hanesinde o kadar maliyetli olmasa da işyerini ciddi şekilde etkileyebilmektedir. Hırsızlık ve sabotaj gibi en şiddetli derecelendirmelere sahip davranışların mülkiyet ve kişisel saldırganlık sınıflarına ait olduğu görülmektedir. Dedikodu ve akşamdan kalma gibi en az şiddetli derecelendirmeye sahip davranışlar ise üretim ve politik sapma sınıflarına ait olmaktadır (Appelbaum, Roy-Girard, 2007). Aşağılanma, birçok insanın çalışma hayatı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve genel olarak bir kişinin onurunun kırılmasına, utanmasına veya utanç duymasına neden olan bir eylem olarak tanımlanmaktadır. Bu eylem kişiyi çok derinden yaralar ve kişiyi zihinsel olarak etkilemektedir (Fisk, 2001).

Toksik kişilikler, güçlerinin kaynağı olan karmaşık bir sistemin parçasıdır. Bu nedenle, bu kişilerin kurum üzerindeki etkisiyle mücadele etmek için sistem dinamikleri konusunda sağlam bir temel gereklidir. Bu kişilerin nasıl beslendiği anlaşıldığında, kuruluşun bu kişilerle nasıl başa çıkacağı konusunda önemli bir fark yaratılmış olmaktadır (Kusy & Holloway, 2009). Toksik kişilerin kurumda yükselmesini engellemeye başlamanın tek yolu, kim ve ne olduğunu, nereye yerleştirildiklerini tanımak ve tespit etmektir. Toksik kişiler tespit edildikten sonra ya onları ortadan kaldırmak ya da davranışlarını ve etkilerini değiştirmeye çalışmak için harekete geçilmelidir.

Çalışanın tutumları, algıları ve kişiliği arasındaki ilişkilerin nasıl etkileşime girdiğini belirlemek önemli bir noktadır. Net bir bağlantı olmadan, çalışanlar tarafından sergilenen sapkın davranışların nasıl kontrol edileceğini anlamak çok zor olmaktadır (Appelbaum & Roy-Girard, 2007).

Bir bireyin narsisizm, mükemmeliyetçilik ve saldırganlık gibi kişilik özellikleri, iş arkadaşlarına ve astlarına karşı toksik davranış olarak ortaya çıkabilmektedir. Toksik davranış sergileyen kişilerin duygusal düzenleme becerileri zayıf olmakta, stresle başa çıkamamakta ve kendi duygularını yönetmekte zorlanmaktadır, bu da iş arkadaşlarıyla kişiler arası ilişkilerinin zayıf olmasına yol açmaktadır (George, 2023). Toksikiteye sebep olan narsistlerin tek istediği, dünyanın en zeki, en yetenekli ve her yönüyle en iyi insanları olduklarına dair görkemli hayallerini yaşamaktır. Güçlü pozisyonlardaki narsistler kendi zihinlerinde birer efsanedir ve onlardan kurallara göre yaşamaları beklenmemektedir. Peşinde oldukları şeyi elde ettikleri anda mevcut besin kaynağını unutmakta ve bir sonraki besin kaynağına geçmektedirler. Narsistlerin verdikleri hiçbir söz değerli değildir (Bernstein, 2013).

Toksik kişi genellikle bütün bir sistemi kapsamakta ve diğerlerini yıkım yoluna sürüklemektedir. Araştırmalar, travma, istismar veya ihmal geçmişi olan bireylerin işyerinde toksik davranış sergileme ihtimalinin daha yüksek olabileceğini göstermektedir. Önemli bir travma yaşamış bir kişi, kendisini algılanan tehditlerden veya savunmasızlıktan korumak için toksik davranışlar kullanmayı içeren savunmacı bir başa çıkma mekanizması geliştirebilmektedir (George, 2023). İnsanlar toksik davranışlara yıllarca ve pek çok nedenden dolayı katlanmakta, toksik kişi yüksek performans gösteren biri olabilmekte veya nüfuz sahibi biriyle bağlantısı olabilmekte ya da birisi küçük düşme korkusuyla bu kişiyle mücadele etmekten korkabilmektedir. Sebep ne olursa olsun, birçok insan toksik davranışlara çok uzun süre katlanabilmektedir (Kusy, Holloway, 2009).

Kötü niyetin amacı kasıtlı olarak bir başkasına zarar vermektir, sebepleri çok ve çeşitlidir; kontrol etme veya hükmetme ihtiyacı, belirli bir cinsiyet veya etnik kökenden gelen bireylerden hoşlanmama, personel ile geçmişte yaşanan acı verici deneyimler, istismarcı patronu mevcut personeline karşı güvensiz bırakmaktadır (Frost, 2003). Toksik kişinin etrafındaki insanlar onun toksisitesinden olumsuz etkilenmektedir. Bu durum, ekip üyelerinin anlamlı tartışmalara katkıda bulunmaya daha az istekli olmaları, zorlu görevler için daha az gönüllü olmaları ve hatta toksik bireyin öfkesini uyandırma korkusuyla birbirlerine meydan okumaya daha az eğilimli olmaları nedeniyle ekibin moralinin düşmesi gibi iklim değişikliklerinde kendini göstermektedir.

ve toksik davranışları mümkün kılan bir koruyucu da olabilmektedir. Pek çok lider toksik kişinin narsist, ego merkezli bir kontrol manyağı olduğunu ve pek çok kişiyi donup bırakan bir güce sahip olduğunu düşünmektedir. Ancak davranış ne olursa olsun, toksik kişilikler bunu genellikle tek başlarına yapmamaktadır. Muhtemelen bu kişiyi başkalarından koruyan biri vardır ve bu kişi koruyucudur. Koruyucular genellikle bu davranış gerçekleştirildiklerinin farkında olmamaktadır ve toksik kişinin sonuçlarını her şeyden önemli görmektedirler. Bunlar, artan kurumsal kârlılık, daha iyi müşteri hizmeti, topluma daha iyi hizmet gibi sonuçlar olabilmektedir. Aslında, koruyucu başkalarını toksik kişinin davranışlarından korumaya, toksik kişiyi yerinde tutmaya veya sadece kurtarıcı rolünün faydalarını elde etmeye de çalışabilmektedir (Kusy, Holloway, 2009).

### 3.2. Yöneticilerin Toksik Davranışları

Toksik lider, toksik yönetici, toksik kültür ve toksik organizasyon terimleri iş, liderlik ve yönetim literatüründe giderek artan sıklıkta karşımıza çıkmaktadır. Toksik yönetici, zorbalık yapan, tehdit eden, bağırان ve herhangi bir iş gününde ruh hali değişimleri ile ofisin iklimini belirleyerek çalışanları koridorlarda fısıldaşmaya zorlayan, cehennemden gelen dedikoducu, aşağılayıcı olarak tanımlanmaktadır (Reed, 2004).

Yönetici davranışları günümüzde genellikle temel toksisite kaynağı olmaktadır (Frost, 2003). Toksik liderler ve yöneticiler, eylemleri ve kararlarıyla toksik çalışma ortamları yaratma ve sürdürme yetisine sahip oldukları için örgütlerdeki duygusal acının ana kaynağı olmaktadır (Appelbaum, Roy-Girard, 2007; Goldman, 2006). Liderlik bir kuruluşun çalışma ortamını şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır ve nasıl bir sonuç olursa olsun sonuçlara öncelik veren liderler, çalışanlar üzerinde aşırı baskı kurarak, gerçekçi olmayan beklentiler oluşturarak ve bunları karşılamayanları cezalandırarak zehirli bir çalışma kültürü yaratabilmektedirler (George, 2023). Toksik liderlikten kaynaklanan örgütsel işlev bozukluğu, motivasyon ve üretkenliğin düşmesi, yaygın istikrarsızlık ve işyeri çatışması ile karakterize edilmektedir (Goldman, 2006). Toksik insanlar genellikle otoriteyi kötüye kullanır. Toksik kişi ekip lideri olduğunda pozisyonunun verdiği gücü başkalarını cezalandırmak veya bağılıklarını talep etmek için kullanmaktadır. Ekipteki diğer kişilere liderin tarafını tutmaları için zorbalık yapmak veya toksik kişinin fikirlerini desteklemeyen üyeleri dışlamak tipik baskınlık davranışlarıdır, yani toksik kişi hedeflerini desteklemek için diğerlerinin davranışlarını kontrol etmek istemektedir (Kusy, Holloway, 2009). Toksik liderlik davranışları zorba davranışlar, kötü davranışlar, yozlaşmış davranışlar, sokak dövüşçüsü davranışları ve duygusuz davranışlar

olarak beş ana grupta toplanmaktadır (Davis, 2016). Bir liderin toksik olup olmadığını belirlemenin en iyi yolu, karar ve davranışlarının moral ve örgüt iklimi üzerindeki etkisini incelemektir (Reed, Olsen, 2010).

Toksik liderler ve yöneticiler, örgütsel vizyonun ve birliğin içini boşalttıkları ve takipçilerinin temel içgüdülerini cesaretlendirdikleri için örgütsel işlev üzerinde doğrudan olumsuz bir etki yaratmaktadır ve onların liderliği altında örgüt iklimi zehirli duygularla kirlenmektedir. Böyle bir ortamda, çalışanlar birbirlerini tehdit olarak görmeye ve enerjilerini birbirlerini yenmeye yönlendirmeye başlayabilmektedirler, bu da örgütsel üretkenlik ve bireysel öz güven kaybıyla sonuçlanmaktadır (Whicker, 1996).

Beceriksiz yöneticilerin yarattığı acı, bir karar verememeleri ya da bir karar verdikten sonra buna bağlı kalamamaları nedeniyle çalışanlara olumsuz olarak yansımaktadır. Yöneticilerin kararsızlığı, çalışanları çileden çıkarabilir ve hatta hareketsiz bırakabilmektedir. Bununla bağlantılı bir toksisite kaynağı da öngörülemez yöneticilerden kaynaklanmaktadır. Belirli bir konuda kararlı gibi görünseler de karar alma yöntemlerinin tutarsızlığı personeli şaşkınlığa sürüklemektedir. Bazı yöneticiler iş ile personellerinin duygusal ihtiyaçlarını birbirinden ayıramamaktadır. Bir personelin sıkıntısıyla özdeşleşmekte zorlanmakta ya da herkesin duygularının iş ortamı dışında bırakılması gerektiğine dair bir inançla hareket etmektedirler. Bu tür yöneticiler, herhangi birinin özel hayatının, duygusal acısının neden iş yeri görevleri ve taahhütlerinden öncelikli olması gerektiğini anlayamamaktadır. Bir iş arkadaşının yardım çağrısına duyarsızca karşılık vererek o kişinin sadakatini ve yöneticisi ya da kurumu için fazladan çaba gösterme isteğini kaybetmektedirler (Frost, 2004). İhanet yoluyla astları üzerindeki güçlerini kötüye kullanan yöneticiler, bunu yaşamış olan herkesin tanıklık edebileceği gibi, yoğun duygusal tepkileri tetiklemektedir. Bunun etkileri arasında uzun süreli kızgınlık, güvensiz bir çalışma ekibi ve korku yer alır her ikisi de kuruluş için son derece zararlı olmaktadır (Frost, 2003).

Yüksek sesli, kararlı, talepkâr bir lider mutlaka zehirli değildir aksine yumuşak sesli ve içtenlikli bir lider de zehirli olabilmektedir. Bir lideri toksik yapan tek bir davranışı değildir ve motivasyon düşürücü davranışların zaman içinde birim morali ve iklimi üzerindeki toplam etkisidir. Toksik lider sendromunun üç temel unsuru; astların refahı için belirgin bir endişe eksikliği, örgütsel iklimi olumsuz etkileyen bir kişilik veya kişiler arası teknik, astların liderin öncelikli olarak kendi çıkarları doğrultusunda hareket ettiğine inanması olarak belirtilmektedir (Reed, 2004).

Duygusal acıya neden olan toksinler iz bırakma eğiliminde olmaktadır. Zamanla, istismarın sürekliliği ve ne zaman tekrar ortaya çıkacağıının

belirsizliği, hedeflerini ve onların etrafında çalışan insanları yıpratmakta ve sürekli savaş tepkisi içinde olmakta ve bu da uzun vadede verimli bir şekilde çalışmayı zorlaştırmaktadır. Güven bir kez kırıldıktan sonra yeniden sağlamak neredeyse imkânsız olabilmekte bu da ilişkilerin bozulmasına ve paranoyaya zemin hazırlamaktadır (Frost, 2003). Kendilerini toksik liderlerin hedefi olarak gören astlar örgütten ve görevlerinden kopabilmekte, bu da işten çekilme, iş gerilimi, örgütsel bağlılığın azalması ve nihai olarak ayrılma niyeti ile sonuçlanabilmektedir (Levinson, 2002).

### 3.3. Toksik Çalışma Ortamı

Şirketler dünyasında verimlilik insanlığın önüne geçmekte ve getirileri maksimize etmek aile ya da kişisel sadakatten önce gelmektedir. Kötü davranış, sıradan insanların kendi doğalarından kaynaklanan kötü davranışları seçici olarak ortaya çıkararak kurumsal koşullarda faaliyet göstermelerinden kaynaklanabilmektedir. Şirketlerin var olmalarını sağlayan yol gösterici ilkeler, toksik durumlara yol açan nezaketsiz davranışları teşvik etme eğiliminde olabilmekte ve kurumsal sistem, istismar ve suistimal için uygun koşulların oluşmasına yol açabilmektedir (Daniel, 2020).

Toksik bir kurum kültürü çeşitli şekillerde ortaya çıkmaktadır. Örneğin, eğer bir kuruluş çalışanların refahı yerine kâra öncelik veriyorsa, çalışanlar kendilerini fazla gayret göstermiş, değer verilmemiş ve desteklenmemiş hissedebilmektedir. Böyle bir kültür güven eksikliğine, zayıf iletişime ve yüksek iş gücü devir oranlarına yol açabilmektedir. Buna ek olarak, düşmanca, ayırıcı veya istismarcı bir kurum kültürü, çalışanlar için stres ve travmaya neden olarak ruhsal ve fiziksel sağlıkları üzerinde olumsuz etkilere yol açabilmektedir (George, 2023).

Kusy ve Holloway (2009) Bir kuruluşun toksisiteyi teşvik ettiği altı temel yol belirlemiştir.

- Kurumsal yapı, toksik kişiliğe uyum sağlayacak şekilde değişmektedir.
- Organizasyon, bireyin üretken olması koşuluyla toksisiteyi tolere etmektedir.
- Toksik kişi mevcut olduğunda ekip iklimi değişmektedir.
- Kurumun liderleri zehirli kişinin davranışlarının farkında olmamaktadır.
- Daha az verimli ekip toplantıları tolere edilmektedir.
- Organizasyon toksik kişinin üretkenlik karşılığı davranışlarının yanına kâr kalmasına katkıda bulunmaktadır.



Her ne kadar kurumun liderleri kasıtlı olarak toksik kişinin etkisini kolaylaştıran bir ortam yaratmıyor olsalar da bu konulardaki bilgi eksiklikleri kurumdan ziyade toksik kişinin çıkarlarına hizmet etmektedir (Kusy, Holloway, 2009). Kuruluşların işyeri toksisitesini tespit etmek ve ele almak için girişimde bulunması, olumlu ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratmak için planlı hareket etmesi büyük önem arz etmektedir. İş yerinde toksisite, çalışanların refahı, kariyer gelişimi ve kurumsal başarı üzerinde geniş kapsamlı sonuçlar doğurabilecek önemli bir konu olarak ele alınmaktadır (George, 2023).

Yapısal toksisite kaynakları iş güvensizliği, yönetim güvenilirliği ve eksikliği, dışlanma ve iletişimsizlik, destek ağlarının kaybı, yorgunluk, stres ve depresyon artışı, riskten kaçınma, karar süreçlerinin yavaşlaması, ortak amaç kaybı, aktif güvensizlik, ihanet duygusu, hayal kırıklığı, kızgınlık ve öfke, haksız muamele olarak belirtilmektedir (Baruch, Hind, 1999; Wilde, 2016).

Ortak çalışma için kritik olan bağlantıların çoğu görünmez olmakta ve bu nedenle yeniden yapılandırma faaliyetlerinde kolayca kaybolmakta veya bozulmaktadır. Bu durum, iş yerinde yasadışı ayrımcılığın sürdürülmesinde etkili olan gayri resmi ancak dışlayıcı grup içi bağlantıları gizleyebilmekte ve daha genel olarak hesap verebilirliği engelleyebilmektedir. Hesap verebilirliğin getirdiği gerekli sosyal kontrol ve özdenetim ortadan kalkarak gücün aşırılaşmasına yol açabilmektedir. Sorumlulukları yerine getirebilmek için kaynaklar üzerinde hiçbir yetkiye sahip olmayan pozisyonlar oluşabilmektedir. Bu durum düzenli olarak rol çatışması veya rol belirsizliği olarak tanımlanmaktadır. Ne yetkisi ne de hesap verebilirliği olan, ancak daha sonra vazgeçilen veya mikro yönetilen parçalar halinde paketlenmiş bir göreve hizmet eden pozisyonlar oluşabilmektedir ve bu genellikle güçsüzleştirme olarak tanımlanır (Wilde, 2016).

Toksik çalışma ortamlarında, öğle yemeği saatlerini, iletişimi, sosyalleşmeyi, kıyafet kurallarını vb. kısıtlayan engelleyici ve önemsiz şirket politikaları, sağlık sigortalarında yaşanan eksiklikler öfkeli ve küskün bir iş gücü yaratmaktadır. İnsanlar görünüşte cinsiyetleri, yaşları, cinsel tercihleri, ırkları, dinleri veya etnik kökenleri nedeniyle işe alınmamakta veya terfi ettirilmeyerek ayrımcılığa maruz kalmaktadır. Cinsel taciz, düşmanca bir iş ortamı yaratarak işe müdahale, kızgınlık, kaçınma ve muhtemelen davalara neden olmaktadır. Kişilik çatışmaları, projelerde ilerlemeyi ve üretkenliği tamamen engellemekte, bu da daha düşük kârlara, iptal edilen sözleşmelere ve yüksek iş devrine yol açarak teslim tarihleri, üretim kotaları ve nihai hedefler karşılanmamakta, böylece güvenilirlik, itibar ve iş kaybedilmektedir. Diğer

şirketlerle veya departmanlarla birleşmelerde, pozisyonları birleştirmek ve muhtemelen çalışanların işine son vermek için belirsiz yeniden yapılandırma planları olabilmektedir. Net bir plan, kesin iş tanımları ve sorumlulukların devri olmadan, bu tür bir yeniden yapılanma kaçınılmaz olarak kızgınlık ve muhalefete yol açabilmektedir (Durré, 2010).

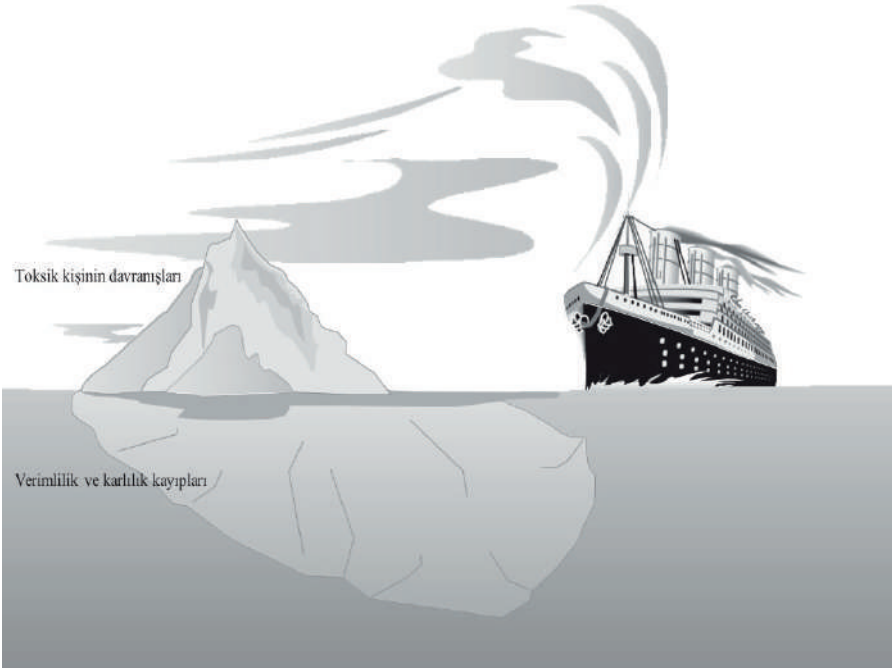
Zehirli bir ortamın önemli tetikleyicilerinden biri de performans baskısı olmaktadır. Yüksek hedefler genellikle yeni bir CEO tarafından en büyük olma ve kendi sektörlerine hâkim olma şeklinde ortaya atılmaktadır (Hetrick, 2023). İş dünyası liderleri iyi insanlardan oluşuyor olsa da şirket politikaları ve mevcut sistem onları uygunsuz kararlar almaya zorlayabilmektedir (Balfour, Fuller, 2010).

Kurum kültürü, zehirli kişilikleri anlama ve bunlarla başa çıkma denkleminin kritik bir parçasıdır. Birçok kişi zehirli kişiyle bire bir yaklaşımın en iyi çözüm olduğuna inanmaktadır. Aslında, kurumun kültürünü anlayan bir lider, zehirli kişilikle başa çıkmak için çok daha iyi bir konumdadır. Ve kritik kültürel boyutları anlamak kıt kaynakları en etkili şekilde kullanmaya yardımcı olmaktadır (Kusy, Holloway, 2009).

#### 4. ÖRGÜTSEL TOKSİSİTENİN SONUÇLARI

Toksik bir iş ortamı, performansı düşürerek, ekip çalışmasını baltalamakta, memnuniyeti azaltmakta, işten ayrılma oranlarının artmasına sebep olmakta ve insanları uzaklaştırmaktadır. Üst düzey liderlerin etik kusurları örgütsel toksisitenin yaygın nedenlerinden biridir ve yönetici pozisyonundaki zehirli bir çalışanın örgütsel toksisiteye etkisi daha da fazla olmaktadır. Politika ihlalleri veya kişisel sadakatsizlikler ortaya çıktığında, sadece lideri etkileyen değil, aynı zamanda bireyin değiştirilmesinden uzun süre sonra da acı çekebilecek çalışanları etkileyen sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Toksik yöneticilerin sayısının zaman içinde artması, tüm iş yerini huzursuz bir ortam haline getirebilmekte ve kimse orada çalışmak istememektedir (Gunderman, Sechrist, 2019; Daniel, 2020). Toksik bir iş yeri, kalıcı olarak oksijensiz hale gelen ortamlara sebep olduğundan, çalışanlar ortamı boğucu olarak tanımlayabilmekte ve hastalık izinleri, şirket içi yer değiştirme girişimi ya da tamamen ayrılma gibi çıkış yolları arayabilmektedirler. Kişiler haklı olarak ortamdaki kurtulmak için mümkün olan her fırsatı değerlendirmektedir (Lewis, 2021). Yıpratıcı, yıkıcı ve itibarsızlaştırıcı örgütsel toksisite, örgütsel yaşamın bir parçasıdır. Örgütsel toksisite tanımlanıp sağlıklı ve yapıcı yollarla değerlendirilmediği sürece çalışanlar ve iş yerleri üzerinde ciddi olumsuz etkileri olabilmektedir (Frost, 2003). 2018 yılında Londra'daki bir hastanede çalışan kalp cerrahları ve kardiyologların çalışmalarına odaklanan bir soruşturma raporuna göre ilk

kez, zehirli bir iş ortamı ile hasta bakımı ve kalitesi üzerindeki etki arasında bir bağlantı kurulmuştur. Hastanedeki ölüm oranlarının ortalamasının iki kat üzerinde olduğu tespit edilmiştir (Lewis, 2021). ABD Çalışma İstatistikleri Bürosu tarafından yapılan bir araştırmada, küçülme, birleşme ya da lider değişikliği gibi herhangi bir seviyedeki organizasyonel değişimin verimli çalışma süresinde yüzde 75’lik bir kayba yol açabildiği tespit edilmiştir. Kötü yönetimden kaynaklı iş stresi, insanlık dışı uygulamalar, işten ayrılmanın yanı sıra, intikam, sabotaj, hırsızlık, vandalizm, sessiz istifa davranışları, dedikodu yayma veya genel olarak alaycı veya güvensiz davranma gibi eylemlerin tümü işletmelere doğrudan veya dolaylı maliyetler getirmektedir (Frost, 2003).



Şekil 4. 1. Toksik Buzdağının Ucu

*Kaynak: Toxic Workplace! San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint. Kusy, Holloway, (2009).*

Toksik bir iş ortamının etkileri göz ardı edilecek bir durum değildir, her ölçekteki ve her sektördeki kurumlar toksik ortamın etkilerinden zarar görebilmektedir. Yapılan çalışmalar, örgütsel toksisitenin büyük küresel şirketlerin yanı sıra daha küçük işletmelerde de geliştiğini göstermektedir. Örgütsel toksisitenin oluşturduğu hasarı onarmak pahalıdır ve geniş bir kitleyi etkilemektedir (Lewis, 2021). Otuz yılı aşkın bir süredir yönetim uzmanları,

akademisyenler, uygulayıcılar ve popüler iş kitaplarının yazarları Amerikalı işverenleri çalışanlarına saygılı ve onurlu davranmaya yönlendirmektedir. Bugüne kadar yapılan tavsiyelerde güçlü liderlik, adil istihdam politikaları, kapsamlı sosyal yardım programları, şikâyet süreçleri ve serbest iletişime duyulan ihtiyaca büyük vurgu yapılmaktadır. Buna ek olarak, kuruluşlar uzun yıllardır işlerini yürütürken etik, dürüstlük ve adil muameleyi vurgulamaya teşvik edilmektedir (Daniel, 2020). Bazı şirketler ve kurumlar iş birliği ve duyarlı patronlara ve İK departmanlarına sahiptirler ve çalışanların şikayetlerini dinleyerek zehirli durumları ve ortamları mümkün olan en kısa sürede düzeltmek için ellerinden geleni yapmaktadırlar (Durré, 2010).

Toksik kurumsal kültürler ve liderlik bireyler, ekipler, kuruluşlar ve diğer paydaşlar için yıkıcı olmaktadır ancak pozitif işyeri kültürlerinin oluşturulması ve sürekli olarak sürdürülmesi için harekete geçmek sağlıklı iş yerleri oluşturmayı mümkün kılmaktadır. Yetkin bir insan kaynakları ekibi, işe alım öncesi gerçekleştirilecek tarama ile toksik kişilikleri işe almaktan kaçınarak faaliyetleri izlemeye devam edebilmektedir. Kurumlar, çalışan davranışları, devamsızlık ve iş gücü devri konularında düzenli olarak kritik kültürel araştırmalar yapmalıdır (Hetrick, 2023). İşletmeler ayrıca stratejik düzeyde organizasyon teşhisine yardımcı olabilecek uygun nitelikli profesyonelleri tedarik etmek için daha fazla yatırım yapabilmektedir (Lewis, 2021).

İş arkadaşlarının, patronların, İK departmanlarının ve işyerinde çalışanların, çevrenin, gezegenin ve şirketlerinin geleceği için ele alınması ve düzeltilmesi gereken zorluklarla başa çıkacak dürüstlük ve etiğe sahip olmaları büyük önem arz etmektedir. Utangaç, çatışmadan kaçınan ve kendisini savunmayı beceremeyen kişiler için iş ortamında işlevsiz, zorba kişiliklerle yüzleşmek zor olabilmektedir. Bazı toksik insanlar bir şeyler öğretmek, ilham vermek ve meydan okumak için diğerlerinin yoluna çıkmaktadırlar ve kişileri daha büyük başarılarla itmekteler (Durré, 2010). İş ortamlarına insanlıklarını geri kazanma mücadelesinde psikososyal bilgi ve gelişen uygulama becerileriyle katkıda bulunulmalı, kimlikten ve statüden bağımsız olarak tüm insanlar için güvenli olması sağlanmalıdır (Wilde, 2016).

Günümüz örgütlerinin karmaşık yapıları ele alındığında örgütsel toksisitenin tespit edilmesi çok zor olabilmektedir. Özellikle toksisiteye neden olan çalışanların astlarına ayrı üstlerine ayrı davranmaları, kendilerini maskeleyemedeki başarıları, çalıştığı birime ait bütün yükleri sırtında taşıyan ve bir taraftan da toksisiteyle mücadele etmek zorunda kalan başarılı çalışanları ümitsizliğe itebilmektedir. Örgütsel toksisite kaynağı olan çalışanlar, ispatı çok zor olan birçok psikososyal manipülasyon tekniklerini uzmanca kullanmakta her türlü yalan ve hile ile suçu karşı tarafa yükleyebilmektedirler.

Kasıtlı olarak kötü ve acı verici davranışlarda bulunan bu toksisite kaynakları, karşısındakini ikna konusunda uzmandırlar. Bu sebeple örgütsel toksisite ile mücadele için tecrübeli bir uzman desteği gerekmektedir.

Liderlerin ve yöneticilerin örgütsel toksisite kaynaklarını iyi analiz etmeleri ve konu hakkında bilgi sahibi olmaları, çalışanların sağlığı ve örgütlerin yapısal sağlığı açısından önem arz etmektedir. Sadece kârın maksimizasyonu politikası ile hareket eden bir örgüt dahi, önlem almadığı sürece örgütsel toksisiteye yenik düşebilmekte ve telafisi mümkün olmayan boyutlarda maddi zararlara maruz kalabilmektedir. İnsan faktörünün odak noktası olduğu modern yönetim yaklaşımlarının yaygın olarak kabul gördüğü örgütsel yapılarda, örgütsel toksisite nedeniyle entelektüel sermayenin kaybedilmesinin maliyetlerinin büyüklüğünün ölçülmesi çok zor olabilmektedir.

Bilginin en değerli hazine olduğu günümüzde, bilgiyi başarıyla üreten ve işleyen çalışanların psikolojik güvenliklerinin ve sağlıklarının korunması, kurum ve toplum çıkarları doğrultusunda örgütlerin toksisiteden arındırılması temel kurum politikaları arasında yerini almalı ve pozitif uygulamalar tüm çalışanlara benimsetilmelidir.

## Kaynakça

- Appelbaum, S. H., & Roy-Girard, D. (2007). Toxins in the workplace: Affect on organizations and employees. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 7, 17–28.
- Balfour, A., & Fuller, S. R. (2010). Why business leaders are profit motivated rather than socially motivated: the role of business education. *Journal of Global Business Management*, 6, 1.
- Baruch, Y., & Hind, P. (1999). Perpetual Motion in Organizations: Effective Management and the Impact of the New Psychological Contracts on “Survivor Syndrome”. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 295-306. doi:10.1080/135943299398375
- Bernstein, A. J. (2013). *Emotional vampires at work: dealing with bosses and coworkers who drain you dry*. McGraw Hill Professional.
- Cambridge Dictionary. (2024, 03 09). Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/toxicity> adresinden alındı
- Daniel, T. A. (2020). *Organizational toxin handlers: The critical role of HR, OD, and coaching practitioners in managing toxic workplace situations*. Springer.
- Davis, Q. L. (2016). *A comprehensive review of toxic leadership*. Air War College.
- Durré, L. (2010). *Surviving the toxic workplace: Protect yourself against coworkers, bosses, and work environments that poison your day*. McGraw Hill Professional.
- Fedorova, A., & Polents, I. (2016). Toxic working conditions and social policy within companies. 4th International Conference on Advances in Social Science, Humanities, and Management (ASSHM 2016), (s. 453–456).
- Finkelstein, S. (2005). When bad things happen to good companies: Strategy failure and flawed executives. *Journal of Business Strategy*, 26, 19–28.
- Fisk, C. L. (2001). Humiliation at work. *Wm. & Mary J. Women & L.*, 8, 73.
- Frost, P.J. (2003). Emotions in the workplace and the important role of toxin handlers. *Ivey Business Journal*, 68, 1–6.
- Frost, P. J. (2003). *Toxic Emotions at Work : How Compassionate Managers Handle Pain and Conflict*. <https://archive.org/details/toxicemotion-satw0000fros> adresinden alındı
- Frost, P. J. (2004). Handling Toxic Emotions: New Challenges for Leaders and Their Organization. 33, s. 111–127.
- George, A. S. (2023). Toxicity in the Workplace: The Silent Killer of Careers and Lives. *Partners Universal International Innovation Journal*, 1, 1–21.

- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 733–746.
- Gunderman, R. B., & Sechrist, E. M. (2019). How Neglect Fosters Workplace Toxicity. *Journal of the American College of Radiology*, 16, 252-254. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jacr.2018.06.011>
- Härtel, C. E., Cooper, C. L., & Ashkanasy, N. M. (2008). How to build a healthy emotional culture and avoid a toxic culture. *Research companion to emotion in organizations*, 575–588.
- Hetrick, S. (2023). *Toxic Organizational Cultures and Leadership: How to Build and Sustain a Healthy Workplace*. Taylor & Francis. <https://books.google.com.tr/books?id=dResEAAAQBAJ> adresinden alındı
- Kasalak, G. (2015). Yükseköğretimde örgütsel toksisite: Kaynakları, etkileri ve başa çıkma stratejileri.
- Kusy, M., & Holloway, E. (2009). *Toxic Workplace!* San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Imprint.
- Laios, K., Michaleas, S. N., Tsoucalas, G., Papalampros, A., & Androutsos, G. (2021). The ancient Greek roots of the term Toxic. *Toxicology Reports*, 8, 977-979. doi:<https://doi.org/10.1016/j.toxrep.2021.04.010>
- Levinson, H. (2002). *Organizational assessment: A step-by-step guide to effective consulting*. American Psychological Association.
- Lewis, C. (2021). *Toxic, A Guide to Rebuilding Respect and Tolerance in a Hostile Workplace*. Dublin: Bloomsbury Business.
- Merriam-Webster. (2024, 03 10). Merriam-Webster: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/toxicity> adresinden alındı
- OED. (2024, 03 09). Oxford English Dictionary: <https://www.oed.com/search/dictionary/?scope=Entries&q=toxicity> adresinden alındı
- Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84, 67–71.
- Reed, G. E., & Olsen, R. A. (2010). Toxic leadership: Part deux. *Military review*, 90, 58–64.
- Whicker, M. L. (1996). *Toxic leaders: When organizations go bad*. (No Title).
- Wilde, J. (2016). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Routledge.
- Williams, K. R. (2018). Toxic leadership in defense and federal workplaces: sabotaging the mission and innovation. *International Journal of Public Leadership*, 14, 179–198.

## Dijital Göçebe Çalışma Anlayışına Kavramsal Bir Bakış

Ceren Giderler Karavelioğlu<sup>1</sup>

Hilal Baran<sup>2</sup>

### Özet

Son yıllarda özellikle de COVID-19 pandemisi sonrasında çalışanların iş-yaşam dengesine ilişkin algıları değişmiş ve yapılan işin içeriği uygunsa ofis dışında hatta başka ülkelerde farklı kültürleri tanıyarak ve farklı toplumlardan insanlarla beraber yaşayarak çalışılabileceği düşüncesi oluşmuştur. Bu düşünce işletmelerin ofis maliyetlerini azaltmış, ülkelerin ise kalifiye insan gücünü kazanmalarına neden olmuştur. Bu çalışmada dijital göçebelik kavramı açıklanmakta ve ülkelerin bu konuda gerçekleştirdikleri uygulamalar incelenmekte ve dijital göçebelik ile ilgili yapılan araştırmalara ve bu araştırmalar sonucunda dijital göçebeliliğin sanıldığı gibi sadece olumlu yanlarının olmadığına değinilmektedir.

### GİRİŞ

Dijital dünyanın hızla gelişmesi, COVID-19 pandemisinin çalışma yaşamında oluşturduğu yenilikler, Y kuşağının iş yaşamında aktif rol almaya başlaması ve iş-yaşam dengesi ile ilgili algıların ön plana çıkması çalışanların bilinen mesai saatlerinde ve ofislerinde çalışma gerekliliğinin ortadan kalkmasına neden olmakta, bu durum da dijital çalışma anlayışını beraberinde getirmektedir. Z kuşağının gelecekte çalışma yaşamını şekillendireceği gerçeği dijital çalışma anlayışının daha da yaygınlaşacağı düşüncesini desteklemektedir. Çünkü Z kuşağı, kültürel farklılıkları ve coğrafi uzaklıkları olumsuz olarak algılamamakta ve kişisel özgürlüklere diğer kuşaklara göre daha da fazla önem vermektedir. Bu nedenle iş-yaşam dengesine daha fazla

1 Prof. Dr. Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ceren.karavelioglu@dpu.edu.tr, Orcid Id:0000-0002-3984-6703

2 Dr. Öğr. Üyesi, Dumlupınar Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, hilal.baran@dpu.edu.tr, Orcid Id:0000-0002-4254-9566



önem veren bir kuşak olan Z kuşağının iş yaşamına katılmasıyla “çalışmak için yaşamak yerine yaşamak için çalışmak anlayışı” gündeme gelmektedir.

Bu çalışmada dijital göçebe kavramına ait tanımlara, dijital göçebelerin ortak özelliklerine, karşılaştıkları olumlu ve olumsuz durumlara, ortaya çıkmasında etkili olan faktörlere, ihtiyaçlarına ve farklı ülkelerin bu konudaki uygulamalarına yer verilmektedir.

## 1. DİJİTAL GÖÇEBE KAVRAMI

Seyahat etmekten çok, çalışırken seyahat etmeyi ifade eden dijital göçebe kavramı, pandemi öncesinde daha çok Y kuşağının sıcak baktığı, amacı dünyayı dolaşmak ve işlerini bilgisayar aracılığıyla gerçekleştirmek olan çalışanları kapsamaktaydı. Özerk bir çalışma ortamı sunarak ve geleneksel çalışma rutinlerini bozarak dijital teknoloji aracılığıyla iş yapmayı amaçlayan bir anlayış olan bu kavram, pandemi sırasında ülkelerin vize kolaylığı sağlayarak milyonlarca çalışmanı karantina dönemini kendi ülkeleri dışında geçirmelerini teşvik etmeleri ile daha da yaygın hale gelerek, pandemi sonrasında da çalışanlar tarafından daha sıklıkla tercih edilen bir çalışma anlayışı haline almıştır (Cook, 2023: 256).

Dijital göçebeler, küreselleşme çağındaki hareketlilik ve dijital dönüşümler eğilimlerinin sonucunda ortaya çıkmışlardır. “Dijital göçebe” terimi ilk olarak Makimoto ve Manners (1997) tarafından kullanılmış ve bu tür çalışanları dijital teknolojiden yararlanan ve seyahat ederken hem profesyonel hem de sosyal yaşamlarını çevrimiçi/çevrimdışı sürdürmek için yüksek kaliteli İnternet bağlantısına ihtiyaç duyan profesyoneller olarak nitelendirmişlerdir (Lacercel vd., 2024: 2).

Dijital göçebe “dijital teknolojileri kullanarak dünyanın herhangi bir yerinden işlerini uzaktan gerçekleştiren mobil profesyonel” olarak tanımlanmaktadır (Hannonen, 2020). Dijital göçebelik, çalışanların hem seyahat edip farklı yerler keşfetmelerini hem de dijital ortamlar üzerinden para kazanmalarını ifade etmektedir. Böylelikle çalışanlar ofis ortamından bireysel çalışma yaşamına geçebilmektedirler. Aristippos’un hedonizm düşüncesi bağlamında gelecek kaygısı olmayan, anı yaşayan ve yaşamdan keyif almaya odaklanan günümüz hedonist bireyleri dijitalleşmenin de etkisiyle bu yaşam felsefesini iş yaşamı ile bütünleştirmeyi hedeflemektedirler (Deniz Kaya, 2019: 103-111).

Dijital göçebelerin zamansal olarak farklı isimlerle tasvir edildiği görülmektedir. Başlangıçta seyahat eden turistler olarak turizmin bir alt kategorisi olarak ele alınmış ve uzun süre kalan ve çalışan turistler olarak

nitelendirilmiştir. Günümüzde ise, yüksek vasıflı ve profesyonel göçmenler olarak açıklanmaktadır (Bednorz, 2024).

Hemsley ve arkadaşları (2020) dijital göçebeler ile ilgili Twitter hashtaglerini analiz ederek yaptıkları çalışmalarında, dijital göçebelik deneyimine ilişkin iki temel alt temanın ortaya çıktığını belirtmektedirler. İlk tema, dijital göçebelerin yüksek hareketlilik düzeyine ilişkin coşkulu bir pragmatığe odaklanmakta (banliyo trenlerinden ve trafik probleminden uzaklaşılması gibi), ikinci ana tema ise, genellikle dijital göçebelikle ilişkilendirilen çalışma tarzı düzenlemelerine (her yerde çalışmak, özgürlük, konumdan bağımsız olmak, herhangi bir yerde üretken olma yeteneği gibi) karşılık gelmektedir.

Dijital göçebelerin hareketliliğini yaşam tarzı hareketliliği ile ilişkilendirerek onları diğer göçmenlerden ayırmak mümkündür. Göçebe çalışanlar işleri için seyahat ederlerken, dijital göçebeler seyahat ederlerken bir taraftan da işlerini yapabildikleri için onlardan ayrılmaktadırlar. Bu nedenle, dijital göçebelik iş için yapılan gezilerden farklıdır, seyahatleri çalıştıkları kurum tarafından karşılanmamakta ve bir zorunluluk hali ile değil, bur durumunu kendi istekleri ile tercih etmektedirler (Bozdoğan ve Dağdelen, 2022: 283-284).

Dijital göçebelerin temel özelliklerine bakıldığında (Düzgün ve Akın, 2022: 605-606);

- Bağımsız hareket etmeyi severler, hem çalışmak hem de seyahat etmek isterler,
- Sürekli seyahat halinde oldukları için sosyal ilişkilerini sanal ortamda geliştirirler,
- Destinasyon tercihlerinde güvenlik, ulaşılabilirlik ve dijital alt yapının etkinliği önemlidir,
- Ofis ortamındaki çalışma ortamından hoşlanmazlar,
- Temel amaçları çalışırken seyahat etmektir,
- Aile yaşantısı, yalnızlaşma ve çalışma kültüründen uzaklaşma yaşadıkları temel olumsuzluklardır.

Dijital göçebeliliğin ortaya çıkmasında etkili olan üç temel faktör bulunmaktadır. Birincisi, iletişim teknolojilerini kullanarak değer üretmeyi açıklayan dijital çalışma; ikincisi, çalışanların mekan kısıtlaması olmadan istedikleri her yerde çalışabilmesini ifade eden konum bağımsızlığı ve üçüncüsü ise, çalışanların dünyada istedikleri farklı yerleri ve kültürleri keşfetme arzusu olan yolculuk tutkusudur (Stickel, 2020: 6).

Akın (2021) dijital göçebelik ile ilgili yapmış olduğu çalışmasında, görüşme verilerinin ve dijital göçebe formlarının analizi sonucunda dijital göçebelerin daha çok deneyim biriktirmek ve özgür olmak amacıyla bu iş ve yaşam tarzını tercih ettiklerini belirtmektedir.

Christoph (2021) Polonya'da meslekler ve çalışanlar ile ilgili yaptığı araştırmada, teknolojinin ve özellikle dijital teknolojinin gelişmesinin iş karmaşıklığının artmasına neden olduğunu ve bunun da orta nitelik gerektiren işlerin sayısını azalttığını artık işlerin niteliklerinin yüksek içeriklere sahip olduğunu belirlemiştir.

İli ve Büyükbaykal (2022) dijital göçebe araştırmalarının bibliyometrik analizi başlıklı çalışmalarında, dijital göçebeliliğin yeni bir ekonomi ve iş modeli, uzaktan ve dijital çalışma şekli ve bir yaşam tarzı olarak ele alındığını ve multidisipliner çalışmalara konu olduğunu belirlemiştir. Yapılan analizler sonucunda, dijital göçebelik ile ilgili çalışmaların genel olarak ekonomi ve turizm alanında olduğu görülmektedir.

Khatrı ve Shukla (2022), dijital göçebeliliğin sosyal konularda, özellikle de turizm, eğitim, konut, çalışma, sosyal yaşam, güvenlik, kurumsallaşma, ulus fikri ve aile yapısı konularında önemli değişiklikleri beraberinde getireceği, dijital göçebelerin çocuklarının hibrit bir çerçevede eğitim alacağını ve sonuçta da kozmopolit vatandaşlık ya da küresel vatandaşlık kavramlarının öne çıkacağını ifade etmektedirler.

## 2. DİJİTAL GÖÇEBELİĞİN OLUMLU VE OLUMSUZ YANLARI

Dijital göçebeliliğin olumlu ve olumsuz sonuçları bulunmakta ve boş zamanların ve iş yaşamının dengelenmesini (iş-yaşam dengesi) sağladığı, izolasyon ve yalnızlığa neden olurken aynı zamanda çalışanlara hareket özgürlüğü verdiğini, kendileri ile benzer düşüncelere sahip diğer göçebeler ile sosyalleşme ve bilgi alışverişi fırsatına izin verdiğini ancak yüzeysel ve kısa süreli sosyal ilişkilerin kurulduğunu, mekansal çeşitliliğin ve farklı insanları tanımının çalışanların yenilikçi kapasitelerini ön plana çıkararak girişimciliğe yol açtığını ifade etmek mümkündür (Orel, 2019: 221-222).

Dijital göçebeliliğin olumsuz taraflarına bakıldığında ise; (Aroles vd., 2022: 13-14);

- Sosyal medyadaki mükemmel ve gösterişli tasvirlerin pratikte karşılaşılan olumsuzlukları gizlediğini,
- Bazı dijital göçebelerin hüsrana ve hayal kırıklığı yaşadıklarını,
- İş yaşamındaki heterojenliği daha da arttırdığını,

- Çalışanlara “her şeyi kendin yap” düşüncesinin benimsetilmeye çalışıldığını ve bunun da onlara büyük sorumluluklar yüklediğini,
- Dijital göçebeler arasında menşei ülkeler ve mesleki geçmişlerine göre eşitsizliklerin olduğunu,
- Kadın çalışanların güvenlik konusunda yaşadığı zorlukların bulunduğunu,
- Kronik hastalığı olan bireylerin yaşadıkları bölgede sağlık hizmetleri konusunda belirli bir alt yapıya ihtiyaçlarının olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 1’de dijital göçebe yaşam tarzının olumlu ve olumsuz yönleri açıklanmaktadır.

*Tablo 1. Dijital Göçebe Yaşam Tarzı*

Değişkenler	Olumlu Yönleri	Olumsuz Yönleri
Konum Bağımsızlığı	Hayatı tasarlama özgürlüğü	Aidiyet ve kök duygusu yoksunluğu
Seyahat	Dünyayı keşfetmek ve deneyimlemek	Kültürel düzenlemeler, seyahat yorgunluğu ve rahatsızlık
Genel İş Tatmini ve Verimlilik	Yüksek Odaklanma İyileştirilmiş zaman yönetimi Resmi yükümlülüklerden uzaklaşma Ofisin Dikkat Dağıtıcı Unsurlarından Uzaklaşma Düşük Stres Seviyesi	Düşük Odaklanma Kötü zaman yönetimi Yetersiz alt yapı (internet bağlantısı gibi) Dikkat ortamını dağıtıcı unsurlar (eğlence gibi) Yüksek stres seviyeleri Meslektaşlardan alınan desteğin azalması İstikrarsızlık Emeklilikle ilgili yaşanan sorunlar
Bakış Açısındaki Yenilik	Yaratıcılığı ve ilhamı arttırması İş fırsatlarından yararlanma potansiyelini arttırması Yeni pazarları tanımak	İşverenleri ve iş arkadaşlarını etkileme yeteneğini azaltması Farklı saat dilimleri nedeniyle yaşanan güçlükler
Sosyal Sermaye	Dijital göçebe topluluğu aracılığıyla benzer düşüncelere sahip insanlarla tanışmak ve küresel bir ağın parçası olmak	Derinleşmeyen sosyal çevre ve yalnızlık Kısa süreli ilişkiler
Hukuk ve Finans	Vergi kaçakçılığı (sosyal olarak sürdürülebilir değil)	Çalışma izinleri, vizeler, vergi yükümlülükleri ve finansman yönetme konusunda yaşanan problemler
Yaşam Koşulları	İyileştirilmiş yaşam standartları	Daha düşük yaşam standartları ve bavul ile yaşamak

*Kaynak: Julia Haking, “Dijital Nomad Lifestyle: A Field Study in Bali”, Master Thesis, KTH Royal Institute of Technology, 2017, s.31.*

Demirel ve İli (2023) dijital göçebelerin Türkiye algısı başlıklı çalışmalarında, dijital göçebelerin deneyimlerini paylaştıkları Nomad List web sitesi aracılığıyla dijital göçebelerin deneyimlerini izlemişler ve Türkiye’de yeme-içme, konaklama ve ulaşım maliyetlerinin düşük olmasının dijital göçebeler için önemli bir tercih nedeni olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ancak güvenlik konusundaki olumsuz algıların özellikle kadın dijital göçebe sayısının düşük olmasına ve halkın yabancı dil konusundaki eksikliklerinin ülkenin tercih edilmesinde olumsuz bir etkiye neden olduğunu belirlemişlerdir.

### 3. ÜLKELERİN DİJİTAL GÖÇEBELER İÇİN GERÇEKLEŞTİRDİĞİ UYGULAMALAR

2023 yılında Amerika’da yapılan bir araştırmaya göre, aktif olarak çalışan 44-58 yaş arası X kuşağının bağımsız çalışanların %29’unu oluşturduğu, Y kuşağının %33’ünü, Z kuşağının ise bağımsız çalışanların %19’unu oluşturduğu görülmekte ve Z kuşağının iş yaşamına her geçen daha da fazla dahil olacağı düşünülürse bu oranın önemli ölçüde artacağı söylenebilmektedir ([mbopartners.com/state-of-independence/13.03.2024](https://mbopartners.com/state-of-independence/13.03.2024)).

Tam zamanlı bağımsız çalışanların oranı 2023 yılında %20 artarak, 26 milyona ulaşmıştır. Pandemi öncesinden (2019) bu yana bu alandaki büyüme %73’tür. Özellikle COVID-19 pandemisinden bu yana dijital göçebelik konusunun önem kazanması çok sayıda ülkenin dijital göçebeyi kendilerine çekmek adına özel vergilendirmeler, vizesiz konaklamalar ve özel vize uygulamaları oluşturmalarına; turizm acentelerinin ise bu doğrultuda yeni destinasyonlar belirlemelerine neden olmaktadır (Hannonen vd., 2023: 2).

Dijital göçebeleri turistik destinasyonlara çekmenin yolları hem devletler hem de turizm sektörü tarafından araştırılmakta ve göçebelerin karşılaştıkları olumsuzluklara çözümler bulunmaya çalışılmaktadır. Ji, Kim ve Kim (2024) yaptıkları araştırmada bu konuda bazı önerilerde bulunmaktadır. Bunlar;

- Yerel yönetimler bölgeye özgü cazip turizm kaynakları bulmalı ve dijital göçebelerin turizm ihtiyaçlarını karşılayacak özel içerikler üretmeli,
- Dijital göçebelerin bilgi iletişim teknolojilerini etkin bir şekilde kullanabilmeleri için uygun alt yapının oluşturulmasına önem verilmeli,
- Dijital göçebelerin iletişim kurduğu/kuracağı yerel halk ile yemekler, turistik mekanların tanıtılması ve sağlıklı yaşam içeriklerinin geliştirilmesi konusunda iş birliği yapılmalı,

- Uygun yerleşim ortamlarının oluşturulması ve mevcut sağlık hizmetlerinin geliştirilmesine önem verilmelidir.

Tablo 2’de dijital göçebelerin çalışma, sosyal, finansal ve temel yaşam ihtiyaçları yer almaktadır. Ülkelerin ve özellikle de yerel yönetimlerin bu ihtiyaçları göz önüne alarak çeşitli uygulamalar geliştirmeleri gerekmektedir.

*Tablo 2. Dijital Göçebe İhtiyaçları*

Dijital Göçebelerin İhtiyaçları	Uluslararası Paydaşlar	Destinasyon Temelli Paydaşlar	Kurumsal Paydaşlar
Çalışma	Uzaktan çalışma platformları	Ortak çalışma alanı operatörleri	Devlet yatırımları
Sosyal	Dijital göçmen platformları	Lokal dijital göçmen toplulukları	Destinasyon yönetimi
Finansal	Uluslararası finansal kuruluşları	Lokal finansal işletmeler	Ulusal bakanlıklar ya da otoriteler
Temel Yaşam	Online alışveriş ve lojistik platformları	Konaklama, yiyecek, perakendecilik işletmeleri	Yaşam işletmeleri

*Kaynak: Lingxu Zhou, Dimitrios Buhalis, Daisy Fan, Adele Ladkin, Xiao Lian, “Attracting Digital Nomads: Smart Destination Strategies, Innovation and Competitiveness, Journal of Destination Marketing & Management, V.31, 2024, p.9.*

Hannonen vd. (2023), Avrupadaki popüler bir dijital göçebe destinasyonu olan İspanya’daki Gron Canaria’da yaşayan dijital göçebeler ile yaptıkları görüşmeler sonucunda yerel halk ile dijital göçebeler arasında büyük ölçüde uyumun olduğunu ve hatta yerel halkın göçebeleri yeni yerliler olarak tanımladıklarını belirlemişlerdir. Dijital göçebe pazarının plansız büyümesinin bölgede istenmeyen sosyal doku değişimlerine neden olabileceği ve bu amaçla yerli halk ile sosyal etkileşimlerin uyumlu ve kontrollü olmasının gerekliliği üzerinde durdukları araştırmalarında, her iki taraf arasındaki iletişimin mutlaka izlenmesi gerekliliğini belirtmektedirler.

Dijital göçebeler, COVID-19 sonrası turizm endüstrisinde önde gelen pazarlardan biri olmuştur ve bu nedenle de çalışanlara dijital göçebe vizesi verilmesi konusu birçok ülke tarafından dikkate alınmıştır. Örneğin, Estonya Ağustos 2020’de turizm amaçlı 90 günlük sınıra kıyasla profesyonel çalışanlara 1 yıllık dijital göçebe vizesi vermeye başlamıştır. Benzer şekilde İspanya 6-12 ay süreyle geçerli olan dijital göçebe vizelerinin verildiğini duyurmuştur. Tayland ve Endonezya da aynı uygulamayı düşünmektedir. Portekiz’in Atlantik Okyanusu’ndaki Maderia Adası, dijital göçebe köyü olan “Dijital Göçebeler Maderia’yı kurmuştur. Japonya da özellikle az

nüfuslu kırsal turizmin gelişmesi için buna benzer uygulamaları gündeme getirmektedir (Matsushita, 2022: 220).

Endonezya ve Tayland örneğini takip eden birçok ülke, özellikle seyahatin kısıtlandığı COVID-19 döneminde dijital göçbeleri çekmenin olanaklarını görmeye başlamıştır. Haziran 2020’de Estonya, görevlerini telekomünikasyon teknolojisini kullanarak uzaktan yerine getiren konumdan bağımsız çalışanlar için maksimum bir yıl kalma izni veren bir “dijital göçebe vizesi” uygulamaya koymuştur. Coronavirüs pandemisinden kaynaklanan ekonomik zorlukların ışığında, Temmuz 2020’de Barbados hükümeti, uzaktaki çalışanları adada kalmaya davet etmek için “12 aylık Barbados Hoş Geldiniz Damgası” uygulamaya başlamıştır. Temmuz 2020’de Gürcistan hükümeti, ekonomiyi canlandırmak ve pandemiden sonra sınırları güvenli ve kontrollü bir şekilde yavaş yavaş yeniden açmak için uzaktaki çalışanları ve serbest meslek sahibi kişileri orada yaşamaya ve çalışmaya çekmeyi amaçlayan yeni bir vize politikası oluşturmuştur. 2020 yılı itibarıyla Meksika, Portekiz ve Buz Ülkesi dahil olmak üzere on altı ülke sınırlarını dijital göçebelere açmıştır. Ocak 2021’de Hırvatistan dijital göçebe vizesi girişimine katılmıştır (Chevtaeva ve Denizci-Guillet, 2021).

İli ve Büyükbaykal (2023), dijital göçbelerin sıklıkla kullandığı bir platform olan Nomad List aracılığıyla elde ettikleri bulgular temelinde, dijital göçbelerin çoğunlukla web tasarımı, içerik üretimi, yazılım geliştirme, dijital pazarlama, veri mühendisliği, sosyal medya yönetimi, danışmanlık, öğretmenlik, grafik tasarımı ve çevirmenlik gibi meslekleri gerçekleştirdiğini ifade etmektedir. Bu nedenle alt yapının etkinliği (internet hızı gibi), aylık ortalama yaşam maliyetleri ve iklim koşullarının dijital göçbelerin konaklayacakları destinasyonları belirlemelerinde büyük etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Hamurcu Ulubaş (2022) Metaverse ve çevrimiçi mobil çalışma ile ilgili yaptığı çalışmada, Metaverse’ün kent, kent-bölge ve bölge düzeyinde çalışma alanlarının oluşturulmasına yönelik arazi kullanımı stratejilerini etkileyeceğini, iş ilişkilerinin tekrar düzenlenmesi gerekliliğini doğuracağını ve küresel ölçekte piyasa mekanizmalarını değiştireceğini belirtmektedir. Ayrıca Metaverse’ün dijital göçbeler için alternatif bir çevrimiçi çalışma ortamı olarak öne çıkacağını ifade etmektedir.

Mourato ve arkadaşları (2023) Portekiz’de yaşayan dijital göçbeler ile yaptıkları görüşmeler sonucunda, dijital göçbelerin sosyal sorumluluk, çevresel kaygı, yenilikçilik, girişimcilik, sosyal girişimcilik ve özyeterlilik unsurları ile ilişkisini incelemiş ve klasik örgütsel sınırların dışında kalan yaşayan, farklı çalışma kültürlerine değer veren çağdaş girişimciler olduklarını,

yaşadıkları bölgedeki kurumsal sosyal sorumluluğa önem verdiklerini ve bu nedenle de kurumsal sosyal sorumluluk alanında yapılacak yatırımların onlarda yüksek girişimcilik tutumuna yol açtığını belirlemişlerdir. Dijital göçebelerin dış faktörler ve çevre ile etkileşime girdiklerinde sosyal girişimcilik konusunda özyeterliliklerinin arttığı sonucuna ulaşmışlardır.

#### 4. SONUÇ

Çalışanların iş-yaşam dengesinde ortaya çıkan farkındalıkları, kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının ön plana gelmesi, teknolojiye meydana gelen gelişmeler sonucunda uzaktan çalışmanın mümkün olması, COVID-19 pandemisinin çalışma ve yaşam alışkanlıklarını değiştirmesi, Y kuşağının aktif olarak iş hayatında yer alması gibi nedenlerle dijital göçebelik kavramı her geçen gün daha da belirgin şekilde gündeme gelmektedir. Bu ise, çalışırken seyahat etme amacıyla hareket halinde olan dijital göçebelerin çalışma hayatında önemli değişikliklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Dijital göçebelik ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında daha çok kavramsal ya da nitel çalışmaların ağırlıkta olduğunu ve dijital göçebelerin bu yaşam ve çalışma tarzını seçme nedenleri, bu konuda işletmelerin yaptıkları uygulamalar, göçebelerin emeklilik ve sigorta uygulamaları, ülkelerin ve turizm destinasyonlarının gerçekleştirdikleri kolaylıklar ile ilgili çalışmaların olduğunu görmek mümkündür. Uzun vadede dijital göçebelerin yerel halk ile oluşturdukları kültürel değişimin sonuçları ve çalışanların örgütsel aidiyeti, bağlılığı, liderlik ile ilgili düşünceleri, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme durumları, örgütsel güven ve adalet kavramlarına ilişkin algıları gibi konulara örgütsel davranış açısından yaklaşacak birçok çalışmanın yapılacağı düşünülmektedir.

Dijital göçebeliliğin farklı çalışma alanları açısından detaylı bir şekilde incelenmesi ve literatüre bakıldığında daha çok olumlu yönlerine odaklanılmasına rağmen belki de birçok olumsuz sonuç doğurduğunun tespit edilmesi mümkün olacaktır. Örneğin, iş anlamında uluslararası istihdam politikalarını nasıl etkilediği, yaşam tarzlarının aile yapıları ve kültürel değerler anlamında oluşturacağı sonuçların incelenmesi, ev sahibi topluluklarda ya da iş yapma biçimlerinde oluşturacağı değişimlerin gözlenmesi, dijital göçebelerin motivasyon düzeylerinin arttırılabilmesi için neler yapılması gerektiği, esnek çalışma saatlerinin verimliliğe etkisinin ve uzaktan çalışmanın üretkenliğe etkisinin değerlendirilmesi, ortaya çıkaracağı sosyal dinamiklerin detaylı bir şekilde analiz edilmesi, yalnızlık duygusu ve aidiyet eksikliği gibi konulara odaklanılması gerekmektedir.



## Kaynakça

- Akın, M. Ş. (2021). Dijital göçebelik: Deneyim ve özgürlük. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 21(1), 41-52.
- Aroles, J., Bonneau, C., Bhankaraully, S. (2023). Conceptualising 'meta-work' in the context of continuous, global mobility: The case of digital nomadism. *Work, Employment and Society*, 37(5), 1261-1278.
- Bednorz, J. (2024). Working from anywhere? Work from here! Approaches to attract digital nomads. *Annals of Tourism Research*, 105, 103715.
- Chevtava, E., & Denizci-Guillet, B. (2021). Digital nomads' lifestyles and coworkation. *Journal of Destination Marketing & Management*, 21, 100633.
- Christoph, M. (2021). Digital Nomadism As A Key Perspective Of Changes In The Labour Market. *Lifelong Learning/Celoživotní Vzdělávání*, 11(1).
- Cook, D. (2023). What is a digital nomad? Definition and taxonomy in the era of mainstream remote work. *World Leisure Journal*, 65(2), 256-275.
- Bozdoğan, M. B. & Dağdelen, E. Ö. (2022). Seyahat, çalışma ve boş zamanın kesişiminde yeni bir grup: Dijital göçebeler. *İnsan Hareketliliği Uluslararası Dergisi*, 2(2), 270-297.
- Deniz, A. K. (2019). Dijital çağın hedonist çalışanları: Dijital göçebeler. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (5), 101-113.
- Düzgün, E., & Aliye, A. K. I. N. (2022). Yeni bir turist tipolojisi önerisi: Dijital göçebelik. *Abi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 596-612.
- Haking, J. (2018). Digital nomad lifestyle: A Field Study In Bali.
- Hamurcu, A. U. (2022). Dijitalleşen dünyada yeni çalışma koşulları: Metaverse ve çevrimiçi mobil çalışma. *İdealkent*, 14 (Özel Sayı), 26-45.
- Hannonen, O. (2020). In search of a digital nomad: defining the phenomenon. *Information Technology & Tourism*, 22, 335-353.
- Hannonen, O., Quintana, T. A., & Lehto, X. Y. (2023). A supplier side view of digital nomadism: The case of destination Gran Canaria. *Tourism Management*, 97, 104744.
- Hemsley, J., Erickson, I., Jarrahi, M. H., Karami, A. (2020). Digital nomads, coworking and other expressions of mobile work on Twitter, *First Monday*.
- İli, B., Büyükbaykal, G. N. (2022). A bibliometric analysis of digital nomad researches. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 12 (Dijitalleşme), 306-319.
- İli, N. D. (2023). Dijital Göçebelerin Türkiye Algısı. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 10(1), 30-56.

- Ji, Y., Kim, S. M., & Kim, Y. (2024). A Way to Attract Digital Nomads to Tourist Destinations in the New Normal Era. *Sustainability*, 16(6), 2336.
- Khatri, P., & Shukla, S. (2022). Digital Nomadism: A Systematic Review and Research Agenda. *SCMS Journal of Indian Management*, 19(3).
- Lacárcel, F. J. S., Huete, R., & Zerva, K. (2024). Decoding digital nomad destination decisions through user-generated content. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123098.
- Matsushita, K. (2023). How the Japanese workcation embraces digital nomadic work style employees. *World Leisure Journal*, 65(2), 218-235.
- mbopartners.com/state-of-independence/13.03.2024.
- Mourato, I., Dias, Á., & Pereira, L. (2023). Estimating the impact of digital nomads' sustainable responsibility on entrepreneurial self-efficacy. *Social Sciences*, 12(2), 97.
- Orel, M. (2019). Coworking environments and digital nomadism: Balancing work and leisure whilst on the move. *World Leisure Journal*, 61(3), 215-227.
- Stickel, M. D. (2020). Challenges and opportunities of digital nomadism and its implications for tomorrow's workforce. *Management from the NOVA-School of Business and Economics, Lisbon*.
- Zhou, L., Buhalis, D., Fan, D. X., Ladkin, A., & Lian, X. (2024). Attracting digital nomads: Smart destination strategies, innovation and competitiveness. *Journal of Destination Marketing & Management*, 31, 100850.

# İşletmecilikte Güncel Konular ve Uygulamalar II

Editör:

Prof. Dr. Ceren Giderler Karavelioğlu

 ÖZGÜR  
YAYINLARI

ISBN 978-975-447-955-3  
  
9 789754 479553