

Editörler

Prof. Dr. Mehmet
ALTINÖZ

Doç. Dr. Nuran
ÖZTÜRK BAŞPINAR

BÜRO YÖNETİMİNDE YENİ İŞ MODELLERİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK



**BÜRO YÖNETİMİNDE
YENİ İŞ MODELLERİ VE
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK**

Editörler

Prof. Dr. Mehmet ALTINÖZ

Doç. Dr. Nuran ÖZTÜRK BAŞPINAR



BÜRO YÖNETİMİNDE YENİ İŞ MODELLERİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
Editörler: Prof. Dr. Mehmet ALTINÖZ, Doç. Dr. Nuran ÖZTÜRK BAŞPINAR

Genel Yayın Yönetmeni: Berkan Balpetek

Kapak ve Sayfa Tasarımı: Duvar Design

Baskı: Aralık 2024

Yayıncı Sertifika No: 49837

ISBN: 978-625-6183-53-7

© Duvar Yayınları

853 Sokak No:13 P.10 Kemeraltı-Konak/İzmir

Tel: 0 232 484 88 68

www.duvar yayinlari.com

duvarkitabevi@gmail.com

ÖNSÖZ

Sürdürülebilirlik kavramı; bir toplumun, ekosistemin ya da sürekliliği olan herhangi bir sistemin hayati halkasını oluşturan ana kaynakların kesintiye uğramadan, bozulmadan ya da aşırı yüklenmeden çalışmalarını sürdürebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım hem aktif hem de proaktif bir yapıdadır. Sürdürülebilirlik bir ekosistemin çeşitli bileşenleri ile içinde bulunduğu çevre arasında bir denge durumunu sürdürme kapasitesi olarak da tanımlanmaktadır. Sürekli bir sistemin, yaşayabilirliğinin bağlı olduğu birincil kaynakların kesintiye uğramadan, bozulmadan veya aşırı sömürülmeden ya da aşırı yüklenmeden işlevselliğini sürdürme kapasitesi bulunmaktadır. Birçok disiplinde kullanılan bu kavramın temel özelliği, insanlığın geleceğini ve uygulama alanına ilişkin kaynakların korunmasını temel almasıdır, Bu bağlamda önemli çevre ve kalkınma sorunlarını yeniden incelemek ve bunlarla ilgili gerçekçi önerilerde bulunmak; bu sorunlarla ilgili gereken değişiklikleri gerçekleştirebilecek etkili politikalar oluşturmaya yardımcı olmak, yeni uluslararası işbirliği yöntemleri önermek; bireylerin, gönüllü kuruluşların, iş çevrelerinin, yükseköğretim kurumlarının, araştırmacıların ve hükümetlerin konuya ilgisini artırmak zorunlu hale gelmiştir. Yeni iş modelleri de paydaşların katılımı ile ekonomik, sosyal ve çevresel hedefler kapsamında orta ve uzun vadeli odaklanmayı sağlayabilmek için rol ve sorumlulukları planlayıp uygulayarak oluşturulan başarılı iş modelleridir. Yukarıda özetlenen anlayışla, Bartın Üniversitesi Ulus Meslek Yüksekokulu tarafından 3. Uluslararası 18. Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi 1-2 Kasım 2024 tarihlerinde “Büro Yönetiminde Yeni İş Modelleri ve Sürdürülebilirlik” teması ile TÜBİTAK 2223-B Yurt İçi Bilimsel Etkinlik Düzenleme Desteği Programı kapsamında gerçekleştirilmiştir. Bilim ve hakem kurulunda yer alan, en az 2 hakem tarafından değerlendirilen ve kongrede sunulmaya değer bulunan 22 bildirden 9’u genişletilmiş ve gözden geçirilmiş haliyle yeniden hakem sürecinden geçirilerek bu yayında kitap bölümü olarak yazarlarının görüş, yorum ve içeriklerine müdahalede bulunulmadan editörler tarafından yayına hazırlanmıştır.

Bu akademik yayının amacı ‘büro yönetimi ve sekreterlik’ alanındaki bilimsel çalışmaların ortaya koyduğu ve mevcut koşullarda bu alanda meydana gelen yeni iş modelleri ve sürdürülebilirlik kapsamında gelişmeleri tartışmak, mevcut durumu anlamak ve uluslararası ortamlarda benzeri durumların analizi ve çözüm süreçlerine ilişkin önerileri üretme sorumluluğunu yerine getirmektir. Böylece sürdürülebilirlik ve yeni iş modelleri kapsamında ‘büro yönetimi ve sekreterlik’ konusunda ulusal ve uluslararası gelişmeleri de dikkate alarak teorik ve pratik çalışmalara katkı sağlaması umulmaktadır. Kongrenin gerçekleşmesi ve bu kitabın basılmasında Bartın Üniversitesi Rektörü ve TÜBİTAK başta olmak

üzere kongre onur kuruluna, danışma kuruluna, düzenleme kuruluna, yürütme kuruluna, hakem ve bilim kuruluna, moderatörlere, davetli konuşmacılara, oturum başkanlarına, çalışmaları ile katkı veren araştırmacılara ve kitabın hazırlanmasına emek veren herkese çok teşekkür eder, bu tür bilimsel paylaşımların artarak devamını dileriz.

Editörler

Prof. Dr. Mehmet ALTINÖZ
Doç. Dr. Nuran ÖZTÜRK BAŞPINAR

İÇİNDEKİLER

Önsöz.....	3
Sürdürülebilir Bir Geleceğin İki Önemli Basamağı: Yeşil Dönüşüm ve Dijital Dönüşüm.....	6
Sürdürülebilir Ofis Yönetimine Dair Kavramlar ve Uygulama Örnekleri	29
Yeterince Yeşil miyiz?	55
Dengeli Yaşam Becerileri ile Algılanan Stres İlişkisinin Sosyal Sürdürülebilirlik Kapsamında Değerlendirilmesi	74
Kamuda Yöneticilerin Yeni Nesil Çalışma Modellerine İlişkin Görüşleri: Üniversite Yöneticileri Örneği	93
Üniversitelerde Esnek Çalışma Alanı Talebinin Çalışan Memnuniyeti Açısından Değerlendirilmesi: Nitel Bir Araştırma	114
Dijital Sağlık Uygulaması Olan MHRS'nin İşleyişine Yönelik Yapılan Çalışmaların Analizi.....	129
Özel Kalem Müdürlerinin ve Yönetici Asistanlarının Yöneticilerinin Yetkinliklerine İlişkin Görüşleri: Bir Tematik Analiz.....	141
Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Programı Öğrencilerinin Kariyer Planları ve Gelecek Kaygıları Üzerine Bir Duygu Analizi	155

SÜRDÜRÜLEBİLİR BİR GELECEĞİN İKİ ÖNEMLİ BASAMAĞI: YEŞİL DÖNÜŞÜM VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Pelin Su ALTAN¹

GİRİŞ

Küreselleşme üzerine yapılan tarihsel analizler bir dizi farklı görüşü içermekte olup, bazıları bu sürecin 19. yüzyılın teknolojik yeniliklerinin başlamasıyla ilişkilendirirken, diğerleri ise bu süreci yaklaşık 500 yıl öncesine, modernite kavramının yükselişiyle kadar geri götürmektedir (Cebeci, 2011). Günümüzde, küreselleşme, uluslararası ticaretin hızlanmasına öncülük eden bir faktör olarak öne çıkmakta; sanayileşmenin artması, yeni üretim teknolojilerinin geliştirilmesi ve buna bağlı olarak lojistik sektöründeki ivmenin artması, ekonomik ve çevresel sonuçlar doğurmaktadır. İklim değişikliği, özellikle fosil yakıtların kullanımı sonucu atmosfere salınan gazların sera etkisi yaratmasıyla, çağımızın en büyük sorunlarından biri haline gelmiştir.

Hükümetler arası İklim Değişikliği Paneli'nin 2018 tarihli raporuna göre, eğer küresel ısınma önümüzdeki 20 yıl içinde sanayi öncesi döneme göre 1.5°C derecelik bir artışla durdurulamazsa, iklim krizi telafisi mümkün olmayan bir noktaya ulaşacaktır (IPCC, 2020). Bu durum, ülkeleri sera gazı emisyonlarını acilen azaltmaya zorlamaktadır. Çin, ABD ve Hindistan gibi karbon emisyonlarında dünya lideri olan ülkeler, toplam emisyonların %64'üne katkıda bulunmaktadır (OECD, 2021). Paris İklim Anlaşması, bu küresel soruna çözüm bulmak amacıyla ülkeleri bir araya getiren bir anlaşmadır; bu anlaşma, ülkelerin kendi iradeleriyle ne zaman ve ne kadar emisyon azaltımı yapacaklarına karar vermesine olanak tanırken, ulusal katkı beyanları ile bu taahhütler açıkça ifade edilmektedir.

Türkiye, 2016 yılında Paris İklim Anlaşması'nı imzaladı ve bu kararını 7 Ekim 2021'de Resmi Gazete aracılığıyla resmen duyurdu. Yapılan planlamalar doğrultusunda, 2053 yılına kadar net sıfır emisyon hedefine ulaşılması amaçlanmaktadır (Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, 2021). Avrupa Birliği'ne aday ülke statüsüne sahip Türkiye, AB'nin 2050 yılı için belirlediği net sıfır emisyon hedefi ve 2019 yılında açıklanan AB Yeşil Mutabakatı ile bu hedeflere ulaşılmasına yönelik stratejilerden doğrudan etkilenmektedir.

Bu kapsamda, Türkiye'nin karbon emisyonlarını azaltma çabası, çevresel bir zorunluluk olmasının yanı sıra uluslararası ilişkiler açısından da büyük önem

¹ Öğr. Gör., Bartın Üniversitesi, ORCID: 0000-0003-2118-5078

taşımaktadır. İlgili bakanlıklar, 2053 yılı hedefleri doğrultusunda strateji belgeleri oluşturmaktadır. Sanayi üretimi karbon emisyonlarının ana kaynağı olmakla birlikte, ülke genelinde emisyonları azaltma hedefleri sadece bu alana odaklanmamalıdır. Üretimden taşımacılığa, hayvancılıktan tarıma kadar birçok sektör, az ya da çok oranda karbon salımına katkıda bulunmaktadır. Bu çalışmanın amacı, Türk Lojistik Sektörü özelinde, taşımacılık sistemleri için sürdürülebilir bir model önerisi sunmaktır. Bu bağlamda, AB genelinde emisyon yönetiminde başarı gösteren ülkeler belirlenmiş, bu ülkelerin başarıya ulaşmalarını sağlayan faktörler ve AB Yeşil Mutabakatında yer alan eylem planları temel alınarak, Türkiye için öncelikli uygulamalara yönelik bir eylem planı geliştirilmesi hedeflenmiştir.

Sanayileşmenin ilerlemesiyle insan gücüne olan ihtiyaç azalırken, üretim süreçleri daha esnek hale gelmiş ve ölçek ekonomisinden faydalanmıştır (Eğilmez, 2018). Günümüzde tüketim arzusu artarken, sanayi ve teknolojiye gelişmeler küresel çapta yoğun bir ürün dolaşımına yol açmıştır. Sanayileşmenin ortak özelliği, ürün hareketliliği taleplerine cevap verebilen taşıma sistemlerinin evrimidir. Örneğin, 18. yüzyılda ortaya çıkan sanayileşme hareketleri demiryolu taşımacılığının, ilerleyen zamanla üretimin ve hareketliliğin artmasıyla karayolu taşımacılığının ilerlediği görülmektedir. Günümüzde ise sürücüsüz araçlar, insansız hava araçları ve otonom gemi teknolojileri gibi yenilikler gündeme gelmiştir (Paprocki, 2017). Bu ilerlemeler, lojistik alanını aşarak tedarik zincirinin her boyutunda etkisini hissettiren yenilikler sunmaktadır.

2015 yılında, Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nun 70. oturumunda toplanan üye devletler, 2030 sürdürülebilir kalkınma hedeflerini onaylamışlardır. Bu eylem planı, İklim Eylem Planı dâhil olmak üzere onyediyedi hedef içermektedir. Fosil yakıtların kullanımının atmosferdeki sera gazı artışına yol açarak küresel ısınmayı tetiklediği bilinmektedir. BM'nin 17. Kalkınma Hedefi, ülkeleri iklim değişikliğine karşı daha dirençli ve uyumlu hale gelmeleri için gerekli önlemleri almaya çağırılmaktadır. Bu çerçevede, sera gazı emisyonlarını azaltma stratejilerinin ulusal politikalara entegre edilmesi önerilmektedir.

İklim Eylem Planının başarılı uygulanması, hava kalitesinin iyileşmesine ve dolayısıyla sağlık, sürdürülebilir şehirler, karasal yaşam gibi diğer kalkınma hedeflerine pozitif etkiler sağlayabilecektir. Emisyon azaltımı, iş olanakları, ekonomik büyüme ve su altı yaşamının korunması gibi diğer hedefler üzerinde de olumlu sonuçlar doğurabilir. İklim Eylem Planı, 17 ayrı başlık altında toplansa da, bu başlıklar birbirleriyle iç içe geçmiş durumdadır. Günümüz dijital teknolojileri (Bilişim ve İletişim Teknolojileri-BİT) enerji ve su dağıtımından, sanayi ve ulaştırmaya, sağlık ve eğitim hizmetlerine kadar hayatın birçok alanında kolaylık sağlayarak insan refahını artırmaktadır. Ancak, özellikle

Covid-19 pandemisi sırasında internet ve dijital teknolojilerin kullanımındaki artış, önemli bir karbon ayak izine sahip olduğunu da göstermiştir. Genel olarak BİT kullanımları, geleneksel enerji tüketimi, ulaştırma ve konut ısıtması gibi diğer sektörlerle birlikte, atmosfere sera gazı emisyonlarının salınımına katkıda bulunmaktadır.

Çeşitli araştırma ve analizlere göre, dijital teknoloji üretimi için harcanan malzeme ve enerji, toplam sera gazı emisyonlarının %2'sini oluşturmakta ve bu oran, havacılık endüstrisi kaynaklı emisyonlarla benzer düzeyde ölçülmektedir. Bilgisayarlarımız ve monitörlerimiz, toplam BİT enerji tüketiminin yaklaşık %40'ını harcarken, atmosfere salınan toplam CO2 miktarının yaklaşık %1'ine denk gelmektedir. BİT, dünya genelindeki elektrik enerjisi tüketiminin %4'ünü kullanmaktadır. Örneğin, istenmeyen bir spam e-postanın karbon ayak izi yaklaşık 0.3 gram CO2 iken, normal bir e-posta 4 gram, büyük ekli bir e-posta ise 50 gram CO2 eşdeğeri emisyon üretmektedir. Bu bilgiler ışığında, iklim değişikliği ve çevresel tahribata karşı önlem almak, doğal ve tarımsal ekosistemlerimizi ve biyoçeşitliliği korumak için dijital ayak izimizi azaltmamız şarttır. Her bir e-posta, sosyal medya paylaşımı veya beğeni, sera gazı birikimlerini artırarak iklim değişikliğine katkıda bulunmaktadır.

Dijital teknolojilerin kullanımıyla ilgili alışkanlıklarımızı sorgulamamız ve zorunlu olmadıkça çevrimiçi geçirilen zamanı azaltmamız gerektiği aşikârdır. Akıllı telefonlarımızda gereksiz uygulamaları düzenli olarak kaldırmalı, nadiren kullanılan uygulamaların bildirimlerini devre dışı bırakmalıyız. E-posta ve mesaj kutularımızı sürekli temiz tutmalı, sosyal medyada takip ettiğimiz hesap sayısını azaltmalıyız. Kullanılmayan çevrimiçi programları ve uygulamaları silmeli, internet tarayıcımızda gereksiz sekmeleri kapalı tutmalıyız. Mobil cihazlarımızdaki galeriyi düzenli olarak temizlemeli, ekran kullanım sürelerimizi sınırlamalı ve ekran ışığını düşük ekonomik ayara ayarlamalıyız. Kullanılmadığı zamanlarda cihazlarımızın kablosuz ağ bağlantısını kapatmalıyız. Küçük detaylar gibi görünen tüm bu bilinçli yaklaşım, bireysel çevre bilincimizin ötesine geçerek dünyamızı korumak adına atılan önemli bir adım olacaktır.

Yeşil dönüşüm, çevresel sürdürülebilirliği ve ekolojik dengenin korunması adına ekonomik ve endüstriyel faaliyetlerin doğa ile uyumlu yürütülmesini gerektiren geniş bir kavramdır. 1970'ler ve 1980'lerdeki çevre sorunları, yeşil dönüşümün temelini oluşturmaktadır. Hava ve su kirliliği, endüstriyel atıklar gibi çevresel sorunların arttığı bu dönemlerde, toplumlar ve hükümetler çevrenin korunmasına daha fazla önem vermeye başlamışlardır. Çevresel sürdürülebilirlik, iklim değişikliğiyle mücadele, temiz ve güvenilir enerjiye erişim, doğal kaynakların korunması ve toplumsal refahın artırılması amacıyla yeşil dönüşüm hayati önem taşıdığı anlaşılmıştır. Bu süreç, bireylerden kuruluşlara, yerel

yönetimlerden küresel politika yapıcılara kadar her düzeyde insanın katılımını gerektiren küresel bir hedef olarak karşımızda durmaktadır.

Yeşil dönüşüm, çeşitli faydalarıyla birçok alanda olumlu etkiler yaratmaktadır. Fosil yakıtların kullanımını azaltarak sera gazı emisyonlarını düşüren yeşil dönüşüm, aynı zamanda karbon ayak izini de minimize etmeyi hedeflemektedir. Çevresel etkileri azaltarak insan sağlığını korumayı hedeflerken, enerji verimliliğini artırarak işletme ve bireyler için enerji maliyetlerinde tasarruf sağlamaktadır. Rüzgâr, güneş ve hidroelektrik gibi temiz enerji kaynaklarını destekleyerek doğal kaynaklara olan bağımlılığı azaltmakta ve temiz hava, gıda ve su kaynaklarının korunmasına katkıda bulunarak toplumun yaşam kalitesini artırmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, yenilenebilir enerji, yeşil teknoloji ve sürdürülebilir tarım gibi alanlarda ekonomik fırsatlar sunarak yeni iş alanları ve endüstrilerin gelişimini teşvik etmektedir. Ancak yeşil dönüşümün dezavantajları olduğunu söyleyen yaklaşımlar da mevcuttur. Özellikle yüksek başlangıç maliyetleri, işletmeler için bir engel oluşturduğu düşüncesi hâkimdir. Bununla birlikte, yenilenebilir enerji altyapılarının kuruluşu ve enerji verimli teknolojilerin benimsenmesi yüksek maliyetler gerektirir. Gelişmemiş ya da optimize edilmemiş teknolojiler, bu sürecin uygulanabilirliğini zorlaştırabilir. Ayrıca, rüzgâr ve güneş gibi değişken enerji kaynaklarının doğası gereği enerji depolama sorunları yaşanabilir ve bu durum işletmelere ek maliyetler getirebilir. Ek olarak, yeşil dönüşümün, bazı sektörlerde iş olanaklarının azalmasına yol açabileceği düşünülmektedir. Örneğin, fosil yakıt sektöründen yenilenebilir enerji sektörüne geçiş bazı çalışanların yeni beceriler edinmesini gerektirebilir. Bazı yeşil enerji projeleri, özellikle hidroelektrik santraller, çevresel etkileri nedeniyle doğaya zarar verebilir. Bu zorlukların üstesinden gelmek için dengeli ve kapsamlı politika ve stratejilerin izlenmesi önemlidir.

Yeşil dönüşüm, iş dünyası ve toplumun sürdürülebilir ve çevre dostu uygulamaları benimsemesini ve bu uygulamaların çevresel etkilerini azaltmasını hedeflemektedir. İşletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmaları ve çevresel sorumlulukları teşvik etmeleri için yeşil dönüşümü destekleyen yasal düzenlemeler getirilebilir. Güçlü bir yasal çerçeve, işletmelerin çevresel sürdürülebilirliğe öncülük etmesine ve toplumun beklentilerini karşılmasına yardımcı olacaktır. Yenilenebilir enerji ve çevre dostu altyapı projeleri için teşvik edilen yeşil finansman mekanizmaları, işletmelerin yeşil projelere yatırım yapmasını kolaylaştırabilir. Sürdürülebilir üretim ve tüketim modellerini teşvik etmek için yerel ve dayanıklı ürünlerin kullanımının artırılması, enerjiyi daha verimli kullanım için adımlar atılması, atık yönetimi stratejilerinin benimsenmesi ve sürdürülebilir ulaşımın teşviki, toplumun geniş kesimlerinin bu konuda bilinçlendirilmesi için eğitim kampanyaları düzenlenmesi gerekmektedir.

1. YEŞİL DÖNÜŞÜM

Artan nüfus ve kaynak kullanımının çevresel dengeleri bozması, gelecek nesillerin hayatta kalma şansını tehdit etmektedir. Bu tehditlere karşılık olarak yeşil dönüşüm kavramının ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Yeşil dönüşüm, gelecek nesillerin yaşanabilir bir çevrede sürdürülebilir büyümeyi deneyimlemelerini, kaynakların daha etkin kullanılmasını ve daha adil bir küresel toplumun inşa edilmesini amaçlamaktadır. Dünya çapında, iklim değişikliği ve biyoçeşitlilik kaybının artması gibi konularda farkındalığın artması, yeşil dönüşüm fikrini popülerleştirmiş olup, literatür taraması yapıldığında çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Uluslararası alanda kabul edilen tek bir yeşil dönüşüm tanımı bulunmamakla birlikte, çeşitli kuruluşlar ve akademisyenler tarafından farklı tanımlar öne sürülmüştür. Örneğin Feol (2015), dönüşümün sıklıkla bir metafor olarak kullanıldığını belirtirken, Newell (2015) ise sanayi toplumunun kaynak verimliliğine ve sürdürülebilirliğe dayalı bir ekonomiye geçiş yapmasının gerekliliğine işaret etmiştir. Amundsen ve Hermansen (2021) ise yeşil dönüşümün fosilsiz, düşük karbonlu bir topluma doğru kapsamlı bir geçiş süreci olduğunu vurgulamışlardır.

Günümüzde teknolojik ilerlemeler ve tüketici davranışlarındaki değişimler, kaynak tüketiminin hızlanmasına ve çevresel tahribata yol açmaktadır. 1990'lardan itibaren ivme kazanan yeşil büyüme, yeşil ekonomi ve yeşil kalkınma gibi kavramlar, sürdürülebilir bir ekonomik düzenin önemini vurgulamaktadır. Yeşil büyümeye geçiş, ekonomik yapıda temel değişiklikler ve çevre dostu teknolojilere yatırım yapmayı içeren bir dönüşüm sürecidir (GGBP, 2014). Türkiye özelinde, 2004 yılından itibaren Avrupa Birliğine uyum sürecinde yeşil dönüşüm kavramı benimsenmiş ve 10. ve 11. kalkınma planlarında iklim krizine yönelik önlemler ile sera gazı emisyonlarının düşürülmesi gerekliliği vurgulanmıştır (SBB, 2019). Ticaret Bakanlığı tarafından 2021 yılında yayınlanan Yeşil Mutabakat Eylem Planı, Türkiye'nin yeşil dönüşüm hedeflerini belirlemekte ve bu geçiş için öncelikli sektörleri tanımlamaktadır (TB, 2021). Yeşil dönüşüm, döngüsel ekonomi, yeşil istihdam ve yeşil finansman gibi çeşitli kavramlarla ilişkilendirilerek, bu terimler zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılmakta ya da yeşil geçiş araçları olarak tanımlanmaktadır. Bu kavramsal çerçeve, küresel ve yerel düzeyde sürdürülebilir kalkınma ve çevre politikalarının şekillendirilmesinde merkezi bir rol oynamaktadır.

1.1. Dönüşüme Yönelik Uluslararası Uygulamalar

Sanayi devrimiyle birlikte artan üretim kapasiteleri, doğal kaynakların tükenmesi ve çevresel sorunları uzun bir süre göz ardı etmiştir. Klasik ekonomi teorileri, doğal kaynakların sınırsız olduğunu varsayımını kabul ederek,

ekonomistlerin çevresel meselelere ilgisiz kalmasına neden olmuştur (Dulupçu, 2001). 18. yüzyılda Merkantilizmin çöküşüyle birlikte, Thomas R. Malthus doğal kaynakların sınırlı olduğunu ve nüfus artışının bu kaynaklar üzerinde yarattığı baskıyı vurgulamıştır (Keleş ve Hamamcı, 1993). İkinci Dünya Savaşı sonrası Keynesyen ekonomi politikaları, ekonomik büyümeyi teşvik ederken, çevre bilincini göz ardı etmiş ve çevresel sorunlar arka plana itilmiştir (Dulupçu, 2001). 1972 yılında, Roma Kulübü tarafından yayımlanan "Büyümenin Sınırları" raporu, kalkınma politikalarında çevre politikalarının da yer alması gerektiğini vurgulamıştır.

1972'de Stockholm'de gerçekleştirilen Çevre ve İnsan Konferansı sonucunda Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) kurulmuş ve çevre sorunlarının küresel boyutta ele alınması gerektiği kabul edilmiştir (Alagöz, 2007). Bu konferans, çevre sorunlarının küresel çapta ele alınmasının ve çözüm yollarının aranmasının gerekliliğini ortaya koymuştur. 5 Haziran 1972 tarihinde Stockholm'de düzenlenen bu ilk uluslararası çevre konferansı, Dünya Çevre Gününün kutlanmasına vesile olmuştur. 1980'lerin sonlarına doğru, çevre sorunları küresel ölçekte daha ciddiye alınmaya başlanmış ve 1987'de, BM'nin çevre ve kalkınma konusunda kurduğu komisyon, "Ortak Geleceğimiz" raporunu yayımlamıştır. Bu rapor, sürdürülebilir kalkınma kavramını tanıtarak, bugünkü ihtiyaçların gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama yeteneği zarar görmeden sağlanması gerektiğini vurgulamıştır.

1992 yılında Brezilya'nın Rio de Janeiro kentinde düzenlenen Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı, çevre ile uyumlu anlaşmaların imzalanmasını sağlamış ve sürdürülebilir kalkınmanın temel ilkelerini belirlemiştir. Bu toplantı sonucunda, Gündem 21 ve Rio Deklarasyonu gibi belgeler ortaya çıkmış, çevre ve kalkınmanın birlikte ele alınması gerektiğine dikkat çekilmiştir. Rio Deklarasyonu, doğal kaynakların korunması, sürdürülebilir büyüme ve insan sermayesinin geliştirilmesi gerektiğini belirten 27 ilkeyi içermektedir (Altunbaş, 2004). 2002 yılında Johannesburg Zirvesi düzenlenmiş ve bu zirve, devletler, yerel yönetimler, STK'lar, özel sektör ve toplum temsilcilerinin geniş katılımıyla gerçekleşmiştir. Zirvede alınan kararlar, yoksulluğun azaltılması, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının artırılması ve biyoçeşitlilik kaybının önlenmesine yönelik adımlar içermiştir (WSSD, 2002).

1997'de kabul edilen ve 2005'te Rusya'nın da katılımıyla yürürlüğe giren Kyoto Protokolü, iklim değişikliğiyle mücadeleye yönelik ilk ciddi adımdır. Protokol, gelişmiş ülkelerin 1990 seviyelerine kıyasla sera gazı emisyonlarını yüzde 5,2 azaltmalarını, fosil yakıt kullanımını sınırlayarak yenilenebilir enerjiye geçiş yapmalarını zorunlu kılar. Ülkeler bu hedeflere ulaşamadıkları takdirde

karbon ticareti yoluyla emisyon haklarını artırma taahhüdünde bulunmuşlardır. Protokol, küresel ısınmayla savaşın temel taşlarından biri olup, BM'nin himayesi altında küresel ısınmaya karşı koymak için bir milat oluşturmuştur. Protokolün 2020'de sona ermesi ve tam olarak uygulanmaması nedeniyle, Paris Anlaşması gibi yeni bir anlaşmanın gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Paris İklim Anlaşması, 2016'da 175 ülke tarafından imzalanmıştır ve küresel sıcaklık artışını 2°C'nin altında tutmayı, hatta mümkünse 1,5°C ile sınırlamayı hedeflemektedir. Anlaşma, iklim değişikliğinin zararlı etkilerine karşı direnci artırmayı ve özellikle gelişmiş ülkelerin gelişmekte olan ülkelere finansal ve teknolojik destek sağlamasını öngörür. Anlaşma, tüm katılımcı ülkelerden küresel ısınmanın azaltılmasına yönelik taahhütlerini planlamalarını ve düzenli olarak raporlamalarını talep eder. Türkiye, bu anlaşmayı 22 Nisan 2016'da New York'ta düzenlenen bir törende imzalamıştır. ABD, 2020'de anlaşmadan çekilmiş ancak Joe Biden'ın başkanlığı döneminde yeniden katılım sağlamıştır. Ancak İran, Irak, Yemen, Libya ve Eritre gibi ülkeler Paris Anlaşması'nı henüz onaylamamışlardır.

2019'da Avrupa Birliği, Avrupa Yeşil Mutabakatı'nı kabul ederek yeşil dönüşüm için stratejik bir yol haritası oluşturmuştur. Bu mutabakat, çevresel zararı en aza indirirken ekonomik büyümeyi desteklemeyi, kaynakların etkin kullanımını sağlayarak döngüsel bir ekonomiye geçişi amaçlar. Avrupa Yeşil Mutabakatı'nın temel hedefi, Avrupa ekonomisini daha rekabetçi yaparken kıtayı iklim açısından nötr hale getirmektir. Avrupa Birliği'nin 27 üyesi, 2050 yılına kadar sıfır sera gazı emisyonu, yüksek refah seviyesine sahip adil bir toplum yaratmayı hedeflemektedir. 14 Temmuz 2021'de Avrupa Komisyonu, 2030 ve 2050 iklim hedeflerine ulaşmak amacıyla "55'e Uyum Paketi"ni duyurmuştur. Bu paket, AB'nin 2030 yılına kadar sera gazı emisyonlarını yüzde 55 azaltma hedefine uyum sağlamak için çeşitli düzenlemeleri içermekte ve geniş çaplı bir yeşil dönüşümü hedeflemektedir.

Karbon düzenlemesi ve emisyon ticaret sistemi, AB'nin 2050 yılına kadar sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmasında merkezi roller üstlenmektedir. 2005 yılında hayata geçirilen emisyon ticaret sistemi, dünya çapında ilk uluslararası karbon fiyatlandırma modelidir. Bu sistem, karbondioksit ve diğer sera gazlarını yayın tesisler için belirlenen bir üst sınır altında, alım-satım ilkesine dayanır. Belirlenen bu sınır, zamanla azaltılarak genel emisyon miktarının düşürülmesi hedeflenir. Şirketler, bu çerçevede emisyon haklarını satın alabilir, satabilir veya takas edebilir. Bu sistem, 2005 ile 2019 yılları arasında tesis bazında emisyonların yaklaşık %35 oranında azalmasını sağlamıştır. Sınırdaki karbon düzenlemesi ise AB'nin iklim hedeflerine ulaşmada kritik bir başka yöntemdir ve bir nevi karbon vergisi işlevi görür. Bu mekanizma, AB emisyon

ticaret sistemini AB dışına da taşıyarak genişletilmiş bir uygulama olarak tanımlanabilir ve 2021 Mart'ında Dünya Ticaret Örgütü'ne uygun şekilde onaylanmıştır. Bu düzenleme altında alüminyum, gübre, çimento, elektrik üretimi, demir ve çelik sektörleri bulunmaktadır.

Avrupa Yeşil Mutabakatı, AB'nin karbon emisyonlarını önce azaltmayı sonra tamamen sıfırlamayı amaçlamaktadır ve bu süreç sekiz ana hedefle desteklenmektedir. Bu hedeflerin yasal olarak bağlayıcı hale gelmesi için Avrupa İklim Yasası 2021 yılında kabul edilmiş, 30 Haziran'da Konsey tarafından imzalanmış ve 9 Temmuz'da AB resmi gazetesinde yayımlanmıştır. İklim Yasası, 2030 yılına kadar sera gazı emisyonlarını 1990 seviyelerine göre %50-55 oranında azaltmayı ve 2050 yılına kadar iklim nötr bir konuma gelmeyi hedefler. AB'nin sera gazı emisyonlarının %70'ini oluşturan enerji sistemlerinin karbonsuzlaştırılması, 2030 ve 2050 iklim hedeflerine ulaşmada hayati önem taşır. Küresel bir tehdit olan iklim değişikliğiyle mücadele, tüm ülkelerin ortak eylemde bulunmasıyla mümkündür.

2. DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Tarih boyunca insanlık, belirli dönemlerde önemli değişimler yaşamıştır. Bu değişimlerin ilki, avcı ve toplayıcı toplulukların yerleşik düzene geçişi ve tarımın başlamasıyla tanımlanan tarım devrimidir. İkinci büyük dönüşüm, sanayi devrimi ile gelmiş, insan gücünün yerini makinelerin almasıyla işçi sınıfının oluşumuna ve seri üretimle kaliteli ve ucuz ürünlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Zaman içinde yaşanan teknolojik gelişmelerle teknolojik yenilikler ve dijital dönüşüm, üretim ve hizmet süreçlerinde devrim yaratmıştır (Doğru vd., 2018). Dijital dönüşüm, tüm ülkeleri ve toplumları etkileyen küresel bir süreçtir. Bu süreç, teknik bir dönüşümün ötesinde, insanların düşünce yapılarında, günlük alışkanlıklarında, inançlarında ve profesyonel yaşamlarında derin değişiklikler yaratmıştır (Acungil, 2018). Dijital dönüşüm, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaşamın her alanına yayılmasını ifade etmekle kalmaz, aynı zamanda Endüstri 4.0 olarak adlandırılan son dönemin başlangıcını da simgeler (Yıldız Aybek, 2017).

Endüstri 4.0, Büyük Veri, Akıllı Robotlar, Simülasyon, Nesnelerin İnterneti, Siber Güvenlik, Bulut Bilişimi ve Sanal Gerçeklik gibi unsurları barındıran bir yapıdır (TÜSİAD, 2016). Bu dönüşüm, özellikle bilişim sektöründe, bulut bilişim, mobil teknolojiler, oyunlar ve siber güvenlik alanlarında büyük bir etki yaratmıştır (Tetik, 2018). Şirketler, değişen tüketici davranışları ve artan teknolojik ilerlemeler karşısında iş modellerini, ürün ve hizmetlerini yeniden şekillendirmeye zorlanmaktadır (Deloitte, 2016). Bu dönüşüm, bilginin üretim ve dağıtım hızını büyük ölçüde artırmış, ancak aynı zamanda bu bilgilerin doğruluğu

ve güvenilirliği konusunda sorunlar yaratmıştır. Teknoloji, insan davranışları üzerinde belirleyici bir gc haline gelmiştir. Sanal dünyada geçirilen zaman, fiziksel dünyadan uzaklaşmamıza neden olmakta ve dijital gerçekliği fiziksel gerçeklikten daha değerli hale getirmektedir. Çevrimiçi platformlarda toplanan veri miktarı günümüzde milyarları bulmuş, veri bilimciler bu verileri kullanarak insan davranışlarını etkileyebilecek modeller geliştirmiştir. Bu durum, "*Dijital dünyanın yeni petrol bilgidir*" şeklinde özetlenmekte, bu bilgiye dayalı yeni bir bilinç düzeyi oluşturulmaktadır (Bedir, 2017).

Dijital dönüşümle birlikte gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri, yaşam tarzlarımızda dijital çözümler sunarak "*dijital davranışlar*" ve dijital bir düşünce yapısının oluşmasına öncülük etmiştir. Günümüzde şirketler, yeni müşterilerle iletişim kurma, büyük veriyi analiz etme, hedef kitleleri etkin şekilde belirleme, işlem hızını artırma, karar alma süreçlerine aktif katılım ve müşteri ilişkilerinin sürdürülebilirliği gibi konularda yapay zekâ teknolojilerini kullanmaktadır (Altuntaş, 2018). Dijital dönüşüm, özellikle işgücü piyasalarının arz ve talep dinamiklerini ve tketicilişliğini dönüştürmektedir. şirketler için işgücü tasarrufu, envanter yönetimi, etkin süreç ve kalite yönetimi, ürün üretiminden satış sonrası hizmetlere kadar süreçlerin kontrolü gibi alanlarda verimlilik artışı sağlamaktadır (McKinsey &Company, 2015).

Dijital dönüşüm literatürü, dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonunu ifade eden çeşitli tanımlarla zengindir (Liu vd., 2011; Rachinger vd., 2018). Bu süreç, şirketlerin en yüksek performansı sergilemelerini sağlayarak rekabet avantajı elde etmelerine olanak tanır (Ismail vd., 2017). şirketlerin dijitalleşmesi, onlara rekabet avantajı sağlamanın yanı sıra verimliliklerini artırarak yeni fırsatlar yaratmaktadır (Schwertner, 2017). Deloitte (2018) ise dijital dönüşümü, iş performansını ve işbirliğini artırmak için kullanılan teknolojiler olarak tanımlar. Tutkunca'ya göre (2020), mevcut yetenekleri, iş süreçlerini ve kurumsal ilişkileri yeniden yapılandırmak, geleneksel iş yapış biçimlerini dönüştürmek modern şirketler için kritik öneme sahiptir. Piccinini ve diğerleri (2015) ve Matalamaki ve diğerleri (2021) dijital dönüşümü, ticari gelişmeleri sağlamak için kullanılan yeni dijital teknolojilerle karakterize edilen bir ereve olarak açıklarlar. Schuchmann ve Seufert (2015) dijital dönüşümü, müşterilerle etkileşim kurmak için teknolojileri ve iş modellerini düzenleyen bir süreç olarak ifade ederler. Hemerling ve diğerleri (2018), iş stratejilerine yol gösterecek değişim odaklı bir kültürün kurum içinde kkleşmesinin dijital dönüşüm için sağlıklı olacağını belirtirler.

Dijital dönüşüm, 20. yüzyılda bilgisayarların icadıyla başlamış, internetin, kişisel bilgisayarların ve mobil cihazların gelişimiyle hız kazanmıştır. Bu teknolojik ilerlemeler, çalışanların ve kurumların değişime hızla uyum

sağlamalarını zorunlu kılmıştır (Pakdemirli, 2019). Brynjolfsson ve diğerleri (2014) tarafından belirtildiği gibi, dijital dönüşüm veya ikinci çağ makineleri, fiziksel üretimden ziyade bilgiye, erişime, etkileşime ve işbirliğine dayalı değer üretimine odaklanır. Dijitalleşme, teknolojik ilerlemeler sayesinde müzik, haber, eğlence gibi hizmetlere ücretsiz erişimi kolaylaştırırken, çeşitli yeni iş modellerini de hayatımıza sokmuştur (Toprak vd., 2020). Dijital dönüşümü tetikleyen önemli faktörlerden biri, mikroişlemcilerdeki teknolojik gelişmelerdir. Moore Yasası ile ifade edilen bu ilerleme, mikroişlemcilerin işlem gücünü artırma, maliyetlerini düşürme ve boyutlarını küçültme imkanı sağlayarak bu alanda hızlı bir gelişmeye yol açmıştır (Hazarhun ve Yılmaz, 2020).

Endüstri 4.0 olarak adlandırılan bu çağda, bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişme, dijital devrimin yeni bir sanayi çağına yol açtığını göstermektedir. Bu durum, siber-fiziksel sistemler, nesnelerin interneti, büyük veri, artırılmış ve sanal gerçeklik, yapay zekâ ve robotik otomasyon gibi yenilikleri beraberinde getirmiştir (Yetmen, 2021). Dijital dönüşüm, süreçlerin ve sistemlerin geliştirilmesi veya yeniden tasarlanması yoluyla teknolojiye dayalı fırsatları genişletmek amacıyla müşteri davranışlarını araştırır. Şirketler, müşterilerin kullanılan teknolojilere daha hızlı uyum sağladığı bir ortamda, dijital dönüşüme ayak uydurma ve karşılaştıkları zorlukları yönetme konusunda çeşitli hızlarda ilerlemektedir (Solis, 2014; Ilcus, 2018).

Şirketlerde dijital dönüşüm, yüksek kar elde etme, rekabet avantajı kazanma, verimli iş modelleri ve süreçler oluşturma gibi hedeflerle dijital teknolojilerin kullanımını ifade eder. Şirketler, dijital dönüşümü iş süreçlerini ve modellerini dönüştürerek, müşteri deneyimini kişiselleştirerek ve çalışanlarının üretkenliğini artırarak gerçekleştirmektedir. Bulut bilişim, mobil cihazlar, sosyal ağlar ve büyük veri gibi teknolojilerle donatılan şirketler, yenilikçi faaliyetlerde bulunmaktadır. Müşteri grupları da dijitalleşme sürecine uyum sağlamak ve "*dijital tüketiciler*" olarak tanımlanmaktadır. Teknoloji kullanımları benzer olsa da, bu grupların demografik yapıları ve yaşam tarzları çeşitlilik göstermektedir (Pakdemirli, 2019). Dijital dönüşüm, sadece insanlar ve şirketler için değil, nesnelere ve makineler için de iletişim olanakları sunarak yeni bir boyuta ulaşmaktadır (Altuntaş, 2018).

Dijital kültür, dijital dönüşümün temel bir bileşeni olarak kültürel ve evrensel bir dönüşümü ifade eder. Bu yeni dönem, teknoloji, medya ve bilgi teknolojilerinin çeşitli yönleri ile iç içe geçmiş, kültür ve sanat dünyasını etkilemiştir (Öksüzömer, 2021). İnternetin yaygınlaşmasıyla, dijital dönüşümün hızı artmış ve küresel bir iletişim ağına dönüşmüştür. Bu ağ, bilgiye erişimi, üretkenliği ve kültürel alışverişi teşvik etmektedir (Boz Eravcı, 2020; Yavuz, 2019). Dijital dönüşüm, Web 2.0, mobil teknoloji, bulut bilişim, büyük veri,

yapay zekâ gibi bir dizi teknolojik ilerleme ile yeni bir çağın başlangıcını işaret etmektedir (Nart, 2019).

Dijital dönüşüm, kamu ve özel sektörlerde etkin ve verimli hizmetler sunmayı amaçlayan, toplumun değişen ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik bireyler, iş süreçleri ve teknoloji boyutlarında yürütülen kapsamlı ve köklü bir süreçtir. Bu süreç, bilgi ve teknolojinin geliştirilmesi ve hedef kitlelerin pozitif algısını artırma imkanlarıyla tanımlanır (Taş vd., 2017). Şirketlerde dijital dönüşüm, verimlilik artışı sağlamanın yanında operasyonel süreçleri basitleştirmekte ve hizmet kalitesini yükseltmektedir. Bu teknolojiler, iş süreçlerinin, insan kaynaklarının ve genel iş yapış biçimlerinin dönüşümünü tetiklemektedir. Bu döneme uyum sağlayamayan şirketler piyasada tutunamamaktadır. Bugün, iş kararları veri analitiği ve ölçümlenmelerle desteklenmekte, bilgiye hızlı erişim sağlanmakta ve ihtiyaçlar hızla karşılanmaktadır (Altuntaş, 2018). Bu süreç içinde insanlar, şirketler, nesnelere ve makineler arasında sürekli iletişim devam ettikçe, tüketici taleplerine dayalı yeni iş modelleri ortaya çıkmaktadır (TÜSİAD, 2017). Dijital dönüşüm, büyük verileri analiz ederek yeni değerler yaratmaktadır ve bu durum piyasalar, organizasyonlar, vatandaşlar ve hükümetler arasındaki ilişkileri değiştirmektedir. Ayrıca, dijital dönüşüm şirketlerin verimliliğini ve iş hacmini artırarak iş süreçlerini hızlandırmakta ve rekabet avantajı sağlamaktadır (Nart, 2019). Dijital dönüşüm sürecinde yer alan bileşenler, bir yol haritası olarak düşünülebilir ve şu şekilde sıralanabilir (Eysel vd., 2021):

- *İnsan*: Eğitim yoluyla yetkin bir iş gücü oluşturmak,
- *Teknoloji*: Yenilikçi teknoloji kullanımı,
- *Altyapı*: İletişim altyapısının geliştirilmesi,
- *Satıcılar*: Teknoloji tedarikçilerine destek sağlamak,
- *Kullanıcılar*: Kullanıcıların dijital dönüşümü desteklemesini sağlamak,
- *Yönetişim*: Kurumsal yönetişimi güçlendirmek.

2.1. Dijital Dönüşüm ve Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik, bir olgu veya sürecin belirli bir düzeyde uzun süre devam edebilme kapasitesini ifade eder (Tokgöz ve Önce, 2009). Genellikle, ekolojik sistemlerin sürekliliği, işlevselliği ve gelecekteki etkinlikleri açısından anlam kazanan sürdürülebilirlik, çeşitli tanımlarla ifade edilir (Chapin vd., 1996). Bu kavramın kabul görmüş üç ana boyutu çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirlik olup, sosyal sürdürülebilirlik özellikle mevcut ve gelecek nesillerin ihtiyaçlarının sürdürülebilir bir şekilde karşılanması olarak tanımlanır (Yalçınkaya vd., 2011). İşletmeler bu bağlamda, yenilenebilir kaynak kullanımına yönelme ve üretim süreçlerinde çevresel etkilere duyarlılık gösterme şeklinde sürdürülebilirlik yaklaşımlarını benimsemektedir (Yavuz, 2019).

İş dünyasında sürdürülebilirlik, yasal düzenlemelere uyma ve müşteri memnuniyetini artırma yönündeki uygulamaları kapsar. Şirketler, sürdürülebilirliğin üç ana unsuru olan ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda projeler geliştirirken, bir şirketin sürdürülebilir ürün, hizmet, süreç ve sonuçları önem kazanmaktadır. Ayrıca dijitalleşme, rekabet avantajı elde etme ve yasal yükümlülükleri karşılama konularında da şirketler için kritik bir konu olmuştur (Koçoğlu Sazkaya, 2019). Dijitalleşme, şirketlerin sadece ayakta kalmasını değil, aynı zamanda sürdürülebilirliğini de güçlendirmesine olanak tanır. Bu nedenle, şirketler dijital dönüşümü benimseyerek, bu alandaki yenilikleri takip etmeli ve uygulamalıdır. Şirketlerin sürdürülebilirlik kavramını uygulaması, ekonomik performansı artırmakla kalmayıp, çevresel ve sosyal performansın da devamlılığını sağlar (Hui, 2008). Ekonomik, çevresel ve sosyal boyutlarda sürdürülebilir performans sağlamak ve dijital dönüşümü kalıcı kılmak için şirketlerin şu faktörleri göz önünde bulundurması gerekmektedir (Benn vd., 2006):

- Kirliliği önleme ve karı artırma,
- Yenilikçi, ileri teknolojiye dayalı yeni alanlar oluşturma,
- Gerekli kapasiteyi sağlayacak ve geleceği şekillendirecek vizyona sahip olma,
- İş ortaklarıyla koordinasyon içinde çalışma.

Bu unsurlar, şirketlerin dijital dönüşüm sürecinde gelecekteki yaşayabilirliklerini başarılı bir şekilde desteklemektedir. İçinde bulunduğumuz çağda, teknolojik, ekonomik ve sosyal alanlarda devrim niteliğinde değişimler yaşanmakta, özellikle iletişim ve bilgi teknolojilerinin gelişimi, çevre ve doğal kaynakların korunması açısından önemli faydalar sağlamaktadır. Aynı zamanda, internet ve sosyal ağlar gibi teknolojiler toplumsal etkileşimlerde ve kültürel alışverişlerde aktif roller üstlenmekte, zaman ve mekan kavramlarını yeniden şekillendirmekte ve şirketlerin toplumdaki rollerini daha iyi anlamalarını sağlamaktadır (Sarıkaya vd., 2009).

3. İKİZ DÖNÜŞÜM: YEŞİL TEKNOLOJİLER

Araştırmacılar, yöneticiler ve politika yapıcılar arasında, "ikiz dönüşüm" olarak bilinen olguya yönelik bir ilginin arttığı gözlenmektedir. Avrupa Komisyonu, sürdürülebilir bir gelecek inşa etmek amacıyla, yeşil ve dijital dönüşümü bir arada ve eş zamanlı olarak teşvik eden ikiz dönüşüm stratejisini tanıtmıştır. Bu strateji, yeşil bir geleceği desteklemek ve şirketlerin karbon izlerini dengede tutmak için dijital teknolojilerin kullanılmasını öngörür (Rehman vd., 2023). İkiz dönüşüm, hem sinerji yaratma hem de riskleri yönetme potansiyeli ile sürdürülebilir, adil ve rekabetçi bir geleceğin temel taşı olarak

kabul edilmektedir (Muench vd., 2022). İkiz dönüşüm genellikle "yeşil ve dijital dönüşüm" olarak ele alınır ve bu tanım çeşitli kaynaklarda sıkça yer almaktadır (Revoltella, 2020; Ortega-Gras vd., 2021; Husain vd., 2022; Montresor ve Vezzani, 2023; Rehman vd., 2023; Chen vd., 2023; Pulignano vd., 2023). Bu bağlamda, dijital ve yeşil dönüşümlerin bir arada ele alınması, "çevresel ve dijital dönüşüm" (Ferreira, vd., 2022) ve "dijital ve dögüsel" (Van Erp ve Rytter, 2023) gibi ifadelerle de tanımlanmaktadır. Bu kavram, sürdürülebilirlik ve dijitalleşme üzerine yapılan çalışmaların bir sentezi olarak da "digitainability" (Gupta vd., 2020) gibi yeni terimlerle ifade edilmektedir.

Son dönemlerde basın ve bilim camiasında bu iki dönüşümün birbiriyle uyumlu olup olmadığı veya bir dönüşümün diğerini iptal edip etmediği üzerine tartışmalar yapılmaktadır. Bu tartışmalar, ekonomik, sosyal, kültürel ve politik boyutları kapsayan geniş bir yelpazede gerçekleşmektedir. Özellikle, yeşil teknolojiler ve ileri dijital teknolojilerin birleşimi, sera gazı salınımlarının azaltılması potansiyeli taşıdığı için önemlidir (Bianchini vd., 2023: 878). Avrupa ikiz dönüşümü büyük bir önemle ele almakta ve Avrupa Yeşil Mutabakatı ile AB'nin Dijital Stratejisi bu kavramın temel taşları olarak görülmektedir. Bu stratejiler, AB ekonomisini daha sürdürülebilir ve dijital bir yapıya kavuşturmayı hedeflemektedir. Benzer şekilde, ABD de kurtarma planında dijital ve yeşil alanlara odaklanarak yeni teknolojilerin geliştirilmesine büyük önem vermektedir. AB'nin bu alanda liderlik rolünü ne kadar üstleneceği ve AB firmalarının dijital ve yeşil teknolojilere uyum düzeylerinin uluslararası meslektaşlarıyla karşılaştırılması, ikiz dönüşüm sürecinin şekillendirilmesinde kritik rol oynamaktadır (Veugelers vd., 2023:1). İkiz dönüşüm kavramı, son zamanlarda araştırmacılar, yöneticiler ve politika yapımcılar arasında giderek daha fazla ilgi görmeye başlamıştır. Avrupa Komisyonu, bu kavramı tanıtarak, dijital ve yeşil dönüşümleri bir arada ve eş zamanlı olarak yürüterek sürdürülebilir bir geleceği destekleme niyetini açıklamıştır. Bu strateji, şirketlerin karbon izlerini dengede tutarken yeşil bir gelecek kurmayı hedeflemekte ve her iki dönüşümün paralel uygulanmasıyla sinerjiler yaratılmasını ve risklerin yönetilmesini mümkün kılmaktadır (Rehman vd., 2023; Muench vd., 2022).

İkiz dönüşümün, "*çevresel ve dijital dönüşüm*" (Ferreira vd., 2022) ve "*dijital ve dögüsel*" (Van Erp ve Rytter, 2023) gibi ifadelerle de tanımlandığı görülmektedir. Bu bağlamda, "*digitainability*" terimi, dijitalleşme ve sürdürülebilirliği birleştiren bir kavram olarak ortaya çıkmıştır (Gupta vd., 2020). Dijital teknolojiler, çevresel sorunlarla mücadelede potansiyel faydalar sunmaktadır. Yapay zekâ ve büyük veri, iklim değişikliği çalışmalarına katkıda bulunabilir, tüketicileri çevre dostu davranışlara teşvik edebilir ve çevresel ayak izi konusunda farkındalığı artırabilir. Elektrikli araçlar ve akıllı cihazlar gibi

teknolojiler, enerji yönetimini iyileştirerek düşük karbonlu şehirlerin teşvik edilmesine yardımcı olabilir. Ancak, dijital dönüşümün bu olumlu etkilerine rağmen, teknolojinin çevre üzerindeki olumsuz etkileri ve sürdürülebilirlikle ilgili potansiyel riskleri göz ardı edilmemelidir (Bianchini vd., 2023). Dijitalleşme konusunda görüşler ikiye bölünmüş durumdadır: Bazıları dijitalleşmenin çevresel sürdürülebilirlik için çözüm olduğunu savunurken, diğerleri dijitalleşmenin gezegeni yok edeceği iddiasını ileri sürmektedir. Gerçek durum ise dijital dönüşümün çevresel sonuçlarına ilişkin sınırlı araştırmalar nedeniyle belirsizdir. Farklı dijital teknolojilerin çevre üzerinde farklı etkileri olabileceği için, her bir teknolojinin çevresel etkisi ayrı ayrı değerlendirilmelidir (Bianchini vd., 2023).

AB firmalarının dijitalleşme konusunda ABD'ye kıyasla geride olduğu, ancak yeşil yatırımlar konusunda daha iyi bir durumda olduğu gözlemlenmektedir. Avrupa firmaları, yeşil ve dijital dönüşümü başarıyla entegre ederek bu alanda öncülük etmektedir. İkiz dönüşümü gerçekleştiren firmalar, genellikle imalat sektöründe olup, daha iyi yönetim uygulamalarına sahip olduğu ve yenilikçilikte lider olma olasılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir (Veugelers vd., 2023). Covid-19 pandemisi, dijital ve sürdürülebilir dönüşümlerin önemini daha net bir şekilde ortaya koymuştur (Veugelers vd., 2023: 1; Rehman vd., 2023: 2). İşletmeler, pandemi nedeniyle operasyonlarını dijital ortama taşıyarak, müşteriler, tedarikçiler ve çalışanlarla olan iletişimlerini yeniden yapılandırmaya yönlendirilmiştir. Bu zorunlu geçiş, iş modellerinin köklü bir şekilde dönüştürülmesini gerektirmiştir. Covid-19 süreci, yeşil ve dijital dönüşümleri hızlandırarak bu iki alanın entegrasyonunu teşvik edici bir katalizör olmuştur (Veugelers vd., 2023: 1). Türkiye'de de bu konuda bilinçlenme artmış, Sektörel Dernekler Federasyonu (SEDEFED) tarafından düzenlenen 14. Rekabet Kongresi'nde "*Dijital ve Yeşil Dönüşen Sektörler*" teması işlenmiştir. Bu kongrede, dijital ve yeşil dönüşümleri başarıyla entegre eden işletmelerin rekabette öne çıktığı vurgulanmıştır.

Revoltella (2020) tarafından yapılan bir çalışmada, Covid-19 sonrası dönemde dijitalleşmenin hız kazandığı ve Avrupa'daki şirketlerin rekabetçiliklerini korumak için dijitalleşmeye daha fazla odaklanmaları gerektiği ifade edilmiştir. Ayrıca, hem dijital hem de yeşil dönüşümlerin işgücü pazarını nasıl şekillendireceğine dair bir analiz yapılmış, dijitalleşmeyle otomasyon nedeniyle iş kayıplarının yaşanabileceği, ancak yeşil dönüşüm sayesinde yenilenebilir enerji ve geri dönüşüm gibi alanlarda işgücü talebinin artacağı belirtilmiştir. Mevcut işgücünün dijital yeteneklerinin geliştirilmesinin toplumsal faydalar sağlayacağı vurgulanmıştır. Ortega-Gras ve diğerleri (2021) Avrupa'da dögüsel ekonomiye geçişin Endüstri 4.0 teknolojileri aracılığıyla nasıl

güçlendirilebileceğini ele alırken, ikiz dönüşümle ilgili AR-GE projeleri, patentler ve ticari çözümler üzerinde durmuşlardır. Husain ve diğerleri (2022) ise yeşil piyasaların ABD'deki iklim politikası belirsizliğine olan tepkilerini zaman serisi analiziyle incelemiştir. Gerlitz ve Meyer (2021) ise, çevresel sorumluluk, sosyal eşitlik ve ekonomik verimlilik odaklı bir dönüşüm gerçekleştirilmesi gerektiğini, bu dönüşümün Baltık, Adriyatik-İyon ve Akdeniz bölgelerindeki küçük ve orta ölçekli limanlar için önemli olduğunu ifade etmiştir. Almansour (2022) elektrikli araçların neden beklenildiği kadar yaygınlaşmadığını nitel analizle ele almış, Ferreira ve diğerleri (2022) ise Eurostat ve diğer uluslararası veritabanları üzerinden yapılan analizlerle ulusal girişimcilik sistemlerinin ikiz dönüşüm üzerinde etkili olduğunu göstermiştir.

Araştırmalar, Montresor ve Vezzani (2023), Rehman ve diğerleri (2023), Van Erp ve Rytter (2023), Pulignano ve diğerleri (2023), ve Chen ve diğerleri (2023) tarafından gerçekleştirilen ve özellikle şirket verileri üzerinden yapılan uygulamalı makaleler olarak dikkat çekmektedir. Montresor ve Vezzani (2023), İtalya'da 150.000 firmadan elde edilen verilerle, dijital teknolojilere yapılan yatırımların, ekolojik yenilikçi üretim süreçleri ve modellerle nasıl ilişkilendirildiğini ve şirketlerde ikiz dönüşümün (dijital ve yeşil) nasıl gerçekleştiğini inceler. Rehman ve diğerleri (2023), Pakistan'dan toplanan verilere dayanarak, yeşil rekabet avantajı elde etmede dijital ve yeşil dönüşüm faktörleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışma, teknolojik yeniliklerin ve yeşil iş iklimi algısının yeşil rekabet avantajını nasıl artırdığını ve bu iklimin, teknolojik yenilik ve yeşil rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi nasıl güçlendirdiğini göstermiştir.

Van Erp ve Rytter (2023), dijital ve döngüsel imalat için özgün bir tasarım ve işlem çerçevesi olan DesOps'u sunarak dikkat çekmiştir. Bu çerçeve dokuz aşamadan oluşur, ilk aşama olgunluk değerlendirme ile başlar ve son aşama eğitim ile tamamlanır. Pulignano ve diğerleri (2023), Almanya ve Belçika'da otomotiv endüstrisinde ikiz dönüşüm için sendika stratejilerini incelerken, Alman sendikalarının proaktif stratejiler geliştirirken, Belçikalı sendikaların daha pasif davrandığını ve sadece yönetim tekliflerine tepki verdiğini belirtmiştir. Son olarak, Chen ve diğerleri (2023), başarılı bir ikiz dönüşümün nasıl gerçekleştirileceğini ve dijital teknolojilerin yalın prensipler aracılığıyla çevresel sürdürülebilirliği nasıl destekleyebileceğini araştırmışlardır. Üç şirketten toplanan verilerle, görselleştirme ve poka-yoke gibi yalın uygulamaların çevresel faydalarını ortaya koymuşlardır.

Toparlayacak olursak, Avrupa'daki başarılı ikiz dönüşümler için gerekli anahtar gereksinimler çeşitli başlıklar altında incelenmiştir: sosyal (adil dönüşümler, toplumsal bağlılık ve teknolojinin etik kullanımı), teknolojik

(inovasyon altyapısı ve veri güvenliği), çevresel (yeşil teknolojilerin çevresel etkilerinin azaltılması), ekonomik (pazar çeşitliliği ve işgücünün beceri donanımı) ve politik (standartlar ve yatırımların yeşil dijital çözümlere yönlendirilmesi) gereksinimler olarak sıralanabilir (Muench vd., 2022). Bu rapor, toplum, teknoloji, çevre, ekonomi ve politika (STEEP) çerçevesi etrafında şekillenmiş, özellikle teknoloji ve çevre odaklı olarak hazırlanmıştır. Rapor, sosyal kabul, davranışsal değişiklikler ve adil bir geçiş gibi sosyal faktörleri önemli öncelikler olarak belirlerken, ekonomik faktörler olarak pazar dinamikleri, tedarik zinciri, altyapı, finansal kaynaklar, insan sermayesi ve yenilikçilik kapasitesini ele almaktadır. Politik faktörler ise politika yapım süreçleri, yönetim yapısı ve düzenleyici çevreyi içermektedir. Ayrıca, tarım, inşaat, enerji ve ulaşım sektörleri gibi alanlarda derinlemesine bilgiler sunulmaktadır (Muench vd., 2022).

Ortega-Gras ve diğerleri (2021) ikiz dönüşümün başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için önerilerde bulunmuştur. Bu öneriler arasında, atık yönetimi, otomotiv ve havacılık ile inşaat gibi lider sektörlerde dijitalleşme ve döngüsellik için net hedefler belirlenmesi, geri kalan sektörler için ise yeni stratejilerin ve politikaların oluşturulması bulunmaktadır. Teknoloji odaklı öneriler arasında, döngüsel dönüşümü teşvik eden mevcut teknolojilerin araştırılması ve geliştirilmesi yer alırken, bilgi düzeyinde ise ikiz dönüşümün anlaşılması ve uygulanması için gerekli yetkinliklerin sağlanması ve Mesleki Mükemmellik Merkezleri (CoVE) aracılığıyla etki sinerjisinin teşvik edilmesi önerilmektedir. Chen ve diğerleri (2023), çevresel sürdürülebilirliği desteklemek için dijitalleşmeyi yalın üretim prensipleriyle bütünleştiren bir model (DISEL) önermiştir. Bu model, yalın üretim prensipleriyle stratejik olarak değer odaklı yaklaşımlarla israfı azaltmayı hedeflemektedir. Van Erp ve Rytter (2023), dokuz aşamalı özgün bir tasarım ve işlem çerçevesi olan DesOps'ı tanıtmıştır. Bu çerçeve, sistem tasarımından sürekli geri bildirim kadar çeşitli adımları içerir ve son aşaması eğitimle tamamlanır. Son olarak, Gerlitz ve Meyer (2021) tarafından limanlar için önerilen yeşil performans ölçüm çerçevesi, operasyonel ve teknolojik etkinliklerin yanı sıra çevresel sorumluluk ve sosyo-ekonomik etkinlikleri değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışmalar, son yıllarda yapılan uygulamalı araştırmaları yansıtmakta ve ikiz dönüşümün çeşitli sektörlerde nasıl uygulanabileceğine dair değerli bilgiler sunmaktadır.

SONUÇ

İkiz dönüşüm, hem teorik hem de pratik çalışmalar açısından multidisipliner bir yaklaşım gerektiren yeni bir kavramdır. Bu çalışmaların, çevresel ve sosyal boyutları kapsayacak şekilde geniş bir perspektiften ele alınması önem

taşmaktadır. Sürdürülebilirlik için sosyal etkilerin dikkate alınması hayati bir önem arz eder. Literatür taramaları, gelecekteki araştırmalara yol gösterici olmakla birlikte, ikiz dönüşüm sürecinde karşılaşılması muhtemel zorluklara da işaret etmektedir. Örneğin, çevresel dönüşümle ilgili olarak Ferreira ve diğerleri (2022) sürdürülebilirlik konusunda bilgi eksikliğinin büyük bir zorluk olduğunu belirtmişlerdir. Dijital dönüşümde ise sürekli güncelleme ve personel eğitimi gereklidir. Avrupa Birliği'nin raporları da yeşil ve dijital dönüşümlerin sosyal boyutlarıyla geliştirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır (Muench vd., 2022). Revoltella (2020) ise dijital ve yeşil dönüşümlerin insan merkezli olması gerektiğini vurgular. Yeni teknolojilerin çevresel ve sosyal sürdürülebilirliği desteklemedeki rolü büyüktür. İkiz dönüşümün odak noktasında insanların olması, eğitim ihtiyacını artırmaktadır. Eğitim programlarının dijital dönüşüm yanında sürdürülebilirlik açısından da güncellenmesi, okul öncesi dönemden lisansüstü seviyeye kadar farkındalığı artırıcı eğitimlerin sağlanması, geleceğimiz açısından kritik önem taşır. Ayrıca, ikiz dönüşümde politikaların da büyük bir rolü vardır (Ortega-Gras vd., 2021). Politika yapımcıların bu süreçte aktif rol alması, gelecekte hem kavramsal hem de uygulamalı çalışmaların farklı kültürlerde gerçekleştirilmesi, sosyal sürdürülebilirlik boyutunun güçlendirilmesi ve dijital dönüşümde teknoloji kabul modellerinin kültürlerarası dinamikler çerçevesinde incelenmesi önerilmektedir. Aynı zamanda, ulusal ve küresel düzeyde disiplinler arası çalışma gruplarıyla iş birliği içinde yapılacak çalışmalar, konunun bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmasını sağlayacak ve dönüşüm süreçlerinde liderlik kavramının daha detaylı incelenmesini gerektirecektir. Yücebalkan (2020) çalışmasında, değişen koşullara uyum sağlayabilecek “*dijital liderlik*” ve “*yeşil transformasyonel liderlik*” kavramlarının birleşiminden oluşan “*güncel liderlik*” modeline değinmiştir.

KAYNAKLAR

1. Alagöz, M. (2007). Sürdürülebilir kalkınmada çevre faktörü: Teorik bir bakış. *İktisat ve Girişimcilik Üniversitesi Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 11, 1-15.
2. Altunbaş, D. (2003-2004). Uluslararası sürdürülebilir kalkınma ekseninde Türkiye'deki kurumsal değişimlere bir bakış. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İİBF Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1-2, 103-118.
3. Altuntaş, Y. E. (2018). Dijital dönüşüm uygulamalarının kurumların marka değeri üzerindeki etkisi. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli E-Dergisi*, 2, 1-18.
4. Amundsen, H., & Hermansen, E. A. T. (2021). Green transformation as a boundary object: An analysis of conceptualisation of transformation in

- Norwegian primary industries. *Environment and Planning E: Nature and Space*, 4(4), 864-885. <https://doi.org/10.1177/25148486211013092>
5. Bedir, B. (2017). Dijital dönüşüm ve etkileri. *Tarmer Çalıştayları-2*. İAÜ Toplumsal Araştırmalar Uygulama ve Araştırma Merkezi, İAÜ Yeni Medya Uygulama ve Araştırma Merkezi, 48-51.
 6. Benn, S., Dunphy, D., & Griffiths, A. (2006). Enabling change for corporate sustainability: An integrated perspective. *Australasian Journal of Environmental Management*, 13, 156-165.
 7. Bianchini, S., Damioli, G., & Ghisetti, C. (2023). The environmental effects of the "twin" green and digital transition in European regions. *Environmental and Resource Economics*, 84(4), 877-918. <https://doi.org/10.1007/s10640-023-00755-y>
 8. Boz Eravcı, D. (2020). Kurumların dijital dönüşümü: Büyük veri. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 11(1), 90-112.
 9. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & Company.
 10. Cebeci, İ. (2011). Küreselleşme yaklaşımları kapsamında küreselleşme sürecinin tarihsel değerlendirmesi. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, 43, 359-386.
 11. Chapin III, F. S., Torn, M. S., & Tateno, M. (1996). Principles of ecosystem sustainability. *American Naturalist*, 148(6), 1016-1037.
 12. Chen, X., Kurdve, M., Johansson, B., & Despeisse, M. (2023). Enabling the twin transitions: Digital technologies support environmental sustainability through lean principles. *Sustainable Production and Consumption*, 38, 13-27.
 13. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı. (2021). Bakan Kurum iklim değişikliğiyle mücadele çalışmalarını değerlendirdi. Erişim: <https://csb.gov.tr/bakan-kurum-iklim-degisikligiyle-mucadelecalismalarini-degerlendirdi-bakanlik-faaliyetleri-32018>
 14. Deloitte (2016). Türkiye'deki dijital değişime CEO bakışı. TÜSİAD. Erişim: <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/8867-tu-rkiye-deki-dijital-deg-is-ime-ceo-bakis-i-raporu>
 15. Doğru, N. B., & Meçik, O. (2018). Türkiye'de endüstri 4.0'ın işgücü piyasalarına etkileri: Firma beklentileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 1581-1606.
 16. Dulupçu, M. A. (2000). Sürdürülebilir kalkınma politikasına yönelik gelişmeler. *Dış Ticaret Dergisi*, 6(20), 46-70.

17. Eğilmez, M. (2018). *Tarihsel s¼reç içerisinde d¼nya ekonomisi*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
18. Eyel, C., & Sağlam, H. (2021). Dijital d¼n¼ş¼m ve girişimcilikteki değişim: Dijital girişimcilik. *Atlas Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(6), 7-20.
19. Feola, G. (2015). Societal transformation in response to global environmental change: A review of emerging concepts. *Ambio*, 44(5), 376-390. <https://doi.org/10.1007/s13280-014-0582-z>
20. Ferreira, J. J., Fernandes, C. I., Veiga, P. M., & Caputo, A. (2022). The interactions of entrepreneurial attitudes, abilities and aspirations in the (twin) environmental and digital transitions: A dynamic panel data approach. *Technology in Society*, 71, 102-121.
21. Gerlitz, L., & Meyer, C. (2021). Small and medium-sized ports in the TEN-T network and nexus of Europe's twin transition: The way towards sustainable and digital port service ecosystems. *Sustainability*, 13, 4386. <https://doi.org/10.3390/su13084386>
22. GGBP (2014). *Green growth in practice: Lessons from country experiences*. Green Growth Best Practice Initiative.
23. Gupta, S., Motlagh, M., & Rhyner, J. (2020). The digitalization sustainability matrix: A participatory research tool for investigating digitainability. *Sustainability*, 12(21), 9283. <https://doi.org/10.3390/su12219283>
24. Hazarhun, E., & Yılmaz, Ö. (2020). Restoranlarda dijital d¼n¼ş¼m: Touch restoran örneği. *Gastroia: Journal of Gastronomy and Travel Research, MTCÖN Özel Sayısı*, 384-399. <https://doi.org/10.32958/gastoria.803143>
25. Hemerling, J., Kilmann, J., Danoesastro, M., Stutts, L., & Ahern, C. (2018). It's not a digital transformation without a digital culture. Erişim: <https://www.bcg.com/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture>
26. Husain, S., Sohag, K., & Wu, Y. (2022). The response of green energy and technology investment to climate policy uncertainty: An application of twin transitions strategy. *Technology in Society*, 71, 102-132.
27. Ilcus, A. M. (2018). Impact of digitalization in business world. *Revista de Management Comparat Internaşional*, 19(4), 350-358. <https://doi.org/10.24818/RMCI.2018.4.350>
28. IPCC (2020). *Global warming of 1.5°C*. Erişim: <https://www.ipcc.ch/sr15/download/#full>
29. Ismail, M. H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). *Digital business transformation and strategy: What do we know so far?* Erişim:

- https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/downloads/monthly%20papers/2017novpaper_mariam.pdf
30. Keleş, R., & Hamamcı, C. (1993). *Çevrebilim*. Ankara: İmge Kitabevi.
 31. Koçoğlu Sazkaya, M. (2019). Dijital sürdürülebilirlik. In *İşletmelerin kaçınılmaz yolculuğu dijital dönüşüm* (pp. 259-288). İstanbul: Beta.
 32. Liu, D., Chen, S., & Chou, T. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), 1728-1742. <https://doi.org/10.1108/00251741111183855>
 33. Matalamäki, M. J., & Joensuu-Salo, S. (2021). Digitalization and strategic flexibility: A recipe for business growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(3), 1-20. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2020-0424>
 34. McKinsey & Company. (2015). *Industry 4.0: How to navigate digitization of the manufacturing sector*. Erişim: https://www.mckinsey.com/~/_media/McKinsey/Business%20Functions/Operations/Our%20Insights/Industry%2040%20How%20to%20navigate%20digitization%20of%20
 35. Montresor, S., & Vezzani, A. (2023). Digital technologies and eco-innovation: Evidence of the twin transition from Italian firms. *Industry and Innovation*, 30(1), 1-20.
 36. Muench, S., Stoermer, E., Jensen, K., Asikainen, T., Salvi, M., & Scapolo, F. (2022). Towards a green and digital future. EUR 31075 EN, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
 37. Nart, S. (2019). Kamu kurumlarının DNA'sı dijital dönüşüme hazır mı? Meritokrasi perspektifinden bir değerlendirme. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(3), 2834-2851. <https://doi.org/10.33206/Mjss.531781>
 38. OECD (2021). *Greenhouse gas emissions*. Erişim: https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=AIR_GHG
 39. Ortega-Gras, J. J., Bueno-Delgad, M. V., Cañavate-Cruzado, G., & Garrido-Lova, J. (2021). Twin transition through the implementation of Industry 4.0 technologies: Desk-research analysis and practical use cases in Europe. *Sustainability*, 13, 13601. <https://doi.org/10.3390/su132413601>
 40. Öksüzömer Barlak, E. (2021). Covid-19 ile sanatın dijital dönüşümü: Sanatın sürdürülebilirliği. *Akra Kültür Sanat ve Edebiyat Dergisi*, 9(24), 117-123. <https://doi.org/10.31126/akrajournal.827745>

41. Pakdemirli, B. (2019). Dijital dönüşüm ve ekonomik büyüme. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 665-694. <https://doi.org/10.14520/adyusbd.571201>
42. Paprocki, W. (2017). How transport and logistics operators can implement the solutions of "Industry 4.0". In *TransSopot Conference*. Erişim: https://www.researchgate.net/publication/315847110_How_Transport_and_Logistics_Operators_Can_Implement_the_Solutions_of_Industry_4_0 doi:10.1007/978-3-319-51427-7_16
43. Piccinini, E., Gregory, R. W., & Kolbe, L. M. (2015). Changes in the producer-consumer relationship: Towards digital transformation. *Wirtschaftsinformatik Proceedings*, 109, 1634-1648.
44. Pulignano, V., Hauptmeier, M., & Frans, D. (2023). Determinants of union strategies towards the twin digital and green transitions in the German and Belgian automotive industry. *Transfer*, 29(1), 121-138.
45. Rachinger, M., Rauter, R., Müller, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(8), 1143-1160. <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>
46. Rehman, S. U., Giordino, Zhang, D. Q., & Alam, G. M. (2023). Twin transitions & Industry 4.0: Unpacking the relationship between digital and green factors to determine green competitive advantage. *Technology in Society*, 73, 102227.
47. Revoltella, D. (2020). Covid-19 and the twin transition: How the recovery can boost sustainable and inclusive growth. *Intereconomics*, 55(6), 352-355.
48. Sarıkaya, M., & Özdemir, S. (2009). The changing business environment and the internet media as a stakeholder group. In *The Third International Scientific Conference on Changes in Social and Business Environment* (pp. 345-348). Panevezys, Lithuania.
49. Schuchmann, D., & Seufert, S. (2015). Corporate learning in times of digital transformation: A conceptual framework and service portfolio for the learning function in banking organizations. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, 8(1), 31-39. <https://doi.org/10.3991/ijac.v8i1.4440>
50. Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393. <https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.065>
51. Solis, B. (2014). Digital transformation and the race against digital Darwinism. Erişim: <https://www.briansolis.com/2014/09/digital-transformation-race-digital-darwinism/>

52. T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2019). *On birinci kalkınma planı 2019-2023*. Ankara.
53. T.C. Ticaret Bakanlığı. (2021). *Yeşil mutabakat eylem planı*. Ankara.
54. Taş, İ. E., Uçacak, K., Aydın, A. H., & Çiçek, Y. (2017). Türk kamu yönetiminde bürokratik işlemlerin azaltılmasında inovasyona dayalı uygulamaların önemi. *Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 22, 1-20.
55. Tetik, H. (2018). Dijital dönüşüm uygulamalarının kuşaklar açısından değerlendirilmesi. In *Kamuda Dijital Dönüşüm* (1.baskı). Kriter Yayınevi.
56. Tokgöz, N., & Önce, S. (2009). Şirket sürdürülebilirliği: Geleneksel yönetim anlayışına alternatif. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 249-275.
57. Toprak, M., Bayraktar, Y., Yorğun, S., & Özyılmaz, A. (2020). Dijital dönüşüm, araştırma üniversitesi ve yükseköğretimde yeniden yapılanma: İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi için bir model önerisi. *Journal of Economy Culture and Society*. <https://doi.org/10.26650/Jecs2020-801234>
58. Tutkunca, T. (2020). İşletmelerde dijital dönüşüm ve ilgili bileşenlerinin analiz edilmesi üzerine kavramsal bir araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 65-75. <https://doi.org/10.26650/Jecs2020-801234>
59. TÜSİAD (2017). *Türkiye'nin sanayide dijital dönüşüm yetkinliği*. Erişim: <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9864-tusiad-bcg-turkiye-nin-sanayide-dijitaldonusum-yetkinligi>
60. TÜSİAD (2017). *Türkiye'nin sanayide dijital dönüşüm yetkinliği*. Erişim: <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9864-tusiad-bcg-turkiye-nin-sanayide-dijitaldonusum-yetkinligi>
61. Van Erp, T., & Rytter, N. G. M. (2023). Design and operations framework for the twin transition of manufacturing systems. *Advances in Production Engineering & Management*, 18(1), 92-103. <https://doi.org/10.14743/apem2023.1.452>
62. Veugelers, R., Faivre, C., Rückert, D., & Weiss, C. (2023). The green and digital twin transition: EU vs US firms. *Intereconomics*, 58(1), 56-62. <https://doi.org/10.1007/s10272-023-1086-3>
63. WBGU (2011). *World in transition: A social contract for sustainability*. Flagship Report.
64. World Summit on Sustainable Development (WSSD). (2002). *World Summit on Sustainable Development implementation report*. Johannesburg: WSSD.
65. Yalçınkaya, A., Durmaz, V., & Adiller, L. (2011). Sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sürdürülebilirlik için yeni ölçümleme: Üçlü performans.

Uluslararası 9. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri, 23-25 Haziran 2011, 3322-3330.

66. Yavuz, M. (2019). Ekonomide dijital dönüşüm: Blockchain teknolojisi ve uygulama alanları üzerine bir inceleme. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(1), 15-29. <https://doi.org/10.29106/Fesa.498053>
67. Yetmen, G. (2021). Lüks moda giyim markalarının dijital dönüşümü. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 161-187. <https://doi.org/10.21733/ibad.847841>
68. Yıldız Aybek, H. S. (2017). Üniversite 4.0'a geçiş süreci: Kavramsal bir yaklaşım. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 164-176.
69. Yücebalkan, B. (2020). Holistik perspektiften güncel liderliğe bir bakış: Dijital liderlik + yeşil transformasyonel liderlik. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 6(18), 388-396. <https://doi.org/10.46303/ijdea.2020.25>

SÜRDÜRÜLEBİLİR OFİS YÖNETİMİNE DAİR KAVRAMLAR VE UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Alp Eren KAYASANDIK¹

GİRİŞ

Tüm canlılar gibi insan da doğaya bağlıdır. İnsan da doğanın kaynaklarıyla beslenmekte ve onu etkilemektedir. Doğadan ve diğer canlılardan aldığımız ilhamla yaptığımız buluşlarla hayatımızı kolaylaştıracak araçlar üretiriz. Doğadaki tüm sistemler için bir denge sağlandığında o, sürdürülebilir olmaktadır. Tüketilen kaynak kadar yerine yenisi konmadığında ya da bu dönüşümü yaparken başka sistemlerde tahribat oluşturulduğunda denge bozulur ve sistem sarsılır, çökme noktasına gelir.

Bu çalışmada sürdürülebilirlik kavramının çıkış noktasını anlamak için, dünyanın ve ülkemizin içinde bulunduğu duruma kısaca değinildi. Daha sonra bu çabalarla ilgili temel kavramları tanımlayacak, geline nokta şirketlerin ve karar vericilerin neler yapabileceğinden ve bu konunun önündeki engellerden bahsedildi. Ayrıca bu çalışmalara çerçeve oluşturan derecelendirme kuruluşları ile bu kuruluşların sertifikalandığı ofislerden örnekler verildi. Böylece sürdürülebilirlik konusunun önemini vurgulama, ofis yönetiminde atılabilecek adımları ve dünyadaki ileri örneklerini ortaya koyma, bu vesileyle de konu hakkındaki farkındalığı arttırmayı amaçlandı.

1. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ZORUNLULUĞU

Çevre çalışmalarının Nobel ödülü kabul edilen Tyler ödülü 2024 yılında Johan Rockström'a verildi. Rockström 2009 yılında uluslararası pek çok araştırmacıyla birlikte Gezenin Sınırları Modeli'ni ortaya koyduğu ve çevre çalışmalarına hatırı sayılır katkılarda bulunduğu için bu ödüle layık görüldü. Dünyanın yaşam destek sistemlerini geri döndürülemez bir biçimde kaybetmemesi için dokuz kritik eşiği aşmaması gerektiğini ve bu eşiklerde hangi noktada olduğumuzu gösteren bilimsel model, 2015 ve 2023 yıllarında güncel verilerle yeniden ortaya konuldu. Geline noktada, dokuz eşikten altısında güvenli eşiğin üzerinde bir kirliliğe, tüketime ve sistem bozucu etkiye neden olduğumuz vurgulanmaktadır. Bu sistemler: iklim değişikliği (buzulların erimesi ve karbon salımı), kara sistemi (ormansızlaşma), biyoçeşitlilik (genetik ve fonksiyonel), biyokimyasal akış döngüsü (azot ve fosfor salınımı), tatlı su döngüsü ve yeni tür kirleticiler (doğada uzun süre çözünmeyen insan üretimi ağır metal, plastik, radyoaktif, endüstriyel

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-1638-5844.

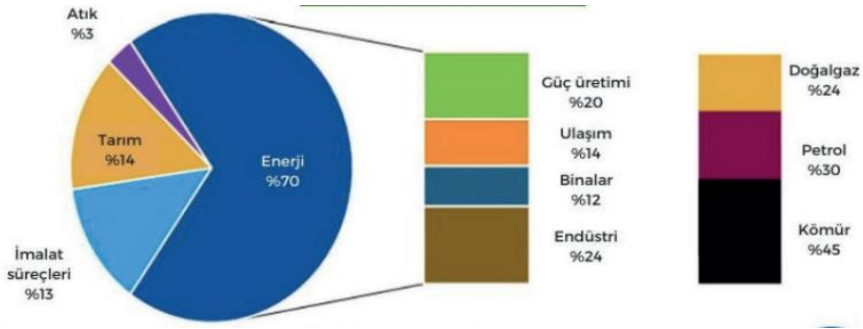
vb. atıklar). Bu çevresel değişiklikler büyük ölçekli ve geri döndürülemez risk oluştururken beraberinde domino etkisiyle sistemin diğer bileşenlerinin de kritik eşiği geçme ihtimalini arttırmaktadır. Dolayısıyla Rockström'a göre sadece belirli bir alanda iyileşme sağlamakla gidişatı durdurmak da yeterli olmayabilir (Scherer, 2004). Sadece bir sistemdeki değişimin sonuçlarına örnek olarak Birleşmiş Milletler (BM) tarafından yayımlanan, 'İklim Bağlantılı Doğal Afetlerin İnsani Maliyeti' isimli raporu gösterilebilir. Rapor, son 20 yılda kayıtlara geçen 6.457 küresel doğal afetin %90'ının sel, fırtına, sıcak hava dalgası, kuraklık ve diğer aşırı iklim hareketlerinden kaynaklandığını ve 1995 yılından bu yana aşırı iklim hareketleri kaynaklı afetler nedeniyle 606.000 kişinin yaşamını yitirdiği, 4,1 milyar insanın ise etkilendiğini ortaya koymaktadır. Bu noktada artık doğayla ilişkimizi ciddi şekilde gözden geçirerek onu sonsuz ve kendini sürekli yenileyen bir kaynak olarak görmekten vazgeçerek sorumluluk almamız ve acil önlemler geliştirmemiz gerekmektedir. Bugün alacağımız kararlar ve atacağımız adımlar gelecekte nasıl bir dünyada yaşayacağımızı belirleyecektir.

2. DÜNYADAN VE TÜRKİYE'DEN BAZI SAYILAR

İnsanlık olarak Dünyayı etkileyen faaliyetlerde bulunmaya başladığımız çağ, Antroposen olarak adlandırılmaktadır. Çoğunluk bu çağın ilk atom bombası deneyiyle başladığını düşünürken bazı araştırmacılar insanlığın ilk yerleşik hayata geçtiği tarım toplumunda başladığını savunmaktadır (Castree, 2023). Çıkış noktası farketmeksizin günümüzde nüfus artışı ve sanayileşmenin çevre sorunlarının kaynağı olduğu konusu tartışma götürmemektedir. 2020 yılı sonu itibariyle insan yapımı nesnelerin ağırlığının Dünyadaki tüm canlıların toplam ağırlığını geçtiği düşünülüyor. Her hafta yeryüzündeki her insan başına kendi vücut ağırlığı kadar nesne üretilmekte ve insan yapımı ürünlerin ağırlığının 20 yılda bir, ikiye katlandığı ifade edilmektedir (Briggs, 2020). Sadece plastik kaynaklı kirliliğin boyutunu anlayabilmek için Dünya çapında yılda üretilen 500 milyon ton plastiğin yalnızca %9'unun geri dönüştürüldüğünü (SRC, 2024) ve Avrupa'da dahi bu oranın %40 seviyelerinde kaldığını belirtmek gerekir (Eurostat, 2024). Nüfusun sabit kalmayarak artış göstermesi ise bu ivmeyi daha da hızlandırmaktadır. Öyle ki insanlık olarak tek bir insan ömrüne sığacak bir zaman diliminde, Dünya'yı 1°C'den fazla ısıtarak sadece 50 yılda, son 10.000 yıldır var olan koşulları insan eliyle değiştirmiş bulunuyoruz. Üretim için sağladığımız kaynaklar ve bunlar için gereksinim duyduğumuz enerjiyi hazır hâle getirmek de sorunun bir başka parçası olarak görülmelidir. Dünyadaki enerji ihtiyacının %87'sinin fosil yakıtlardan karşılandığı raporlanmaktadır. Nüfus ve bunun yarattığı talep artarken enerji ve iklim değişikliği alanında mevcut durumu

korumamız mümkün görünmediği gibi, küresel sıcaklık artışının Paris Antlaşmasında hedeflendiği, 1,5°C’de sabit kalması için ise her 10 yılda karbon salımını yarı yarıya düşürmemiz ve en geç 30 yıl içinde fosil yakıtlardan tamamen kurtulmamız gerekiyor. Dahası araştırmacılara göre iklim krizini durdurmak için kömürün %90’ı, petrol ve doğal gazın ise yaklaşık %60’ı yerin altında kalmalıdır (ecording, 2024).

Ülkemiz özelinde bakılacak olursa üretilen emisyon miktarının sektörlere göre dağılımında enerji sektörü %70 ile ilk sırada yer almaktadır. 2023 yılında sanayi sektörünün enerji kaynakları dağılımına bakıldığında ilk sırada elektrik enerjisi (%27,9), ikinci sırada katı fosil yakıtlar (%24,6), üçüncü sırada doğal gaz (%23,4) yer almaktadır. 1990 yılında (nüfus 54 milyon iken) kişi başına sera gazı emisyonu 4,1 ton CO₂; 2022 yılında (nüfus 85 milyon iken) 6,6 ton CO₂ olarak kaydedilmiştir. Türkiye’nin toplam enerji tüketimi 1990 yılına göre %204, 2005 yılına göre %80 oranında artmıştır (Türkiye İstatistik Kurumu[TÜİK], 2024).



Görsel 1. Türkiye’nin Emisyon Kaynaklarının Sektörlere Dağılımı

Kaynak: Dindar, 2024.

2021 yılı verilerine göre Avrupa Birliği ülkelerinde toplam enerji tüketimi, bir önceki yıla göre %18 oranında artmıştır. Türkiye’de, 2021 yılında toplam enerji tüketiminin dağılımına bakıldığında, en yüksek tüketimin %26,1 ile sanayi sektöründe ve %23,9 ile konut ve hizmetler sektöründe gerçekleştiği görülmektedir. Bunu %22,3 ile çevrim ve elektrik, %19,2 ile ulaştırma sektörü takip etmektedir (Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı).

Türkiye bulunduğu konum nedeniyle iklim değişikliğinden daha olumsuz etkilenecek ülkeler arasındadır. Değişim, tarım sektörüne ve tatlı su kaynaklarına zarar verecek, artan sıcaklıklarla doğal afetler de beraberinde gelecektir. Bu bağlamda olası sorunların önüne geçmek için Türkiye, 1994 yılından beri yürürlükte bulunan Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi’ne 2004 yılında resmen taraf olmuştur (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2012). 2019 yılında ise Avrupa Birliği’nin açıkladığı “AB Yeşil Mutabakat” çerçevesine

karşılık olarak “Yeşil Mutabakat Eylem Planı”nı hazırlamış, Ekim 2021’de Paris Anlaşmasını TBMM’den geçirerek onaylamış ve 2053 yılı için “net sıfır emisyon” hedefini ilan etmiştir (TÜRKFONFED).

Avrupa Komisyonu 2030 yılına kadar karbonsuz ve akıllı 100 Avrupa şehrine ulaşmayı hedefliyor. Hedefleri gerçekleşirse, bu şehirlerde yaşayanlar daha az hava ve gürültü kirliliği, daha az trafik, daha az enerji tüketimi ve daha sağlıklı yaşam gibi çevresel, sosyal ve ekonomik olarak daha yüksek refah seviyesine erişmiş olacaklar. Buna ek olarak CNCA (Karbon Nötr Şehirler Birliği) platformu da 2014 yılından beri sera gazı emisyonlarını 2050’ye kadar %80 azaltmak için çalışmalarını sürdürüyor. 2021 yılında düzenlenen 26. BM İklim Değişikliği Konferansı (COP26) öncesinde net sıfır hedefi açıklayan şirket ve hükümetlerin sayısında da hızlı bir artış olduğu görülüyor (Dördüncü, 2022).

Rakamlar, hedefler ve eylem planlarının sayısı oldukça fazlayken, bu hedeflerin gerçekçiliği, nasıl ve ne zaman sonuca ulaşacağı ile endişeler raporlarda da yer almaya başladı. Açıklanan hedeflerin karbon salınımını azaltmaktan ziyade karbon ofsetlemeye yani salınan karbonun telafi edilmesine yönelik olması ise sorunun başka bir yönü olarak kaydediliyor. Birleşmiş Milletler, “İklim Değişikliği 2023: Sentez Raporu”nda hükümetlerin Dünya genelinde iklim krizine karşı yeterli eylemlerde bulunmadığını ve Paris İklim Anlaşması kapsamında belirlenen 1,5 dereceyi aşmama hedefinin 2030 ile 2035 arasında aşılma ihtimalinin olduğu belirtiliyor. BM Genel Sekreteri Guterres, rapor için “insanlık için hayatta kalma rehberi” nitelemesini yaparak hükümetlerin hâlâ yeni fosil yakıt altyapıları için bütçe ayrılmasının 1,5 derece hedefini kesinlikle ıskalamaya neden olacağını ifade ediyor (İSO Yeşil Blog (2023), McGrath, [2021]). Bu tespitler bize bireysel ve kurumsal olarak eyleme dönüşmüş farkındalığımızın artması gerektiğini göstermekle kalmıyor aynı zamanda bu adımların atılması için örnek olmak ve karar vericileri yönlendirmek gibi görevlerimiz olduğunu da belirtiyor.

Sürdürülebilirlik çok paydaşlı, çok katmanlı ve tüm bu taraflar arasında iş birliği gerektiren, bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gereken zorlayıcı bir konudur. Hedefler koymak ve topyekün bir şekilde harekete geçmek oldukça zor olsa da bu konuda hiçbir şey yapmaktan daha makul görünmektedir.

3. İŞ DÜNYASI İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Şirket ya da birey olarak gezegenimiz için yapılabilecek çok şey vardır. Gelineen noktada evler ve iş yerleri için üretim ve tüketim biçimlerinde sürdürülebilirlik kavramını benimsenmezse gelecekte iklim krizinden çok daha büyük tehlikelerle karşı karşıya kalınabilir. Kaynakların kullanımı ve geri

dönüşümünden başlayarak birtakım yönetmelikleri ve zorunlulukları beklemeden değişimin başlatılması gerekmektedir. Sevindirici olan ise çok sayıda şirketin ve sivil toplum kuruluşunun bununla ilgili çalışmalara çoktan başlamış olmasıdır.

Birleşmiş Milletler Global Compact Network Türkiye Başkanı Ahmet Celal Dördüncü'nün verdiği demeç konuyu tam olarak özetliyor. Kendi ifadeleriyle, “iş dünyası çevreden hem çok etkilenen hem de çevreyi en çok etkileyen unsurlardan ve bu etkileşim sonucu meydana gelen doğal afetler kaynaklı riskler şirketlerin maliyetlerini artırırken çevrenin ve kaynakların tahribatı operasyonların devamlılığını tehlikeye atıyor ve bu döngü birbirini tetikliyor. Öte yandan uluslararası alandaki gelişmeler ve uluslararası rekabetin sürdürülebilirlik üzerinden şekillenmesi iş dünyasında dönüşümü zorunlu kılıyor. Ayrıca değişen paydaş beklentilerini de şirketleri sürdürülebilirlik konusunda daha somut adımlar atmaya zorlayan bir başka faktör olarak sıralıyor. Yatırımcılar, çalışanlar ve tüketiciler artık şirketlerin toplumsal ve çevresel etkisini de takip ediyor ve kararlarını alırken bu etkiyi gözetiyorlar. Dolayısıyla şirketlerin sürdürülebilirliği stratejilerine bir an önce entegre etmesi gerekmektedir. Büyüme ve kârlılık odaklı bir yaklaşımdan paydaş odaklı, değer üretimine doğru bir anlayışa geçilen bu dönemde şirketler de sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk konularını yönetim kurulu seviyesinde ele alarak, stratejik ve bütüncül bir yaklaşımla tüm iş ve operasyon süreçlerine entegre etmeli ve taahhütlerini paydaşlarına sunmalıdır. Önümüzdeki dönemde ancak somut ve iddialı adımlarla taahhütlerinin arkasında durarak ilerlemelerini ölçen ve raporlayan şirketler hayatta kalabilecek diye ekliyor. UN Global Compact 2021 CEO anketi sonuçlarına göre CEO'ların %73'ü, sürdürülebilirlik konusunda harekete geçme baskısının önümüzdeki üç yılda önemli ölçüde artmasını bekliyor. Tüm bu bulgular bize iş dünyasının içinde bulunduğumuz krizlerden çıkışta sürdürülebilirliğin gittikçe artan rolüne işaret ediyor” (Dördüncü, 2022). Stockholm Resilience Center'dan Prof. Beatrice Crona da gezegenin sınırlarını aşmamıza neden olan ana sebebin ekonomik aktiviteler olduğunu ifade ederek bu gidişatın Dünya'yı yaşama elverişsiz ve iş yapmanın mümkün olmadığı bir yere çevirebileceğini söylüyor. Perspektifin şirketten gezegene çevrilmesini gerektiğini belirterek devletlerden ve büyük uluslararası organizasyonlardan şirketlere ve bireylere kadar bu konuda farkındalık oluşturmanın önemini vurguluyor (SRC, 2024).

Ofislerde geçirilen zamanın büyük bir kısmı göz önüne alındığında, iş yeri optimizasyonunun hem çevresel sürdürülebilirlik hem de verimlilik açısından ne kadar kritik olduğu daha iyi anlaşılabilir. Bu bağlamda, öne çıkan yeşil ofis uygulamaları sadece çevre dostu olmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların motivasyonunu ve iş verimliliğini artırarak işletmelere önemli avantajlar sağlar.

Verimli bir ofis ortamı, iş gücünün daha etkin ve sağlıklı bir şekilde çalışmasına yardımcı olur. Bu da şirketlerin genel performansını artırır (Ashmawy vd., 2024).

4. İLGİLİ KAVRAMLAR

4.1. Sürdürülebilirlik

Dünya'daki doğal kaynakların sandığımız kadar sınırsız olmadığı yaşanan ekolojik ve sosyal krizlerle kavranmış ve bu daha sürdürülebilir bir yaşam tarzı arayışını sağlamıştır. Sürdürülebilirlik kavramı, genellikle 1987 yılında Brundtland Komisyonu tarafından sunulan Ortak Geleceğimiz Raporu referans alınarak *'bugünün ihtiyaçlarını, gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılamak'* şeklinde tanımlanmaktadır.

Yönetimsel olarak bakıldığında sürdürülebilirlik, kısa vadeli finansal kazanımlara odaklanmak yerine sürdürülebilir yöntemlerle uzun vadeli büyümeye öncelik vermek şeklinde ifade edilebilir. Kurumsal sürdürülebilirlik ise Borsa İstanbul'un "Şirketler İçin Sürdürülebilirlik" rehberinde de ifade edildiği gibi, "şirketlerde uzun vadeli değer yaratmak amacıyla ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte şirket faaliyetlerinde ve karar mekanizmalarında dikkate alınması ve bu faktörlerle bağlantılı risklerin etkin bir biçimde yönetilmesi" olarak tanımlanmaktadır (ecording, 2023).

Kavram kitleler tarafından önce yalnızca çevresel ya da ekolojik bağlamda algılansa da günümüzde sürdürülebilirlik üç boyutta ele alınmaktadır: çevresel, sosyal ve ekonomik. Çevresel olarak sürdürülebilir bir sistem, kaynakların aşırı sömürülmediği, biyolojik çeşitlilik, doğal kaynaklar ve normalde ekonomik kaynak olarak sınıflandırılmayan diğer ekosistem işlevlerinin korunduğu sistemdir. Ekonomik olarak sürdürülebilir bir sistemde, faydanın ve verimin sürekliliğinin sağlanması ve sektörel dengesizliklerin olmaması anlaşılmalıdır. Sosyal sürdürülebilirlik ise fırsat ve dağıtım eşitliği, yaşam kalitesinde iyileşme, temel bireysel ihtiyaçların sağlanması, hesap verilebilirlik ve katılım gibi kapsamlı çalışmaları içinde barındırmaktadır (Gedik, 2020:197). Dolayısıyla içinde insanı barındıran tüm süreç ve faaliyetlere sürdürülebilirlik penceresinden bakılabilir ve bakılmalıdır.

4.2. Yeşil Ofis

İlk olarak WWF (World Wide Fund for Nature/Dünya Doğayı Koruma Vakfı) tarafından ortaya atılan "yeşil ofis" kavramı, insanlığın doğal kaynaklar üzerindeki baskısını azaltmayı hedefleyen stratejik bir yaklaşımı ifade etmektedir.



Yeşil ofisler, sürdürülebilir ofis için yapılması gerekenlerin başında yer almaktadır. Sürdürülebilir ofisler, doğal kaynakları koruyan ve çevreye zarar vermeyen uygulamalarla donatılmış iş yerleridir. Söz konusu uygulamalar enerji - su tasarrufu, atık yönetimi ve geri dönüşüm gibi çevre dostu faaliyetleri içinde barındırır. Sürdürülebilir ofisler ise sadece çevreyi korumakla kalmaz, aynı zamanda işletmelerin maliyetlerini düşürür ve çalışanların daha sağlıklı ortamda çalışmasını sağlar.

WWF-Türkiye Yeşil Ofis Programı kapsamında enerji tasarrufu, doğal kaynakların bilinçli kullanımı ve yaşam tarzının değiştirilmesi konusunda ofis çalışanlarını bilgilendirerek bireylerin değişim için adım atmalarını kolaylaştırmakta; kendi çevre yönetim sistemini yaratan ve çevre tahribatını azaltan ofisleri Yeşil Ofis sertifikası ile ödüllendirmektedir. Ofis içinde iyileştirilmek istenen alanlar için hedefler rakamsal olarak belirlenir ve bir çevre yönetim sistemi oluşturulur. Yeşil Ofis sözleşmesine tabi olan kurumlar üç ayda bir hedefleri ve nasıl ilerledikleri ile ilgili olarak izlenirler ve bir yılın ardından yapılan denetimle Yeşil Ofis diploması alarak Yeşil Ofis logosunu kullanılabirler.

4.3.Sürdürülebilir Ofis

Sürdürülebilir ofis çevresel, ekonomik ve sosyal unsurların bütünsel bir şekilde dikkate alındığı bir iş yeri ortamını tanımlamaktadır. Bu tür ofisler, doğal kaynakların etkin bir biçimde kullanılması ve atık ile enerji tüketiminin azaltılması hedefiyle tasarlanır ve işletilir. Sürdürülebilir ofis uygulamaları, aynı zamanda çalışanların sağlığı, refahı ve konforunu göz önünde bulundurarak çevresel etkileri minimize etmeyi amaçlar. Bu yaklaşımla çevresel etkilerin en aza indirildiği ofisler, gelecekteki nesillerin ihtiyaçlarına duyarlı bir şekilde faaliyet gösterir. "Sürdürülebilir ofis" ve "yeşil ofis" kavramları genellikle benzer anlamlar taşısa da bu iki terim arasında bazı temel farklar bulunmaktadır. Her iki kavram da iş yerlerinin çevresel etkilerini azaltma ve çevre dostu bir hâle getirme hedefini taşır. Ancak, yeşil ofis daha çok çevresel sürdürülebilirliğe odaklanır ve genellikle enerji verimliliği, atık yönetimi, su tasarrufu gibi uygulamalarla ilgilidir. Yeşil ofis anlayışı, özellikle binaların enerji tüketimi, su kullanımı ve atık yönetimi gibi faktörleri ele alır. Sürdürülebilir ofis ise, yalnızca çevresel faktörleri değil, aynı zamanda sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik ilkelerini de kapsar. Bu bağlamda, çalışan sağlığı, iş yeri kültürü, toplumsal etki ve ekonomik verimlilik gibi unsurlar da sürdürülebilir ofis anlayışının içinde yer alır. Dolayısıyla, "sürdürülebilir ofis" kavramı, "yeşil ofis" uygulamalarını daha geniş bir perspektiften ele alarak çevresel, sosyal ve ekonomik etkileri bütüncül bir

şekilde değerlendirir (Kolektif House, 2023). Yeşil ve sürdürülebilir bir ofis kurmak için atılabilecek adımlara sonraki başlıklarda değinildi.

4.4.Karbon Ayak İzi-Karbon Nötr

Üretim, hizmet, işleme gibi faaliyetler ya da diğer bir ifadeyle enerji tüketen her faaliyet sera gazı oluşturmaktadır. İnsan faaliyetlerinin çevreye verdiği zararı karbondioksit (CO₂) cinsinden hesaplanması karbon ayak izi olarak ifade edilir.



Karbon ayak izi iki ana bileşenli olarak ele alınır: doğrudan (birincil) ayak izi ve dolaylı (ikincil) ayak izi. Birincil ayak izi, evsel enerji tüketimi ve ulaşım dahil olmak üzere fosil yakıtlarının yanmasından ortaya çıkan doğrudan CO₂ emisyonlarını, ikincil ayak izi ise kullandığımız ürünlerin tüm yaşamın döngüsünden bu ürünlerin imalatı ve en sonunda bozulmalarıyla ilgili olan dolaylı CO₂ emisyonlarını ifade

eder. Örnek vermek gerekirse aracınızla bir noktadan diğerine yaptığımız yolculukta tükettiğiniz yakıt birincil ayak izi iken, o yakıtın çıkarılıp, taşınıp, rafine edilip size ulaştırılması ve hatta aracınızın üretilmesi için gereken kaynakları bir araya getirirken tüketilen enerji dolaylı ikincil karbon ayak izi olarak tanımlanmaktadır. Bu noktadan bakıldığında karbon ayak izi bırakmadan yaşamak imkânsız yakındır (Wikipedia, 2024). Elbette karbon ayak izi azaltma işleminden önce karbon ayak izi hesaplaması yapılmalıdır. Karbon ayak izinin hangi sektörlerde, hangi faaliyetlerde nasıl ve ne kadar azaltılacağı tam olarak bilinmemekle beraber emisyon kaynakları incelenmeli, mümkünse alternatif çözümler geliştirilerek tekrarlı karbon ayak izi azaltılmalı ya da en azından başka kaynaklardan doğabilecek diğer ayak izleri en başından engellenmelidir (karbon ofsetleme).

Bireysel olarak düşünüldüğünde Dünya'ya etkimiz çok sınırlı gibi görünse de sadece bir örnek üzerinden ne kadar çok kaynak tükettiğimizi görebiliriz. Gıda ve su özelinde bile gıdaların tabaklarımıza ulaşana dek üretilmesi, depolanması, işlenmesi, paketlenmesi, nakledilmesi, hazırlanması ve servis edilmesi gerekmektedir. Bu süreçlerin her birinde karbon ayak izini büyüten unsurlar vardır. Öyle ki 1 fincan kahve için 140 litre, 1 kg muz için 860 litre, 100 gramlık çikolata için 1700 litre, 1 dilim ekmek için 40 litre ve 1 kg sığır eti için 15.500 litre su harcanmaktadır (Dindar, t.y.). Dolayısıyla sadece nerede ve nasıl yetiştiğini bildiğimiz ürünleri tüketmeyi değil aynı zamanda o ürünlerin o aşamaya gelmesi için harcanan kaynağı da düşünmek gerekmektedir.

4.5.Çevre Dostu



Üzerinde uzlaşmış bir tanımı olmamakla birlikte doğaya, çevreye, insan sağlığına ve hayvan sağlığına zarar vermeyen/zararı en aza indirgenmiş ya da azaltılmış, geri dönüştürülebilir özelliklere sahip, doğal malzemelerden üretilen veya doğaya zararsız biçimde karışan malzemelere, ürünlere, üretim süreçlerine verilen isimdir.

Bu yüzden genellikle doğal malzemelerden yapılan veya üretim sürecinin bir bölümünü bu şekilde tamamlayan ürünlerin üzerinde bu ibare görülür.

4.6.Sıfır Atık

Sürdürülebilir üretim ve tüketim alışkanlıklarını teşvik ederek kaynakların verimli kullanılmasını destekleyen Sıfır Atık Programı, döngüsellığe dayalı bir kaynak ve atık yönetimi modelidir. Atığın önlenmesi, azaltılması, ayrıştırılarak yeniden kullanılmasını ve geri dönüştürülmesini sosyal bir dayanışma içinde yapmayı amaçlar. Bununla birlikte ürün ve malzemelerin uzun süre dayanım gösterebilir, onarılabilir ve yükseltilebilir yapıda tasarlanmasını da içine alan bir yaklaşımdır. Bu sayede bileşenlerin ekonomi içerisinde olabildiğince uzun süre kalması ve yeniden kullanılmaya uygun hâle getirilmesi de sağlanmış olur (Sıfır Atık, t.y.)

4.7.Döngüsel Ekonomi Modeli



Geleneksel ekonomi modelinde hammaddeler ürüne dönüştükten sonra kullanılarak atık hâlini alırken döngüsel ekonomi modelinde malzeme ve ürünlerin değerinin uzun süre korunması için kaynak kullanımının en aza indirgenmesi, atığın engellenmesi, yeniden kullanılması veya döngüde kalması söz konusudur.



Görsel 2. Ekonomi Modellerinin Şekilsel Gösterimi

Kaynak: Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, Döngüsel Ekonomi Politikaları

Döngüsel ekonomide gerçek manada bir “atık”tan bahsedilemez çünkü kaynaklar ve malzemeler üretim ve kullanım aşamalarının hepsinde doğadakinine benzer şekilde bir döngü içerisinde tekrar kullanılır (ÇŞİDB, t.y.). Avrupa Komisyonunun Döngüsel Ekonomi Eylem Planı’na göre bu yaklaşım gayrisafi yurt içi hasılayı arttırarak yeni istihdam (700.000 yeni iş ile) alanları yaratırken döngünün tamamlanması hâlinde şirketlerin de kârlılığını arttırarak hammadde fiyatlarındaki dalgalanmalardan korunabileceğini belirtmektedir (Avrupa Komisyonu, 2020).

5. DERECELENDİRME KURULUŞLARI

Sürdürülebilirliğin çok katmanlı ve çok bileşenli bir yapı olduğundan yukarıda bahsedildi. Sürdürülebilir ofis denildiğinde akreditasyon benzeri sertifikalandırma süreçleri ile pek çok farklı yapıyı ve uygulamayı derecelendiren kuruluş ortaya çıkmıştır. Bunların bazıları önceleri daha sınırlı ve belirli bir alanda hizmet verirken zamanla trend ve marka algısı da buna dahil olarak faaliyet alanlarını genişletmişlerdir. Bu yapılar sürdürülebilirlik konusuyla ilgili adım atmak isteyen ancak nereden başlayacağını bilemeyen kuruluşlar için bir çerçeve ve model sundukları için değerlidir. Bununla beraber şirketlere bu adımları atarken sundukları danışmanlık, mentörlük, ortaklık ve temsilcilik gibi faaliyetlerle sağladıkları ekonomik çıkar dikkate alındığında şirketler için bu harcamalar başlı başına bir yatırım kalemi olarak da görülebilir.

Çevre Yönetim Sistemleri, bir organizasyonun çevresel performansını iyileştirmek ve çevresel etkilerini azaltmak amacıyla oluşturduğu yapı ve süreçlerdir. Bu sistemler, çevre dostu uygulamaları standardize ederek kaynakların verimli kullanılmasını, atıkların azaltılmasını ve çevreye zarar veren faaliyetlerin minimize edilmesini hedefler. En bilinen ÇYS örneklerinden biri, uluslararası bir standart olan ISO 14001’dir. Bu standart, bir organizasyonun çevresel yönetimini sistematik olarak planlamasına, uygulamasına, izlemesine ve sürekli iyileştirmesine olanak tanır. ÇYS şirketlerin çevre mevzuatına uyum sağlamasını, çevresel riskleri azaltmasını ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirmesini sağlar. Bugün Dünya’nın farklı bölgelerinde tanınırlığı değişmekle beraber çevre yönetim sistemlerini inceleyen ve değerleyen pek çok kurum/kuruluş bulunmaktadır. LEED, BREEAM ve DGNB gibi yeşil bina sertifikasyon sistemleri, sürdürülebilir inşaat ve çevre dostu tasarımların teşvik edilmesi amacıyla geliştirilmiş sistemlerdir. Bu sistemler, binaların çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliğini değerlendirir ve bunlara göre sertifikalar verir. Her biri farklı bir coğrafi bölgede daha yaygın olsa da temel hedefleri benzerdir: çevresel etkiyi azaltmak, enerji verimliliğini arttırmak ve yaşam kalitesini iyileştirmektir. Bu başlıkta ABD, Birleşik Krallık ve Almanya’dan

seçilen ve dünyaca bilinen derecelendirme kuruluşları hakkında kısaca bilgi verildi ve yereldeki örneklerine değinildi. Daha sonra bu derecelendirmelere göre dünyada ön plana çıkan uygulama örneklerine yer verildi.

5.1. LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)

U.S. Green Building Council (USGBC) tarafından oluşturulmuş, Amerika Birleşik Devletleri'nde ve dünya çapında 186 farklı ülkede/bölgede kullanılan bir yeşil bina sertifikasyon sistemidir. Bina tasarımı ve inşaaı aşamasından iç mekâna, mevcut binaların yenilenmesinden yerel kalınmaya evlerin ve şehirlerin değerlendirilmesine kadar geniş bir yelpazeyi kapsar. LEED yeni inşaat projelerinin incelenmesinden mevcut binaların yenilenmesine kadar geniş bir yelpazede değerlendirme yapmaktadır. LEED (v.5) projelerin sürdürülebilirliğini değerlendirirken şu kategorilere odaklanır (LEED v.5, t.y.):

- Bütünleştirici Süreç, Planlama ve Değerlendirmeler
- Lokasyon ve ulaşım
- Sürdürülebilir alanlar
- Su verimliliği
- Enerji ve atmosfer
- Malzeme ve kaynaklar
- İç mekân kalitesi
- Proje öncelikleri ve inovasyon
- Bölgesel öncelikler

LEED, başvuruları kategori bazlı puanlama yaparak değerlendirir. Toplamda bir bina, yeterli puana ulaşırsa Certified (50-59 puan), Silver (60-79 puan), Gold (80-99 puan) ve Platinum (100+ puan) olmak üzere dört farklı seviyede ödül alabilir.

5.2. BREEAM (Building Research Establishment Environmental Assessment Method)

BREEAM Birleşik Krallık'ta (İngiltere) geliştirilmiş en eski yeşil bina değerlendirme sistemidir. 1990 yılında Building Research Establishment (BRE) tarafından oluşturulmuştur. Birleşik Krallık dışında da kullanılmakla birlikte özellikle Avrupa ve Orta Doğu'da yaygındır.

BREEAM yeni inşaat projeleri, mevcut binaların yenilenmesi, iç mekânlar, şehir planlama ve diğer inşaat projelerine yönelik bir değerlendirme sistemidir. BREEAM projeleri 10 ana kategori üzerinden değerlendirir:

- Yönetim
- Sağlık ve iyi yaşam (Health and Well-being)

- Enerji
- Ulaşım
- Su
- Malzemeler
- Atıklar
- Arazi kullanımı ve ekoloji
- Kirlilik
- İnovasyon

BREEAM binaları dört seviyede değerlendirir: Pass (yaklaşık 30-40%'lık başarı), Good (yaklaşık 45-55%), Very Good (yaklaşık 55-70%), Excellent (yaklaşık 70-85%) ve Outstanding (+85%).

5.3. DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen - German Sustainable Building Council)

DGNB Almanya merkezli sürdürülebilir yapı inşaatına yönelik gereksinimler üzerine uzmanlaşmış bir yeşil bina sertifikasyon sistemidir. Almanya başta olmak üzere Avrupa'da oldukça yaygındır. Çevresel etkiler kadar sürdürülebilirliğin diğer boyutları olan sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik boyutlarına da odaklanır. Uluslararası alanda tanınırlığı gittikçe artan bir sistemdir.

DGNB ticari binalar, konut projeleri, kentsel projeler ve yenileme projeleri gibi çeşitli inşaat türleri için geçerlidir. DGNB değerlendirmeyi 6 ana kategoride yapmaktadır:

- Ekonomik performans (Economic Performance)
- Ekolojik performans (Ecological Performance)
- Sosyal ve fonksiyonel performans (Social and Functional Performance)
- Teknik performans (Technical Performance)
- Proje süreci (Process Quality)
- İnovasyon ve sağlık (Innovation and Health)

DGNB değerlendirmesi sonrası alınan puana göre gereklilikleri sağlayan yapı ve projeler bronz, gümüş, altın ve platin olarak sınıflandırılırlar.

LEED, BREEAM ve DGNB sertifikalandırmalarının dışında, binaların iç mekân faktörlerine ağırlık veren WELL, yapılarda biyoçeşitlilik ve kendini yenileyen unsurları önceleyen Living Building Challenge (LBC) ya da veri analitiği ve akıllı bina teknolojilerine odaklanan Smart Building Certification (Akıllı Bina Sertifikasyonu) gibi değerlendirme sistemleri de vardır. Merkezine aldığı yaklaşımdan bağımsız olarak bu sistemlerin tamamı enerji verimliliği-geri kazanımı, su tasarrufu ve atık yönetimi, aydınlatma ve havalandırma sistemlerinin verimliliği, malzeme kullanımı ve kullanıcı deneyimi gibi

uygulamaların sürdürülebilirliğine dair standartlarının belirlenmesi, yaygınlık kazanması ve verimliliğe katkı sunmasını amaçlamaktadır. Bu sistemlerin projelerde ve yapılarda uygulanması mimari ve mühendislik çalışmalarla başlayarak finansman sağlayıcı ve mekân hakkında karar vericileri (arsa sahibi, inşaat sorumlusu, işletici ve kullanıcı gibi) ve son olarak yasa koyucunun regülasyonlarını da içine alan kapsamlı bir sistem kurulmasıyla mümkün olmaktadır (Falkenbach vd., 2010). Bu sistemlere entegrasyonun kurulum maliyeti nedeniyle tercih edilememesinden aşağıda ayrıca söz edildi.

5.4. ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi

ISO 14001, çevre yönetim sistemlerinin oluşturulması ve yönetilmesi için uluslararası bir standart olup kuruluşlara çevreyi korumak ve sosyo-ekonomik ihtiyaçlarla denge içerisinde değişen çevre şartlarına tepki vermek için bir çerçeve sağlamaktadır. Bu standart, kuruluşların kendi yönetim sistemi için belirlediği amaçlanan çıktılarını erişmek için kuruluşlara bazı şartlar belirler. ISO 14001 standardı, ilk olarak 1996 yılında yayımlanmış, 2004 ve 2015 yıllarında revize edilmiştir. Bu güncellemeyle çevre yönetimi yaklaşımında daha güçlü bir liderlik, risk temelli düşünme ve sürdürülebilirlik odaklı stratejiler getirilmiştir. Bu güncellemeler, organizasyonların çevre üzerindeki etkilerini daha etkin bir şekilde yönetmelerini amaçlamaktadır (Türk Standartları Enstitüsü [TÜİK], 2023).

ISO 14001'in ana amacı, çevresel etkileri minimize etmek, yasal yükümlülükleri yerine getirmek ve sürekli iyileştirme sağlamaktır. ISO 14001'in temel bileşenleri şunlardır:

- *Çevresel politika:* Organizasyonun çevreye karşı taahhütlerini belirleyen bir politika oluşturulması gereklidir. (liderlik, kurumsal görev, yetki ve sorumluluklar)
- *Planlama:* Çevresel hedefler belirlenmeli, riskler analiz edilmeli ve eylem planları oluşturulmalıdır.
- *Uygulama ve operasyon:* Çevre yönetim sistemi için gerekli süreçler ve prosedürler uygulanması evresidir. (operasyonel planlar, kaynaklar, yeterlilik, farkındalık iletişim, dokümantasyon vb.)
- *Kontrol ve düzeltici faaliyetler:* Çevresel hedeflere ulaşmak için izleme ve denetleme yapılır, uygunsuzluklar tespit edilir ve düzeltilir. (iç tetkik, izleme, ölçme, analiz ve değerlendirme faaliyetleri)
- *Yönetimin gözden geçirmesi:* Üst yönetimin sistemin etkinliğini değerlendirdiği ve gerekli iyileştirmeleri yaptığı toplantılardır. (uygunsuzlukların tespiti, düzeltici faaliyetler ve sürekli iyileştirme)

ISO 14001, çevreye duyarlı ve sürdürülebilir bir iş modeli benimsemek isteyen her türlü organizasyon için uygun bir çerçeve sunar. ISO 14001, belirli bir sektör ya da bölge için zorunlu bir standart değildir. Ancak bu standarda uyum sağlamak, şirketlere çevre dostu bir imaj kazandırırken aynı zamanda yasal düzenlemelere uyumu artırıcı bir kolaylaştırıcı unsur olabilir ve maliyetleri düşürme potansiyeli sağlar. Ayrıca bazı sektörlerde, çevresel etkileri yönetme konusunda varolan yasal düzenlemelere uyum sağlamayı kolaylaştırıcı bir rol oynayabilir.

Son olarak ülkemizde, 5627 Sayılı Enerji Verimliliği Kanunu ve buna bağlı olarak çıkartılan Binalarda Enerji Performansı Yönetmeliğine göre binalarda enerjinin ve enerji kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını, enerji israfının önlenmesini ve çevrenin korunmasını sağlamak için asgari olarak binanın enerji ihtiyacı ve enerji tüketim sınıflandırması, sera gazı salımı seviyesi, yalıtım özellikleri ve ısıtma ve/veya soğutma sistemlerinin verimi ile ilgili bilgileri içeren Enerji Kimlik Belgesi (EKB) uygulamasına geçilmiştir. Bu belgede binaların enerji verimliliği A'dan G'ye kadar sınıflandırılmaktadır. Yeni yapılacak veya inşası devam eden binaların enerji kimlik belgesi sınıfı en düşük C sınıfında olacak şekilde tasarlanması ve yapılması gerekmektedir. C sınıfından daha düşük seviyeli yeni yapılacak veya yapılmakta olan binalara kanunen iskân ruhsatı verilmemektedir. 2025 itibarıyla yapı ruhsatı alacak toplam yapı inşaat alanı 2000 m2 ve üzeri olan binaların yüksek enerji performansına ve aynı zamanda asgari %10 oranında yenilenebilir enerji kullanımına sahip olan Neredeyse Sıfır Enerjili Bina (NSEB) seviyesinde olması gerekmektedir (Enerji Kimlik Belgesi, t.y.). EKB mevcut binalar için bir yenileme zorunluluğu getirmemekte, sadece bir bilgi mahiyeti taşımaktadır. Bu ve benzeri çalışmalar geç de olsa tarafların konuyla ilgili farkındalığının artırılmasına katkıda bulunurken ileride alınacak daha ciddi önlemlere temel oluşturmaktadır. Çevre duyarlılığı yüksek ve asgari uygulamalarla yetinmeyen kurumsal firmalar için yukarıda bahsedilen derecelendirme kuruluşları zamanın ruhuna uygun düzenlemelerle talepte bulunanlara her zaman makul bir mücadele sunmaktadır.

6. SÜRDÜRÜLEBİLİR OFİSLER: AVANTAJLAR, ENGELLER

Sürdürülebilir kalkınma için sürdürülebilir yapılara ve süreçlere ihtiyaç vardır. Bu talebin belirli bir grupta sınırlı kalması veya sadece gelişmiş ülkelerin gündeminde olması gerekli dönüşümü sağlamak için yeterli değildir. Dolayısıyla konuya yaklaşımdaki sorunların da net bir biçimde ortaya konulması gerekmektedir. Falkenbach vd. (2010) bu yayılım sürecini üç kademe değerlendirilmişlerdir. İlk seviye bu gelişimin belirleyicileri olarak mal sahipleri, kiracılar ve geliştiricilerin (mimar, mühendis) ekonomik hesaplarını kapsayan

mülk seviyesidir. İkincisi ticari kuruluşlar, yatırımcılar ve mal sahiplerinin kararlarını ifade eden kurumsal seviyedir. Böylesi büyük bir dönüşümün bu kesimin farkındalığı ve desteği olmadan gerçekleşmesi mümkün değildir. Son olarak üçüncü düzeyde bireysel kararları, yasal-kurumsal bakış açılarını da etkileyen dış çevre unsurları (küresel-yerel yasal ve finansal konjonktür) bulunmaktadır (Falkenbach vd., 2010:206). Model incelendiğinde tüm düzeylerde konuyla ilgili bilgi birikimi, beklenti ve uygulamanın benzer düzeyde olması gerektiği ve birlikte eyleme geçilmesi gerektiği izlenmektedir. Aksi takdirde konunun öneminin anlaşılabilmesi ve uygulamaların kâğıt üstünde kalması riski vardır.

Eichholtz ve diğerleri (2009:5-6), ofis kullanıcıları arasında gözlemlenen ve onları sürdürülebilir mülkleri seçmeye yönelten sebepleri şöyle sıralamaktadır:

- Bu yapıların daha düşük işletme maliyetleri ve daha düşük enerji tüketiminden kaynaklanan doğrudan ekonomik fayda sağlaması,
- İyileştirilmiş firma imajı ve personelin verimlilik artışından kaynaklanan dolaylı ekonomik faydalar,
- Daha düşük personel/çalışan devir hızı ve daha düşük devamsızlık nedeniyle işgücü kazancı (Wilkinson vd., 2011),
- Piyasa koşullarında sürdürülebilir binanın işlevsel ve ahlaki bozulma oranına, bir tesisin ticari karakterine dönüşen riskten kaçınma,

Enerji fiyatlarının gelecekteki değişiminden daha az etkilenme beklentisi ve gelecekte karşılaşılması muhtemel kurumsal ve yasal değişikliklere önden uyum sağlama öngörüsü ve kurumsal sosyal sorumluluk (CSR) ve kurum kültürü ile ilgili etik davranış gösterme nedeniyle kişi ve kurum düzeyinde sürdürülebilir yapılara rağbet edildiği görülmektedir. Bu sonuç Zieba ve diğerlerinin (2013) yaptığı çalışmadaki güçlü çevre ve kurumsal sorumluluk politikalarına sahip aktörlerin sürdürülebilirliğe diğer gruplardan daha fazla önem verdiği tespitiyle sağlamlaşmıştır.

Shari ve Soebarto (2014) çalışmalarında, bina projelerine ilişkin karar alma süreçlerinde paydaşlar arasında ekonomik konuların ilk sırada yer aldığını ve maliyetin bina projelerinde sürdürülebilir uygulamaların hayata geçirilmesindeki yavaş ilerlemenin başlıca nedenlerinden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Sosyal açıdan paydaşlar arasında sürdürülebilirlik konularında hâlâ geniş bir bilgi ve farkındalık boşluğu bulunmakta, bu da sürdürülebilirliğe ulaşma konusundaki kararlılık eksikliğini açıklamaktadır. Bu sonucu benzer olarak yöneticiler ve çalışanların sürdürülebilir bir dünya için ofiste atılabilecek adımların ve bu değişimin yaratacağı etkinin büyük oranda farkında olmadığı ya da dönüşümün maliyeti nedeniyle uygulanmadığı gerçeği de vardır.

Bir başka örnekte ise, yerel ölçekte tanınırlığı daha yüksek olan derecelendirme kuruluşunun sertifikalandığı binalar için daha yüksek kira ödeme istekliliği kaydedilmiştir. Diğer bir ifade ile derecelendirmenin türü, zorluğu ve kendi maliyetini göz ardı ederek tanınırlık üzerinden daha yüksek ödeme istekliliği olduğu görülmüştür (Zieba vd., 2013).

Muhammed ve diğerleri (2024) kapsayıcı bir literatür taraması çalışmalarında, enerji tasarruflu cihazların dijitalleşme ve otomasyon gibi ofis teknolojisindeki yeniliklerin ofis yöneticilerinin kaynak tüketimini, atık üretimini ve çevresel etkiyi azaltmasına önemli ölçüde yardımcı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca çalışanların katılımını ve farkındalık programlarını teşvik edip beslediği, geri dönüşüm girişimlerini uyguladığı ve önemli adımlar olan çevre dostu tedarik süreçlerini benimsediği için etkili yönetim uygulamalarının sürdürülebilir kalkınmayı teşvik etmede çok önemli olduğunu tespit etmişlerdir. Bu da kuruluşların genel sürdürülebilirlik performansını büyük ölçüde artırmaktadır. Dahası sürdürülebilirliğin iş yeri ile ilgili diğer unsurlarından sayılan işe gidip gelme ve ofis alanı gereksinimlerini azaltan uzaktan çalışma seçeneklerine yönelik esnek çalışma düzenlemelerinin de teşvik edilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Başka bir çalışmada, sürdürülebilir binanın fiziksel unsurlarının binayı kullananların konfor seviyesi üzerinde açık bir etkisi olduğunu görülmekle birlikte, işe bağlılıkla da ilişkili bulunmuştur. Belirli bina özelliklerinin kullanıcı konforu yanında üretkenlik üzerinde bir etkiye sahip olduğu da raporlanmıştır (Feige vd., 2013).

Genel olarak değerlendirildiğinde sürdürülebilir yapıların inşası ve bu yapılara olan talebin önündeki en büyük engelin ekonomik kaygılar olduğu, paydaşlar arasında sürdürülebilirlik kültürünün yerleşmesine dair girişimlerin yetersiz kaldığı, politika yapıcılarla paydaşların entegrasyonunda aksaklıklar yaşandığı, uygulamaların süreklilik gösterememesi-bireysel çabalarla sınırlı kalması, bazı firmaların konuyu sadece bir imaj unsuru olarak görmesi gibi yapısal bir takım sorunlar ve engeller olduğu görülmektedir (Ekoyapı, 2024). Sürdürülebilirlikle ilgili aksiyon alma konusundaki gecikmenin ve farkındalık eksikliğinin en önemli nedeninin sonuçlarının ani ve doğrudan değil, uzun vadeli ve dolaylı olarak hissedilmesinden kaynaklandığı vurgulanmaktadır. Bu durum adım atması gereken tarafların daha “acil” ve “somut” olarak görülen gündelik işlere odaklanmasına neden olabilmektedir. Farkındalığın genele yayılması ve gelişim gösterilmesi sayılan sebeplerden dolayı eşgüdümlü bir biçimde gerçekleşmemektedir. Tüm bu zorluklara karşın ülkemizde ve dünyada iyi uygulama örneklerinin sayısı azımsanmayacak kadar fazladır.

7. SÜRDÜRÜLEBİLİR OFİS UYGULAMALARINA ÖRNEKLER

Bu başlıkta altında global ve yerelde öne çıkan bazı sürdürülebilir yapılara ve özelliklerine kısaca değinildi.



Görsel 3. Olimpiyat Evi, İsviçre

Kaynak: Architizer

Cenevre Gölü yakınlarındaki Uluslararası Olimpiyat Komitesi'nin (IOC) yeni genel merkezi olan Olimpiyat Evi, Dünya'nın en sürdürülebilir binalarından biri olarak kabul edilmektedir. Bir sporcunun hareketinden esinlenen şekliyle Olimpiyat Evi, mimari tasarımdaki en yüksek standartları, tasarım, inşa ve koordinasyon sürecinin her yönünü dikkate alan bütünsel bir sürdürülebilirlik yaklaşımıyla birleştirmiştir. Binaya yenilenebilir enerji sağlamak üzere gölden gelen suyu yeniden kullanan ısı pompaları mevcuttur. Enerji, su, termal verimlilik, akustik, önemlilik ve yerel ekonomi üzerindeki etkinin tümü, çevreye sürekli bir bağlılık olarak inşaat öncesinde, sırasında ve sonrasında en iyi çözüm için dikkate alınmış ve değerlendirilmiştir. Proje LEED tarafından şimdiye dek alınan 100 üzerinden 93 skorla Platin ödülüne sahiptir.

IOC'nin eski idari binalarında kullanılan malzemelerin %95'inden fazlası Olimpiyat Evi'nde geri dönüştürüldü, yeniden kullanıldı veya geliştirildi. Ayrıca, binanın çift cidarlı dış cephesi güneşe karşı kendi kendini gölgeleyecek şekilde şekillendirilmiş ve gün ışığından tam faydalanacak şekilde formlandırılmış, bu sayede klima ihtiyacını en aza indirmiştir. Çatı, binanın elektriğinin %10'unu sağlayan 1.000 metrekarelik güneş panellerine de ev sahipliği yapmaktadır. Yağmur suyu 300 metreküplük bir havuza yönlendirilmekte ve daha sonra yeşil alanların sulanmasında, sifonlarda ve araba yıkamada kullanılmaktadır. Yağmur suyunun bu stratejik yeniden kullanımı, geleneksel bir binaya kıyasla içme suyu tüketimini yaklaşık %60 oranında azaltmaktadır. Göl suyu ise ısı eşanjörleri ve ısı pompaları aracılığıyla binanın ısıtılması ve soğutulması için kullanılmaktadır (Frew, t.y.).



Görsel 4. Apple Park, San Francisco, ABD

Kaynak: Apple

Kampüsün ring binası, yapıyı ve açık tavanı oluşturan radyant ısıtma ve soğutmaya içeren ayrıca hava dönüşü sağlayan 4000'den fazla 'boşluk levhası' ile dünyanın en gelişmiş prekast beton yapılarından biridir.

Kuzey Amerika'daki en büyük LEED Platin sertifikalı (87/100) ofis binası olma özelliğini taşıyan Apple'ın Kaliforniya'daki genel merkezinin ana binası olan Apple Park, sürdürülebilir ofislerle binalar için çitayı yükseltmiştir. 2019'da LEED akreditasyonu alan genel merkez, 14 megavatlık çatı güneş enerjisi kurulumu ve 4 megavatlık biyogaz yakıt hücresi sayesinde %100 yenilenebilir enerjiyle çalışıyor. 71 hektarlık (175 dönüm) alanı kaplayan komplekste 9.000'den fazla kuraklığa dayanıklı yerli meşe ve meyve ağacının yanı sıra yürüyüş alanları, spor sahaları, teraslar ve bir de gölet bulunmaktadır. Ofisin geri dönüştürdüğü su, sulama ve tuvalet sifonu gibi günlük ihtiyaçlar için kullanılan suyun yerini almaya başlamıştır. Diğer önemli yeşil özellikler arasında, binanın serin kalmasına yardımcı olan 4.300 adet içi boş beton döşeme ve bölgenin doğal bitki örtüsünü içeren peyzajı havalandırmayı desteklemektedir. Apple Park, döngüsel ekonomi ilkelerini istisnai bir şekilde ortaya koyan bir yapı olarak da nitelendirilmektedir.



Görsel 5. The Crystal, Londra, Birleşik Krallık

Kaynak: Archdaily

BREEAM Outstanding ve LEED Platin sertifikalı dünyaca ünlü yeşil kristal formundaki The Crystal sergi alanları, konferans tesisleri, bir teknoloji ve inovasyon merkezine ev sahipliği yapmaktadır. Güneş ısı kazanımını kontrol etmek ve enerji kullanımını en aza indirmek için değişen şeffaflık derecelerine sahip altı farklı tipte yüksek yalıtımlı cam kullanmıştır. Binanın benzersiz özelliklerinden biri, dış cam katmanının ısı emilimini azaltmak için yansıtıcı bir yüzeye sahip olması iç camın ise gün ışığının binaya girmesine izin vermek için şeffaf olması ve bu aydınlatma verimi arttıracak bina tasarımına (köşeli ve açılı

yüzeyle) sahip olmasıdır. Merkez hiçbir fosil yakıt tüketmeden gücünü elektrik enerjisi ile sağlamaktadır. LED aydınlatma elemanları 17 km uzunluğunda gömülü borulardan oluşan bir ağ aracılığıyla mevsimsel olarak toprağa enerji depolayan ısı pompaları tarafından ısıtılmakta ve soğutulmaktadır. Yağmur suyunun hasadı ve bu suyun içme kalitesine kadar arıtılmasıyla bina, %90 oranında su açısından kendine yeter durumdadır. Birleşik Krallık'ta onaylı bir içme suyu güvenlik planına sahip ilk ticari binadır. Yüksek verimli havalandırmaya ek olarak bina, hem doğal hem de mekanik olmak üzere karma havalandırma sistemi ve gelişmiş ısı-ışık-iklimlendirme kontrolü yapan sisteme sahiptir (Archdaily, 2012).



Görsel 6. The Edge, Amsterdam, Hollanda

Kaynak: Archdaily, edge.tech

2014 yılında, BREEAM derecelendirmesinde %98.36'lık skorla en üst sırada yer alan ofis binası The Edge, çatısında ve güneye bakan eğimli cephesinde Avrupa'nın en geniş bina üstü solar panel alanına sahiptir. 40.000 m² ofis alanı olmasına rağmen aynı ölçekteki geleneksel bir yapıdan %70 daha az elektrik tüketmektedir. Isıtma ve soğutma sistemini yerin 130 metre altında bulunan termal enerji depolarına yapan sistem, yazın depoladığı sıcak suyu kışın kullanmakta, iç ve dış koşullara göre su sirkülasyonu yaparak da sıcaklığı düzenlemektedir. Kendi ürettiği güneş enerjisinden güç alan bu sistem, her katta ayrıntılı sıcaklık ve nem takibini sensörlü LED ışık panelleriyle yapmaktadır. 6000 aydınlatma elemanının yarısı sensörlü olup binada toplam 28.000 sensör bulunmaktadır. Binaya yaklaşan çalışanlar, mobil cihazlarındaki uygulama sayesinde, uygun otopark, çalışma arkadaşlarının nerede olduğu gibi bilgilere anlık erişim sağlamaktadır. Bunun yanı sıra ofislerin aydınlatma ve iklimlendirmesini bu uygulama üzerinden kontrol edebilmektedirler. Ayrıca uygulama ilgilileri -kullanım sıklığını takip ettiği için- temizlik isteyen ofisler ve lavaboları, kâğıdı bitecek yazıcılar, kahvesi azalan kahve makineleri ve öğle

yemeğine gelecek çalışan sayısı gibi akıllı sistemlerle verimliliği olağanüstü derecede artırmaktadır (Randall, 2015).



Görsel 7. Zorlu Levent 199, İstanbul, Türkiye

Kaynak: levent199.com.tr

Levent 199, Türkiye'nin ilk A+ akıllı ofis ve ticaret merkezi olarak 2015 yılında tamamlanmış ve LEED Gold sertifikasını almıştır. 40 katlı, 161 m yüksekliğinde, 12.500 m² oturma alanına ve 122.896 m² kapalı alana sahip bina henüz inşaat hâlindeyken atıklarını ayrıştırmış ve %75'ini geri dönüşüme ayırmış, inşaat esnasında kullanılan malzemeleri de %20 oranında geri dönüştürülmüş malzemelerden seçmiş ve tedarikinin %40'undan fazlasını yerel malzemelerden kullanmıştır. Doğal aydınlatma için dış cephe malzeme kullanımına ve izolasyona azami özen gösterilerek enerji tüketiminden tasarruf sağlanması amaçlanmıştır. Yeşil çatı ve yerel bitki örtüsü, bisiklet parkı, enerji tasarruflu ofis alanlarında geri dönüşümlü malzeme kullanımıyla, yağmur suyu ve yoğunlaşma suyunu tekrar kullanılacak şekilde tasarlanan sistemleriyle çevreye etkisini en aza indirmeye çalışmıştır.

Bu örneklerin dışında ülkemizde ve dünyada kamu kurumları, eğitim kurumları, finansal merkezler ve iş merkezleri gibi çok çeşitli binalarda ve projelerde sürdürülebilirlik temelli çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmaların detayları derecelendirme kuruluşlarının web sayfalarında şeffaf bir şekilde incelenebilmektedir. Ayrıca bu sertifikasyona hazırlık süreçleriyle ilgili detaylı bilgiler yine aynı adreslerde ilgililerini beklemektedir. Konunun çerçevesini çizmek amacıyla bu kadar örnekle yetinildi.

SONUÇ

Sürdürülebilir ofis yönetimi programları doğru uygulandığında çevresel, sosyal ve ekonomik açıdan önemli yararlar sağlamaktadır. Enerji verimliliği, atık yönetimi ve su tasarrufu gibi uygulamalar, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olurken çalışan memnuniyetini, konforunu, üretkenliğini ve aidiyetini de artırmaktadır. Bu bağlamda, organizasyonların sürdürülebilir uygulamaları benimsemesi, hem çevresel etkilerini azaltmalarını hem de rekabet avantajını sağlayacaktır.

Sürdürülebilir yapıların yaygınlaşmasının önündeki engellerin başında bilgi ve entegrasyon eksikliği gelmektedir. Sürdürülebilir yapıları inşa etmenin veya bu dönüşümü sağlamanın pahalı olduğu düşüncesi, ana nedenlerden biridir. Planlama ve malzeme maliyetlerinin artması, sürdürülebilir binaların yaygınlaşmasını engelleyen önemli bir faktördür. Sürdürülebilir binaların finansal geri dönüşlerinin uzun vadede olması ve yatırımcıların bu süreyi göz önünde bulundurmamaları da engellerden biridir (Feige, 2013:8). Enerji tasarrufu argümanı kısmen geçerli olsa da enerji maliyetlerinin düşük olması nedeniyle bu argümanın yatırımcı ve firma sahipleri üzerindeki etkisi sınırlı kalmaktadır (Meins vd., 2010). Akademide sürdürülebilir yapılar farklı yönleriyle ele alınmış olsa da sektör-sanayi paydaşları ve hükümetler arasında konunun sosyo-ekonomik ve ekolojik dengeyi sağlayacak biçimde ele alınması hususunda özellikle gelişmekte olan ülkelerde daha fazla çalışmaya ihtiyaç vardır.

Kurumsal düzeyde sürdürülebilirlik için bir çevre yönetim sistemini benimsemek, işletmeler için hazır paket olarak adlandırılacak birtakım önlemlerin alınmasını ve uygulamaların hayata geçirilmesini sağlayabilir. Bununla beraber çalışmaya konu olan derecelendirme kuruluşlarıyla iş birliği içinde çalışarak bir projenin başından itibaren bu bakış açısıyla tasarlanması pek çok adımı kolaylaştıracaktır. Yine de sürdürülebilir bir iş ortamı ve iş süreci yaratmak bu alternatiflerle sınırlı değildir. Her düzeyde, çevreyle ilişki gözden geçirilip yapılabilecek iyileşmelerin farkına varılmalıdır. Bunlar da hayata geçirildiğinde yaratacağı etki küçümsenmemelidir.

Doğaya ait olunduğu, doğayla uyumlu bir yaşam benimsemesi gerektiği unutulmadan geleceği daha yaşanabilir kılmak için bugünkü seçimlerin dikkatli yapılması gerektiğinin farkına varılmalıdır. Astrofizikçi Hubert Reeves'in dediği gibi "Doğayla bir savaş hâlindeyiz. Kazanırsak kaybedeceğiz."

ÖNERİLER

Sürdürülebilirliği bireysel ve kurumsal hayatımızda benimsemek için herhangi bir sertifika sahibi olmak gerekli değildir. Yeterli farkındalık ve alışkanlıklarla hem bireysel olarak hem de çalışılan kurumda karbon ayak izini azaltmanın yolları bulunabilir. Sürdürülebilir bir ofis ve ofis yönetimi için öncelikle mevcut durumu gözden geçirip uygulanabilecek, yeniden düzenlenebilecek ya da gerçekleştirilebilecek sistemler tasarlanmalıdır. Bir yönetici olarak bu işe sıfırdan başlanıyorsa bu durumda çalışmanın yukarıdaki kısımlarında bahsedilen çerçeveler çok daha etkili araçlar olacaktır. Hâlihazırda kurulmuş ofislerde ve iş yerlerinde de aşağıdaki adımlar atılabilir. "Ölçemediğini iyileştiremezsin" felsefesiyle mümkün olduğunca sayısal ifadelerle ölçümler ve izlemeler yapılarak bir yol haritası çıkarılabilir. Böylece yapılan faaliyetlerin

etkili olup olmadığı ve iyileştirme için atılacak adımları planlama ve yönetme imkânı bulunabilir.

Sürdürülebilirliğin sadece çevreyle ilgili değil sosyal, ekonomik ve çevresel boyutları olduğundan ve her alanda adil, etik, sorumlu uygulamaları benimsediğinden yukarıda bahsedildi. Sürdürülebilirlik yönetimine, bir şirketin kâr arayışı, insan unsuru ve gezegen faktörü ile uyumu aradığı bir sac ayağı benzetmesi yapılabilir. Yönetimsel olarak, sürdürülebilirliği nasıl anladığımızla ilgili politika belirlemek ve ilan etmek, devamında bir çevre yönetim sistemi oluşturmak mevcut durumu ortaya koymak ve iyileşmelerin planlanması yararlı olur. Bununla birlikte çalışanların daha adil çalışma şartlarında, eşit ve kapsayıcı biçimde çalıştığı bir örgüt kültürünü oluşturup yaşatmak, sürdürülebilir kaynaklardan hammadde alımı yaparak doğal varlıkları korumada sorumluluk almak, adil bir ticarete ve üretime zemin hazırlayacaktır.

Ofiste sürdürülebilirlikle ilgili çalışan eğitimleri düzenlemek, yapılan çalışmalarla ilgili farkındalığı artıracak dikkat çekici afiş tasarımlarına yer vermek, uygulanabilecek iyileştirme önerilerini almak, şirkette konuyla ilgili bir topluluk oluşturarak Dünya Çevre Günü vesilesiyle atölyeler ve çevre faaliyetleri düzenleyerek konuya ilgiyi canlı tutan uygulamalara yer vermek de kurumda bu kültürün oluşmasına katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda yapılabilecek diğer öneriler Tablo 1.'de sıralanmıştır. Bunun gibi seçenekler gelişen teknolojiyle birlikte arttırılabilir ve uyarlanabilir. Yalnız dikkat edilirse burada günübirlik eylemler yerine bir paradigma değişimine ihtiyaç olduğu anlaşılacaktır. Bu bağlamda karar verici yönetim kademelerinin kısa vadeli kurum kârlarını değil uzun vadede sosyal-çevresel diğer ölçülemeyen faktörlerle birlikte bütünün çıkarını düşünerek hareket etmesini, sadece tüketerek büyümeyi değil aynı zamanda tasarrufu, üretmeyi, kalkınma ve gelişimi sağlayacak sistemler üzerine düşünmesini, yatay büyüme yerine yalın ve entegre düşünmeyi sağlayacak iç girişimcilik faaliyetlerinde bulunmasını gerektirir (Çoşkun, 2021).

Neticede teknolojiyi etkili bir şekilde kullanmak, ofislerin yalnızca verimli değil aynı zamanda çevre dostu bir şekilde çalışmasını sağlayarak işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına da yardımcı olur. Yeşil ofis uygulamaları ve teknolojik altyapının entegrasyonu, hem çevre hem de işletme anlamında uzun vadeli başarıyı destekleyecektir (Feige, 2013:8).

Tablo 1. Sürdürülebilirlik Kültürünü Geliştirebilecek Eylemler

Enerji verimliliği	<p><i>Aydınlatma ve iklimlendirme:</i> Geleneksel ampuller yerine LED ve sensörlü aydınlatmaların kullanılması, yapay ışık yerine doğal ışık alacak mimari ve uygun havalandırma kanallarıyla enerji tüketimi önemli ölçüde azaltılabilir. Kullanılmayan cihazların kapatılması veya bekleme moduna alınmasıyla <u>ilegili otomasyon çözümleri ya da çalışan eğitimleri değerlendirilebilir.</u></p> <p><i>Yenilenebilir enerji kaynakları:</i> Güneş ve/veya rüzgâr enerjisiyle kullanılan elektriğin ve enerjinin mümkünse tamamının yenilenebilir enerji kaynaklarıyla karşılanması <u>hem kârlı hem verimlidir.</u></p>
Su tasarrufu	<p><i>Düşük akışlı musluklar:</i> Su tüketimini azaltmak için ofislerde düşük akışlı musluklar kullanılabilir. Araştırmalar, bu uygulamaların su tasarrufuna önemli katkılar sağladığını göstermektedir.</p> <p><i>Su geri kazanım sistemleri:</i> Mümkün olan yerlerde yağmur suyunun toplanarak uygun yerlerde tekrar kullanılması veya arıtılması gibi sistemler, su kaynaklarını daha verimli kullanmayı teşvik eder.</p>
Atık yönetimi	<p><i>Geri dönüşüm programları:</i> Ofislerde geri dönüşüm kutularının bulunması ve çalışanlara geri dönüşüm konusunda eğitim verilmesi, atıkların ayrıştırılarak geri dönüştürülmesi atık miktarını azaltır. Çalışmalar, etkin geri dönüşüm programlarının ofis atıklarının %50-70 oranında azaltılabileceğini göstermektedir.</p> <p><i>Dijitalleşme:</i> Kağıt kullanımını azaltmak için belgelerin dijital ortamda saklanması ve paylaşılması, hem maliyetleri düşürür hem de doğal kaynakların korunmasına katkı sağlar. Bulut tabanlı depolama, sanal ofis yönetim araçları bürokrasiyi ve sarf malzemesi kullanımını düşürmektedir.</p>
Malzeme seçimi	<p><i>Sürdürülebilir ofis mobilyaları:</i> Çevre kaynaklarına zarar vermeyen ya da kaynağı takip edilebilen veya geri dönüştürülmüş malzemelerden üretilmiş mobilyaların kullanılması, çevresel etkiyi azaltır. Araştırmalar, bu tür malzemelerin uzun vadede maliyet uygunluğunu ortaya koymaktadır.</p> <p><i>Doğa dostu ürünler:</i> Kimyasal içerikli temizlik malzemeleri yerine doğal ve biyolojik olarak parçalanabilen ürün kullanımı, iç mekân hava kalitesini artırır. Geri dönüştürülmüş kâğıt gibi yaşam döngüsü uzun çözümlerden yararlanılabilir, kullan at ürünler yerine kupa, saklama kapları vb.kullanımı gibi bu uygulamayı özendirerek kampanyalar yapılabilir.</p>
Çalışma ortamının tasarımı	<p><i>Yeşil alanlar:</i> Hava kalitesini iyileştirmek ve hoş bir atmosfer oluşturmak için ofis içine bitkiler konulabilir veya iç mekân bahçeleri yaratılabilir.</p> <p><i>Esnek çalışma alanları:</i> Açık ofis tasarımları, iş birliğini teşvik ederken aynı zamanda daha az alan kullanarak enerji tasarrufu sağlar.</p> <p><i>Esnek çalışma düzenleri:</i> Günlük işe gidip gelmeyi gerektirmeyen bir sektörde çalışan kaynaklı başka maliyetlerden de tasarruf edilebilir.</p>
Ulaşım seçenekleri	<p><i>Toplu taşıma teşvikleri:</i> Çalışanların toplu taşıma araçlarını kullanmasını teşvik eden programlar, bireysel araç kullanımını azaltır ve karbon salınımını düşürür. İş yerine yakın toplu taşıma araçlarının güzergâh ve saatleri çalışanlara duyurabilir, toplu taşıma indirimleri veya teşvikler sunularak bunların kullanımı artırılabilir.</p> <p><i>Bisiklet parkları:</i> Ofislerin yakınında bisiklet parkları düzenlemek çalışanları daha sürdürülebilir ulaşım yöntemlerini kullanmaya teşvik eder. Yürüme, bisikletle gidip gelme, ortak araç kullanımı veya toplu taşıma gibi çevre dostu ulaşım seçenekleri planlanabilir.</p>

KAYNAKLAR

1. Archdaily (2012, 25 Eylül). *The crystal, wilkinson eyre architects*, <https://www.archdaily.com/275111/the-crystal-wilkinson-eyre-architects>
2. Ashmawy, R.A.E., Ragheb, A., Ragheb, G., & Marouf, O. (2024) Sustainable design principles for green office buildings: a comprehensive review. *International Journal of Sustainable Development and Planning*, 19(6), 2069-2077.
3. Avrupa Komisyonu (2020, 11 Mart). *A new circular economy action plan*, Brussels, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0098>
4. Briggs, H. (2020) *Antroposen çağı: İnsan yapımı nesnelere ağırlığı dünyadaki tüm canlıların ağırlığını aştı*. BBC News, <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-55252792>
5. Castree, N. (2023) *Did the Anthropocene start in 1950 – or much earlier? Here's why debate over our world-changing impact matters*. <https://theconversation.com/did-the-anthropocene-start-in-1950-or-much-earlier-heres-why-debate-over-our-world-changing-impact-matters-209869>
6. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı (2012). *Türkiye'nin İklim Değişikliği Uyum Stratejisi ve Eylem Planı*, 2012. <https://webdosya.csb.gov.tr/db/iklim/editordosya/>
7. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı. (t.y) *Sektörlere Göre Toplam Enerji Tüketimi*, <https://cevreselgostergeler.csb.gov.tr/sectorlere-gore-toplam-enerji-tuketimi-i-85800>
8. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı [ÇŞİDB]. (t.y.) *Döngüsel Ekonomi Politikaları*, <https://dongusel.csb.gov.tr/hakkinda-i-105778>
9. Dindar, E. (2024) *Türkiye'nin Ürettiği Emisyonların Sektörel Dağılımı*. <https://www.btsoekonomi.com/haber-detay/turkiye-39-nin-urettigi-emisyonlarin-sektorel-dagilimi>
10. Dindar, E. (t.y.). *Tarlardan Çatala: Tabagımızın Ekolojik Ayak İzi*, <https://www.btsoekonomi.com/haber-detay/tarlardan-catala-tabagimizin-ekolojik-ayak-izi>
11. Dördüncü, A. (2022, 13 Temmuz). *Sürdürülebilir İş Modelleri Artık Zorunluluk...* www.inbusiness.com.tr/in-business/2022/07/13/surdurulebilir-is-modelleri-artik-zorunluluk
12. Ecording, (2023, 20 Ocak). *Kurumsal Sürdürülebilirlik Nedir*, <https://ecording.org/kurumsal-surdurulebilirlik-nedir>
13. Ecording (2024). <https://ecording.org/mission2030>

14. Eichholtz, P., Kok, N., & Quigley, J.M. (2009). *Doing well by doing good? Green Office Buildings*, American Economic Review, University of California Energy Institute.
15. Ekoyapı (2024, 26 Eylül.) *Sürdürülebilirlik konferansı 2024 başladı*, <https://www.ekoyapidergisi.org/surdurulebilirlik-konferansi-2024-basladi>
16. Enerji Kimlik Belgesi (t.y.). <https://www.enerjikimlikbelgesi.com>
17. Eurostat (2024). *41% of plastic packaging waste recycled in 2022*, <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241024-3>
18. Falkenbach, H., Lindholm, A. L., & Schleich, H. (2010). Review Articles: Environmental Sustainability: Drivers for the Real Estate Investor. *Journal of Real Estate Literature*, 18(2), 201–223. <https://doi.org/10.1080/10835547.2010.12090273> s.206
19. Feige, A., Wallbaum, H., Janser, M., & Windlinger, L. (2013). Impact of sustainable office buildings on occupant's comfort and productivity, *Journal of Corporate Real Estate*, 15(1), 7-34. <https://doi.org/10.1108/JCRE-01-2013-0004>
20. Frew, S. (t.y.). *Green Means Go: 6 of the World's Highest Rated LEED Certified Buildings*, <https://architizer.com/blog/inspiration/collections/worlds-highest-rated-leed-certified-buildings>
21. Gedik, Y. (2020). Sosyal, Ekonomik ve Çevresel Boyutlarla Sürdürülebilirlik ve Sürdürülebilir Kalkınma. *International Journal of Economics, Politics, Humanities & Social Sciences*, 3(3), 196-215.
22. İSO Yeşil Blog, (2023, 21 Mart). *2030 ile 2035 arasında 1,5 derece eşiği aşılabilir*, <https://www.isoyesilblog.com/2030-ile-2035-arasinda-15-derece-esigi-asilabilir>
23. Kolektif House (2023, 19 Eylül). *Sürdürülebilir Ofis Ortamı İçin Öneriler*, <https://kolektifhouse.co/komag/surdurulebilir-ofis-ortami-icin-oneriler>
24. LEED v.5 (t.y.) <https://www.usgbc.org/leed/v5>
25. McGrath, M. (2021, 20 Ekim) *İklim krizi: BM'ye göre hükümetler 2030'a kadar vaatlerinin iki katı fosil yakıt üretimi planlıyor*, <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-58978438>
26. Meins, E., Wallbaum, H., Hardziewski, R., & Feige, A. (2010). Sustainability and property valuation: a risk-based approach. *Building Research & Information*, 38(3), 280–300. <https://doi.org/10.1080/09613211003693879>
27. Muhammad, M., Muhammad S., & Muhammad M.T. (2024) *Sustainable Development through Innovation in Office Technology and Management*.

- Gombe State Polytechnic Bajoga, Journal of Science and Technology*, 1(1), 33-39. <https://jost.gspb.edu.ng/index.php/home/article/view/9>
28. Randall, T. (2015, 23 Eylül) *The Smartest Building in the World*, <https://www.bloomberg.com/features/2015-the-edge-the-worlds-greenest-building>
 29. Scherer, G. (2024, 29 Şubat). *Planetary boundary pioneer Johan Rockström awarded 2024 Tyler Prize*, Mongabay, <https://news.mongabay.com/2024/02/planetary-boundary-pioneer-johan-rockstrom-awarded-2024-tyler-prize>
 30. Shari, Z., & Soebarto, V. (2014). Investigating sustainable practices in the Malaysian office building developments. *Construction Innovation*, 14(1), 17-37. <https://doi.org/10.1108/CI-12-2012-0064>
 31. Sıfır Atık (t.y.) Sıfır atık nedir? <https://sifiratik.gov.tr/sifir-atik/sifir-atik-nedir>
 32. SRC (2024). *New study: Plastic pollution worsens the impacts of all planetary boundaries*, <https://www.stockholmresilience.org/research/research-stories/2024-11-08-new-study-plastic-pollution-worsens-the-impacts-of-all-planetary-boundaries.html>
 33. SRC (2024, 6 Kasım). *New report guides companies and investors to do business within planetary boundaries*, <https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2024-11-06-new-report-guides-companies-and-investors-to-do-business-within-planetary-boundaries.html>
 34. Türk Standartları Enstitüsü [TSE] (2023, 27 Kasım). ISO 14001 <https://www.tse.org.tr/ts-en-iso-14001-cevre-yonetim-sistemi>
 35. TÜRKFONFED. *2053 Net sıfır: Türkiye'nin geleceğe yolculuğu*, turkonfed.org/tr/detay/3687/2053-net-sifir-turkiyenin-gelecege-yolculugu
 36. Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK]. *Çevre ve enerji verileri*, <https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=Cevre-ve-Enerji-103>
 37. Wikipedia, (2024, 4 Aralık). *Karbon ayak izi*, https://tr.wikipedia.org/wiki/Karbon_ayak_izi
 38. Wilkinson, S., Reed, R., & Jailani, J. (2011) *User satisfaction in sustainable office buildings: a preliminary study*. Deakin University. <https://hdl.handle.net/10536/DRO/DU:30041762>.
 39. Zieba, M., Belniak, S., & Gluszak, M. (2013). Demand for sustainable office space in Poland: the results from a conjoint experiment in Krakow, *Property Management*, 31(5), 404-419. <https://doi.org/10.1108/PM-11-2012-0039>

YETERİNCE YEŞİL MİYİZ?

Nuran ÖZTÜRK BAŞPINAR¹

GİRİŞ

Gelecek nesiller için yaşanabilir bir gezegen sağlamak ve küresel iklim değişikliğinin etkilerini azaltma sorumluluğunu üstlenmek için tüm toplumsal grupların sürdürülebilirlik çalışmalarıyla ilgilenmesi zorunludur. Bu bağlamda üniversiteler önemli bir konuma sahiptir. Üniversitelerin iklim değişikliğinin etkilerini hafifletmek, çevresel açıdan sürdürülebilir kampüsleri teşvik etmek ve sürdürülebilir kalkınmaya yönelik toplumsal ilerlemeye öncülük etmek amacıyla öncü araştırmalara ve yeni teknolojilerin geliştirilmesine katılmaları beklenmektedir. Önemli coğrafi kapsamları, çalışan ve öğrenci nüfuslarının büyüklüğü ve çevreleri üzerinde yarattıkları doğrudan ve dolaylı etkiler göz önüne alındığında, kampüsler neredeyse kendi içlerinde küçük şehirler gibi düşünülebilir.

Üniversitelerin küçük şehirlere benzediği düşüncesi sürdürülebilirlik açısından iki nedenden dolayı önemlidir. İlk olarak, üniversiteler ve kampüsleri, havaya ve suya kirletici emisyonu, atık üretimi ve tehlikeli kimyasalların kullanımı da dahil olmak üzere çok sayıda faaliyet ve etkinlik yoluyla çevre üzerinde etki yaratmaktadır. İkinci olarak, kampüsler inşaat malzemeleri, gıda, enerji kaynakları ve kâğıt gibi malzemelerin kullanımıyla dolaylı etkiler oluşturmaktadır (Çelik ve Öztürk, 2022: 317). Bu noktada, üniversitelerin önemli bir kısmı sürdürülebilirliği misyon ve vizyonlarına dahil etmiştir. Bu konuları eğitim programlarına entegre etmenin yanı sıra, öğrenciler, mezunlar, idari ve akademik personel, yerel topluluklar, yerel yönetimler ve tedarikçiler de dahil olmak üzere paydaşları arasında sürdürülebilirlik bilincini artırmaya çalışmışlardır. Ayrıca, çevre dostu sürdürülebilir uygulamaları hayata geçirmişlerdir. Sürdürülebilir bir topluma ulaşmak istiyorsak üniversitelerin sürdürülebilir kurumlara dönüşmesi şarttır.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Yeşil Kampüs

Sürdürülebilir bir kampüs, çevre bilimini politikalarına, yönetimine ve bilimsel faaliyetlerine entegre eden, çevre odaklı bir kampüs olarak tanımlanmaktadır. Yeşil kampüs kavramı insan ve çevre odaklıdır ve dünya çapında kabul görmektedir. Sürdürülebilirliğin ana hatlarına saygı duyar (Öktem

¹ Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-0913-4350

ve Mutdoğan, 2020:2). Yönetimin vizyonunun yeşil bir kampüs kurma hedefiyle uyumlu olması büyük önem taşımaktadır. Yeni bina tasarımı, mevcut binaların onarımı ve yenilenmesi, tüm satın alma uygulamaları, çeşitli düzeylerde peyzaj ve geri dönüşüm, atık ve enerji yönetimi, ulaşım, yemek hizmetleri ve barınma ile ilgili karar alma süreçlerinin etkinliği yönetimin eylemlerine bağlıdır. Bu nedenle, bölümler (öğrenciler ve akademisyenler), araştırma grupları ve yerel toplum da dâhil olmak üzere kampüs topluluğunun çabalarını ortak bir hedef doğrultusunda bütünleştirmek için yapılandırılmış bir yönetim yaklaşımının benimsenmesi gerekmektedir.

1972 yılında Stockholm'de gerçekleştirilen Birleşmiş Milletler İnsan Çevresi Konferansı'nda¹, Birleşmiş Milletler (BM) bünyesinde çevre sorunlarını küresel ölçekte ele alan uluslararası bir yapının oluşturulmasına karar verilmiştir (<https://www.mfa.gov.tr/birlesmis-milletler-cevre-programi.tr.mfa>). Bu da 1983 yılında BM Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu'nun kurulmasına yol açmıştır². Bu süreçte üniversiteler de sürdürülebilir kampüsler ve müfredatlar oluşturmanın gerekliliğinin farkına varmıştır. Bu da Uluslararası Çevre Eğitim Programı'nın başlatılmasıyla sonuçlanmıştır. Bunu takiben, üniversiteler 1990 yılında Talloires Deklarasyonu ile başlayan ortak kararlar almaya başlamıştır. Bu, yükseköğretim kurumlarında sürdürülebilirliğe yapılan vurgunun başlangıcı olmuştur³ (ULSF, 2002; IAU, 1993).

O zamandan bu yana, bir dizi konferans ve bildirme çevresel bozulma, topluma yönelik tehditler ve sürdürülemez tüketim de dâhil olmak üzere bir dizi konuyu ele almıştır. Söz konusu bildirgeler, üniversitelerin sürdürülebilirliği müfredatlarına entegre etmeleri ve bu alandaki araştırmaları kolaylaştırmaları

¹ Stockholm Bildirgesi (Birleşmiş Milletler İnsan ve Çevre Konferansı Bildirgesi), 5 Haziran 1972 tarihinde Stockholm Birleşmiş Milletler Çevre Konferansı'nda ilan edilmiş ve üçüncü kuşak haklardan biri olarak kabul edilen Çevre Hakkı'nın oluşumunda ilk adımı oluşturmuştur. Deklarasyonun ilan edildiği 5 Haziran tarihi, her yıl küresel ölçekte Dünya Çevre Günü olarak anılmaktadır. Stockholm Deklarasyonu, uluslararası çevre hukuku tarihinde ufuk açıcı bir metin haline gelmiştir. Ortak bir sorumluluk ve ortak bir miras olarak çevrenin korunmasının önemi konusunda küresel bir mutabakata doğru atılmış önemli bir adımı temsil etmektedir. Yasal olarak bağlayıcı bir yaptırım olmamasına rağmen, Deklarasyonun sonraki uluslararası çevre anlaşmaları üzerinde derin bir etkisi olmuş, söylemi şekillendirmiş ve çevre politikasının gelişimine rehberlik etmiştir (<https://hukukbook.com/stockholm-bildirgesi-milletler-insan-ve-cevre-konferansi-bildirgesi/>)

² Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED) 1983 yılında kurulmuş ve 1984 yılında BM Genel Kurulu tarafından kabul edilen bir kararla Birleşmiş Milletler'in (BM) bağımsız bir organı haline gelmiştir. Komisyon'un temel amacı, değişim için küresel gündemi oluşturmaktır (<https://turkiyeturizmansiklopedisi.com/world-commission-on-environment-and-development-wced-dunya-cevre-ve-kalkinma-komisyonu>).

³ 1990'da Fransa'nın Talloires kentinde düzenlenen uluslararası bir konferansta oluşturulan Talloires Deklarasyonu, rektörlerin yükseköğretimde çevresel sürdürülebilirliğe yönelik kurumsal taahhütlerinin ilk resmi beyanını temsil etmektedir. Talloires Deklarasyonu (TD), yükseköğretimde sürdürülebilirlik ve çevre okuryazarlığını öğretim, araştırma, operasyon ve sosyal yardım faaliyetlerine entegre edebilmelerinin yollarını ortaya koyan on maddelik bir eylem planıdır. Deklarasyon bugüne kadar 50'den fazla ülkede 500'den fazla üniversite liderince imzalanmıştır (<http://ulsf.org/talloires-declaration/>).

gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, yeşil üniversiteler ve yeşil kampüsler kurulması gibi girişimler ortaya çıkmıştır. Ayrıca, Uluslararası Sürdürülebilir Kampüs Ağı (ISCN)¹ ve Yükseköğretimde Sürdürülebilirliğin Geliştirilmesi Derneği (AASHE)² gibi platformlar ve derecelendirme sistemleri geliştirilmiştir (<https://international-sustainable-campus-network.org/>; <https://www.aashe.org/>). Koç Üniversitesi 2017 yılında Uluslararası Sürdürülebilir Kampüs Ağı'na (ISCN) üye olmuştur ve 2024 yılında Yeditepe Üniversitesi de aynı şekilde üye olmuştur. Yeditepe Üniversitesi, UI GreenMetric'e³ (<https://iwgm.ui.ac.id/uigwurns-country-reports/>) katılan Dünya Üniversite Sıralamaları Ağı'nın (UIGWURN) bir üyesidir.

UI GreenMetric, sürdürülebilirliği değerlendiren ilk ve tek küresel üniversite sıralaması olarak kabul edilmektedir. UI GreenMetric'in temel amacı farkındalığı artırmaktır. Sürdürülebilirlik kaygılarının somut eylemlere dönüştürülmesi için bir kanal görevi görür. Ağ, sürdürülebilirlik programlarındaki en iyi uygulamaların yayılması ve paylaşılması için bir forum oluşturmakta ve küresel ölçekte diğer katılımcılarla ağ kurulmasını kolaylaştırmaktadır. Ağ şu anda Asya, Avrupa, Afrika, Avustralya, Amerika ve Okyanusya dâhil olmak üzere dünya genelinde 75 ülkeden 515 katılımcı üniversiteden oluşmaktadır. Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) tarafından başlatılan Çevre ve Sürdürülebilirlik için Üniversiteler Küresel Ortaklığı (GUPES)⁴ yeşil üniversiteler için rehberlik ve küresel bir ödül programı sunmaktadır (<https://www.unep.org/node>; <https://www.unep.org/explore-topics/education-environment/why-does-education-and-environment-matter/global-universities>;

¹ Uluslararası Sürdürülebilir Kampüs Ağı'nın (ISCN) misyonu, sürdürülebilir kampüs operasyonlarına ulaşmak ve sürdürülebilirliği araştırma ve öğretime entegre etmek amacıyla yükseköğretim kurumları arasında bilgi, fikir ve en iyi uygulamaların paylaşılması için uluslararası bir forum sağlamaktır (<https://international-sustainable-campus-network.org/>)

² AASHE, yükseköğretim kurumlarına, yöneticilerine, personeline ve öğrencilerine etkili değişim ajanları ve sürdürülebilirlik inovasyonunun itici güçleri olmaları için araçlar ve kaynaklar sağlar. AASHE, üyelerine profesyonel gelişim için vazgeçilmez kaynaklar ve fırsatlar sunarak, bilgiyi eyleme dönüştürme gücüne sahip, çeşitli ve ilgili bir sürdürülebilirlik liderleri topluluğunu teşvik eder (<https://www.aashe.org/>)

³ Küresel ölçekte sürdürülebilirliğe dikkat çekmek ve çevresel konularda evrensel farkındalığı artırmak amacıyla 2010 yılında kurulan Yeşil Üniversite Endeksi Platformu (UI GreenMetric), üniversitelerin sürdürülebilirliklerini altyapı, enerji ve iklim değişikliği, atık yönetimi, su kaynakları, ulaşım ve eğitim-araştırma gibi birçok alanda değerlendirmekte ve sıralamaktadır.

⁴ Çevre ve Sürdürülebilirlik için Küresel Üniversiteler Ortaklığı (GUPES), Birleşmiş Milletler Çevre Programı'nın (UNEP) çevre eğitimi alanındaki amiral gemisi programını temsil etmekte ve 2005-14 BM Sürdürülebilir Kalkınma için Eğitim On Yılı'na bir katkı olarak hizmet etmektedir. GUPES, Rio+20 konferansından önce Haziran 2012'de başlatılmış ve BM Yükseköğretim Sürdürülebilirlik Girişimi'nin (HESI) bir parçasını oluşturmuştur. Amacı, yenilikçi pedagojik yaklaşımların teşvik edilmesi yoluyla çevre ve sürdürülebilirlikle ilgili uygulamaların ve müfredatın üniversite eğitiminin ana akımına entegre edilmesini kolaylaştırmaktır. Bu bağlamda, BM Yükseköğretim Sürdürülebilirlik Girişimi üniversiteleri GUPES ağına katılmaya davet etmektedir (<https://www.unep.org/explore-topics/education-environment/why-does-education-and-environment-matter/global-universities>).

<https://sdgs.un.org/partnerships/global-universities-partnership-environment-and-sustainability-gupes>).

Bu girişimler, üniversitelere sürdürülebilirliği sağlama çabalarında destek sağlamak ve böylece daha sürdürülebilir bir toplum geliştirme hedefine katkıda bulunmak üzere tasarlanmıştır. Endonezya Üniversitesi tarafından geliştirilen UI GreenMetric Dünya Üniversite Sıralaması¹, üniversiteleri sürdürülebilirlik performanslarına göre değerlendiren önemli bir çalışmadır (<https://greenmetric.ui.ac.id/>). GreenMetric'in amacı, daha çevre dostu kampüslerin geliştirilmesi ve sürdürülebilir eğitim uygulamalarının hayata geçirilmesi için bir teşvik sağlamaktır. Ayrıca girişim, politika yapımcılar ve kamuoyu da dâhil olmak üzere çeşitli paydaşlara çok değerli içgörüler sunarak toplumsal dönüşümü ve sürdürülebilir akademik kurumların oluşturulmasını kolaylaştırmayı amaçlamaktadır. Çalışma 2010 yılında 35 üniversitenin katılımıyla başlamış ve o zamandan bu yana hızla genişleyerek 2021 yılında 79 ülke ve 956 üniversitenin katılımıyla devam etmiştir.

GreenMetric, sürdürülebilirlik çalışmalarına önem veren ve küresel çevreye olumlu katkı sağlayan üniversitelerin değerlendirilmesinde ve tanınmasında önemli bir araç olarak kullanılmaktadır. Özdoğan ve Civelekoğlu (2019:71), GreenMetric'i referans alarak Üniversitelerde Ulusal Sürdürülebilirlik Endeksi'ni (Uni-USE) geliştirmiş ve ülkemizdeki üniversitelerin uluslararası sürdürülebilirlik ve çevre endekslerinde üst sıralarda yer alabilmeleri için ilk önerilerinden biri akıllı binalar ve yeşil binalar gibi sürdürülebilir bina tasarımlarına ve uygulamalarına odaklanılması olmuştur.

1.2. Yeşil Bina

Yeşil bina, doğaya en az olumsuz etkiyi yapan, düşük bakım maliyetleri olan ve kaynakları verimli kullanan daha kullanışlı binalar üreten bir inşaat yöntemidir. Sürdürülebilir bina ve yeşil inşaat olarak da bilinen yeşil bina kavramı temelde aynı durumu tanımlamak için kullanılır.

Yeşil bina, bir binanın yaşam döngüsü sürecinde, yerleşimden tasarıma, inşaat, işletmeye, bakıma, yenilemeye ve yıkıma kadar, çevreye duyarlı ve kaynak açısından verimli yapılar ve süreçler oluşturma uygulamasıdır. Bu uygulama, ekonomi, fayda, dayanıklılık ve konfor gibi klasik bina tasarım kaygılarını tamamlar. Yeşil bina, sürdürülebilir veya yüksek performanslı bina olarak da bilinir. (<https://archive.epa.gov/greenbuilding/web/html/about.html>).

¹ Endonezya Üniversitesi tarafından başlatılan, yeşil kampüs ve çevresel sürdürülebilirlik konusunda bir sıralama olan UI GreenMetric Dünya Üniversite Sıralaması, 6 kritere göre 39 gösterge aracılığıyla üniversitelerin çevresel taahhütleri ve girişimlerine dayanarak sıralamaları özenle belirliyor (<https://greenmetric.ui.ac.id/about/welcome>).

Yeşil bina kavramı genellikle daha az kaynak tüketen, daha az atık oluşturan ve kullanıcı konforu sağlayan çevre dostu binaları ifade eder. Yeşil bina karakterinin oluşumu için üç önemli kriter daha az enerji, daha az atık, sağlık ve konfordur (Kılıç ve Erikli, 2021: 261).

Tablo 1. Yapılı Çevrenin Etkileri

Yapılı Çevre Unsurları	Tüketim	Çevresel Etkiler	Son Etkiler
Yerleşim	Enerji	Atık	İnsan sağlığına zarar verme
Tasarım	Su	Hava kirliliği	Çevresel bozulma
İnşaat	Malzemeler	Su kirliliği	Kaynak savurganlığı
İşletme	Doğal Kaynaklar	İç mekân kirliliği	
Bakım		Isı etkisi	
Yenileme		Yağmursuyu akışı	
Yıkma		Gürültü	

Yeşil binalar, inşa edilmiş çevrenin insan sağlığı ve doğal çevre üzerindeki genel etkisini şu şekilde azaltmak için tasarlanmıştır:

- Enerji, su ve diğer kaynakların verimli kullanımı
- Bina sakinlerinin sağlığını korumak ve çalışan verimliliğini artırmak
- Atık, kirlilik ve çevresel bozulmayı azaltılmak vb.

Örneğin, yeşil bina inşaatı, yeniden kullanılan, geri dönüştürülmüş içeriklerden veya yenilenebilir kaynaklardan üretilen sürdürülebilir malzemeler kullanılabilir; daha az ürün emisyonuyla sağlıklı iç mekân ortamları yaratabilir ve/veya ek sulamaya gerek kalmadan yaşayabilen yerel bitkileri kullanarak su kullanımını azaltan peyzaj düzenlemesine sahip olabilir.

Tablo 2. Yeşil Binaların Olası Yararları

Çevresel	Ekonomik	Sosyal
Biyolojik çeşitliliği ve ekosistemleri geliştirme ve koruma	İşletme maliyetlerini azaltma	Kullanıcı rahatlığını ve sağlığını artırma
Hava ve su kalitesinin iyileştirilmesi	Yeşil ürünler ve hizmetler için pazarlar oluşturma, genişletme ve şekillendirme	Estetik kaliteyi artırma
Atık akışlarını azaltma	Kullanıcı verimliliğini artırma	Yerel altyapı üzerindeki yükü en aza indirme
Doğal kaynakları koruma ve eski haline getirme	Yaşam döngüsü ekonomik performansını en iyi şekilde kullanma	Genel yaşam kalitesini iyileştirme

1.2.1. Yeşil bina sertifikası

Yeşil sertifika, Türkiye'de halen inşa edilmekte olan yapıları, geleneksel yapılardan ayırarak, bu yapılarda yaşayan insanların yaşamlarını kolaylaştıracak, çevreye zararlı emisyon yayılımını azaltacak, enerji tasarrufu sağlayacak ve hem yenilenebilir hem de lisanslı enerji kaynaklarının kullanımını kolaylaştıracak birçok uygulama açısından, yapılan yatırımların artmasına katkı sağlamaktadır. Yeşil bina sertifikalı yapılar, sertifika almayan yapılara göre enerji kullanımında %24-50, karbon emisyonunda %13-39, su kullanımında %30-50, katı atık miktarında %70, bakım maliyetinde %13 tasarruf sağlamaktadır (Öztürk, 2015).

Türkiye'de yeşil sertifika sistemi YEK-G üreticiden tüketiciye kadar üretilen elektriğin tüm süreçlerini izlemek için tasarlanmıştır. Yenilenebilir enerjinin "kimlik kartı" olan YEK-G Sertifikası; son tüketicilerin kullandığı enerjinin yenilenebilir enerji kaynaklarından üretimi izler, kanıtlar ve açıklar. YEK-G sistemi 1 Haziran 2021 tarihinde açılmıştır. 25 Haziran 2024 tarihine kadar YEK-G'nin izlemeyi tamamladığı örgütler arasında Işık Üniversitesi, İzmir Ekonomi Üniversitesi ve İstanbul Gelişim Üniversitesi yer almaktadır.

1.3. Yeşil Ofis

Son yıllarda, çevre bilinci artmış ve işletmeler de bu konuda daha duyarlı ve sorumlu bir yaklaşım benimsemeye başlamıştır. Bunun bir yansıması olarak, "yeşil ofisler" olarak adlandırılan çevre dostu ve sürdürülebilir işyerleri giderek daha çok yaygınlaşmıştır. Yeşil ofisler, çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarını benimseyerek hem çevreye duyarlılık göstermekte hem de işletme performansını artırmaktadır.

Yeşil ofislerin temel amacı işyerlerinde çevreye olan olumsuz etkileri en aza indirmektir. Bunu başarmak için bir dizi uygulama ve politika uygulanabilir. Örneğin, enerji tasarruflu aydınlatma sistemleri kullanmak, geri dönüşüm programları oluşturmak, kâğıt tüketimini azaltmak, su tasarrufu yapmak ve çevre dostu temizlik ürünleri kullanmak gibi adımlar atılabilir.

Yeşil ofisler çevreye verdikleri önemi çalışanlarının sağlığına ve rahatlığına da verirler. Bu tür ofislerde doğal ışık alabilen alanlar yaratmak, iç mekân hava kalitesini iyileştirmek, ergonomik mobilyalar seçmek yaygın uygulamalardır. Bu şekilde çalışanların verimliliği artarken sağlık sorunları yaşama riskleri de azaltılmaktadır. Ayrıca, yeşil ofisler sadece işletmeler için değil toplum ve ekonomi için de yararlıdır. Çevresel duyarlılık ve çevre dostu uygulamalar işletmelerin saygınlığını artırırken işletme maliyetlerinde de tasarruf sağlanmaktadır. Aynı zamanda, yeşil ofislerin yaygınlaşmasıyla birlikte çevre teknolojilerine istek artmakta ve bu da yeni iş ve istihdam fırsatları yaratabilmektedir.

İlk olarak WWF (World Wide Fund for Nature/Dünya Doğayı Koruma Vakfı) tarafından ortaya atılan yeşil ofis kavramı, insanlığın doğal kaynaklar üzerindeki baskısını azaltmaya yönelik stratejik bir yaklaşımı belirtmektedir (<https://www.wwf.org.tr/wwf/hakkimizda/>). Ülkemizde mevcut veya yeni yapılan ofis yapıları belirlenen standartları sağladıklarını belgeleyen sertifikalar olarak yeşil ofis olmaya çalışmaktadır. Yeşil ofis uygulamaları yalnızca çevresel etkileri azaltmakla kalmamakta aynı zamanda işletme maliyetlerini düşürmeye de yardımcı olmaktadır. Ayrıca sürdürülebilir ofisler çoğunlukla olumlu bir marka imajı yaratarak şirketin topluma karşı sorumluluğunu artırmakta ve çekici bir iş yeri kültürü oluşturmaktadır. Bu şekilde, işletmelerin çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olurken aynı zamanda rekabet üstünlüğü de sağlamaktadır. İyi tasarlanmış bir yeşil ofis çalışanların psikolojisini olumlu yönde etkileyerek onların sağlığını, rahatını ve üretkenliğini doğrudan etkilemektedir (Görgülü, 2019). Bu nedenle yeşil ofis üretimi düşüncesi, klasik bina tasarım prensipleriyle sınırlı kalmayıp, yapıların proje yönetim süreçlerine sürdürülebilir bina tasarım prensiplerini ekleyerek son kullanıcı dâhil tüm paydaşların memnuniyetini sağlamayı hedefler.

Dünyaca ünlü birçok şirket, çalışma koşullarını güncelleyerek ve enerji sistemlerini yenileyerek sürdürülebilir bir gelecek için yeşil ofis hareketine entegre olmuştur. Çevre dostu girişimleri ile öncü olan bazı ünlü şirketlerin yeşil ofis uygulama örnekleri şöyledir: Unilever (Şirketin kullandığı yazılımla, belirli bir süre kullanılmayan tüm ofis bilgisayarları otomatik olarak kapatılmakta ve böylece yüksek enerji tasarrufu sağlanmaktadır. Şirket ayrıca, ofislerden ve çalışma sistemlerinden tek kullanımlık kâğıt ve plastiği kaldırma ve atık yönetim sistemleri geliştirme gibi sürdürülebilirlik faaliyetleriyle de dikkat çekmektedir), Ikea (Ikea'nın Hubhult merkez binasının tüm sistemleri ve mimari geometrisi enerji tasarrufu çerçevesinde tasarlanmış olup binada kullanılan elektriğin neredeyse tamamı binanın otoparkındaki güneş panellerinden sağlanmaktadır), Adobe (Binaların enerjisini önemli ölçüde yenilenebilir sistemlerden sağlamaktadır)

2. ÜNİVERSİTELERDE YEŞİL UYGULAMALAR

Dünyanın farklı ülkelerinde yeşil kampüs uygulama dair farklı örnekler bulunmaktadır. Örneğin Kanada'daki bir üniversite, kampüsün ortasına yerleştirilmiş bir jeotermal enerji kuyusuyla sekiz ayrı fakültenin ısıtma ve soğutma sistemlerini işletmektedir. Hindistan'daki bir üniversitede, güneş enerjisi sistemleriyle günlük 30.000 kişilik yemek pişirilmektedir. Bu güneş panelleri aynı zamanda öğrenci yurtlarına sıcak su hizmeti de sağlamaktadır. Japonya'da bir üniversite kampüsünde öğrenciler ve personel pirinç tarlalarında

hasat yapmaktadır. Üniversitelerdeki yeşil uygulamalardan biri çöplerden gaz üretmek veya rüzgâr türbinlerinden enerji sağlamaktır. İkincisi, kampüs binalarını çevre dostu malzemeler ve ürünlerle inşa etmektir. Üçüncüsü, kampüste veya yakın coğrafik alanlarda yetiştirilen organik ürünleri kullanmaktır. Kampüsünde mandıra olan (örneğin New Hampshire Üniversitesi) ve su ve temizlik malzemelerinden tasarruf etmek için yemek servisinde tepsi kullanımından vazgeçen üniversiteler vardır. ABD'nin Michigan eyaletinde Valley State Üniversitesi'nde, öğrenciler yeşil araç kullanımı için bazı girişimlerde bulunmuş ve güneş paneli ve rüzgâr türbinleriyle çalışan şarj istasyonu kurmuşlardır (Öktem ve Mutdoğan 2020: 13).

2.1. Üniversitelerimizde Yeşil Kampüs Uygulamaları

Ülkemizdeki bazı üniversitelerde yeşil kampüs kapsamında örneklendirilebilecek güneş evi projeleri bulunmaktadır: ODTÜ (1976), Çukurova Üniversitesi (1981), Ege Üniversitesi (1986/1990), Hacettepe Üniversitesi (2001), Pamukkale, Süleyman Demirel ve Erciyes Üniversitesi gibi. Ülkemizde yeşil kampüs başlığı altında değerlendirilebilecek diğer uygulamalar ise güneş panelleri ve rüzgâr türbinleri kullanılarak aydınlatma sağlanması, yeşil ulaşım sağlanması vb. olarak sıralanabilir.

YÖK (2023) Genel Raporuna göre Türkiye yükseköğretim sisteminde aktif olarak eğitim ve öğretim faaliyetinde bulunan 208 yükseköğretim kurumundanelektrik enerjisi tüketimi izlenen üniversite sayısı 179'dur. Devlet üniversitelerinde elektrik enerjisi tüketimi ortalaması 12.597.000 kW-saat, Vakıf üniversitelerinde 5.927.000 kW-saat'dir. YÖK (2024) Genel Raporuna göre, 2023 yılında toplam 165 üniversitede elektrik enerjisi tüketim ortalaması (kW-saat/kişi) başına, vakıf üniversitelerinde 743,62 kW-saat iken devlet üniversitelerinde 438,32 kW-saat'dir.

Tablo 3. Kişi Başına En Düşük Elektrik Tüketen¹ İlk 5 Üniversite

Üniversiteler
Sağlık Bilimleri
İstanbul Esenyurt
Hakkâri
Gaziantep
Sinop

Kaynak: YÖK, 2023.

¹ Aydınlatma, ısıtma, soğutma, üniversite laboratuvarları gibi her türlü amaç için harcanan toplam elektrik miktarı.

2022 yılında Türkiye’de aktif olarak eğitim öğretim faaliyetinde bulunan 208 üniversiteden 64’ü toplam 77,653.000 kW-saat. 2023 yılında Türkiye’de yine aktif olarak eğitim öğretim faaliyetinde bulunan 208 üniversite bulunmaktadır. Bunlardan 62 üniversitede toplam 76,91.000 kW-saat elektrik yenilenebilir kaynaklardan üretilmiştir. Bu üniversitelerin kampüslerinde tüketilen enerjinin ortalama %12’si yenilenebilir kaynaklardan sağlanmaktadır. Yenilenebilir enerji kaynaklarına sahip devlet üniversitesi sayısı 49 (%52,36), vakıf üniversitesi sayısı 15 (%25,29) dir.

Tablo 4. En Yüksek Yenilenebilir Enerji Kaynakları Üretimine Sahip İlk 5 Üniversite

2022	2023
İstanbul Gelişim	İhsan Doğramacı Bilkent
Başkent Üniversitesi	Amasya
Sabancı	Yüksek İhtisas
Afyon Kocatepe	Üsküdar
İnönü	Sinop

Kaynak: YÖK 2023, 2024.

Bina yalıtımı, yeşil bina yatırımları, enerji tasarrufu sağlayıcı cihazların kullanımı, akıllı kampüs uygulamaları gibi etkinliklerle enerji verimliliğine katkı sağlayan enerji verimliliği yatırımı yapan devlet üniversitelerinin sayısı 55, vakıf üniversitelerinin sayısı 24’tür. Üniversitelerin enerji verimliliği yatırımları TL bazında incelendiğinde devlet üniversitelerinin 0,556 milyar TL, vakıf üniversitelerinin 1.295 milyar TL yatırım yaptığı görülmektedir. 2023 yılında 77 üniversitede enerji verimliliğini yükseltmek için toplam 923 milyon TL yatırım gerçekleştirilmiştir.

Tablo 5. En Yüksek Enerji Verimliliği Yatırımı Yapan İlk 5 Üniversite (TL/kW-saat)

2022	2023
Galatasaray	İstanbul Gelişim
MEF	Afyon Kocatepe
Gaziantep	Batman
İstanbul Aydın	İstanbul Beykent
Başkent	Yüksek İhtisas

Kaynak: YÖK 2023, 2024.

Türkiye’de 2022 yılı su tüketimini izleyen üniversite sayısı 183’tür. Bunların 119’u devlet üniversitesi, 64’ü vakıf üniversitesidir. Bu üniversiteler 2022 yılında temizlik, yıkama, yemek, sulama, laboratuvar gibi her türlü amaç için toplam $62,65 \cdot 10^6$ m³ su tüketmiştir. Tüketilen su miktarının ortanca değeri 5,89 m³/kişidir. Kişi başı 5 m³ ve altı su tüketen üniversite sayısı 86’dır. Toplam su tüketiminin -62,65 (milyon m³)- 56.8’sinin devlet üniversiteleri tarafından

yapıldığı görülmektedir. Devlet Üniversitelerinde kişi başı ortalama su tüketimi 15,68 (m³) iken Vakıf Üniversitelerinde 14,71'dir. 2023 yılında su tüketimi izlenen 170 üniversitede toplam 25,84 milyon m³ su tüketilmiştir. Su tüketiminin ortanca değeri 5 m³/kişidir. Kişi başı 10 m³'ten daha az su tüketen üniversite sayısı 120'dir.

Tablo 6. Kişi Başına Su Tüketiminin (m³) En Düşük Olduğu Devlet ve Vakıf Üniversiteleri

Devlet Üniversiteleri	Vakıf Üniversiteleri
Bingöl	Beykoz
İzmir Demokrasi	OSTİM Teknik
Sakarya Uygulamalı Bilimler	Haliç
Osmaniye Korkut Ata	İstanbul Yeni Yüzyıl
Sakarya	MEF

Kaynak: YÖK 2023.

2022 yılında 40 üniversitede geri kazanılmış su kullanımı toplam 4,192*10⁶ m³'dir. Bu üniversitelerin kampüslerinde kullanılan suyun ortalama % 24,88'i yağmur suyu hasadı, gri su kullanımı, mor şebeke vb. herhangi bir yöntemle geri kazanılmış kaynaklardan sağlanmaktadır. Geri kazanılmış su kullanan devlet üniversitesi sayısı 26'dır. Devlet üniversitelerinde geri kazanılmış su kullanımı ortalaması 144 bin m³'dür. 2023 yılında 33 üniversitede geri kazanılmış su kullanılmıştır. Geri kazanımla sağlanan toplam su miktarı üniversite tarafından tüketilen toplam su miktarının % 16'sıdır.

Tablo 7: En Yüksek Geri Kazanılmış Su Kullanım Oranına Sahip İlk 5 Üniversite

2022	2023
Harran	İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü
Manisa Celâl Bayar	Sakarya
Bilecik Şeyh Edebali	İstanbul Teknik
Ege	Piri Reis
Kütahya Dumlupınar	Sabancı

Kaynak: YÖK 2023, 2024.

2022 yılında 53 üniversite akıllı sensörler, basınç ayarlaması gibi tekniklerle su tasarrufu oranını artırmak için toplam 47,6 milyon TL yatırım yapmıştır. Bu yatırımın kullanılan su başına ortalama değeri 2,1 TL/m³'dir. 2023 yılında ise toplam 45 üniversitenin, su tasarrufu için yaptığı yatırım 24,73 milyon TL'dir. Yapılan su tasarrufu yatırımının üniversite başına ortalama değeri 549.555 TL'dir.

Tablo 8. En Yüksek Su Tasarrufu Yatırımına Sahip İlk 5 Üniversite

2022	2023
İstanbul Gelişim	Boğaziçi
Kırıkkale	İstanbul Beykent
İstanbul Medipol	Hacettepe
Atatürk	İstanbul Sabahattin Zaim
Van Yüzüncü Yıl	Başkent

Kaynak: YÖK 2023, 2024.

2022 yılında 91 üniversiteden toplam $30,38 \cdot 10^6$ CO₂_eş kg emisyon salınmıştır. Doğalgaz, kömür gibi ısınma süreci emisyonları ve yakıtı üniversite tarafından sağlanan servis ve hizmet araçları emisyonları dâhil edilerek yapılan hesaplamaya göre kişi başına düşen yıllık doğrudan karbon ayak izi ortalama değeri 15,27 CO₂_eş kg¹ olmuştur. Kişi başına 20 veya daha az CO₂ eş kg emisyonu olan üniversite sayısı 86'dır. Doğrudan karbon ayak izi izlenen üniversite sayısı 91'dir. Bunlardan 60'ı devlet üniversitesidir. 2023 yılında 121 üniversiteden toplam 66.520 CO₂ eş ton emisyon salınmıştır. Kişi başına yıllık doğrudan ayak izi ortalama değeri 168 kg CO₂'ya eş olmuştur. Kişi başına 10 kg'dan az CO₂ eş emisyonu salan 26 üniversite bulunmaktadır.

Tablo 9. Kişi Başına En Düşük Karbon Ayak İzine (CO₂_eş kg) Sahip İlk 5 Üniversite

2022	2023
Dokuz Eylül	İzmir Demokrasi
Kafkas	İzmir Bakırçay
Bursa Uludağ	Eskişehir Osmangazi
Kadir Has	Karadeniz Teknik
Aydın Adnan Menderes	Ostim

Kaynak: YÖK 2023, 2024.

2022 yılında atık yönetimi izlenen 130 üniversite kampüsünde toplam $74,78 \cdot 10^6$ kg atık üretilmiştir. Gıda atığı, tıbbi atık, kimyasal atık vb. bu hesaplamaya dâhil edilmiş olup, atık su, inşaat ve tadilat atıkları kapsam dışında tutulmuştur. Buna göre kişi başına düşen yıllık ortalama atık miktarı 19,72 kg'dır. Kişi başı 12 kg ve altı atık üreten üniversite sayısı 104'tür. 2022 yılında geri dönüşümü izlenen toplam 126 üniversitede üniversite kampüslerinde geri dönüştürülen toplam atık miktarı (kg) 126 üniversitede toplam $11,95 \cdot 10^6$ kg olmuştur.

¹ Kampüs ve binalarda eğitim ve Ar-Ge faaliyetlerinin yürütülmesi amacıyla doğrudan salınan sera gazlarını belirtir. Doğalgaz, kömür gibi yakıtların yakılması, işlem emisyonları, yakıtı üniversite tarafından sağlanan servis ve hizmet araçları gibi faaliyetler bu kapsamdadır (YÖK, 2023).

Tablo 10. Atık Geri Dönüşüm Oranının En Yüksek Olduğu Üniversiteler

Üniversiteler
Fatih Sultan Mehmet
İstanbul Aydın
Ankara Yıldırım Beyazıt
Zonguldak Bülent Ecevit
İstanbul Nişantaşı

Kaynak: YÖK, 2023.

Sıfır atık, yeşil kampüs ve çevrecilik alanlarında 2019 yılında 20, 2020 yılında 42, 2021 yılında 39, 2022 yılında 45, 2023 yılında 59 üniversite ödül almıştır. Ödül sayıları sırasıyla 45, 102, 104, 104, 173'dür.

Tablo 11. Sıfır Atık, Yeşil Kampüs ve Çevrecilikte En Fazla Ödül Alan Üniversiteler

2019	2020	2021	2022	2023
Ege	Zonguldak	Dokuz Eylül	Dokuz Eylül	Dokuz Eylül
Piri Reis	Bülent Ecevit	Ege	Ege	İstanbul Teknik
Ankara	Nevşehir Hacı	Yıldız Teknik	İzmir Ekonomi	Tekirdağ
Selçuk	Bektaş Veli	Adıyaman	İnönü	Namık Kemal
	Dokuz Eylül	İstanbul Teknik	Selçuk	Selçuk
	Ege	Üsküdar	Ondokuz Mayıs	Ege
	Marmara			Fırat

Kaynak: YÖK 2020- 2024.

2019 yılında 42 üniversite yeşil ve çevre dostu üniversite endeksi olan UI Greenmetric'te ilk 1000 üniversite arasına girmiştir. Bu üniversitelerin 24'ü ilk 500'de yer almayı başarmıştır. 2020 yılında 55 üniversite endekste ilk 1000 üniversite arasında yer almıştır. Bir üniversite ilk 100 de bulunurken, 26 üniversite ilk 500'de bulunmaktadır. 2021 yılında 70 üniversite endekste ilk 1000 üniversite arasında yer almıştır. Üç üniversite ilk 100'de bulunurken, 37 üniversite ilk 500'de bulunmaktadır. 2022 yılında 81 üniversite endekste ilk 1000 üniversite arasındadır. 4 üniversite ilk 100'de yer almıştır. 2023 yılında 93 üniversite endekste ilk 1000'de yer almıştır. 6 üniversite ilk 100'de yer almıştır.

Tablo 12. UI Greenmetric vb. Yeşil, Çevre Dostu Üniversite Endeksi Sıralaması

2019	2020	2021	2022	2023
Aksaray	Ege	Ege	İstanbul Teknik	İstanbul Teknik
Özyeğin	Özyeğin	Yıldız Teknik	Erciyes	Yıldız Teknik
Orta	Doğu Erciyes	Erciyes	Özyeğin	Erciyes
Teknik	Orta Doğu	Özyeğin	Yıldız Teknik	Özyeğin
Erciyes	Teknik	İstanbul Teknik	Yeditepe	Ege
İstanbul Teknik	İstanbul Teknik			

Kaynak: YÖK 2020-2024.

2.2. Üniversitelerimizde Yeşil Bina Uygulamaları

Binaların yeşil etiket alabilmesi için sertifikasyon sisteminin belirlediği kriterleri karşılaması gerekmektedir. Dünyada sıklıkla kullanılan sertifikasyon sistemleri vardır. Bunlar; LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), BREEAM (BRE Environmental Assessment Method), EDGE (Excellence in Design for Greater Efficiencies), DGNB (Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen), IISBE (International Initiative for Sustainable Built Environment), Greenstar (Environmental Rating System for Buildings), CASBEE (Comprehensive Assessment System for Built Environment Efficiency) şeklinde sıralanabilir.

Ülkemizde bu amaçla Binalarda Ekolojik ve Sürdürülebilir Tasarım (BEST) Sertifikası oluşturulmuştur (<https://www.cedbik.org/>). BEST Sertifika Rehberi 100'den fazla akademisyen, sivil toplum örgütü ve sektör temsilcisinin kolektif bilgeliğiyle biçimlenmiştir. Bu proste katkı sağlayan kurum ve kuruluşlar arasında Boğaziçi Üniversitesi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi, Özyeğin Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi yer almaktadır. BEST Sertifikası kapsamında binalar 9 bölüm kapsamında değerlendirilmektedir: entegre yeşil proje yönetimi, arazi, su ve enerji kullanımı, sağlık ve konfor, malzeme ve kaynak kullanımı, konutta yaşam, işletme ve bakım, yenilikçilik.

Çevre Dostu Yeşil Binalar Derneği (ÇEDBİK) tarafından sağlanan bir yeşil bina veri tabanı bulunmaktadır (<https://www.cedbik.org/>). Bu veri tabanından elde edilen verilere göre Türkiye’de toplam 582 LEED sertifikası bulunmaktadır. Bir binanın çevresel sürdürülebilirlik, enerji verimliliği, su verimliliği, malzeme seçimi ve iç mekân kalitesi gibi unsurlara bağlı olarak verilen sertifikaya sahip yükseköğrenim kurumlarımız şunlardır: Yeditepe Üniversitesi (Gold), Özyeğin Üniversitesi (Gold), Boğaziçi Üniversitesi (Gold), İstanbul Üniversitesi (Gold), Sabancı Üniversitesi (Gold), Acıbadem Üniversitesi (Gold), İnönü Üniversitesi (Silver), Harran Üniversitesi (Gold), İstanbul Teknik Üniversitesi (Platinum) (LEED, 2024)

Türkiye’de BREEAM’a dâhil olan ilk ve tek yükseköğrenim kurumu Piri Reis Üniversitesi’dir (<https://aday.pirireis.edu.tr/turkiyenin-ilk-ve-tek-breeam-sertifikali-yesil-kampusu/>). BREEAM 10 alt başlık altında değerlendirme yapmaktadır. Bunlar yönetim, sağlık ve konfor, enerji, ulaşım, su, malzeme, atık, arazi kullanımı ve ekoloji, kirlilik ve inovasyon olarak yapılandırılmıştır. Toplam puana ulaşmak için belirtilen ana başlıkların alt başlıkları altındaki her bölümden gerekli puanı almak ön koşuldur. Piri Reis Üniversitesi, dünyada sadece 365 binaya verilen BREEAM Mükemmel Bina Sertifikası'na yönelik başvurularının

başarılı olduğunu ve böylece binalarının sürdürülebilirlik özelliklerinin belgelendiğini web sitesinde duyurmaktadır.

Enerji, su ve malzeme alanında verimlilik sağlamayı hedefleyen EDGE sistemi, bir yazılım uygulaması, uluslararası bir standart ve yeşil bina sertifikasyon sistemi olarak tanımlanabilir. Türkiye’de LEED’e dayalı tasarlanan EDGE ve BREEAM’e dayalı tasarlanan DGNB sertifikasına ve IISBE, CASBEE sertifikalarına ve Türkiye’de oluşturulan BEST Sertifikasına sahip hiçbir yükseköğrenim kurumu yoktur. Kömürlü ve Özdemir (2023) üniversiteler dışında LEED sertifikası almış 5 yeşil ofisi inceledikleri araştırmada, bu ofislerin yaşam döngüsü boyunca ürettikleri tüm atıkların dikkate alınması gerekirken sadece ofislerin inşası sırasında kullanılan malzemelerin dikkate alındığını bulgulamıştır. Ayrıca incelenen ofislerde doğada çözünebilen ve toprağı, havayı, suyu kirliletmeyen yenilenebilir malzemelerin kullanılmadığı belirlenmiştir. İç mekân hava kalitesi ve enerji ve atmosfer kategorilerine de odaklanması gerekmektedir. Enerji ve atmosfer kategorisi kapsamındaki kriterler incelendiğinde, eksikliğin nedeninin “yeşil güç” kriterini karşılayamamaktan kaynaklandığı görülmektedir (Kömürlü ve Özdemir, 2023).

Ülkemizde bina ve kampüsler için yeşil sertifika sisteminin uygulamaya konulmasıyla birlikte, sürdürülebilir yeşil binaların belgelendirilebilmesi amacıyla ilk kez yerli ve milli bir uygulama olarak Ulusal Yeşil Sertifika (YES-TR) sistemi hizmeti verilmeye başlandığı Resmi Gazetede (2022) yeşil bina değerlendirme rehberinde ilan edilmiştir. (<https://sustainablefuture.com.tr/yesil-sertifika-yestr/>, <https://www.resmigazete.gov.tr>).

2.3. Üniversitelerimizde Yeşil Ofis Uygulamaları

Yeşil Ofis programı 2011 yılında Türkiye’ye uyarlanmıştır. Yeşil ofis kavramı enerji verimliliği ve çevre duyarlılığı açısından önemli bir uygulamadır. Yeşil ofis çalışmaları kapsamında enerji tüketimini azaltılmak, kâğıt, kartuş gibi malzemelerin kullanımını en aza indirmek için iyileştirmeler yapılmaktadır. Kendi çevre yönetim sistemini oluşturarak ve çevresel zararı hafifleten ofisler Yeşil Ofis sertifikası almaktadır. Ülkemizde de WWF (World Wide Fund for Nature- Dünya Doğayı Koruma Vakfı) -Türkiye bu sertifikayı vermektedir. Yeşil Ofis Diploması’nı da veren bu kurum; kendisine başvuran kurumları çevre dostu seçimler yapmaya yöneltmekte, ofislerin ekolojik ayak izini küçültmeyi hedeflemekte ve doğal kaynak tüketimi, atık yönetimi, satın alma süreçleri gibi önemli konularda izlenince oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır. Hedeflenen ve ölçülebilir eylemlerle işyerlerinden kaynaklanan çevresel etkilerin azaltılmasına katkıda bulunmaktadır. WWF’in Yeşil Ofis Programı, en az bir çalışanı olan ve tüketimin bulunduğu tüm ofislerde kolaylıkla uygulanabilir.

(https://www.wwf.org.tr/harekete_gec/isinize_dogayi_katin/yesil_ofis_diploma_programi/). Bu süreç Şekil 1’deki gibi işlemektedir.



Kaynak: Bu şekil yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu kurum, organizasyonda gerçek bir dönüşümü harekete geçiren ve çalışanları bu dönüşümün önemli bir parçası durumuna getirmek için katılımcı sayısını sınırlamadan iki çevrimiçi eğitim hizmeti sunmaktadır. Kurum ayrıca, iç iletişim planlamasını destekleyecek Yeşil Ofis çıkartma seti, posterler, ekran arka planları, postalar, doğa dostu öneriler ve doğa için önemli günlerin takvimi gibi çeşitli iletişim materyalleri sağlamakta ve tüm çalışanları doğa-olumlu aktivitelere ve çalışmalara dahil etmeyi hedeflemektedir.

Türkiye’de, ofislerde tüketilen kişi başı kâğıt miktarı 0,7 kg/gün ve ortalama 140 sayfa olarak belirlenmiştir. enVision tarafından yapılan özel bir çalışmada İstanbul Üniversitesi, sağladığı kâğıt tasarrufuyla 4.490 ağacın kesilmesini önleyerek üniversiteler kategorisinde "En Yeşil Ofis" listesinde birinci olmuştur (<https://www.istanbul.edu.tr/tr/haber/istanbul-universitesi-en-yesil-ofis-arastirmasinda-birinci-oldu->) Araştırmaya göre; İstanbul Üniversitesi’nde EBYS kullanılması sayesinde; yalnızca 4.490 ağaç kesilmekten kurtarılırken, 22 milyon litre su tasarrufu sağlanmış, 1.267 ton karbondioksit emisyonu önlenmiş ve 89 ton atığın oluşması engellenmiştir.

Tablo 13. 2019'un En Yeşil Ofis Listesinde Türkiye Üniversiteleri

No	Üniversite	Kurtarılan Ağaç Sayısı	Üretilmeyen CO2 Miktarı (Ton)	Kurtarılan Su Miktarı (Kilo Litre)	Engellenen Atık Miktarı (Ton)	Toplam Elektronik Belge Sayısı
1	İstanbul	4.490	1.267	22360	89	12.114.178
2	Ege	3.150	889	15685	63	6.983.995
3	Akdeniz	2.856	806	14222	57	5.420.216
4	Çukurova	2.738	773	13636	55	5.294.857
5	Gazi	2.278	643	11346	45	5.420.452
6	Kocaeli	2.022	571	10071	40	4.964.686
7	Mustafa Kemal	1.982	559	9870	39	3.925.711
8	Erciyes	1.704	481	8488	34	4.079.741
9	Dicle	1.699	480	8462	34	3.026.594
10	Van	1.592	449	7932	32	2.803.176

Kaynak: <https://epnext.com/turkiyenin-en-yesil-universiteleri-belli-oldu/>

SONUÇ

Türkiye'nin kalkınma hedefleri doğrultusunda geleceğin kampüslerini inşa eden üniversiteler, öncelikle kendi kampüslerinde hayata geçirecekleri uygulamalarla sürdürülebilirlik konusunda topluma örnek olma misyonunu üstlenmiş durumdadırlar. Son dönemde birçok üniversite, sürdürülebilir ve iklim dostu kampüslerin oluşturulması konusunda bakanlıklarla dikkat çekici çalışmalar ve ortak projeler yürütmektedir. Sürdürülebilir kalkınma ilkeleri çerçevesinde atıkların kontrolü amacıyla yürütülen Sıfır Atık Projesi kapsamında birçok üniversitede Sıfır Atık Birimi ve Sıfır Atık Yönetim Sistemleri kurulmuş durumdadır. İki bakanlık ile imzalanan "Sürdürülebilir ve İklim Dostu Kampüs Oluşturulması Alanında İş Birliği" protokolüyle sürdürülebilir, enerji açısından verimli, doğayla uyumlu ve çevre dostu kampüsler oluşturulması, üniversite kampüslerinde enerji verimliliğinin ve yenilenebilir enerji uygulamalarının artırılması, bu alanda duyarlılık ve farkındalık yaratacak çalışmalar yapılması amaçlanmaktadır.

Yükseköğretim Kurulu "İklim Dostu Kampüs" projesiyle üniversiteleri sürdürülebilir, enerji verimli, doğa ve çevre dostu kampüslere sahip yeşil üniversiteler olmaya teşvik etmektedir. Üniversitemiz yeşil kampüs çalışmalarına devam etmekte ve bu bağlamda kampüslerdeki karbon ve su ayak izini hesaplamakta, net sıfır atık hedefine ulaşmak için neler yapılacağını, enerji, su, atık ve ulaşım başlıkları özelinde planlamaktadır. Çevre dostu teknolojilerin

kullanımı, atık yönetimi ve enerji verimliliği konusunda çalışmalarını sürdürmektedir.

Sürdürülebilirlik göstergeleri, üniversitelerimizdeki enerji kaynaklarının verimliliğini, yenilenebilir enerji kullanımını ve doğayla uyumunu değerlendirmektedir. Göstergeler, Türkiye'deki üniversitelerin her geçen yıl Yeşil Üniversite olma yolunda ilerlediğini göstermektedir. Bu göstergelerdeki artışlar, üniversitelerimizin uluslararası sıralamalara dâhil edilmesine katkı sağlamaktadır.

KAYNAKLAR

1. BREAMM, <https://breeam.com/>, Erişim: 4.10.2024
2. ÇEDBİK: Çevre Dostu Yeşil Binalar Derneği, <https://www.cedbik.org/>, Erişim: 4.10.2024
3. Çelik, Z., & Öztürk, M. (2022). Sürdürülebilir ve yeşil kampüsler: Türkiye'deki üniversitelerin yeşil vizyonu. *İDEALKENT*, 14(Özel Sayı), 315-346.
4. Görgülü, L. S. (2019). *Leed sertifikalı ofis binalarının enerji performanslarının kullanım sonrası süreçte değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
5. IAU (1993). Kyoto Declaration on Sustainable Development. http://archive.www.iauiau.net/sd/sd_dkyoto.html, Erişim: 4.10.2024
6. Kılıç, M., & Erikli, M. (2021). Yeşil bina kullanımının önemi ve Türkiye'de yeşil bina kullanımı. *Online Journal of Art & Design*, 9(3).
7. Kömürlü, R., & Özdemir, F. (2023). Yeşil bina üretiminde leed sertifikalı yeşil ofislerin karşılaştırılması. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 11(1), 264-278. <https://doi.org/10.21923/jesd.1151290>
8. LEED, <https://www.usgbc.org/projects?Country=%5B%22Turkey%22%5D>, Erişim: 4.10.2024
9. Öktem, K., & Mutdoğan, A. S. (2020). *Yeşil kampüs: kapsam uygulama yönetim*. Ankara: Hacettepe.
10. Özcan, M., Ergün, B., & Ocaklı, E. (2021). Türkiye'de kullanılan yenilenebilir enerji sertifika sistemlerinin değerlendirilmesi. *EMO Bilimsel Dergi*, 11(21), 29-41.
11. Özdoğan, B., & Civelekoğlu, G. (2019). Üniversite yerleşkeleri için ulusal çevresel sürdürülebilirlik endeksinin geliştirilmesi. *Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi*, 7(1), 65-80.
12. Öztürk, A. (2015). *Yeşil bina sertifikasyon sistemlerinin analizi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.

13. ULSF (2002). *Talloires Declaration resource kit*. Washington DC: University Leaders for A Sustainable Future.
14. <https://archive.epa.gov/greenbuilding/web/html/about.html>
15. <https://edgebuildings.com/edge-excellence-in-design-for-greater-efficiencies/>
16. <https://epnext.com/turkiyenin-en-yesil-universiteleri-belli-oldu/>
17. <https://greenmetric.ui.ac.id/>
18. <https://hukukbook.com/stockholm-bildirgesi-milletler-insan-ve-cevre-konferansi-bildirgesi/>
19. <https://international-sustainable-campus-network.org/>
20. <https://iwgm.ui.ac.id/uigwurns-country-reports/>
21. <https://sustainablefuture.com.tr/yesil-sertifika-yestr/>
22. <https://turkiyeturizmansiklopedisi.com/world-commission-on-environment-and-development-wced-dunya-cevre-ve-kalkinma-komisyonu>
23. <http://ulsf.org/talloires-declaration/>
24. <https://www.aashe.org/>
25. <https://www.arkitera.com/etiket/iisbe-international-initiative-for-sustainable-built-environment/>
26. <https://www.dgnb.de/de/>
27. <https://www.ibecs.or.jp/CASBEE/english/>
28. <https://www.istanbul.edu.tr/tr/haber/istanbul-universitesi-en-yesil-ofis-arastirmasinda-birinci-oldu>
29. <https://www.mfa.gov.tr/birlesmis-milletler-cevre-programi.tr.mfa>
30. <https://www.unep.org/node>
31. <https://www.unep.org/explore-topics/education-environment/why-does-education-and-environment-matter/global-universities>
32. <https://www.resmigazete.gov.tr/fihrist?tarikh=2022-06-12>
33. <https://www.wwf.org.tr/wwf/hakkimizda>
34. https://www.wwf.org.tr/harekete_gec/isinize_dogayi_katin/yesil_ofis_dip_loma_programi/
35. <https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/2022/2022-universite-izleme-ve-degerlendirme-genel-raporu.pdf>
36. <https://www.yok.gov.tr/Documents/2024/universite-izleme-ve-degerlendirme-genel-raporu-2024.pdf>
37. <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2023/yesilin-ve-geri-donusumun-adresi>
38. <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2023/yuksekogretim-kurulu-universitelerin-analizini-cikardi.aspx>

39. <https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/Yayinlarimiz/2022/universite-izleme-ve-degerlendirme-genel-raporu-2021.pdf>
40. <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/2024/turk-universiteleri-yesil-kampusleriyle-dunyan%C4%B1n-en-cevreci-universiteleri-arasinda.aspx>

DENGELİ YAŞAM BECERİLERİ İLE ALGILANAN STRES İLİŞKİSİNİN SOSYAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KAPSAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ

Seyhan DAŞTAN KARADOĞAN¹
Songül DEMİRKAN²

GİRİŞ

Küreselleşmeyle birlikte artan değişim hızı bireyin sürekli değişen yeni çevre koşullara uyumunu zorlaştırmaktadır. Söz konusu zorluk bireyde stres yaratmanın yanında üstlendiği farklı sorumlulukların yüklediği rolleri tam anlamıyla yerine getirememesine neden olmaktadır. Bu durum bireyin yaşam kalitesini düşürmekte, sosyal sürdürülebilirliği güçleştirmektedir.

Stres bireyin karşılaştığı zorluklar karşısında verdiği fiziksel, psikolojik ve davranışsal tepkilerden oluşmaktadır. Bu tepkiler bireyin dengeli yaşam becerileri geliştirmesini ve yaşam kalitesi algısını etkilemektedir. Bu noktada bireyin algıladığı stres düzeyi merkezi rol oynamaktadır.

Örgütler bireyin stres düzeyini azaltma, dengeli yaşam becerilerini desteklemek amacıyla esnek çalışma saati, evden çalışma, özel yaşamı destek uygulamaları yapmaktadır. Bu uygulamalar çalışanın verimliliğini ve örgütsel bağlılığını arttırmaktadır (Eby vd., 2005; Grywacz ve Carlson, 2007). Bununla birlikte bireyin yaşam kalitesi algısı sosyal sürdürülebilirlikle ilişkilidir (Camfield ve Skevington, 2008).

Sosyal sürdürülebilirlik yoksulluğu azaltmak, anlamlı yaşam standartları belirlemek, bireyin temel ihtiyaçlarını karşılamak, ekonomik büyümeyi ve siyasi gelişmeyi teşvik etmek, doğal kaynakların zarar görmesinin önüne geçmek anlamında kullanılmaktadır (Akranavičiūtė ve Ruževičius, 2007; Ruževičius, 2012). Bu kapsamda algılanan stres ile dengeli yaşam becerileri ilişkisi ortaya konularak sosyal sürdürülebilirlik bağlamında değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

1. DENGELİ YAŞAM BECERİLERİ

Bu başlık altında iyi olma ve dengeli yaşam kavramlarıyla dengeli yaşam modeli ele alınmıştır.

1.1 İyi Olma ve Yaşam Kalitesi Kavramları

Yaşam kalitesi kavramının kökenine ilişkin tartışmalar devam etmektedir; ancak, kökeninin ilkçağ filozoflarının eserlerine kadar dayandığına ilişkin genel

¹ Öğr. Gör. Dr., Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, orcid. 0000-0002-6205-160X

² Öğr. Gör. Dr, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, orcid. 0000-0001-9198-5869

kabul görmüş bir yaklaşım bulunmaktadır. Yaşam kalitesi ilk kez 1920 yılında Pigou tarafından ekonomik refahla ilgili olarak kullanılmıştır (Ruževičius, 2014). Bununla birlikte yaşam kalitesi kavramı bilimsel bir terim olarak ilk kez Long'un (1960) "Yaşamın Niceliği ve Niteliği (On the Quantity and Quality of Life)" başlıklı makalesinde kullanılmıştır (Aydiner Boylu ve Paçacıoğlu, 2016). Ayrıca yaşam kalitesi kavramı 1948 yılında yayınlanan İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi (madde 23-27) ve 1982 Anayasası (madde 23-25) gibi uluslararası ve ulusal metinlerde yer almaktadır.

Yaşam kalitesi kavramının üzerinde anlaşmaya varılmış bir tanımı bulunmamaktadır. Yaşam kalitesinin nesnel çerçevede ele alınması gerektiğini savunan araştırmacılar kavramı sağlıklı ilişkilendirmekte ve sağlıklı yaşam biçimi davranışlarını bireylerin kendi iyilik düzeylerini korumaları ve geliştirmelerine hizmet eden davranışlar olarak tanımlamaktadır (Owen ve Çelik, 2018; Walker vd., 1987). Söz konusu davranışlar; yeterli ve dengeli beslenme, stres yönetimi, düzenli spor yapma, olgunluk gösterme, sağlığına dikkat etmeyi kapsamaktadır (Walker ve Hill-Polerecky, 1996).

Yaşam kalitesinin subjektif bir kavram olduğunu ifade eden araştırmacılar kavramı sıklıkla öznel iyi olma hali (subjective well being) kavramı ile birlikte hatta çoğu zaman birbiri yerine kullanmaktadır. Bu durumun temel nedenlerinden biri yaşam kalitesi kavramının son yıllarda maddi ve manevi sağlıklı olma olarak tanımlanmasıdır (Ruževičius, 2014). Durumun diğer nedeni; her iki kavramın da tarih boyunca evrensel olarak ele alınması fakat ortak bir tanıma sahip olmamasıdır (Knoop ve Fave, 2013).

Yaşam kalitesi ile iyi olma kavramları arasındaki benzerliğin temel sebebi iyi olma hali kavramının felsefi olarak hedonik yaklaşım ile mi yoksa daha az bilinen eudaimonik yaklaşım ile mi ele alınması gerektiği hususunda tartışmalar bulunmasıdır. Hedonik yaklaşım; iyi olma halini olumlu duygulanımın varlığı ve olumsuz duygulanım eksikliği yani subjektif mutluluk olarak tanımlamaktadır (Robertson ve Cooper, 2011; Vazquez vd., 2009). Aristoteles'ten büyük ölçüde etkilenen araştırmacıların savunduğu eudaimonik yaklaşım ise iyi olma halini yaşam doyumu ve olumlu duygulanımın yanı sıra yaşam amacı, özerklik duygusu, kendini kabul, bağlılık ve psikolojik canlılık gibi hayatın anlamını ve amacını içeren duygularla tanımlamaktadır (Oishi, 2010; Robertson ve Cooper, 2011; Ryff ve Singer, 1998; Ryan ve Deci, 2001).

Yaşam kalitesi ve iyi olma kavramlarının bireyde olumlu duygulara neden olması kavramların birbirine karıştırılmasına neden olmaktadır (Fredrikson, 1998). Olumlu duygular bireyin sağlıklı olma, yaşam kalitesi, doyumu ve süresi, iyimser ruh hali vb. etmenlere katkıda bulunmaktadır (Baños vd., 2009). Ayrıca anlam karmaşasında iyi olma halinin tek bir kavram olarak nitelendirilememesi

(Diener vd.,2010) ve farklı biçimlere sahip olması (Lucas vd.,1996) etkili olmaktadır.

Dünya Sağlık Örgütü yaşam kalitesinin hem nesnel hem de öznel boyutlara sahip olduğunu savunmakta ve yaşam kalitesini birey hayatının en somut özelliklerinden olan ve içinde bulunduğu psikolojik, çevresel, sosyal ve fiziksel koşulları yansıtan bir boyut olarak tanımlanması gerektiğini savunmaktadır (WHOQOL Group, 1995, 1998, 2021). Shawaryn ve diğerleri (2002) ise yaşam kalitesinin çok boyutluluğuna dikkat çekerek kavramı işlevsel olarak tanımlayan dört özellik üzerinde durmuşlardır. Bunlar; (1) yaşam kalitesi algısının öznel olması, (2) yaşam kalitesinin çok boyutlu olması, (3) insan hayatındaki psikolojik, fizyolojik ve sosyal değişkenlerin bir çıktısını ifade etmesi ve (4) zamana bağlı olarak değişkenlik gösterebilmesidir.

Buraya kadar verilen bilgiler ışığında yaşam kalitesi algısının birçok farklı etmene göre şekillendiği anlaşılmaktadır. Bu etmenler arasında kurulan denge bireyin iyi olma halini güçlendirmektedir. Bu kapsamda bireyin duygusal, zihinsel ve çevresel etmenlerle olan etkileşimini dengelemeyi amaçlayan dengeli yaşam modelinin ele alınması yerindedir.

1.2 Dengeli Yaşam Modeli

Dengeli yaşam modeli Peseschkian (2002) tarafından ortaya atılan ve genel kabul görmüş bir yaklaşımdır. Buna göre bireyin dengeli yaşamı beden, başarı, ilişki ve hayal boyutlarından oluşmaktadır. Yaşam boyu her alanda sağlıklı olabilmek ve iyilik halini sürdürebilmek güçtür. Ancak bireyin sağlıklı yaşam alışkanlıkları pek çok hastalığı önlemektedir. Sağlıklı yaşam biçimi davranışları, yeterli ve dengeli beslenme alışkanlıklarına sahip olma, stresi iyi yönetebilme, düzenli fiziksel etkinlik yapma, spiritüel büyümeyi destekleyici etkinlikler yapma, kişilerarası ilişkileri canlı tutma ve bu konularda sorumluluk alma biçiminde özetlenmektedir (Moen ve Yu, 2000).

Araştırmalar sağlıklı yaşam becerilerinin kalp hastalıkları, kanser vb. ciddi sağlık sorunlarının önlenmesinde anahtar rol oynadığını göstermektedir. Dengeli beslenme, düzenli spor, düzenli uyku vb. alışkanlıklar bireyin fiziksel sağlığını iyileştirerek hastalık riskini azaltmaktadır. Bireyin beden sağlığında genetik faktörlerden ziyade çevresel faktörler ve yaşam tarzı alışkanlıkları etkili olmaktadır (Anand vd., 2008; Danaei vd., 2009).

Dengeli yaşam modelinin başarı boyutu bireyin hedefe ulaşma ve kişisel gelişimini destekleme becerileri kazanması anlamına gelmektedir. Zaman yönetimi, öz düzenleme, problem çözme, motivasyon vb. beceriler bireyin kişisel, mesleki ve sosyal anlamda başarısını desteklemektedir. Bununla birlikte

başarı bireyin kendini gerçekleştirmesi ve anlamlı işler peşinde koşmasını da kapsamaktadır (Peseschkian, 2002; Yüksel, 2022).

Dengeli yaşam becerilerinin ilişki boyutu bireyin sevme, sevilme, değer görme vb. ihtiyaçlarının karşılanmasını içermektedir. Bireyin sağlıklı ilişkiler duygusal dayanıklılığını arttırmaktadır. Güçlü sosyal ilişkilerin sağladığı karşılıklı empati ve destek iyi olma halini güçlendirmektedir. Ancak aşırı bağımlılık, empati vb. olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Bu nedenle ilişkilerin dengeli yönetilmesi önem arz etmektedir (Anderson vd., 2003; Randall ve Schoebi, 2015)

Kişilerarası ilişki bireyin yaşam doyumunun belirleyicisidir (Koohsar ve Bonab, 2011). Zira bireyin iş ve aile ilişkilerindeki çatışma fiziksel ve psikolojik sağlığını olumsuz etkilemektedir (Allen vd., 2000; Grant-Vallone ve Donaldson, 2001). Gupton (2010) bireyin işini yerine getirirken kendisini ve ailesini ihmal ettiğini ortaya çıkarmıştır. Yazar söz konusu ihmali bireyin iş yoğunluğu nedeniyle profesyonel sorumluluklara fazla odaklanmasına bağlamaktadır (Akt. Beisser, Peters ve Thacker, 2014).

Dengeli yaşam becerilerinin hayal boyutunda bireysel vizyonun önemi vurgulanmaktadır. Bireyin geleceğe ilişkin hedeflerini öz-yönelimli olarak belirlemesi ve içsel motivasyona sahip olması bireyin genel mutluluk ve yaşam doyumunu arttırmaktadır. Bu noktada bireyin değer, hedef, umut ve beklentilerinin farkında olması ve planlama yapması önem arz etmektedir (Schippers ve Ziegler, 2019). Bununla birlikte hayal boyutu bireyin aidiyet, özerklik, yeterlilik vb. temel psikolojik ihtiyaçlarını gidermekle birlikte yaşam kalitesini arttırmaktadır (Sirgy, 2022).

Her anlamda sağlıklı olmak anlamına gelen iyilik hali bedenlen güçlü olma, insanlarla bağ içinde olma, hedef odaklı olma ve yaşamı anlamlı bulma davranışlarını gösterme anlamına gelmektedir. Bununla birlikte yeni öğrenmelere açık olma, kendinden memnun olma, affedebilme vb. iyi olma halini destekleyen davranışlar arasındadır (Moen ve Yu, 2000). Buradan hareketle dengeli yaşamın birçok farklı etmen arasında kurulan bireye iyi gelen, onu besleyen bir dengeye bağlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu noktada bireyin stres düzeyi belirleyici olduğundan stres yönetimi kavramı ele alınmıştır.

2. STRES YÖNETİMİ

Bu başlık altında stres kavramı, kaynakları, sonuçları ve stresle başa çıkma yolları başlıklarına yer verilmiştir.

2.1. Stres Kavramı

Stres kavramının kökeni Latince katılık ve gergin anlamına gelen “estricia” ve “estrece” kavramına dayanmaktadır (Baltaş ve Baltaş, 2024). Türk Dil Kurumu (2024) stresi “ruhsal gerilim” olarak tanımlamaktadır. Kavramı ilk kez kullanan Selye ise belirsiz bir talebe karşı üretilen tepki olarak betimlemekte ve tepkiyi Genel Uyum Sendromuyla açıklamaktadır (Selye, 1956; Tan ve Yip, 2018).

Genel Uyum Sendromu alarm, direnç ve tükenme aşamalarından oluşmaktadır. Alarm evresinde stresöre maruz kalan birey “savaş ya da kaç” tepkisi vermekte, direnç evresinde stresöre uyum sağlamaya çalışmakta, tükenme evresinde ise gücü tükenmektedir. Bu süreçte stres farklı belirtilerle kendini göstermektedir. Stres belirtileri arasında nabız artışı, nefes darlığı vb. fizyolojik; gerginlik, endişe vb. psikolojik ve uykusuzluk, uyuma isteği vb. davranışsal belirtiler bulunmaktadır (Aydın, 2016; Robbins ve Judge, 2015; Selye, 1956).

Stres etkin yönetildiğinde olumsuz etkilerinden kurtulmak mümkündür (Briner ve Reynolds, 1999). İş hayatında stres bireysel beklenti ve amaçlarla örgütsel beklenti ve amaçlar arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanmaktadır (Lazurus ve Folkman, 1984). Performans düşüklüğü örgütsel stresin önemli belirtilerinden biridir (Ganster ve Rosen, 2013). Bu noktada stresin etkin yönetimi başarının anahtarı haline gelmektedir (Rowshan, 2011).

2.2. Stres Kaynakları

Strese neden olan bireysel ve örgütsel kaynaklar bulunmaktadır. Bireysel kaynaklar arasında algı, kişilik, iş deneyimi, sosyal destek düzeyi, kişilik vb. bulunmaktadır. Örgütsel stres kaynakları ise görev, yetke ve üretim yapısından kaynaklanmaktadır (Aydın, 2016; Başaran, 2008).

Algı bireyin durumu ele alış biçimini temsil etmektedir. Algı öznel birçok farklı durumdan etkilendiğinden duruma, yere, kişiye ve hatta zamana göre değişmektedir (Robbins ve Judge, 2015). Kişilik stresöre verilen tepkiyi farklılaştırmaktadır. A tipi kişilik strese daha eğilimli iken B tipi kişilik değildir. A tipi kişilik hırslı, aceleci ve dakiktir. B tipi kişilik ise rahat, sabırlı ve kontrol odaklıdır (Friedman ve Rosenman, 1974).

İş deneyimi fazla olanlar strese daha kolay uyum sağlamaktadır. Sosyal destek stres belirtilerini büyük oranda azaltmaktadır. Ancak hızlı sinirlenen, diğerlerine dostça yaklaşmayan ve güven problemi yaşayan bireylerin stres yaşama olasılıkları daha yüksektir (Robbins ve Judge, 2015).

Aşırı iş yükü, kariyer basamaklarının sınırlı olması, uzun çalışma saatleri vb. görev yapısından kaynaklanan stres kaynaklarıdır. Aşırı iş yükü bireyin örgüte yabancılaşma ve yetersizlik hissi biçiminde kendini göstermektedir. Kariyer

basamaklarının sınırlı olması yükselerek sağlanan olanaklardan mahkum kalma duygusuna neden olmaktadır. Uzun çalışma saatleri ise bireyi hem fiziksel hem de psikolojik olarak yormaktadır (Aydın, 2016; Başaran, 2008; Freudenberger, 1974).

Yetke yapısından kaynaklanan örgütsel stres kaynakları arasında yönetime katılım düzeyi, yetki-sorumluluk dengesi vb. bulunmaktadır. Yönetime katılımın sınırlı olması bireyde yabancılaşmaya, yüksek olması ise baskı altında hissetmesine neden olmaktadır. Yetki-sorumluluk dengesinin olmaması ise ya çalışanın sorumluluklarını yerine getirmesini güçleştirmekte ya da gücü dengesiz kullanma riskine neden olmaktadır (Başaran, 2008; Koçel, 2018).

Üretim yapısının işlerliği işbirliği ve eşgüdümüne bağlıdır. Zaman baskısı, ekipman ve çalışan niteliklerinin yetersizliği vb. üretim yapısından kaynaklanan stres kaynaklarıdır. Zaman baskısı etkili karar almayı güçleştirmektedir. Ekipman ve çalışan niteliklerinin yetersizliği verimsizliğe neden olmaktadır (Aydın, 2016; Başaran, 2008; Robbins ve Judge, 2015).

2.3. Stres Sonuçları

Stres çeşitli fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlara neden olmaktadır (Cooper ve Marshall, 2013). Solunum, sindirim, sinir sistemi vb; kas, cilt hastalıkları, kanser vb stresin neden olduğu fiziksel sağlık problemlerinden bazılarıdır. Stresin neden olduğu psikolojik sağlık problemleri arasında kaygı, depresyon, tükenmişlik sendromu vb. bulunmaktadır (Allen vd., 2000; Arıkan, 2005; Uğur, 2005).

Başta açık iletişim becerilerini zedeleyen örgütsel stres yanlış karar alma, hata yapma, yetersiz hissetme, verimlilik düşüşü, işten ayrılma vb. neden olmaktadır (Aydın, 2016; Costin vd., 2023). Bu noktada görevlerini gerektiği gibi yerine getiremeyen birey zamanla işe gelmemeye başlamakta, örgütsel bağlılık düzeyinde işten ayrılmaya kadar varan azalma yaşanmaktadır (Saleh ve Shadidan, 2023).

Stresle başa çıkan çalışan gelişme ve öğrenme fırsatı yakalamaktadır. Stresle başa çıkma çabası bilgi, beceri, donanım ve yetkinliklerini arttırmakta; deneyim kazanmaktadır (Aydın, 2016; Lazurus ve Folkman, 1984; Rowshan, 2011). Buradan hareketle bireyin stresle başa çıkma yollarının farkında olması önem arz etmektedir.

2.4. Stresle Başa Çıkma Yolları

Bireysel ve örgütsel stresle başa çıkma yolları bulunmaktadır. Stresle başa çıkma için öncelikle bireyin stresi yönetme sorumluluğunu üstlenmesi gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2015). Zira bireyin stresle başa çıkması alışkanlıklarını ve karakterini kontrol altında tutmasına bağlıdır (Aydın, 2016).

Bu noktada genetik yapı, eğitim düzeyi, kültür vb. kişiye özgü nitelikler anahtar rol oynamaktadır (Rowshan, 2011).

Stresle başa çıkmada bireysel yollar arasında fiziksel, psikolojik ve davranışsal yöntemler bulunmaktadır. Meditasyon, nefes egzersizi vb. fiziksel yöntemler kortizonu azaltarak nabız ve tansiyonu dengelemektedir (Aydın, 2016; Robbins ve Judge, 2015; Tavoian ve Craighead, 2023). Dua, ibadet, sosyal destek ağları vb. psikolojik yöntemler kaygı ve depresyon seviyesini düşürmektedir. Stresle başa çıkmada davranışsal yöntemler arasında zaman yönetimi, yönetime katılım vb. bulunmaktadır (Aydın, 2016; Islamiyyah, 2021; Rowshan, 2011).

Stresle başa çıkmada örgütsel yollar arasında iş tasarımı, görev iyileştirmesi, yönetime katılım, eğitim ve gelişim programları vb. bulunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2010). İş tasarımı yetki ve sorumluluğu artan çalışanın işini daha anlamlı bulmasını; görev düzenlemesi ise kendisinden beklenenlerin farkına varmasını sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2015). Yönetime katılım çalışanın örgütün hiyerarşik yapısından uzaklaşmasını sağlayarak stresi azaltmaktadır (Aydın, 2016). Bununla birlikte stres yönetimi eğitimleri stresle başa çıkmada etkili yöntemlerden biridir (Yazdani vd., 2010).

3. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

Sürdürülebilirlik Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (WCED, 1987) tarafından “gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetinden ödün vermeden bugünün ihtiyaçlarını karşılanması” biçiminde ele almaktadır. Sürdürülebilirlik insanın doğaya üstün gelme güdüsüyle birlikte var olan onu yönetme ve koruma amacına hizmet ettiği için öteden beri var olan bir yaklaşımdır. Ancak sürdürülebilirlik kavramının çerçevesi 20. Yüzyıl itibarıyla belirlenmiştir (Houghton, 1990).

Sürdürülebilirlik çevresel, ekonomik, kültürel ve sosyal boyutlarda ele alınmaktadır. Çevresel sürdürülebilirlik doğal kaynakları ve çevreyi korumaya yönelik karbon salınımını azaltma, enerji verimliliğini artırma vb. çözüm önerileri geliştirilmesi ve uygulanmasıyla ilgilidir. Bununla birlikte çevresel sürdürülebilirlik çevresel değişikliklerin ekonomik ve sosyal hayata etkilerini kontrol altında tutmayı amaçlamaktadır (Redclift, 2005; Rocktröm, 2009).

Ekonomik sürdürülebilirlik toplumsal kaynakların devamlılığını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu amaçla iş gücü üretkenliği, ekonomik istikrar vb. kavramlar odağında kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlamaktadır (Hart ve Milstein, 2003). Kültürel sürdürülebilirliğin amacı kültürel değerlerin korunmasıdır, kültürel çeşitlilik ve mirasın geleceğe aktarımında anahtar rol üstlenmektedir. (Throsby, 2003).

Sosyal sürdürülebilirlik toplumsal eşitliği sağlamak ve dayanıklılığı güçlendirmek amacıyla bireyin yaşam kalitesini arttırmayı amaçlamaktadır. Eşitlik ve adalet temelli bir yaklaşım olan sosyal sürdürülebilirlik bireyin yaşam kalitesi arttıkça toplumsal eşitlik ve dayanıklılığı beslediğini savunmaktadır. Bu nedenle sosyal sürdürülebilirlik insan hakları, sosyal güvenlik, eğitim, sağlık vb. unsurlara odaklanarak toplumsal eşitsizliğin giderilmesine destek olmaktadır (Agyeman, 2003; McKenzie, 2004).

Sosyal sürdürülebilirliğin önemle üzerinde durduğu konulardan biri bireyin toplumsal karar alma süreçlerine dâhil olmasıdır. Böylelikle birey toplumsal kararlarda bireysel ihtiyaç ve taleplerinin dikkate alınmasını sağlamakta ve geleceğine ilişkin alınan kararlarda söz sahibi olmaktadır (Pretty, 1995). Bu noktada eğitim bireyin toplumsal karar alma süreçlerine etkin ve bilinçli biçimde katılmasını sağlaması bakımından önem arz etmektedir (Sen, 1999).

4. YÖNTEM

Bu başlık altında araştırmanın amacı, sınırlılıkları, varsayımları, model ve hipotezleri, veri toplama yöntemi ve verilerin istatistiksel analizine yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı dengeli yaşam becerileri ile algılanan stres ilişkisinin ortaya konulması ve sosyal sürdürülebilirlik bağlamında irdelenmesidir. Bu çalışmada iki farklı disiplin alanını (eğitim yönetimi ve pozitif psikoterapi) birleştirip üniversite ortamında öğrencilerin algıladıkları stresin denge modellerine göre baş etmelerinde birey açısından sosyal sürdürülebilirlik üzerine ilişkilerin incelenmektedir. Bu kapsamda algılanan stres ile dengeli yaşam becerileri ilişkisi ortaya konularak sosyal sürdürülebilirlik bağlamında değerlendirilmesi amaçlanmaktadır.

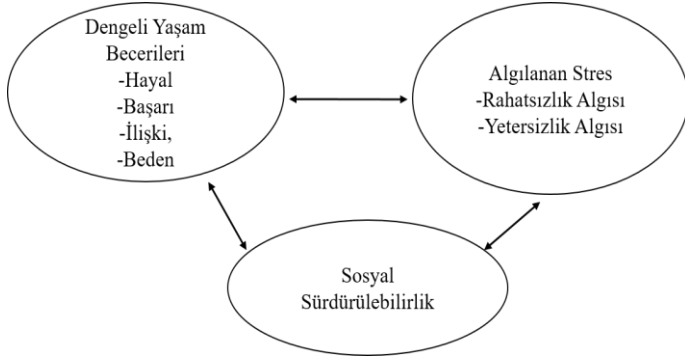
4.2. Sınırlılıklar ve Varsayımlar

Araştırma, 2023-2024 eğitim öğretim yılında Türkiye'nin bir şehrinde Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu'nda okuyan öğrencilerin görüşleriyle elde edilen veriler ve kullanılan ölçme araçlarıyla sınırlıdır. Araştırmada kullanılan, "Pozitif Psikoterapi Denge Modeli Ölçeği" (Cronbach's $\alpha=0.87$) (Kan, 2020); "Algılanan Stres Ölçeği" (Cronbach's $\alpha=0.87$) (Eskin vd., 2013) ile ilgili bilgi vermede yeterli olduğu ve çalışmada kullanılan ölçme araçlarının, öğrenciler tarafından yansız/doğru olarak doldurulduğu varsayılmaktadır.

4.3. Model ve Hipotezler

Araştırma, uygulamalı bir araştırma olup; niceliksel araştırma modellerinden bağıntısal (ilişkisel) bir nitelik taşımaktadır (Özdamar, 1999). Bağıntısal modellerle gerçekleştirilen bir araştırmada, araştırma probleminde yer alan iki ya da daha fazla değişkene ilişkin olarak örneklemden katılımcılardan veri toplanır.

Bu araştırma modelinde dengeli yaşam temel becerileri ile algılanan stres ilişkisi ve sosyal sürdürülebilirlik üzerindeki değişkenliği incelenmeye çalışılmıştır. Araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Hipotez 1. Dengeli yaşam becerileri, algılanan stres ve sosyal sürdürülebilirlik arasında ilişki bulunmaktadır. Alt hipotezler ise aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Hipotez 1.a. Dengeli yaşam becerileri (hayal, başarı, ilişki, beden) ve algılanan stres (rahatsızlık, yetersizlik) arasında ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 1.b. Dengeli yaşam becerileri (hayal, başarı, ilişki, beden) ve sosyal sürdürülebilirlik arasında ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 1.c. Algılanan stres (rahatsızlık, yetersizlik) ve sosyal sürdürülebilirlik arasında ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 2. Dengeli yaşam becerileri alt boyutları (hayal, başarı, ilişki, beden) cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 3. Algılanan stres alt boyutları (rahatsızlık, yetersizlik) cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

4.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye'nin bir şehrinde Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu'nda öğrenim gören öğrenciler oluşturmaktadır. Evreninin tamamına aynı dönemde ulaşılmasının mümkün olmaması nedeniyle evreni temsil edecek sayıda bir örneklem belirleme gereksinimi belirmiş ve 'kolayda örneklem' yöntemi tercih edilmiştir.

Araştırmanın örneklemini 1733 Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu öğrencisi oluşturmaktadır. Araştırmada en az 345 kişiye ulaşılması gerektiği hesaplanmıştır. Hesaplamalar Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004) tarafından geliştirilen örnekleme hesaplama yöntemiyle yapılmıştır. Araştırmada öncelikle ölçekte yer alan ifadelerin tam olarak anlaşılıp anlaşılmadığını belirlemek üzere 50 katılımcı ile pilot çalışma yürütülmüş, bu çalışma sonucunda ölçekte anlaşılmayan ifadeler ile ilgili düzeltmeler yapılmıştır. Araştırmada kullanılan veriler Haziran-Eylül 2024 tarihleri arasında çevrimiçi olarak toplanmıştır. Veriler araştırmaya gönüllü olarak katılmayı kabul eden 345 Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu öğrencisinden elde edilmiştir.

4.5. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin İstatistiksel Analizi

Ölçekler elektronik ortamda katılımcılara ulaştırılmıştır. Katılım gönüllülük esasına dayandırılmış, ön bilgilendirme ve aydınlatılmış onam yapılmıştır. Araştırmacıların iletişim bilgileri paylaşılmıştır. Ayrıca, katılımcıya araştırmanın içeriği ve araştırma konusu ile ilgili bilgilendirme yapılmıştır.

Araştırma verilerinin istatistiksel analizinde Statistical Package for Social Sciences (SPSS) 27.0 yazılımı kullanılmıştır. Katılımcıların Dengeli Yaşam Ölçeği ve Algılanan Stres Ölçeğine verdikleri yanıtların güvenilirliği için Cronbach Alfa testi uygulanmış olup, alfa katsayısı Dengeli Yaşam Ölçeği için 0,935 ve Algılanan Stres Ölçeği için 0,751 bulunmuştur.

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı frekans analiziyle incelenmiş, Dengeli Yaşam Ölçeği ve Algılanan Stres Ölçeği puanları için tanımlayıcı istatistikler verilmiştir. Dengeli Yaşam Ölçeği ve Algılanan Stres Ölçeği puanlarının normalliği için Kolmogorov-Smirnov testi ve çarpıklık-basıklık değerleriyle incelenmiş ve normal dağılıma uyduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların cinsiyetine ve bölümüne göre Dengeli Yaşam Ölçeği ve Algılanan Stres Ölçeği puanlarının karşılaştırılması için bağımsız örneklem t testi kullanılmıştır. Katılımcıların Dengeli Yaşam Ölçeği ve Algılanan Stres Ölçeği puanları arasındaki korelasyonlar için Pearson testi uygulanmıştır.

5. BULGULAR

Bu başlık altında katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı, dengeli yaşam ölçeği ve algılanan stres ölçeği puanları,

Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

	Sayı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	252	73,04
Erkek	93	26,96
Toplam	345	100,00

Tablo 1.'de katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı verilmiş olup, katılımcıların %73,04'ünün kadın, %26,96'sının erkek olduğu görülmüştür. Tablo 2.'de araştırmaya dâhil olan katılımcıların Dengeli Yaşam Ölçeği ve Algılanan Stres Ölçeği puanları verilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Dengeli Yaşam Ölçeği ve Algılanan Stres Ölçeği Puanları

	n	\bar{x}	s	Min	Max
Hayal	345	20,30	4,38	21	90
Başarı	345	30,38	6,60	24	120
İlişki	345	19,09	4,45	15	75
Beden	345	15,03	3,66	12	60
Dengeli Yaşam Ölçeği	345	84,81	16,44	72	345
Yetersiz Özyeterlik algısı	345	11,78	3,94	0	72
Stres/rahatsızlık algısı	345	16,28	4,05	24	81
Algılanan Stres Ölçeği	345	28,06	5,91	30	147

Tablo 2. incelendiğinde katılımcıların Dengeli Yaşam Ölçeği toplamından $84,81 \pm 16,44$ puan, ölçekte bulunan hayal alt boyutundan $20,30 \pm 4,38$ puan, başarıdan $30,38 \pm 6,60$ puan, ilişkiden $19,09 \pm 4,45$ puan, beden alt boyutundan $15,03 \pm 3,66$ puan aldıkları belirlenmiştir. Katılımcıların Algılanan Stres Ölçeği puanları incelendiğinde, ölçek genelinden ortalama $28,06 \pm 5,91$ puan, Yetersiz Özyeterlik algısından $11,78 \pm 3,94$ puan, Stres/rahatsızlık algısı $16,28 \pm 4,05$ puan aldıkları belirlenmiştir. Tablo 3.'te katılımcıların cinsiyete göre Dengeli Yaşam Ölçeği ve Algılanan Stres Ölçeği puanlarının karşılaştırılmasına ilişkin bağımsız örneklem t testi sonuçları verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dengeli Yaşam Ölçeği ve Algılanan Stres Ölçeği Puanlarının Karşılaştırılması

	Cinsiyet	n	\bar{x}	s	t	p
Hayal	Kadın	252	20,35	4,27	0,164	0,870
	Erkek	93	20,19	4,74		
Başarı	Kadın	252	30,15	6,89	-0,608	0,545
	Erkek	93	31,00	5,80		
İlişki	Kadın	252	18,71	4,51	-1,486	0,140
	Erkek	93	20,10	4,18		
Beden	Kadın	252	14,86	3,61	-0,856	0,394
	Erkek	93	15,52	3,81		
Dengeli Yaşam Ölçeği	Kadın	252	84,07	16,58	-0,791	0,431
	Erkek	93	86,81	16,12		
Yetersiz Özyeterlik Algısı	Kadın	252	12,02	3,98	1,081	0,282
	Erkek	93	11,13	3,82		
Stres/Rahatsızlık Algısı	Kadın	252	16,32	3,99	0,187	0,852
	Erkek	93	16,16	4,27		
Algılanan Stres Ölçeği	Kadın	252	28,35	5,93	0,848	0,398
	Erkek	93	27,29	5,88		

Tablo 3'te görüldüğü gibi kadın ve erkeklerin Dengeli Yaşam Ölçeği ve Algılanan Stres Ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farkların olmadığı tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Tablo 4'te katılımcıların Dengeli Yaşam Ölçeği ile Algılanan Stres Ölçeği puanlarının arasındaki ilişkiler arasındaki Pearson korelasyon testi sonuçları verilmiştir.

Katılımcıların Algılanan Stres Ölçeğinde yer alan Yetersiz Özyeterlik algısı puanları ile Dengeli Yaşam Ölçeği genelinden ve alt boyutlarından aldıkları puanların arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü korelasyonların olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$). Katılımcıların Algılanan Stres Ölçeğinde bulunan Stres/rahatsızlık algısı alt boyutundan aldıkları puanlar ile Dengeli Yaşam Ölçeği genelinden ve alt boyutlarından aldıkları puanların arasında istatistiksel olarak anlamlı korelasyonların olmadığı saptanmıştır.

Tablo 4. Katılımcıların Dengeli Yaşam Ölçeği İle Algılanan Stres Ölçeği Puanlarının Arasındaki İlişkiler

	Hayal	Başarı	İlişki	Beden	Dengeli Yaşam Ölçeği	Yetersiz Özyeterlik algısı	Stres/Rahatsızlık Algısı	Algılanan Stres Ölçeği	
Hayal	r	1							
	p								
	N	345							
Başarı	r	0,706	1						
	p	0,000*							
	N	345	345						
İlişki	r	0,592	0,692	1					
	p	0,000*	0,000*						
	N	345	345	345					
Beden	r	0,518	0,627	0,693	1				
	p	0,000*	0,000*	0,000*					
	N	345	345	345	345				
Dengeli Yaşam Ölçeği	r	0,826	0,917	0,861	0,800	1			
	p	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*				
	N	345	345	345	345	345			
Yetersiz Özyeterlik Algısı	r	-0,296	-0,456	-0,390	-0,459	-0,470	1		
	p	0,001*	0,000*	0,000*	0,000*	0,000*			
	N	345	345	345	345	345	345		
Stres/ rahatsızlık Algısı	r	0,156	0,116	0,182	0,090	0,157	0,093	1	
	p	0,095	0,218	0,052	0,339	0,093	0,321		
	N	345	345	345	345	345	345	345	
Algılanan Stres Ölçeği	r	-0,090	-0,225	-0,136	-0,245	-0,206	0,731	0,748	1
	p	0,336	0,016*	0,148	0,008*	0,027*	0,000*	0,000*	
	N	345	345	345	345	345	345	345	345

* $p < 0,05$

Katılımcıların Algılanan Stres Ölçeği genelinden aldıkları puanlar ile Dengeli Yaşam Ölçeği genelinden ve ölçekte bulunan başarı ve beden alt boyutlarından aldıkları puanların arasında istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü korelasyonların olduğu saptanmıştır ($p < 0,05$).

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bireyin dengeli yaşam becerileri algılanan stres düzeyini, algılanan stres düzeyi de dengeli yaşam becerileri geliştirilmesinde etkili olmaktadır. Dengeli yaşam becerileri ve algılanan stres sosyal sürdürülebilirliğin sağlanmasında merkezi rol oynamaktadır. Bireyin yaşam dengesi bireysel refahının yanında toplumsal sürdürülebilirliğe katkıda bulunmaktadır.

Bu kapsamda karar verici ve araştırmacılara yönelik öneriler şu şekildedir.

- Sosyal sürdürülebilirlik hedefleri belirlenerek toplumla paylaşılmalıdır.
- Bireylerin dengeli yaşam becerilerini destekleyen eğitim programları ve iş-yaşam dengesi politikaları geliştirilmelidir.
- Bireyin yaşam dengesini sağlaması -başta başarı ve beden sağlığı- olmak üzere için destek mekanizmaları geliştirilmelidir.
- Toplumun genelini kapsayan bilinçli farkındalık, koçluk ve danışmanlık vb. psikolojik destek hizmetleri verilmelidir.
- İş-yaşam dengesi için esnek çalışma modelleri geliştirilerek uygulanmalıdır.
- Bireyin sosyal bağlantılarını güçlendiren kültürel, sosyal ve sportif faaliyetler yürütülmelidir.

Araştırma kapsamında dengeli yaşam becerileri ile algılanan stres ilişkisi ele alınmıştır. Dengeli yaşam becerileri ve algılanan stres ilişkisinde kültürel, sosyo-ekonomik faktörlerin etkisini ele alan, iki kavramı farklı bakış açılarıyla irdeleyen çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bununla birlikte bireyin algılanan stres düzeyini ve yaşam dengesini etkileyen çevresel faktörlerin araştırılması yerinde olacaktır.

KAYNAKLAR

1. Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (2), 278-308.
2. Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: a review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308.
3. Anand, S. S., Hawkes, C., de Souza, R. J., Mente, A., Dehghan, M., Nugent, R., ... & Yusuf, S. (2008). Food consumption and its impact on cardiovascular disease: Importance of solutions focused on the globalized food system. *Circulation*, 118(6), 539-549.

4. Anderson, C. A., Gentile, D. A., & Buckley, K. E. (2003). *Violent video game effects on aggression, empathy, and prosocial behavior in youth*. *Psychological Science*, 14 (5), 340-347.
5. Arıkan, MK. (2005). *Stres ve kanser*. İ.U. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri: Medikal Acıdan Stres ve Careleri Sempozyum Dizisi, Yayın No: 47, 199-200.
6. Aydın, İ. (2016). *İş yaşamında stres*. Pegem Akademi.
7. Aydın Boylu, A., & Paçacıoğlu, B. (2016). Yaşam kalitesi ve göstergeleri. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 8 (15), 137-150.
8. Baltaş, A; Baltaş, Z. (2024). *Stres ve başa çıkma yolları*. Doğan Yayıncılık.
9. Baños, R. M., García-Soriano, G., Botella, C., Oliver, E., Etchemendy, E., Bretón, J., & Alcaniz, M. (2009). Positive mood induction and well-being. *Proceedings of the 2nd Conference on Human System Interactions* (pp. 517-519). IEEE.
10. Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Siyasal Kitabevi.
11. Beisser, S. R., Peters, R. E., & Thacker, V. M. (2014). Balancing passion and priorities: An investigation of health and wellness practices of secondary school principals. *NASSP Bulletin*, 98 (3), 237-255.
12. Bretón, J., & Alcaniz, M. (2009). *Positive Technologies for Improving Health and Well-Being*. In *Proceedings of the 2nd Conference on Human System Interactions* (pp. 517-519). IEEE. <https://doi.org/10.1109/HSI.2009.5091032>.
13. Briner, R., & Reynolds, S. (1999). The costs, benefits, and limitations of organizational level stress interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 647-664.
14. Camfield, L., & Skevington, S. M. (2008). On subjective well-being and quality of life. *Journal of Health Psychology*, 13 (6), 764-775. <https://doi.org/10.1177/1359105308093860>.
15. Cooper, C.L., Marshall, J. (2013). *Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature Relating to Coronary Heart Disease and Mental Ill Health*. In: Cooper, C.L. (eds) *From Stress to Wellbeing Volume 1*. Palgrave Macmillan, London.
16. Costin, A.; Roman, A. F., & Balica, R. (2023). Remote work burnout, professional job stress and employee emotional exhaustion during the COVID 19 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 14, 1-8.
17. Danaei, G., Ding, E. L., Mozaffarian, D., Taylor, B., Rehm, J., Murray, C. J., & Ezzati, M. (2009). The preventable causes of death in the United

- States: Comparative risk assessment of dietary, lifestyle, and metabolic risk factors. *PLoS Medicine*, 6 (4), e1000058.
18. Diener, E., Kahneman, D., Tov, W., & Arora, R. (2010). Income's association with judgments of life versus feelings. In E. Diener, J. F. Helliwell, & D. Kahneman (Eds.), *International differences in well-being* (pp. 3-15). Oxford University Press.
 19. Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980-2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66 (1), 124-197. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.11.003>.
 20. For referencing, you can use the following citation: Agyeman, J., Bullard, R. D., & Evans, B. (Eds.). (2003). *Just Sustainabilities: Development in an Unequal World*. MIT Press.
 21. Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of Social Issues*, 30 (1), 159-165.
 22. Friedman, M., & Rosenman, R.H. (1974). *Type A behavior and your heart*. Knopf.
 23. Ganster, D. C.; Rosen, C. C. (2022). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 48(4), 959–1000.
 24. Grant-Vallone, E. J., & Donaldson, S. I. (2001). Consequences of work–family conflict on employee well-being over time. *Work & Stress*, 15 (3), 214-226.
 25. Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9 (4), 455-471. <https://doi.org/10.1177/1523422307305487>.
 26. Gupton, S. L. (2010). *The instructional leadership toolbox: A handbook for improving practice* (2nd ed.). Corwin Press.
 27. Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating Sustainable Value. *Academy of Management Perspectives*, 17(2), 56-67.
 28. Houghton, J.T., Jenkins, G.J., & Ephraums, J.J. (Eds.). (1990). *Climate change: The IPCC scientific assessment*. Cambridge University Press.
 29. Islamiyyah, U. (2021). Coping mechanism towards academic stress among students: An analysis from Islamic perspective. *Journal of Islamic Sciences*, 33 (1), 55-69.
 30. Knoop, H., & Fave, A. D. (2013). The influence of personal strengths and experiences on well-being. *Journal of Positive Psychology*, 8 (2), 145-156. <https://doi.org/10.1080/17439760.2012.760134>.
 31. Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım Yayım.

32. Koohsar, A. H., & Bonab, B. G. (2011). Relation between quality of attachment and life satisfaction in high school administrators. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 30, 954–958.
33. Lazarus, R. S.; Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. Springer.
34. Long, P. H. (1960). On the quantity and quality of life. *Medical Times*, 88, 613–619.
35. Lucas, R. E., Diener, E., & Suh, E. (1996). Discriminant validity of well-being measures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71 (3), 616-628.
36. McKenzie, S. (2004). Social sustainability: Towards some definitions. *Hawke Research Institute Working Paper Series No. 27*. University of South Australia.
37. Moen, P., & Yu, Y. (2000). Effective work/life strategies: Working couples, work conditions, gender, and life quality. *Social Problems*, 47(3), 291-326.
38. Oishi, S. (2010). *Happiness and subjective well-being*. In A. D. K. J. L. (Ed.), *Handbook of social psychology* (pp. 475-499). Springer.
39. Owen, F. K., & Çelik, N. D. (2018). Yaşam boyu sağlıklı yaşam ve iyilik hali. *Current Approaches in Psychiatry*, 10 (4), 440-453. <https://doi.org/10.18863/pgy.364108>.
40. Özdamar, K. (1999). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi*. Kaan Kitabevi.
41. Peseschkian, N. (2002). *Positive psychotherapy: A transcultural approach to psychotherapy*. Springer.
42. Randall, A. K., & Schoebi, D. (2015). Lean on me: susceptibility to partner affect attenuates psychological distress over a 12-month period. *Emotion*, 15(2), 201–210.
43. Redclift, M. R. (2005). *Sustainability: Critical concepts in the social sciences*. Routledge.
44. Robbins, S.P., & Judge, T. A. (2015). *Örgütsel davranış*. (i. Erdem, Çev. Edi.). Nobel Akademik Yayıncılık (Orijinal Yayın Tarihi 2011).
45. Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2011). *Well-being: Productivity and happiness at work*. Palgrave Macmillan.
46. Robertson, I. T., & Cooper, C. L. (2011). *Well-being: Productivity and happiness at work*. Palgrave Macmillan.
47. Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., et al. (2009). Planetary boundaries: Exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and Society*, 14(2), 32.
48. Rowshan, A. (2011). *Stres yönetimi*. Sistem Yayıncılık.

49. Ruževičius, J. (2014). Quality of life and its components' measurement. *Economics and Sociology*, 7 (1), 112-122. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2014/7-1/10>.
50. Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 141-166. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.141>.
51. Ryff, C. D., & Singer, B. H. (1998). The contours of positive health. *Psychological Inquiry*, 9 (1), 1-28. https://doi.org/10.1207/s15327965pli0901_1.
52. Sabuncuoğlu, Z.; Tüz, M. (2010). *Örgütsel davranış*. Nobel Yayın Dağıtım.
53. Saleh, H.; Shahidan, N. S. (2023). Work stress and its impact on employee performance turnover and absenteeism: A comprehensive study at E. & E Manufacturing. *International Journal of Magistrate Management*, 1 (2), 70-80.
54. Schippers, M. C., & Ziegler, N. (2019). Life crafting as a way to find purpose and meaning in life. *Frontiers in Psychology*, 10, Article 2778. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02778>.
55. Selye, H. (1956). *The stress of life*. McGraw-Hill.
56. Sen, A. (1999). *Development as Freedom*. Oxford University Press.
57. Shawaryn, M. A., Schiaffino K. M., & Johnston, M. V. (2002). Determinants of perceived quality of life in multiple sclerosis: the role of illness intrusiveness. *Multiple Sclerosis*, 8, 310-318.
58. Sirgy, M. J. (2022). *The Balanced Life: Using Strategies from Behavioral Science to Enhance Wellbeing*. Cambridge University Press.
59. Tan, S. Y.; Yip, A. (2018). Hans Selye (1907-1982): Founder of the stress theory. *Singapore Medicine Journal*, 59 (4), 170-171. doi: 10.11622/smedj.2018043.
60. Tavoian, D.; Craighead, D. H. (2023). Deep breathing exercise at work: Potential applications and impact. *Frontiers in Physiology*, 14, 1-7.
61. Throsby, D. (2003). Cultural sustainability. In R. Towse (Ed.), *A Handbook of Cultural Economics* (Chapter 22, pp. 183-186). Edward Elgar Publishing.
62. *Türk Dil Kurumu Güncel Sözlük* (2024) Erişim: 01 Kasım 2024. <https://sozluk.gov.tr/>
63. Türkiye Cumhuriyeti. (1982). *Türkiye Cumhuriyeti Anayasası*. Resmi Gazete.

64. Uğur, M. (2005). *Stres kavramı ve psikiyatrik hastalıklar*. İ.U. Cerrahpaşa Tıp Fakültesi Sürekli Tıp Eğitimi Etkinlikleri. Medikal Acıdan Stres ve Çareleri Sempozyumu Dizisi, Yayın No: 47, 13-33.
65. United Nations. (1948). *Universal Declaration of Human Rights*. United Nations.
66. Vázquez, C., Hervás, G., Rahona, J. J., & Gómez, D. (2009). Bienestar psicológico y salud: Aportaciones desde la Psicología Positiva. *Anuario de Psicología Clínica y de la Salud*, 5, 15-28.
67. Vázquez, C., Hervás, G., Rahona, J., & Gómez, D. (2009). Bienestar psicológico y salud: Aportaciones desde la Psicología Positiva. *Anuario de Psicología Clínica y de la Salud*, 5, 15-28.
68. Walker, S. N., & Hill-Polerecky, D. M. (1996). Psychometric evaluation of the "Health Promoting Lifestyle Profile 2". *Payesh*, 11, 849–856. Retrieved from <https://payeshjournal.ir/article-1-404-en.html>.
69. Walker, S. N., Sechrist, K. R., & Pender, N. J. (1987). *Health-promoting lifestyle profile: Development and psychometric characteristics*. *Nursing Research*, 36(2), 76–81. <https://doi.org/10.1097/00006199-198703000-00002>.
70. WCED (World Commission on Environment and Development), (1987). *Our common future*. Oxford University Press, 1987.
71. WHOQOL Group (1998). Development of the world health organization WHOQOL-BREF quality of life assessment. *Psychological Medicine*, 28, 551-558.
72. WHOQOL Group (2021). Constitution of world health organization: principles. World Health Organization.
73. WHOQOL Group. (1995). The world health organization quality of life assessment (WHOQOL): Position paper from the World Health Organization.
74. Yazdani, M.; Rezaei, S., & S. Pahlavanzadeh (2010). The effectiveness of stress management training program on depression, anxiety and stress of the nursing students. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 15 (4), 208-215.
75. Yazıcıoğlu, Y., Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık.

KAMUDA YÖNETİCİLERİN YENİ NESİL ÇALIŞMA MODELLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ: ÜNİVERSİTE YÖNETİCİLERİ ÖRNEĞİ

Ayşenur AÇIKEL¹
Umut ÜZMEZ²
Özgür Doğan GÜRCÜ³

GİRİŞ

Küreselleşen dünya, Covid-19 salgını, iletişim ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler tüm örgüt türlerinde iş ve çalışma modellerinin değişmesine neden olmuştur. Klasik yönetim anlayışından ve bürokrasiden farklı olarak işin yapılış biçimleri, mesai kavramı, işyeri gibi unsurlarda değişimler yaşanmıştır. İş modeli; bir işletmenin rekabet edebilirliğine vurgu yaparak yapılan işte, faaliyette ve hizmette nasıl çalıştığını ve rakipler, müşteriler ve ortaklar gibi paydaşları için nasıl değer yarattığını, kısaca hangi faydaları sağladığını açıklamaktadır (Uğur ve Ataseven, 2022). Çalışma modeli ise günlük faaliyetlerin nasıl yürütüleceğini, hangi süreçlerin izleneceğini ve hangi rollerin hangi sorumluluklara sahip olduğunu tanımlamak için kullanılan bir kavramdır (Teknikler, vd., 2023). Yeni nesil çalışma modelleri, dijital dönüşüm, esnek çalışma biçimleri ve değişen toplumsal beklentilerle birlikte hem özel sektör hem de kamu sektöründe yönetsel anlamda köklü bir dönüşüm sürecini başlatmıştır. Bu süreç, geleneksel bürokratik yapılar yerine daha esnek, katılımcı ve yenilikçi yönetim yaklaşımlarının benimsenmesine zemin hazırlamaktadır. Literatürde, özellikle dijitalleşmenin ve ağ toplumu kavramının yükselişi, kamu yönetiminin işleyişinde yeni paradigmanın ortaya çıkmasına neden olmuştur. Esnek çalışma, uzaktan çalışma, hibrit modeller, dijitalleşme, rotasyon, online çalışma gibi kavramlar, yalnızca özel sektörde değil, kamu sektöründe de iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasında kritik bir rol oynamaktadır (TİSK, 2022).

Yöneticiler açısından bakıldığında, bu yeni nesil çalışma modelleri, liderlik anlayışında ve yönetsel becerilerde önemli değişiklikler gerektirmektedir. Geleneksel hiyerarşik yapıların yerini daha yatay ve işbirlikçi modeller aldıkça, yöneticilerin ekiplerini uzaktan yönetme, dijital araçları etkin kullanma ve çalışanların motivasyonunu yüksek tutma gibi yetkinliklere sahip olmaları önem kazanmaktadır. Yöneticilerin bu dönüşüm sürecine uyum sağlamalarının,

¹ Öğr. Gör., Bartın Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-5528-2776

² Dr. Öğr. Üyesi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, ORCID:0000-0001-6590-1940

³ Öğr. Gör. Dr., Yalova Üniversitesi, ORCID:0000-0002-6425-382X

hizmetlerin etkin ve verimli bir şekilde sunulması için önem arz etmektedir (Boyalı, 2023).

Ayrıca, yeni nesil çalışma modelleri, yöneticilerin stratejik planlama ve kriz yönetimi becerilerini de ön plana çıkarmaktadır. Esnek ve uzaktan çalışma modellerinin getirdiği zorluklar, yöneticilerin hızlı karar alabilme, belirsizlikleri yönetebilme ve değişen koşullara adapte olabilme yeteneklerini test etmektedir. Bu bağlamda yönetimde liderlik, teknik bilgi ve deneyime dayalı olmaktan çıkmakta, aynı zamanda duygusal zekâ, iletişim becerileri ve esnekliğe de büyük önem verilmektedir (Karamanlıoğlu, 2023). Bununla birlikte yeni nesil çalışma modellerinin çalışanların motivasyonu, iş-yaşam dengesi, iş stresi gibi farklı değişkenler üzerinde etkilere sahip olduğu yapılan araştırmalar ile ortaya konmuştur (Yılmaz ve Sağlam, 2021; Örnek vd., 2023; Bozkurt ve Uzuner, 2023)

Yeni nesil çalışma modelleri, yöneticiler için hem fırsatlar hem de zorluklar barındırmaktadır. Bu modellerin başarılı bir şekilde uygulanması, yöneticilerin değişime açık olmaları, yeni beceriler edinmeleri ve çalışanlarıyla güçlü bir işbirliği içinde olmalarıyla mümkündür. Esneklik, yenilikçilik ve verimlilik odaklı özel sektör yeni nesil çalışma modellerine daha aşındır ve bu modeller, özel sektörde hızla benimsenerek uygulanmıştır. Kamu yönetimi ve yöneticileri için görece yeni olan bu modeller, Covid-19 salgınının ortaya çıkardığı şartlarla birlikte zorunlu olarak kamu yönetiminin de gündemine girmiş ve uygulama imkânı bulmuştur. Birçok kamu kurumunda dijital hizmetlerin ve uzaktan çalışmanın önemi artmıştır. Örneğin, bazı kamu kurumları dijitalleşme süreçlerini hızlandırarak hizmet sunumunu daha verimli hale getirmiştir. Bu deneyimler ve dijital dönüşüm süreci, Covid-19 sonrasında da yeni nesil çalışma modellerinin kamu yönetimi için öncelikli bir gündem maddesi olacağını göstermektedir.

Bu çalışma yeni nesil çalışma modellerinin kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik yönetici görüşlerinin değerlendirilmesine odaklanmaktadır. Araştırma kapsamında, yeni nesil çalışma modellerinin olumlu ve olumsuz yönleri, çalışanların iş-yaşam dengesi ve motivasyonu üzerindeki etkileri, ayrıca bu modellerle ilgili yasal düzenlemeler, ücretlendirme politikaları vb. konularda yöneticilerin görüşleri incelenmiştir. Bu kapsamda araştırmacıların görev yaptığı Bartın, Yalova ve Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi (İdari) yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma, iki bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde, yeni nesil çalışma modellerine dair kavramsal çerçeve çizilmekte ve bu modellerin kamu yönetimi bağlamındaki olumlu ve olumsuz yönleri ele alınmaktadır. İkinci bölümde, çalışmanın yöntemi açıklanmakta ve elde edilen bulgular değerlendirilmektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Covid-19 salgını, iş dünyasında dijitalleşme ve esnek çalışma modellerinin önemini ortaya koymuş ve geleneksel çalışma biçimlerinin yeniden değerlendirilmesine zemin hazırlamıştır. Uzaktan çalışma ve diğer yeni nesil modeller, özellikle beyaz yakalı çalışanlar arasında salgın döneminde hızla yaygınlaşmış ve bu süreç, iş süreçlerinde mekânsal ve zamansal esnekliklerin mümkün olduğunu göstermiştir. Pandemi ile işgücü piyasasında önemli bir dönüşüm süreci başlamıştır. Küresel salgın nedeniyle hem ülkemizde hem de dünyada pek çok çalışan ve işveren, hazırlıksız bir şekilde ve mecburen uzaktan çalışmaya geçmiştir. Bu durum hem evde hem de ofis ortamında çalışmanın getirdiği yeni zorlukları ve fırsatları gündeme getirmiştir. Ayrıca, çalışanların iş yüklerini ve ilişkilerini sürdürmek için bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı, uzaktan çalışma ve sanal organizasyon konusundaki tartışmaların ötesine geçen yeni arayışları tetiklemiştir. Yeni nesil çalışma modelleri, iş ve özel hayat dengesini güçlendiren, çalışanlara daha fazla otonomi sağlayan uygulamaları içermektedir. Hibrit çalışma, uzaktan çalışma ve esnek çalışma düzenleri gibi kavramlar, bu yeni nesil modellerin temel taşlarıdır.

1.1. Yeni Nesil Çalışma Modelleri

Yeni nesil çalışma modelleri, özellikle dijital dönüşüm ve teknolojik ilerlemelerin etkisiyle geleneksel iş yapma biçimlerinin dışında gelişen ve modern iş ihtiyaçlarına yanıt veren esnek, verimli ve yenilikçi yaklaşımları ifade eder (Kuloğlu ve Temel Eğinli, 2024; Uğur ve Ataseven, 2022). Bu modeller, çalışanların ihtiyaçlarına, iş süreçlerinin optimizasyonuna ve şirketlerin rekabet avantajı elde etmesine odaklanır. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonunun (TİSK) “Yeni Nesil Çalışma Modelleri” raporunda detaylı olarak ele alınan yeni nesil çalışma modellerinden bazıları şu şekildedir (TİSK, 2022):

1.1.1. Uzaktan/Evden Çalışma

Covid-19 döneminde hızla yaygınlaşan bu model, çalışanlara mekânsal esneklik sağlamıştır. OECD verilerine¹ göre, Türkiye'deki çalışanların yalnızca %21'i uzaktan çalışmaya uygundur. Bu oran, Hollanda (%50) ve İngiltere (%40) gibi ülkelerin gerisinde kalmaktadır. Ancak dijital altyapının gelişmesi ve eğitim seviyesinin artışıyla birlikte bu oran artırılabilir. Evden çalışma deneyimi olan

¹ OECD (2020), “Capacity for Remote Working Can Affect Lockdown Costs Differently across Places.”

çalışanlar, bu modelin stres faktörlerini azalttığını, zamandan tasarruf sağladığını ve iş-özel hayat dengesi kurmaya yardımcı olduğunu ifade etmiştir.¹

1.1.2. Kısmi Süreli/Yarı Zamanlı Çalışma

Yarı zamanlı çalışma, özellikle kadınlar, gençler ve yaşlılar için istihdam fırsatları yaratmaktadır. OECD 2019 verilerine² göre Türkiye’de kısmi süreli çalışmanın oranı %9,5 iken, Avrupa ülkelerinde bu oran çok daha yüksektir. Kısmi süreli çalışma, haftanın belirli günlerinde tam gün, haftanın her gününde belirli bir süre, haftanın bir veya birkaç gününde belirli bir süre yapılabilir. Sosyo-ekonomik yapı sebebiyle ev işleri ve çocuk bakımı gibi sorumlulukların yüklendiği kadınlar ve eğitimine devam eden gençler adına istihdam olasılıklarını artıran bir çalışma modeli olarak tanımlanmaktadır. Böylece bu model, esneklik sağlayarak toplumsal grupların iş gücüne katılımını artırmaktadır.

1.1.3. Mini Jobs (Mikro İşler)

Bu çalışma modeli, düşük vasıflı işçilerin kayıtlı istihdama dâhil olmasını ve küçük ölçekli ekonomik faaliyetlerde yer almasını sağlamaktadır. Türkiye’de henüz yeterince yaygın olmayan bu modelin kayıt dışı istihdamı azaltabileceği düşünülmektedir.

1.1.4. Çağrı Üzerine Çalışma

İş gücü talebine ve işverenle çalışan arasında önceden yapılan bir sözleşme şartlarına göre çalışanların çağrıldığı bu model, işverenler için esneklik sağlarken çalışanlara da iş-özel hayat dengesi kurma fırsatı tanımaktadır. Ancak, bu modelde güvenceli çalışma koşullarının sağlanması kritik öneme sahiptir.

1.1.5. Online Platform Tabanlı Çalışma

Dijital platformlar üzerinden serbest çalışan kişilere yönelik bu model, özellikle Z kuşağı tarafından tercih edilmektedir. Online platform tabanlı çalışma, dijital dönüşümün bir parçası olarak ortaya çıkan ve işgücü talebi ile arzını dijital platformlar aracılığıyla eşleştiren bir çalışma biçimidir. Bu çalışma modeli, genellikle esnek ve sürekliliği olmayan işler için kullanılır. Teknolojik okuryazarlığın artmasıyla birlikte bu çalışma biçimi yaygınlaşmaktadır.

¹ TİSK (2022) Yeni Nesil Çalışma Modelleri Raporu, Çalışan Anketi Sonuçları

² OECD (2019) “OECD Employment Outlook The Future of Work”

1.2. Yeni Nesil Çalışma Modellerinin Avantajları ve Zorlukları

Son yıllarda teknoloji ve dijitalleşmenin etkisiyle iş hayatında yeni nesil çalışma modelleri giderek yaygınlaşmıştır. Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma ve hibrit modeller, özellikle Covid-19 pandemisinin etkisiyle hızla benimsenmiş ve bu süreçte çeşitli avantajlar ve zorluklar ortaya çıkmıştır. Literatürde, bu modellerin iş hayatındaki olumlu ve olumsuz yönleri üzerine farklı değerlendirmeler bulunmaktadır.

1.2.1. Olumlu Yönler

Esneklik, Çalışan Verimliliği ve Motivasyonu: Esnek çalışma saatleri ve mekândan bağımsızlık, çalışanların iş-yaşam dengesini iyileştirerek verimliliği artırabilir (Bloom vd., 2015). Özellikle uzaktan çalışma, zaman kaybını azaltıp, çalışanlara daha rahat bir ortam sağlayarak motivasyonu artırır. Bununla birlikte ofisteki kesintilerden uzak kalabildikleri ve daha yoğun çalışabildikleri için işe daha fazla yoğunlaşabilirler (Wang vd., 2021)

Maliyet Avantajları: İşverenler için kira ve ofis giderleri gibi sabit maliyetlerde tasarruf sağlanabilir. Ayrıca, çalışanların ulaşım masrafları ve zamandan tasarruf sağlaması da önemli bir avantajdır (Tenderis ve Kandal, 2023). Dijitalleşme sayesinde operasyonel faaliyetlerde de tasarruf sağlanabilir.

Yetenek Havuzunun Genişlemesi ve Yaratıcılık: Coğrafi kısıtlamaların ortadan kalkması, işverenlerin daha geniş bir yetenek havuzuna ulaşmasını ve bu yetenekleri çekme imkânı sağlar. Bu durum özellikle bilgi teknolojileri gibi dijital yetkinlik gerektiren alanlarda avantaj yaratır (Çiçek Korkmaz ve Keçecioglu, 2014). Bu çeşitlilik yaratıcılığı ve yenilikçiliği artırma potansiyelini barındırır.

1.2.2. Olumsuz Yönler

İş ve Özel Hayat Arasındaki Sınırların Belirsizleşmesi: Uzaktan çalışma ve esnek saatler, çalışanların iş ve özel hayat arasındaki sınırlarını bulanıklaştırabilir. Bu durum, sürekli işle meşgul olma hissi, stres vb. kaynaklı olarak tükenmişlik sendromuna yol açabilir (Park vd., 2021).

Ekip İçi İletişim ve İşbirliği Sorunları: Fiziksel etkileşimin azalması, ekip içinde iletişim ve etkileşim kopukluğuna neden olabilir. Özellikle karmaşık projelerde işbirliğinin zayıflaması, süreçleri yavaşlatabilir (Wang vd., 2021). Bu tür sorunlar verimliliğe de olumsuz etkileyecektir.

Teknolojiye Bağımlılık ve Güvenlik Riskleri: Dijital araçların yoğun kullanımı, çalışanların teknolojiye bağımlı hale gelmesine yol açabilir. Ancak, uzaktan çalışma ortamı veri güvenliği ve siber güvenlik risklerini de taşımaktadır (Çoban, 2022).

Yukarıda belirtilen olumlu ve olumsuz yönleriyle birlikte yeni nesil çalışma modelleri, işgücü piyasalarında köklü değişimlere yol açmakta ve bu değişimlerin etkileri, çalışanların iş-yaşam dengesi, verimlilik ve liderlik gibi birçok alanda kendini göstermektedir. Pandemi sonrası dönemde hibrit ve uzaktan çalışma modellerinin benimsenmesi, iş dünyasında kalıcı bir dönüşüm yaratmış ve bu dönüşüm, işgücü piyasalarının geleceğini şekillendirmeye devam etmektedir.

Yeni nesil çalışma modelleri, iş gücü piyasasında dönüşüm yaratma potansiyeline sahiptir. Özellikle dijitalleşmenin hızlandığı günümüz dünyasında, bu modellerin yaygınlaşması istihdam oranlarını artırma, kayıt dışılığı azaltma ve iş-özel hayat dengesini iyileştirme fırsatı sunmaktadır. Esnek çalışma modellerinin uygulanabilirliği artırılmalı ve bu konuda gerekli hukuki düzenlemeler yapılmalıdır. Bu süreçte gerekli yasal ve altyapısal düzenlemelerin yapılması, tüm taraflar için sürdürülebilir bir çalışma düzeni oluşturulmasını sağlayacaktır.

İşverenlere yönelik teşvikler sağlanarak bu modellerin benimsenmesi desteklenmelidir. Ayrıca dijital altyapının iyileştirilmesi, uzaktan çalışma gibi modellerin daha geniş bir tabanda uygulanmasını sağlayacaktır. Çalışan ve işverenlerin esnek modellerin avantajları konusunda bilinçlendirilmesi, bu modellerin etkinliğini artırabilir. Özellikle kadınlar ve dezavantajlı gruplar için esnek çalışma fırsatları genişletilmelidir. Toplumsal eşitlik açısından büyük önem taşıyan bu fırsatlar, kadınlar ve dezavantajlı grupların iş gücüne katılımını artıracaktır.

2. YÖNTEM

Bu çalışma nitel araştırma niteliğindedir. Nitel araştırma araştırmacının kendiliğinden oluşan olguları yerinde irdelemesi ve incelemesine yönelik bir araştırma türüdür. Nitel araştırmanın temel amacı insan ve grup davranışlarının nedenini, nasılını; bireylerin duygu, düşünce ve algıları gibi öznel verileri olgu ve olayların doğal ortamı içinde anlamaya ve açıklamaya çalışmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu çalışmada da katılımcıların yeni nesil çalışma modellerine ilişkin görüşleri ve ayrıca buna dair deneyimleri alınarak yorumlanmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak görüşme tekniği kullanılacaktır ve bu görüşme tekniği, yarı yapılandırılmış görüşme tekniği olarak belirlenmiştir. Bu teknik, araştırmacıların görüşme öncesinde sormayı planladığı soruları içeren bir görüşme formu hazırlanmanın yanında görüşme esnasında yeni soru ekleme, çıkarma veya soruları yeniden sıralama imkânı tanıdığı için tercih edilmiştir (Akman Dömbekci ve Erişen, 2022). Katılımcıların daha detaylı ve özgürce yanıtlar vermelerine olanak tanıyan bu yöntemde; araştırmacı, katılımcıların görüşlerini ve bakış açılarını daha kapsamlı şekilde anlayabilir.

TİSK'in "Yeni Nesil Çalışma Modelleri" raporu; yönetim ve organizasyon, örgütsel davranış, kamu yönetimi ve büro yönetimi konusunda uzman kişilerden alınan görüşler doğrultusunda araştırmacılar tarafından yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda demografik bilgiler ve açık uçlu görüşme soruları yer almaktadır.

Araştırmanın örneklemini araştırmacıların görev yaptığı, Bartın Üniversitesi, Yalova Üniversitesi ve Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi oluşturmaktadır. Bu üniversitelerde yöneticilik görevini yerine getiren ve farklı unvanlardaki idari personeller (örneğin genel sekreter, daire başkanı, şube müdürü, fakülte sekreteri) ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler Ekim 2024'te çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiş ve görüşmeler kayıt altına alınmıştır. Görüşmeye katılanların tamamı gönüllü olarak araştırmaya katılmış ve kayıt alınmasını onaylamıştır. Yapılan görüşmelerde sorulara verilen yanıtlarda benzeşme oranları arttığında ve doyumluk seviyesine ulaşıldığı düşünüldüğünde görüşmeler sonlandırılmış, bulguların değerlendirilmesine geçilmiştir.

Tablo 1. Görüşmecilere Ait Demografik Bulgular

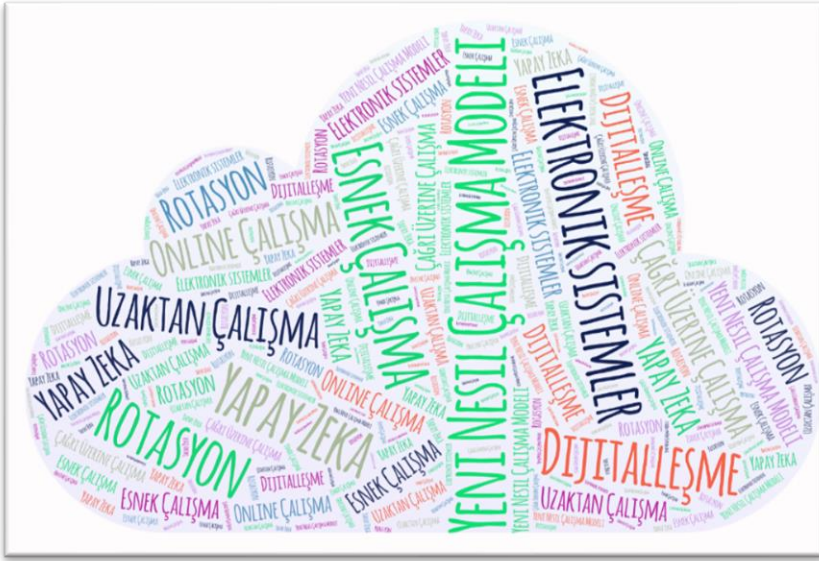
No	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Durumu	Mezun Olduğu Bölüm	Unvan	Yöneticilik Tecrübesi (Yıl)	Toplam Tecrübe (Yıl)
1	Erkek	49	Y. Lisans	Maliye	Daire Başkanı	15	28
2	Kadın	34	Lisans	Yönetim Bilişim Sistemleri	Şube Müdürü	5	10
3	Erkek	49	Y. Lisans	İşletme	Yükseköğül Sekreteri	12	24
4	Erkek	44	Lisans	Endüstriyel Elektronik	Fakülte Sekreteri	6	12
5	Erkek	56	Lisans	Belirtmedi	Daire Başkanı	15	31
6	Erkek	42	Lisans	İşletme	Yükseköğül Sekreteri	7	15
7	Erkek	40	Y. Lisans	Sosyal Politika	Fakülte Sekreteri	6	15

Tablo 1’de verilen demografik bulgulara göre, araştırmaya katılanların büyük çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır. Yalnızca bir kadın yönetici araştırmaya katılmıştır. Katılımcıların yaşları 34 ile 56 arasında değişirken, yaş ortalaması 45’tir. Eğitim düzeyi bakımından katılımcıların tamamı lisans ve/veya yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların mezun olduğu bölümler çeşitlilik gösterse de, İşletme, Yönetim Bilişim Sistemleri ve Sosyal Politika gibi alanlar çalışma

konusu açısından dikkat çekmektedir. Yöneticilik tecrübesi açısından katılımcılar 5 ile 15 yıl arasında değişen deneyime sahipken, toplam mesleki tecrübeleri 10 ile 31 yıl arasında değişmektedir. Bu durum, katılımcıların genel olarak deneyimli profesyonellerden oluştuğunu göstermektedir. Katılımlar arasında 2 daire başkanı, 2 fakülte sekreteri, 2 yüksekokul sekreteri ve 1 şube müdürü bulunmakta olup, unvan açısından da çeşitlilik gözlemlenmektedir.

3. BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Toplanan verilerden benzer kavramlar ve temalar çıkarmak ve açık, anlaşılır ve düzenli bir inceleme ve yorumlama yapmak için veriler içerik analizi kullanılarak çözümlenmiştir (Bilgin, 2014).



Şekil 1. Katılımcıların "Yeni Nesil Çalışma Modeli" Tanımında En Sık Geçen Kelimeler

Katılımcılardan "yeni nesil çalışma modeli"ni tanımlamaları istenmiştir. Katılımcıların tanımlarında kullandıkları ifadelerden öne çıkanlar (bkz. Şekil 1) modern iş dünyasının dinamiklerini ve değişen ihtiyaçlarını yansıtmaktadır. Dijitalleşme, uzaktan çalışma ve elektronik sistemler gibi kavramlar, teknolojinin iş süreçlerine entegrasyonunu vurgularken, esnek çalışma ve rotasyon gibi terimler, çalışan odaklı esnek uygulamaların önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca, yapay zeka ve çevrimiçi çalışma gibi ifadeler, dijital dönüşümün iş yapış biçimleri üzerindeki etkisini göstermektedir. Bu tanımlar, hem yöneticilerin hem de kamu kurumlarının yenilikçi yaklaşımlara uyum sağlama çabasını ifade etmektedir.

Yapılan içerik analizinde görüşme bulgularının 12 boyutta değerlendirilebileceği ve bu 12 boyutun 3 tema altında birleştirilebileceği değerlendirilmiştir.

Tablo 2. Temalar ve Alt Boyutlar

Hazırbulunuşluk	Mevzuat Teknik Sorunlar Kamu hizmetlerinin türü ve niteliği Personelin niteliği
Örgütsel - Yönetsel Sorunlar	Liderlik Ücretlendirme Adaptasyon / Verim Denetim İş – yaşam dengesi Tasarruf
Çalışma Modeli	Hibrit / 4 gün mesai Mevcut esneklik

Tablo 2’de görüldüğü gibi veriler, yeni nesil çalışma modellerinin uygulanabilirliği ve etkilerini üç tema ile değerlendirilmeyi mümkün kılmaktadır: Hazırbulunuşluk, Örgütsel-Yönetsel Sorunlar ve Yeni Nesil Çalışma Modeli. Hazırbulunuşluk temasında mevzuat uyumu, teknik sorunlar, kamu hizmetlerinin uygunluğu ve personelin yeterliliği gibi faktörler, geçiş sürecinin altyapısal boyutlarına odaklanmaktadır. Örgütsel-Yönetsel Sorunlar ise liderlik, ücretlendirme, adaptasyon, denetim, iş-yaşam dengesi ve tasarruf gibi unsurları ele alarak, örgütlerin iç işleyişindeki zorluklara işaret etmektedir. Son olarak Çalışma Modeli ana teması altında hibrit modeller ve dört günlük mesai gibi yenilikçi yaklaşımlar tartışılırken, mevcut durumdaki esneklikler de vurgulanmaktadır.

Tablo 3: Hazırbulunluşluk Temasına Ait İfade Örnekleri

<i>Alt Boyut</i>	Olumlu İfade Örnekleri	Olumsuz İfade Örnekleri
<i>Mevzuat</i>	<p>“...devletimiz ihtiyaç halinde çok çabuk organize olabiliyor.”</p>	<p>“657 sayılı kanunun daha güncel hale getirilmesi gerektiğini düşünüyorum. Bu yasalar, yeni nesil çalışma düzenine kesinlikle ayak uyduramıyor.”</p> <p>“657 sayılı kanun da çok eski olduğu için bu yeni nesil yönetici tarzına da uyumlu hale getirilmesi gerektiğini düşünüyorum”</p> <p>"Ben 31 yıllık tecrübelerime dayanarak böyle bir planlama olmadığını söyleyebilirim.”</p>
<i>Teknik sorunlar</i>	<p>Veri yok</p>	<p>“internette kaynaklı kesintiler olabiliyor.”</p> <p>“%100 uzaktan çalışmaya ben kendim şahsen karşıyım ve hazır da olmadığımızı söylüyorum.”</p> <p>“Bilgisayarlarımız güçlü değildi. İnternet altyapısı hazır değildi şeklinde söylem ve sorunlarla karşılaşıldı.”</p> <p>“...ekonomik anlamda eşit şartlarda değiliz. Belki evinde internet olmayabilir.”</p>
<i>Kamu hizmetlerinin uygulanlığı</i>	<p>“Covid-19 döneminde uzaktan da işimizi yeterince halledebildiğimizi gördük (çoğunluğa baktığımızda) ... Ki benim düşüncelerime göre yeni nesil çalışma modellerine başlamak için geç bile kalındığı kanaatindeyim.”</p>	<p>“Devleti temsil eden kişilerin makamında yerinde bulunarak işleri yapması tarafındayım.”</p> <p>“Merkezi hizmetler belki evden yapılabilir ama birebir insanla temas eden işlerimiz var.”</p>
<i>Personelin uygunluğu</i>	<p>“Bilgisayarda sürekli iş yapılmıyor internet üzerinden alışveriş yapıyor, çeşitli platformlarda sosyalleşiyor. Bunları başarabilen insanlar veya çalışanların bu yazılımları çok rahat kullanabileceğini, kapasitelerini yeteceğini düşünüyorum.”</p>	<p>“Bizim gibi eski memurlar, ben veya benim kadar hizmeti olanlar, kendilerini geliştirmede sürece biraz uzaklar.”</p> <p>“nitelikli bir eleman olduğu zaman hani bir şekilde bu yürüyor ama hani belli bir nitelik olmazsa kişide zaten normal şartlarda ofis ortamında bile çok verim alamıyoruz”</p> <p>“Yani benim evimde mesela çalışma ofisi yok.”</p>

Tablo 3'te yer alan olumlu ve olumsuz ifadeler, kamuda yeni nesil çalışma modellerine hazırbulunuşluğun çeşitli boyutlarını ele almaktadır.

Mevzuat açısından, bazı katılımcılar mevcut yasal düzenlemelerin yeni nesil çalışma modellerine uyum sağlamadığını vurgulamaktadır. Özellikle 657 sayılı Kanun'un güncellenmesi gerektiği düşüncesi, kamu sektöründeki yasal altyapının yenilikçi çalışma biçimlerine uyum sağlamakta zorlandığını göstermektedir. Öte yandan bir katılımcı ise mevzuatta bu yönde bir düzenleme olmasa bile, Covid-19 pandemisi dönemi uygulamalarından yola çıkarak devletin ihtiyaç halinde hızlı bir şekilde organize olabilme kapasitesine dikkat çekmektedir. Mevzuat eksikliği hükümetin de gündeminde olan bir konudur. 12. Kalkınma Planında (2024-2028) Covid-19 küresel salgınının etkisi ve dijital teknolojilerdeki gelişmeler yeni nesil esnek çalışma modelleri yaygınlaştığını vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda, sosyal güvenlik mevzuatı ve uygulamalarının değişen işgücü piyasası koşullarına ve yeni nesil esnek çalışma modellerine uyumlu hale getirileceği belirtilmektedir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023; 12, 77).

Teknik sorunlar başlığı altında, katılımcılar uzaktan çalışma için gerekli altyapının çoğunlukla yetersiz olduğunu belirtmiştir. İnternet kesintileri, bilgisayar donanımının zayıflığı ve internet altyapısındaki eksiklikler, yeni nesil çalışma modeline geçişin önündeki önemli engeller arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, bazı katılımcılar, bu tür teknik sorunların üstesinden gelinebileceğini ve bunun sadece geçici zorluklar olduğunu öne sürmektedir.

Kamu hizmetlerinin uygunluğu konusuna ilişkin olarak, Covid-19 pandemisi sırasında uzaktan çalışmanın etkin bir şekilde yapılabildiği gözlemi olumlu bir gelişme olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, bazı katılımcılar, özellikle yerinde hizmet veren kamu görevlerinin uzaktan yapılmasının mümkün olmayacağını düşünmekte ve bu tür işler için fiziki varlık gerekliliğine vurgu yapmaktadır.

Personelin uygunluğu açısından ise, dijital becerilerin gelişmiş olduğu katılımcılar, yeni nesil çalışma modellerine uyum sağlamakta zorlanmayacaklarını ifade etmektedir. Ancak, dijital okuryazarlığı düşük olan çalışanlar için, özellikle ileri yaşta ve eğitim seviyesi düşük personel için, bu geçişin daha zorlu olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca, çalışma ortamlarının fiziki olarak uygun olmaması, bazı çalışanların evlerinde ofis düzeni kuramamalarını ve bu yüzden verimliliğin düşük olmasını engel olarak görmektedir.

Genel olarak, kamuda yeni nesil çalışma modellerine yönelik hazırbulunuşluk, hem teknik hem de örgütsel açıdan karışık bir tablo ortaya koymaktadır. Mevzuatın güncellenmesi, altyapının güçlendirilmesi ve personelin

dijital becerilerinin artırılması gibi unsurlar, bu geçişin başarılı olabilmesi için önemli adımlar olarak göze çarpmaktadır.

Tablo 4. Örgütsel – Yönetmel Sorunlar Temasına Ait İfade Örnekleri

<i>Alt Boyut</i>	Olumlu İfade Örnekleri	Olumsuz İfade Örnekleri
<i>Liderlik</i>	“özellikle tecrübeli personel için çok sıkıntı olacağını düşünmüyorum. O zaten nerede ne yapması gerektiğini biliyor”	“bazı görevleri dağıtmışız insanlara, o görevin olduğu gün o kişi yok. O kişinin yedeği de yok. Ne yapacağız?” “Çalışanlar memnun, çünkü ortam onların ihtiyaçlarına uygun. Ancak yöneticiler memnun değil; çünkü her personelden aynı performansı alamıyorlar.”
<i>Adaptasyon / verim</i>	“Belli bir seviyenin üstündeki insanlar daha motive olup gelip 4 günde işini yapıp gider belki onlar daha mutlu olur. Mutlu oldukça belki daha da iyi iş, iyi bir verim alabiliriz.” “arkadaşlarımız gereken eğitimi aldığı sürece yeni bölümünde de gereken vazifeleri yerine getirebiliyor.” “Ben esnek çalışmanın daha etkili ve verimli olacağını düşünüyorum. Bir örneğini ramazan ayında (mesai saati düzenlemesinde) yaşadık ve test ettik.”	“40 yaşında bir kişi, ilk kez işbaşı yapıyor ve önüne bilgisayar koymuşlar ama bilgisayar kullanmayı bilmiyor teyze . Şimdi siz bunu uzaktan çalışmaya geçireceksiniz.”
<i>Denetim</i>	“denetim noktasında veya iş kaybı noktasında bir sıkıntı yaşanacağını zannetmiyorum. Sürekli 5 gün gelindiği hâlde bile hatalarla karşılaşabiliyoruz.”	“denetlememiz daha zor” “Evdan çalışmanı kontrol etmek zor, iş yaptığı işi kendisinin yapıp yapmadığını da bilemeyebiliriz.” “(Covid-19 dönemi) Olumsuz yanların en büyük nedeni personel denetimiydi.” “herkesin uygun olmadığı zamanlar olmuştur fakat çoğu zaman bu art niyetli (iş yapmamak için) kullanıldı.” “internet şu anda yok dedi, belki de var. Art niyetli biriye bunun önünü nasıl geçeceğiz, bunu ispatı mı olacak?”

Tablo 4. Örgütsel – Yönetmel Sorunlar Temasına Ait İfade Örnekleri (Devam)

<i>Alt Boyut</i>	Olumlu İfade Örnekleri	Olumsuz İfade Örnekleri
<i>İş – yaşam dengesi</i>	<p>“hem işimi yaptım hem de evdeki işimi yaptım diye düşünebiliriz. Pozitif yönü bu.”</p>	<p>“evde çocuğu olan veya bir hastası olan bir kişi içinde daha da zor olabilir. Tabi ki onlarla ilgilenildiği için bölünüyor olabilir.”</p>
	<p>“Yeni nesil iş modeli sayesinde, (Covid-19 dönemi) o süreçte yetişen çocukların ev içerisinde anne ve baba figürünü daha çok görmesi, daha bilinçli daha eğitilmiş bireylerin yetişmesinde de büyük rol oynadığını düşünüyorum.”</p>	<p>“Yeni nesil iş modelleri ile ev iş, sosyal hayat dengesi öldü! Ben işimi yapacağım, karışmayın bana deyip ayırmıyor; ayrılıyor. Siz ayırırsanız, evdeki ayırmıyor; çocuk ayırmıyor, işte, eşiniz ayırmıyor, anneniz, babanız ayırmıyor, komşunuz ayırmıyor.”</p> <p>“Eğer ki ben sadece işe odaklanırsam bu sefer aile hayatında bazı sorunlar yaşanıyor. Ya da işi bırakıp aileye yönelirsen bu sefer de iş hayatında bazı problemlere neden olacak”</p>
<i>Ücretlendirme</i>	<p>“Esnek çalışma, işin içine ücret unsuru girmedikleri ve ücretler korunduğu sürece benimsenecektir.”</p>	<p>“Neticede maaş ödemesi iş yerine geldiği için değil iş yapıldığı için ödenir.”</p>
	<p>“Elbette iş yerine gelip çalışanlarla dışardan çalışanın ücreti aynı olmamalıdır fakat bu süreçte yeni nesil çalışanların maaşı da ezilmemelidir.”</p>	<p>“Tam çalışanlara, esnek çalışanla aynı ücret ve aynı şartlar sağlanırsa bu sefer de çalışma barışı bozulacaktır. Esnek çalışanın maaşı biraz daha düşük olabilir.”</p>
<i>Tasarruf</i>	<p>“bu iş yerindeki ofis maliyetlerini düşündüğümüzde işte yemek, servis vb. maliyetleri. Bunlar hepsi baktığımızda bir tasarruf kalemi.”</p>	<p>“teknik donanımı devlet verecekse (tasarruf) bunun neresinde kalacak? Diyelim ki bütün memurlara bilgisayar dağıttı. Devlet işte internet sağladı diyelim. O zaman tasarruf olmaz.”</p>
	<p>“Sonuçta bir elektrik kullanıyorlar, bir su kullanıyorlar ya da başka bir kâğıt kullanıyorlar. Yani belki onlar o kısmından bir tasarruf olabilir.”</p> <p>“orada olduğumuz için gerekse bilgisayar gerekse yanan ışıklar gerekse ısınma gibi hatta oturduğumuz mobilyaların bile eskime payı artacaktır. Ve bu sadece bir ofis gözüyle bakıldığında küçümsenebilir fakat ülkece baktığımızda hiçte azımsanamayacak kadar büyük maliyetler demektir.”</p>	<p>“çalışma kalitesinin de olumsuz maliyetleri ortaya çıkabilir. Yani bir elektrikten vb. tasarruf edeceğiz ama verdiğimiz kamu hizmeti eğer olumsuz sonuçlar doğurursa...”</p>

Tablo 4'e göre kamuda yeni nesil çalışma modelleriyle ilgili karşılaşılan örgütsel ve yönetsel sorunlar liderlikten ücretlendirmeye, adaptasyon süreçlerinden denetim zorluklarına kadar geniş bir yelpazeye yayılmaktadır.

Liderlik konusuna dair olumlu ifadelerde, tecrübeli personelin yeni nesil çalışma modeline kolayca adapte olabileceği ve hangi görevleri nerede yapmaları gerektiğini bildikleri vurgulanmıştır. Bununla birlikte, bazı yöneticiler özellikle performansın eşit dağılımı ve görevlerin kesintisiz yürütülmesi konusunda zorluklar yaşadığını belirtmişlerdir.

Ücretlendirme açısından, esnek çalışmanın kabulü için ücret dengesizliğinin önemli bir engel olduğu belirtilmiştir. Esnek çalışanlarla, ofisten çalışanların maaşlarının farklı olması gerektiği düşüncesi, çalışma barışını etkileyebilecek bir unsur olarak göze çarpmaktadır.

Adaptasyon ve verim boyutu, yeni nesil çalışma modeline geçişin verimliliği artırma potansiyelini gösterdiği kadar, adaptasyon sürecinin de zorluklar yaratabileceğine işaret etmektedir. Özellikle daha ileri yaşta ve dijital okuryazarlığı düşük personel için adaptasyon sürecinin zor olabileceği belirtilmiş, ancak eğitim alarak bu personelin verimli olabileceği de ifade edilmiştir. Ayrıca bazı katılımcılar iş arkadaşları ve yöneticileriyle birebir bilgi ve tecrübe paylaşımı imkanlarından faydalanılamayacağından endişe duymaktadır.

Denetim konusunda, evden çalışma modelinin denetimini zorlaştırabileceği ve iş kaybı endişelerinin ortaya çıkabileceği ifade edilmiştir. Özellikle art niyetli çalışanların izlenmesinin güçleşmesi ve çalışanların iş takibini yapmanın daha zor hale gelmesi gibi problemler gündeme getirilmiştir.

İş-yaşam dengesi, yeni nesil çalışma modellerinin olumlu yanlarından biri olarak öne çıkmıştır. Evde çalışmanın, çalışanların aile hayatına daha fazla zaman ayırmasını sağladığı düşünülmektedir. Ancak, bazı katılımcılar, iş ile özel hayat arasındaki sınırların bulanıklaşmasının verimliliği olumsuz etkileyebileceğini belirtmiştir. Özellikle evde küçük çocukları veya hastası olan çalışanlar için bu dengenin sağlanmasının daha zor olabileceği ifade edilmiştir.

Son olarak, tasarruf açısından, bazı katılımcılar ofis maliyetlerinde belirgin bir düşüş olacağını öngörürken, diğerleri teknik donanım masraflarının artabileceği endişesini taşımaktadır. Uzaktan çalışma ile tasarruf sağlanabilirken, kullanılan teknolojik altyapının devlet tarafından sağlanması durumunda bu tasarrufların geçersiz hale gelebileceği vurgulanmıştır. Buna ek olarak uzaktan çalışmada beklenen hizmet kalitesi ve iş hacmine ulaşamaması halinde bunun olumsuz etkiler de yaratabileceği üzerinde durulmuştur.

Tablo 5. Çalışma Modeli Temasına Ait İfade Örnekleri

<i>Alt Boyut</i>	Olumlu İfade Örnekleri	Olumsuz İfade Örnekleri
<i>Esnek / Hibrit</i>	“günlük çalışma süresini kısaltmak en güzeli.”	“uzaktan çalışmaya pek olumlu bakmıyorum açıkçası.”
	“4 gün gelsin ya da günde 8 değil de 5 saat çalışsın diye bir model önersek.”	“Benim çalışma modelimde uzaktan çalışma yok... Kim olursa olsun.”
	“ben de hibrit çalışma modeline sıcak bakıyorum.”	“iş insanla olan/birebir iletişime dayanan kurumların kesinlikle yüz yüze iş yapması tarafındayım...”
	“benim gördüğüm kadarıyla hibrit bence gayet başarılı olacak.”	“40 saat çalışmasın 32 saat çalışsın ama kişi yine mevcut olan bürokratik düzeni bozmadan şu anda olduğu gibi devam etsin.”
<i>Mevcut durum benzerliği</i>	“Şu anki konjonktürde diyelim ... bazı birimlerin yöneticileri çalışanlarına 1 - 2 saat önce çıkarabilir ya da 1 - 2 saat geç gelebilir buna izin veriyor”	“Örneğin bu gün normal çalışma planında bile rapor alan çalışanı sosyal medyadan takip ederken örneğin bir yerde tatilde görebiliyorsunuz.”
	“şu an bile şey var, esnek çalışma var gayri resmi olarak.”	“Uymak istemeyen personel zaten bir şekilde uymamanın yolunu buluyor.”
		“...hastamız var. Biraz erken çıksak işte çocuğum hasta ne bileyim, çocuğu kreşe götüreceğim de biraz erken çıksak ve bunu bazen her gün de yapabiliyorlar.”

Tablo 5’te görülebileceği gibi katılımcılar, çalışma sürelerinin kısaltılması veya haftada 4 gün çalışma gibi esnek düzenlemelerin, verimliliği artıracığını ve çalışanların iş-yaşam dengesini iyileştireceğini düşünmektedir. Ayrıca, hibrit çalışma modelinin başarılı olacağı ve bu modelin daha fazla çalışan tarafından tercih edileceği vurgulanmaktadır. Buna karşın, bazı yöneticiler olumsuz görüşlerini oldukça kuvvetli bir şekilde dile getirmektedir. Örneğin uzaktan çalışma modeline karşı olduklarını, yalnızca yüz yüze çalışma ile verimliliğin sağlanabileceğini düşündüklerini, özellikle bazı işler için hibrit ya da uzaktan çalışma modelinin uygun olmayacağı ve ofis içindeki doğrudan etkileşimin daha verimli sonuçlar doğuracağı ifade etmektedirler. Ayrıca, bu modelin bürokratik yapıyı değiştirmeden uygulanamayacağına dair endişeler de dile getirilmiştir.

Öte yandan bazı olumlu ifadeler, kamuda mevcut çalışma düzeninde belirli esnekliklerin zaten sağlandığını göstermektedir. Örneğin, bazı birimlerde çalışanların iş saatlerinde küçük esneklikler yapabildikleri, 1-2 saat erken

çıkabilme ya da geç gelme gibi uygulamaların gayri resmi olarak kabul edildiği belirtilmektedir. Bu tür uygulamalar, çalışanlara esneklik tanıyarak, -iş yükünün korunması şartıyla- daha rahat bir çalışma ortamı yaratılmasına yardımcı olmaktadır.

Öte yandan, olumsuz ifadelerde, mevcut esnekliğin kötüye kullanıldığına dair endişeler dile getirilmiştir. Çalışanların, esnek çalışma saatleri ve düzenlemeleri, iş sorumluluklarını yerine getirmemek veya kötüye kullanmak için fırsat olarak değerlendirebileceği vurgulanmıştır. Bu tür art niyetli kullanım kaygısı, yeni nesil çalışma modelinin başarılı bir şekilde uygulanması için dikkat edilmesi gereken bir sorun olarak öne çıkmaktadır.

Kamuda yeni nesil çalışma modellerinin uygulanmasıyla ilgili olarak, esnek ve hibrit çalışma modellerinin kısmen olumlu karşılandığı, özellikle yüz yüze iş yapma gerekliliği gibi konularda esnek modellere karşı temkinli yaklaşmak gerektiği, denetim ve uyum süreçlerinin dikkatlice düzenlenmesi gerektiği ifade edilmektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Görüşme yapılan yöneticilerin yeni nesil çalışma modellerine dair genel tutumu, olumsuz bir bakış açısı ve kaygıların olduğunu göstermektedir. Bazı yöneticiler, çalışanlarının performansını izlemek ve iş yerindeki denetimi sürdürmekte zorluk yaşayacaklarını dile getirirken, bazıları ise teknolojik altyapının yetersizliğini vurgulamaktadır. Bu açıdan yeni nesil çalışma modellerine yönelik iyimserlik sınırlı olup, uygulamaya yönelik çekinceler görünmektedir. Benzer bir çekince özel sektördeki örneklerde de göze çarpmaktadır. Son dönemde alınan kararlar arasında en dikkat çekici olanı, Google ve Amazon gibi teknoloji devleri tarafından ofise dönüşle ilgili kararların alınmasıdır (<https://hrdergi.com/uzaktan-calismanin-sonu-mu-geldi-sirketler-neden-ofise-donus-yapiyor>). Google tarafından hibrit modele rağmen çalışanların haftada en az üç gün ofise çağrıldığı ve yüz yüze etkileşimlerin inovasyon ile ekip çalışması üzerindeki önemini vurgulandığı belirtilmiş, Amazon tarafından ise 2024'te çoğu çalışanın tamamen ofise döndürülmesi planlanmış ve uzaktan çalışmanın iletişim ile verimlilik sorunlarına neden olduğu savunulmuştur.

Hazırbulunuşluk açısından kamuda ciddi eksiklikler dile getirildiği gözlemlenmiştir. Mevzuatın eski ve yeniliklere uyum sağlamakta yetersiz kalması, sistemsel altyapı eksiklikleri ve çalışanların teknolojik gelişmelere uyum sağlama noktasında yaşadıkları zorluklar bu kapsamdadır. Özellikle, çalışanların dijital becerilerinin artırılması ve uygun altyapı sağlanması gibi temel ihtiyaçlar karşılanmadan esnek çalışma modellerinin uygulanması, ciddi

güçlükler yaratabilir. Agency (2024) de yaptığı çalışmada esnek çalışma ve hibrit çalışma için hazırlanmış olduğu yazıda bu tür çalışma modellerinin maliyetleri artırma yönüne dikkat çekmiştir. Çalışanlar için iş-yaşam dengesine, motivasyonuna ve iş verimliliğine katkısı bulunduğu kadar çalışanların alt yapı ihtiyacının giderilmesinin maliyetli olacağını ifade etmektedir.

Katılımcıların esnek veya uzaktan çalışmaya geçtiklerinde sosyal hayatlarında yapmak istediklerini daha kolay yapabileceklerini ifade etmeleri olumlu bir görüş olarak öne çıkmaktadır. Bununla beraber uzaktan çalışma yönteminin iş-yaşam dengesi, güven ortamı ve esneklik gibi değişkenler üzerindeki etkileri de önemli bir araştırma konusudur. Taksi Deveciyan ve Alay (2023) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada, esnek çalışma koşullarının, güven ortamının ve iş-yaşam dengesi değişkenlerinin çalışanların verimliliği üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonuçları, esneklik ve güven ortamı değişkenlerinin verimlilik üzerinde yüksek açıklayıcı güce sahip olduğunu göstermektedir. Ancak, iş-yaşam dengesi değişkeninin verimlilikle negatif bir ilişkiye sahip olduğu, fakat açıklayıcı gücünün düşük olduğu bulunmuştur. Bu durum, yeni nesil çalışma modellerinin çalışanların verimliliği üzerindeki karmaşık etkilerini ortaya koymaktadır.

Evans ve diğerleri (2023) tarafından yapılan bir çalışmada, pandeminin çalışma hayatının dijitalleşmesini hızlandırdığı ve geleneksel çalışma modelinin yerini hibrit ve uzaktan çalışma modellerinin aldığını belirtilmektedir. Bu geçiş, bazı işkolları için kolaylaştırıcı bir rol oynamış, ancak iş-yaşam dengesinin yeniden kurgulanması ihtiyacını da beraberinde getirmiştir. Hibrit çalışma düzeninde, iş yaşamı ve özel yaşam arasındaki sınırların bulanıklaşması, çalışanların bu dengeyi sağlama çabalarını zorlaştırmaktadır.

Katılımcılar denetim açısından da zorluklar öngörmektedir. Çalışanların ofis dışında çalışmaları, özellikle evden çalışma düzeninde performans ve iş takibi konusunda endişelere yol açmaktadır. Çoğu yönetici, çalışanların işlerini ne kadar düzgün yerine getirdiğini denetlemenin çok daha zor olacağına dikkat çekmektedir. Bu durum, yöneticilerin iş süreçlerini ve çalışanların motivasyonlarını izlemelerini daha karmaşık hâle getirmekte, denetim süreçlerinde şeffaflık ve güven sorunları yaratmaktadır. Ayrıca, bazı katılımcılar, art niyetli çalışanların bu durumu istismar edebileceği konusunda endişeler taşımaktadır. Bu durum yönetici veya lider özelliklerinin değişmesi, yeni yaklaşımları benimsenmesini gerektirebilir. Hibrit çalışma düzeninin liderlik üzerindeki etkileri de dikkate değerdir. Al (2024) tarafından yapılan bibliyometrik bir analiz, uzaktan çalışma ve liderlik modellerinin evrimini incelemektedir. Çalışma, uzaktan liderliğin literatürde hızla yükselen bir tema olduğunu ve dijital dönüşümle birlikte yeni liderlik stillerinin benimsendiğini

göstermektedir. Özellikle, hibrit ve sanal çalışma ortamlarının çalışan bağlılığı ve esnek liderlik modellerine etkisi araştırmanın temel bulgularındandır.

Öte yandan, kamuda mevcut durumda esnek çalışma uygulamalarının varlığı; resmi olarak olmasa da esnek saatler veya uzaktan çalışma seçeneklerinin sınırlı da olsa uygulandığına ilişkin veriler dikkat çekmektedir. Mevcut durumda esnek çalışma düzenine yönelik bir alışkanlık olduğu göze çarpmaktadır. Ancak bu uygulamalar gayri resmi bir düzende ve iyi niyet çerçevesinde yürütülmektedir. Bu bağlamda, kamu sektöründe esnek çalışma modellerinin etkili bir biçimde benimsenebilmesi için daha net bir politika ve altyapı desteği gerekmektedir. Polat (2023) tarafından yapılan bir başka çalışmada, Covid-19 sürecinde uzaktan çalışmanın zorunlu hale geldiği ve hibrit çalışma modelinin yaygınlaştığı ifade edilmektedir. Ancak, hibrit çalışmanın çalışan hakları açısından mevcut ve olası sorunlar taşıdığına dikkat çekilmektedir. Bu sorunların, yetersiz yasal düzenlemelerden kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, hibrit çalışma ile ilgili ulusal ve uluslararası düzeyde düzenlemelerin yapılması gerektiği vurgulanmaktadır.

Çalışmaya katılan yöneticiler tarafından ideal olarak değerlendirilen yeni nesil çalışma modeli; çalışma sürelerinin kısaltılması veya haftada dört gün çalışma ve hibrit çalışma modeli olarak düşünülmektedir. Bu çalışma modellerinin verimliliği artıracak ve çalışanların iş-yaşam dengesini iyileştireceği düşünülmektedir. Uzaktan çalışma ve hibrit çalışma modellerinin benimsenmesi, çalışanların iş verimliliği üzerinde de önemli etkilere sahiptir. Neumann ve diğerlerinin (2022) gerçekleştirdiği bir çalışmada, uzaktan çalışma uygulamalarının, özellikle yazılım geliştirme ekipleri için yeni zorluklar yarattığı vurgulanmaktadır. Araştırma, hibrit çalışma düzeninin, çalışanların iş yerinde ve uzaktan çalışma arasında nasıl bir denge kurduklarını anlamaya yönelik bir anket çalışması içermektedir. Sonuçlar, çalışanların gelecekte uzaktan çalışmayı tercih ettiklerini, ancak ofiste de belirli günlerde çalışmak istediklerini göstermektedir. Bu durum, hibrit çalışma modelinin karmaşık doğasını ve çalışanların farklı çalışma ortamlarına olan ihtiyaçlarını ortaya koymaktadır.

Yeni nesil çalışma modelleri, hem fırsatlar hem de zorluklar barındıran karmaşık bir dönüşüm sürecini temsil etmektedir. Uzaktan ve hibrit çalışma düzenlerinin çalışanların iş-yaşam dengesine olumlu katkılar sunduğu, ancak altyapı eksiklikleri, denetim sorunları ve yasal düzenlemelerdeki yetersizlikler nedeniyle uygulamada önemli çekinceler oluşturduğu görülmektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilir ve etkili bir dönüşüm için çalışanların dijital becerilerinin geliştirilmesi ve kapsamlı politika düzenlemelerinin yapılması kritik önem taşımaktadır.

KAYNAKLAR

1. Agency, S. (14.10.2024). Esnek çalışma modelleri düşündüğümüz kadar faydalı mı? <https://www.speakeragency.com.tr/blog/esnek-calisma-modelleri-dusundugumuz-kadar-faydali-mi> Erişim: 01.12.2024.
2. Al, B. (2024). Uzaktan ve hibrit çalışma modellerinde liderliğin dönüşümü: dijital liderlik ve sanal ekip yönetimi üzerine bibliyometrik bir analiz. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2024(2), 121-140
3. Akman Dömbekci, H., & Erişen, M. A. (2022). Nitel araştırmalarda görüşme tekniği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (Özel Sayı 2), 141-160.
4. Bilgin, N. (2014). *Sosyal bilimlerde içerik analizi* (3. Baskı). Siyasal Kitabevi.
5. Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *The Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.
6. Boyalı, H. (2023). Kamuya değer katma bağlamında yeni kamu yönetiminde inovasyon: Dijital yönetim. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(44), 539-555.
7. Bozkurt, Ö., & Uzuner, E. (2023). Esnek çalışma uygulamalarının ücret sistemlerinde ortaya çıkardığı sorunların belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 11(1), 1-16.
8. Çiçek Korkmaz, A., & Keçecioğlu, T. (2014). Yeni insan kaynakları vizyonu: yetenek yönetimi metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 155-171. <https://doi.org/10.11122/ijmeb.2013.9.19.459>
9. Çoban, Y. E. (26.02.2022). *Uzaktan çalışma modellerinde siber güvenlik riskleri*. <https://www.gaissecurity.com/blog/uzaktan-calisma-modellerinde-siber-guvenlik-riskleri> Erişim: 03.12.2024
10. Evans, A. M., Meyers, M. C., De Calseyde, P. P. F. M. V., & Stavrova, O. (2022). Extroversion and conscientiousness predict deteriorating job outcomes during the COVID-19 transition to enforced remote work. *Social Psychological and Personality Science*, 13(3), 781-791. <https://doi.org/10.1177/19485506211039092>
11. Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524.
12. Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı). Seçin Yayıncılık.
13. Karamanlıoğlu, A. U. (2023). Kapsayıcı liderlik. *Güncel Örgütsel Davranış Yaklaşımları*, 269-302.

14. Kuloğlu, E. & Temel Eğinli, A. (2024). Uzaktan çalışma sisteminin çalışan motivasyonu üzerine etkileri. *Sosyolojik Düşün*, 9 (2), 189-224.
15. Neumann, Tim; (2022) Concept and practice of hybrid delivery: Past, present, future. Presented at: *Research in Distance Education & E-Learning 2022* (RIDE 2022), London.
16. OECD (2019). OECD employment outlook the future of work. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9ee00155-en.pdf?expires=1734213957&id=id&accname=guest&checksum=72C03AF0D9B1411FD3C76FDF3F4ADAEC>
17. OECD (2020). Capacity for remote working can affect lockdown costs differently across places. https://www.oecd.org/en/publications/capacity-for-remote-working-can-affect-lockdown-costs-differently-across-places_0e85740e-en.html
18. Örnek, A. Ş., Arslan, B., & Karacür, M. (2023). Pandemi döneminde esnek çalışma uygulamalarının çalışanların motivasyonlarına etkileri: ankara büyükşehir belediyesi çalışanları örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 21(47), 27-61.
19. Park, S., Jeong, S., & Chai, D. S. (2021). Remote e-workers' psychological well-being and career development in the era of Covid-19: Challenges, success factors, and the roles of HRD professionals. *Advances in Developing Human Resources*, 23(3), 222-236. <https://doi.org/10.1177/15234223211017849>
20. Polat, Y. (2023). Covid-19 salgınının çalışma biçimine etkisi: Hibrit çalışma. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 23(2), 163-172. <https://doi.org/10.25294/aiiibfd.1283133>
21. Robinson, R. S. (2014) 'Purposive Sampling', in Michalos, A. C. (ed.) *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*. Dordrecht: Springer Netherlands, pp. 5243–5245. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_2337
22. Yıldız, S. & Özmenekşe, Y. O. (2023). Kaçınılmaz son: Sessiz istifa. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(4), 14-24.
23. T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2023). On İkinci Kalkınma Planı (2024-2028), https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2023/12/On-Ikinci-Kalkinma-Plani_2024-2028_11122023.pdf
24. Taksi Deveciyan, M., & Alay, H. K. (2023). An evaluation on remote working method in context of work-life balance, productivity, trust and flexibility. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 193-207.

25. Tenderis, A., & Kazdal Ö. S. (2023). Hibrit çalışma modelinin örgütsel bağlılık ve çalışan performansı etkisi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 1-11.
26. Tenikler, G., Özkaya, Y., & Demirci, K. (2023). Kamu çalışanlarının esnek çalışma uygulamalarına ilişkin algılarının değerlendirilmesi–İzmir örneği. *Uluslararası Akademik Birikim Dergisi*, 6(1).
27. Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu. (2022). Yeni nesil çalışma modelleri . https://www.tisk.org.tr/istatistik.asp?rapor_id=4
28. Uğur, A., & Ataseven, B. (2022). Dijital dönüşümün iş modelleri üzerindeki etkisi. *Journal of Research in Business*, 7(2), 354-375. <https://doi.org/10.54452/jrb.1038044>
29. Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the Covid-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16-59.
30. Yılmaz, B., & Sağlam, M. (2021). Covid-19 algılanan stres ve tehdidinin, çalışanların iş yaşam dengesi ve motivasyonu üzerindeki etkisi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 13(25), 518-538.
31. <https://hrdergi.com/uzaktan-calismanin-sonu-mu-geldi-sirketler-neden-ofise-donus-yapiyor> Erişim: 01.12.2024.

ÜNİVERSİTELERDE ESNEK ÇALIŞMA ALANI TALEBİNİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Gamze AY¹

GİRİŞ

Teknolojinin gelişmesi insanların fiziksel bir mekâna bağlı kalmadan çalışmasına olanak sağladı. Çalışanlar kendini iyi hissettiği birçok farklı alanda sadece internet bağlantısı sayesinde işlerini kolaylıkla yürütebilmektedir. Bu kolaylıkla birlikte iş dünyasında esnek çalışma alanlarına duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. İşverenlerin bu ihtiyaca cevap vermesi çalışanların iş-yaşam kalitesini artırabilir ve motivasyonlarını yükseltebilir.

Ortak çalışma alanlarını kullananlar, iş/yaşam dengesini, ağ kurma ve iş birliği fırsatlarını geliştirmek için ihtiyaçlarına göre uyarlanabilen çeşitli çalışma alanlarına, olanaklara ve hizmetlere değer vermektedir (Weijs-Perrée vd., 2017). Esnek çalışma modellerinin evrimi, şehir planlaması, ekonomi ve kentsel çevre üzerinde önemli etkiler yaratabilir. Ortaya çıkan dijital çalışma merkezleri ve ortak çalışma alanları gibi yeni çalışma modelleri şehirlerin işleyişini ve planlamasını değiştirebilir (Yu vd., 2019).

Çalışma alanları, yeni çalışma biçimleri, çekicilik, iş-yaşam dengesi, ekonomik verimlilik, sürdürülebilirlik ve bölgesel kalkınma gibi etkenlerle tele merkezler, hizmetli ofisler ve ortak çalışma alanları olarak değişmektedir (Kojo ve Nenonen, 2017). Ortak çalışma alanları ve diğer yeni çalışma alanları; geleneksel ofislerden, projelere, ağlara ve işbirliklerine dayalı daha akıcı bir çalışma biçimine geçişi yansıtmaktadır (Mariotti vd., 2023). Sürdürülebilir ortak çalışma alanları, üyeler arasında sosyal sorumluluğu teşvik etme konusunda ortak inançlara sahip olup, çevresel, toplumsal ve sürdürülebilir hareketliliği ön planda tutmaktadır (Oswald, 2020).

Akademik çalışmalarda standart dışı istihdam ve esnek çalışma düzenlemeleri ile bireysel, toplumsal ve ekonomik sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiler araştırma konusu olmaktadır. Esnek çalışma düzenlemeleri, organizasyonların değişen koşullara daha iyi uyum sağlamasına yardımcı olabilir. Bu tür düzenlemeler, organizasyonların finansal performansını ve çalışanların ekonomik sürdürülebilirliğini artırabilir (Svensson vd. 2022).

¹ Öğr.Gör.Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, ORCID: 0000-0003-1299-8552

Esnek çalışma düzenlemeleri, çalışanların sağlık ve refahı üzerinde önemli etkiler yaratabilir. Özellikle çalışanların kontrol ve seçim hakkını artıran düzenlemelerin (örneğin, kendi vardiya programlarını belirleme veya kademeli/yarı emeklilik) sağlık sonuçları üzerinde olumlu etkileri olduğu bulunmuştur (Joyce vd., 2010). Akıllı sistemler ve yenilikçi teknolojiler, esnek ortak çalışma alanlarının tasarımını geliştirerek, kişilerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarını iyileştirebilir (Birillo ve Bohachek, 2021).

Çalışma biçimlerinin esnekleşmesiyle birlikte, ortak çalışma alanları gibi şirket tesislerinin dışındaki çalışma alanlarıyla ilgili yeni eğilimler dikkat çekmektedir. Ortak çalışma alanları, kiralık olarak döşenmiş ve donatılmış çalışma alanlarında iş birliği ve topluluk sunmak üzere tasarlanmıştır. Sonuç olarak, ortak çalışma alanları, ev ofisine kıyasla çalışanlar tarafından tercih edilen bir çalışma düzeni olarak görülmektedir. Sağlıklı ve tatmin edici işyerleri yaratmak için çalışma ortamı ve ergonomi unsurlarına daha fazla önem verilmesi önerilmektedir (Robelski vd., 2019). Akademik ortamlarda ortak çalışma alanları, bölgeler arası eğitimi teşvik edebilir, hareketliliği teşvik edebilir ve eğitim kurumları arasında iş birliğini geliştirebilir (Orel ve Bennis 2020).

Covid-19 pandemisi, uzaktan çalışarak da işlerin verimli bir şekilde yürütülebileceğini gösterdi ve işveren ve aynı zamanda işgörenlerin sabit bir mekâna bağlı olarak çalışma şeklini sorgulamasına neden oldu. Bu sorgulamanın sonunda çalışanlar artık daha özgür ve kendileri için özelleştirilmiş bir çalışma ortamı talep etmeye başladı. Bu alanlarda yeterince konforlu çalışma imkânı bulan çalışanların kendini rahat hissedebileceği ve daha inovatif fikirler geliştirebileceği düşünülmektedir. Buradan hareketle üniversitelerde günün farklı saatlerinde çalışma ihtiyacı olan ve mesai saatlerini kendisi yönetmek isteyen akademisyenlerin esnek çalışma ofisine olan talepleri bu araştırmanın konusudur. Bu çalışma, üniversitelerde esnek çalışma mekânlarına duyulan ihtiyacın araştırılması ve çalışan memnuniyeti açısından değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır.

1. YÖNTEM

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Çalışma grubunun seçiminde amaçlı örnekleme yöntemleri içerisinde yer alan ölçüt örnekleme tercih edilmiştir. Nitel kanıt sentezinde amaçlı örnekleme, teorik çeşitliliği ve yeni bakış açılarını artırma potansiyeline sahip olup, sonuçların sentez amacıyla kavramsal uyumunu iyileştirebilir (Benoot vd., 2016). Çalışma alanı üniversiteler olduğu için araştırma amacına en uygun olan katılımcıların akademisyen olması ölçüt olarak belirlenmiştir. Araştırma 24 akademisyenden oluşan bir çalışma grubu ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların

17'si Kadın 7'si Erkek; 16'sı 34-40 yaş aralığında; 8'i 40 yaş üzerindedir. Katılımcılar, 18 farklı üniversitede çalışan akademik personelden oluşmaktadır.

Bu çalışmada veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, konuşma tarzında belirli temalara odaklanarak insanların seçimleri, davranışları, tutumları, inançları ve politikaların veya olayların etkileri hakkında değerli bilgiler sağlamaktadır (Adams, 2015). Bu çalışma doğrultusunda konu kapsamında çalışmalar yapmış olan araştırmacıların kullandığı ölçekler, anketler incelenmiş ve konuya ilişkin form hazırlanmıştır. Görüşme formunda demografik sorular ve araştırma konusu kapsamında yedi soru yer almaktadır. Veri toplama aracının kapsam geçerliğinin incelenmesi için görüşme formu iki ayrı akademisyene gönderilmiştir. Uzman görüşleri alınarak düzeltmeler yapılmış ve görüşme formunun daha anlaşılır ifadelerle hazırlanmasına dikkat edilmiştir. Katılımcılara araştırmanın konusu ve amacı hakkında bilgiler verilmiştir. Katılımın gönüllülük esasına dayandığı belirtilerek görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Veriler 09.09.2024-16.09.2024 tarihleri arasında toplanmıştır. Veri analizinde içerik analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda veri setinde yer alan cevaplar ayrıntılı olarak okunmuştur. Toplanan veriler, katılımcıların yanıtlarındaki ana fikirler üzerinden temalara ayrılmış, her bir tema altında belirli kodlar oluşturulmuş ve frekans analizleri yapılmıştır.

2. BULGULAR

Araştırma kapsamında katılımcılara yedi farklı soru sorulmuştur. Verilen cevaplar incelenmiştir ve tekrarlayan ifadeler belirlenerek temalar ve kodlar oluşturulmuştur. Araştırma bulguları aşağıda verilmiştir.

Soru 1: *Çalışma ofisinizin tasarımından memnun musunuz?*

Katılımcıların büyük çoğunluğu ofis tasarımlarından memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. 19 katılımcı ofislerinden memnun olmadıklarını ifade etmişken, 5 katılımcı memnun olduğunu belirtmiştir.

Tablo 1. Ofis Memnuniyeti

Memnuniyet Durumu	Memnuniyet	5
	Memnuniyetsizlik	19

Soru 2: *Ofisinizin nasıl bir tasarıma sahip olmasını istersiniz?*

Bu analiz sonucunda, ofis ortamıyla ilgili en çok öne çıkan taleplerin ergonomi, ferahlık, teknolojik donanım ve mahremiyet olduğu görülmüştür.

Tablo 2. Ofis Tasarımı

Tema	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Ergonomi ve Sağlık	Ergonomi Eksikliği	6
	Sağlık	3
Ofisin Fiziksel Tasarımı	Ferah ve Aydınlık	10
	Renk ve Estetik	3
	Dinlenme ve Sosyalleşme	10
Teknolojik Donanım	Teknoloji Eksikliği	4
	Teknolojik İyileştirme	7
Mahremiyet ve Kişisel Alan	Tek Kişilik Ofis	5
	Paylaşılan Ofisler	3

- Katılımcılar ofis mobilyalarının ve düzenlemelerinin ergonomik olmadığını, ofis ortamının sağlık açısından yetersiz olduğunu belirtmişlerdir. Daha geniş, aydınlık ve havadar bir çalışma ortamı istemektedirler.
- Bazı katılımcılar sadece çalışmak için değil, dinlenme ve sosyalleşme için de alan planlanmasını istiyorlar. Bu alanlar; kitap okuma alanları, oyun ve hobi odaları ve meslektaşlarla sohbet edip çay kahve içilebilecek ortak çalışma alanları şeklinde ifade edilmiştir.
- Bilgisayar, internet altyapısı ve diğer teknolojik araçların yetersiz olduğunu ve teknolojik donanımların çağın gereklerine uygun şekilde yenilenmesi gerektiği belirtilmiştir. Mahremiyet için tek kişilik ofis isteyen akademisyenler de vardır.

Soru 3: *İşyeriniz ihtiyaç duyduğunuz teknolojiyi, bilgisayar donanım ve yazılımları kullanımınıza sunabiliyor mu?*

Tablo 3. Sunulan Teknoloji Memnuniyeti

Memnuniyet Durumu	Memnuniyet	4
	Memnuniyetsizlik	20

Toplam 20 katılımcı, iş yerindeki teknolojik altyapıdan memnun olmadıklarını belirtmiştir.

Soru 4: *İşyeriniz ihtiyaç duyduğunuz teknolojiyi, bilgisayar donanım ve yazılımları kullanımınıza sunabiliyor mu? Hangi teknoloji, yazılım ve donanıma ihtiyaç duyduğunuzu detaylı olarak yazar mısınız?*

Tablo 4. Talep Edilen Teknolojik Özellikler

Tema	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Teknolojik Destek Eksikliği	Teknoloji Eksikliği	15
	Yavaş veya Eski Teknoloji	6
	Teknik Destek Eksikliği	2
Gerekli Yazılımlar ve Donanımlar	Bilgisayar	12
	Yazılımlar	8
	Donanımlar	6

1. Tema: Teknolojik Destek Eksikliği

Katılımcıların büyük çoğunluğu (15 katılımcı) iş yerinin ihtiyaç duyulan teknolojik desteği sunmadığını belirtmiştir.

Örnek Yanıtlar:

K12: Bilgisayar dışında bir şey sunulmadığı için geri kalan hersey.

K21: Bilgisayar, yazıcı vs konusunda ihtiyaçları sunmakta yetersiz kalıyorlar.

Katılımcıların çoğu iş yerlerinde kullanılan bilgisayarların ve teknolojilerin eski ve yavaş olduğunu dile getirmiştir (6 katılımcı).

K1: Okulun verdiği pc ler yavaş ya da çalışmıyor.

K3: Kullandığım bilgisayarlar en az 10 yıllık. Çağın gerektirdiği hız ve esnekliğe cevap vermiyor.

K9: Ofisimizde kullandığımız bilgisayarların teknolojisi maalesef çok yeni değil

Ayrıca teknik destek almak için zorluklar yaşandığına dair iki katılımcı geri bildirimde bulunmuştur.

Örnek Yanıt:

K2: ...Bir aksilik söz konusu olduğunda teknik destek almak için form doldurup talep oluşturmak gerek ve ne zaman teknik elemanlar gelip yapacak belli değil...

2. Tema: Gerekli Yazılımlar ve Donanımlar

Bilgisayar: Katılımcılar, iş yerlerinde daha hızlı, güncel, kişisel bilgisayarlar (12 katılımcı) talep etmektedir.

Örnek Yanıtlar:

K4: İhtiyacım olanlar hızlı ve güncel bir laptop, ...

K10: ...daha hızlı ve ekranı daha büyük bir bilgisayar çalışırken motivasyonumuzun artmasına katkı sağlayabilir.

K15: En temelde bilgisayara ihtiyacım var.

Yazılım: SPSS, Amos, MATLAB gibi gelişmiş yazılımlara ihtiyaç duyduklarını ifade etmiştir (8 katılımcı).

Örnek Yanıtlar:

K4: Ancak alanın gerektirdiği yazılımlar sağlanmıyor (örneğin Lisrel, SPSS amos gibi).

K13: MATLAB gibi yazılımlara ihtiyacım var

K16: ...Ancak SPSS, maxqda, Amos, smart pls gibi yazılımları sağlamıyor.

K22: Maxquada programı olmasını istedim

Donanım: Yazıcı, tarayıcı, akıllı tahta ve sunum araçları gibi çeşitli donanımların eksikliği dile getirilmiştir (6 katılımcı).

Örnek Yanıtlar:

K15: Her ofiste bir yazıcı olmalı.;

K21: ...yazıcı vs konusunda ihtiyaçları sunmakta yetersiz kalıyorlar.

K23: Özellikle tarayıcı başta olmak üzere bağlantı kabloları ve tablet cihazlar yetersiz. Ders anlatımı yapılan sunum araçlarının yeterli miktarda olmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Soru 5: *Üniversiteniz, çalışma alanınız dışında sizin için özelleştirilmiş esnek tasarıma sahip bir çalışma ofisi imkânı sunsun ister misiniz? Neden?*

Tablo 5. Esnek Çalışma Ofisi Talebi

Tema	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Çalışma Ortamında Esneklik İhtiyacı	Esnek Çalışma Alanları Talebi	16
	Farklı Ortamlarda Çalışma İsteği	10

1. Kod: Esnek Çalışma Alanları Talebi

Verilerden elde edilen bulgulara göre, katılımcıların çoğu (16 katılımcı), üniversitelerinin esnek çalışma alanları sunmasını istemektedir.

Örnek Yanıtlar:

K3: Esnek çalışma ile evden kaçma ihtiyacının ortak çözümü bu tür ofisler.

K4: Bir akademisyen için her yer ve saat çalışma ortamı olabileceği için böyle alanlara ihtiyaç olduğunu düşünüyorum.

K15: Evet isterdim. Çünkü günümüz dünyası artık bir teknoloji dünyası. Akademik yaşamın olmazsa olmaz araçlarından birisidir

teknoloji. Bu yüzden üniversitelerin buna uygun mekânlar yaratması gereklidir...

2. Kod: Farklı Ortamlarda Çalışma İsteği

Farklı ortamlarda çalışmayı isteyen katılımcılar (10 katılımcı), alıştıkları ofis dışındaki ortamlarda çalışmanın kendilerine yeni bir enerji kazandıracığını ifade etmişlerdir.

Örnek Yanıtlar:

K6: Evet isterim. Çünkü bazen farklı ve ferah bir ortamda çalışmak üretkenliği artırabilir.

K10: Evet isterdim. Bu sayede alıştığım ortam dışında başka bir ofiste çalışmak beni daha mutlu edebilir.

Soru 6: *Esnek çalışma ofislerin çalışanların memnuniyeti üzerindeki etkilerini nasıl değerlendirirsiniz?*

Yanıtlar esnek çalışma ofislerinin çalışanların memnuniyeti üzerindeki etkilerini birçok farklı açıdan değerlendirmektedir.

Tablo 6. Esnek Ofislerin Çalışan Memnuniyetine Etkisi

Tema	Kodlar	Katılımcı Sayısı
Verimlilik ve Motivasyon	Verimlilik Artışı	10
	Motivasyon Artışı	12
Sosyalleşme ve İletişim	Sosyalleşme Fırsatları	3
	Ortak Çalışma ve İşbirliği	4
Kişisel Tercihler	Kişisel Ofis Tercihi	3
	Çalışma Stili	3
	Riskler	4
Dijital Çağa Uyum	Dijitalleşme	3

1.Tema Verimlilik ve Motivasyon

1. Kod: Verimlilik Artışı

Esnek çalışma ortamlarının verimliliği artıracağına inanan katılımcı sayısı oldukça yüksektir (10 katılımcı).

Örnek Yanıtlar:

K3: Son derece kişisel bir deneyim. Öz disiplini yüksek çalışanlarda verimlilik artacaktır. Ben farklı ortamlarda çalışmaktan ve yeni kişilerin deneyimlerinden faydalanmaktan keyif alırım.

K5: Çalışan mutluluğuna katkısı olacağını düşünüyorum, mutlu olan çalışanın örgütsel bağlılığı artacağından iş performansı ve verimi de bu durumdan olumlu olarak etkilenecektir.

K9: Bu tür ofisler çalışanların verimliliği ve mutluluğu üzerine olumlu katkılar sağlar.

K11: Çalışmaktan uzaklaşmadan çalışma mekânından uzaklaşmanın verimlilik ve mutluluğu önemli ölçüde artırdığını düşünüyorum.

K23: Bilgi ve birikimin paylaşılması başta olmak üzere tüm alanlarda verimliliği artıracağı düşüncesindeyim.

2. Kod Motivasyon Artışı

Katılımcıların birçoğu (12 katılımcı), bu tür ortamların motivasyonlarını artıracığını ifade etmiştir.

Örnek Yanıtlar:

K7: Gerek çalışma ortamının konforu gerek kafeterya gibi alanların imkanları gelişmiş olması çalışanın motivasyonu için önemli bir faktör olduğunu düşünüyorum.

K9: Bu tarz ofisler motivasyonumuzu arttırabilir.

2. Tema Sosyalleşme ve İletişim

1. Kod: Sosyalleşme Fırsatları

Katılımcılardan bazıları (3 katılımcı), esnek çalışma alanlarının çalışanlar arasında sosyalleşmeyi teşvik edeceğini ve iş dışı zamanlarda bir araya gelerek bir nefes alma fırsatı sunacağını belirtmiştir.

Örnek Yanıtlar:

K1: ...Bizlerin bir araya gelerek sosyalleşmesi için katkı sunmaktadır.

K4: İnsanlar sosyal varlıklar. Başkalarıyla bir araya gelebilecekleri ama çalışmayı da sürdürebilecekleri ortam çalışanların bir kısmını daha motive edebilir.

2. Kod: Ortak Çalışma ve İşbirliği

Özellikle grup çalışmaları için bu tür alanların çok faydalı olacağı düşünülmektedir (4 katılımcı).

Örnek Yanıtlar:

K23: Evet. Özellikle grup çalışmalarında dinamik ve yaratıcı fikirler desteklenmesi açısından bu alanlara yoğun bir biçimde ihtiyaç vardır.

K6: Aynı yerde sürekli çalışmak bir süre sonra bıkkınlık verebilir. Bu nedenle esnek çalışma ofislerinde farklı yüzler görüp fikir alışverişleri olabilir.

K3: Böyle bir alan yaratılması kendi adıma hoş olur. Farklı kişilerle ortak çalışma imkânı yaratır diye düşünüyorum.

3. Tema: Kişisel Tercihler ve Alternatifler

1. Kod: Kişisel Ofis Tercih

Bazı katılımcılar (3 katılımcı), esnek çalışma alanlarına ihtiyaç duymadıklarını ve kişisel ofislerinde çalışmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

Örnek Yanıt:

K16: Ortak çalışma ofisleri yerine kişisel ofisimin dijital çağa uyumlaştırılmış olmasını tercih ederdim.

2. Kod: Çalışma Stili

Bazıları çalışma tarzlarının bu tür alanlarla uyumlu olmadığını ifade etmişlerdir. Örneğin dikkat dağınıklığı nedeniyle sadece ofiste verimli çalışabileceklerini belirtmiştir (3 katılımcı).

Örnek Yanıtlar:

K13: Kişiden kişiye değişir. Disiplin sahibi olma ile alakalı. Kimisi dikkat dağılmadan sadece masa üzerinde çalışmayı severken, kimisi hareket halinde başka şeylerle ilgilenerken çalışabilir.

K17: Hayır, ben sadece ofiste çalışabiliyorum, diğer yerlerde dikkatim dağılıyor.

3. Kod: Riskler

Bazı katılımcılar (4 katılımcı), bu tarz alanların kaytarmaya sebep olabileceği gibi risklere dikkat çekmişlerdir.

Örnek Yanıtlar:

K4: ...çalışanların bir kısmını daha motive edebilir. Ancak esneklik aynı zamanda çalışma ortamının fazla esnemesine ve verimin düşmesine de neden olabilir.

K3: Bazı memurların ve akademisyenlerin içinde ne yazık ki çalışmaktan kaçan, kaytaran, liyakatsiz çalışanlar var. Bu kişilere kaytarmak için yeni bir alan yaratılmış olabilir. Bu bir risk.

4. Tema: Dijital Çağa Uyum

1. Kod: Dijitalleşme

Katılımcıların bir kısmı (3 katılımcı), üniversitelerin dijital çağa ayak uydurmak ve çalışanların üretkenliğini artırmak için bu tür alanlar yaratması gerektiğini düşünmektedir.

Örnek Yanıtlar:

K15: Çünkü günümüz dünyası artık bir teknoloji dünyası. Akademik yaşamın olmazsa olmaz araçlarından birisidir teknoloji. Bu yüzden üniversitelerin buna uygun mekanlar yaratması gereklidir.

K24: İsterim. Dijital çağa uyum sağlamak ve daha üretici olmak, Networks oluşturmak, collaboration şansı yaratmak için

Soru 7: *İşyerinizin size sunacağı esnek çalışma alanının nasıl isimlendirilmesini isterdiniz?*

Tablo 7. Ortak Çalışma Alanı İsimlendirmeler

1. Nefes	2. Çalışanlar için şarj istasyonu :)	3. Açık ofis.
4. Hiç fark etmez. Yeterki çalışılabilsin	5. Ofisim	6. Uniofis
7. Gevşeme alanı	8. Farketmez	9. Relax ofis
10. Happy office- Mutlu Ofis	11. Akademi cafe	12. Worknjoy
13. Sadece ofis, isimden ziyade mekân önemli	14. Size özel isimli	15. Çalışma ofisi
16. Gel keyfim gel :)	17. Free zone	18. Motivasyon odası
19. Yok	20. Rahatlama salonu	21. Fikrim yok.
22. Unit ofis	23. Teknokampüs	24. Esnek çalışma alanı

Esnek çalışma alanı için isim önerileri, alanın atmosferine ve işlevine dair farklı bakış açılarını yansıtıyor. Öneriler arasında "Nefes", "Relax Ofis" ve "Gevşeme Alanı" gibi rahatlama ve huzuru çağrıştıran isimler; "Worknjoy", "Mutlu Ofis" ve "Motivasyon Odası" gibi çalışanların mutluluğunu ve verimliliğini hedefleyen seçenekler bulunuyor. Daha yenilikçi ve modern bir yaklaşım için "Teknokampüs", "Ofisim" veya "Uniofis" gibi isimler öne çıkmaktadır. Ayrıca, "Akademi Cafe" veya "Gel Keyfim Gel :)" gibi sıcak ve sosyal bir hava atmosferi hissettirebilecek isimler de önerilmektedir.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma, araştırma kapsamında yer alan üniversitelerde esnek çalışma alanlarına olan genel talebi ortaya koymaktadır. Verilerden elde edilen bulgulara göre, katılımcıların çoğu üniversitelerinin esnek çalışma alanları sunmasını istemektedir. Farklı ortamlarda çalışma ihtiyacı hissedilmektedir. Dijital çağa uyum sağlamak için teknolojik altyapıya sahip esnek alanlar, yeni nesil çalışanların ihtiyaçlarını karşılamada önemli bir araç olarak görülmektedir.

Bu araştırma, araştırma gurubunun yer aldığı üniversitelerde sağlanan teknolojik donanım ve yazılımın genel olarak yetersiz bulunduğunu, katılımcıların büyük çoğunluğunun teknolojik iyileştirmeler ve daha hızlı, güncel cihazlar ve yazılımlar talep ettiğini göstermektedir. Memnuniyetsizlik özellikle eski ve yavaş bilgisayarlar, sınırlı yazılım erişimi ve teknik desteğin yetersizliği gibi alanlarda yoğunlaşmıştır. Özellikle büyük ekranlı bilgisayarlar, kablosuz internet, yazıcı gibi temel teknolojik araçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca ergonomik ofis donanımları, örneğin rahat sandalyeler ve masalar gibi konforlu ofis araçları konusunda eksiklikler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Esnek çalışma ofisi ile ilgili düşünülen isimler, mevcut olarak kullanılan ofislerin çalışanların eksikliğini hissettikleri duygu ve tutumları içerdiği düşünülebilir. Çalışanların isimden çok mekânın konforu ve işlevselliğine önem verdiğini belirten görüşler de dikkate alınabilir. Seçim, bu alanın hangi hissiyatı ve amacı yansıtması gerektiğine bağlıdır.

Katılımcıların çoğu, ortak çalışma alanlarının çalışma memnuniyetini ve motivasyonlarını artıracığını, üretkenliklerini yükselteceğini ve işbirliğini kolaylaştıracağını düşünmektedir. Katılımcılardan elde edilen veriler literatürde yer alan araştırmalarla paralellik göstermektedir. Ortak çalışma alanları, bağımsız profesyoneller için sosyal destek sağlayabilir, performans memnuniyetini olumlu yönde etkileyebilir ve zaman baskısı yüksek olduğunda öz yeterlilik aracılık rolü oynayabilir (Gerdenitsch vd., 2016). Bu tür alanlar, işbirliği ve gelişmişlik için gerekli olan açık ve esnek ortamlar sağlar (Yacoub ve Haefliger, 2022). Ortak çalışma alanları bilgi ve fikir alışverişini teşvik ederek girişimcilik performansının ve ekip çalışmasının gelişmesine olanak tanır (Bouncken ve Reuschl, 2016). Ortak çalışma alanları, artan sosyal etkileşimler ve destekleyici bir ortam sayesinde üretkenliği olumlu yönde etkiler; bu durum iş dünyası ve sosyal inovasyon açısından potansiyel sonuçlar doğurur (Bueno vd., 2018). Ortak çalışma alanlarında mekânsal birliktelik, bağımsız bilgi profesyonelleri arasındaki bilgi paylaşımını iyileştirerek iş memnuniyetini, yaratıcılığı ve girişimciliği teşvik eder. (Bouncken ve Aslam (2019). Esnek çalışma düzenlemeleri, iş-yaşam dengesini iyileştirerek çalışanların stres seviyelerini azaltabilir ve üretkenliği artırabilir (Hunter, 2018). Esnek çalışan

ebeveynler, ortak çalışma alanlarını iş-yaşam dengesi sağlamak, iş-aile çatışmalarının üstesinden gelmek ve sosyal ağlarını geliştirmek için ideal buluyor (Orel, 2019).

Araştırma grubunda yer alan akademik çalışanlar, esnek çalışma alanlarının çalışanlar arasında sosyalleşmeyi teşvik edeceğini ve iş dışı zamanlarda bir araya gelerek bir nefes alma fırsatı sunacağını belirtmiştir. Özellikle grup çalışmaları için bu tür alanların çok faydalı olacağına inananlar mevcuttur. Bu tür ortamlar, ortak çalışmayı ve işbirliğini destekleyici olarak görülmektedir. Alanyazında yer alan bulgular araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. Esnek çalışma düzenlemeleri, çalışanların sosyal destek ve topluluk duygusunu artırabilir (Joyce vd., 2010). Ortak çalışma alanlarının tasarımı, kullanıcıların işbirliği yapma olasılığını artıran bir atmosfer yaratır. Mekânsal konfor, kullanıcıların işbirliği yapma eğilimlerini olumlu yönde etkiler (Orel ve Almeida 2019). Bu ortamlar, örtük bilginin değişimini kolaylaştırır ve çok disiplinli bilgi oluşmasını teşvik eder. (Rese vd., 2020). Kurumsal ortak çalışma alanları, bir firmanın rekabet gücü ve uzun vadeli hayatta kalması için hayati önem taşıyan sosyal etkileşim ve bilgi paylaşımı yoluyla çalışanların yaratıcılığını teşvik eder (Tønnessen, 2022). Uzaktan çalışanlar, ortak çalışma alanlarını kendini geliştirme ve doğrulama amacıyla kullanırlar ve kimliklerinin mesleki çerçeveli bir versiyonunu ağ kurma fırsatlarına stratejik olarak yerleştirirler (Walden, 2019).

Büyük işletmelerin tercihi haline gelen esnek çalışma ofisleri yeni bir iş modeline dönüşmüştür. Çalışma biçimlerini esnek olarak düzenleme olanağına sahip olan akademisyenlerin de kendileri için özelleştirilmiş ortak çalışma ofislerine ihtiyaç duydukları tespit edilmiştir. Bu alanların kampüsler içerisinde olması çalışanlar için iş memnuniyetine katkı sağlayabilir. Ayrıca işbirliğine ortam hazırlayan paylaşımlı ofislerin varlığı inovatif çalışmaların yapılmasına katkı sağlayabilir.

Daha önce ulusal alanyazında akademisyenler üzerine çalışılmamış olan bu araştırma sonucunda; üniversitelerde akademisyenlerin istediği yazılım ve donanımla, ergonomik özellikte esnek ofis tasarlanması önerilmektedir. Bu ofislerde akademisyenlerin ihtiyaç duyduğu seminerler ve kurslar düzenlenebilir. Akademisyenlerin esnek ofis deneyimi sonrası memnuniyet düzeyleri, örgütsel bağlılıkları gibi örgütsel davranış üzerine boylamsal akademik çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKLAR

1. Benoot, C., Hannes, K., & Bilsen, J. (2016). The use of purposeful sampling in a qualitative evidence synthesis: A worked example on sexual adjustment to a cancer trajectory. *BMC Medical Research Methodology*, 16. <https://doi.org/10.1186/s12874-016-0114-6>.
2. Adams, W. (2015). *Conducting semi-structured interviews*. Handbook of practical program evaluation, 492-505. <https://doi.org/10.1002/9781119171386.CH19>.
3. Mariotti, I., Capdevila, I., & Lange, B. (2023). Flexible geographies of new working spaces. *European Planning Studies*, 31, 433- 444. <https://doi.org/10.1080/09654313.2023.2179232>.
4. Gerdenitsch, C., Scheel, T., Andorfer, J., & Korunka, C. (2016). Coworking spaces: A source of social support for independent professionals. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00581>.
5. Birillo, I., & Bohachek, Y. (2021). Intellectual systems and technologies in the coworking space organization. *Demiurge: Ideas, Technologies, Perspectives of Design*. <https://doi.org/10.31866/2617-7951.4.2.2021.246841>.
6. Kojo, I., & Nenonen, S. (2017). Evolution of co-working places: Drivers and possibilities. *Intelligent Buildings International*, 9, 164-175. <https://doi.org/10.1080/17508975.2014.987640>.
7. Walden, J. (2019). Communicating role expectations in a coworking office. *Journal of Communication Management*. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2018-0097>.
8. Bouncken, R., & Reuschl, A. (2016). Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 12, 317-334. <https://doi.org/10.1007/s11846-016-0215-y>.
9. Orel, M. (2019). Supporting work–life balance with the use of coworking spaces. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*. <https://doi.org/10.1108/EDI-01-2019-0038>.
10. Oswald, K., & Zhao, X. (2020). What is a sustainable coworking space? *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su122410547>.
11. Tønnessen, Ø. (2022). Employee creativity in coworking spaces: Towards a conceptual framework. *European Journal of Workplace Innovation*. <https://doi.org/10.46364/ejwi.v7i1.891>.

12. Orel, M., & Bennis, W. (2020). The perspective of a coworking space model in scholarly settings. *On The Horizon*, 28, 101-111. <https://doi.org/10.1108/oth-10-2019-0074>.
13. Birillo, I., & Bohachek, Y. (2021). Intellectual systems and technologies in the coworking space organization. *Demiurge: Ideas, Technologies, Perspectives of Design*. <https://doi.org/10.31866/2617-7951.4.2.2021.246841>.
14. Weijs-Perrée, M., Koevering, J., Appel-Meulenbroek, H., & Arentze, T. (2017). User preferences for coworking space characteristics. *European Real Estate Society*, 145-162. https://doi.org/10.15396/ERES2017_88.
15. Orel, M., & Almeida, M. (2019). The ambience of collaboration in coworking environments. *Journal of Corporate Real Estate*. <https://doi.org/10.1108/JCRE-12-2018-0050>.
16. Robelski, S., Keller, H., Harth, V., & Mache, S. (2019). Coworking spaces: The better home office? A psychosocial and health-related perspective on an emerging work environment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16. <https://doi.org/10.3390/ijerph16132379>.
17. Bueno, S., Rodríguez-Baltanás, G., & Gallego, M. (2018). Coworking spaces: a new way of achieving productivity. *Journal of Facilities Management*. <https://doi.org/10.1108/JFM-01-2018-0006>.
18. Rese, A., Kopplin, C., & Nielebock, C. (2020). Factors influencing members' knowledge sharing and creative performance in coworking spaces. *J. Knowl. Manag.*, 24, 2327-2354. <https://doi.org/10.1108/jkm-04-2020-0243>.
19. Bouncken, R., & Aslam, M. (2019). Ortak çalışma alanlarının çeşitli kullanıcıları arasında bilgi alışverişi süreçlerini anlamak. *J. Knowl. Manag.*, 23, 2067-2085. <https://doi.org/10.1108/jkm-05-2018-0316>.
20. Yacoub, G., & Haefliger, S. (2022). Ortak çalışma alanları ve işbirlikçi uygulamalar. *Organizasyon*. <https://doi.org/10.1177/13505084221074037>
21. Joyce, K., Pabayo, R., Critchley, J., & Bambra, C. (2010). Flexible working conditions and their effects on employee health and wellbeing. *The Cochrane Database of Systematic Reviews*, 2, CD008009. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD008009.pub2>.
22. Hunter, P. (2018). Remote working in research. *EMBO reports*, 20. <https://doi.org/10.15252/embr.201847435>.
23. Svensson, S., Hallman, D., Mathiassen, S., Heiden, M., Fagerström, A., Mutiganda, J., & Bergström, G. (2022). Flexible Work: Opportunity and Challenge (FLOC) for individual, social and economic sustainability. Protocol for a prospective cohort study of non-standard employment and

- flexible work arrangements in Sweden. *BMJ Open*, 12.
<https://doi.org/10.1136/bmjopen-2021-057409>.
24. Yu, R., Burke, M., & Raad, N. (2019). Exploring impact of future flexible working model evolution on urban environment, economy and planning. *Journal of Urban Management*, 8, 447-457.
<https://doi.org/10.1016/J.JUM.2019.05.002>.

DİJİTAL SAĞLIK UYGULAMASI OLAN MHRS’NİN İŞLEYİŞİNE YÖNELİK YAPILAN ÇALIŞMALARIN ANALİZİ

Öznur KIRMIZI AY ¹
Birgül ALTUĞ ²

GİRİŞ

Son yıllarda, teknoloji gelişiminin artması, sağlık hizmetlerinin sunumunda geniş çapta dijitalleşmeye yol açmıştır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO) dijital sağlık müdahalelerini "sağlık hizmeti sektörü hedeflerine ulaşmak için dijital teknolojinin ayrı bir işlevi" olarak tanımlamıştır (Longhini vd., 2022). Ülkemizde MHRS, e-reçete, e-nabız, tele tıp, Aile Hekimliği Bilgi Sistemi (AHBS) gibi birçok uygulama dijital teknoloji alanında yer almaktadır (Akalin ve Veranyurt, 2020). Merkezi hekim randevu sistemi, Sağlıkta Dönüşüm Programı kapsamında vatandaşların sağlık hizmetine daha kolay erişiminin sağlanması ve hastanelerimizin daha etkin ve verimli şekilde hizmet sunabilmesi için geliştirilmiş bir projedir (Özmen ve Güleç, 2018). Merkezi Hekim Randevu Sistemi (MHRS): Sağlık Bakanlığı’na bağlı olan hastaneler ve diğer sağlık kurumlarından MHRS e-devlet uygulaması veya mobil uygulaması üzerinden randevu alınabilmesine imkân sağlayan bir sistemdir (Alp, 2022). MHRS hastane bilgi sistemleri ile entegre çalışan sistemlerdir. 2010 yılında sağlıkta dönüşüm kapsamında hayata geçirilmiş, 2011 yılında internetten randevu alma süreci başlamış ve 2012 yılında Türkiye kapsamında hizmet vermeye başlamış bir sistemdir (<https://www.mhrs.gov.tr/hakkimizda.html>).

Bu sistem ile birlikte vatandaşlar web üzerinden, Alo182’yi arayarak ya da MHRS mobil uygulaması üzerinden istedikleri hastane ve hekimden randevu alabilmektedir (Uysal ve Ulusinan, 2020). Dünyada bölgesel düzeyde benzer örnekleri vardır fakat ülke genelinde tek bir merkezden yürütülen ilk hekim randevu sistemidir (Özmen ve Güleç, 2018).

Bekleme ve gecikmeler kötü sonuçlara yol açtığından, ayakta tedavi ortamında randevu yönetimi sağlık kuruluşları için önemlidir. Randevu bekleme süreleri ve planlama zorlukları hasta memnuniyetini, bakıma erişimi, hasta güvenliğini, sağlık hizmeti kullanımını ve kurumsal itibarı olumsuz etkileyebilir (Woodcock, 2022). Kaçırılan randevular yalnızca bireyler için

1 Öğr. Gör., Bartın Üniversitesi, Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Programı, ORCID 0000-0002-4323-2368, oznuray@bartin.edu.tr

2 Öğr. Gör., Bartın Üniversitesi, Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik Programı, ORCID: 0000-0002-4193-4219, baltug@bartin.edu.tr

bakımın sürdürülebilirliğini azaltmakla kalmaz, aynı zamanda sağlık bakım sistemleri için kaynakların boşa harcanmasına da neden olur (Suk vd., 2021).

Derleme olarak yapılan bu çalışmada MHRS ile ilgili değerlendirmeler yapılması amaçlanmıştır. İncelenen çalışmalarda MHRS uygulamasının geliştirilmesi gerekliliği, hasta ve hekimlerin MHRS’de karşılaştığı sorunlar, hasta memnuniyetinin artırılması ihtiyacı, randevu kayıplarının ve hatalı randevuların önüne geçilmesine yönelik gereklilikler olduğu saptanmıştır.

Teknolojinin gelişimine ve bireylerin ihtiyacına cevap verecek yönde yenilikler getirilmesi, MHRS’ye yönelik bireylerin bilinçlendirilmesi adına çeşitli görsel ve işitsel kaynakların artırılması, randevu kayıplarını önlemek için hatırlatıcı uygulamaların geliştirilmesi ve randevu oluşturup gelmeyen hastalardan kaynaklı hizmet aksaklıklarının giderilmesi amacıyla caydırıcı uygulamalar kalite ve memnuniyet düzeyini artıracaktır. Bu bağlamda yeni geliştirilen Onaylı Randevu Sisteminin etkin kullanılabilmesi önemlidir. MHRS’nin işleyişini ölçen daha geniş ve değişik özelliklere sahip katılımcıların olduğu daha fazla çalışmanın yapılması sektör açısından önem arz etmektedir.

1. YÖNTEM

Bu çalışmada MHRS ile ilgili değerlendirmeler yapılması amaçlanmıştır. Bu amaçla Google Akademik, TR Dizin ve Yöktez arama motoruna ‘Merkezi Hekim Randevu Sistemi’ anahtar kelimesi girilerek elde edilen 23 araştırma analize tabi tutulmuştur.

Araştırmalar incelenerek MHRS uygulamasının geliştirilmesi ve varsa olumsuz yönlerinin giderilmesi amacıyla yapılan etkinlik çalışmaları, MHRS’nin hasta ve hekim perspektifinden ortaya çıkan sorunları, polikliniklerde bakılan hastaların muayene sürelerinde ve hastaların polikliniklere kabul edilme aralıklarında dalgalanmalar analiz edilmiştir. İncelenen çalışmalar Google Akademik, Yöktez, TR Dizin arama motoruna yansayanlar ile sınırlıdır.

2. BULGULAR

Araştırma kapsamında incelenen çalışmalardan beşi tez olarak, on sekizi makale çalışması olarak hazırlanmıştır. Bulunan bu çalışmalardan on ikisi hastalarla anket yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Altı çalışma ise retrospektif olarak MHRS verilerinin ve bununla birlikte kurum Hastane Bilgi Yönetim Sistemleri (HBYS) istatistiklerinin de kullanıldığı veri analizine dayalı çalışmalardır. Aşağıda verile Tablo 1 ‘de tez yazarı, tez başlığı, tezin amacı ve yılı verilmiştir.

Tablo 1. Merkezi Hekim Randevu Sistemi Anahtar Kelimesi Kullanılarak Yöktez Veri Tabanında Ulaşılan Tezler

Yazar	Tez Başlığı	Amaç	Yılı
1 Hüseyin Akgün	MHRS (Merkezi Hekim Randevu Sistemi) ve Randevusuz Hastaların Bekleme Sürelerine Yönelik Değer Akışı Haritalandırmaları	Bu çalışmada amaç bekleme sürelerinin azaltılmasına yönelik devam eden muayene cetvellerinin hastane bilgi yönetim sistemlerine entegre edilmesiyle muayene sürelerinin belirlenerek randevusuz başvuran hastaların muayene süresinin belirlenmesidir.	2021
2 Dr. Fırat Oyman	Merkezi Hasta Randevu Sistemi (MHRS) Ve Devam Eden Muayene Çalışma Cetvelleri (DEMC)'nin Romatoloji Polikliniği'nde Hasta Devamsızlığına Etkisi	DEMC sisteminin hasta devamlılığına olumlu etkisi olup olmadığını incelemek amacıyla MHRS ve DEMC sistemi randevularının yan dal polikliniğinde kıyaslanması.	2019
3 Evrim Yayıcı	Merkezi Hekim Randevu Sistemi Uygulamasının Kullanım Durumunun Kıyaslama Yöntemiyle Analizi	MHRS'ye ilişkin istatistiklerin kıyaslama analizleri sonucunda elde edilen sonuçlarla, hastane poliklinik randevuların gerçekleşme ve gerçekleşmeme durumlarının görülmesi, sağlık hizmetleri planlamasının reel olarak yapılabilmesinin sağlanabileceği amaçlanmıştır.	2024
4 Ezgi Polat	Merkezi Hekim Randevu Sisteminin Hasta Memnuniyeti Açısından Değerlendirilmesi	MHRS'nin hasta memnuniyeti açısından değerlendirmesi başlığı altında, hasta memnuniyeti ile ilgili tanımlar ve anket yöntemiyle ölçüm yapılarak hastaların memnuniyet düzeylerini etkileyen faktörleri ve memnuniyet boyutunu belirlemek amaçlanmıştır.	2023
5 Yunus Emre Kartal	Diş Tedavi Hizmetlerinde Kullanılan Merkezi Hekim Randevu Sisteminin Diş Hekimlerince Değerlendirilmesine İlişkin Bir Çalışma	MHRS uygulamasının diş hekimleri tarafından nasıl algılandığını ve diş hekimlerinin konuya ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir.	2015

İncelenen tezlere bakıldığında Kartal tarafından hazırlanan ve 183 diş hekiminin katıldığı çalışmada en yüksek katılımın işlevsellik boyutunda; en az katılımın MHRS'nin olumsuzluklarını ortaya koyan sakınca boyutunda olduğu bulunmuştur. Katılımcılara MHRS sebebiyle sorun yaşayıp yaşamadıkları ile ilgili yöneltilen soruda, genel olarak iletişim kesintileri, iki hastaya aynı anda randevu verilmesi ve kendiliğinden randevu iptali gibi cevapların verildiği görülmüştür. Çalışmada diş hekimlerinin 30'dan fazla hastaya hizmet verdikleri bunun 6-15 arasında değişen sayıda MHRS ile başvurduğu belirtilmiştir. Eşzamanlı randevu verilen hastalar arasında ya da dayanılmaz ağrı çeken bir hastayla sistemden randevu almış bir hasta arasında tercih yapması gerektiğinde, hekimin hangisine öncelik vereceğine dair belirli bir düzenleme bulunmadığı, bu sebeple hekimlerin zorlandığı ve bu sebeple vicdani rahatsızlık duydukları çalışmada gösterilmiştir.

Polat'ın 2023 de MHRS'nin hasta memnuniyeti açısından değerlendirilmesinin amaçlandığı tez çalışmasında katılımcıların memnuniyet düzeylerine ilişkin sorulan sorulara verdikleri cevaplarda istedikleri tarihe, istediği hastaneye ve istediği hekime randevu alamadıklarını, sistemden aldıkları randevuların zorunlu olarak iptal edilmesinden memnun olmadıklarını ve şikayetlerinin dikkate alınmadığını düşündükleri görülmüştür. Aynı çalışmada hastaların demografik özellikleri ile ilgili bulgulara göre, medeni durum, meslek ve randevu alma şekli memnuniyet düzeyini etkilerken, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kullanım süresi ve bilgi sahibi olduğu yer memnuniyet düzeyi üzerinde hiçbir etkiye sahip olmadığı bildirilmiştir. Sisteme dair memnuniyet düzeyi incelendiğinde 357 kişinin 'MHRS'yi tekrar kullanım' ifadesine kesinlikle katılıyorum cevabını vermesi üzerine memnuniyet oranının yüksek olduğu, 228'inin ise MHRS sayesinde istediğim tarihe randevu alabiliyorum sorusuna kesinlikle katılmıyorum cevabını vermesi üzerine hastaların istedikleri tarihe randevu alamadıkları belirlenmiştir. Hastaların randevu alma şekillerinin incelenmesinde ise %24,8'i telefonla, %7,5'i internet üzerinden, %53,1'i hem internet hem telefondan, %6,9'u yakınları aracılığı ile randevu almış ve %7,5'i ise randevusuz hastaneye geldiği belirlenmiştir.

Yaycı'nın 2024'de yayınlanan çalışmasında MHRS kullanım durumunun kıyaslama yöntemiyle analizinde hastanedeki bütün polikliniklerde gerçekleşen poliklinik sağlık hizmetlerinin, MHRS uygulaması kapsamı içinde gerçekleşme oranı %31-41 arasında, MHRS kapsamı dışında ise %59-69 arasında değişkenlik gösterdiği görülmüştür. Cinsiyete göre kapsam içi-kapsam dışı oranları kıyaslandığında ocuk polikliniği dışındaki tüm polikliniklerde kadınların erkeklere oranla MHRS uygulaması ile randevu planlama oranının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akgün'ün 2021 'de hastaların bekleme sürelerinin azaltılmasına yönelik 7062 hasta ile yaptığı çalışmasında 34 aylık dönemde bir hastanenin romatoloji

polikliniğine gelen hastaların vizitlerini değerlendirmiştir. 34 aylık dönemin son 14 ayında uygulanan Devam Eden Muayene Hekim Çalışma Cetvelleri (DEMC)'nin hasta bakımına etkisi araştırılmış ve randevusuz muayenelerin azaldığı, enflamatuvar romatizmal hastalığı olanlara ayrılan vizitlerin arttığı görülmüştür.

Oyman DEMC sisteminin hasta devamlılığına olumlu etkisi olup olmadığını incelemek amacıyla MHRS ve DEMC sistemi randevularının yan dal polikliniğinde kıyaslamasını yaptığı çalışmasında 01.06.2020-30.09.2020 tarihleri arasında randevulu ve randevusuz başvuran hastaların karşılaştırılması yapılmış gerçekleştirilen ve gerçekleştirilemeyen randevu sayıları verilmiştir. Aşağıda Tablo 2'de makalelerin yazarı, makale başlığı, çalışmanın amacı ve yılı verilmiştir.

Tablo 2. Merkezi Hekim Randevu Sistemi Anahtar Kelimesi ile Google Akademik ve TR Dizin Veri Tabanında Ulaşılan Makaleler

	Yazar	Makale Başlığı	Amaç	Yılı
1	Arzu Kurşun, E. Gökçen Kaygısız	Merkezi Hekim Randevu Sistemi Uygulamalarına Yönelik Memnuniyet ve Erişilebilirlik Düzeyinin Belirlenmesi	MHRS uygulamalarının memnuniyet ve erişilebilirlik derecesini belirlemeyi amaçlamaktadır.	2018
2	Esra Yıldızbaşı, Dilek Öztaş vd.	Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Merkezi Hekim Randevu Sistemini Kullanan Hastaların Memnuniyet Düzeylerinin Ölçülmesi	Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Merkezi Hekim Randevu Sisteminden (MHRS) randevu alan hastaların hizmetten beklentilerinin ve ihtiyaçlarının karşılanma düzeyinin ölçülmesi ve alınan sonuçlara göre hastane içi iyileştirme faaliyetlerinin planlanmasını amaçlamıştır	2016
3	Ramazan Kıraç	Hastane Randevu Sistemlerinin Hastalar Açısından Değerlendirilmesi	Hastaların hastane randevu sistemi hakkındaki görüşlerinin değerlendirilmesidir.	2019
4	Ayşen Özmen, Kerime Güleç	Merkezi Hekim Randevu Sisteminin İşleyişi ile İlgili Medyaya Yansıyan Haberlerin İçerik Analizi	Medyaya yansıyan haberler analiz edilerek MHRS ile ilgili değerlendirmeler yapılması amaçlanmıştır.	2018
5	M. Kemal Kördeve, Belma Uzun, Erdoğan Ünal	Merkezi Hastane Randevu Sisteminin İşleyişi Üzerine Bir Alan Araştırması	MHRS'nin vatandaşlarca verimli kullanılıp kullanılmadığını araştırmak ve varsa sistemin aksayan yönlerini tespit etmektir.	2017

6	Selma Pekgör, M. Ali Eryılmaz vd.	Evaluation of Factors Affecting the Use of the Central Physician Appointment System	Ayakta tedavi gören hastalar tarafından MHRS'nin ne sıklıkla kullanıldığını, hastaların MHRS kullanıp kullanmama kararını etkileyen faktörleri ve hastaların memnuniyet düzeyini belirlemektir.	2017
7	M. Çağrı Aksu, Yıldız Ateş vd.	Merkezi Hekim Randevu Sistemi İçin Öneriler	MHRS'nin birtakım iyileştirmeler ile daha avantajlı hale Getirilebilmesi için birtakım iyileştirmeler önerilmektedir.	2018
8	Şeyma Parlak Ulu, Ayhan Uludağ	Hastane Randevu Sistemlerinin Hastalar Açısından Değerlendirilmesi	Hastaların kuyruk sistemi ve Merkezi Hekim Randevu Sistemini (MHRS) nasıl değerlendirdikleri ortaya koymak, bu sistemlerin hastaların memnuniyet düzeylerini nasıl etkilediğini belirlemek ve randevu sistemlerinin sağlık hizmetlerine erişim durumunu tespit etmektir	2023
9	Hasan Evirgen, Mehmet Yorulmaz	Merkezi Hekim Randevu Sistemi (MHRS): Bir Kamu Hastanesi Örneği	Analiz sonuçları değerlendirilerek MHRS sisteminin etkili çalışıp çalışmadığını belirlemek	2019
10	H. Gamze Demirdağ, Burcu Tuğrul	Dermatoloji Biriminde Merkezi Hekim Randevu Sistemi ile Kuyruk Sistemi Başvuruları, Şikâyet Sayısı ve Hastalıkların İncelenmesi	MHRS ve kuyruk sistemi yoluyla olan başvuru türleri ve iletilen dermatolojik şikâyet sayısı açısından sosyo-demografik özelliklerin, dermatolojik şikâyet sayısı ile başvuru türü arasındaki ilişkinin incelenmesi ve sık görülen dermatolojik hastalıkların başvuru türü ve şikâyet sayısı açısından dağılımlarını araştırmak.	2022
11	Metin Pıçakçıtefe, Yusuf Güneş vd.	Bir Aile Sağlığı Merkezine Merkezi Hekim Randevu Sistemiyle Yapılan Başvuruların Değerlendirilmesi: Bir Müdahale Çalışması	Bir aile sağlığı merkezine Merkezi Hekim Randevu Sistemi'yle (MHRS) yapılan başvuruların değerlendirilmesi amaçlanmıştır	2022
12	Seda Çolak, Emre Tekgöz vd.	Hastaların Romatoloji Poliklinik Randevularına Gelmeme Sıklığı ve Nedenleri	Üçüncü basamak bir romatoloji polikliniğine MHRS üzerinden randevu alan hastaların randevuya gelmeme sıklığının ve nedenlerinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır.	2020

13	Ethem Topçuoğlu, Onur Kavak, Erdoğan Kaygın	Sağlıkta Yönetim Bilişim Sistemi Olarak MHRS'nin Teknoloji Kabul Modeli ile Analizi	Teknoloji kabul modeli kapsamında MHRS Sisteminin etkinliğinin ve kullanıcıların söz konusu sistemi kabulünü belirlemektir.	2022
14	İ. Hakan Bucak, Fatih Doğan vd.	Kısa Mesaj ile Poliklinik Randevu Hatırlatıcı Bilgi Gönderilmesi	Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de üçüncü basamak bir hastanenin Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları kliniklerinde MHRS aracılığıyla randevu alan hastalara, poliklinik randevu hatırlatma bilgilerinin SMS yoluyla gönderilmesine ilişkin verilerin retrospektif olarak değerlendirilmesidir.	2019
15	Sercan Aydın, Seda Kahraman Aydın vd.	Göğüs Cerrahisi Özelinde Merkezi Hekim Randevu Sistemi Değerlendirmesi: Çok Merkezli Retrospektif Tanımlayıcı Çalışma	Göğüs cerrahisi özelinde poliklinik hizmetindeki hatalı randevular irdelenerek, potansiyel sebepleri ve çözüm önerilerinin sunulması amaçlanmaktadır.	2024
16	Nilüfer Alpay Kanitez	Yan Dal Polikliniklerinde Merkezi Hekim Randevu Sistemi (MHRS) Sorunları ve Çözüm Önerileri	Uzman hekim sayısının az, ancak hasta sayısının fazla olduğu romatoloji branşında yaşanan tecrübeler doğrultusunda MHRS uygulanmasının yarattığı sorunlar ve çözüm önerileri sunulması amaçlanmaktadır.	2019
17	Şebnem Özdemir	Sağlık İletişiminde Davranışsal Müdahale Tasarımı: İngiltere Online Hastane Randevu Sistemi Örneği	Sağlık iletişimi bağlamında, kamu sağlık politikalarının tasarımında davranışsal içgörünün kullanımını ve etkilerini ortaya konması amaçlanmaktadır.	2019
18	Ertuğrul Komut	Veri Analitiği Kapsamında MHRS Verilerinin Descriptive Analiz Yöntemi ile İncelenmesi	Veri Bilimi ve Veri Bilimi Yöntemleri incelenerek, MHRS verileri ile örnek bir vaka çalışması yapılarak gerekli alanların iyileştirilmesi amaçlanmaktadır.	2021

Kıraç'ın (2019) çalışmasında katılımcıların %44,5'i Alo 182 çağrı merkezinde, %35'i MHRS internet sitesinden, %14'ü MHRS mobil uygulamasından randevu aldıklarını belirtmişlerdir. Katılımcıların %73'ü MHRS'i kullandıklarını belirtirken %24'ü ise hastane bünyesindeki kuyruk sistemini kullandıklarını belirtmişlerdir. Randevu sistemini yeterli buluyor musunuz sorusuna verilen cevaplara bakıldığında, %62'si yeterli olduğunu belirtmişlerdir. Kullanılan randevu sisteminin memnuniyet düzeyi incelendiğinde, %20,5'i memnun olmadığını %79,5'i ise memnun olduğunu ifade etmişlerdir. Randevu ile ilgili bir sorun yaşayanların oranı %24'tür. Randevu aldığı halde hastaneye gelmeyenlerin oranı %40,5'tir. Katılımcıların %16'sı Alo

182'nin ücretli olmasını uygun bulmadığını ve %12'si ise MHRS'de tedavisini sürdürdüğü hekimden randevu alamadığını belirtmiştir. MHRS memnuniyetine yönelik durumlar incelendiğinde, katılımcıların %25,5'i MHRS'de mobil uygulamanın olması ekstra kolaylık sağladığını, %28,5'i hekim seçme özgürlüğünü arttırdığını, %25'i gereksiz beklemleri azalttığını ve %12,5'i ise eşit ve adaletli bir sağlık hizmeti sunumu sağladığını belirtmiştir.

Kurşun ve Kaygısızın (2018) çalışmasında “MHRS uygulamasına nasıl erişiyorsunuz?” sorusuna katılımcıların %53,01'i Alo 182 telefon hattını kullanarak cevabını vermiştir. %29,71 ile ikinci sırada MHRS.gov.tr web sitesi gelmektedir. Mobil uygulama %16,6 olarak bulunmuştur. Katılımcıların MHRS'ye ilişkin düşüncelerine bakıldığında, “MHRS'den randevu almak benim için kolaydır.” değişkenine %53, “MHRS'yi kullanmak hasta memnuniyetini artırır.” %55, “MHRS bana zaman, hekim, hastane seçimi gibi faydalar sağladığını düşünüyorum.” %52, “MHRS'yi kullanmak memnun edicidir.” %55, “Çevremdeki kişilere MHRS'yi tavsiye ederim.” %64, “Aynı randevuyu tekrar almak istediğimde kolaylık sağlar.” %44, katılıyorum cevabını vermişlerdir.

Kördeve ve diğerleri (2017) Merkezi Hastane Randevu Sisteminin İşleyişi Üzerine yaptıkları çalışmalarında katılımcıların % 53,5'i randevuyu internetten aldığını, %51,9'u ise telefonla randevu aldığını, internetten randevu almanın arttırılmasının hem zaman açısından fayda sağlayacağı hem de personel iş gücünün daha verimli kullanılmasına yardımcı olacağı düşündüklerini ifade etmişlerdir. Çalışmada katılımcıların %56'sı sistemden randevu almada problem yaşamadığını ifade ederken, %24'ü problem yaşadığını, genel anlamda bakıldığında katılımcıların kolay randevu alabildiğini, istediği hekime ve güne randevu alabildiklerini, hastaların önceden hekim ve muayene zamanı seçebilmesinin hasta memnuniyetine de olumlu etki ettiğini belirtmişlerdir.

Pekgör ve diğerleri (2017) hastaların %88,7'sinin daha önce MHRS'yi duyduğunu ve %78,8'inin en az bir kez kullandığını göstermiştir. Yıldızbaşı ve arkadaşlarının çalışmalarında 2016 yılında katılımcıların %83,33'ü 'MHRS hakkında bilgi sahibi olduğunu, %80,00'i en az bir kez kullandığını ifade etmişlerdir. Pekgör ve diğerleri (2017) çalışmalarında hastaların %93,8'i kolay olduğu için, %2,4'ü ücretsiz olduğu için, %1,3'ü ise başka bir yöntem bilmediği için MHRS kullandıklarını belirtmişlerdir. MHRS'yi duymuş olmalarına rağmen kullanmayanlar ise nedenlerini telefon veya interneti nasıl kullanacaklarını bilmeme (%27,6), gerekli görmeme (%24,9), pratik bulmama (%17,8), son anda muayene olmaya karar verme (%13,4), maliyetinin olması (%10,5) ve doktorlarının randevu listesinin dolu olması (%5,8) şeklinde belirtmişlerdir.

Makaleler incelendiğinde hasta ile anket yöntemi kullanılarak yapılan çalışmalarda hastaların demografik özellikleri MHRS kullanımını etkilediği,

kadınlarda erkeklere göre, eğitim seviyesi yüksek olanlarda düşük olanlara göre, gelir seviyesi yüksek olanlarda düşük olanlara göre, daha genç yaşta olanlarda daha yüksek yaş grubuna göre, il merkezinde yaşayanların kırsal kesimlerde yaşayanlara göre MHRS kullanımının arttığı gözlemlenmiştir. Eğitim seviyesi ve aylık gelir düzeyi arttıkça MHRS kullanım oranı da artmaktadır. Veri Bilimi Yöntemlerini kullanarak MHRS analizi yapan komut çalışmasında TÜİK nüfus verilerine göre kadın ve erkek nüfus oranında sadece %0,2 oranda bir fark olmasına rağmen, alınan randevu sayısında %28,22 oranda fark olduğu, kadınların erkeklere oranla %22 daha fazla hastaneye gittiğini önemli bir bulgu olarak belirtmiştir.

Özdemir (2019) İngiltere Ulusal Sağlık Hizmetleri (NHS)'nde gerçekleştirilen randomize kontrol çalışmaları ele alarak içerik analizi yöntemini uygulamış, kaçırılan randevuları azaltmak için kullanılan kısa mesaj uygulamasının etkinliğini incelemiştir. Hastalara randevularını hatırlatmak için farklı türde gönderilen kısa mesaj türlerinden spesifik maliyet içeren mesajın kaçırılan randevu oranında sağladığı %23'lük düşüşle en iyi sonucu veren mesaj olduğu bildirilmiş ve Türkiye'de benzer bir sağlık iletişimi uygulamasının yararlı olacağı önerisinde bulunmuştur. Bucak ve diğerleri (2019) çalışmalarında pediatri polikliniğine gelen ve MHRS üzerinden randevu alan hastalara kısa mesaj ile randevu hatırlatma bilgisi göndererek randevuya gelen hastalarda önemli bir artış olduğunu kontrol grubunda %81,9 çalışma grubunda %92,2'e yükseldiğini bildirmiştir.

Çalışmalarda ayrıca MHRS uygulamasının geliştirilmesi gerekliliği, hasta ve hekimlerin MHRS'de karşılaştığı sorunlar, hasta memnuniyetinin artırılması ihtiyacı, randevu kayıplarının ve hatalı randevuların önüne geçilmesine yönelik gereklilikler olduğu görülmüştür.

SONUÇ

Türkiye'de Sağlıkta Dönüşüm Programı sağlık alanında pek çok yeniliği beraberinde getirmiştir. Bu programın getirdiği en önemli yeniliklerden biri de Merkezi Hekim Randevu Sistemi'dir. MHRS; kamu hastanelerinde ve bağlı sağlık kurumlarında dağınık halde uygulanan randevu sistemlerini merkezi hale getiren dünyadaki ilk ve tek sistemdir. MHRS hastanede muayene kuyruklarının azaltılması, vatandaşların sağlık hizmetine daha kolay erişiminin sağlanması, sağlık personeli ile sağlık kuruluşlarının daha etkili ve verimli şekilde hizmet sunabilmesi amacıyla geliştirilmiştir. MHRS başvurusu yıllar içerisinde giderek daha fazla kullanılmakta fakat alınan randevular her zaman gerçekleşmemekte ve sağlık kuruluşlarında ek maliyet kaybına neden olurken, hasta ve doktor açısından ise zaman kaybına neden olmaktadır. İncelenen çalışmalarda MHRS'den memnuniyet oranları çok yüksek olmadığı görülmüştür. Memnuniyeti artırmak amacıyla çalışmaların daha kapsamlı bir şekilde yapılması ve iyileştirici faaliyetlerin geliştirilmesi önem taşımaktadır.

Teknolojinin gelişimine ve bireylerin ihtiyacına cevap verecek yönde yenilikler getirilmesi, MHRS'ye yönelik bireylerin bilinçlendirilmesi adına çeşitli görsel ve işitsel kaynakların artırılması, randevu kayıplarını önlemek için hatırlatıcı uygulamaların geliştirilmesi ve randevu oluşturup gelmeyen hastalardan kaynaklı hizmet aksaklıklarının giderilmesi amacıyla caydırıcı uygulamalar kalite ve memnuniyet düzeyini artıracaktır. Bu bağlamda yeni geliştirilen Onaylı Randevu Sisteminin etkin kullanılabilmesi önemlidir. Ayrıca bu tür uygulamaların diğer e-sağlık uygulamalarında da yaygınlaştırılması sağlık harcamalarının azaltılması açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

MHRS uygulamasının geliştirilmesi için memnuniyete yönelik çalışmaların belli aralıklarla farklı demografik özellikteki ve farklı coğrafi bölgelerdeki hastalarla da yapılması sektör açısından önem arz etmektedir.

KAYNAKLAR

1. Longhini, J., Rossetini, G., & Palese, A. (2022). Digital health competencies among health care professionals: Systematic review. *Journal of Medical Internet Research*, 24(8), e36414. <https://doi.org/10.2196/36414>.
2. Akalın, B.,& Veranyurt, Ü. (2020). *Sağlıkta dijitalleşme ve yapay zekâ*. *SDÜ Sağlık Yönetimi Dergisi*, 2(2), 131-141.
3. Alp, F. (2022). *Sağlıkta dijital uygulamaların tıbbi dokümanlara etkisi*. Ed. Yusuf Karaşin, Ali Mesut Temizer. Tüm Yönleriyle Tıbbi Dokümantasyon ve Sekreterlik, pp. 185-196, Akademisyen Kitabevi.
4. Merkezi Hekim Randevu Sistemi, Hakkımızda, <https://www.mhrs.gov.tr/hakkimizda.html>, Erişim: 29.10.2024.
5. Uysal, B.,& Ulusinan, E. (2020). Güncel dijital sağlık uygulamalarının incelenmesi. *Selçuk Sağlık Dergisi*, 1(1), 46-60. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1087430>.
6. Woodcock, E. W. (2022). Barriers to and facilitators of automated patient self-scheduling for health care organizations: Scoping review. *Journal of Medical Internet Research*, 24(1), e28323. <https://doi.org/10.2196/28323>
7. Suk, M. Y., Kim, B., Lee, S. G., You, C. H., & Hyun Kim, T. (2021). Evaluation of patient no-shows in a tertiary hospital: Focusing on modes of appointment-making and type of appointment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 3288. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063288>
8. Aksu, M. Ç., Ateş, Y., Yaman, H.,& Karaman, E. (2018). *Merkezi hekim randevu sistemi için öneriler*. 5th International Management Information Systems Conference, Ankara, Turkey.

9. Akgün, H. (2021). *MHRS (Merkezi Hekim Randevu Sistemi) ve randevusuz hastaların bekleme sürelerine yönelik değer akışı haritalandırmaları*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
10. Oyman, F. (2019). *Merkezi Hasta Randevu Sistemi (MHRS) ve Devam Eden Muayene Çalışma Cetvelleri (DEMC) 'nin romatoloji polikliniği'nde hasta devamsızlığına etkisi*. Tıpta Uzmanlık Tezi. Sağlık Bilimleri Üniversitesi, İstanbul.
11. Yayıcı, E. (2024). *Merkezi hekim randevu sistemi uygulamasının kullanım durumunun kıyaslama yöntemiyle analizi*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir Bakırçay Üniversitesi, İzmir.
12. Polat, E. (2023). *Merkezi hekim randevu sisteminin hasta memnuniyeti açısından değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.
13. Kartal, Y.E. (2015). *Diş tedavi hizmetlerinde kullanılan merkezi hekim randevu sisteminin diş hekimlerince değerlendirilmesine ilişkin bir çalışma*. Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
14. Kurşun, A., & Kaygısız, E.G. (2018). Merkezi Hekim Randevu Sistemi (MHRS) uygulamalarına yönelik memnuniyet ve erişilebilirlik düzeyinin belirlenmesi. *ACU Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(4), 401-409.
15. Evirgen, H.,& Yorulmaz, M. (2019). Merkezi Hekim Randevu Sistemi (MHRS): bir kamu hastanesi örneği. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(6), 432– 443.
16. Demirdağ, H. G., & Tuğrul, B. (2022). Dermatoloji biriminde merkezi hekim randevu sistemi ile kuyruk sistemi başvuruları, şikâyet sayısı ve hastalıkların incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 25(1), 1-16.
17. Yıldızbaşı, E., Öztaş, D., Sanisoğlu, Y., Fırat, H., Yalçın, N., & vd. (2016). Bir eğitim ve araştırma hastanesinde merkezi hekim randevu sistemini kullanan hastaların memnuniyet düzeylerinin ölçülmesi. *Ankara Med J*, 16(3), 293-302.
18. Özmen, A.,& Güleç, K. (2018). Merkezi hekim randevu sisteminin işleyişi ile ilgili medyaya yansıyan haberlerin içerik analizi. *Journal of Awareness*, 3(3), 581-590.
19. Pekkör, S., Eryılmaz, M.A., Solak, İ., Pekkör, A., Yaka, H., & vd. (2017). Evaluation of factors affecting the use of the central physician appointment system. *Southern Clinics of Istanbul Eurasia*, 28(3), 204-211.
20. Pıçakçıfe, M., Güneş, Y., Vatandaş, O., Ata, Ş., Kıcalı, R.Ü., & Amca, İ.S. (2022). Bir aile sağlığı merkezine merkezi hekim randevu sistemiyle yapılan başvuruların değerlendirilmesi: Bir müdahale çalışması. *Nobel Medicus*, 18(3), 201-206.

21. Aydın, S., Kahraman Aydın, S., Gülmez, B., Güneş, S.G., Kavurmacı, Ö., & Zorlu, E. (2024). Göğüs cerrahisi özelinde merkezi hekim randevu sistemi değerlendirmesi: Çok merkezli retrospektif tanımlayıcı çalışma. *İzmir Eğitim ve Araştırma Hastanesi Tıp Dergisi*, 28(2), 78-82.
22. Alpay Kantez, N. (2019). Yan dal polikliniklerinde merkezi hekim randevu sistemi (MHRS) sorunlar ve çözüm önerileri. *Ulusal Romatoloji Dergisi*, 11(1), 42-45.
23. Çolak, S., Tekgöz, E., Çınar, M., & Yılmaz, S. (2020). Hastaların romatoloji poliklinik randevularına gelmeme sıklığı ve nedenleri. *Ulus Romatoloji Dergisi*, 12(2), 51-56.
24. Topçuoğlu, E., Kavak, O., & Kaygın, E. (2022). Sağlıkta yönetim bilişim sistemi olarak mhRS'nin teknoloji kabul modeli ile analizi. *Uluslararası İşletme Bilimi ve Uygulamaları Dergisi*, 2 (1), 1-16.
25. Parlak Ulu, Ş., & Uludağ, A. (2023). Hastane randevu sistemlerinin hastalar açısından değerlendirilmesi. *Sustainable Welfare*, 1(1), 49-62.
26. Özdemir, S. (2019). Sağlık iletişimde davranışsal müdahale tasarımı: İngiltere online hastane randevu sistemi örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 348-365.
27. Bucak, İ. H., Doğan, F., Almis, H., Songur, L., Turgut, M. (2019). Kısa mesaj ile poliklinik randevu hatırlatıcı bilgi gönderilmesi. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(3), 218-221
28. Kıracı, R. (2019). Hastane randevu sistemlerinin hastalar açısından değerlendirilmesi. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(3), 189-195.
29. Komut, E. (2021). *Veri analitiği kapsamında MHRS verilerinin descriptive analiz yöntemi ile incelenmesi*. Yüksek Lisans Dönem Projesi. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
30. Kördeve, M.K., Uzun, B., & Ünal, E. (2017). Merkezi Hastane Randevu Sisteminin İşleyişi Üzerine Bir Alan Araştırması. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi*, 3(2), 52-61.

ÖZEL KALEM MÜDÜRLERİNİN VE YÖNETİCİ ASİSTANLARININ YÖNETİCİLERİNİN YETKİNLİKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ: BİR TEMATİK ANALİZ

Hasan TUTAR¹
Nuran ÖZTÜRK BAŞPINAR²

GİRİŞ

Özel kalem müdürlerinin görev tanımlarında rektör ve rektör yardımcılarının randevu ve görüşmeleri ile resmi ve özel yazışmalarını yürütmek, havale ve imza dosyalarını kontrol etmek, her türlü protokol, ziyaret ve tören işlerinde kurumsal iletişim koordinatörlüğüne destek vermek, makamın iş ve işlemlerini yürütmek, emir ve talimatlarını ilgililere duyurmak, takip etmek, istenilen bilgi ve belgeleri kurum içi ve kurum dışından zamanında temin ederek makama sunmak, gibi görev yetki ve sorumlulukları bulunmaktadır. Yönetici asistanların da görevleri arasında benzer şekilde ofis operasyonlarını yönetmek, toplantılar düzenlemek, belgeleri incelenmek üzere hazırlamak, toplantılarda not almak, personelden ve paydaşlardan gelen soruları yanıtlamak, belgeleri ve kayıtları dosyalamak ve düzenlemek gibi idari yardım sağlamak, randevuları planlamak ve diğer görevler yer alır (James ve Collins, 2008, Kademoff, 2011). Yönetici asistanları; büro yeterlilikleri taşımakta, yönetsel becerilere sahip olmaları beklenmektedir. Yönetici asistanları genellikle yöneticilerinin yokluğunda, belirli konu ve durumlarda onun yerini doldurma gibi yetkilere sahip olan konumda görev yapan meslek üyeleridir. Gerektiğinde yöneticileri adına belli konularda kararlar alabilirler ve bu kararları, yöneticileri adına uygularlar (Başpınar Öztürk, 2024). Kısacası özel kalem müdürleri ve yönetici asistanları yönetici ile birlikte yönetim fonksiyonlarının gerçekleştirilmesi için çalışmaktadır. Bu çalışmada belirli yetkinliklere sahip olan özel kalem müdürleri ve yönetici asistanlarının birlikte çalıştıkları yöneticilerin çeşitli yetkinlikleri hakkında görüşlerini incelenmektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Yetkinlik kavramı literatürde farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Örneğin; yetkinlik; bilgi, yetenekler, motivasyon, inanışlar, değerler ve ilgilerin bir sentezidir (Sağır, 2006). Keçeçioğlu ve Kelgökmen (2003) yetkinlikleri; üstün başarı gösteren ile yetersiz performansı birbirinden ayıran, insanın herhangi bir görevi başarıyla yerine getirirken çok fazla yinelediği tavır, beceri, davranış, motif ve diğer bireysel

¹ Prof. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, ORCID: 0000-0001-8383-1464

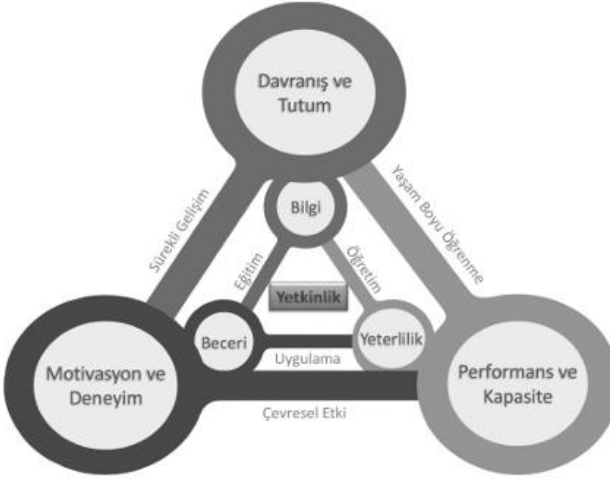
² Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-0913-4350

mizaçlar olarak tanımlamaktadır. İsmail ve diğerleri (2018) yetkinliği; bireyin bir görevi en iyi biçimde bitirmesini sağlayan bilgi, çaba ve tecrübenin bileşimi olarak tanımlamaktadır. Rahayu ve diğerlerine göre (2018); yetkinlik, belirli bir mesleki alanda çalışan bir insanın yapabilmesi gereken bir şeyin tanımıdır. Bir kişinin gösterebileceği bir eylem davranışını ya da ulaşılan neticeyi tanımlamaktadır (aktaran Şenkibar, 2023).

Literatürde yeterlik, yeterlilik ve yetkinlik kavramları üzerinde uluslararası bir kavram karmaşası bulunmaktadır. Türkçede çok kullanılan ve birbirleriyle karıştırılanları yeterlik, yeterlilik ve yetkinlik kavramları İngilizcede competence, competency ve competent olarak geçmektedir. Alan ve Güven (2021) yaptıkları araştırmada yeterlik, yeterlilik ve yetkinlik kavramları üzerinde yaptıkları uluslararası doküman incelemesi sonucunda yeterliliklerin kazanılması ile belli bir düzeydeki “yeterliğe”, diğer bir ifadeyle “yetkinliğe” ulaşılmaktadır, demektedir. Bu nedenle yetkinlik kavramının doğru Türkçe karşılığının kullanılabilmesi için öncelikle yetkinliğin sözlük anlamlarına bakılmıştır. Oxford Languages’e ve TDK Türkçe Sözlüğe göre yetkinlik; yetkin olma durumu, olgunluk olarak tanımlanmaktadır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Mesleki Yeterlilik Kurumunun Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi kapsamında ise yetkinlik; bilgi ve becerilerin bir çalışma veya öğrenme ortamında sorumluluk olarak ve/veya özerk çalışma göstererek kullanılması, öğrenme gereksinimlerinin belirlenmesi ve karşılanması, toplumsal ve etik meselelerin ve sorumlulukların dikkate alınması olarak tanımlanmıştır (<https://www.myk.gov.tr>). Günümüzde modern yeterliliklerin tamamının, bireylerin bir yeterliliği elde etmek için sahip olması beklenen bilgi, beceri ve yetkinlik ifadelerinden oluşan öğrenme kazanımlarıyla tanımlandığı açıklanmıştır.

Yetkinlik kavramı; bugünkü anlamda ilk kez Selznick (1957) tarafından ayırıcı yetenek olarak ifade edilmiş ve işletmenin kilit başarı faktörlerini belirlemek kullanılmıştır (Bayraktar, 2018; Budak, 2008). Kavram daha sonra White (1959) tarafından insan özelliği anlamında kullanılmıştır (Tutar ve Terzi Çoban, 2020). Akademik yetenek ve bilgiyi esas alan zekâ testleri iş başarısında etkili olan yetenekleri öngörebiliyor mu, sorusuna cevap arayan McClelland (1973) araştırmasında bu tür testlerde elde edilen derecelere iş başarısı arasında bir koşutluk olmadığı sonucuna varmıştır. Aynı araştırmasında yüksek performansa ulaşmak için geleneksel zekâ testlerine alternatif olarak yetkinlik değerlendirilmesi gerektiğini öne süren ve ilk yetkinlik modelini geliştiren McClelland; yetkinlikleri istatistiksel yöntemler kullanarak belirlenebilen ve üstün performansı ortalama performanstan ayıran davranışlar olarak tanımlamıştır. Bu tanımlama yetkinliği başarıyla bütünleşmiş herhangi bir psikolojik davranış veya tutum olarak görmektedir. Boyatzis (1982), yetkinlikleri kişinin güdü, karakter, yetenek, kişisel

imaj, sosyal rol ve bilgi birikimi gibi belirgin kişisel özellikleri olarak tanımlamıştır. Spencer ve Spencer (1993) yetkinliği; çalışmanı yaptığı işte etkili ve üstün başarılı sonuçlara ulaştıran temel özellik olarak tanımlamıştır. Tanımlardan da anlaşılacağı gibi yetkinlik birkaç bileşenin bir araya gelmesi ile oluşmaktadır. Tüm bu bileşenler kullanılarak yetkinlik kavramının çerçevesi Şekil 1’deki gösterilmiştir.



Şekil 1. Yetkinlik Kavramının Çerçevesi

Kaynak: Allahverdi, Alagöz ve Alagöz (2021: 142).

Brockbank ve diğerlerine göre (1999) yetkinlikler kişinin kim olduğunu, ne bildiğini ve ne yaptığını gösterirken Dessler’e (2007) göre işi etkin bir şekilde yapan kişinin gösterilebilen tutum, davranış ve fiziki beceri- karakteristiktir (Ünal, 2012). Başka bir tanımda yetkinlik, çalışanların kendi işlerinde başarılı performans göstermelerine olanak sağlayan kişisel yetenekler, bilgi, tecrübe ve beceri birikimleri olarak belirtilmiştir (Yaşar, 2019). Spencer ve Spencer (1993) yetkinliklere yönelik genel bir model oluşturma çalışması yapmış ve tanımladıkları toplam 18 yetkinliği altı faktör altında gruplandırmışlardır. Bu faktörler; başarı ve eylem, yardım ve hizmet yönelimli olma, etki ve etkileme, yönetsel, kavramsal ve kişisel etkililik faktörleridir (aktaran Çetinkaya ve Özutku, 2010). Yetkinlik kavramını popülerleştiren Boyatzis (1982) araştırmalarında saptadığı 21 yetkinliği; bir işte etkin ve/veya üstün performans sonuçları veren, kişiye ait temel özellikler olarak tanımlamış ve yetkinlikleri amaç ve eylem, liderlik, insan kaynakları yönetimi, altında çalışanları yönlendirme ve diğerleri üzerinde odaklanma şeklinde beş faktörde toplamıştır. Levenson vd. (2006) yönetsel yetkinliği teknik, genel yönetim ve liderlik şeklinde üç faktörde toplamıştır.

Literatürde yetkinlik kavramının kapsamı ve yönetsel yetkinliğin boyutları üzerinde ortak bir görüş bulunmamasına rağmen yönetsel yetkinliklerin uzun dönemde örgütlerin büyümesini ve gelişmesini sağlayan temel faktörler olduğu açıktır. Tutar'a (2013) göre çalışanların kendi işlerinde başarılı olmalarına, yüksek performans göstermelerine olanak sağlayan kişisel yetenek ve becerilerdir. Örgütlerin başarısı da başta yöneticileri olmak üzere çalışanlarının performansına bağlıdır ve yönetici yetkinlikleri, çalışan motivasyonu ve kurumun genel performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu nedenle bazı yazarlar yetkinlikleri çalışanların bireysel yetkinlikleri olarak değerlendirirken bazı yazarlar bir kaynak olarak değerlendirerek örgütsel yetkinlikler olarak ele almışlar, başarılı yöneticilerin sahip oldukları kişisel yetkinlikleri ise yönetsel yetkinlikler olarak adlandırmışlardır. Bu bağlamda yönetsel yetkinlik; yöneticilerin özel, gözlemlenebilir ve doğrulanabilir olan davranışsal özelliklerini veya yetkinliklerini tanımlamak ve geliştirmek şeklinde tanımlanmaktadır. Prahalad ve Hamel (1990) tarafından yetkinlik kaynak tabanlı görüş içerisinde ele alınmış ve çalışmalarında temel ve örgütsel yetkinlik kavramları yer almıştır. Bu görüşe göre, bir organizasyon zenginlik üreten, verimli bir şekilde çalışan bir grup kaynaktan oluşur. Kaynaklara örnek olarak; örgüt yapıları ve donanımları, çalışanlarının yetkinlikleri ve becerileri, prosedürler ve normlar, kültür ve değerler verilebilir (Çetinkaya ve Özutku, 2012). Örgütsel ve kişisel/yönetsel yetkinlikler, örgütlerin sahip oldukları temel yetkinlik ve değerlerle yakından ilişkilidir.

Çalışanların kişisel/yönetsel yetkinlikleri ile işin gereklerinin uyuşmasının çalışanın performansı ile birlikte örgütün performansını da yükselteceği (Heinsman, 2008) varsayımı yetkinlik konusunun önemini artırmış ve kavram stratejik yönetim alanında örgütsel performansın bir ögesi olarak kullanılmaya başlamıştır. Yetkinliğe dayalı yönetim yaklaşımına göre örgütlerin rekabetçi üstünlüğünün bir diğer deyişle kendilerini rakiplerinden farklı kılan unsurun çalışanların geliştirdiği yetkinliklere bağlı olduğu düşüncesi bulunmaktadır (Tak vd., 2007). Yetkinliğe dayalı yönetim yaklaşımı kullanan örgütler, vizyoner ve yüksek performanslı örgütler olarak kabul edilmektedirler (Collins ve Porras, 1996). Çalışanların yetkinlikleri örgütlerin entelektüel sermayelerinin temel unsurlarından ve insan kaynakları alanında da oldukça önemli bir kavram haline geldiğinden insan kaynakları yönetiminde yetenek ve becerilerin toplamı yetkinlikler olarak ele alınmaktadır (Tutar ve Terzi Çoban, 2020). Bu çalışma, yöneticilerin hedef belirleme, planlama, örgütlenme, karar verme, motive etme ve kontrol yetkinliklerine dair çalışanların algılarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmanın verileri, bir devlet üniversitesinde çalışan özel kalem müdürleri ve yönetici asistanlarının görüşlerini içeren dokümandan elde edilmiştir ve tematik analiz yöntemi ile analiz edilmiştir.

2. YÖNTEM

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi olarak tematik analiz kullanılmıştır (Ravindran, 2019; Tutar vd., 2024). Çalışmanın veri seti, katılımcıların yöneticilerinin çeşitli yetkinlikleri hakkındaki görüşlerini içermektedir. Veriler, kodlama yöntemi ile analiz edilmiş ve temalar belirlenmiştir. Elde edilen veriler tablolar ve grafiklerle desteklenmiştir.

2.1. Tematik Analiz Tekniği

Tematik analiz, araştırmacıların verilerdeki örüntüleri sistematik olarak tanımlamasına ve yorumlamasına olanak tanıyan bir nitel analiz tekniğidir. Esnekliği ve derinliği, keşifsel araştırmalardan detaylı örnek olay çalışmalarına kadar geniş bir yelpazedeki çalışmalar için uygun olması nedeniyle bu araştırmada tercih edilmiştir. Bu teknik veri içindeki kalıpları (temaları) tanımlamakta, analiz etmekte ve raporlamaktadır. Tematik analiz büyük hacimli nitel bilgileri anlamlandırmak için verileri kapsayıcı temalar halinde kategorize etmek istediğinde elverişli bir araştırma desendir. Tematik analiz hem *tanımlayıcı* (verilerin özetlenmesi) hem de *yorumlayıcı* (verilerin arkasındaki anlamlara ilişkin daha derin içgörüler sağlama) olması nedeniyle güçlü bir analiz tekniğidir (Creswell ve Poth, 2018; Miles vd., 2014; Patton, 2002). Bu analiz tekniğinde şu süreç takip edilir: *ilk kodları oluşturma, temaları arama, temaları gözden geçirme, temaları tanımlama ve adlandırma*. Her bir temanın anlamını ve önemini ortaya koyan açık ve özlü bir açıklama yapılıır.

2.2. Katılımcılar

Bu araştırma için 17 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Böylelikle katılımcıların yöneticilerine ilişkin görüşlerini daha geniş bir perspektiften değerlendirebilmek hedeflenmiştir.

3. BULGULAR

3.1. Hedef Belirleme ve Planlama Yetkinliği



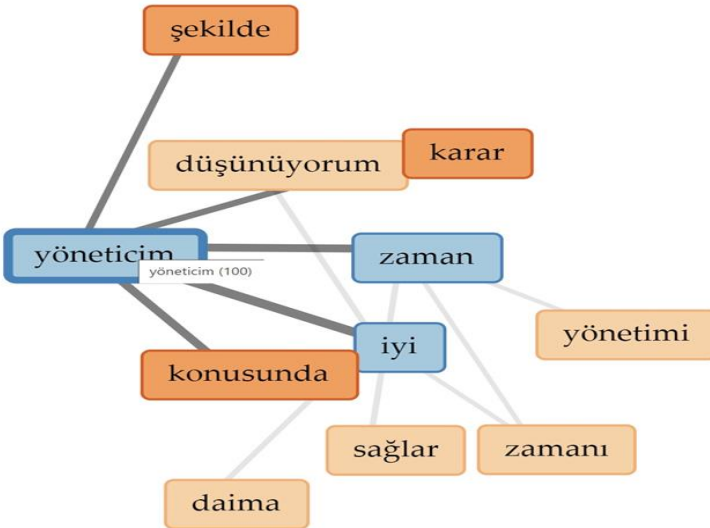
Şekil 2. Katılımcı İfadelerine Dayalı Kelime Bulutu

Bu kelime bulutu, çeşitli terimlerin görsel olarak sıklıklarına göre temsil edildiği bir tabloyu göstermektedir. En büyük ve en dikkat çeken kelime "yöneticim," bu da yönetici ile ilgili bir konunun, belgenin odak noktasında olduğunu işaret eder. Diğer sıkça geçen kelimeler arasında "konusunda," "zaman," "çalışma" ve "iyi" gibi ifadeler yer almakta, bu da zaman yönetimi, çalışma disiplini ve yöneticinin başarısı ile ilgili değerlendirmelerin olduğunu göstermektedir.

Kelime bulutundaki diğer önemli ifadelerden bazıları şunlar:

- "karar," "planlama," "sağlar" ve "ister" gibi kelimeler, yöneticinin görev dağılımı, karar verme süreci ve çalışanlarla olan iletişimi üzerine vurgu yapmaktadır.
- "motive," "başarılı" ve "sonra" gibi ifadeler, yöneticinin çalışanları motive etme ve başarıya ulaşma konularındaki rolüne işaret etmektedir.
- "doğru," "kontrol" ve "üst" gibi kelimeler, yöneticilikte doğru kararlar alma ve yönetim kontrol mekanizmasının önemine işaret ediyor olabilir.

Genel olarak, bu kelime bulutu yönetici ve yönetim tarzı üzerine bir değerlendirmeden türemiş görüşleri yansıtmaktadır. Yöneticinin karar alma, zaman yönetimi, çalışan motivasyonu gibi alanlarda nasıl algılandığına dair fikirler sunmaktadır. Yöneticilerin hedef belirleme ve planlama yetkinlikleri hakkında çalışanlar, genel olarak olumlu geri bildirimlerde bulunmuştur. Çalışanlar, yöneticilerinin stratejik planlama yapabilme yeteneğini ve hedeflere ulaşma konusundaki kararlılığını vurgulamıştır. Ancak bazı katılımcılar, planlama aşamasında yapılan teorik varsayımların uygulamaya geçişte sorunlar yaratabileceğini belirtmiştir.



Şekil 3. Yönetici Görüşlerine Dayalı Kavram Haritası

Bu görsel, yönetici ile ilgili bir kavram haritasını temsil etmektedir. "Yöneticim" kelimesi merkeze yerleştirilmiş ve diğer kavramlar bu merkez etrafında bağlantılarla gösterilmiştir. Ana kavramlar ve bağlantıları şu şekilde yorumlanabilir:

- **Yöneticim:** Merkezde yer alan bu kavram, yöneticinin performansı, yetkinlikleri ve yönetim tarzı üzerine bir değerlendirme olduğunu gösteriyor.
- **Düşünüyorum, Karar, Şekilde:** Yöneticinin karar verme süreci ve düşünme tarzına dair bir değerlendirme olduğunu gösteren bağlantılar. "Karar" ve "düşünüyorum" kelimelerinin yöneticiyle doğrudan ilişkisi, yöneticinin karar alma süreçleri üzerine düşüncelerin olduğunu işaret eder.
- **Zaman, Zaman Yönetimi:** Zaman yönetimi konusunun önemli bir odak noktası olduğunu görüyoruz. "Zaman" ve "yönetimi" gibi terimlerle yöneticinin zaman yönetimi becerileri değerlendirilmekte.
- **İyi, Sağlar, Daima:** "İyi" kelimesinin yöneticinin genel değerlendirilmesi ya da olumlu bir özellik olarak vurgulandığı anlaşılıyor. Ayrıca "sağlar" ve "daima" ifadeleri yöneticinin sürekli olarak bir şeyler sağladığı, yani süreklilik gösteren iyi yönetim becerileri olduğuna işaret edebilir.
- **Konusunda:** Bu kelime "yöneticim" ile sıkı bir bağlantıya sahip, belirli bir konuda yönetici ile ilgili bir değerlendirme ya da fikir ifade ediyor.

Bu kavram haritası, yöneticinin çeşitli yönetim becerileri ve davranışlarının değerlendirilmesine dair bir analiz sunmaktadır. Zaman yönetimi, karar alma süreçleri ve sürekli iyi yönetim becerileri gibi unsurlar öne çıkmaktadır.

Öne Çıkan Görüşler:

- "Yöneticim hedef belirlemede ve ilerleme konusunda pratik zekaya ve iş kolaylaştırıcı çalışmaya sahip olduğu için planlama yapma ve zaman konusunda mükemmel bir yöneticidir."
- "Hedef belirleme konusunda kararlı ve planlı. Bugüne kadar başarmak istediği, gerçekleştirmek istediği veya organize etmek istediği hiçbir etkinlikten geri kalmadı."

Tablo 1. Hedef Belirleme ve Planlama Yetkinlikleri ile İlgili Temalar

Tema	Görüş Sayısı	Örnek Cümleler
Planlama Yetkinliği	8	"Yöneticim gelecekte var olabilecek sorunların ve fırsatların öngörülmesini sağlar."
Uygulama Sorunları	4	"Teorikte yapılan tüm planlama ve hedef belirleme etkinlikleri detaylı oluyor, uygulama aşamasında sorunlar yaşanıyor."

3.2. Örgütlenme ve Sorumluluk Dağıtım

Özel kalem müdürleri ve yönetici asistanları, yöneticilerinin görev ve sorumlulukları organize etme konusunda genellikle başarılı olduğunu belirtmişlerdir. Ancak bazı katılımcılar, görev dağılımında liyakatin değil, yöneticinin kişisel tercihlerinin ön planda olduğunu ifade etmişlerdir.

Öne Çıkan Görüşler:

- "Yöneticim titiz olduğundan görevleri ilgili çalışanlara örgütleyerek iş dağıtımını yapma konusunda iyidir."
- "Görev dağılımında liyakat yerine kolay çalışabileceği personeli tercih ediyor."

Tablo 2. Örgütlenme ve Sorumluluk Dağıtım ile İlgili Temalar

Tema	Görüş Sayısı	Örnek Cümleler
Etkin Örgütlenme	7	"Yöneticim sorumlulukları belirleme konusunda başarılıdır."
Liyakat Sorunları	3	"Görev dağılımında liyakat yerine kişisel tercihler ön planda."

3.3. Karar Verme Yetkinliği

Özel kalem müdürleri ve yönetici asistanları, yöneticilerinin genel olarak karar verme sürecinde isabetli olduklarını belirtmiştir. Bununla birlikte, bazı katılımcılar, kararların aceleyle alındığını ve bu durumun ilerleyen süreçte sorunlar yarattığını ifade etmiştir.

Öne Çıkan Görüşler:

- "Yöneticim kararlarında daima isabetlidir. Karar verme yetisi ve zamanı yönetme konusunda da çok iyidir."
- "Yöneticim karar verme süreçlerinde aceleci davranıyor ve bu durum bazen problemler yaratıyor."

3.4. Motivasyon Sağlama

Özel kalem müdürü ve yönetici asistanı olan katılımcıların büyük bir kısmı, yöneticilerinin motivasyon sağlama konusunda başarılı olduklarını düşünmektedir. Yöneticilerin çalışanlarıyla düzenli iletişim kurması, başarılarını takdir etmesi ve motivasyon artırıcı etkinlikler düzenlemesi, olumlu görüşlerin öne çıkmasını

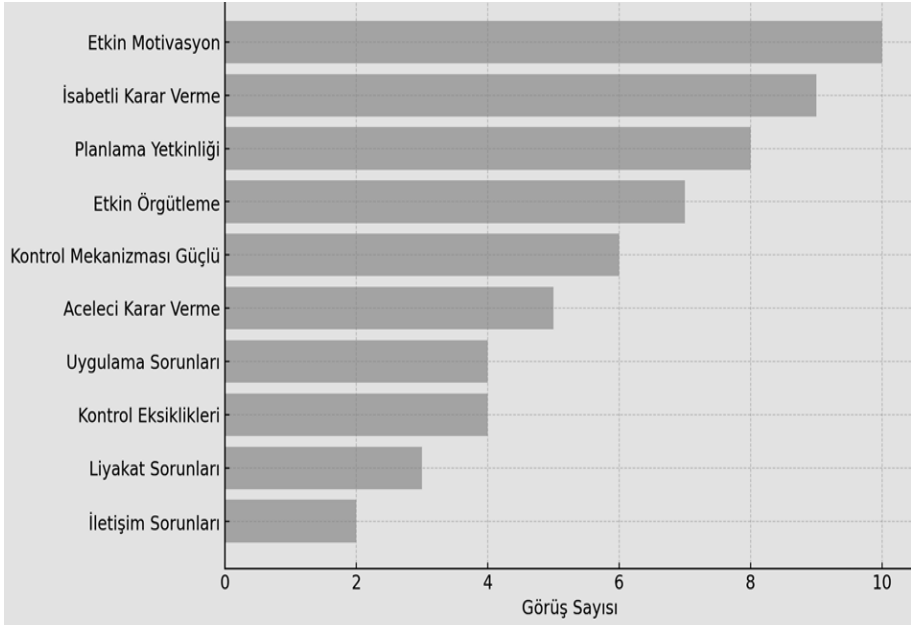
sağlamıştır. Ancak bazı katılımcılar, yöneticilerinin stresli durumlarda iletişim kurmada zorlandığını ifade etmiştir.

Öne Çıkan Görüşler:

- "Yöneticimin çalışanlarını motive etme ve yönlendirme konularında yeterli olduğunu düşünüyorum."
- "Stresli dönemlerde iletişim sorunları yaşıyor ve çalışanlardan uzaklaşıyor."

Tablo 3. Motivasyon Sağlama ile İlgili Temalar

Tema	Görüş Sayısı	Örnek Cümleler
Etkin Motivasyon	10	"Yöneticim küçük gruplarla sohbet ederek çalışanların motivasyonunu artırır."
İletişim Sorunları	2	"Stresli durumlarda iletişim kurmada zorlanıyor."



Şekil 2. Görüş Sayısına Göre Tematik Dağılım

TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışma, yöneticilerin çeşitli yetkinliklerini çalışan perspektifinden değerlendiren kapsamlı bir analiz sunmaktadır. Özellikle özel kalem müdürleri ve yönetici asistanları gibi yöneticilerle yakın çalışan personelin görüşleri dikkate alınarak, yöneticilerin hedef belirleme, zaman yönetimi, karar verme ve çalışanları motive etme yetkinlikleri üzerinde durulmuştur. Araştırma bulguları, yöneticilerin bu alanlardaki performanslarının genel olarak olumlu olduğunu ancak bazı

uygulama sorunlarının yaşandığını ortaya koymaktadır. Bu bölümde çalışmanın pratik katkıları, teorik katkıları ve öneriler ele alınmıştır.

Pratik Katkılar

Bu çalışma, yöneticilerle doğrudan çalışan özel kalem müdürleri ve yönetici asistanlarının bakış açısıyla yöneticilerin yetkinliklerine dair önemli pratik katkılar sunmaktadır. Öncelikle, çalışma yöneticilerin zaman yönetimi ve çalışanları motive etme konularındaki becerilerinin önemli olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanların yöneticilerinden beklentileri, zaman yönetimi ve motivasyon sağlama konularında yöneticilerin etkin performans göstermeleridir. Bununla birlikte, çalışanların geri bildirimlerine göre, bu iki yetkinlik alanında yöneticilerin başarılı olduğu anlaşılmaktadır. Yöneticiler zaman yönetimi konusunda çalışanlara iyi bir rehberlik sunarak, projelerin ve görevlerin zamanında tamamlanmasını sağlamaktadır. Aynı şekilde, çalışanların motivasyonu, yöneticilerin düzenli geri bildirimler vermesi, takdir ve ödüllendirme sistemlerini etkin bir şekilde kullanmasıyla artmaktadır. Bununla birlikte, pratik açıdan önemli bir katkı da yöneticilerin karar verme süreçleridir. Çalışanlar, yöneticilerinin genellikle isabetli kararlar aldığını ve bu kararların iş süreçlerine olumlu yansıtıldığını belirtmiştir. Ancak bazı durumlarda, karar alma sürecinde aceleci davranıldığına ve bunun sonuçlarının uzun vadede sorunlara yol açabileceğine dikkat çekilmiştir. Bu bulgu, pratik yöneticilik açısından önemlidir; yöneticilerin kararlarını daha sistematik ve stratejik bir şekilde alması, sorunların önlenmesi açısından kritik rol oynamaktadır. Öte yandan, örgütlenme ve görev dağıtımı konusunda bazı pratik sorunlar dile getirilmiştir. Çalışanların bir kısmı, yöneticilerin görev dağıtımında liyakat esasına yeterince dikkat etmediğini ve kişisel tercihlerinin öne çıktığını belirtmiştir. Bu durum, çalışanlar arasında huzursuzluğa yol açmakta ve organizasyonel verimliliği olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu noktada, yöneticilerin görev dağıtımında daha objektif kriterler belirlemesi ve liyakat esasına dayalı bir yaklaşım benimsemesi pratik açıdan büyük önem taşımaktadır.

Teorik Katkılar

Bu çalışmanın teorik açıdan en önemli katkılarından biri, yöneticilerin yetkinliklerine dair yapılan değerlendirmelerin yöneticilik literatüründeki mevcut kavramlarla örtüşüğünü göstermesidir. Yöneticilik yetkinlikleri üzerine yapılan teorik çalışmalar, genellikle liderlerin zaman yönetimi, karar verme ve çalışanları motive etme becerileri üzerine odaklanmaktadır. Bu çalışma da benzer şekilde, yöneticilerin bu alanlardaki becerilerini ele almakta ve çalışanların geri bildirimlerine dayalı olarak bu yetkinliklerin örgütsel başarı üzerindeki etkilerini vurgulamaktadır. Ayrıca, bu çalışma, tematik analiz yöntemiyle yöneticilerin yetkinliklerini değerlendiren nadir araştırmalardan biridir. Bu metodolojik yaklaşım,

yöneticilerin yetkinliklerinin sadece niceliksel verilerle değil, niteliksel geri bildirimlerle de değerlendirilmesine olanak tanımıştır. Bu bağlamda, çalışmanın teorik katkılarından biri de yöneticilik yetkinliklerinin niteliksel yöntemlerle nasıl değerlendirilebileceğini göstermesidir. Bu tür bir metodolojik katkı, gelecekteki araştırmalarda yöneticilik yetkinlikleri üzerine yapılacak nitel çalışmalar için bir referans niteliği taşıyabilir. Yöneticilik yetkinliklerine dair teorik çerçeveler genellikle liderlik modelleri ve yetkinlik gelişimi üzerinde durur (Spencer ve Spencer, 1993). Bu çalışma, literatürdeki bu teorik çerçevelerle uyumlu bir şekilde yöneticilerin planlama, örgütleme, motivasyon sağlama ve kontrol yetkinliklerine odaklanmaktadır. Çalışmanın bulguları, yöneticilerin genel olarak bu yetkinliklerde başarılı olduklarını ancak uygulama süreçlerinde bazı sorunlar yaşandığını göstermektedir. Bu durum, teorik açıdan yöneticilik yetkinliklerinin sadece teknik bilgi ve becerilerle değil, aynı zamanda uygulama yetenekleriyle de desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

ÖNERİLER

Çalışmanın bulgularına dayanarak, yöneticiler için bazı öneriler geliştirilebilir. Bu öneriler, yöneticilerin daha etkili bir liderlik sergileyebilmeleri ve çalışanların memnuniyetini artırmaları için pratik adımlar içermektedir.

Zaman Yönetimi ve Planlama Becerilerinin Güçlendirilmesi: Yöneticilerin zaman yönetimi ve planlama yetkinlikleri genel olarak olumlu değerlendirilmektedir. Ancak, bu yetkinliklerin sürdürülebilir olması ve uygulama aşamasında karşılaşılan sorunların minimize edilmesi için yöneticilerin zaman yönetimi konusunda sürekli eğitimler alması ve planlama süreçlerinde daha detaylı stratejiler geliştirmesi önerilmektedir.

Karar Alma Süreçlerinde Stratejik Yaklaşım: Çalışanların geri bildirimlerine göre, yöneticilerin karar alma süreçlerinde bazen aceleci davrandığı görülmektedir. Bu durumun önüne geçmek için yöneticilerin kararlarını daha kapsamlı bir şekilde değerlendirmeleri, alternatifleri gözden geçirmeleri ve karar alma süreçlerini daha stratejik bir çerçeveye oturtmaları gerekmektedir. Ayrıca, geri bildirim mekanizmalarının güçlendirilmesi, çalışanların sürece daha aktif katılımını sağlayarak daha sağlıklı kararlar alınmasına yardımcı olabilir.

Liyakat Esasına Dayalı Görev Dağılımı: Görev dağılımında liyakat esasına daha fazla önem verilmesi, çalışanlar arasında adalet algısını güçlendirecektir. Yöneticilerin kişisel tercihler yerine objektif kriterlerle görev dağılımı yapması, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artıracaktır. Bu doğrultuda yöneticilerin, görev dağılımında şeffaf ve adil bir yaklaşım benimsemesi önerilmektedir.

Motivasyon Sağlama ve İletişim Becerilerinin Geliştirilmesi: Yöneticilerin motivasyon sağlama konusunda genel olarak başarılı oldukları görülmektedir.

Ancak, stresli durumlarda iletişim sorunları yaşandığı belirtilmiştir. Bu sorunun giderilmesi için yöneticilere iletişim becerileri üzerine eğitimler verilmeli ve stres yönetimi konusunda farkındalık kazandırılmalıdır.

Sonuç olarak, bu çalışma yöneticilerin çeşitli yetkinliklerini çalışan perspektifinden değerlendiren önemli bulgular sunmaktadır. Yöneticilerin bu bulgular ışığında kendi performanslarını değerlendirmeleri ve öneriler doğrultusunda hareket etmeleri hem çalışan memnuniyetini artıracak hem de örgütsel performansı olumlu yönde etkileyecektir.

KAYNAKLAR

1. Alan, B., & Güven, M. (2022). Uluslararası bir kavram karmaşası: yeterlik, yeterlilik ve yetkinlik kavramları üzerine bir doküman incelemesi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International*, 12(1), 271-293. <https://doi.org/10.18039/ajesi.1004416>.
2. Allahverdi, M., Alagöz, M., & Alagöz, A. (2021). Muhasebe mesleğinin değişen doğasında yetkinlik kavramı. *Muhasebe ve Denetim Bakış*, 21(63), 139-158.
3. Başpınar Öztürk, N. (2024). *Yönetici sekreterliğinden yönetici asistanlığına*. Nobel Yayıncılık.
4. Bayraktar, O. (2018). Çalışan yetkinliklerine kavramsal bir yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(33), 301-314.
5. Boyatzis, A. R. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*. J. Wiley.
6. Brockbank, W., Ulrich, D., & Beatty, R. W. (1999). HR professional development: creating the future creators at the University of Michigan Business School. *Human Resource Management*, 38(2), 111-117.
7. Budak, G. (2008). *Yetkinliğe dayalı insan kaynakları yönetimi*. Barış Yayınları.
8. Burge, E. (2014). *The indispensable assistant: A fresh perspective for executive assistants*. Practical Inspiration Publishing.
9. Collins, J., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 78(3), 65-75.
10. Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. SAGE Publications.
11. Çetinkaya, M., & Özutku, H. (2010). Üst düzey yöneticilerin sahip olması gereken yönetsel yetkinliklerin belirlenmesine ilişkin ampirik bir çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (26).

12. Çetinkaya, M., & Özutku, H. (2012). Yönetmel performansla yetkinlik temelii yaklaşım: Türk otomotiv sektöründe bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1).
13. Dessler, G. (2007). *Human resource management*, Pearson Prentice Hall.
14. Heinsman, H. (2008). The competency concept revealed: its nature, relevance, and practice, *Academisch Proefschrift. Vrije Üniversitesi. PrintPartners Ipskamp BV*.
15. İsmail, S. N., Yahya D., Fauzi H., & Rozalina K. (2018). Instructional leadership and teachers' functional competency across the 21st century learning. *International Journal of Instruction*, (113), 135-152.
16. James, K. T., & Collins, J. (2008). *Secretaries and assistants: Their evolving role in the modern workplace*. Palgrave Macmillan.
17. Kademoff, T. (2011). *Executive assistants and personal assistants: Developing a career*. Gower Publishing.
18. Keçecioğlu, T.,& Kelgökmen, D. (2003). Yetkinlik modellerinin insan kaynakları yönetiminde yapılandırılması ve bir yetkinlik modeli önerisi. *Review of Social, Economic & Business Studies*. 3 (4), 216-232.
19. Levenson, A. R., Van der Stede, W. A.,& Cohen, S. G. (2006). Measuring the relationship between managerial competencies and performance. *Journal of Management*, 32(3) , 360–380.
20. McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1).
21. Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
22. Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed.). SAGE Publications.
23. Prahalad, C.K.,& Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91.
24. Rahayu, S., Nurul U., Bambang B. W.,& Ali I. A. (2018). The professional competency teachers mediate the influence of teacher innovation and emotional intelligence on school security. *Journal of Social Studies Education Research*, (92), 210-227.
25. Ravindran, V. (2019). Data analysis in qualitative research. *Indian Journal of Continuing Nursing Education*, 20(1), 40-45.
26. Sağır, H. (2006). *Yetkinlik bazlı insan kaynakları süreçleri ve bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
27. Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.

28. Şenkibar, B. İ. (2023). *Özel eğitim kurumları öğretmenlerinin yöneticilerinin yetkinlik düzeylerine ilişkin alguları*, Erişim: <https://gcris.pau.edu.tr/handle/11499/50973?mode=full>.
29. Tak, B., Sayılar, Y., & Kaymaz, K. (2007). Yetkinliklere dayalı insan kaynakları yönetimi ve ücretlendirme sistemi üzerine bir inceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2), 233-266.
30. Tutar, H. (2023). *Sosyal Bilim Araştırmalarında Kullanılan Yöntem ve Teknikler*. Umuttepe Yayıncılık.
31. Tutar, H., Mutlu, H.T, Eryüzlü, H., Durak, İ.,& Şentürk. Ü. Nam, Selçuk (2024). *Bilimsel analiz teknikleri. (nicel, nitel, karma yöntem ve ekonometrik analiz teknikleri)*, Umuttepe Yayıncılık.
32. Ünal, Ö. F. (2012). Temel yetkinliklerin belirlenmesine yönelik süreç ve model önerisi (vaka çalışması), *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (II), 185-205.
33. White, R. W. (1959). Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, 66(5), 297.
34. Yaşar, R. Ş. (2019). Kalıpların dışına çıkmak: yetkinlik odaklı muhasebe eğitimi. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*(81), 85-100. <https://doi.org/10.25095/mufad.510591>
35. Yetkinlik, https://www.myk.gov.tr/images/stories/myk_tanitim/6-tyc_tanitim_kitapcigi.pdf

BÜRO YÖNETİMİ VE YÖNETİCİ ASİSTANLIĞI PROGRAMI ÖĞRENCİLERİNİN KARIYER PLANLARI VE GELECEK KAYGILARI ÜZERİNE BİR DUYGU ANALİZİ

Hasan TUTAR¹
Cumhur ERDÖNMEZ²

GİRİŞ

Gelecekteki iş olanakları ve kariyer planlaması, gençler ve özellikle üniversite öğrencileri için önemli bir kaygı kaynağıdır. Ekonomik koşullar, işsizlik oranları ve artan rekabet, öğrencilerin kariyer hedeflerine ulaşma konusunda endişe duymalarına yol açmaktadır. Gelecekteki iş olanakları ve kariyer planlaması, günümüz gençliğinin ve özellikle üniversite öğrencilerinin en önemli kaygı kaynaklarından biri haline gelmiştir. Hızla değişen ve küreselleşen dünya ekonomisi, teknolojik gelişmeler ve iş piyasasındaki dalgalanmalar, gençlerin geleceğe yönelik belirsizliklerini artırmaktadır. Ekonomik koşulların istikrarsızlığı, yüksek işsizlik oranları ve artan rekabet ortamı, öğrencilerin mezun olduktan sonra istedikleri kariyer hedeflerine ulaşma konusunda ciddi endişeler yaşamalarına neden olmaktadır.

Ekonomik koşulların zorluğu, sadece bireysel değil, aynı zamanda toplumsal bir sorun olarak da karşımıza çıkmaktadır. İş piyasasının dinamikleri, mezunların istihdam edilebilirliklerini doğrudan etkilemektedir. İşsizlik oranlarının yüksek olması, özellikle genç işsizliği, sosyal ve psikolojik sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu durum, öğrencilerin akademik başarılarını, motivasyonlarını ve genel yaşam memnuniyetlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Artan rekabet, sadece iş piyasasında değil, aynı zamanda eğitim hayatında da hissedilmektedir. Öğrenciler, daha iyi bir kariyer fırsatı yakalamak için yüksek not ortalamalarına, ekstra sertifikalara ve staj deneyimlerine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu da öğrencilerin üzerinde ek bir baskı oluşturmakta ve stres seviyelerini artırmaktadır. Rekabetin yoğunluğu, öğrencilerin sosyal ilişkilerini, kişisel gelişimlerini ve psikolojik sağlıklarını da etkileyebilmektedir.

Büro yönetimi ve yönetici asistanlığı bölümü öğrencilerinin perspektifinden, kariyer planlaması sürecinde yaşadıkları zorluklar ve endişeler derinlemesine analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu çalışma, öğrencilerin bu endişelerini ve duygusal durumlarını analiz etmeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın verileri, öğrencilerin kendi ifadelerinden derlenen metinlerinden toplanmış ve daha sonra duygu analizi tekniği ile analiz edilerek yorumlanmıştır. Öğrencilerin kendi ifadeleri üzerinden derlenen

¹ Prof. Dr., Abant İzzet Baysal Üniversitesi, ORCID: 0000-0001-8383-1464

² Öğr. Gör., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, ORCID: 0000-0002-4434-9736

metinler, onların duygusal durumlarını ve geleceğe bakış açılarını yansıtmaktadır. Bu metinler aracılığıyla, öğrencilerin işsizlik korkusu, ekonomik güvencesizlik, akademik baskılar, sosyal ilişkilerde yaşadıkları sorunlar ve psikolojik sağlıklarına dair kaygıları detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Çalışmada öğrencilerin kendi ifadelerinden elde edilen metinler, duygu analizi yöntemiyle değerlendirilmiştir. Bu sayede, öğrencilerin hangi duygusal temaları öne çıkardıkları ve bu duyguların onların yaşamlarını nasıl etkilediği belirlenmiştir. Duygu analizi, metinlerde yer alan olumlu ve olumsuz duyguların tespit edilmesini ve bu duyguların yoğunluğunun ölçülmesini sağlamaktadır. Bu yöntem, öğrencilerin geleceğine dair umutlarını, korkularını ve beklentilerini daha net bir şekilde ortaya koymaktadır.

Bu araştırma, sadece öğrencilerin duygusal durumlarını analiz etmekle kalmayıp, aynı zamanda bu kaygılarla nasıl başa çıktıklarını ve gelecekteki hedeflerine yönelik tutumlarını da değerlendirmektedir. Öğrencilerin stresle başa çıkma stratejileri, destek mekanizmaları ve motivasyon kaynakları incelenmiştir. Ayrıca, öğrencilerin kariyer planlaması sürecinde ihtiyaç duydukları rehberlik ve destek hizmetlerine yönelik öneriler sunulmuştur.

Sonuç olarak, bu çalışma, üniversite öğrencilerinin geleceğe yönelik kaygılarını ve duygusal durumlarını anlamak için önemli bir adım teşkil etmektedir. Öğrencilerin yaşadıkları endişelerin ve zorlukların farkına varmak, eğitim kurumları ve politika yapıcılar için değerli bilgiler sağlamaktadır. Bu sayede, öğrencilerin kariyer planlaması sürecinde daha etkili destek hizmetleri sunulabilir ve onların geleceğe daha güvenle bakmaları sağlanabilir.

1. YÖNTEM

Bu çalışmada, nitel veri analizi tekniklerinden duygu analizi tekniğine göre yapılmıştır. Öğrencilerin ifadelerinden oluşan metinler, içerik analizi ve duygu analizi yöntemleri ile incelenmiştir. Metinlerdeki ana temalar ve duygusal ifadeler belirlenerek kategorize edilmiştir. Veriler, Nvivo yazılımı kullanılarak organize edilmiş ve temalar arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur. (Nvivo Nitel Veri Analizi Yazılımı içerisinde bulunan kelime sıklığı, metin arama, kümelenme analizi, kelime bulutları ve detaylı kodlama analizleri ile veri seti hakkında gelişmiş düzeyde araştırma yapılabilir.)

2. BULGULAR

2.1. Duygusal Temalar

Kaygı ve Endişe: Öğrencilerin büyük bir çoğunluğu işsizlik ve ekonomik güvencesizlik ile ilgili endişelerini dile getirmiştir. Bu kaygılar, günlük yaşamlarını ve geleceğe yönelik planlarını olumsuz etkilemektedir.

Stres ve Psikolojik Sağlık: Psikolojik sağlığın ve duygusal refahın, geleceğe yönelik kaygılar üzerinde önemli bir etkisi olduğu vurgulanmıştır. Öğrenciler, stresle başa çıkmada zorlandıklarını ve bu durumun akademik başarılarını olumsuz etkilediğini ifade etmişlerdir.

Umutsuzluk ve Karamsarlık: Geleceğe yönelik belirsizlikler ve ekonomik sıkıntılar, öğrencilerin kendilerini umutsuz ve karamsar hissetmelerine yol açmaktadır.

Motivasyon ve Hedef Belirleme: Bazı öğrenciler, kaygılarını motive edici bir güç olarak kullanmaya çalıştıklarını belirtmiştir. Bu bağlamda, kendi yeteneklerini geliştirmeye ve farklı alanlarda deneyim kazanmaya odaklandıkları görülmüştür.

2. 2. Ana Temalar ve Alt Temalar

Ekonomik Güvencesizlik ve Geçim Sıkıntısı:

Maddi Kaygılar: Ekonomik koşulların belirsizliği, geçim sıkıntısı ve iş bulma konusundaki endişeler.

Sosyal İlişkiler Üzerindeki Etkisi: Ekonomik kaygıların sosyal ilişkileri ve sosyal hayatı nasıl etkilediği.

Akademik Başarı ve Gelecek Beklentileri:

Başarı Baskısı: Akademik başarıların gelecekteki kariyer üzerindeki etkisi.

Rekabet ve Eğitim Sistemi: Eğitim sistemi ve rekabetin öğrenciler üzerindeki baskıları.

Tablo 1. Temalar ve Alt Temalar Tablosu

Ana Tema	Alt Tema	Açıklama
Ekonomik Güvencesizlik	Maddi Kaygılar	İşsizlik ve geçim sıkıntısı
	Sosyal İlişkiler Üzerindeki Etkisi	Ekonomik kaygıların sosyal yaşama etkisi
Akademik Başarı ve Gelecek Beklentileri	Başarı Baskısı	Akademik başarı ve kariyer beklentileri
	Rekabet ve Eğitim Sistemi	Eğitim sistemi ve rekabet
Psikolojik Sağlık ve Refah	Stres ve Depresyon	Kaygıların psikolojik sağlığa etkisi
	Başta Çıkma Mekanizmaları	Destek sistemleri ve başa çıkma yöntemleri

Öğrenci İfadeleri Üzerinde Duygu Haritası: Öğrencilerin ifadelerinden elde edilen duygu haritası, belirli temaların yoğun olarak yaşandığı alanları görselleştirmektedir. Harita, öğrencilerin ifadelerinde belirtilen duygusal durumların sıklığını ve dağılımını göstermektedir.

Psikolojik Sağlık ve Duygusal Refah: Stres ve Depresyon: Kaygı ve stresin psikolojik sağlık üzerindeki etkileri.

Başa Çıkma Mekanizmaları: Kaygılarla başa çıkmak için kullanılan yöntemler ve destek sistemleri.



Şekil 1. Öğrenci Kelime Bulutu Analizi

Yukarıdaki kelime bulutu, öğrencilerin ifadelerinde en sık kullanılan kelimeleri görselleştiriyor. Büyük harflerle gösterilen kelimeler, öğrencilerin düşüncelerinde ve ifadelerinde en sık tekrar edilen konuları yansıtıyor.

Anahtar kelimeler şunlardır:

"Bir" ve "yaşam" kelimeleri en büyük boyutta ve en sık kullanılan kelimelerdir. Bu, öğrencilerin yaşam, hayat koşulları, genel refah düzeyi veya yaşam kalitesi ile ilgili ifadelerde bulunduğunu gösteriyor.

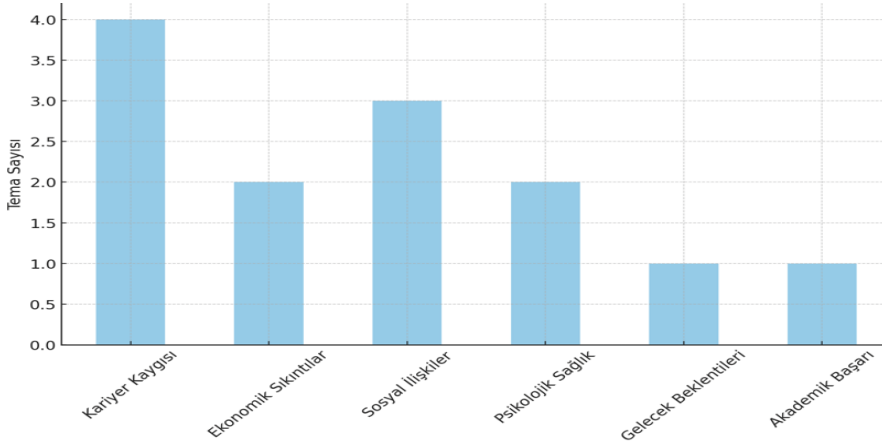
"Kaygı" ve "geleceğe" gibi kelimeler, öğrencilerin gelecek kaygıları veya belirsizlikleri üzerine odaklandığını gösteriyor. Özellikle ekonomik ve sosyal kaygılar ön planda olabilir.

"Psikolojik," "ekonomik," ve "refah" gibi kelimeler, öğrencilerin refahlarını hem psikolojik hem de ekonomik boyutlarda değerlendirdiğini, yani bu iki faktörün onların yaşamlarını derinden etkilediğini ifade ediyor.

"Sosyal" ve "boyutta" kelimeleri, öğrencilerin sosyal ilişkiler, toplumsal statü veya sosyo-ekonomik durumlarına yönelik bir değerlendirme yaptığını düşündürüyor.

"Sağlık," "duygusal," ve "gelecek" kelimeleri, öğrencilerin sağlık ve duygusal durumlarıyla ilgili düşüncelerinin gelecek planlarıyla bağlantılı olduğunu gösteriyor. Özellikle sağlık ve duygusal refah, yaşam kalitesiyle yakından ilişkilendirilen unsurlar arasında yer alıyor.

Genel olarak, kelime bulutu öğrencilerin refah, kaygı, yaşam ve gelecek odaklı düşüncelere yoğunlaştığını ve bu konuların psikolojik, sosyal ve ekonomik boyutlarda ele alındığını yansıtıyor.



Şekil 2. Tematik Dağıtım Haritası

Yukarıdaki "Tematik Dağılım Haritası" grafiği, öğrencilerin farklı konulardaki kaygı ve düşüncelerinin dağılımını göstermektedir. Grafikte, belirli temalar üzerine kaç kez vurgu yapıldığı (tema sayısı) yatay eksende sıralanmış ve her tema için bir bar ile görselleştirilmiştir.

Grafik incelendiğinde:

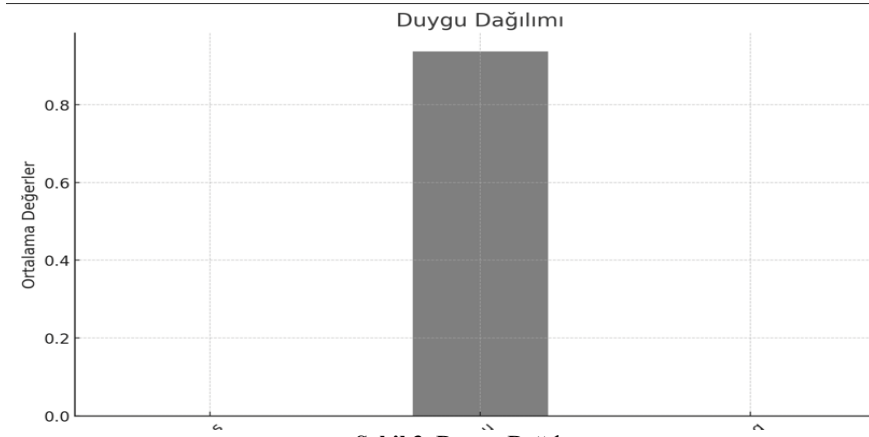
Kariyer Kaygısı en yüksek tema sayısına sahiptir. Bu, öğrenciler arasında kariyerle ilgili endişelerin en yaygın konu olduğunu göstermektedir. Öğrencilerin kariyer beklentileri, iş bulma kaygısı veya gelecekteki mesleki başarılarına yönelik önemli bir endişe duydukları söylenebilir.

Sosyal İlişkiler ve Psikolojik Sağlık konuları da oldukça yüksek oranda vurgulanmıştır. Sosyal ilişkiler, öğrencilerin arkadaşlıkları, sosyal çevreleri veya toplumsal statüleriyle ilgili kaygılarını yansıtır olabilir. Psikolojik sağlık ise öğrencilerin zihinsel ve duygusal sağlıklarına verdikleri önemi göstermektedir.

Ekonomik Sıkıntılarda öne çıkan bir başka temadır. Bu, öğrencilerin ekonomik zorluklar veya finansal belirsizliklerle ilgili önemli endişeler taşıdığını işaret ediyor.

Gelecek Beklentileri ve Akademik Başarı ise diğer temalara göre daha düşük olsa da, yine de öğrenciler arasında var olan önemli konular olarak öne çıkmaktadır. Bu iki tema, öğrencilerin gelecekteki hedefleri ve akademik performanslarına yönelik düşüncelerini yansıtmaktadır.

Genel olarak, grafik, öğrenciler arasında en baskın kaygıların kariyer, sosyal ilişkiler, psikolojik sağlık ve ekonomik zorluklar üzerine yoğunlaştığını göstermektedir. Bu temalar, öğrencilerin mevcut hayat koşulları ve gelecek planlarına dair endişelerini yansıtmaktadır.



Şekil 3. Duygu Dağılımı

Yukarıdaki "Duygu Dağılımı" grafiği, öğrencilerin ifadelerindeki duygusal tonun dağılımını göstermektedir. Grafikte, üç ana duygu kategorisi yer alıyor: pos (pozitif), neu (nötr), ve neg (negatif).

Grafikteki dağılıma göre:

Öğrenci ifadelerinin büyük bir çoğunluğu nötr (neu) duygu kategorisinde yer almaktadır. Bu, öğrencilerin ifadelerinde belirgin bir olumlu ya da olumsuz duygunun bulunmadığını, daha tarafsız ya da bilgi odaklı bir dil kullandıklarını göstermektedir.

Pozitif (pos) ve negatif (neg) duyguların neredeyse hiç yer almaması dikkat çekicidir. Bu, öğrencilerin duygusal olarak aşırı iyimser ya da kötümser ifadelerden kaçındığını, daha çok dengeli ve objektif bir ton benimsediklerini gösteriyor olabilir.

SONUÇ

Bu çalışma, öğrencilerin gelecekteki kariyer ve iş olanakları hakkında önemli kaygılar yaşadığını göstermektedir. Bu kaygılar hem bireysel hem de toplumsal düzeyde ciddi sonuçlar doğurabilir. Özellikle ekonomik güvencesizlik, öğrencilerin psikolojik sağlığını olumsuz etkileyen ana faktörlerden biridir. Eğitim kurumları ve politika yapıcıların, öğrencilerin bu kaygılarını hafifletmek için daha kapsayıcı ve destekleyici stratejiler geliştirmesi gerekmektedir.

Gelecekteki iş olanakları ve kariyer hakkında duyulan kaygılar, öğrencilerin yaşam kalitesini ve akademik başarılarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu çalışmada, öğrencilerin kaygılarını ve bu kaygılarla başa çıkma stratejilerini anlamak için duygu analizi yapılmıştır. Bu bağlamda, öğrencilerin destek sistemlerine olan ihtiyaçları ve psikolojik sağlıklarının korunmasının önemi vurgulanmıştır. Eğitim kurumları ve toplumsal destek mekanizmalarının, öğrencilerin geleceğe dair umutlarını canlı tutmaları ve kaygılarını hafifletmeleri gerekmektedir.

Araştırmanın bulguları, gençlerin iş piyasasındaki belirsizliklerle başa çıkabilmeleri için gerekli becerilerin ve kaynakların önemini vurgulamaktadır. Kariyer danışmanlığı hizmetlerinin geliştirilmesi, öğrencilerin kendilerini daha iyi tanımalarına ve yeteneklerini keşfetmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca, iş dünyası ile eğitim kurumları arasındaki işbirliğinin artırılması, öğrencilerin gerçekçi beklentiler geliştirmelerini ve iş hayatına daha hazırlıklı olmalarını sağlayabilir. Çalışmanın sonuçları, hem akademik çevreler hem de uygulayıcılar için önemli çıkarımlar sunmaktadır. Öğrencilerin duygusal durumlarının ve kaygılarının anlaşılması, onların akademik başarılarını ve genel yaşam memnuniyetlerini artıracak stratejilerin geliştirilmesine katkıda bulunacaktır.

Sonuç olarak, bu grafik, öğrencilerin duygusal tonlarının ağırlıklı olarak nötr olduğunu ve ifadelerinde olumlu ya da olumsuz uçlarda duygulara çok fazla yer vermediklerini göstermektedir.

KAYNAKLAR

1. Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition & Emotion*, 6(3-4), 169-200. <https://doi.org/10.1080/02699939208411068>
2. Felton, L., & Hall, D. T. (2008). Career development and its relationship to emotional intelligence. *Career Development International*, 13(5), 457-472. <https://doi.org/10.1108/13620430810891446>
3. John, O. P., & Gross, J. J. (2004). Healthy and unhealthy emotion regulation: Personality processes, individual differences, and life span development. *Journal of Personality*, 72(6), 1301-1334. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2004.00298.x>
4. Lent, R. W., Brown, S. D., & Hackett, G. (1994). Toward a unifying social cognitive theory of career and academic interest, choice, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 45(1), 79-122. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1994.1027>
5. Savickas, M. L. (2013). The theory and practice of career construction. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 147-183). John Wiley & Sons.
6. Wong, P. T. P. (2007). Meaning management theory and death acceptance. In A. Tomer, G. T. Eliason, & P. T. P. Wong (Eds.), *Existential and spiritual issues in death attitudes* (pp. 65-87). Lawrence Erlbaum Associates.
7. Pang, B., & Lee, L. (2008). Opinion mining and sentiment analysis. *Foundations and Trends in Information Retrieval*, 2(1-2), 1-135. <https://doi.org/10.1561/1500000011>

8. Liu, B. (2012). *Sentiment analysis and opinion mining*. Morgan & Claypool Publishers.
<https://doi.org/10.2200/S00416ED1V01Y201204HLT016>
9. Mohammad, S. M., & Turney, P. D. (2013). Crowdsourcing a word-emotion association lexicon. *Computational Intelligence*, 29(3), 436-465.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8640.2012.00460.x>
10. Poria, S., Cambria, E., Bajpai, R., & Hussain, A. (2017). A review of affective computing: From unimodal analysis to multimodal fusion. *Information Fusion*, 37, 98-125.
<https://doi.org/10.1016/j.inffus.2017.02.003>

