

**T.C.**  
**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SOSYAL GİRİŞİMCİLİK BAĞLAMINDA OYAK HİZMET KALİTESİNİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ: KONYA İLİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Danışman**  
**Lutfiye ÖZDEMİR**

**Hazırlayan**  
**Saffet SÖZER**

**MALATYA 2019**

**T.C.**

**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**SOSYAL GİRİŞİMCİLİK BAĞLAMINDA OYAK HİZMET KALİTESİNİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ: KONYA İLİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**HAZIRLAYAN**

**SAFFET SÖZER**

**DANIŞMAN**

**PROF.DR. LUTFİYE ÖZDEMİR**

**MALATYA 2019**

T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**SOSYAL GİRİŞİMCİLİK BAĞLAMINDA  
OYAK HİZMET KALİTESİNİN  
DEĞERLENDİRİLMESİ: KONYA İLİ  
ÖRNEĞİ**


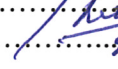
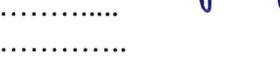
YÜKSEK LİSANS

DANIŞMAN  
**PROF. DR. LUTFİYE ÖZDEMİR**

HAZIRLAYAN  
**SAFFET SÖZER**

Jürimiz .....tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda bu yüksek lisans tezi (oybirliği /oyçokluğu) ile başarılı bulunarak İşletme Anabilim, Yönetim Organizasyon Bilim dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Unvan Ad Soyadı,

- |                                  | imzası   |
|----------------------------------|--|
| 1. Prof. Dr. Mehmet DENİZ        |  |
| 2. Prof. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR     |  |
| 3. Dr. Öğr. Üyesi A. Kadir GÜMÜŞ |  |
| 4. ....                          |  |
| 5. ....                          |  |

İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ..... tarih ve .....sayılı kararıyla bu tezin kabulü onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mehmet KUBAT  
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü

## ONUR SÖZÜ

Prof. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR'in danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım; "Sosyal Girişimcilik Bağlamında OYAK Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi: Konya İli Örneği", konulu bu çalışmanın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardım almadan yazdığımı ve çalışmamı hazırlamak amacıyla yararlandığım bütün eserlerin bilimsel etik kurallarına uygun olarak hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde yer verildiğini belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Saffet SÖZER

## ÖNSÖZ

Bu tezin ortaya konması amacıyla yapılan çalışmalar ile birlikte yüksek lisans eğitimimin tüm safhalarında bana her konuda desteklerini eksik etmeyen ve samimiyetle ilgi gösteren değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR'e, anket çalışmamda bana her türlü yardımları ile desteklerini esirgemeyen değerli Ordu Yardımlaşma Kurumu Üyelerine, gerek yüksek lisans öğrenimim gerekse tez çalışmam süresi boyunca bana destek ve sabır göstererek beni her zaman destekleyen kıymetli eşime ve oğluma çok teşekkür ederim.

Saffet SÖZER

## ÖZET

Bu çalışma sosyal girişimcilik olgusuna ülkemizden güzel bir örnek olarak gösterilebilecek, başlangıçtaki kuruluş amacı Türk Silahlı Kuvvetleri personelinin yardımlaşması, sosyal hizmet sağlama, borç para verme, maluliyet ve ölüm yardımları gibi hizmetler olan OYAK hizmet kalitesinin sosyal girişimcilik bağlamında değerlendirilmesi amacıyla hazırlanmıştır. OYAK kuruluş ve yapısı incelendiğinde zamanla değişik alanlarda başarılı yatırım faaliyetlerinin yanında sosyal fayda sağlayan, zamanla çok farklı bir yapıya sahip olarak sistematik bir şekilde faaliyetlerine devam eden, üyelerine farklı alanlarda hizmetler sunan bir kurum karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmada kuruma ait hizmet kalitesi farklı boyutlarda değerlendirilmiştir. Bu kapsamda alınan hizmetlerin üyelerce beklenen boyutlarda gerçekleşip gerçekleşmediği ve kuruluşundaki gayesi TSK personeli ve ailelerinin refah seviyelerini yükseltmek ve ihtiyaçlarına çözümler üretmek olan OYAK kurumunun Konya ilinde görev yapan veya ikamet eden üyelerce değerlendirilmesi sonucunda kurumun sosyal girişimcilik bağlamında hizmet kalitesinin boyutlar bazında ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Bu kapsamda çalışma sonucunda ortaya çıkan veriler neticesinde kurumun sosyal girişimcilik kapsamında hizmet boyutlarına ait puanları hesaplanmış, üyelerin kalite boyutlarındaki beklenti ve algıları ortaya çıkarılmıştır. Bu kapsamda elde edilen veriler üyelerin demografik ve diğer ayırt edici özellikleriyle de karşılaştırılarak anlamlı bir farklılık oluşturan özelliklerin neler olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede kurumun sosyal girişimciliğin temel boyutlarından biri olan sürdürülebilirlik kapsamında sürekli kendini yenileyen ve zamanın gerekliliklerine göre pozisyon alan bir yaklaşım sergilediği ve ileride oluşturulabilecek bu kapsamdaki organizasyonlara örnek teşkil edecek bir kurum olabileceği değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda kurum üyelerinin sosyal girişimcilik kapsamındaki kurum hizmetleri kalite puanları incelendiğinde beklenti ve algıların olumlu seviyelerde gerçekleştiği tespit edilmiştir. Bir diğer söylem ile üyelerin sosyal girişimcilik bağlamında ortaya koyulan kaliteli hizmetler sonucunda kurumdan beklentileri de buna paralel bir şekilde artmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Girişimcilik, Ordu Yardımlaşma Kurumu, OYAK, Hizmet Kalitesi, Sosyal Fayda.

## ABSTRACT

This study was prepared in order to evaluate the quality of OYAK service in the context of social entrepreneurship which is a good example of social entrepreneurship phenomenon from our country. When we examine the organization and structure of OYAK, we see an institution that provides social benefits as well as successful investment activities in different fields over time, has a very different structure and continues its activities in a systematic way and offers services to its members in different fields.

In this study, service quality of the institution was evaluated in different dimensions. In this context, it is aimed to determine the quality of service in terms of social entrepreneurship in terms of social entrepreneurship as a result of the evaluation of OYAK institution whose members aim to increase the welfare level of TSK personnel and their families and produce solutions to their needs, whether the services received are realized in the dimensions expected by the members and which are established in Konya.

In this context, as a result of the data obtained from the study, the scores of the service dimensions of the institution within the scope of social entrepreneurship were calculated and the expectations and perceptions of the members in the quality dimensions were revealed. In this context, the data obtained were compared with the demographic and other distinctive features of the members and the characteristics that make a significant difference were determined. Within this framework, it has been evaluated that the institution continuously renews itself within the scope of sustainability which is one of the basic dimensions of social entrepreneurship and takes a position according to the requirements of time and can be an example for the organizations that can be formed in the future. As a result of the research, it was found out that the quality scores of the corporate members of the institution within the scope of social entrepreneurship were evaluated and their expectations and perceptions were realized at positive levels. In other words, as a result of the high quality services provided in the context of social entrepreneurship, the expectations of the members from the institution are increasing in parallel.

**Key Words:** Social Entrepreneurship, Army Aid Institution, OYAK, Service Quality, Social Benefit.

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	ii
ONUR SÖZÜ .....	iii
ÖNSÖZ .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
TABLolar VE GRAFİKLER .....	xii
ŞEKİLLER .....	xvii
KISALTMALAR .....	xviii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞİMCİLİK VE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

1.1. Girişimcilik ve Sosyal Girişimcilik Kavramları .....	3
1.2. Sosyal Girişimcilik ve Toplumsal Yaklaşım .....	6
1.3. Sosyal Girişimciliğin Temel Unsurları .....	7
1.4. Girişimcilik ile Sosyal Girişimcilik İlişkisi .....	11
1.5. Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimleri Etkileyen Unsurlar .....	13
1.5.1. Piyasa Başarısızlığı .....	16
1.5.2. Misyon .....	16
1.5.3. Kaynakların Kullanımı .....	16
1.5.4. Performansın Ölçülmesi .....	17
1.6. Sosyal girişimcilerin Pozitif Psikolojik Özellikleri .....	17
1.6.1. Sosyal Girişimcilerin Pozitif Psikolojik Özellikleri .....	17
1.6.1.1. Güvenilirlik Özelliği .....	17
1.6.1.2. Umut Özelliği .....	17

1.6.1.3. İyimserlik Özelliği .....	18
1.6.1.4. Duygusal Zekâ Özelliği .....	18
1.6.1.5. Esneklik .....	18
1.7. Sosyal Girişimcilere İhtiyaç Duyulan Sahalara Örnekler.....	19
1.8. Sosyal Girişimcilik ve İşletme Girişimciliği Arasındaki Farklar.....	20
1.9. Sosyal Girişimcilik Yaklaşımları.....	22
1.10. Sosyal Girişimcilik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi .....	24
1.11. Sahip Olunan Sosyal Amaç ve Ticari Yapılanmaya Göre Sosyal Girişimler .....	26
1.12. Sosyal Girişimcilik Kavramsal Modeli .....	28
1.13. Sosyal Girişimcilikte Sınırlayıcı Engeller ve Yapılan Eleştiriler .....	29

## İKİNCİ BÖLÜM

### SOSYAL GİRİŞİMCİLİK BAĞLAMINDA ORDU YARDIMLAŞMA KURUMU (OYAK)

2.1. OYAK'ın Kuruluşu .....	34
2.2. OYAK'ın Hukuki Yapısı.....	35
2.3. Kurum Organları .....	36
2.4. Temsilciler Kurulu .....	37
2.5. Genel Kurul .....	38
2.7. Denetleme Kurulu .....	40
2.8. Genel Müdürlük .....	41
2.9. Kurum Üyeleri.....	41
2.10. OYAK Denetim ve Hesap Verebilirliği.....	45
2.11. OYAK Üyelerine Sunulan Yardım ve Sosyal Hizmetler .....	46
2.11.1. Yasal (Zorunlu) Yardımlar .....	46
2.11.1.1. Emeklilik Yardımı.....	47
2.11.1.2. Üye Vefatı Halinde Yapılan Yardım .....	48
2.11.1.3. Maluliyet Yardımı.....	48
2.11.1.4. Rezerv Karşılığı %80 Borç Verme Hizmeti .....	49
2.11.1.5. Yedek Subay Hizmet Süresinin Birleştirilmesi .....	49

2.11.1.6. Hizmet İhyası .....	49
2.11.2. Sosyal Hizmetler .....	50
2.11.2.1. Borç Verme Hizmetleri .....	50
2.11.2.2. Bağışa Dayalı Emekli Geliri Sistemi (BDEGS) .....	51
2.11.2.3. Emekli Maaşı Sistemi (EMS) .....	52
2.11.2.4. Konut Ön Biriktirim Fonu (KÖBF) .....	53
2.11.2.5. OYAK Sağlık Platformu Hizmetleri .....	54

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HİZMET VE HİZMET KALİTESİ KAVRAMLARI

3.1. Hizmet Kavramı .....	56
3.2. Hizmetin Özellikleri .....	56
3.3. Hizmet Kalitesi Kavramı.....	58
3.4. Hizmetlerin Sınıflandırılması.....	63
3.5. Hizmet Kalitesinin Sağlanmasında Etkin Unsurlar .....	65
3.6. Hizmet Kalitesi Ölçümünü Zorlaştıran Etmenler.....	67
3.6.1. Beşeri İlişkiler .....	69
3.6.2. Tüme Ulaşım Zorluğu .....	69
3.6.3. Basit Şekilde Değişim .....	69
3.6.4. Standart Ölçümlerin Olmaması.....	69
3.7. Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri .....	70
3.7.1. Christian Grönroos'un Kalite Modeli.....	70
3.7.2. SERVPERF Modeli .....	71
3.7.3. SERVQUAL Modeli .....	72
3.7.3.1. Fiziksel Varlıklar .....	72
3.7.3.2. Güvenilirlik .....	73
3.7.3.3. Hevesli Olma .....	73
3.7.3.4. Güven (Yeterlilik, İnanılrlık, Saygı, İtibar) .....	73
3.7.3.5. Empati, Ulaşılabilirlik ve Anlayış.....	73
3.7.4. SERVQUAL Hizmet Kalitesi Boyutlarına Getirilen Eleştiriler ..	73
3.7.4.1. Erişim Süresi .....	73

3.7.4.2. Kuyruk Süresi .....	74
3.7.4.3. Faaliyet Süresi .....	74

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### OYAK HİZMET KALİTESİNİN

#### SOSYAL GİRİŞİMCİLİK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi .....	75
4.2. Araştırmanın Amacı .....	77
4.3. Araştırmada Sınırlılıklar .....	78
4.4. Araştırmanın Varsayımları .....	78
4.5. Araştırmanın Yöntemi .....	78
4.6. Araştırmanın Ölçeği .....	80
4.7. Araştırmanın Modeli .....	80
4.8. Araştırmanın Etik Boyutu .....	81
4.9. Araştırmanın Hipotezleri .....	81
4.10. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler .....	83
4.10.1. Güvenilirlik Analizi .....	84
4.10.2. Katılımcıların Demografik ve İlgili Diğer Özellikleri .....	85
4.10.3. Sosyal Girişimcilik ve Diğer Alt Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	87
4.11. Hipotezlerin Test Edilmesi .....	89
4.11.1. Üyelerin Demografik Bileşenlerine Ait Algılanan ve Beklenen Hizmet Puanları Karşılaştırması .....	89
4.11.2. Üyelik Süresi ve Hizmet Kalitesi İlişkisi .....	90
4.11.3. Eğitim Durumu ve Hizmet Kalitesi İlişkisi .....	91
4.11.4. Statü ve Hizmet Kalitesi İlişkisi .....	92
4.11.5. Sosyal Girişimcilik ve Diğer Boyutların Cinsiyet Kapsamında İncelenmesi .....	94
4.11.6. Sosyal Girişimcilik ve Diğer Boyutların Üyelik Süresi Kapsamında İncelenmesi .....	102
4.11.7. Sosyal Girişimcilik ve Diğer Boyutların Eğitim Kapsamında İncelenmesi .....	110

4.11.8. Sosyal Girişimcilik ve Diğer Boyutların Statü Kapsamında İncelenmesi .....	118
4.11.9. Sosyal Girişimcilik ile Alt Boyutlara Ait İncelemeler .....	126
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>132</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>139</b>
<b>EK: ANKET FORMU.....</b>	<b>148</b>

## TABLolar VE GRAFİKLER

<b>Tablo 1.1.</b> Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimci Tanımları .....	11
<b>Tablo 1.2.</b> Sosyal Girişimcilik ve Ticari Girişimcilik Arasındaki Temel Farklar.....	21
<b>Tablo 1.3.</b> Sosyal Girişimcilik Yaklaşımları.....	22
<b>Tablo 1.4.</b> Sosyal Girişimcilerin Kendilerini Nasıl Tanımladıkları .....	25
<b>Grafik 2.1.</b> Son Beş Yıllık OYAK Nema Oranları .....	36
<b>Grafik 2.2.</b> OYAK Yıllara Göre Üye Sayısı.....	43
<b>Tablo 2.1.</b> Üye Vefatı Halinde Ödenecek Yaklaşık Tutarlar .....	48
<b>Tablo 2.2.</b> Üç Yıllık EMS Bilgileri .....	53
<b>Tablo 2.3.</b> KOBF Üye Bilgileri .....	54
<b>Tablo 4.1.</b> Araştırmada Kullanılan Ölçek Sıra Numaraları ve Boyutlar .....	79
<b>Tablo 4.2.</b> 5’li Likert Numaralandırılmış İfadeler Karşılığı .....	79
<b>Tablo 4.3.</b> Ölçek Değerlendirmeleri.....	80
<b>Tablo 4.4.</b> Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	84
<b>Tablo 4.5.</b> Katılımcılara Ait Demografik Özellikler .....	85
<b>Tablo 4.6.</b> Katılımcılarla İlgili Diğer Özellikler.....	86
<b>Tablo 4.7.</b> Hizmet Kalitesi Ölçümüne Ait Ölçek ve Alt Boyutlarının Algılanan ve Beklenen Bazda Tanımlayıcı İstatistikleri .....	88
<b>Tablo 4.8.</b> Cinsiyet Bazında Algılanan Hizmet Puanı.....	89
<b>Tablo 4.9.</b> Üyelik Süresi Bazında Algılanan Hizmet Puanları.....	90
<b>Tablo 4.10.</b> Eğitim Durumu Bazında Algılanan Hizmet Puanları .....	91
<b>Tablo 4.11.</b> Statü Bazında Algılanan Hizmet Puanları.....	92
<b>Tablo 4.12.</b> Cinsiyet Bazında Algılanan Sosyal Girişimcilik Puanı .....	94
<b>Tablo 4.13.</b> Cinsiyet Bazında Algılanan Kurumsal Hizmet ve Fiziki Görünüm Puanı..	95
<b>Tablo 4.14.</b> Cinsiyet Bazında Algılanan Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık Puanı ....	95

<b>Tablo 4.15.</b> Cinsiyet Bazında Algılanan Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik Puanı.....	96
<b>Tablo 4.16.</b> Cinsiyet Bazında Algılanan Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık Puanı ...	97
<b>Tablo 4.17.</b> Cinsiyet Bazında Algılanan Kurumsal Empati ve Duyarlılık Puanı.....	97
<b>Tablo 4.18.</b> Cinsiyet Bazında Beklenen Sosyal Girişimcilik Puanı .....	98
<b>Tablo 4.19.</b> Cinsiyet Bazında Beklenen Kurumsal Hizmet ve Fiziki Görünüm Puanı ..	99
<b>Tablo 4.20.</b> Cinsiyet Bazında Beklenen Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık Puanı .....	99
<b>Tablo 4.21.</b> Cinsiyet Bazında Beklenen Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik Puanı .....	100
<b>Tablo 4.22.</b> Cinsiyet Bazında Beklenen Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık Puanı..	100
<b>Tablo 4.23.</b> Cinsiyet Bazında Beklenen Kurumsal Empati ve Duyarlılık Puanı .....	101
<b>Tablo 4.24.</b> Üyelik Süresi Bazında Algılanan Sosyal Girişimcilik Puanları .....	102
<b>Tablo 4.25.</b> Üyelik Süresi Bazında Algılanan Kurumsal Hizmet ve Fiziki Görünüm Puanları .....	102
<b>Tablo 4.26.</b> Üyelik Süresi Bazında Algılanan Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık Puanları.....	103
<b>Tablo 4.27.</b> Üyelik Süresi Bazında Algılanan Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik Puanları.....	104
<b>Tablo 4.28.</b> Üyelik Süresi Bazında Algılanan Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık Puanları.....	104
<b>Tablo 4.29.</b> Üyelik Süresi Bazında Algılanan Kurumsal Empati ve Duyarlılık Puanları .....	105
<b>Tablo 4.30.</b> Üyelik Süresi Bazında Beklenen Sosyal Girişimcilik Puanları.....	106
<b>Tablo 4.31.</b> Üyelik Süresi Bazında Beklenen Kurumsal Hizmet ve Fiziki Görünüm Puanları.....	106
<b>Tablo 4.32.</b> Üyelik Süresi Bazında Beklenen Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık .....	107
	Puanları.....

<b>Tablo 4.33.</b> Üyelik Süresi Bazında Beklenen Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik Puanları.....	108
<b>Tablo 4.34.</b> Üyelik Süresi Bazında Beklenen Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık Puanları.....	108
<b>Tablo 4.35.</b> Üyelik Süresi Bazında Beklenen Kurumsal Empati ve Duyarlılık Puanları .....	109
<b>Tablo 4.36.</b> Eğitim Durumları Bazında Algılanan Sosyal Girişimcilik Puanları.....	110
<b>Tablo 4.37.</b> Eğitim Durumları Bazında Algılanan Kurumsal Hizmet ve Fiziki Görünüm Puanları.....	110
<b>Tablo 4.38.</b> Eğitim Durumları Bazında Algılanan Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık Puanları.....	111
<b>Tablo 4.39.</b> Eğitim Durumları Bazında Algılanan Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik Puanları.....	112
<b>Tablo 4.40.</b> Eğitim Durumları Bazında Algılanan Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık Puanları.....	113
<b>Tablo 4.41.</b> Eğitim Durumları Bazında Algılanan Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık Puanları.....	113
<b>Tablo 4.42.</b> Eğitim Durumları Bazında Beklenen Sosyal Girişimcilik Puanları .....	114
<b>Tablo 4.43.</b> Eğitim Durumları Bazında Beklenen Sosyal Girişimcilik Puanları .....	115
<b>Tablo 4.44.</b> Eğitim Durumları Bazında Beklenen Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık Puanları.....	115
<b>Tablo 4.45.</b> Eğitim Durumları Bazında Beklenen Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik Puanları.....	116
<b>Tablo 4.46.</b> Eğitim Durumları Bazında Beklenen Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik Puanları.....	117
<b>Tablo 4.47.</b> Eğitim Durumları Bazında Beklenen Kurumsal Empati ve Duyarlılık Puanları.....	117
<b>Tablo 4.48.</b> Statü Bazında Algılanan Sosyal Girişimcilik Puanları .....	118

<b>Tablo 4.49.</b> Statü Bazında Algılanan Kurumsal Hizmet ve Fiziki Görünüm Puanları	119
<b>Tablo 4.50.</b> Statü Bazında Algılanan Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık Puanları ...	119
<b>Tablo 4.51.</b> Statü Bazında Algılanan Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık Puanları ...	120
<b>Tablo 4.52.</b> Statü Bazında Algılanan Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık Puanları ..	121
<b>Tablo 4.53.</b> Statü Bazında Algılanan Kurumsal Empati ve Duyarlılık Puanları.....	121
<b>Tablo 4.54.</b> Statü Bazında Beklenen Sosyal Girişimcilik Puanları .....	122
<b>Tablo 4.55.</b> Statü Bazında Beklenen Kurumsal Hizmet ve Fiziki Görünüm Puanları ..	123
<b>Tablo 4.56.</b> Statü Bazında Beklenen Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık Puanları....	123
<b>Tablo 4.57.</b> Statü Bazında Beklenen Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik Puanları .....	124
<b>Tablo 4.58.</b> Statü Bazında Beklenen Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık Puanları ..	125
<b>Tablo 4.59.</b> Statü Bazında Beklenen Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık Puanları ..	125
<b>Tablo 4.60.</b> Algılanan Sosyal Girişimcilik ve Algılanan Kurum Hizmetleri ve Fiziki Görünüm İlişkisi .....	126
<b>Tablo 4.61.</b> Algılanan Sosyal Girişimcilik ve Algılanan Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık İlişkisi.....	126
<b>Tablo 4.62.</b> Algılanan Sosyal Girişimcilik ve Algılanan Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik İlişkisi .....	127
<b>Tablo 4.63.</b> Algılanan Sosyal Girişimcilik ve Algılanan Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık İlişkisi .....	127
<b>Tablo 4.64.</b> Algılanan Sosyal Girişimcilik ve Algılanan Kurumsal Empati ve Duyarlılık İlişkisi .....	128
<b>Tablo 4.65.</b> Algılanan Sosyal Girişimcilik ve Beklenen Sosyal Girişimcilik İlişkisi ..	128
<b>Tablo 4.66.</b> Algılanan Sosyal Girişimcilik ve Beklenen Kurum Hizmetleri ve Fiziki Görünüm İlişkisi .....	129
<b>Tablo 4.67.</b> Algılanan Sosyal Girişimcilik ve Beklenen Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık İlişkisi.....	129

<b>Tablo 4.68.</b> Algılanan Sosyal Girişimcilik ve Beklenen Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik İlişkisi .....	130
<b>Tablo 4.69.</b> Algılanan Sosyal Girişimcilik ve Beklenen Kurumsal Empati ve Duyarlılık İlişkisi .....	130
<b>Tablo 4.70.</b> Algılanan Sosyal Girişimcilik ve Beklenen Kurumsal Empati ve duyarlılık İlişkisi .....	131

## ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Sosyal Amaç ve Ticari Yapılanma Anlamında Sosyal Girişimler .....	27
Şekil 1.2. Sosyal Girişimcilik-Kavramsal Modeli .....	28
Şekil 2.1. OYAK Yasal Hizmetler .....	46
Şekil 2.2. Kurum Borç Verme Hizmetleri.....	50
Şekil 3.1. Hizmet Özellikleri .....	57
Şekil 3.2. Hizmet Sınıflandırmaları .....	64
Şekil 3.3. Hizmet Kalitesini Etkileyen Unsurlar.....	66
Şekil 3.4. Hizmet Kalitesi Ölçümünü Zorlaştıran Etkenler.....	68
Şekil 4.1. Araştırma Modeli Yol Haritası.....	81

## KISALTMALAR

- AYİM** : Askeri Yüksek İdare Mahkemesi
- BDEGS** : Bağışa Dayalı Emekli Geliri Sistemi
- EMS** : Emekli Maaşı Sistemi
- KÖBF** : Konut Ön Biriktirim Fonu
- MSB** : Milli Savunma Bakanlığı
- OYAK** : Ordu Yardımlaşma Kurumu
- TOBB** : Türkiye Odalar ve Boralar Birliği
- TSK** : Türk Silahlı Kuvvetleri
- TTK** : Türk Ticaret Kanunu
- TÜFE** : Tüketici Fiyat Endeksi

## GİRİŞ

Günümüzde girişimcilik ve buna bağılı olarak sosyal girişimcilik kavramı her kesimde kişiler üzerinde ilgi uyandırmaya başlamış ve bu bağlamda konu üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Alana ilişkin literatür incelendiğinde, sosyal girişimcilik farklı bakış açılarıyla çok çeşitli ifadelerle açıklanabilmekte bu sebeplerle kavramı oluşturan temellerin kapsamı hakkında çeşitli söylemlere konu olmaktadır. Dolayısıyla bu durum, kavram ve kapsam hakkında farklı tanım ve yaklaşımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Durumun bu şekilde olmasının en önemli sebeplerinden biride sosyal girişimcilik kavramının çok geniş kapsamlı bir alana yayılmış olmasıdır. Bu bağlamda dünyadan örnekler incelendiğinde sosyal girişimciliğin son yıllarda büyük bir ivme kazanması ve bu yönde yapılan çalışmalar ile birlikte gerçekleştirilen, sosyal fayda sağlayan organizasyonlar arttıkça konuya olan ilgide günden güne artmaktadır.

Bu bağlamda açıklanması gereken bir diğere konu sosyal girişimcilik olgusunu ülkemiz açısından değerlendirdiğimizde bu sistemde ortaya çıkmış birçok organizasyon, kurum ve kuruluşa sahip olmamıza rağmen bu oluşumları yeterince tanıtamadığımızdır. Dolayısıyla bu alanda çalışma yapılmamış olması sebebiyle bu kapsamda değerlendirebileceğimiz özgün örnekleri tanıtamama problemine sahip olduğumuzu söylemek konu hakkında doğru bir özeleştiri olacaktır. Bu problemin önemine değinmek gerekirse dünyada bu şekilde oluşturulan organizasyonlar bölgesel bir yapıdan zamanla doğru tanımlar yapılarak ulusal boyuta ve ilerleyen zamanlarda konuya dikkat çekilmesi sonucunda tüm dünyaya yayılarak evrensel bir boyut kazanmaktadır. Bu doğru genişleme politikası oluşturulan sistemlere olan ilgiyi arttırmakta ve farklı kaynaklardan bu alanlara finansman sağlanmasına, yeni fikirler noktasında yaratıcılığa ve evrensel boyutta tanınmışlığa yardımcı olmaktadır.

Konuya ilişkin ülkemizden bir örnek vermek gerekirse 1863 yılında İstanbul'da kurulan Darüşşafaka eğitim kurumları sosyal girişimciliğe yapı ve kuruluş amacıyla örnek olabilecek güzel bir örnektir. Kuruluş, gayesinde ebeveynlerini kaybetmiş, maddi olanakları yetersiz yetenekli çocuklara eğitim olanakları sağlayan ve toplumsal açıdan değerlendirildiğinde çözülmesi gereken bir problemi tespit ve sonrasında çözüme kavuşturan bir organizasyon olarak karşımıza çıkmaktadır. O yıllarda sosyal girişimcilik

olarak değerlendirilmiş olmasa da kuruluş amaç ve sistemi ile, günümüzde hala bu amaç doğrultusunda faaliyetlerde bulunması dolayısıyla sosyal girişimciliğin birçok özelliğini içinde barındıran bir kuruluş olarak karşımıza çıkması, bu yapının ülkemizden sosyal girişimcilik kavramına örnek gösterilmesi gerektiğini doğrulamaktadır. Ülkemizde buna benzer örnekleri arttırmak mümkün olduğu gibi bu bağlamda değerlendirilebilecek ve araştırmamıza konu olan bir diğer sosyal girişimcilik rneği de Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK) dur.

Bu kapsamda çalışmanın ilk bölümünde sosyal girişimcilik kavramı ve yaklaşımları ele alınarak sosyal girişimciliğin olması arzu edilen sınırları çizilmeye çalışılacaktır. İkinci blmde ise sosyal girişimcilik yaklaşımı bağlamında ülkemizden sosyal girişimcilik örneğine uygun bir örnek olabilecek bir kurum olan OYAK (Ordu Yardımlaşma Kurumu) hakkında bilgiler verilerek OYAK yönetim Şekli, hizmet faaliyetleri, ye yapısı, sosyal girişimcilik kavramına örnek teşkil edebilecek ye hizmetleri ele alınarak açıklanacaktır. nc blmde OYAK yapısının incelenmesi sonrasında, hizmet kavramı hakkındaki yaklaşımlar, hizmet kalitesi ölçüm modelleri hakkında bilgiler verilerek bu modellerin hizmet ölçümü amacıyla kullanımlarına değinilecektir. Son blmde ise Konya ilinde bulunan kurum üyelerinden elde edilen veriler çerçevesinde değerlendirmeler yapılarak hipotezler oluşturulacak ve bu hipotezler yorumlanacaktır. Bu noktada alan araştırması kapsamında rneklem; Konya ilinde görev yapan veya emekli olmuş personelden kurum ile üyelik ilişkisi devam eden kişiler olarak belirlenmiş ve onlar aracılığı ile veri elde etmek maksadıyla anket yöntemi kullanılmıştır. OYAK yesi olan kişilerden elde edilen verilerin çözümlenmesi ve yorumlanmasında SPSS programı kullanılarak elde edilen bulguların yorumlanması neticesinde sosyal girişimcilik bağlamında kurum hizmet kalitesi değerlendirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞİMCİLİK VE SOSYAL GİRİŞİMCİLİK

#### 1.1. Girişimcilik ve Sosyal Girişimcilik Kavramları

Girişimcilik kavramı, bireysel ve toplumsal anlamda bir refah otamı yarattığı için, uzun yıllar boyunca farklı grupların dikkatini çekmiş ve araştırma konusu olarak yazına girmiştir. Gerek akademisyenlerin gerekse özel sektörün ilgisini her zaman çeken girişimcilik, son zamanlarda ilgi çekiciliğini daha fazla arttırmış ve girişimciliğe ait farklı boyutlarda yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Girişimcilik, emek, tabiat ve sermayeden sonra dördüncü üretim faktörüdür. Girişimcilik, sürekli artan bir refah yaratan dinamik bir süreçtir. Bu refah girişimcinin sermaye, zaman ve kariyer konularında riskler almasıyla ya da mal ve hizmetlere artı değer kazandırmasıyla sağlanır. Mal ve hizmet yeni ya da benzersiz olmasa da girişimci, gereken beceriyi göstererek ve kaynaklar ayırarak bunlara değer kazandırır. Bu açıklamalardan sonra girişimcilik; parasal ve kişisel tatmin ödülü karşılığında, finansal, psikolojik ve sosyal riskleri üstlenerek gerekli zaman ve çabayı harcayıp farklı değerde mal ve hizmet yaratma süreci olarak tanımlanabilir. Girişimcilik aynı zamanda; bir işe girişme, bunun için gerekli kaynakları düzenleme, işten doğacak riskleri ve başarısızlıkları üstlenme sürecidir. Girişimcilik tanımları farklı yaklaşım boyutlarında değişmekle birlikte kavram ile ilgili tanımlarda yapılan ortak noktalar temelde şu şekildedir:

- İnisiyatif sahibi olmak
- Piyasadaki kaynakları değerlendirmek
- Risk ve başarısızlığı kabul edebilmek

Girişimcilik kültürü incelendiğinde Kısa ve öz bir şekilde değer sistemlerinin birleşiminden oluşan kültür, girişimcilik alanıyla ilişkilendirildiğinde yaratıcılık ve yeni fırsatlara odaklanan iş yapma kültürü olarak değerlendirilebilir. Farklı toplumların farklı kültürlerle sahip olmasını bireysellik, erillik (rekabetçilik ve en iyi olmak), gücü kabullenmek ve belirsizlikten kaçınmak şeklinde dört boyutla bağlantılı olarak açıklamaktadır. Bu boyutların genel olarak girişimcilik kültürü üzerinde de etkili olduğunu açıklayan çalışmalar mevcuttur. Bunun yanı sıra eğitim sistemi girişimcilik kültürünün oluşmasında önemli etkiye sahiptir. Zira girişimci bireylerin sahip olması

gereken birçok özellik eğitim sürecinde kazanılabilir (hata yapmaktan korkmamayı öğrenmek, bir problemin çözümü için birden fazla çözüm üretebilmek, ekip çalışması yapabilmek gibi). Diğer taraftan olumlu girişimcilik imajı oluşturulması ve başarılı girişimcilerin rol modeli olarak sunulmasında medyanın önemi büyüktür. Geniş kitlelere erişim imkânı olan TV ve diğer görsel-işitsel medya vasıtasıyla girişimcilikle ilgili bilgilerin öğretici ve eğlendirici biçimde sunulması da mümkündür. Bu açıdan girişimcilik kültürünün ülkelerde yerleşmesinde medyanın rolü önemlidir. Girişimci kendine özgü olan bir tarz yaratmak ve bunu çalışanlarına kabul ettirmenin yanında bu bağlamda çekirdekten bütüne giden bir dalga oluşturmak zorunda olan kimsedir. Çalışanlarını aynı gaye etrafında toplayıp, yüzlerini bir yöne tevcih ettirmelerindeki maharetleri girişimcinin hedeflerine daha kolay ulaşabilmelerinin yegâne koşuludur. Girişimcileri risklere daha dayanıklı kılan etmen, çalışanlar üzerinde misyon ve vizyon insan kimliğiyle etki bırakabilmeleriyle yakından ilgilidir. Girişimci, yenilik kimliğiyle ortaya çıkan ve etrafını sürekli etkileyebilen yapısıyla etki altına almaya çalışan kişi olarak tanımlanabilir. Ekonomik kaynakların yeni üretkenliklerle düşük performanstan yüksek performansa dönüşümünün sağlanmasında girişimci kimliğinin ön plana çıktığı görülebilecektir. Girişimci, en küçük nüansları bile fırsata dönüştürmenin peşinde olan kişidir. Çoğu zaman görmezden gelip önemsenmeyen durumları teşebbüs kabiliyetiyle yeni bir forma sokmaktaki mahareti girişimciyi baş aktör pozisyonuna sokan en önemli etken olarak gösterilebilir. Tüm bu bilgiler ışığında son zamanlarda ortaya çıkan bir kavram günümüzdeki girişimcilik boyutuna farklı bir pencereden bakabilme açısı sağlamış ve elde edilmek istenen ana amacın finansal çıktılar olmasından ziyade sosyal fayda sağlayabilecek sistemlerde olabileceğini savunmuştur (Mucuk 2004: 5-8).

Sosyal girişimcilik olarak adlandırılan bu kavram 1980 yılında Bill Drayton tarafından temelleri atılan ve dünya genelinde tanınmaya başlayan sosyal girişimcilik kavramı günden güne olgunlaşmıştır. Bu çerçevede sosyal girişim faaliyetlerinde bulunarak sosyal fayda sağlama arzusu ile ilgili olarak hareket eden kişi ve oluşumlara finansman desteğinde bulunan Ashoka adlı dünya çapında tanınan bir oluşum ortaya çıkmıştır (Dees, 2007: 24-31). Ashoka, pozitif anlamdaki toplumsal dönüşüm ve değişimi gerçekleştirebilmek amacıyla öncelikle uygulanabilir devamında da sürdürülebilir yenilikçi proje ve çözüm yolları ortaya çıkaran sosyal girişimcilere ve bu kapsamda oluşturulan gruplara kaynak yaratmak ve onları desteklemektir. Kuruluş

sosyal girişimcilik bağlamında 60 ülkede yaklaşık 2000 üzerinde üyeyi destekleyen bir yapıda faaliyetlerini sürdürmektedir. Ashoka, bu kapsamda ortaya çıkan ve sosyal fayda temelli her alandaki fikirleri desteklemektedir. Oluşturulan bu yapının dünyada birçok alanda gerçekleştirdiği çalışmalar, insan hak ve özgürlükleri, çevre bilinci, eğitim ve öğretim, sağlık gibi yurttaş katılımına açık insan odaklı sosyal faaliyetlerdir. [http://turkey.ashoka.org/social\\_entrepreneur](http://turkey.ashoka.org/social_entrepreneur) (12.11.2015). Sosyal girişimcilerin faaliyetlerini gerçekleştirdikleri örgütler şeklinde düşünülebilecek sosyal girişim odaklı yapılar, toplumsal yapı itibariyle dezavantajlı konumda bulunan kişi ve gruplara, devlet kontrollü veya özel faaliyette bulunan sosyal oluşumların ulaşamadığı ihtiyaç sahiplerine ulaşmayı amaçlamaktadırlar. Örneğin, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün bir raporunda, sosyal girişimciliğin önemi vurgulanarak, mikro kredi uygulamaları üzerinde durulmaktadır. Rapor, sosyal girişimcilerin sosyal problemlerin çözümü kapsamında başarılarından bahsederek, girişimcilerin dünyanın en yoksulları ve sosyal dışlanmışlık yaşayanlar üzerine odaklanmalarını konu edinmektedir (ILO, 2001: 89). Bu bağlamda finansman sağlama ve mikro kredi alanında, ihtiyaç sahibi, maddi yetersizlikleri bulunanlara destek sağlayan sosyal girişimci yapılanmalardan en bilineni Grameen Bankası'dır. Bu oluşum sosyal girişimcilik örnekleri arasında dünyaca tanınan ve örnek gösterilebilecek bir sisteme sahiptir. Bangladeş'te kurulan ve 1976 yılından beri faaliyetlerini başarıyla sürdüren bu yapılanma, ihtiyaç sahipleri kişilerin gerçekleştirmek istediği projelerde finansman yardımıyla bulunup bu yardımı bir hayırseverlik mekanizması değil, bu kişilerin bu sistemde bir üretici konumunda olmalarını sağlayarak gerçekleştirmektedir. Oluşturulan sistem, bu potansiyele sahip ihtiyaç sahibi ülkelerde kişiler arasındaki statü farklılıkları ve benzeri dezavantajlı pozisyonları önleyerek onların pozisyonunu güçlendirici bir ortam yaratmış ve uluslararası arenada takdir toplamış ve önemli fon desteklerini arkasına almayı başarmıştır (Şenses, 2001: 238-239). Sistemin kurulması ve geliştirilmesini sağlayan Muhammed Yunus bilhassa ihtiyaç sahibi kişiler arasında yoksulluk kavramıyla nitelendirilemeyecek düzeyde fakir olan kadınlara, Grameen Bankası vasıtasıyla kolaylıkla elde edilebilir mikro krediler sağlamıştır. Ortaya çıkarmış olduğu bu sistem ile ihtiyaç sahibi kadınların kendi küçük işletmelerini kurmalarına büyük katkılar sunarak vesile olmuştur. Günümüzde sosyal girişimcilere fon desteği sağlayan ve 2006

yılında Nobel Barış ödülünü almış olan Yunus aynı zamanda kar amacı olmayan ve dünya çapında faaliyetler gösteren bir kuruluş olan Ashoka üyesidir.

Sosyal girişimcilik kavramı “kar odaklı işletme” ve “sosyal değer yaratma” temelleri ele alınarak değerlendirildiğinde birbirine zıt pozisyonlarda değerlendirilebilir. Bu düşüncenin aksine, organizasyonların sosyal sorumluluk adı altında sosyal fayda sağlayacak faaliyetlerde bulunmaları ve kar amacı gütmeyen hareket etmeleri bunun yanında sivil toplum örgütlerinin devamlılık sağlayabilmek amacıyla finansman ihtiyacı, bu iki kavramı birbirine yakınlaştırmıştır. Diğer bir söylem ile sektörler arasındaki sınır çizgilerini yok eden bir yapının oluşmasına sebebiyet vermiştir (Haugh, 2005: 1-12). Dolayısıyla sosyal girişimcilik ile ilgili birçok tanım ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan tanımlar incelenecek olursa, ilk tanım denemesinde bulunan Theobald'un (1987) risk ve yenilikçilik kavramlarını üzerinde durduğu görülmektedir. Theobald (1987: 42) sosyal girişimcileri; birey, grup ve kuruluşlara yeni bakış açısı getirebilecek yeni fikirler ortaya atabilecek ve risk alma eğilimli kişiler olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanımda devamlılık noktasına dikkat çeken Fowler'dan (2000: 637-654) gelmektedir. Bu tanımda, sosyal fayda ortaya çıkaran sürdürülebilir ve en önemlisi uygulanabilir sosyoekonomik sistemlerin oluşturulmasının önemi vurgulanmaktadır. Sosyal girişimcilik kavramını Mair ve Marti (2006: 36-44), sosyal değişimi hazırlamak, sosyal ihtiyaçları karşılamak amacıyla kaynakları yenilikçi bir plan çerçevesinde kullanarak fırsatları değerlendirme süreci olarak tanımlamaktadır.

## **1.2. Sosyal Girişimcilik ve Toplumsal Yaklaşım**

Sosyal girişimcilik, sosyal sorunların geleneksel çözüm yolları dışında sistematik, yenilikçi, sürdürülebilir yöntemlerle gerçekleştirilmesine yönelik çözüm arayışlarıdır. Bu yöntem ile toplumsal veya bireysel farkındalık sahibi, bunları çözmeye eğilimi olan organizasyonların sürdürülebilir ve yenilikçi bakış açısı kazanabilmeleri amaçlanmaktadır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde ticari veya kamusal sektörler ya da bireyler sosyal girişimci olabilirler. Sosyal girişimcilik ekonomiye bir hareketlilik getirebilecek bir potansiyele sahip olan birçok sorunun çözümünde öncü rol alabilecek bir oluşumdur. Kavramın olgunlaşması kapsamında talep günden güne artmakta dolayısıyla dünya üzerinde arz miktarı da bu artışa paralel bir seyir göstermektedir. Bu arzı ortaya çıkaran talepler kısaca; çevre ve sağlık kapsamındaki ihtiyaçlar, ekonomik

belirsizlikler, ihtiyaçlar ve buna bağlı gelir eŐitsizliėi, devletin kamu hizmetleri sunularının eksik kaldığı alanlar, yoksullukla mücadelede kamu dışındaki rgterin artan önemi, finansman elde edilmesi gerekliliği gibi olgulardır. Sosyal girişimlerin artmasında etkili olan diğer gelişmeler ise: kişi başına düŐen milli gelirlerde ortaya çıkan farklılıklar ve bu kapsamda oluşan gelir adaletsizliği, sosyal hareketlilikteki hızlı değişimler, çok uluslu organizasyonların sayısındaki artış, daha kaliteli eğitim ihtiyacı ve gelişen iletiŐimdir (Nicholls, 2006: 1-36). Bütün bu ihtiyaçları kapsamlı bir Şekilde ele aldığımızda, tamamının özünde gün geçtikçe etkisini hissettiren küreselleŐmenin ortaya çıkardığı kavramlar olduğu görülebilir. Sosyal girişimcilik hakkında literatür taraması yapıldığında bu kavram üzerinde oldukça çok tanım denemesi yapılmış olduğu karşımıza çıkmaktadır. Araştırmacılar bu kavramı ele aldıklarında farklı bir yaklaşımla değişik tanımlar yapmakta ve böylece sosyal girişimcilik hakkında tam bir fikir birliğine ulaŐılamadıėı görülmektedir. Buna rağmen yapılmış olan tanımlar incelendiğinde ortak olan noktaların olduğu görülmektedir. Bunlar; sosyal sorunların farkındalığı, sosyal ihtiyaç saharalarını belirleyebilme, sosyal değer ortaya çıkarabilme bilinç ve istekliliğine sahip olma, temel (ekonomik, sosyal ve çevresel odaklı) kavramlara bağlı organizasyonlar yaratma, problemlerin zm amacıyla yeni yaklaşımlar ortaya koyabilme, kaynaklardaki yetersizliklere rağmen pes etmeden sınırlı imkânlar ile zm bulabilmedir. (Güler, 2008: 13)

### **1.3. Sosyal Girişimciliğin Temel Unsurları**

Austin (2006) sosyal girişimciliğin temel unsurları üzerinde durmaktadır. Yapmış olduğu tanımla sosyal girişimciliği “kar amacı gözetmeyen, kamu veya özel sektör öncülüğünde ortaya çıkan yenilikçi, sosyal değer oluŐturma faaliyetleridir” Şeklinde tanımlamaktadır. Austin (2006: 1-22) bu noktada üç unsurun altını çizmektedir. Bu unsurları kısaca açıklamak gerekirse:

- Yenilik arayıŐı; sosyal girişimcilik ortaya yeni bir oluşum ortaya koyabilmek adına yapılması ve bu yeniliğin bir süreç gerektirmesi önemli bir olgudur bu sebeple yenilik kavramı sosyal girişimcilik kavramını destekleyen en önemli unsurlardan biridir.
- Sosyal değer yaratma; bu unsur sosyal girişimciliği işletme giriŐimciliėinden farklı kılan en önemli özelliklerden biri olup ana tema kar elde etmeyi düŐünmeden

hareket etmektedir. Bu kapsamda sosyal değer yaratma önemli bir yer tutmakta olup sosyal girişimcinin hedeflerini bu çerçevede planladıkları görülmektedir.

o Sosyal girişimciliğin faaliyet alanı; sosyal sorunlara çözüm üretebilmek adına gerçekleştirilen ve doğasında yenilikçilik kavramı olan sosyal girişimcilik faaliyeti devlet veya özel ayırt etmeksizin her sahada gerçekleştirilebilmektedir. (Güler, 2008: 79-11). Besler (2010) sosyal girişimcilik sistemini oluşturan yapı taşlarının sosyal fayda sağlama, bu ortamı oluşturabilecek fırsatları görebilme, bu uğurda kaynak yaratabilme ve son olarak oluşturulan bu sistematığı sürdürülebilir kılmak olduğunu vurgulamıştır. Bu kapsamda ele alındığında yazar, sosyal girişimciliği, ‘‘neredeyse tüm sektörlerde uygulanabilir fırsatlar yaratabilmek adına risk alınan ve gerçekleştirilmek istenen hedef doğrultusunda kaynakların yaratıcı bir şekilde kullanıldığı, sürdürülebilir, yenilikçi ve sosyal bir süreç olarak tanımlamaktadır’’ (Besler, 2010: 15-16).

Kısaca özetlemek gerekirse toplumsal yapıda meydana gelen değişiklikler ve bu kapsamda ortaya çıkan sosyal sorunlara bir işletmeci disiplini ve girişimci bakış açısıyla yaklaşmak ve çözümler aramak hedefiyle hareket eden kişi, grup veya organizasyonların gerçekleştirdiği faaliyetler ‘‘sosyal girişimciliktir’’. Ortaya çıkarılan yeni kaynakların sosyal fayda uğruna kullanılması ve bu çabalarla hareket edilerek oluşturulan yenilikçi harekettir. (Seelos ve Mair, 2005: 241-246). Ticari girişimcilik ve sosyal girişimcilik kavramları ele alındığında her iki kavramında birbirine yakın olan özellikleri karşımıza çıkmakta ayrıca birçok noktada birbirine benzer özellikler taşımaktadırlar. Örneklerle açıklamak gerekirse her iki oluşumda da yeni bir organizasyon oluşturulması, fırsatları görebilmek ve onları değerlendirebilmek, yeniliğe açık olmak her iki kavramda da ortaya çıkan ortak özelliklerdir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde, Besler (2010: 16-17) sosyal girişimciliğin, özel sektörde faaliyet gösteren örgütler tarafından gerçekleştirilebileceği gibi aynı zamanda kar amacı gütmeyen, üçüncü sektörde de gerçekleştirilebileceğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, yazar geniş kapsamlı bir sosyal girişimcilik tanımı ortaya koyarak, devamlılık temelli sosyal sorumluluk düşüncesi kapsamında, ticari işletmelerin de sosyal girişimci olarak değerlendirilebileceğini destekleyen bir fikir ortaya koymaktadır (Besler, 2010: 17-18). Tüm bu tanımlar ve fikirler ışığında geçmişten günümüze sosyal girişimcilik kavramının gelişimi oldukça hızlı bir şekilde gerçekleşmiş ve bu kapsamdaki uygulamalarda önemli artışlar gözlemlenmiştir. Gelişim sürecinin bu denli hızlı olması

ve gün geçtikçe bu sisteme olan ilginin artmasının sebeplerinden biri de devlet ve özel sektörde oluşturulan bu amaçtaki yapılanmaların yetersiz kalması ve beklenen başarıyı sağlayamamasıdır. Devletin, devleti oluşturan yapı taşlarından biri olan insana yeterince değer vermemesi ve istenen düzeyde ürünler ve hizmetler ortaya koyamaması dolayısıyla kalitesiz çıktılarının meydana gelmesi gibi sebeplerden dolayı, kar amacı gütmeyen kuruluşlara nazaran daha yetersiz kaldığı öne sürülmektedir. Bu kapsamda, sosyal problemlerin bertaraf edilmesine yönelik çözümler bulmak maksadıyla alternatif yollar öneren ve kar amacı gütmeyen örgütlerin kurulması kaçınılmaz bir son olarak karşımıza çıkmaktadır (Shleifer, 1998: 133-150).

Dünyada geçmişten günümüze geçen tarihsel süreç içerisinde sosyal girişimcilik kavramına örnek teşkil edebilecek sayısız yapılar ortaya konulduğu bir gerçektir. Bu çerçevede okullar, çocuk parkları, çeşmeler, bakım evleri, aş evleri, vakıflar, öğrenci kulüpleri, yardım sandıkları, dernekler... vb. sosyal bir fayda sağlayabilmek adına kurulmuş örneklerden bazılarıdır. Bunları ortaya koyan kişileri şüphesiz sosyal girişimci olarak tanımlamak doğru bir yaklaşımdır fakat günümüzde kavrama ait farklı özellikler de eklenmiş ve kapsam genişlemiştir. Bu özellikler bu oluşumların yenilikler içermesi, sosyal bir amaca fayda sağlaması, sürdürülebilir özellikler taşıması, girişimcinin kaynak yaratabilecek projeler geliştirmesi şeklindedir. Çünkü bu kişilerin temel özellikleri; yazar tarafından da belirtildiği üzere sosyal bir bakış açısını kapsayan, maddi açıdan yeterli, ihtiyaç odaklı sistematik düşünce yapısına sahip ve sosyal değişimi her koşulda destekleyebilen bir yapıda olmalıdır (Özdevecioğlu ve Cingöz, 2009: 81-95). Sosyal girişimcilik bağlamında literatür incelendiğinde en sık alıntı yapılarak çalışmalara konu olan tanımın Dess, (2001: 3-5) tarafından ifade edildiği görülmektedir. Bu kapsamda yazar sosyal girişimciliği tanımlarken beş faktörün altını çizmektedir.

- Sosyal fayda sağlayacak sistemler ortaya koyabilmek, devamlılığı sağlayacak bir misyon ve vizyon sahibi olmak,
- Bu misyon için yeni fırsatları takip etmek,
- Sürekli yenilik uyum ve öğrenme sürecine katılmak,
- Eldeki mevcut bulunan kaynaklarla sınırlandırma olmadan faaliyet gösterebilmek,
- Topluma karşı, sorumluluk duygusunu hissetmek,

Sosyal girişimcilik ve sosyal Girişimci tanımlarına da değinilecek olursa; yapılan araştırmalar bu kavramların son zamanlarda üzerinde daha yoğun çalışılan bir kavram olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda řuan yapmış olduğumuz tanımlamalara eklenebilecek hatta bu tanımlarımızdan daha farklı algılar oluşturabilecek yeni tanımların ortaya çıkması sürpriz olmayacaktır. Bu durum sosyal girişimciliğin ve sosyal girişimcinin değişen şartlarda yeni bir biçim yaklaşımı sergileyerek esnekliğini koruyabilen bir kavramlar bütünü olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda birçok tanıma sahip olan sosyal girişimcilik ve sosyal girişimci kavramlarının bir kısmı alınarak hazırlanmış aşağıdaki tabloda 2000’li yıllardan alınmış tanımlamaların sečilmesi sosyal girişimciliğin bu yıllarda çok daha yoğun bir şekilde dile getirilmesi ve üzerinde çalışmalar yapılmış olması ile ilgilidir. Tüm bu olumlu gelişmelere rağmen sosyal girişimcilik ülkemizde henüz emekleme dönemini yaşamaktadır (Özdemir ve Sözer, 2014: 7). Bu kapsamda sosyal girişimcilik kavramını oluşturulan bazı tanımlar Tablo 1.1 ile belirtilmiştir.

**Tablo 1.1.** Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimci Tanımları

<b>Yazarlar</b>	<b>Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimci Tanımı</b>
<b>Fowler (2000)</b>	Sosyal girişimcilik, sosyal fayda elde etme ve sürdürme olanağı sağlayan yaşanabilir (sosyo-ekonomik) yapıların, ilişkilerin kurumların, organizasyonların ve uygulamaların yaratılmasıdır.
<b>Hibbert vd., (2002)</b>	Sosyal girişimcilik kar elde etme amacından daha çok sosyal amaçlar için girişimsel davranışların sergilenmesidir’.
<b>Mair ve Marti (2006)</b>	Sosyal girişimcilik sürdürülebilir bir şekilde sosyal ihtiyaçları karşılayan fırsatların keşfedilmesi ve bu fırsatların gerçeğe dönüştürülmesinde kaynakların yaratıcı bir şekilde kullanılmasıdır.
<b>Kanada Sosyal Girişimcilik Merkezi (2001)</b>	Sosyal girişimcilik iki kategoriye ayrılmaktadır. İlki, kar amacı güden sektörlerde kavram, özel bir sektöre sosyal bir şekilde bağlı olmanın önemine vurgu yapan faaliyetlere ve iyi şeyler yaparak iyi olan kişileri arttıran yararlılara karşılık gelmektedir. İkincisi, kar amacı gütmeyen sektörde örgütsel etkinliği arttırmak ve uzun süreli sürdürülebilirliği sağlamak için girişimsel yaklaşımları destekleyen faaliyetlere karşılık gelmektedir.
<b>Sosyal Girişimciler Enstitüsü (2002)</b>	Sosyal girişimcilik, hem sosyal hem de finansal geri dönüşümü aynı anda elde etme sanatıdır. Sosyal girişimci, sosyal amaçları takip etmede gelir kazandırıcı stratejileri kullanan, yatırımın hem sosyal hem de finansal geri dönüşümünü aynı anda elde etmeyi amaçlayan kişidir.
<b>Thompson ve Arkadaşları (2000)</b>	Sosyal girişimciler, bazı tatmin edilmemiş ihtiyaçların (devletin karşılamadığı ya da karşılayamayacağı) karşılama fırsatının nerede olduğunu gören ve gerekli kaynakları (genellikle insan, gönüllüler, para, bina) toplayan ve bunları farklı bir şey yapmak için kullanan kişilerdir.

**Kaynak:** (Güler, 2008: 70-75)

Tablo 1.1. incelendiğinde; 2000’li yıllarda yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere sosyal girişimcilik kavramı temelde sosyal fayda yaratma amaçlı sürdürülebilir sistemlerin kurulması amacıyla ortaya çıkan bir fenomen olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kapsamda günümüzde önemi daha da artmakta olan bu olgunun gelişimi de buna paralel olarak hızlı bir biçimde değişmektedir.

#### **1.4. Girişimcilik ile Sosyal Girişimcilik İlişkisi**

Sosyal girişimcilik kavramına hayat veren temel yapı taşlarında biri olan yaratıcılık aynı zamanda girişimciliğinde başlıca unsurlarından biridir. Girişimcilik kavramı incelendiğinde bunu gerçekleştiren kişi olan girişimci risk almaktan kaçınmayan, başarıyı yakalama konusunda arzulu, başarı odaklı, prensip sahibi,

finansal anlamda katkı yaratacak çözümler sunabilen kişi şeklinde ifade edilmiştir (Peredo ve McLean, 2006: 56-65). Bu kapsamda, sosyal sıkıntılara yenilikçi çözümler üretebilmek gayesi ile sosyal girişimcilik yaklaşımını faaliyet safhasındaki zaman süreci içerisinde somutlaştırmak gerekmektedir (Mair ve Marti, 2006: 36-44). Bu düşünce ile girişimcilerin bir sosyal girişimci yaklaşımı çerçevesinde fırsatları görmesi sonrasında bu fırsatları ortaya çıkarması, değişim odaklı, yenilikçi bir anlayışa sahip olması, eldeki sınırlı kaynaklara bağlı kalmaksızın hareket tarzını belirleyebilmesi ve olumsuzluklara rağmen tutarlı kalabilmesidir (Peredo ve McLean, 2006: 56-65).

Girişimcinin ekonomik amaçlarının yanında sosyal amaçlarını da gerçekleştirebileceği bir ortam yakalayabilmesi hususunda iki farklı teori ortaya çıkmaktadır (Neck vd., 2009). Bu teorilerden ilki olan ekonomik teori, girişimciliğin yeni fırsatları takip etmesi ve sonucunda fırsatların ortaya çıkmasıyla bunları değerlendirecek mekanizmaları faaliyete geçirmesi gerekliliğidir. Bu gereklilik uzun dönemde girişimcinin hayatta kalabilmek ve rakipleri ile rekabet edebilmek amacıyla ekonomik özgürlüğünü sağlayabilecek seviyelere gelmesini sağlayabilmesi açısından önemlidir. Diğer teori açısından girişimcilik kavramı değerlendirildiğinde, bu teori sosyal ve toplumsal yapı ile örtüşmektedir. Girişimci sosyal yapı içerisinde aksayan yönleri tespit ederek çözüm yolları arar ve sonrasında bu süreçte gerçekleştirmiş olduğu fırsatlar sonrasında çözümler ile maddi ve manevi olgunluğa erişir. Friedman (1970) “işletmenin sosyal sorumluluğu kârını arttırmaktır” başlıklı makalesinde konuyla ilgili olarak, girişimcilerin toplumsal yapı içerisinde eksikleri görmeleri sonrasında harekete geçerek aynı zamanda sosyal bir amaca da hizmet ettiklerini vurgulamaktadır. Diğer bir söylem ile gerçekleştirilen tüm girişimler sosyal bir olguya sahip izler içermektedir. (Neck vd., 2009: 13-19). Konu hakkında ana tema şu şekildedir: Girişimciliğin beklenen ve elde edilmesi arzu edilen sonucu istihdam yaratmak ve refah seviyesini yükseltecek sonuçlar elde edebilmektir.

Girişimcilik ve sosyal girişimcilik kavramlarının birbirine olan yakınlığı, yapılan tanımlarda da görmek mümkündür. Sharir ve Lerner (2006) “sosyal girişimciler için, sahip olunan sınırlı kaynaklara bağlı olmaksızın sosyal değer çıktısı ortaya koyabilmek ve bunun devamlılığını sağlayabilecek bir yaklaşım sergileyebilecek değişim öcüsüdür” ifadesini kullanmışlardır. Bu ifade ile ortaya konulmak istenen ana tema, girişimci düşünce yapısıyla hareket eden sosyal girişimcilerin eldeki imkânlar ile yenilikler

getirerek ticarî bir değişimi başlatan yön gösterici bir özelliği olduğuna yönelik bakış açısı ile örtüşmektedir. Genel manada açıklanacak olursa bir girişim sonucunda ortaya çıkan çıktılar maddi anlamda olumlu gelişen finansal veriler, kar, zarar durumunu olumlu yönde gelişmesi ve buna benzer somut çıktılarının değerlendirilmesi gibi eskiden beri süregelen yöntemlerle değerlendirilmektedir. Sosyal girişimcilikte ise ana hedef olan sosyal iyileştirme gayesi asıl amaçlanan hedef göz ardı edilmeden kar elde etmek ve süreklilik sağlayabilmektir.

Sosyal girişimcilik ve girişimcilik arasındaki ilişkiye bağlı olarak ortaya çıkan bir diğer tartışma konusu da devletin sosyal fayda sağlama görevini özel yapılanmalara devretmesinin daha uygun olacağı görüşüdür. Diğer açıdan bakıldığında sosyal girişimcilerin çıkmış oldukları yolda, arzu edilen hedeflerinin başında işletmeye sahip olan kişi veya kişilere ya da hissedarlarına maddi anlamda getiriler sağlamak değil toplumsal refah düzeyini üst seviyelere çıkartmaktır (Peredo ve McLean, 2006: 56-65). Bu noktada bu tür sosyal işleri gerçekleştiren organizasyonların devletçe maddi anlamda desteklenemediği durumlarda, bu şekilde gerçekleştirilmesi gereken hizmetlerin girişimciler aracılığı ile ticari faaliyetler ile birlikte yapıldığı bir durum ortaya çıkmaktadır (Hoogendoorn vd., 2010: 4). Sosyal girişimciler tarafından amaçlanan hedefler doğrultusunda ortaya çıkan fırsat kovalama ve sonrasında ihtiyaçların tespiti, amaç odaklı bilgi toplanması ve kullanılacak kaynakların belirlenmesi, örgütsel çerçevenin oluşturulması gibi sorunlar girişimcilik ile ilgili olduğu kadar sosyal girişimcilerin de karşılaştığı problemlerdir. (Sharir ve Lerner, 2006: 6-20). Sosyal girişimciler, mevcut yapı içindeki ekonomik veya sosyal amaçlı kuruluşlar tarafından karşılanamayan temel insan gereksinimlerini yerine getirebilmek maksadıyla doğrudan bu hizmetlere yönelik sistemler geliştirebilir (Seelos ve Mair, 2005: 241-246). Sosyal girişimcilik ile ticarî girişimcilik birbirinden farklı kavramlar olarak ifade edilmesine rağmen Archer (2009: 4-6), iki kavramın birbirlerine uzak olmadığını belirtmiş ve aralarındaki ilişkiyi ortaya çıkartmıştır.

### **1.5. Sosyal Girişimcilik ve Sosyal Girişimleri Etkileyen Unsurlar**

Sosyal girişimciliğe olan ilginin artması ile birlikte son yıllarda üçüncü sektör diye adlandırılan kavrama ait literatür hızlı bir şekilde artmaya başlamıştır. Bu kapsamda hareket eden organizasyonların gerçekleştirdiği sosyal girişimcilik

faaliyetleri, özel sektör ve devletin bu alanda gerçekleştirdiği hizmetlerin eksik kaldığı noktalardaki boşlukları doldurma noktasında oldukça önemli faaliyetler icra etmişlerdir. Diğer taraftan bahsedilen bu örgütler gerçekleştirmiş olduğu sosyal fayda çıktısı üretimleriyle çevre ile ilgili toplumsal bir bilincin oluşmasına da etkide bulunmaktadır (Birch ve Whittam, 2008: 439). Günümüzde üçüncü sektör olarak adlandırılan bu örgütler hızlı bir değişimin içinde bulunmaktadır. Bunu etkileyen unsurlardan biride devletlerin hükümetler kanalıyla üçüncü sektör oluşumlarına destek vermesi ve sonucunda etki alanlarının artmasıdır. Bu kapsamda örgütler içinde buldukları rekabet koşulları sebebiyle kendi dinamiklerini oluşturmakta, finansal açıdan kendi ayakları üzerinde durabilecekleri sistemler kurmaya çalışmaktadırlar (Mort vd., 2003: 76-88). Sosyal girişimcilik kavramı daha öncede belirtildiği üzere 1980 yılında Bill Drayton tarafından kurulan ve tüm dünyada sosyal yenilikler için çaba ortaya koyan kuruluşlara finansal kaynak yaratmak ve yol gösterici olabilmek adına kurulan Ashoka adlı kuruluşla ortaya çıkmıştır (Dees, 2007: 24-31). Bu kapsamda söylenmesi gereken ifadeyle, sosyal girişimcilik ana tema olarak sosyal alanda yenilikler ortaya konulması gerekli olan sürdürülebilir projelerin üretilmesini gerektirmektedir (Sarıkaya ve Yüce, 2009: 29-35). Bu bağlamda sosyal girişimcilik kavramı sosyal amaçlı oluşumların yenilikçi bir yaklaşımla gelir elde edebilecekleri görüşünü savunmakta ayrıca bu sistemdeki kuruluşların daha uzun ömürlü olabileceklerini öngörmektedir. Söz konusu örgütler bu yaklaşım sayesinde ticari bir hüviyete sahip olabildikleri gibi amaçları doğrultusunda gelir elde edebilmekte ayrıca alanında uzmanlaşma ve devamlılık becerilerini de kazanmaktadırlar (Besler vd., 2009: 876). Bu becerileri geçmişte kazanamayan üçüncü sektör yapılanmaları kendi kendine yetemeyen, dışarıya bağımlı ve ehil kişileri istihdam edemeyen gruplar haline gelmişlerdir. Bu tarz özelliklere sahip sektörler girişimleri riske atmakta ve istenen çıktıları sağlamakta zorlanmaktadır. Ancak, sosyal girişimciler çalışmalarını tamamıyla girişimci alt yapısına uygun bir şekilde ortaya koymaktadırlar. Bu kapsamda girişimler finansman yaratabilmek adına oluşturulan fon sağlama ve faaliyetin devamlılığını sağlayacak önlemler ile birlikte sosyal refah düzeyini arttırıcı bir süreç içerisinde gelişmektedir. Bunu uygulayabilmek adına, girişimcilerin ve bağılısı ekibin fırsatları zamanında algılaması, değerlendirmesi, örgütsel kontrolünde olan sosyal, mali ve diğer kaynaklardan faydalanabilmesi ve bunu icraat şekline dönüştürmesi, bir başka söylemle

uygulamada değer kazandıracak sosyal ve finansal çıktılarına uyarlayabilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (Chell, 2007: 5-26).

Girişimciliğin sadece ticari düşünce kapsamında gerçekleştiği şeklindeki bakış açısının kabul gördüğü günümüzde sosyal girişimcilik kavramı bir taraftan toplumların kalkınmasında kayda değer etkilerde bulunurken, diğer taraftan asırlardır insanların geleneksel hareket tarzlarını değiştirmiş ve alışlagelmiş düzeni değiştirerek köklü değişimlere öncülük etmiştir (Tayfun, 2009: 61-69). Üçüncü sektör organizasyonları hedeflerini gerçekleştirmek maksadıyla yaratıcı olmak ve bu kapsamda yenilikler yapabilmek ihtiyacı duymaktadırlar. Dolayısıyla sosyal alandaki yatırımcılar da bu şekildeki organizasyonları yakından takip etmekte ve tercihlerini bu yönde kullanmaktadırlar. Bu bilgiler doğrultusunda sosyal amaçlı hareket eden grupların kar elde etme gereksinimleri ortaya çıkmaktadır (Gaudiani, 2007). Bu kapsamda, sosyal girişimciler elde edilen kar ile maddi ihtiyaçlarını karşılamakta ve özgür kararlar alarak yaratıcılık ve sürdürülebilirlik noktasındaki gereksinimlerini gidermektedir (Zahra vd., 2008: 118).

Sosyal girişimciler, sosyal ve toplumsal problemlerin çözüme kavuşturulması aşamasında özel sektör ve devlet kaynaklı organizasyonlara sorumluluk yüklemeyen problem kaynağına odaklanır ve sistemi değiştirerek kalıcı çözümler üretirler. Bu bağlamda geliştirmiş oldukları çözüm yollarını toplumun kabul etmesini sağlayacak paylaşımlarda bulunarak, fikirlerinin toplumca benimsenmesi ve kabul edilmesini sağlarlar (Çelik, 2009: 97-102). Diğer bir açıdan bakıldığında bu kavramın sosyal denge içerisindeki konumu ve değerini kavrayabilmek için sosyal ve ticari girişimciliği farklı başlıklar çerçevesinde incelemek ve bu kapsamda mukayeseler yapmak yerinde bir yaklaşım tarzı olacaktır (Austin vd., 2006: 1-22). Tüm bu bilgiler ışığında ifade edilmesi gereken hususlardan biride sosyal girişimciler devamlılık sağlayan sistemlerle toplumsal faydalar sağlayabilecek öncülerdir. Bu sebeple sosyal problemlere yenilik ve yaratıcılık kavramlarını ekleyerek kalıcı çözümler üretirler ve bu kapsamda ortaya çıkan gelirleri tekrardan sosyal amaçlara kullanarak topluma fayda sağlamaktadırlar (Alvord vd., 2004: 260-282). Ayrıca sosyal girişimcinin faaliyetlerinde kullanabileceği sınırlı kaynakları yerinde değerlendirmesi gerekliliği ticari girişimcilere nazaran daha üst düzeydedir. Bu kapsamda elde edilmesi gereken maddi kaynakların daha üst seviyelerde gerçekleşmesi gerektiğinde sosyal girişimciler üzerindeki baskı daha fazla

hissedilmektedir (Chell, 2007: 5-26). Son zamanlarda ortaya çıkan toplumsal sorunlara geleneksel yöntemler ile müdahalede bulunmada ısrarcı olmak ve bu kapsamda faaliyetlerde bulunmak ortaya çıkan sorunları daha da içinden çıkılmaz bir hale getirmektedir (Zahra vd., 2008: 117-131).

### **1.5.1. Piyasa Başarısızlığı**

Karşılaştırılan bu başlıkların sosyal girişimciliğin ortaya çıkmasında dolaylı veya doğrudan etkileri olmakta ve bu etkiler sosyal girişimcilerin kurmak istedikleri sistemde belirleyici bir etken olmaktadır. Sosyal girişimcilik kavramının ortaya çıkmasına sebep olan ve hızlı bir şekilde ilgi odağı haline gelmesinin temel sebeplerinden biride toplumsal veya kitlesel düzeyde ortaya çıkan bazı sorunların ticari girişimlerle önlenememesi veya yetersiz kalmasıdır. Bu noktada sadece ticari girişimcilerin sorun çözme yetenekleri değil devletlerin politikalarının da bazı alanlarda etkisiz kaldığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile belirtmek gerekirse ticari girişimcilerin sorun olarak nitelendirdikleri bir olgu sosyal girişimciler için bir fırsat olabilmektedir. Dolayısıyla piyasada ortaya çıkan başarısızlık olgusu, iki farklı grup için farklı şeyler ifade etmektedir.

### **1.5.2. Misyon**

Ticari girişimler ve sosyal girişimlerde ortaya çıkan farklılıklardan biride belirlenen hedef kapsamında üstlenilen görev bilincinde ortaya çıkmaktadır. Sosyal girişimci hedefi doğrultusunda sosyal fayda sağlama görev bilinciyle hareket ederken ticari girişimciler daha kaliteli üretim, daha fazla müşteri, daha fazla maddi kazanç gibi bir bilinç ile hareket ederek farklı misyonlar üstlenmektedir. Bu farklılık kendisini yönetim anlayışlarındaki yaklaşımda da göstermektedir.

### **1.5.3. Kaynakların Kullanımı**

Sosyal girişimcilerin toplumsal yarar sağlayacak girişimleri sonunda elde ettikleri kaynaklar yeni sorunların çözümü amacıyla veya toplum ihtiyaçlarını karşılamak gayesi ile kullanılmaktadır. Bu durum ticari girişimcilerin elde edilen kaynakların kullanımı noktasındaki hareket tarzlarından amaç noktasında ayrılmakta ve farklılık yaratmaktadır.

#### **1.5.4. Performansın Ölçülmesi**

Sosyal girişimcinin sosyal amaçla gerçekleştirdiği hareketler sonucunda elde edilen çıktıların bir maddi niceliğe sahip olmadığı ve rakamsal ifadelerle nitelenemediği bir gerçektir. Ayrıca, sosyal girişim sistemlerinde maddi bağımlılığı olan veya olmayan sistemler kurulabilmesi sosyal sorumluluktaki hedeflenen amaçların gerçekleşme ölçüsündeki hesap verebilirliği zorlaştırmaktadır. Diğer bir ifadeyle niceliksel kapsamda ticari girişimlere göre oldukça zor bir ölçüm pozisyonuna sahip olan sosyal girişimlerin karmaşık bir yapıda ortaya çıktığı söylenebilir. Sosyal Girişimciler Hakkında Bilgiler

#### **1.6. Sosyal girişimcilerin Pozitif Psikolojik Özellikleri**

Sosyal girişimcileri tek ortak bir tanım ile belirtebilmek oldukça zor olmakla beraber her alanda farklı tanımlamalar ortaya koyabilmek mümkündür. Yapılacak tanımlar sosyal girişimcilerin yaratmak istediği sosyal fayda sağlayabilecek sistemlere bağlı olarak değişebilmektedir. Bu kapsamda tüm sosyal girişimcilerde ortak olan bazı pozitif özelliklere değinmek yerinde bir davranış şekli olur.

##### **1.6.1. Sosyal Girişimcilerin Pozitif Psikolojik Özellikleri**

Sosyal girişimciler pozitif psikolojik özellikleriyle diğer girişimcilerden ayrılan bireylerdir. Pozitif psikolojik yaklaşım sosyal girişimcilere çıkmış oldukları yolda karşılaşmış veya karşılaşacak oldukları zorlukları yenebilme arzusu ve yetkinliği sağlayan bir olumlu bir unsurdur. Sosyal girişimcileri bir adım öne taşıyan pozitif özelliklere değinilecek olursa bu özellikler şöyle sıralanmaktadır.

##### **1.6.1.1. Güvenilirlik Özelliği**

Güvenilirlik konumuzla ilgili olarak değerlendirildiğinde bir kurum veya işletmenin ya da bir kişinin, belirlenen ve geçerliliği tespit edilen bazı şartlar altındaki süreçte istenilen ve kendisinden beklenen özellikleri gerçekleştirebilme yeteneğidir. İşletmelerde veya hizmet üretici kurum ya da bir girişimci için güvenilirlik terimi, aynı zamanda başarı olasılığının veya başarı oranının belirli bir ölçü ile değerlendirilmesi sonucunda bir ölçüm mekanizması olarak da kabul edilir.

##### **1.6.1.2. Umut Özelliği**

Bir duygu olarak düşünüldüğünde umut insanlar için her daim beklediklerinin gerçekleşebileceği ve bu yolda ilerleyebilmelerini sağlayan içsel bir dürtüdür. Bu bağlamda değerlendirildiğinde sosyal girişimcilerin hedefledikleri amaçları

doğrultusunda her zaman bir umut olgusunun var olması ve bu pozitif duygu ile hareket etmeleri onları başarıya götürmektedir. Umut kişinin ulaşmak istediği hedeflerde ona yol arkadaşlığı yapan ve başarıya arzusunun arttırıcı bir tetikleyici güçtür.

#### **1.6.1.3. İyimserlik Özelliği**

Sosyal girişimcilerin çıkmış oldukları zorlu yollarda iyi olanı her zaman başa koymaları ve karamsarlığa kapılmadan hareket etmelerini ifade eden bu kavramda sosyal girişimcilerin sosyal fayda sağlamak adına her daim olumlu düşüncelerle hareket etmesidir. Burada iyimserlikle anlatılmak istenen her durum ve sonucunda koşullar kötü olsa dahi durum iyiymiş gibi davranmaktan ziyade her daim bir çıkar yol bulunabileceğinin düşünülmesidir.

#### **1.6.1.4. Duygusal Zekâ Özelliği**

Son zamanlarda yapılan araştırmalar sonucunda kişilerin hayattaki başarı düzeylerine etki eden birçok olgunun bulunmasına rağmen sığ bir düşünceyle intelligence quotient (IQ) seviyesi yüksek olan kişiler hayatta başarılı olan kişilerdir gibi bir düşünce yapısı da ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda bakıldığında bu yaklaşım oldukça yanlış olup başarıyı yakalamış insanlar ele alındığında bu kişilerin IQ seviyesinin yanında sosyal ve duygusal becerilerinin de oldukça gelişmiş olduğu ve karşısında bulunan insanları kolayca anlayarak onları yönlendirebildiği görülmüştür. Duygusal zeka bir sosyal girişimcinin kendi duygularından yola çıkarak karşıdaki kişilerle empati kurabilmesi ve bunun sonucunda karşındakileri etkileyebilmesi ve duygularını zenginleştirebilme yetisi olarak tanımlanabilir. Bu açıklamadan da anlaşıldığı üzere sosyal girişimci, kişiden topluma hareketle ilişkileri kuvvetli ve etkileyici özelliklere sahip kimsedir.

#### **1.6.1.5. Esneklik**

Değişen koşullar altında sosyal girişimcinin hızlı bir şekilde ortam değerlendirmesi yaparak en doğru olana yönlenebilmesi kabiliyeti olarak açıklanabilecek esneklik kavramı son yıllarda her alanda oldukça önem kazanmıştır. Bunun en büyük nedenlerinden biri küreselleşen dünyamızda değişkenlerin artması ve değişimin çok hızlı bir şekilde yayılmasıdır.

Sosyal girişimcileri faaliyete geçirip bunu tetikleyebilecek birden çok olası güdü vardır. Bu güdülerin bazıları birincil olmakla birlikte bazıları da ikincil derecede olabilir. Bununla birlikte bu güdülerin bazıları açık şekilde olabilirken, bazıları da

kapalı bir şekilde gelişip zamanla olgunlaşarak ortaya çıkabilmektedir. Sosyal girişimcileri motive eden güdüler arasında değinebileceğimiz bazı ikincil kapalı güdülere örnek vermek gerekirse statü sahibi olma, göz önünde bulunma ve güç sahibi olma bunlara bazı örnekler olarak sayılır.

### **1.7. Sosyal Girişimcilere İhtiyaç Duyulan Sahalara Örnekler**

Günümüzde sosyal girişimcilere ihtiyaç duyulan birçok alan olması, gelişen teknoloji, artan nüfus, sağlık sorunlarının artması, işsizlik ve bunlara benzer alanlarda ortaya çıkan ihtiyaçlar ile doğru orantılıdır. Bu kapsamda sosyal girişimcilere ihtiyaç duyulan temel anlamdaki sahalara örnekler verilecek olursa:

- Toplumun tamamını veya belirli bir kesimi kapsayan ihtiyaçlar
- Çevrenin korunması ve güçlendirilmesi
- Sağlık hizmetleri (hastalıklara karşı savaşmak ve engellemek)
- Toplumun emniyet ve güvenliği
- Eğitim
- Sanat, kültür ve uygarlık
- Sosyal adalet
- Tamamlayıcı emeklilik fonları, ihtiyaç sahiplerine uzun vadeli düşük faizli borç para hizmetleri, mikrokredi hizmetleri vb.
- Açlık ve yoksulluk (London ve Morfopoulos, 2010).

Sosyal girişimcilere ihtiyaç duyulan sahalarda, ihtiyaç duyulan bireysel çerçevedeki bazı sosyal girişimcilik faaliyet örnekleri şöyle sıralanabilir:

Bireylerin organize edebilecekleri bazı sosyal girişimcilik faaliyetleri şöyle sıralanabilir:

- Çevre kirliliğine dikkat çekmek için eylem yapma
- Evsizler ve yoksullar için aş evi açma ile ilgili girişimler
- Toplumda giderek yaygınlaşan hastalıklara dikkat çekmek için yürüyüşler
- Gönüllü hekim topluluğu oluşturarak, doktor sıkıntısı çeken ülkelere yardım
- Gönüllü öğretmen topluluğu oluşturarak, eğitim öğretim faaliyetlerinin zayıf olduğu ülkelere yardım
- Okul kütüphaneleri kurabilmek için kitap toplama etkinlikleri vb.

Belirtilenlerden anlaşılacağı gibi, sosyal girişimcilik sadece yerel sorunlarla değil aynı zamanda küresel sorunlarla da ilgilenmeyi gerektirir. Bu durumda sosyal girişimcilerin aynı zamanda küresel farkındalıkları yüksek kişiler olması gerektiği söylenebilir.

## 1.8. Sosyal Girişimcilik ve İşletme Girişimciliği Arasındaki Farklar

Sosyal girişimcilerin işletme girişimcileriyle karşılaştırılması yapıldığında en temel farklılık olarak karşımıza çıkan olgu sosyal girişimcilerin sosyal sorunları çözmeye ve sosyal değer yaratarak bunun sürdürülebilir olmasını sağlamakta ısrarlı olmalarıdır. Bu ısrar kurmuş oldukları sistemdeki sosyal fayda gayelerini ortaya koymaktadır. Kısaca, sosyal girişimciler için maddi kazanç sağlamak ve finansal hedefler belirlemek amaçlara ulaşmada destekleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Ana gaye sosyal ihtiyacın ortaya çıktığı alanlarda hedefi gerçekleştirmek ve fark yaratmaktır (Harding, 2004: 39-43); maddi kazançlar, hedefe giden süreçte bir aracı pozisyonundadır. Sosyal girişimci işletme girişimcisinden anlayış olarak farklı bir düşünceyle hareket etmeli ve onların dikkate değer görmediği noktalarda dahi fırsatlar aramalıdır. Bu kapsamda sosyal ve toplumsal yeri geldiğinde kitlesel hedefler doğrultusunda hareket etmesi gereken sosyal girişimcilerin;

- Maddi kazançlardan önce sosyal bir değer yaratılması konusunda öncü olmaları ve bunu sürdürülebilir kılmaları,
- Hedeflenen amaca ulaşabilmelerini sağlayacak fırsatları görebilmeleri ve bu fırsatları her daim kollamaları,
- Her daim yenilik, öğrenen ve öğreten bir yapılanma içinde uyum ile hareket etmeleri,
- Elde bulunan kaynaklar ile karamsarlığa kapılmadan cesur bir şekilde kararlar almaları,
- Toplumsal yapı içerisinde dezavantaja sahip kişi veya gruplara hizmet esnasında sorumluluk sahibi bir yaklaşımla hareket etmeleri gerekliliği vurgulanmaktadır (Dees, 1998: 55-67).

Sosyal girişimciliği kişisel bir oluşum ile sınırlamak ve daha kapsamlı bir yapıda görmeden değerlendirmek, bireyselleştirmek doğru bir yaklaşım tarzı değildir. Sosyal girişimci, önemli sosyal sorunlar tespit ederek bunları belirleyebilen, yaratıcı düşünceleriyle ve girişimci içgüdüleri ile hareket ederek kalıcı ve kapsamlı değişimler arayan bir kişi, grup veya örgüttür. Sosyal girişimcilikte oluşturulan örgütün özelliğine bağlı olarak bir tanımda bulunan Robinson (2006: 95-120) sosyal girişimciliği; tespit edilen bir soruna teşhis koyabilme, problemi çözebilecek hareket tarzını belirleme,

ortaya çıkan olumlu etkiyi ve girişimin devamlılığını kıymetlendirebilmek şeklinde açıklamaktadır. Sosyal girişimcilik kavramı hakkında yapılmış tanımlar ele alındığında, konu hakkında en çok bahsi geçen dikkat çekici özelliklerin: “Sosyal problemleri görebilme, bu yöndeki ihtiyaçları belirleyebilme, sosyal fayda yaratacak sistemleri oluşturabilme potansiyeline sahip olmak ve yenilikçi yaklaşımla sürdürülebilir sistemler kurmak olduğu görülmektedir. Bunun yanında ekonomik, sosyal, çevresel odaklı örgüt yaratma, problemlerin çözüme kavuşturulması sürecinde sınırlı kaynakları profesyonelce kullanabilme de bu özelliklerin destekleyici unsurlarıdır. ”.

Sosyal girişimcilik ve ticari girişimcilik arasındaki temel farklara değinmek gerekirse sosyal girişimcilikte ilk amaç sosyal fayda sağlayabilecek, sürdürülebilir bir sistem kurarak kar amacını ön planda tutmamasıdır. Ticari girişimcilikte mali bir amaç dolayısıyla kar elde etmek asli amaçlardandır. Sosyal girişimcilik kavramı ele alındığında ticari girişimcilik ile olan temel farklılıklar bir Tablo 1.2. ile belirtilmiştir.

**Tablo 1.2.** Sosyal Girişimcilik ve Ticari Girişimcilik Arasındaki Temel Farklar

	<b>Sosyal Girişimcilik</b>	<b>Ticari Girişimcilik</b>
<b>Motivasyon</b>	Kar elde etmekten ziyade sosyal değişim hedeflenir.	Temel faktör yeni iş kurma, kendi işine başlama ve finansal kazanç elde etme düşüncesidir.
<b>Risk ve Karar</b>	Sivil toplum gereksinimleri için risk ve sorumluluk üstlenirler.	Risk alma eğilimi para ve saygınlık kazanma ile ilgilidir.
<b>Yapılan İş</b>	Kamu kurum ve kuruluşları ile koordineli hareket etmek, iletişimde bulunmak.	Sanayi içinde ilişkilerde bulunmak ve işbirliği oluşturmak
<b>Kar Özellikleri</b>	Sosyal sermaye yaratmak ve bu problemleri çözmek	Kar elde etme amacında olmak, piyasa tabanlı sorunları çözmek.
<b>Yenilikçilik</b>	Toplumun kaynaklarını birleştirmek	Yeni fikirler bulmak.
<b>Örgüt Varlığı</b>	Ekonomik olarak etkin ve verimli	Sosyal olarak etkin ve verimli

**Kaynak:** (Özdemir, 2016: 339-360)

Tablo 1.2. incelendiğinde sosyal girişimler ve ticari girişimler arasındaki temel farkların motivasyon, risk alma, inisiyatif kullanma, karar verme, yapılan iş, elde edilen kar durumu, yenilikçilik ve örgütün varlığı hususlarında olduğu görülmektedir.

### 1.9. Sosyal Girişimcilik Yaklaşımları

Daha önce yapılan tanımlardan da görüleceği üzere, sosyal girişimci ve sosyal girişimcilik kavramları, tanımı konusunda üzerinde henüz bir anlaşma elde edilememiş ancak her geçen gün farklı disiplinlerce sorgulanmaya başlanan ve dolayısıyla hızlı bir gelişim ivmesi olan bir kavramdır. Literatürde sosyal girişimcilik hakkında yapılan bu farklı tanımların temelinde farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir. Bu yaklaşımlarda, sosyal girişimcilik kavramı gerek kamu gerekse özel gerekse de sivil sektörlerde değişik konumlarda algılanmakta ve kapsamı hakkında ortak bir çerçeveye oturan bir yapılanma çizilememektedir. Bu yaklaşımlar, ortak özellikleri doğrultusunda dört grupta toplanarak özetlenebilir. Sosyal Girişimcilik yaklaşımlarında bahsi geçen farklılıklar Tablo 1.3. ile belirtilmiştir.

**Tablo 1.3.** Sosyal Girişimcilik Yaklaşımları

<b>Gruplar</b>	<b>Ortak Özellikler</b>
<b>1.Grup</b>	Kar amacı gütmeyen kuruluşlardaki sosyal girişimcilik
<b>2.Grup</b>	Kar amacı güden sosyal işletmelerdeki sosyal girişimcilik
<b>3.Grup</b>	Sosyal bir amacı olmayan kar amacı olan sosyal işletmelerdeki sosyal girişimcilik
<b>4.Grup</b>	Tüm sektörlerde sosyal girişimciliğin yaratılabileceğini öngören girişimcilik

**Kaynak:** (Reis, 1999; Aktaran: Besler, 2010: 6-16; Thompson, 2002: 412-431)

Tablo 1.3. incelendiğinde; sosyal girişimcilik yaklaşımlarında farklı gruplar ile ifade edilebilecek yaklaşım şekilleri vardır. Bu yaklaşımların ortak noktası sosyal fayda sağlayabilecek sistemleri oluşturabilmek ve bu sistemin devamlılığını sağlayabilmektir.

o Birinci Grup: İlk grupta yer alan ve sosyal girişimcilik ile ilgili literatürün büyük bir kısmını oluşturan yaklaşımlar, kar amacı gütmeyen örgütler alanında gelişmiştir. Bu çevrede sosyal girişimcilik, kar amacı gütmeyen örgütlere has bir kavram olarak kabul görmekte ve bu kapsamda vurgulanmaktadır. Sosyal girişimcilik

kavramı, kar amacı gütmeyen kuruluşların gelir elde etmek amacıyla yenilikçi yaklaşımlar benimsemesi ve bu noktada kendini geliştirmesi olarak tanımlanmaktadır. Böylesi bir yaklaşımla, kar amacı gütmeyen sektörlerde ticari profesyonel bir organizasyon kimliği ve pazar temelli yeteneklerin kazandırılması hedeflenmektedir (Reis, 1999; Aktaran: Besler, 2010: 6-16; Thompson, 2002: 412-431). Tabii burada göz ardı edilmemesi gereken önemli bir husus vardır ki o da her kar amacı gütmeyen kuruluşun, sosyal bir girişimcilik sistemine sahip örgüt olarak kabul edilmemesi gerekliliğidir. Bunlar arasında sosyal girişimcilik özelliklerini sahip olmayan örgütler de karşımıza çıkabilmektedir. Sosyal girişimciliğe bağlı kuruluşlar, aldıkları stratejik kararlar ve vizyonları ile çevrenin tepkileri karşısında ortaya koydukları davranış şekilleriyle diğer kar amacı gütmeyen gruplardan farklılaşabilmektedirler (Weerawardena ve Mort, 2006: 21-35). Bu sebeple bütün kar amacı gütmeyen organizasyonların sosyal girişimci kuruluşlar olarak algılanmaması önemli bir yaklaşım şeklidir.

o İkinci Grup: Literatürde ikinci grupta yer alan yaklaşımlara baktığımızda ise (Wallace, 1999: 153-174), kar amacı güden sosyal işletmeler sosyal girişimci olarak kabul edilmektedir. Sosyal amaçlı girişimlerin yer aldığı kar amaçlı sektörlerde de sosyal girişimciliğin olduğu çalışmalarla desteklenmektedir (Dees ve Anderson, 2003: 1-26). Bu alanda sosyal girişimcilik, sosyal bir amaca dönük yenilikçi faaliyetlerde bulunmak olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, özel ya da kamu sektöründe faaliyet gösteren hastaneler, sosyal amaçlı ticari girişimlerdir. Bu girişimler eğer sosyal amaçlarına yönelik sürekli yenilikçi faaliyetlerde bulunuyor ve başarı sağlayabiliyorlarsa sosyal girişimci olarak kabul edilebilirler.

o Üçüncü Grup: Literatürdeki üçüncü grup yaklaşımlar, sosyal bir amaca sahip olmayan ancak kar amacı güden kuruluşların sosyal bir girişimci olarak kabul edilebileceğini savunan yaklaşımlardır (Thompson, Alvy ve Lees, 2000: 328-338). Bu alanda sosyal girişimcilik, sosyal sermaye oluşturmaya yönelik bir takım yenilikçi faaliyetlerde bulunmak olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşımlarda, sosyal sermaye yaratan kar amacı güden kuruluşların sosyal bakımdan girişimci kabul edilebileceği belirtilmektedir. Örneğin tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletme kar amacı güden bir işletme olup doğrudan sosyal bir amaca hizmet etmektedir. Burada vurgulanmak istenen faaliyet amacı doğrudan topluma yönelik olmayan ticari kuruluşların da sosyal

girişimci olabilecekleridir. Örneğimize dönecek olursak tekstil işletmesi sosyal sermaye yaratma konusunda yenilikçi faaliyetlerde bulunuyorsa sosyal bir girişimci olarak kabul edilmektedir.

o Dördüncü Grup: Dördüncü grupta yer alan araştırmalar ise, sosyal girişimciliğin tek bir sektöre bağlı kalınarak açıklanamayacağını, tüm sektörlerde sosyal girişimciliğin yaratılabileceğini savunan yaklaşımdır. Thompson (2002: 412-431), sosyal girişimciliği, hayırseverlik yükümlülüğüne sahip ticari işletmelerde, sosyal bir amaç için kurulmuş fakat ticari işletme olarak faaliyet gösteren işletmelerde ve gönüllülüğe dayanan ya da kar amacı gütmeyen kuruluşlarda meydana gelen bir olgu olarak tespit etmektedir. Yine bu alanda Austin ve arkadaşları (2006: 1-22), sosyal girişimciliği, kar amacı gütmeyen, ticari veya kamusal tüm sektörler içinde gerçekleşebilen yenilikçi, sosyal değer yaratan faaliyetler olarak tanımlamaktadır.

#### **1.10. Sosyal Girişimcilik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi**

Sosyal girişimcilik kavramı farklı yaklaşımlar ile açıklanmış olsa da geniş çerçevedeki yaklaşım olan 4.Grup sosyal girişimcilik yaklaşımının en kapsamlı ve kabul edilebilir bakış açısına sahip yaklaşım olduğu değerlendirilmektedir. Akademik literatürün yanında sosyal girişimciliğin popüler söylemler altındaki birçok tanımı kar amacı gütmeyen sektörlerdeki oluşumlara ve sosyal girişimlere yönelmiş durumdadır. Bu şekildeki sınırlandırmalarda(Besler, Özdemir ve Sarıkaya, 2009: 875-885) da ortaya konulduğu gibi, sosyal girişimcilik anlayışına ters düşmektedir. Bu nedenle sosyal girişimcilik kar amacı güden veya gütmeyen, ticari veya kamusal tüm sektörler içinde var olabilir. Sosyal girişimciliğe yönelik ilgi alanları farklılaşabilmekte ve giderek de genişlemeye devam etmektedir. Sektör sınırlarının bulanık hale geldiği günümüz rekabet ortamında işletmeler kıyasıya rekabet halindedir. Bu ortam, sadece ticari organizasyonları değil, kar amacı güden veya gütmeyen, tüm özel ya da kamu işletmelerini de doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla sosyal girişimcilik kavramının tüm kuruluşları içine alan bir rekabet sahasında kavramsallaştırılmasının daha doğru bir yaklaşım olacağı açık olmakla birlikte özgün örneklerinde ortaya çıkabilmesi amacıyla en yerinde yaklaşımın sınırların geniş tutulması ile sağlanabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca 2008 yılında yapılan bir araştırma incelendiğinde ortaya çıkan sonuç Tablo 1.4. ile belirtilmiştir.

**Tablo 1.4.** Sosyal Girişimcilerin Kendilerini Nasıl Tanımladıkları

Kolej	Sayı	Oran
Sosyal misyona sahip kar amacı gütmeyen	144	70,6
Sosyal misyona sahip kar amacı güden	15	7,4
Ekonomik misyona sahip kar amacı gütmeyen	21	10,3
Ekonomik misyona sahip kar amacı güden	0	0
Diğer	24	11,18

**Kaynak:** (Güler, 2008: 221)

Sosyal girişimcilere içinde buldukları organizasyonu nasıl tanımladıkları sorulduğunda, Tablo 1.4’de görüldüğü şekilde, büyük bir çoğunluğu (%70,6) örgütlerini “sosyal misyona sahip ve kar amacı gütmeyen” şeklinde ifade etmektedirler. Girişimcilerin % 10,3’ünün de “ekonomik misyona sahip kar amacı gütmeyen” şeklinde tarif ettikleri örgüt yapısı göz önünde bulundurulduğunda, gerek sosyal gerekse de ekonomik olsun, örgütün yapısının kar amacı gütmeyen şeklinde konumlanması girişimcilerin % 80,9’unun fikir birliğinde olduğu bir noktadır. Tablo 1.4. incelendiğinde sosyal misyona sahip kar amacı güden örgüt yapılarının % 7,4 oranında varlığı da görülmektedir. Sosyal girişimciliği geniş anlamda elimizde olan kaynakların etkin kullanımı ve sosyal fayda sağlayan bir yapıda düşündüğümüzde kar etme düşüncesi bu yapının eksik kalan unsurlarından olan finans boyutunun tamamlayıcı unsuru olacağı değerlendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında sosyal girişimcilik temel yapı taşlarından biri olan sürdürülebilirlik ilkesi düşünüldüğünde, kurulan sistemin geliştirilmesi yeni sosyal içeriklerin yaratılması gibi hayati önem arz eden noktalarda sadece bağış ve hibelerin yeterli olmayacağı kabul edilmeli ve bu noktada gerekli önlemler alınarak kalıcı unsurlar düşünülmelidir. Bu bağlamda bakıldığında sosyal girişimcilikte kesin sınırlı çizgiler bulunmamaktadır. Ayrıca sosyal girişimcilik genellikle kar amacı gütmeyen veya gönüllü sektör içinde kabul edilse dahi sosyal girişimlerin fon, hibe ve bağışlar, insan kaynakları ve müşteriler, ürün ve hizmet sunumundaki rekabet için ayakta kalabilme stratejisi olarak kar elde etme çalışmaları

bulunmaktadır. Tüm bu çalışmalar ile birlikte sosyal girişimcilik sınırlarını özel ve kamu sektörüne de kaydırmaktadır. (Mair ve Noboa, 2003: 523).

Bu noktada ifade edilecek bir diğer husus sosyal girişimciliğin ilgili olduğu sektör konusudur ki bazı araştırmacılar bu türden girişimciliklerin sadece kar amacı gütmeyen sektöre bağlı olduğunu düşünmektedirler. Buna karşılık farklı bir bakış sergileyen bir kısım araştırmacılar ise sosyal girişimciliği sadece kar amacı gütmeyen oluşumlar anlamında görmenin kavramın faaliyet alanını daraltmak olduğunu düşünerek özel sektörde de faaliyet alanı bulunan sosyal girişimci davranış yaklaşımlarının olabileceğini ifade etmektedirler.

### **1.11. Sahip Olunan Sosyal Amaç ve Ticari Yapılanmaya Göre Sosyal Girişimler**

İşletme, kurum organizasyon veya herhangi bir grup için amaçlanan hedef doğrultusunda bir yapılanma söz konusudur. Bu yapılanmadaki amaç ulaşılmak istenen bir hedefin hangi yollarla gerçekleştirileceğine bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. Bu kapsamda bu özellikler Şekil 1.1. ile açıklanmıştır.

**Şekil 1.1.** Sosyal Amaç ve Ticari Yapılanma Anlamında Sosyal Girişimler

Sosyal Amaç Şekli	Ticari Yapılanma	Örnek
•Örgütün amaçları tamamen sosyal	•Ticari yapılanma yok	•Sivil toplum örgütleri
•Örgütün amaçları tamamen sosyal	•Kısmi ticari yapılanma	•Grameen Bankası
•Örgütün başlıca amacı sosyal	•Karın bir kısmı sosyal girişimci ve destekçilere verilmektedir.	•Ciudad Salud**
•Örgütün sosyal amacı diğer amaçlar arasında belirgin	•Sosyal Girişimci için kar elde etmek önemli bir amaç	•Ben ve Jerry's Dondurmaları
•Diğer amaçlar arasında sosyal fayda var fakat ikinci planda	•Kar elde etmek girişimci için asıl amaç	•Sosyal pazarlama; banka vb. büyük kuruluşlar tarafından sosyal amaçlar üstlenilir.

Kaynak: (Frumkin, 2002: 150)

**Ciudad Salud Örneği:** Sağlıklı şehir anlamına gelen ve Kolombiya’da kurulan bu girişim, faaliyet gösterdiği bölgede istihdam sağlayarak ve bölgenin yaşam koşullarını iyileştirerek, sağlık alanında ilerlemeler sağlamaktadır. Bulunduğu bölgede kar elde eden bir işletmeye dönüşen bu oluşumda sosyal amaçlar doğrultusunda elde edilen kazanç işletmenin sürdürülebilirliğini sağlarken hissedarlar arasında kar paylaşımı da mümkün olmaktadır. Oluşturulan sürdürülebilir organizasyon kapsamında birçok çalışana sahip olan ve her yıl binlerce turist tarafından ziyaret edilmekte olan bu sağlıklı şehir istihdam sağlayıcı özelliği ile de öne çıkan bir sosyal girişimcilik örneği olmuştur. Hava kirliliği, gürültü, ekolojik sistemin bozulması, yetersiz dinlenme alanları, park ve bahçelerin azlığı, eğlence alanlarının yetersizliği, artan nüfusun olumsuz etkileri gibi konularda bu ve buna benzer bir çok alanda sosyal fayda yaratmak amacıyla girişimlerde bulunan bir sosyal girişimcilik örneğidir.

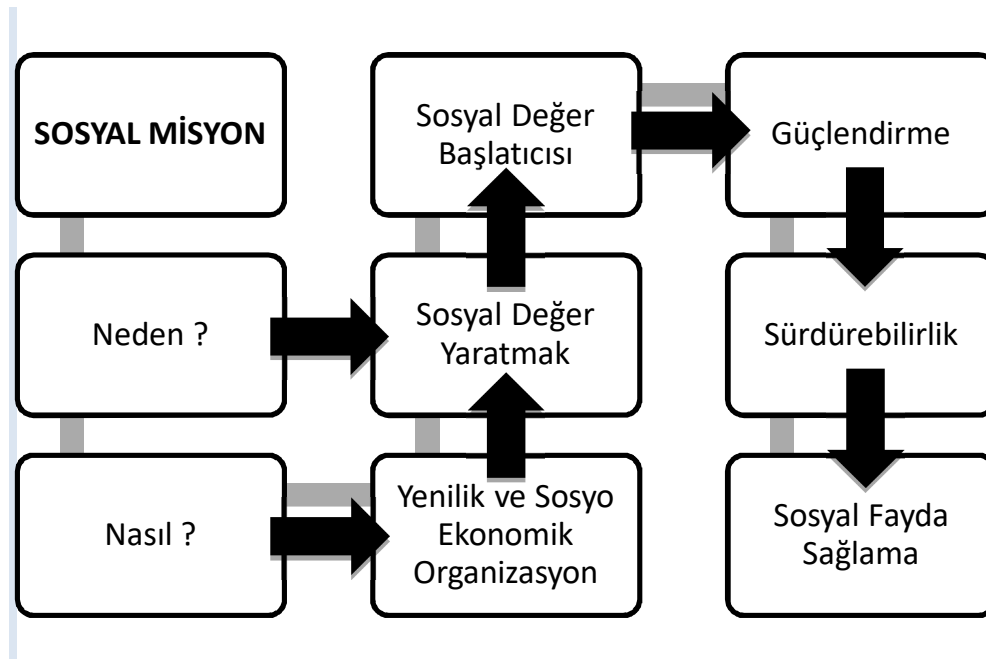
Sahip olunan sosyal amaç ve ticari yapılanmaya göre sosyal girişimler incelendiğinde ‘‘Ciudad Salud’’ benzeri bir yapılanma örneği olarak ülkemizde

faaliyet gösteren OYAK (Oyak Yardımlaşma Kurumu) sosyal girişimcilik örneği olabilecek bir örnek olarak karşımıza çıkmaktadır. Belirli bir gruba yönelik olarak maddi ve manevi fayda sağlayacak olanakların sağlanması grup üyelerinin yaşam koşullarını iyileştirerek sosyal fayda sağlamak amacıyla kurulan bu kavram, ilerleyen bölümlerde daha detaylı bir anlatımla incelenerek sosyal girişimcilik ve sosyal işletme kavramları altında ilişkilendirilmektedir. Sosyal girişimciliğin eksik kalan yanlarının sosyal işletme kavramı ile tamamlanma birliği üzerinde durularak bunun pratikte olabirliği ve bu kavrama örnek teşkil eden OYAK'ın (Oyak Yardımlaşma Kurumu) üyelerinin bu konu hakkındaki hizmet kalitesi anlayışları değerlendirilecektir.

### 1.12. Sosyal Girişimcilik Kavramsal Modeli

Hervieux, Gedajlovic ve Turcotte'nin (2010) ortaya koydukları çalışma ile, sosyal fayda sağlama ve dolayısıyla sosyal değer yaratma görevinin, sosyal girişimcilik için en temel değer olduğunu belirtmişlerdir. Sosyal organizasyonlar için sosyal girişimcilik tanımlarının ortak noktasının sosyal misyon adaptasyonu sonunda sosyal fayda sağlamak ve organizasyonun sürdürülebilirliğini gerçekleştirebilmek adına ticari faaliyetlerde ile süreci desteklemek olduğunu ortaya koymuşlardır. Şekil 1.2 ile belirtilen kavramsal model örnek bir yol haritasıdır.

Şekil 1.2. Sosyal Girişimcilik-Kavramsal Modeli



**Kaynak:** (Hervieux, vd., 2010: 57)

Şekil 1.2. incelendiğinde; sosyal girişimcilik kavramsal modeli neden ve nasıl sorularına cevap verebilen ve bu cevaplardan yola çıkarak sosyal değer başlatabilen bir kurguda olmalıdır. Bu temel ihtiyaçlar karşılandıktan sonra sürdürülebilir bir sistematik içinde güçlendirme amacıyla hareket edilmeli ve son olarak kurulan sistemde sosyal fayda sağlama amacının gerçekleştirilmesi gözlenmelidir.

### **1.13. Sosyal Girişimcilikte Sınırlayıcı Engeller ve Yapılan Eleştiriler**

Sosyal girişimcilik adına güzel sistemler yaratabilmek amacıyla yola çıkan sosyal girişimciler çıkmış oldukları bu zorlu yolda bazı engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu engellerin karakteristikleri her alan için farklı olmakla birlikte temelde aynı kaynağa dayanmaktadırlar. Bunlar kaynak yetersizliği, sosyal fayda sağlayamama, kolay olanı seçme ve gelir elde edememe, performans ölçümü gerçekleştirilememeye engelleridir. Bu kapsamda sosyal girişimciliğe yapılan eleştiriler de bu engellerin ortaya çıkarmış olduğu yetersizlikler sebebiyle istenilen amaçlara ulaşamadığı ve kurulan sistemlerin kalıcı bir özellik kazanamadıkları yönünde yoğunlaşmaktadır.

#### **1.13.1. Kaynak Yetersizliği**

Sosyal girişimcilik bu denli önem kazanmasına rağmen geleneksel anlamda faaliyet gösteren üçüncü sektör kuruluşlarının örgütsel yapısı, misyonu, vizyonu ve yönetim anlayışı sosyal girişimciliğin başarısını sınırlamaktadır. Çünkü toplumsal alanda sürdürülebilir, yaratıcı ve yenilikçi çözümler ortaya koymak yine belirli bir miktarda ve sürdürülebilir kaynağa sahip olmayı gerektirmektedir. Ancak üçüncü sektör kuruluşlarının kâr güdüsüyle hareket etmediğine yönelik yerleşen algı ve bu bağlamdaki yönetim anlayışı, bu örgütleri bağımlı kılmakta ve sosyal girişimciliklerini sınırlamaktadır. Bu noktada bazı bilim adamları kaynak sorununa dikkat çekerek sosyal girişimciliğin özel sektör tarafından gerçekleştirilmesinin daha etkin sonuçlar getireceğini savunmaktadır (Sud vd., 2009: 201-216). Bununla birlikte büyük kabul gören yaklaşıma göre ise, sahip olduğu misyon ve öncelikleri açısından sosyal girişimciliğin üçüncü sektör tarafından gerçekleştirilmesinin sosyal dokuyla daha uyumlu sonuçlar doğurmaktadır. Dolayısıyla üçüncü sektör kuruluşlarının sosyal kâr amaçlı kuruluşlar olarak adlandırılması ve kaynaklarını kendilerinin gerçekleştirdiği faaliyetlere bağlı olarak sürdürülebilmeleri, bu sorunların ve tartışmaların önüne geçilmesi açısından oldukça önemlidir.

Sosyal girişimciliğin önemli amaçlarından biri girişimcilerin sosyal amaçları gerçekleştirebilmek için ticari beceri ve işletme yaratma bilgilerini kullanmaları ve ticari açıdan sürdürülebilir olmayı sağlamalarıdır. Bir başka deyişle, kar amaçlı çalışmayan örgütlerde, ticari birimler oluşturulması ve bunların istihdam yaratmak ya da çeşitli sosyal amaçlar için kullanılması günümüz STK'larının değer verdiği konulardandır. Nitekim kaynak sağlama faaliyetleri (fundraising) kar amacı gütmeyen örgütlerin girişimci bakış açısıyla hareket ettiklerinin açık bir göstergesi olarak düşünülmektedir (Frumkin, 2002: 131).

### **1.13.2. Sosyal Fayda Sağlayamama**

Sosyal girişimcilik her ne kadar olumlu ve topluma yararlı olarak ifade edilse de, bu konuya temkinli yaklaşan ve hatta konunun art niyetli olduğunu iddia ederek olumsuz görüşlere sahip olan araştırmacılar bulunmaktadır. Bunlardan birkaçı olan(Cook vd., 2003), sosyal girişimcilik hakkında yanlış şeyler bilindiği ve sosyal girişimciliğin gelişimi hakkında tehlikeli önsüzleri olduğunu belirtmişlerdir. Sosyal girişimcilik hareketinin yeni liberal hareketlerden başka bir şey olmadığını, işsizlik sorununa çözüm getiremeyeceği ve yoksulluğa çare bulamayacağını ifade etmektedirler. Araştırmacılar, sosyal girişimcilik hareketini iki yönden eleştirmektedir. İlk eleştiri, sosyal girişimciliğin kitlesel işsizliğin gerçek nedenlerini anlamadaki başarısızlığıdır. İkincisi ise, sosyal girişimciliğin hükümetlerin sosyal refah hizmeti sunumu için finansal kısıtlamalar içinde olduğu ve bunları karşılayabilecek fonlara sahip olmamasına ilişkin öngörüsüdür. Yoksulluk için de sosyal girişimciliğin bir çözüm olamayacağı veya sosyal girişimciliğin bu soruna herhangi bir çözüm üretmeyeceği de düşünülmektedir. Örneğin, önemli bir sosyal girişim faaliyeti olan mikro kredi uygulamalarının yoksulluk sorununa çare olamayacağı iddia edilmektedir. Yoksullardan girişimci oluşturmaya çalışan mikro kredi uygulamaları dâhilinde, birçok kredi kullanıcısının, kredi almak yerine fabrikada herhangi bir işte çalışmayı tercih edeceği, “girişimci yoksulların romantik bir fikir olmaktan ileri gidemeyeceği ve yoksulluğu gidermede hiçbir önlemin istihdam yaratmaktan daha yararlı olamayacağı ifade edilmektedir (Karnani, 2007: 5).

### **1.13.3. Kolay Olanı Seçme ve Gelir Elde Etmeme**

Sosyal girişimcilik hakkındaki olumsuz düşüncelerden bir diğeri de, sosyal girişimcilerin genellikle çekici, tatmin edici ve yönetilmesi kolay projeler yürüttüklerini, mücadele gerektiren ve tehlikeli görevler içeren projeleri ise diğerlerine bıraktıklarını iddia etmektedir (Frumkin 2002: 140-142). Sosyal girişimciler tarafından sunulan hizmetlerin toplumun hayati önemdeki ihtiyaçlarıyla uyumlu olmadığını ifade ederken, düşüncelerini bu iddiaya dayandırmaktadır. Araştırmacı, aynı zamanda, sosyal girişimlerin fazla üretimde bulunma ve verimsizlik sorunlarına da dikkat çekerek, birçok kar amacı gütmeyen örgütün birbirlerinin programlarını taklit ederek, hedef kitleye katkıda bulunmak adına gereksiz rekabet içine girdiklerini vurgulamaktadır. Her ne kadar sosyal girişimlerin sürdürülebilirlik için gelir elde etmeleri gerektiği ifade edilse de, içinde buldukları rekabet çerçevesinde, hedef kitleye yönelik bazı hizmetlerin pazarlanması eleştiri konusu yapılmaktadır. Aşırıya kaçan kar getirici faaliyetler, bu girişimlerin, sosyal misyonlarından uzaklaştıkları düşüncesini harekete geçirerek, topluma katkı konusunda güven uyandıran pozisyonlarını tehlikeye atabilmektedir (Eikenberry ve Kluver, 2004: 135-137; Dees ve Anderson, 2002: 6). Bu nedenle, örgütlerin gelir elde etme çabaları ile sosyal misyonları için çalışmaları arasında var olan hassas dengeyi korumaları gerekmektedir.

Ayrıca Frumkin (2002), sosyal girişimcilerin hissedarlarına paylaştırmak adına kar elde etmeye odaklanmalarından kaynaklanan, sosyal girişimlerin finansal anlamda verimli olamama sorunları olduğunu belirtmektedir. Buna ek olarak, özel sektör girişimcileri piyasa kontrol ve gözetimini içeren resmi bir sistem içinde faaliyetlerini sürdürürken, sosyal girişimcilerin verimsiz ve belirsiz piyasa mekanizması içinde konumlanmasının, anahtar konumda bulunan personelin kontrol edilebilmesini zorlaştırdığı ve personeli sorumsuzluğa itebileceği belirtilmektedir. Nihayetinde, bu durum örgüt içinde verimsizlik ve düşük performans ile sonuçlanabilir.

### **1.13.4. Performans Ölçümü Yapılamaması**

Sosyal girişimcilerde eleştirilen bir diğer olumsuz özellik, sosyal girişimciliğin performansının ölçülmesinin çok zor olmasıdır. Buna bağlı olarak, sosyal girişimciler genellikle kendi performanslarının ne düzeyde olduğundan habersizdirler. Çalışmalarının karşılığında aldıkları sınırlı geribildirim nedeniyle, sürdürdükleri

faaliyetlerin ölçüsü ve kapsamını çok zor değerlendirmektedir ve bunun sonucu olarak örgütlerinde büyümeye ya da küçülmeye gitmek konusunda karar vermede güçlüklerle karşılaşmaktadırlar (Zahra vd., 2006: 3). Özetle, aslında iyi niyetle hareket eden sivil toplum örgütlerinin devletin başarısız olduğu bazı hizmet alanlarında boşluk doldurmaya çalışsa dahi başarılı olamayacağı iddia edilmektedir. Bunun bir nedeni sosyal girişimciliği besleyen sivil toplumun yeterli kaynağa ve ölçek ekonomisine sahip olmaması olarak ifade edilmektedir. Bu nedenle sosyal girişimci faaliyetlerin, devletin açığını kapatma ya da onun yerine hizmet sağlama çabaları yerine, devleti desteklemesi, devlet ve özel sektörle işbirliği içinde çalışması, dezavantajlı kesimlerin sorunlarına ilişkin seslerini duyurmasına destek vermesi ve siyasi süreçte, gerekli kaynaklara erişebilme kapasitesiyle, hızlandırıcı rol benimsemesi gerekliliği önerilmektedir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **SOSYAL GİRİŞİMCİLİK BAĞLAMINDA ORDU YARDIMLAŞMA KURUMU (OYAK)**

Mesleki özellikleri gereği, görevleri boyunca çeşitli illerde veya ülkelerde görev yapan askerler, işlerinin doğası gereği emeklilik dönemlerinde ekonomik sıkıntılarla mücadele etmek durumunda kalmışlardır. Özellikle yaşlılık döneminde emekliliklerinden sonra öncelikli ihtiyaçlardan olan konut sahibi olma ihtiyaçları, mütevazı geçinme koşulları ve görevleri gereği farklı yerlerde ikamet etmeleri nedeniyle risk altına girmiştir.

Türk Silahlı Kuvvetleri'nde, T.C. Emekli Sandığı hizmetlerine ek olarak, birinci basamakta yer alan kamu sektörünü tamamlamak üzere, askeri personelin konut edinmesini borç verme hizmetiyle ve konut tahsisıyla kolaylaştıracak, meslekleri nedeniyle karşılaşılabilecek maluliyet ve ölüm hallerinde, geride bakmakla yükümlü olduklarını mağdur etmeyecek bir sistemin kurulmasına karar verilmiştir.

Bu gerekçelerle 1961 yılında kurulan Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK), yarım yüzyıllık tarihi boyunca, gerek hizmetlerini gerekse yatırımlarını çeşitlendirmiş ve kurulduğu döneme kıyasla oldukça farklı bir görünüme bürünmüştür. Kurulduğunda yalnızca “borç verme hizmeti, emeklilik, maluliyet ve ölüm yardımları” ile sınırlı bulunan hizmetlerine zaman içinde emekli maaşı sistemi eklenmiş, bağışa dayalı emekli geliri ve konut ön biriktirim adı altında, gelirleri ve yatırımları birbirinden farklı iki fon kurulmuştur. Ayrıca, üyelerine yaptığı yardım ve sunduğu hizmetleri geliştirebilmek için kapitalizasyon yöntemiyle finansman sağlayan kurum 'un kâr elde ederek nema oranlarını yükseltmesi beklenmektedir. Bu amaçla kurum, yaptığı yatırımları da çeşitlendirmek ve piyasa koşullarında daha stratejik düşünmek durumunda kalmıştır. Böylece, menkul kıymet yatırımlarının yanı sıra, kârlı gördüğü alanlarda, gerektiğinde şirket kurmuş, bazı şirketlere ortak olmuş ya da ortaklıklarını sona erdirmiştir. Kurulduğunda yalnızca “borç verme hizmeti, emeklilik, maluliyet ve ölüm yardımları” ile sınırlı bulunan hizmetlerine zaman içinde emekli maaşı sistemi eklenmiş, bağışa dayalı emekli geliri ve konut ön biriktirim adı altında, gelirleri ve yatırımları birbirinden farklı iki fon kurulmuştur. Ayrıca, üyelerine yaptığı yardım ve sunduğu hizmetleri

geliştirebilmek için kapitalizasyon yöntemiyle finansman sağlayan kurum' un kâr elde ederek nema oranlarını yükseltmesi beklenmektedir. Bu amaçla kurum, yaptığı yatırımları da çeşitlendirmek ve piyasa koşullarında daha stratejik düşünmek durumunda kalmıştır. Böylece, menkul kıymet yatırımlarının yanı sıra, kârlı gördüğü alanlarda, gerektiğinde şirket kurmuş, bazı şirketlere ortak olmuş ya da ortaklıklarını sona erdirmiştir. Varlıkları yalnızca üyelere ait olan OYAK, kuruluş amacına ilave olarak, yaptığı yatırımlarla üretim ve istihdama bir anlamda katkıda bulunmuş, bir piyasa aktörü haline de gelmiştir. Çok geçmeden bu durumu, uluslararası derecelendirme kuruluşlarının dikkatini çekmeyi başarmış, böylece uluslararası alanda güvenilirliği artmıştır. Yarım yüzyıllık tecrübesi ile OYAK, özel hukuk tüzel kişisi olarak sunduğu yardım ve hizmetlerle hem bir özel emeklilik fonu, hem de yaptığı yatırımlarla özellikle uluslararası arenada “girişim sermayesi” olarak tanımlanan oldukça özgün bir yapıyı ortaya koymaktadır (Ayhan, 2011: 130-131).

Bu bağlamda değerlendirdiğimizde kendine özgün yapısı ve Fowler (2000) yılında yapmış olduğu sosyal girişimcilik tanımından yola çıkarak “Sosyal girişimcilik, sosyal fayda etme ve sürdürme olanağı sağlayan yaşanabilir (sosyo-ekonomik) yapıların, ilişkilerin, kurumların, organizasyonların ve uygulamaların yaratılmasıdır.” Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi OYAK oluşumunun bir sosyal girişimcilik faaliyeti sonucunda ortaya çıktığı ve sosyal girişimciliğe ülkemizden özgün bir örnek teşkil etmesi çalışmamızın bu yönde gelişmesine katkıda bulunmuştur.

## **2.1. OYAK’ın Kuruluşu**

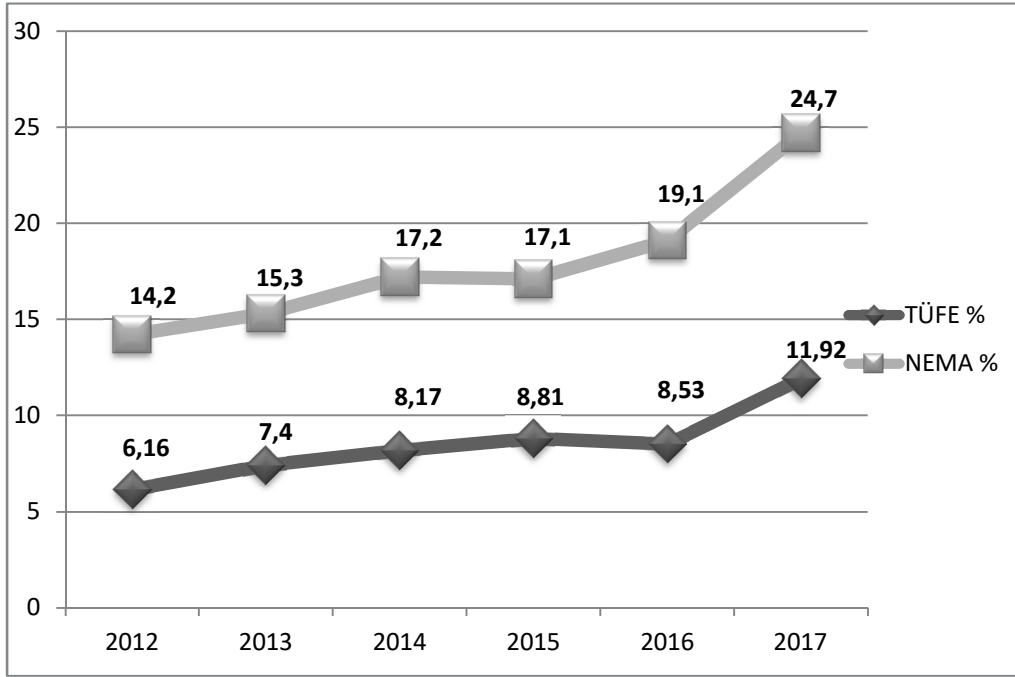
Dünyada birçok örnekleri olan tamamlayıcı mesleki emeklilik fonlarının ülkemizdeki başarılı örneği olan OYAK’ın temelleri 12 Nisan 1911 tarihli Askeri İkraz Sandığı Nizamnamesi’ ne kadar uzanmaktadır. Türkiye’nin 1945’de Birleşmiş Milletler ve 1952 yılında ise NATO’ya üye olmasına müteakip Kore Savaşına katılması sonucunda Türk Silahlı Kuvvetleri mensupları dünya çapındaki meslektaşlarının sosyal imkânlarından haberdar hale gelmiştir. Ordu mensupları için konut meselesini de kapsayacak şekilde ek sosyal güvenlik imkânlarının neler olabileceği konusunda çalışmalar başlatılmış ve 1957 - 1960 yılları arasında iktidar ve muhalefet milletvekilleri tarafından bir “OYAK” kurulmasına yönelik öneriler gündeme getirilmiştir <http://www.oyak.com.tr/TR/kurumsal/tarihce.html>(10.12.2016).

Ordu Yardımlaşma Kurumu, 1961 yılında Türk Silahlı Kuvvetleri mensuplarına, Emekli Sandığı'nın yanı sıra, ek bir sosyal güvenlik sağlamak üzere 205 sayılı yasa ile kurulmuştur. Temelinde, mensuplarının karşılıklı dayanışma ve yardımlaşmalarını sağlamak esası bulunmaktadır. Böylece, T.C. Emekli Sandığı'nın sunduğu hizmetlere ek olarak, TSK mensuplarının daha etkili biçimde güvenlik altına alınması amaçlanmıştır (Dilik, 1991). Temelinde, mensuplarının karşılıklı yardımlaşma ve dayanışmasını sağlamak ifadesinden de anlaşılacağı üzere Ordu Yardımlaşma Kurumu (OYAK) sosyal anlamda mensuplarına katkı sağlamayı amaç edinmiştir. Bu bağlamda ilerleyen yıllarda üyelerine hizmetler kapsamında sosyal güvenlik imkânları sunmak, mevzuat çerçevesinde üyelerine emeklilik yardımı, emekli maaşı, ölüm ve maluliyet yardımları yaptığı gibi konut edindirme, borç verme, Bağışa Dayalı Emekli Geliri Sistemi (BDEGS) ve Konut Ön Biriktirim Fonu (KÖBF) gibi çeşitli hizmetler de sunmaktadır.

## **2.2. OYAK'ın Hukuki Yapısı**

OYAK ile ilgili hukuki yapıyı anlayabilmek için öncelikle "OYAK ne değildir?" sorusunu sorgulamak gerekmektedir. 205 sayılı Kanun çerçevesinde, özel hukuk hükümlerine tabi, mali ve idari bakımdan özerk, tüzel kişiliği haiz bir kuruluştur. Bu kapsamda OYAK, ordu yardımlaşma kurumu Milli Savunma Bakanlığı veya Genel Kurmaya bağlı bir oluşum değildir. OYAK yapısı itibarı ile bireysel emeklilik şirketi, birinci basamak sosyal güvenlik sisteminin bir parçası veya paydaşlarına, üyelerine kar dağıtımını yapan bir sermaye şirketi de değildir. Herhangi bir kamu kurumuna bağlılığı olmaması sebebiyle kamu kaynaklarında faydalanma, devlet bütçesinden yardım alma vb. hakka sahip değildir. OYAK'ın bir sermaye şirketi veya ortakları olmamasından dolayı kendi tüzel kişiliğine ait bir varlığı da yoktur. OYAK, üye aidatlarından ve yatırım gelirlerinden oluşan birikimleri yönetir ve elde ettiği kârların tamamını üye hesaplarına aktarır. Bu kapsamda son altı yıllık getiri oranlarının karşılaştırılması Grafik 2.1. ile belirtilmiştir.

**Grafik 2.1.** Son Beş Yıllık OYAK Nema Oranları



Kaynak: <https://online.oyak.com.tr/OnlineContent/dergiler/haziran2017.pdf>  
(02.06.2017)

Grafik 2.1. incelendiğinde kurumun iştirakler, projeler, sermaye hareketleri vb. gelir getirici hareketler sonrasında, her yılsonunda belirlenerek olağan genel kurulda açıklanan nema oranlarına ait bir grafiğin TÜFE (Tüketici Fiyat Endeksi) ile karşılaştırılması yer almaktadır. Diğer bir deyişle OYAK grubunun konsolide toplam varlığı ve hasılatında meydana gelen pozitif artışlar üye hesaplarına üyelerin birikimlerine bağlı olarak hesaplanan yüzdesel oranlardaki kar payı dağıtımıdır. Kurum son beş yıl içinde TÜFE esas alınarak yapılan değerlendirmede enflasyon oranının oldukça üzerinde bir oran ile gerçekleşen kurum dağıtımına esas kaynaklarını üye hesaplarına aktarmıştır.

### 2.3. Kurum Organları

OYAK'ın organizasyon yapısını beş ana organ altında incelemek mümkündür. Daimi ve geçici üyeler bu yapısal sistem içinde değişken sayılarda yer almaktadır. Kurum organizasyon yapısına bakıldığında en büyük yapı taşı Temsilciler Kurulu oluşturmaktadır.

## 2.4. Temsilciler Kurulu

Kurumun en fazla katılımlı ve en üst organı olan temsilciler kurulu, kurumu yönlendiren nitelikte bir yapı oluşturmaktadır. Temsilciler Kurulu, bir yandan kurum faaliyetlerini incelerken diğer taraftan da bir sonraki Temsilciler Kurulu'nun toplanmasına kadar görev yapacak "Genel Kurul" üyelerini belirlemektedir. Bu anlamda Temsilciler Kurulu, üyelerin katılımı yoluyla kurum faaliyetlerinin incelendiği ve bir anlamda söz sahibi olduğu bir üst yapı durumundadır. 205 sayılı Yasa'nın 3. Maddesi ile düzenlenen Temsilciler Kurulu;

*"Milli Savunma Bakanlığı'nca kuvvet ve müesseselerdeki daimi üye adedi dikkate alınarak birlik ve müesseselerde vazifeli ve bu Kanunun 17. Maddesinde yazılı daimi üyeler arasından, mensup oldukları birlik ve müesseselerin kumandan veya amirlerince tespit olunacak mümessillerden terekkiüp eder. Temsilciler Kurulunun mürettep üye adedi, 50'den az 100'den fazla olamaz."*

Temsilciler Kurulunun en önemli görevi üç yılın mali hesaplarını incelemek ve 20 asil 10 yedek Genel Kurul üyesini seçmektir. Temsilciler Kurulu'na Milli Savunma Bakanı; olmadığı durumlarda da Genelkurmay Başkanı başkanlık eder. Kararlar çoğunluk esasına göre alınır. Temsilciler Kurulu'nun üyeleri; nihai olarak Milli Savunma Bakanı ve Genelkurmay Başkanı'nın onayı ile seçilerek iş başına gelirler. Temsilciler Kurulu'nu tespit eden yönetmelikteki düzenlemeye göre;

a) Milli Savunma Bakanı'nın, Bakanlık Karargâhı ve bağlılarından seçeceği dört üye,

b) Genelkurmay Başkanı'nın, Genelkurmay Başkanlığı Karargâhı ve bağlılarından seçeceği dört üye. Millî Savunma Bakanı ve Genel Kurmay Başkanı, seçecekleri üyelere kuvvet intisaplarını gözetirler.

c) Diğer üyeler şu esaslara göre seçilir:

1) Temsilciler Kurulu seçimlerinin yapılacağı yıldan önceki 15 Aralık tarihi itibariyle her Kuvvetin ve Jandarma Genel Komutanlığı'nın, Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun daimi üye sayısı, Ordu Yardımlaşma Kurumu tarafından Milli Savunma Bakanlığı'na en geç 31 Aralık tarihine kadar bildirilir.

2) Milli Savunma Bakanlığı'nca da, Kuvvet Komutanlıkları ve Jandarma Genel Komutanlığı'nın daimi üye sayıları dikkate alınarak, Temsilciler Kurulu'ndaki üye kontenjanları belirlenir ve seçimlerin yapılacağı yılın 30 Ocak tarihine kadar

Genelkurmay Başkanlığı ile Ordu Yardımlaşma Kurumu Yönetim Kurulu Başkanlığına bildirilir.

3) Genelkurmay Başkanlığı 15 gün içinde Milli Savunma Bakanlığı tarafından bildirilen bu kontenjanları Kuvvet Komutanlıkları ve Jandarma Genel Komutanlığı'na bildirir.

4) Kuvvet Komutanları ve Jandarma Genel Komutanı; Temsilciler Kurulu için bildirilen kontenjanlara göre kendi Karargâhı ile organik kuruluşlarındaki birlik ve kurumlardan seçecekleri üyeleri 15 gün içerisinde Genelkurmay Başkanlığı'na, Genelkurmay Başkanlığı'nca da Milli Savunma Bakanlığı'na en kısa süre içinde bildirilir.

Temsilciler Kurulu üyelerinin seçiminde kurumun amaçlarını kavrayabilecek, bilançodan, alınan kararlara kadar, incelenen faaliyetleri değerlendirebilecek birikime sahip olması göz önüne alınır. Temsilciler kurulu, her üç yılda bir toplanmaktadır. Temsilciler Kurulu, Genel kuruldan en az üç gün önce yapılmakla birlikte Milli Savunma Bakanının talimatı ya da genel kurul kararıyla olağanüstü toplanabilir. Olağanüstü kararın çıkması durumunda Yönetim Kurulu bir ay içinde Temsilciler Kurulu'nu toplantıya çağırır.

## **2.5. Genel Kurul**

Organizasyon yapısı incelendiğinde ikinci büyük organ olarak karşımıza Genel Kurul çıkmaktadır. Etkinlik olarak değerlendirmek gerekirse en üst düzey organlardan biri Genel Kuruldur. Genel Kurul 39 üyeden oluşmaktadır. Temsilciler Kurulunun seçtiği 20 üyeye ilave olarak 19 üye değişik kurumlardan Genel Kurula katılır. Milli Savunma Bakanı, Maliye Bakanı, Genelkurmay Başkanı, Kuvvet Komutanları veya Kurmay Başkanları, Jandarma Genel Komutanı daimi üyelerdir. Ayrıca Kurmay Başkanı, Sayıştay Başkanı, Türkiye Bankalar Birliği İdare Heyeti Başkanı, Türkiye Odalar ve Boralar Birliği (TOBB) başkanı, Milli Savunma Bakanlığı (MSB) ya da Genelkurmay Başkanlığı'nda görevli bulunan; Personel Başkanı, Lojistik Başkanı, Sağlık Başkanı, Araştırma ve Geliştirme Başkanı, Kanun İşleri Müdürü 19 Genel Kurul üyesinin daimi üyeleridir. Bu kişilere ilaveten üç üye özel sektörde mali ve iktisadi alanda önemli rolü olan kişilerden Milli Savunma ve Maliye Bakanı tarafından üç yıl için seçilir.

Genel Kurul yıllık olağan toplantılarında OYAK'ın yıllık çalışmalarını değerlendirilir, faaliyet raporları, bilanço ve kâr zarar hesapları görüşülür, önerilerde bulunulur ve kararlar alınır. Genel Kurula Milli Savunma Bakanı başkanlık eder ve kararlar Temsilciler Kurulunda olduğu gibi oy çokluğu ile alınır. Genel Kurulun gerektiğinde Yönetim Kurulunu denetleme ve görevine son verme yetkisi vardır.

Görev süresi üç yıl olan kurulun görevini OYAK yönetimini sağlamaktır. Sekiz üyeden oluşan yönetim kurulunda OYAK Genel Müdürü doğal üye kabul edilir. Genel Müdür doğal üye olarak kararlarda söz sahibidir. Yönetim Kurulu'nun oluşumunda yedi üyenin üçü TSK'da görevlidir. Üç üyeden ikisini Milli Savunma Bakanı'nın göstereceği dört aday arasından diğeri de Genelkurmay Başkanı'nın göstereceği iki aday arasından Genel Kurulca seçilmektedir. Diğer dört üyenin seçimi ise maliye, hukuk, bankacılık, sigortacılık gibi alanlarda tecrübe ve birikimiyle uzmanlaşmış, yüksek tahsilli kişiler arasından Milli Savunma ve Bakanları, Sayıştay, Başbakanlık Yüksek Denetleme Kurulu, TOBB ve Türkiye Bankalar Birliği Başkanlarından oluşan bir heyet tarafından seçilir.

Yönetim Kurulunun; menkul ve gayrimenkullerin elde edilmesi, tahvil ve hisse senedi satın alınması, şirket kurma ve kurulu olan şirketlere iştirak, uhdesinde bulunan menkul ve gayrimenkulleri, satın aldığı hisse senetlerini, tahvilleri veya ortaklık paylarını devir, rehin veya ipotek vb. konularda yetkileri vardır. Bununla birlikte kurumun daimi üyeleri için Konut Ön Biriktirim Fonu kurup arsa alımı ve aldığı arsa üzerinde inşaat yaparak üyelerine satma gibi geniş çaplı bir faaliyet alanında da görev ve yetkisi bulunmaktadır(Ayhan, 2011: 130-131).

Yönetim Kurulunun vazifelerinden de anlaşılabilceği üzere kurumun icra organı olan yönetim kurulunun ayda en az bir kez toplanarak genel müdürlük faaliyetlerinin Temsilciler Kurulu, Genel Kurul ve genel anlamda tüm üyelerin niyet ve temennilerine uygun olarak faaliyet göstermesini sağlamakla görevlidir. Yönetim Kurulu yıl boyunca yürütmüş olduğu faaliyetlerini Genel Kurul'un denetimine ve onayına (ibra) tabi olarak yürütmektedir.

Daha önceden belirtildiği üzere Yönetim Kurulu Başkanı ve üyelerinin görev süresi üç olağan Genel Kurul Toplantısı dönemi boyunca devam eder. Görev dönemi

sonunda üyeler tekrar seçilebilir veya yeni üyeler göreve atanabilir. Yönetim Kurulu'nun görevini yine denetiminde oldukları Genel Kurul sonlandırabilir.

Yönetim Kurulu üyeleri, her yıl Genel Kurul tarafından belirlenecek miktarda bir ücret (huzur hakkı) alırlar. Yasa ile tanımlanan bu ücretler, en az ayda bir defa olmak üzere toplanan ve önemli kararların altına imza atma riskini taşıyan bu üyelere elde ettikleri riskin karşılığı olarak ödenmektedir. Kuram bağlamında incelendiğinde vekillerin riskten kaçınmasının önüne geçilmesi ve nitelikli kişilerin söz konusu faaliyetlerde görevinin teşviki maksadıyla bu ödemenin yapıldığı değerlendirilmektedir. Ancak belirtmekte yarar vardır ki Yönetim Kurulu üyelerine ödenen huzur hakkı, çıktı veya performans odaklı bir ücretlendirme şeklinde değil, sadece yönetim fonksiyonlarına katılım sonucunda yapılan bir ödemedir. Genel Müdür dışındaki üyelerin tamamı için Yönetim Kurulu faaliyetleri asıl meslek veya görevlerine ilave olarak icra edilen ikincil bir görevdir. Üyelerin huzur hakkı dışında asıl görevlerinden dolayı elde ettikleri maaşları veya kazançları da bulunmaktadır (Ercan, 2016: 69-70).

## **2.7. Denetleme Kurulu**

Kurumun en önemli organları arasında gösterilebilecek oluşumlardan biride OYAK kanununun 6'ncı maddesi gereğince oluşturulan, üç kişiden (iki sivil bir asker) oluşan ve görev süresi üç yıl olan Denetleme Kuruludur. Üç üyeden oluşmakta olan denetim kurulu üyelerinin bir üyesi MSB tarafından gösterilecek adaylar arasından Genel Kurul tarafından seçilir. Bir üye Sayıştay ve bir üye de Bankalar Birliği İdari Heyeti Başkanlığınca seçilir. Yönetim Kurulu üyeleri gibi Denetçilerde Genel Kurul tarafından belirtilmiş olan bir huzur hakkı alırlar. Seçilen üyelerin denetleme faaliyetlerini yapabilecek bilgi birikimine ve tecrübeye sahip olması Genel Kurulda dikkat edilen hususlardandır.

Yönetim Kurulu ile benzer tarih aralıklarında (asgari ayda bir defa) toplanırlar. Denetleme Kurulu, OYAK Genel Müdürlüğü ve iştiraklerinin faaliyetleri konusunda herhangi bir kısıtlamaya bağlı kalmaksızın denetleme yapabilmektedir. Denetim faaliyetlerinin sonuçlarını, rapor halinde Yönetim Kurulu'na ve Genel Kurul'a sunmakta, Genel Kurul toplantılarında denetleme sonuçlarını üyeler ve kamuoyuyla paylaşmaktadır. Denetleme Kurulu tarafından yapılan denetimlerin sonucu oluşturulan raporlar Genel Kurulca onanır. OYAK zorunluluğu olmamasına rağmen 2000 yılından

bu yana bağımsız dış denetim yaptırmaktadır. Ayrıca aktüeryal denetim de her yıl yaptırılmaktadır.

## **2.8. Genel Müdürlük**

OYAK kurumunun profesyonel anlamdaki yönetim gereklilikleri Genel Müdürlük tarafından gerçekleştirilmektedir. OYAK Genel Müdürlük yapılanması incelendiğinde, Genel Müdür ve ihtiyaca göre belirlenen sayılarda Genel Müdür Yardımcılarından oluşan bir yapı karşımıza çıkmaktadır. Genel Müdür ve ihtiyaca göre belirlenecek yardımcıları Yönetim Kurulunun almış olduğu kararlar neticesinde yönetim kurulunca tayin edilir. OYAK'ı Genel Müdür temsil hakkına sahiptir. Genel Müdürlük yapılanması, OYAK faaliyetlerinin, girişimlerinin, planlamalarının vb. düzenlemelerin belirlenen stratejiler ve politikalar kapsamında sevk ve idaresini icra eder.

*“Genel Müdür ve ihtiyaca göre belirlenen sayıda Genel Müdür Yardımcısından oluşur. OYAK'ı Genel Müdür temsil eder. Genel Müdürlük, Kurum faaliyetlerinin OYAK stratejileri ve politikaları kapsamında sevk ve idaresini yürütür.”*

205 sayılı Yasa'nın 13 ve 16'ncı maddelerine göre; Kurumun bir Genel Müdürü ile ihtiyaçlar dâhilinde istenen sayıda Genel Müdür Yardımcısı Genel Müdür'e yardımcı olmak maksadı ile tayin edilebilmektedir hususuna yukarıda değinmiştik. Bunların sigorta, maliye, iktisat, hukuk ve bankacılık ve muhasebe alanlarında ihtisas ve tecrübe sahibi yüksek eğitilmiş olmaları gerekmektedir. Genel müdür, kurumun işlerini belirtilen kanun ile diğer mevzuat hükümleri çerçevesinde ve Yönetim Kurulu'nun almış olduğu kararlara bağlı kalarak yürütür. Temsil vazifesini kendisi yapacağı gibi yerine tayin edeceği kimselere de yaptırabilir. Kurumu bağlayacak, borçlandırabilecek ve taahhüt altına koyacak her türlü evrak, belge ve mukavelelerin iki imza taşıması şarttır. İmza atmaya yetkili olan kişiler ile bunların yetkilerinin sınır ve dereceleri Yönetim Kurulu'nca tespit edilecek sirkülerde belirtilir. Yönetim Kurulu üyeleri, yukarıdaki hükümler çerçevesinde başkan hariç Kurum adına imza atma yetkisine haiz değildirler. (205 sayılı OYAK Kanunu madde 13, 14 ve 15'nci maddelerinden özetlenmiştir [www.oyak.com.tr/TR/kurumsal/oyak-nedir/yonetim-organlari.html](http://www.oyak.com.tr/TR/kurumsal/oyak-nedir/yonetim-organlari.html) (01.12.2016).

## **2.9. Kurum Üyeleri**

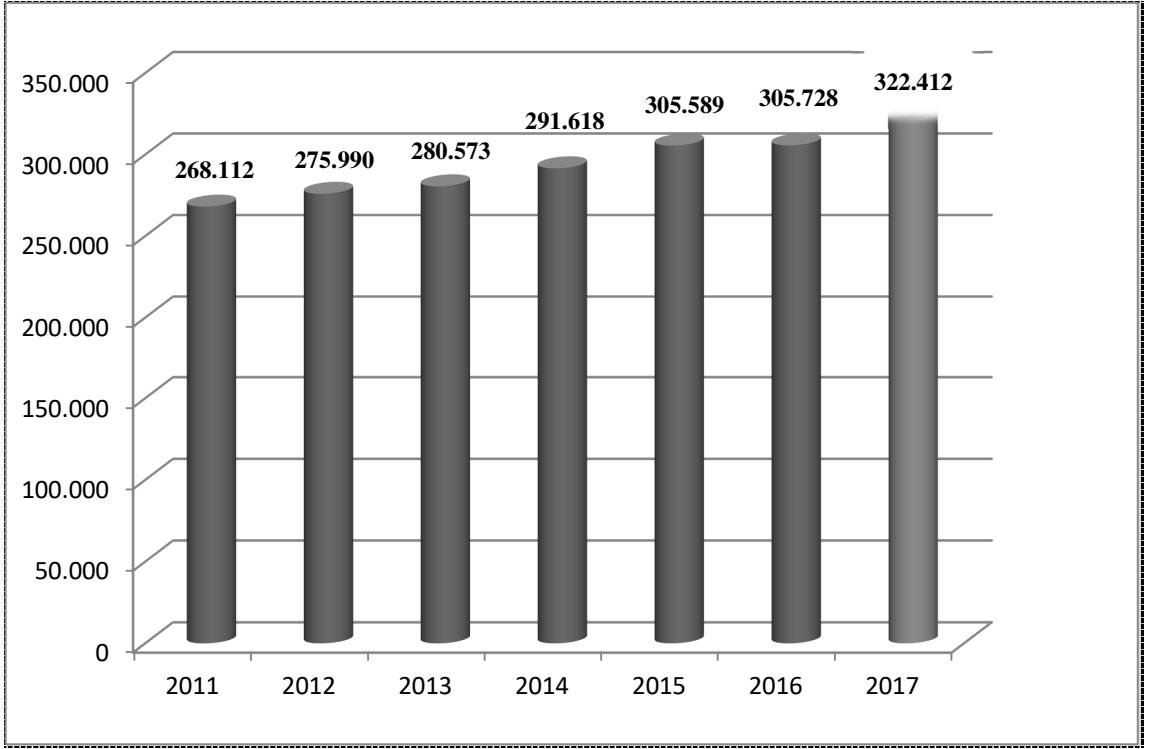
Kurum üyeliği 205 sayılı kanun 17. maddesinde tanımlanmıştır. Bu madde incelendiğinde OYAK kurumunun daimi ve geçici statüde olmak üzere iki farklı şekilde üyelik durumunun olduğu görülmektedir.

Daimi üyeler: TSK kadrolarında görevli muvazzaf subay, sözleşmeli subay, askeri memur, astsubay, sözleşmeli astsubay ve uzman jandarmalar ile emekli maaşı sistemine giren üyeler ve ölümleri halinde sisteme devam etmek isteyen eşleri Kurumun daimi üyeleridir. Burada belirtilmesi gereken bir hususta 26 Haziran 1996 tarihli ve 4148 sayılı Kanun ile değiştirilmiş ve sözleşmeli subay, sözleşmeli astsubay ve uzman jandarmalar kanun maddesine dâhil edilerek bahse konu olan statülere OYAK daimi üyeliği yolu açılmış olmasıdır. Uzman erbaşlar ve MSB. Lığı, kuvvet komutanlıkları ile Jandarma Genel Komutanlığı teşkilatında yer alan çalışanlar, OYAK ve Kurum'un sermayesinin %50'sinden fazlasına sahip olacağı veya iştirak edeceği şirketlerde çalışan memurlardan da arzu edenler Kurum'a daimi üye olabilmektedirler.

Muvazzaflık hizmetini yapmakta olan yedek subaylar kurum'un geçici üyeleridirler. Geçici üyelikten daimi üyeliğe geçmeleri halinde, Kurum tarafından belirlenecek usuller kapsamında hesaplanacak aidat farkını nemaları ile birlikte ödemek yükümlülüğünü yerine getirmeleri şartıyla, geçici üyelikte geçen süreleri ile daimi üyelikte geçen sürelerinin birleştirilmesini talep edebilmektedirler.

Yıllara göre OYAK üye sayısı incelendiğinde 2011-2016 yılları arasında sürekli artan bir ivme gözlenmekte olup bu 2016 yılında bir önceki yıllara göre üye sayısındaki artış oldukça az bir oranda gerçekleşmiştir. 2017 yılına gelindiğinde artış önceki yıllarla kıyaslandığında ortalamanın üzerinde gerçekleşmiştir. Bu verilere ait bilgiler Grafik 2.2. ile belirtilmiştir.

**Grafik 2.2.** OYAK Yıllara Göre Üye Sayısı.



**Kaynak:** <https://online.oyak.com.tr/OnlineContent/dergiler/haziran2017.pdf>  
(02.06.2017)

Grafik 2.2. incelendiğinde; 2011-2017 yılları arasında kurum üyeleri sayısı sürekli artan bir ivme ile gerçekleşmiştir. Bu artış 2016 yılında diğer yıllara oranla nispeten az seviyede 2017 yılında ise fazla seviyelerde gerçekleşmiştir.

Kurum üyelerinin üyelik kapsamında hukuksal yapısı incelendiğinde kendine özgü olan ve ülkemizde çok fazla benzeri olmayan bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. OYAK'ın hukuksal yapısı incelendiğinde; kurum'un bazı özellikleri ile kamu tüzel kişiliğine haiz olması fakat bazı özellikleri ile özel hukuk tüzel kişiliğine de yakın bir kimlik sergilemesi münasebetiyle kendisine özgün bir yapısı olduğu görülmektedir. Bu spesifik özellikleri sebebi ile OYAK bazı hukuki alanlardaki davalarda alınan kararlar incelendiğinde; yüksek mahkemeler arasında (AYİM, Uyuşmazlık Mahkemesi ve Yargıtay) dâhi kurumun yapısına ilişkin birbiriyle çelişen kararların ortaya çıktığı görülmektedir. Tüm bu yaşananlar ve OYAK'ın özgün yapısı sebebiyle hakkında kamu hukuku tüzel kişisi veya özel hukuk tüzel kişisi olup olmaması konusundaki tartışmalı durumunun devam edeceği söylenebilmektedir. Bu özgün özellikleri sebebiyle OYAK ve üyelerinin ve diğer kamu kurumları ile

aralarındaki hukuksal ilişkiler kurum 'un hukuki yapısı ve özellikleri konusundaki tartışmaları da beraberinde getirmiştir.

İlgili kanun incelendiğinde muvazzaf ve yedek subaylar ile astsubaylar ve askeri memurların kuruma mecburi üyeliği ile ilgili maddelerin kanun nezdinde olduğu görülmektedir. Bu noktada bazı üyeler itirazlarını dile getirmekle birlikte bu zorunluluk hukuksal süreçlere sebep olmuş ve mahkeme kararları bulunmaktadır. Bu konunun hukuksal süreci konu alanımız dâhilinde olan sosyal girişimcilik ve üyelerin OYAK kurumunun hizmet kalitesi noktasında değerlendirilebileceğinden üyelerle yapılacak anketlerde bu noktada değerlendirmeler yapılması gerekmektedir. OYAK'ın hukuki yapısındaki zorunlu üyelik ile ilgili olarak geçmişte yapılan bir söyleşide Ahmet BİLGİNSOY ile 03.12.2011 tarihinde “Üyelik isteğe bağlı olsaydı OYAK kurulamazdı. O zamanlar maddi yönden sıkıntı içindeydik.” Şeklinde bir beyanı olmuştur (Petriçli vd., 2015).

Bu söyleşiden çıkarılacak sonuç üyeliğin özellikle zorunlu tutulduğu gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca, kanunun yürürlüğe girmesiyle birlikte TSK personeli maaşlarında da kesinti oranında bir artış yapıldığından üyelerin üyelik nedeniyle herhangi bir maddi kaybının bulunmadığından veya reel gelirlerinde bir düşüş yaşanmadığından bahsedilerek üyeliğin zorunlu olmasında bir sakınca görülmemiştir. Bu konu kapsamında üyelik yapısına ilişkin yasal düzenlemeler incelendiğinde, kurum 'un kuruluş tarihinden itibaren en büyük ağırlık iki noktada toplanmıştır. Birinci konu; 17'nci madde 1'inci fıkrada sayılan OYAK üyelerinin, kurum üyeliklerinin zorunluluk teşkil etmesidir. İkinci konu ise geçici üye olan yedek subayların askerlik hizmeti süresince kuruma zorunlu olarak üye olması ve askerlik hizmeti bittiğinde kurum üyeliklerinin sona ermesidir. Konuya bağlı olarak yaşanan tartışmaların doğrultusunda üyelik ile ilgili olarak muvazzaf personel ve yedek subaylardan bazı personelin konuyu mahkemeye taşıdığı görülmüştür. Genel bir değerlendirmede söylenebilecek olan OYAK kuruluş amacının üyelerine daha iyi yaşanabilir şartlarda bir gelecek sunabilmek ve bazı sosyal yardımlarda bulunarak kişilerin refah düzeylerini geliştirmek olduğu düşünülürse özellikle yedek subayların nispeten kısa sayılabilecek bir üyelik süreçlerinin bulunması hukuki alanda sorgulanan olgulardan biridir.

Sonuç olarak hukuki anlamda üyelik bazında yapılacak değerlendirmede kurum üyeliğinde ve kurum yönetim ve denetiminde oluşturulan zorunlu ve adı koyulmuş bir yapının var olması sebebiyle günümüzde yerleşen şeffaf yönetim esaslarına uygunluk anlamında bir hukuki yapının oluşması arzu edilen hukuki yapıdır. Bu yapısal değişiklikte zorunlu üyelik durumunun ortadan kaldırılması ve yönetim denetim alanlarında daha fazla sivilleşme belirli sınırlamalara bağlı kalmamak OYAK'ın kendine özgü yapısıyla diğer kurumlardan ayrılan OYAK'ın tartışmalı olan durumunu bir nebze olsa açıklığa kavuşturmaktadır. Ayrıca üye bazında değerlendirildiğinde ve üyelikle yapılan yüz yüze görüşmelerde son zamanlarda kurumun gönüllü ve zorunlu katılımlarının neredeyse birbirine yakın sayılarda gerçekleştiği görülmekte ve zorunlu üyelik kaldırılrsa dahi üyelik artışında çok fazla bir değişiklik olmayacağı değerlendirilmektedir.

#### **2.10. OYAK Denetim ve Hesap Verebilirliği**

01 Temmuz 2012'de yürürlüğe giren Türk Ticaret Kanunu'nun (TTK) 398'inci maddesi ile anonim şirketler ile ilgili olarak denetim faaliyetleri hakkında yasal düzenlemeler yapılmış ve konuya ilişkin esaslar belirlenmiştir. Bu bağlamda 397'nci madde ile denetime konu olacak şirketlerin tespiti noktasındaki yetki Bakanlar Kurulu'na verilerek nihai kararı Bakanlar Kurulunca tespit edilmektedir.

OYAK Genel Merkezi Yönetiminin ve grup şirketleri politikaları gereğince OYAK her halükarda bağımsız denetime tabidir. Bu kurumun genel bir politikası olarak uygulanmaktadır. 01 Temmuz 2012'de yürürlüğe giren Türk Ticaret Kanunu'nun yürürlüğe girmesi neticesinde kanun öncesi zamanlarda kurum politikası olarak gerçekleştirilen bağımsız denetim uygulaması yasal zorunluluk şeklinde uygulanmaya başlamıştır.

Kurum, yasal defterler, zorunlu kayıtlar ile mali tablolarını Türk Ticaret Kanunu ve OYAK Kanununda bahsi geçen gerekliliklere göre tutmaktadır. Bahsi geçen tüm yasal gereklilikleri öncelikle kendi içerisinde bulunan oluşumlar olan Genel Kurul, Denetim Kurulu ve Yönetim Kurulu'nun denetim ve değerlendirmesine sunmakta ve istenilen gereklilikleri yerine getirmektedir. Bununla birlikte TTK gereğince, kurumsal yönetim ilkeleri bağlamında şirketlere, şeffaflığın, hesap verebilirliğin tesisi amacıyla kamuyu bilgilendirme ve aydınlatma zorunluluğu getirilmiştir.

Bu bağlamda kurumun kuruluş yasasına da bağlı olarak kurum faaliyetleri ve faaliyet sonuçlarına ilişkin temel bilgileri, hizmetlerdeki değişiklikleri, yeni yapılacak projeler hakkında bilgilendirmeleri, Genel Kurul faaliyetlerini, Kurum dergisi, internet veya mobil telefonlar vasıtasıyla üyeler ile paylaşmaktadır. Kurum yönetim organları ulusal denetim mekanizmalarının yanında uluslararası kredi derecelendirme kuruluşları tarafından da değerlendirme ve denetim faaliyetlerine girmeyi kabul ederek ulusal ve içsel denetim mekanizmalarına bağlı olmakla birlikte tarafsız çok uluslu yapılar vasıtasıyla da denetlenmeyi kabul etmiştir. Bu noktada söylenmesi gereken önemli hususlardan biride kurumun bu uluslararası hesap verebilirlik ve denetime tabi kurumsal yapısı sebebiyle uluslararası finans ortamlarındaki kredibilitesini ve saygınlığını de arttırdığıdır.

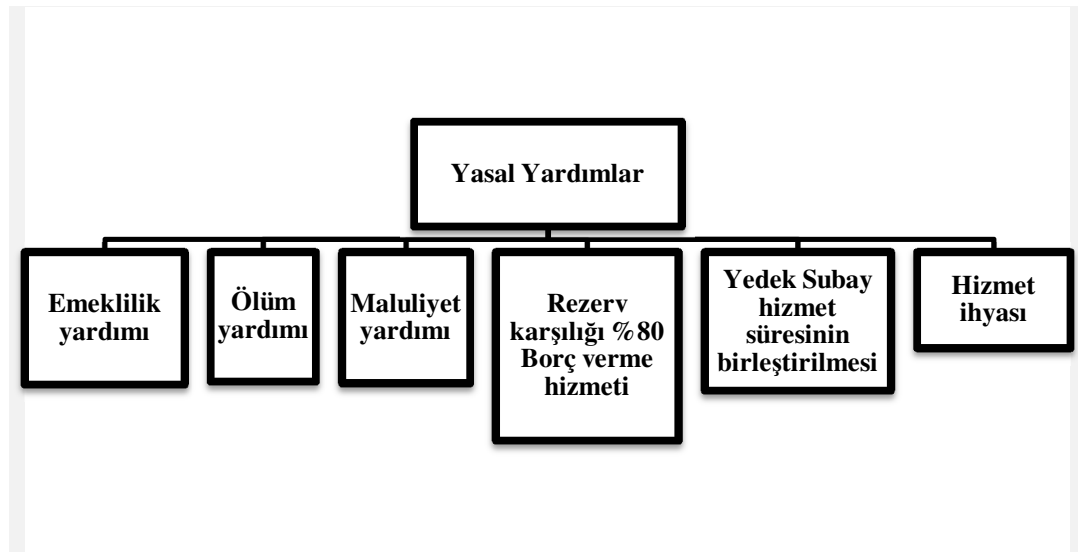
## **2.11. OYAK Üyelerine Sunulan Yardım ve Sosyal Hizmetler**

Kurum 205 sayılı kanun ve genel kurulda alınan kararlar doğrultusunda yaptığı düzenlemeler ile birlikte üyelerine ‘‘Yasal Yardımlar’’ diğer bir ifadeyle ‘Zorunlu Yardımlar’, ve ‘‘Sosyal Hizmetler’’ şeklinde faydalar sağlamaktadır.

### **2.11.1. Yasal (Zorunlu) Yardımlar**

OYAK'ın yasal dayanağını oluşturan ve kurumun kuruluş yasası olan 205 sayılı OYAK kanunu kapsamında üyelerine sağladığı (zorunlu) hizmetlerden oluşmaktadır. Yasal yardımlara ait bilgiler Şekil 2.1 ile belirtilmiştir.

**Şekil 2.1.** OYAK Yasal Hizmetler



Şekil 2.1. incelendiğinde; yasal yardımların; emeklilik yardımı, ölüm yardımı, maluliyet yardımı, rezerv karşılığı yüzde 80 borç verme hizmeti, yedek subay hizmet süresinin birleştirilmesi ve hizmet ihyası olduğu görülmektedir.

#### **2.11.1.1. Emeklilik Yardımı**

Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun (OYAK) kuruluşundaki temel amaçlardan en önemlisi üyelerinin gelecek endişelerini ortadan kaldırarak onlara daha yaşanabilir bir yaşam ortamı sağlamak ve yüksek bir hayat standardı sunabilmenin yanında kişilerin ve ailelerinin geleceklerini güvence altına almaktır.

Kurum bu amaçla üyelerinden toplamakta olduğu aidatları, bir portföy yönetim ve işletim mekanizması yaklaşımı ile profesyonel bir şekilde yönetmekte; farklı yatırım alanlarında araştırmalar yaparak bunları değerlendirmektedir.

Kurum üyelerinden toplanan ve bahsedilen yaklaşım ile değerlendirilen aidatlar, kurum üyelerine emeklilik istifa vb. sebeplerle belirli şartları yerine getirmek koşuluyla geri ödenmektedir. Bu ödemeler üyelerin üyelikten ayrılışları sırasında üyelik sürelerine göre kâr payları ile birlikte hesaplanarak ilgililerin hesaplarına aktarılmaktadır.

Belirtilen şartları yerine getirme koşullarından bahsetmek gerekirse; 'emeklilik yardımı', OYAK üyeliğinde 10 yıllık hizmet süresini doldurduktan sonra, görev yapmış oldukları kurumdan herhangi bir sebeple ayrılarak daimi üyelik statüsü sonlanmış olan kurum üyelerine ödenen yasal yardımlardır. Çeşitli sebeplerle Türk Silahlı Kuvvetlerinden (TSK) ayrılan daimi üyelerden;

- Kurumdaki üyelik süresi üç yıldan az olan kurum üyelerine herhangi bir ödeme yapılmamaktadır.
- Kurumdaki üyelik süresi üç-10yıl arasında olanlara ise birikmiş aidatları kâr payı hesaplanmamış şekilde ödenmiş olan aidat tutarı toplamı şeklinde ödenmektedir.
- Kurum üyeliğinde 10 yılını tamamlayan üyeler, kâr payları hesaplanmış olarak 'emeklilik yardımı' almaya hak kazanmaktadırlar.

### 2.11.1.2. Üye Vefatı Halinde Yapılan Yardım

‘Vefat yardımı’, görevde olan kurum üyelerinden daimi veya geçici statüde olduklarına bakılmaksızın aidat ödedikleri süre içinde vefat etmeleri durumunda, kanuni mirasçılarında bir defaya mahsus olarak ödenmekte olan yasal yardımdır.

Bu yardım, üyenin vefat tarihindeki;

○ Aidata esas maaşı albayın adata esas (Harp Okulu mezunu bir yıllık albay) maaşından düşük ise albayın adata esas maaşının 20 katı,

○ Aidata esas maaşı albayın adata esas (Harp Okulu mezunu bir yıllık albay) maaşından yüksek ise kendisinin adata esas maaşının 20 katı, olarak ödenir.

Üye vefatı halinde ödenecek olan tutarlar statü bazında Tablo 2.1 ile belirtilmiştir.

**Tablo 2.1.** Üye Vefatı Halinde Ödenecek Yaklaşık Tutarlar.

Statü	Yardım
Genelkurmay Başkanı	101,582.15 TL
Kuvvet Komutanı	100,349.68 TL
Orgeneral/Oramiral	91,722.38 TL
Korgeneral/Koramiral	90,900.73 TL
Tümgeneral/Tümamiral	85,765.43 TL
Tuğgeneral/Tuğamiral	84,532.96 TL
Kıdemli Albay	77,446.24 TL
Albay-Teğmen, Asteğmen, Astsubay, Uzman jandarma, Üye olan Sivil Memur ve Uzman Erbaş	75,351.04 TL

**Kaynak:** [www.oyak.com.tr/TR/uyeler/yasal-yardimlar/olum-yardimi.html](http://www.oyak.com.tr/TR/uyeler/yasal-yardimlar/olum-yardimi.html) (10.02.2017)

Tablo 2.1. incelendiğinde; belirtilen tutarlar, kurum üyelerinin vefatı halinde önceden belirlenmiş olan ve kanuni mirasçılarında bir defaya mahsus olmak üzere ödenecek tutarlardır.

### 2.11.1.3. Maluliyet Yardımı

Görev yapmakta olan daimi veya geçici üyelerin bir kaza veya hastalık nedeniyle görevlerini tam ya da kısmi olarak icra edemeyecek durumda olanlara, 205 sayılı OYAK Kanununda bahsedilen gerekli şartları taşıyor olmak şartı ile Maluliyet Yardımından faydalanabilirler. Kurum üyelerine yapılan bu yardım 205 sayılı OYAK Kanunu'nun 26'ncı ve 27'nci maddelerindeki bahse konu olan usuller çerçevesinde

yapılır. Emekli Maaşı Sistemine katılımı bulunan kurum üyelerine maluliyet yardımı ödemesi yapılmaz.

#### **2.11.1.4. Rezerv Karşılığı %80 Borç Verme Hizmeti**

Kurum üyeliği süre olarak temel alındığında 26 hizmet yılını dolduran ya da kadrosuzluk nedeniyle emekli olmasına iki yıl veya daha az süre kalmış kurum üyeleri, talepte buldukları tarihte rezervlerinin %80'ini aşmamak şartıyla rezervleri dâhilindeki ilave kanuni yardım ve kâr paylarını borç olarak alabilirler. Kurum üyeleri tarafından alınan bu borç miktarına çekilen tutarın gerçekleştiği tarihten itibaren kâr payı uygulanmaz. Kurum üyeleri istekleri halinde bir defada %20'den az olmamak koşuluyla en fazla üç defa %80'den daha düşük bir oranda borç alabilir. Üyenin aldığı borç oranları toplamı hiçbir surette %80'i geçemez. Kurum üyesi olarak rezerv karşılığı %80 borç verme hizmeti kullanılarak alınacak borç tutarı üyeliğinin sonlanması ile birlikte üyenin hesaplanan emeklilik yardımın tutarından tahsil edilir. Üyenin talebi karşılığında her yılın 15 Aralık - 31 Aralık tarihleri arasında emeklilik tarihinden önce olmak şartıyla borcun kapatılması mümkündür.

#### **2.11.1.5. Yedek Subay Hizmet Süresinin Birleştirilmesi**

Kurumda geçici üye statüsünde bulunmakta olan yedek subaylardan belirli şartları sağlamaları sonrasında terhislerinin akabinde ara vermeden TSK'ne katılmaları durumunda daimi üyeliğe hak kazanmaktadırlar. Bununla birlikte terhis olan bazı yedek subaylarda ara vermiş olsalar dahi kurum daimi üyesi olabilme hakkını elde edebilmektedirler. Bu durumdaki geçici üyelikten daimi üyeliğe geçişlerde kişiler üyelik sürelerini birleştirme hakkını kullanabilmektedirler. Kurum üyelerinin geçici üyelik ve daimi üyelikte geçen sürelerinin birleştirilmesine olanak sağlayan bu hizmet, sonradan daimi üyelik statüsünü elde eden üyelerin emsalleri temel alınarak belirlenen ödemeleri gerçekleştirmesi neticesinde hak kaybı yaşatmamak adına yapılmaktadır.

#### **2.11.1.6. Hizmet İhyası**

Kurum üyeleri; 41'inci Olağan Genel Kurul'da alınan karar gereğince firar hali hariç, doğum, personelin eşinin yurtdışı görevi ve 10 yıllık görev süresini dolduran personelin şahsi isteği sebepleriyle ücretsiz izin kullanma, tayin gibi hallerde mutemetlik tarafından aidat kesintisi yapılmaması durumlarında 'Hizmet İhyası' yapılabilmektedirler. Doğum, personelin eşinin yurtdışı görevi ve 10 yıllık görev

süresini dolduran personelin şahsi isteği sebepleriyle kullanılan ücretsiz izin döneminde OYAK aidatlarını OYAK hesabına kendilerinin yatırması 205 sayılı OYAK Kanunu'nun 31'inci maddesi gereği mümkün değildir. Ücretsiz izin kullanan üyeler, izin bitiminde Hizmet İhyası yapabilirler. Bu doğrultuda dikkat edilmesi gereken önemli hususlardan biride 'Hizmet İhyası' personelin TSK ile olan ilişkisini kesmesinden sonra yapılamamaktadır.

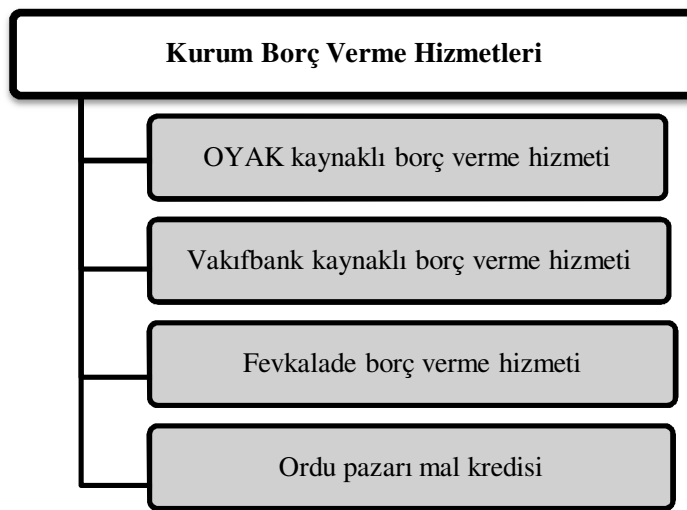
### 2.11.2. Sosyal Hizmetler

Kurumun eşitlik ilkesine dayanan ve kurumsal mali dengeyi bozmayacak şekilde üyelerine ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak hazırlanmış olduğu, temelinde 'bireysel ihtiyaç kredisi' ve 'konut edindirme'' hizmetlerini barındıran sosyal oluşumlardır.

#### 2.11.2.1. Borç Verme Hizmetleri

Kurum üyelerin ihtiyaçları doğrultusunda 1961 yılından 2000 yılına kadar OYAK kaynakları kullanılarak yapılan 2000 yılından sonraki dönemde Vakıfbank ile yapılan mutabakatlar sonrasında banka kaynaklıda sunulabilen ve üyelerce en fazla rağbet gören sosyal hizmetlerdir. İlerleyen dönemlerde farklı bankalarla yapılacak anlaşmalar ile kurum üyelerine uygun seviyelerde borç verme hizmetleri çalışmalarının yapılacağı değerlendirilmektedir. Kurum borç verme hizmetlerine ait bilgiler Şekil 2.2. ile belirtilmiştir.

Şekil 2.2. Kurum Borç Verme Hizmetleri



**Kaynak:** [www.oyak.com.tr.uye/hizmetleri](http://www.oyak.com.tr.uye/hizmetleri) (12.03.2017)

***OYAK Kaynaklı Borç Verme Hizmetinden;*** Kurum üyeliğinde 18 ayını tamamlayan daimi üyeler ve 36 ayını tamamlayan isteğe bağlı üyeler OYAK kaynaklı borç verme hizmetinden yararlanabilmektedir.

***Vakıfbank Kaynaklı Borç Verme Hizmetinden;*** Daimi üyeler üyelik süresi şartı aranmaksızın, isteğe bağlı üyeler kurum üyeliğinde 36 ayı doldurmaları şartıyla Vakıfbank kaynaklı borç verme hizmetinden yararlanabilmektedirler. Kurum üyeleri OYAK kaynaklı borç verme hizmeti ve Vakıfbank kaynaklı borç verme hizmetinden aynı anda borç verme talebinde bulunamamaktadırlar.

***Fevkalade Borç Verme Hizmetinden;*** Kurum daimi üyeleri doğal afetler (sel, deprem, heyelan vb.) gibi olağanüstü hallerde, olağanüstü durumu belgelemeleri ve gerekli belgeler ile 45 gün içerisinde başvuru yapmalıdır. Bu durumu bildirmeleri neticesinde OYAK veya Vakıfbank kaynaklı borç verme hizmetleri ile ilişkilendirilmeden ve üyelik süresine bakılmaksızın fevkalade borç verme hizmetinden yararlanabilmektedirler. Bununla birlikte daimi üye kendisinin, eşinin ya da bakmakla yükümlü olduğu çocuklarının yurt dışında tedavi olmasının gerektiği hallerde de gerekli evrakların temini halinde fevkalade borç verme hizmeti kurumca üyeye sunulmaktadır.

***Ordu Pazarı Mal Kredisi;*** Kurum'un Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde görevli olan daimi üyelerine sunduğu bir hizmet olan bu kredi, kurum üyeliğinde 18 ayını tamamlayan zorunlu daimi üyeler ile 36 ayını tamamlayan isteğe bağlı üyeler talepleri halinde bu hizmetten yararlanabilmektedirler.

#### **2.11.2.2. Bağışa Dayalı Emekli Geliri Sistemi (BDEGS)**

Kurumun bir diğer hizmeti olan 'Bağışa Dayalı Emekli Geliri Sistemi' OYAK kuruluş yasal mevzuatı çerçevesinde 205 sayılı kanunun 34'üncü maddesine bağlı olarak, üyelerin refah seviyesini arttırabilmek amacıyla isteğe bağlı katılım sağlanabilen bir hizmettir.

○ Kurumun kuruluşundan bu zaman kadar geçen sürede, OYAK'tan emeklilik yardımı almak şartıyla ayrılan veya ayrılacak olan üyeler,

- OYAK emekli maaşı sistemindeki üye eşleri,
- Görevde bulunan en az 10 yıllık OYAK daimi üyeleri,

o OYAK ve OYAK'ın sermayesinin %50'sinden fazlasına sahip olduğu veya iştirak ettiği şirketlerde en az 10 yıl müddetle çalışanlar ile buralardan en az 10 yıl çalıştıktan sonra emekli olarak ya da yaş haddinden ayrılanlar sisteme katılabilmektedirler.

Bağışa dayalı emekli geliri Sistemi'nde bulunan kurum iştirakçilerinin yatırdıkları miktarlardan oluşan fon'un nema oranının %5 üzerinde gerçekleşmesi durumunda elde edilen nemalardan üyenin yaşının yüze bölünmesi ile hesaplanan tutar garanti edilen gelir ile birlikte ek ödeme olarak kurum tarafından iştirakçiye ödenmektedir.

Kurum üyelerinden bu hizmete iştirak edenlerin yazılı talebi halinde tahakkuk eden yıllık gelirin üyenin sistemde bulunan rezervine eklenmesi üyelerin isteğine bağlıdır. Bununla birlikte sistemden ayrılmak mümkün olmamakla birlikte bu durumun istisnaları bulunmaktadır. Bunlar Genel Kurulun alacağı karar veya iştirakçinin vefat etmesi halinde bu tarihteki brüt rezerv tutarı üyenin önceden sözleşme ekinde belirttiği oranlarda lehtarlara ödenmektedir.

### **2.11.2.3. Emekli Maaşı Sistemi (EMS)**

Kurum üyelerinin emekli olduktan sonrada OYAK'la fayda ilişkisini devam ettirebilmesine olanak sağlayan bir hizmet olan emekli maaşı sistemi kurum üyelerine belirli şartlar dâhilinde sunulan bir hizmettir.

Emeklilik yardımı almaya hak kazanarak OYAK daimi üyeliği sonra erecek üyelerin emeklilik yardım tutarlarını 1/4- 2/4- 3/4 oranları ile veya tamamını kurum sisteminde (EMS) bırakmaları halinde OYAK kazanımları ve sosyal hizmetlerinden yaşamları boyunca yararlanmalarına imkân sağlanmaktadır.

Bu sistem isim olarak düşünüldüğünde bir maaş uygulamasıymış gibi görünüyor olmasına rağmen pratikte gelir paylaşımı esasına dayalı olan bir kâr payı ortaklığıdır. Yıllık olarak hesaplanan nema oranına göre elde edilen gelirin bir kısmı üyelere maaş olarak verilmekte kalan gelir tutarı üye rezervlerine eklenmektedir.

EMS üye sayıları incelendiğinde son üç yılda sisteme katılan üye sayıları sürekli bir artış göstermiştir. Buda sistemin işlevselliğine ışık tutan bir göstergedir. 2016 yılında kişisel anlamda EMS'ye katılım oranı %64,8 olarak gerçekleşmiştir(OYAK 2017 Bülteni). EMS üyeliğine ait bilgiler ve son üç yıla ait veriler Tablo 2.4. ile belirtilmiştir.

**Tablo 2.2. Üç Yıllık EMS Bilgileri.**

EMS	2015	2016	2017
EMS Üye Sayısı	62627	67001	70113
Üye Rezervi	7,454,916.6 (Bin TL)	9,122,468.9 (Bin TL)	11,267,153.1 (Bin TL)
Toplam Rezerv	22,443,882.9 (Bin TL)	25,309,798.8 (Bin TL)	29,821,640.4 (Bin TL)

Kaynak: <https://online.oyak.com.tr/OnlineContent/dergiler/haziran2017.pdf>  
(02.06.2017)

Tablo 2.2. incelendiğinde; son üç yıl içinde EMS üye sayısı yıllık olarak yükselen bir hareket sergilemiş ve bu yükselişe paralel olarak toplam rezerv miktarı da artmıştır.

#### **2.11.2.4. Konut Ön Biriktirim Fonu (KÖBF)**

Kurum daimi üyelerinin konut sahibi olabilmelerini kolaylaştırmak için ön birikim yapabilmelerini sağlayacak bir hizmet olan konut ön biriktirim fonu 'nu (KÖBF) 1996 yılında yapılan bir yasal düzenleme çerçevesinde üyelerine sunmuştur.

Üyeler isteğe bağlı olarak kurumdan konut kredisi kullanmamış ve OYAK tarafından inşa ettirilen konutlardan edinmemiş olmak kaydı ile bu fon hizmetinden yararlanabilmektedirler. Katılım sağlayan üyelerden, OYAK üye aidatına esas maaş veya ücretleri tutarından %10 oranında "ilave aidat tutarı" kesilmektedir.

Fon'dan çıkmak veya diğer bir söylem ile ilişkin kesilmesi belirli şartların yerine getirilmesi ile mümkündür. Bunlar;

○ Kurum'dan konut kredisi kullanabilmeye hak kazanan üyeler, konut kredisi kullandığı takdirde bu tarihteki fonda birikmiş olan nemalı tutarı konut kredisi miktarına ilave olarak alabilmektedirler.

○ Kurum üyelerinden konut kredisi kullanma hakkı doğmadan veya kredi kullanma hakkı doğduğu halde kullanmak istemeyen üyeler konut satın aldığı, kooperatif ortağı olduğunu, noter satış vaadi sözleşmesi konut alacağını belgelemeleri ve başvuruları halinde fondaki birikimleri nemasıyla birlikte üyelere ödenmektedir.

○ Kurum üyelerinin vefatı halinde fonda biriken nema dâhil birikim tutarları yasal mirasçılara ödenmektedir.

o Emekli maaşı sistemi 'ne (EMS) dâhil olan üyelere veya üye eşlerine fonda bulunan birikimleri nema dâhil olarak ödenmektedir.

o Bahsi geçen sebepler dışında diğer sebeplerle üyeliğin sona ermesi halinde fondaki birikimler nema dâhil konut edindirme yardımı olarak ödenir. Herhangi bir şekilde konut ön biriktirim fonundan (KÖBF) ilişği kesilen üyelerin fona tekrar katılımları mümkün değildir. KÖBF üye bilgileri yıllar bazında Tablo 2.3 ile belirtilmiştir.

**Tablo 2.3.** KÖBF Üye Bilgileri

<b>KÖBF</b>	<b>Fon Tutarı (Milyon TL)</b>	<b>Üye Sayısı</b>
2012	1433.9	104.765
2013	1603.4	100.796
2014	1620.0	98.692
2015	1914.8	100.464
2016	2050.6	100.925
2017	2289.2	103.702

**Kaynak:** <https://online.oyak.com.tr/OnlineContent/dergiler/haziran2017.pdf>  
(02.06.2017)

Tablo 2.3. incelendiğinde; 2012-2017 yılları arasında KÖBF üye sayıları ve yıllar bazında meydana gelen fon tutarları bilgileri verilmiştir. KÖBF 2013 ve 2014 yılları haricinde üye sayısı kapsamında artan bir ivmeye sahiptir. Bu yıllarda üye sayısı azalmasına rağmen fon tutarı her yıl kademeli bir şekilde artmıştır.

#### **2.11.2.5. OYAK Sağlık Platformu Hizmetleri**

OYAK, üyelerinin ve ailelerinin sağlık hizmetlerine erişimini kolaylaştırmak, sağlık hizmetini uygun koşullarda alabilmelerini sağlamak, sağlık hizmetleri kullanımında maddi anlamda üyeler lehinde indirimli hizmetler alabilmek amacıyla ‘‘OYAK Sağlık Platformu’’ hizmetini 2018 yılı içerisinde hayata geçirmiştir. Hizmet kapsamında; OYAK üyeleri ve aileleri OYAK Sağlık Platformu'nda yer alan anlaşmalı özel sağlık kurumlarından indirimli olarak yararlanabilmektedirler. 1 Haziran 2018 tarihinde uygulanmaya başlayan OYAK Sağlık Platformu'na başvurular ücretsiz olup, hizmet süresince OYAK'a herhangi bir katkı payı ödenmeyecektir. Bu yeni

hizmet ile ilgili çalışmalar devam etmekte olup daha geniş çaplı bir hizmet sunumu ve üyelerin hizmetlerine cevap verebilecek etkili bir sağlık platformu için çalışmalar devam etmektedir. Bu çalışmalar kapsamında kurum, üyeler ile gerek internet üzerinden gerek müşteri hizmetlerinden gerçekleştirmiş olduğu anket vb. uygulamalar ile ihtiyaçların belirlenmesini sağlamakta ve bu hizmete yönelik daha kapsamlı, etkili hizmetler sunmaya çalışmaktadır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### HİZMET VE HİZMET KALİTESİ KAVRAMLARI

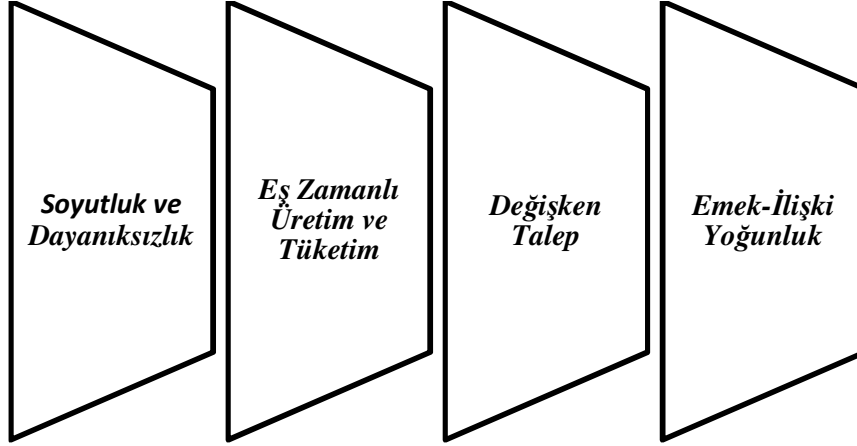
#### 3.1. Hizmet Kavramı

Literatür incelendiğinde hizmet kavramına ilişkin birçok farklı tanıma rastlanılmaktadır. Bu bağlamda Türk Dil Kurumu'nun Bilim ve Sanat Terimleri Ana Sözlüğü ele alınacak olursa "hizmet" kavramı, "gereksinimleri karşılama ve üretildiği anda tüketilme özelliklerine sahip her türlü etkinlik" olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Bir başka tanımda hizmet kavramı, "tüketici ihtiyaçlarının tatmin edilmesi amacıyla meydana getirilen maddi niteliği olmayan bir ürün" olarak ele alınmaktadır (Kuriloff vd., 1993: 247). Bir diğer tanımda ise hizmet kavramını Amerikan Pazarlama Birliği "bir malın satışına bağlı olmaksızın son tüketicilere ve işletmelere pazarlandığında istek ve ihtiyaç doygunluğu sağlayan ve bağımsız olarak tanımlanabilen eylemlerdir." şeklinde tanımlamıştır (Sevim, vd., 2008). Daha kapsamlı bir tanım yapan Kotler (1997: 467) ise hizmeti, "bir tarafın diğerine sunduğu, temelde dokunulamayan ve herhangi bir şeyin sahipliğiyle sonuçlanmayan, bir faaliyet ya da fayda" olarak tanımlamaktadır. Ayrıca Kotler bu tanım bağlamında hizmetin üretilmesinin fiziksel bir ürüne bağlı olabileceğini ya da olmayabileceğini belirtmektedir. Tanımların farklılığı göz önünde bulundurulduğunda hizmet 'in net bir tanımını yapmanın zor olduğu çok geniş bir yelpazede değerlendirilebileceği açıkça görülmektedir. Bununla birlikte hizmet 'in sınırlarını belirleyebilmenin sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler doğrultusunda her zaman yeni bir hizmet kavram ve çeşidinin ortaya çıkabilme ihtimali olması sebebiyle kalıcı bir hizmet tanımı yapmanın doğru bir yaklaşım olmadığı aşikârdır.

#### 3.2. Hizmetin Özellikleri

Hizmetin özellikleri genel anlamda incelenecek olursa; soyutluk ve dayanıksızlık, eş zamanlı üretim ve tüketim, değişken talep, emek-ilişki yoğunluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Hizmet özellikleri Şekil 3.1. ile belirtilmiştir.

**Şekil 3.1.** Hizmet Özellikleri



**Kaynak:** (Assael, 1993: 368)

Ortaya çıkarılan hizmet kapsamında kavrama ait ortak özellikler Şekil 3.1 ile belirtildiği gibi soyutluk ve dayanıksızlık, eşzamanlı üretim ve tüketim, değişken talep ve emek-ilişki yoğunluktur. Bu özellikler göz önüne alındığında hizmetin kendine özgü bir yapısı bulunmakta ve ihtiyaçlara cevap vermede her bir özelliğin etkisi farklı boyutlarda gerçekleşmektedir.

**Soyutluk ve Dayanıksızlık:** Hizmetin soyut olması demek, hizmetin elle tutulamaz, görülemez, duyulamaz, bir ölçü birimiyle ifade edilemez, sergilenemez, paketlenemez ve taşınamaz olması anlamına gelir. Herhangi bir şekilde envanteri tutulamamakta, saklanamamakta, standartlaştırılmamakta, üreticiden tüketiciye doğrudan geçmekte ve mülkiyet ilişkisi bulunmamaktadır. Bu nedenle hizmetler dayanıksız olarak nitelendirilirler. Hizmetler önceden çok sayıda üretilemez ve saklanamazlar. Bir konserde ya da bir uçakta boş kalan koltukların saklanıp da ertesi günü satılması mümkün değildir. Diğer bir deyişle bir hizmet sunulduktan sonra tüketilmemesi durumunda ortaya çıkacak ekonomik kayıplar sonradan giderilemez. (Assael, 1993: 368). Hizmetlerin fiziksel bir var oluşa sahip olmamalarının sonuçlarından bazıları da depolanamamaları, patent ile korunamamaları, teşhir edilerek tanıtılmamaları ve fiyatlandırma zorluğudur.

**Eş Zamanlı Üretim ve Tüketim:** İşletme ve müşteri diğer bir söylemle tüketici ve üretici tüketim ve üretim süreçlerinin birbirinden çok farklı ve ayrı olmaları sebebiyle ancak ürünün satın alındığı esnada karşı karşıya gelmektedirler. Üretim safahatı

genellikle müşteri son kullanıcı tarafından görülmez. Hizmetler bu noktada ele alınacak olursa üretildiği anda tüketilebilme özelliği ile mallar ürünlerden ayrılmaktadır. Hizmette üretim ve tüketim süreçleri neredeyse eş zamanlı gerçekleşmektedir. Tüm bu farklılıklar hizmette işletme ve müşterinin sürekli etkileşimini doğurur ve bu süregelen etkileşimin bazı sonuçları olmaktadır. Bunlara örnek vermek gerekirse genellikle hizmeti üreten ve sunan kişinin aynı kişiler olması ve üreticinin, hizmetin ayırt edilemez bir parçası olmasıdır. Bu bağlamda açıklanması gereken bir diğer sonuç müşterinin hizmet sunum sürecinin bir parçası olması ve bu süreçte yer almasıdır. Örnek vermek gerekirse yeme-içme, saç kesimi, ulaşım, sağlık hizmetleri gibi birçok hizmet sunumunda müşterinin yani hizmet tüketen kişinin bizzat bu esnada orda bulunması, üretim sürecine katılması gerekmektedir.

**Değişken Talep:** Değişken talep hizmete olan isteğin belirli durumlara bağlı olarak her zaman farklılık gösterebilmesidir. Talep mevsimlere, aylara, günlere hatta saatlere bağlı olarak önemli ölçüde değişebilmekte ve bunun sonucunda arz talep dengesi bozulabilmektedir. Hizmetin bu özelliğine bağlı olarak sabit bir seyir hali olmayan talepler hizmet üretim kapasitesinin belirlenmesinde ayrıca verimlilik ve performans ölçümünde zorluklar yaşanmasına sebep olmaktadır.

**Emek-İlişki Yoğunluk:** Hizmet sunumlarının neredeyse tamamına yakınında emek, organizasyonun etkin bir şekilde gerçekleşebilmesini sağlayan temel bileşendir. Emek-yoğun veya ilişki-yoğun özellikler taşıyan hizmette kalitenin ve performansın ölçümü de insan faktörüne oldukça bağlı bir yapıya sahiptir. Bahsedilen organizasyonlarda görülen eksiklikler yeni ham madde veya ekipmanlar vb. almak şartıyla giderilemez. Bu türdeki organizasyonlardaki eksiklikler personelin bilinçlendirilmesi, eğitilmesi, bilgi ve deneyimlerinin artırılması ile giderilebilir. Bu doğrultuda bakıldığında hizmet, hizmeti üreten ile tüketen arasında yüz yüze bir ilişkiye gereksinim duymakta ve etkileşim gerektirmektedir. Dolayısıyla hizmet sektöründe insan varlığı ve etkileşimi kaçınılmaz bir zorunluluktur.

### **3.3. Hizmet Kalitesi Kavramı**

Hizmet Kalitesi tanımından önce 'kalite' kavramına kısaca değinmek gerekirse; kalite kavramı, insanların ve insanların oluşturduğu sistemlerin hatasız çalışmalarını sağlamak ve bu uygulamalar ile mükemmelle ulaşma isteğinden ortaya çıkmıştır.

Kalitenin kökenine bakıldığında derece, mükemmellik seviyesi veya karakteristik anlamına gelen Latince “qualitas” sözcüğünden türetildiği görülmektedir (Bayrak, 2007: 22).

Kalite kavramı uzun yıllardır bilinmesi ve hakkında birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen net bir tanım yapılması istendiğinde birçok etkene ve değişkene bağlı olarak farklı anlamlar yüklenebilen bir yapıya sahiptir. Bu karmaşık yapıda kalite kavramı göreceli bir olguya sahip olmasının yanında tüketicinin karakteristik yapısı, sosyal hayattaki konumu, bakış açısı ve ekonomik özgürlüğüne bağlı bir şekilde değişebilmekte ve farklı istek ve beklentiler doğrultusunda biçimlenebilmektedir. Bu bağlamda kalite kavramı karşımıza subjektif bir yapı olarak çıkmakta olup objektif anlamda değerlendirme yapılması belirli standartlarla kontrol edilmesi sayesinde gerçekleşmektedir.

Kalite kavramı gerçekten çok geniş bir yazın geçmişine sahip olan ve günümüzde araştırmacılar tarafından oldukça üzerinde durularak kavrama ve ilgili olduğu konulara ait yeni prensipler elde edilmeye çalışılan yaşayan bir olgudur. Uluslararası Standart Bürosu ISO'nun kalite merkezli yaptığı tanımla hizmet kalitesini açıklayacak olursak “kalite, bir mal ya da hizmetin belirli bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini ortaya koyan karakteristiklerin tümüdür.” şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi hizmet kalitesi, talepte bulunan kişilerin bir diğer söylemle müşterilerin beklentilerinin karşılanabilmesi amacıyla üstün veya mükemmel, hatta bazı durumlarda özgün hizmetin talep edenlere verilmesi olarak açıklanabilir. Hizmet kalitesi, müşterilere veya tüketicilere yerinde, zamanında, doğru şekilde en önemlisi talep edilen ihtiyacı karşılayabilecek özelliklerde sağlanabilmesidir.

Hizmet sektöründe kalite, idrak edilebilme, uygulanabilirlik, kontrol edilebilme ve sürekliliği sağlayabilme açısından oldukça güç, belirsiz ve karmaşık bir kavram olarak ifade edilmektedir (Kılıç ve Eleren, 2009: 92). Bu karmaşıklık temelde hizmetlerin karakteristik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Daha öncede ifade edildiği gibi hizmetlerin soyutluk, değişkenlik (heterojenlik), ayrılmazlık ve dayanıksızlık özellikleri bulunmaktadır. Bu özelliklerden dolayı hizmetlerin kalitesini değerlendirmede fiziksel boyutu olan ürünler için geliştirilmiş olan geleneksel kalite kontrol yöntemleri yetersiz kalmaktadır.

Hizmet kalitesinin sağladığı yararlar ele alınacak olursa; hizmet talebi ortaya çıktığında bu hizmeti talep eden kişiler beklentilerinin karşılanması ve ortaya çıkan hizmetin kaliteli olmasını beklemektedirler. Hizmet kalitesi algısı kişiden kişiye değişken bir şekilde gerçekleşiyor olsa da genel anlamda hizmet kalitesi yüksek ürünler müşterilerin beklentilerini karşılamış olmalarını sağlar. Ortaya çıkan bu algı müşteriye genel bir söylemle hizmet talep eden memnun eder ve onun üzerinde bazı olumlu etkiler yaratır.

**Müşteri Sadakati ve Bağlılığı:** Mükemmel veya mükemmele yakın müşteri veya üye talebini karşılayabilen her türden hizmetler, talep eden memnun etmekte ve bu memnuniyetle müşteri veya üyeler hizmet sahibine bağlı kalarak sonraki tercihlerini aynı işletme veya kurumdan karşılamaktadırlar. Bu müşteri sadakati ve bağlılığı hizmet kalitesinin sağladığı yararlardan biridir.

**Olumlu Aktarım İletişimi:** Olumlu ve olumsuz aktarım iletişimi kullanıcılar yani hizmeti talep eden kişiler tarafından farklı kişi veya çoğu zaman kişilere bu hizmetin iyi veya kötü yanlarını aktarması sonucunda ortaya çıkmakta olan bilgi paylaşımıdır. Müşteri memnuniyeti veya memnuniyetsizliği sonucunda olumlu/olumsuz aktarım hizmet sunucular tarafından mümkün olduğu müddetçe takip edilmesi gereken oldukça önemli bir hizmet kalitesi ölçüm aracıdır. Bu bağlamda olumlu aktarım iletişimi hizmet kalitesinin sağladığı önemli faydalardandır.

**Olumlu İlişkiler:** Kaliteli sunulmuş olan hizmet neticesinde müşterinin beklentilerinin karşılanmış olması hizmet talep eden ve hizmet sağlayıcı arasındaki ilişkileri geliştirmekte ve bu olumlu ilişkiler hizmet kalitesinin artmasına olanak sağlamaktadır. Olumlu ilişkiler çerçevesinde müşteri sunulan hizmetlerde ufak aksaklıklar ortaya çıksa dahi bunları bu olumlu ilişkiler neticesinde görmezden gelebilme potansiyeline sahip olmaktadır.

**Artan Satış ve Pazar Payı:** Kaliteli hizmetleri sonucunda diğer hizmet verenlerden ayrılarak kendisine farklı bir konum edinen hizmet sunucular bunun olumlu dönüşleri sayesinde artan bir pazar payı veya hizmet talebi almaktadırlar. Artan kalite beraberinde artan satış ve Pazar payını getirmektedir. Bu çerçevede tüm bu olumlu yansımalar hizmet kalitesi ile birebir ilişkili olması sebebiyle hizmet sunucuları ve talep edenler tarafından önem arz etmektedir.

Fiyat Rekabeti ile Baş Edebilme: Bazı durumlarda hizmet talep edenler sunulan hizmetten memnun kalmaları ve bu memnuniyetlerini başkalarına aktararak hizmet sahibine kazandırdıkları olumlu imaj ile hizmet sunana düşük fiyatlarda hizmet sunan diğer rakipleri ile rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Örnek vermek gerekirse kaliteli bir mobil operatörü için kullanıcıların yapmış olduğu olumlu yorumlar diğer hizmet talep edenleri etkileyecek ve bu firma aynı hizmeti veren farklı hizmet sunuculardan fazla fiyat talep etse dahi tercih sebebi olacaktır.

Kaliteli Personele Sahip Olunması: Bir kurum veya işletmenin devamlılığını sağlayabilmesi, kar elde edebilmesi, müşterilerinin talep ettiği hizmetleri verebilmesinin başlıca unsurlarından biride kaliteli çalışanlara sahip olmasıdır. Kaliteli personele sahip olmak hizmet talep edenlere verilecek hizmet sunumlarında da kaliteyi arttıran en önemli unsurların başında gelmektedir. Bununla birlikte hizmet sunan çalışanlar verilen hizmetin kaliteli olduğunu gördüklerinde kurum veya işletmeye olan bağlılıkları artacak ve daha iyi hizmet sunumunu nasıl sağlayabiliriz? Sorusunu sorarak bu noktada kendilerini geliştirmeye çalışacaklardır. Bu etkileşimde hizmet alan ve sunan tüm taraflar kendilerini mutlu hissedecek ve neticede işletme kaliteli işleri sonucunda kaliteli personel ve müşteriye sahip olacaktır.

Artan Kar ve Azalan Maliyet Süreci: Kaliteli hizmet bir işletme veya kuruma süreç içinde olumlu şekilde getiriler sağlamakta ve başlangıçta yaşanabilecek olumsuz tabloyu hizmet sunan kurum veya işletme lehine çevirebilecek önemli bir olgudur. Bunu daha açık bir şekilde anlatmak gerekirse hizmet kalitesi, hizmet sunan kurum veya işletmenin iç ve dış maliyetlerini azaltmasına süreç içinde çok olumlu katkılar sunmaktadır. Bu bağlamda iç maliyetler bir hizmetin kullanıcıya ulaşmadan önce noksan yönlerinin tespit edilerek mükemmeli yakalamaya çalışmak amacıyla harcanan kaynaklardır. Örnek olarak bir lokantada aşçının fazla pişirilerek yanmış olan bir yemeği fark etmesi ve müşteriye ulaşmadan önce bunu yenileyerek sunması özünde maliyet arttıran bir sebep olarak görülse de süreç göz önüne alındığında kaybedilmeyen müşteri kazanç olarak görülmelidir. Yine bu örnekte aşçı tarafından yanan yemeğin müşteriye o şekilde sunulması başlangıçta ikinci bir yemek maliyeti olmamış gibi düşünülüyor olsa da bu müşterinin kalitesiz hizmet sonrasındaki hizmet tercihini değiştirmesi hizmet veren kurum veya şirketin tekrar bu müşteriyi kazanabilmek için harcayacağı dış maliyetlere sebep olmaktadır. Örnekte de anlaşılacağı üzere sorunun

başta çözümünü düşünerek hareket etmek hizmet kalitesini yükselteceği gibi müşterinin karşılaştığı sıkıntının çözülmesi müşterinin kaybedilmesi maliyetinden daha düşük olacaktır.

**Müşteri Tatmini:** Müşteri tatmini hizmet kalitesi ile doğrudan ilişkili bir kavramdır. Hizmet kalitesinin hizmet talep edenin beklentilerini aşması durumunda hizmet sağlayıcısı, memnun aradığını bulan ve tatmin olmuş bir müşteriye sahiptir. Hizmet talep edenlerin talep ettikleri hizmet beklentileri ile algıladıkları hizmet birbirini net bir şekilde karşıladığında müşteri tatmin konusunda tam ortada diğer bir söylemle tepkisiz kalmaktadır. Müşterinin beklediği ve ortaya çıkan hizmet sonucunda algıladığı hizmet kalitesi beklentilerinin aşağısındaysa müşteri memnun olmamış ve sonucunda müşteri tatminsizliği durumu söz konusu olmuş demektir. Bunların yanında talep edilen hizmet beklentileri karşılamakla kalmamış ve daha üst seviyelerde mükemmel yaklaşmış ise bu durumda müşteri tatmini fazlasıyla gerçekleşmiş olmakla beraber müşterinin bu durumdan oldukça hoşnut olması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Tüm bu açıklamalar öncülüğünde hizmet kalitesi bağlamında müşteri tatmini; hizmet talep edenin hizmeti aldığı anda beklentileri ve o andaki hizmete ilişkin algılamalarının kişiselleştirilmesi ve hizmet alanın bunu kendi içinde yorumlamasıdır. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere müşteri tatmini kavramı hizmet kalitesi ile birebir ilişkili olduğu kadar hizmet alanın değerlendirmesi sonucunda ortaya çıkan bir unsurdur.

**İşletme İmajı:** İşletme imajı ve hizmet kalitesi kavramları birbiriyle ilişkili olarak hizmet talep edenlerin tercihlerinde önemli etki oluşturan kavramlardır. Kaliteli hizmet, işletme veya hizmet veren kuruma büyük katkılar sağlar ve işletme imajını olumlu yönde etkiler. Bahsedilen olumlu işletme imajını sağlayabilmek işletme veya kurumlar için hayati önem taşımaktadır. İşletme imajı olumsuz olan bir oluşum gün geçtikçe güç kaybedecek ve sürekliliğini sağlamakta sıkıntıya düşecektir.

Sonuç olarak bakıldığında hizmet kalitesinin yüksek olması ve bunun için ortaya çıkan ve karşılanan maliyetler hizmet sunan işletme veya kuruma kısa vadede yük getiriyor gibi görünmesine rağmen uzun vadede oldukça önemli katkılar sağlamakta ve hizmet sunan işletmeye sürdürülebilirlik sağlamaktadır. Bunun yanında hizmet kalitesinden ödün veren işletmeler kısa vadede düşük maliyetler elde etmelerine rağmen

genel tabloya bakıldığında imaj kaybı yaşayan ve bir işletme için en önemli unsurlardan olan sürdürülebilirlik kavramından uzaklaşmaktadırlar.

### **3.4. Hizmetlerin Sınıflandırılması**

Birçok hizmet çeşidinin olması hizmetlerin belirlenen kriterlere göre sınıflandırılmasına sebep olmaktadır. Bu bağlamda bakıldığında nispeten daha basit, az soyuttan çok soyuta doğru üç ana grup oluşturulabilir. Mucuk (2009: 306)'a göre bunlar;

- İnsana bağlı olarak verilen hizmetler; mali müşavirlik, doktorluk, avukatlık, koruma görevliliği.
- Malla ilgili hizmetler; garantiler, kurma-takma, bakım-tamir, yedek parça.
- Ekipmana dayalı hizmetler; kuru temizleme makinası, çim biçme makinası, taksi, otobüs veya havayolu ile seyahat.

Sınıflandırmalarda hizmetin sunumuna bağlı olarak hizmeti kimin ürettiği, hizmet üretimi esnasında hizmet talep edenin hizmet tüketiminin o an olup olmayacağı, hizmet talebinin ne amaçla alınacağı, hizmetin bir ürün ile birlikte veya ürüne bağlı olmaksızın sunulması gibi çeşitli kriterler ortaya konulabilmekte ve buna bağlı olarak çok farklı sınıflandırmalar yapılabilmektedir.

Diğer bir taraftan hizmetleri, öncelikler veya önemlilik açısından ele almak ve zorunluluk derecelerine göre de sınıflandırmak mümkündür. Buna göre (Karahana, 2000: 26-27) bu hizmetleri Şekil 3.2'de belirtildiği gibi sınıflandırmıştır.

### Şekil 3.2. Hizmet Sınıflandırmaları

<b>Birinci derece zorunlu hizmetler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sağlık,</li><li>• Yeme-içme</li><li>• Barınma hizmetleri</li></ul>
<b>İkinci derece zorunlu hizmetler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Korunma (Adalet ve Hukuk)</li><li>• Eğitim Hizmetleri</li></ul>
<b>Üçüncü derece zorunlu hizmetler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Haberleşme,</li><li>• Ulaşım</li><li>• Sigortacılık</li><li>• Bankacılık ve</li><li>• Turizm hizmetleri</li></ul>
<b>Dördüncü derece zorunlu hizmetler</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kuaförlük,</li><li>• Giyim-kuşam, bakım güzellik,</li><li>• Tamir ve bakım, mühendislik ve mimarlık ile servis ve garanti hizmetleri vb.</li></ul>

**Kaynak:** (Karahan, 2000: 26-27)

Şekil 3.2. incelendiğinde; birinci derece hizmetler ile başlayıp dördüncü derece hizmetlere kadar devam eden hizmet sınıflandırmaları bulunmakta bunlardan en alt basamakta olan birinci derece zorunlu hizmetler diğerlerine oranla ilk karşılanması gereken hizmet çeşitleridir. Diğer taraftan hizmetleri, hizmet talep edenlerin hizmete katılım seviyelerine bağlı olarak üç grupta sınıflandırmak mümkündür. Bunlar;

#### 3.4.1. Düşük Katımlı Hizmetler

Bu hizmet türünde hizmet ihtiyacı olanın varlığının olması yeterlidir. Bu türden hizmetlere hastanede yatan ve belirli bir tedavi süreci bulunan bir hastanın almış olduğu hizmet gösterilebilir. Hasta hizmet ihtiyacı doğrultusunda gerekli bakım ve tedaviyi almakta ve bu bakım ve tedavi sonucunda taburcu olana kadar hizmet katılımı devam etmektedir.

#### 3.4.2. Orta Katımlı Hizmetler

Bu türdeki hizmetler hizmet talep edenin belirli girdiler yapmasını gerektiren ve bu girdiler sayesinde şekillenen hizmet sunumlarıdır. Örnek olarak bir bayanın kuaförde

saç kesimi ve saç şekillendirmesi esnasında hizmet sunan kişiye yol gösterici bilgiler ve tercihlerini belirtmesi olarak gösterilebilir. Bu hizmet türüne bir diğer örnek kullandığı otomobilde bir arıza tespit eden sürücünün, ilgili mekanik servise giderek bu konudaki şikâyetini belirtmesi ve bu kapsamda bir arıza arama giderme işleminin gerçekleştirilmesidir.

### **3.4.3. Yüksek Katılımlı Hizmetler**

Yüksek katılımlı hizmetlerde hizmet alanın yoğun katılımı gerekmekte olup hizmetin sonucunu hizmet talep edenin doğrudan etkilediği hizmet sınıflandırmasıdır. Bu türden hizmete örnek üniversite sınavlarına hazırlık için dershaneye giden bir öğrencinin kişisel gelişimine katkı sağlamak için çaba harcaması ve öğrendiklerini tekrar etmesi gösterilebilir. Yüksek katılımlı hizmetlere bir diğer örnekte kilo vermek isteyen bir hizmet alanın diyetisyenin belirlemiş olduğu diyet programına uyması ve bu doğrultuda hareket etmesi şeklinde gösterilebilir.

Esneklikleri ve değişken bir yapıya sahip olmaları sebebiyle hizmeti birçok değişik boyutta sınıflandırabilir. Pazarlama yöntem ve stratejilerine, hizmet planlarına, sunulan hizmetteki benzerliklere, hizmetin doğrudan veya dolaylı üretimi ve sunumuna vb. birçok değişkene göre hizmet sınıflandırması yapılabilir ve bu sınıflandırma diğer benzer hizmetlere de uygulanabilir.

### **3.5. Hizmet Kalitesinin Sağlanmasında Etkin Unsurlar**

Hizmet kalitesi sektör içinde sürekli gelişme gösteren bir kavramdır. Rekabet avantajı ortaya çıkaran bir dinamik olması sebebiyle oldukça önem arz etmektedir. Hizmet kalitesinin önemi günden güne artmakta ve bu önem çerçevesinde işletmeler, kurumlar, bu amaçtaki örgütler daha iyi bir hizmet kalitesi sağlamak amacıyla bu alandaki çalışmalarına hızla devam etmektedirler. Artan bu önem kapsamında hizmet kalitesinin sağlanmasında hizmet sağlayıcılara önemli avantaj sağlayabilecek unsurlar ortaya çıkmaktadır. Bu unsurlar Şekil 3.3 ile belirtilmiş olup bu kavramlar değişen sektörlerde farklı bir şekilde ifade edilebilmekte ve sayıca arttırılabilmektedir.

**Şekil 3.3.** Hizmet Kalitesini Etkileyen Unsurlar



**Kaynak:** (Parasurman vd., 1990: 20-28)

Şekil 3.3. incelendiğinde; hizmet kalitesini etkileyen başlıca unsurlar güvenirlik, dinleyici olmak, tasarım, amaç odaklılık, yapıcı yaklaşım, dürüstlük, yenilikçi olmak, güvenirlik olarak belirtilmiştir. Bunlar hizmet kalitesinin talep eden kişilerce yeterli bulunmasına olanak sağlayan başlıca unsurlardır.

**Güvenirlik:** Kurum veya işletmenin tüketicilerine sunmuş olduğu hizmetin talep edilen ihtiyaçları karşılaması ve söz verildiği gibi olmasıdır. Diğer bir söylemle hizmet sunucunun taahhüt ettiği hizmeti sunabilmesi ve hizmet talep edenler için güven ortamını oluşturabilmesidir. Oluşturulan güven ortamı hizmet kalitesinin artması ile süreklilik kurum veya işletmeye süreklilik sağlamaktadır.

**Yenilikçi Olmak:** Sunulacak hizmetlerde tüketicilerin beklentilerini karşılayarak bazen sunulan hizmetlerin farklı şekilde ortaya konulabilmesi ve durağanlıktan uzak kalınarak müşterilerin olumlu anlamda şaşırtılması sağlanarak değişiklikler yapılmasıdır. Bu tarz değişiklikler kullanıcıların ilgisini canlı tutmakla birlikte hizmet kalitesinde olumlu bir etki yaratmaktadır.

**Dinleyici Olmak:** Müşterilerin söylediklerini değerlendirerek bu noktada talep edilen hizmetlerin kusursuzluğunu sağlamak amacıyla ihtiyaçlarını göz önünde

bulundurarak hareket etmektedir. Bu bağlamda hizmet kalitesi hizmeti kullananların söyledikleri neticesinde ortaya çıkmakta ve her fikir, yorum, istekleri dinlenmelidir.

**Amaç Odaklılık:** Ortaya konulan hizmetlerde gereksiz uygulamalardan kaçınarak süslenmiş düşüncelerden uzak durmak ve ihtiyaçlar doğrultusunda hareket etmektir. Amaca doğrudan olarak hizmet eden hizmet sunumları hizmet kalitesini arttırarak süslenmiş fakat içi boş olan hizmetlerin önüne geçmekte ve müşterilerin beklentilerini karşılamaktadır.

**Tasarım:** Hizmet sisteminde yer alan tüm unsurların hatasız bir tasarıma sahip olması hedef alınarak bu vasıta ile hizmet kalitesini önemli ölçüde arttırmak hedeflenmelidir. Tasarım ihtiyaç sahiplerinin ilgisini çekmesi açısından da oldukça önemli bir öneme sahip olup hizmet kalitesi üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

**Yapıcı Yaklaşım:** Sunulmuş olan hizmetlerde ortaya çıkan eksiklikleri telafi etme yoluna gitmeyen işletme veya kurumlar geri dönülmez bir yola sürüklenerek müşteri kaybetmeye başlarlar. Bu noktada kaliteli hizmet sunmak hedefini gözeterek hizmet sunucuları hizmet sonrasında ortaya çıkan noksanlıkları telafi edebilecek beceri, yetki ve motivasyona sahip olmalıdırlar. Bu şekilde yapıcı bir yaklaşımla sorunların üzerine giden hizmet sunucuları hizmet kalitesi bağlamında önemli yol kat ederek rekabet ortamında önemli avantajlar sağlayabilmektedirler.

**Dürüstlük:** Hizmet talep edenler hizmet sunucularından dürüst ve sözünde duran bir yaklaşım beklentisindedirler. Bu noktada işletme veya kurumların sunulan hizmetlerde hizmet ortaya çıkmadan önceki söylemleri ve hizmet sonrasındaki müşteri geri dönüşlerine bağlı icraatlar birbiriyle örtüşmelidir. İşletme veya kurumlar bu noktada ileride sunulacak hizmetlerin dürüstlüğünü sağlamak, ortaya konulanların durumunu öğrenebilmek ve bu vesileyle geri bildirim alabilmek için müşteri araştırmalarına önem vermelidirler.

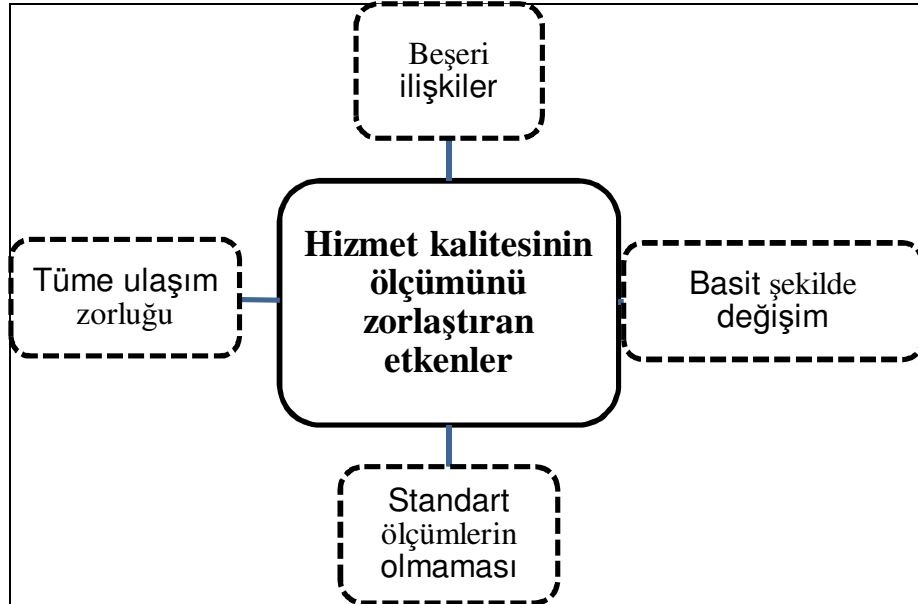
### **3.6. Hizmet Kalitesi Ölçümünü Zorlaştıran Etmenler**

Çalışmanın bu bölümünde hizmet kalitesi ölçümünde çalışmamızın konusunu içeren OYAK hizmet kalitesine uygun ölçüm modeli SERVQUAL modeli ayrıntılı bir şekilde açıklanmakta ve diğer bazı modeller hakkında da bilgiler verilmektedir.

Bu bağlamda bakıldığında hizmet kalitesinin ölçülmesi dolayısıyla incelenerek yorumlanması işletme veya hizmet sunumu yapan kurumlara sunduğu hizmetlerin kalitesi hakkında bilgiler vererek dolayısıyla sunulan hizmetteki öz eleştirisini yapmasına olanak sağlamaktadır. Kaliteyi ölçme ihtiyacı geçmişe bakıldığında öncelikli olarak tüketici talepleri doğrultusunda ürün ortaya koyan ve ürünlerin istenilen faydayı sağlayıp sağlayamadığı hususunda ortaya çıkan değerlendirme ihtiyaçları ve maliyetler, hatalı ürünler gibi ortaya çıkan bir takım olumsuzluklar sonucunda ortaya çıkmıştır.

Yapılan birçok araştırma sonucunda ortaya çıkan bir gerçeklik olan sanayi üretim sürecinde ortaya çıkan bir ürün kalitesi ölçümü ile soyut bir kavram olan hizmet kalitesinin ölçümünün birbirinden çok farklı süreçler içerdiği. Bu süreçlere etki eden faktörler göz önüne alındığında sanayi imalatı olan bir ürünün ortaya çıkmasından sonra işlevselliğinin, amaca hizmet edebilirliğinin genel anlamda kalite ölçümünün tespiti belirli ölçüler çerçevesinde alet veya cihaz teknolojileriyle yapılabilmektedir. Diğer taraftan hizmet kalitesi ele alındığında hizmetin kendine özgü özelliklerinin olması ölçüm yapılmasını zorlaştırmaktadır. Bu çerçevede hizmet kalitesini zorlaştıran etkenler Şekil 3.4. ile belirtilmiştir.

**Şekil 3.4.** Hizmet Kalitesi Ölçümünü Zorlaştıran Etkenler



**Kaynak:** (Değermen Sayı:2005-5)

Şekil 3.4. incelendiğinde hizmet kalitesi ölçümünü zorlaştıran etkenler; beşeri ilişkiler, basit şekilde değişim, standart ölçümlerin olmaması, tüme ulaşım zorluğu

olarak gösterilmiştir. Hizmet kavramının soyut bir yapıya sahip olması kalite ölçümünün yapılması noktasında kişiden kişiye değişiklikler gösterebilen bir yapıya sahiptir.

### **3.6.1. Beşeri İlişkiler**

Hizmet kalitesinin belirlenmesinde en büyük rol oynayan etken sunulan hizmetten yararlanan kişi veya kişiler ile hizmeti sunan kişi, kurum veya işletmenin arasındaki beşeri ilişkilerin etkinliğini belirlemektedir. Bu bağlamda hizmet alan kişilerin karakteristik özelliklerinin ve dolayısıyla değerlendirmelerinin farklı olması hizmet kalitesinin eksikliğinin veya noksan taraflarının çokluğunun hizmeti alandan mı yoksa hizmet sunandan mı kaynaklandığının belirlenmesinde zorluklara yer açmaktadır.

### **3.6.2. Tüme Ulaşım Zorluğu**

Hizmet üreticilerinin ortaya koymuş oldukları hizmetlerin ölçme, değerlendirme memnuniyet veya memnuniyetsizlikleri belirleyerek önlem alma gibi geri bildirimleri müşteriler bir diğer söylemle hizmet kullanıcılarından alması gerekmektedir. Bu noktada kaliteli hizmet sunabilmek için yapılması gereken olabildiğince fazla kullanıcıya ulaşabilmektir. Bu bağlamda bakıldığında tüm müşterilere ulaşabilmek zorluğu her zaman ortaya çıkmakta ayrıca ulaşılan bazı hizmet kullanıcılarından geri dönüş alınmadığı da göz önünde bulundurulduğunda tüme ulaşım zorluğu hizmet kalitesini olumsuz etkileyen bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **3.6.3. Basit Şekilde Değişim**

Değişkenlik fiziksel anlamdaki hizmetler için belirli koşullarda gerçekleşmesi zor olan bir kavram olmasına rağmen soyut anlamdaki hizmetlerin değişimleri oldukça basit bir şekilde gerçekleşebilmektedir. Bu hızlı değişkenlik özelliğinden dolayı hizmet kalite ölçüm standartları oluşturmanın güçlüğü bununla birlikte oluşturulan ölçümlere bağlı olarak yapılacak değerlendirmeler hizmet ölçümünü zorlaştıran etmenler arasında yer almaktadır.

### **3.6.4. Standart Ölçümlerin Olmaması**

Fiziksel anlamda üretimin mümkün olduğu alanlarda hizmet ölçümünde kullanabilecek bazı istatistiksel ve matematiksel yaklaşımlarla elde edilen veriler hizmet ölçümünü kolaylaştırmakta ve aynı veya benzer tüm alanlarda uygulanabilmektedir. Bu

bakımdan değerlendirildiğinde hizmet kavramının soyut yapısı ele alındığında ölçüm modellerinin standardize edilebilmesi zorlaşmaktadır. Bu bağlamda hizmet kalitesi ölçümünü zorlaştıran etmenlerden biride de standart ölçümlerin uygulanma zorluğudur.

### **3.7. Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri**

Hizmet kalitesi ölçümünde karşılaşılan zorluklara rağmen hizmet ölçümü gerekli bir olgu olup ölçülen ve yorumlanan hizmetlerin verimliliğinin artacağı göz önüne alınarak geliştirilen hizmet ölçüm modellerinden bazıları şunlardır.

#### **3.7.1. Christian Grönroos'un Kalite Modeli**

Hizmet kalitesinin ölçülüp değerlendirilmesine yönelik ilk modellerden biri olan bu kalite modelinin temeli araştırmacının 1984 yılında başlattığı ve geliştirdiği algılanan toplam kalitenin müşterilerin beklentilerini ifade eden 'beklenen kalite' hizmet sunumu yapılmasından sonra ortaya algılanan 'yaşanmış kalite' düzeyi ve beklenen kalite düzeyi arasındaki farkın değerlendirmesine dayanmaktadır. Bu modele göre hizmet kalitesinin üç önemli boyutu bulunmaktadır. Bunlar teknik kalite, fonksiyonel kalite ve işletme imajıdır.

○ Teknik Kalite: Teknik kalite hizmet sunumu sonrası hizmet kullanıcısının hizmetten ne elde ettiği diğer bir ifadeyle müşterinin hizmet sağlayıcısı ile etkileşimi neticesinde ortaya çıkan hizmete ait kalite değerlendirmesidir. Literatüre bakıldığında çıktı kalitesi şeklinde de ifade edilmiş olan teknik kalite verilen bir hizmetin sonucunu temel almaktadır. Teknik kaliteye örnek vermek gerekirse bir müşterinin arabasını bakım veya arıza sebebiyle servise bırakması ve arızanın giderilmesi, gerekli bakımların yapılması sonucunda müşterinin aracını teslim aldıktan sonra aracın göstermiş olduğu performans teknik kalite olarak adlandırılmaktadır.

○ İşlevsel (Fonksiyonel) Kalite: İşlevsel kalite teknik kaliteden farklı olarak sonuç odaklı değil müşterinin veya hizmet talep edenin hizmeti nasıl aldığı ile ilgilidir. Hizmet talep edenin hizmeti nasıl aldığı ve bunun yanında eş zamanlı olarak üretim ve tüketim süreçlerini nasıl hissettiği göz önünde bulundurularak değerlendirme yapılır. Grönroos'a göre müşterinin talep ettiği hizmeti alma sürecinde bu hizmetin kendisine ulaşana kadar hizmetin olgunlaşma sürecini öğrenmek istemesi de müşterinin doğal haklarından biridir. Özetle söylemek

gerekirse teknik kalite hizmet sonucu olarak ortaya çıkan bir olgu iken fonksiyonel kalite hizmet sunum sürecinin kalitesini ifade eden bir olgudur.

o İşletme İmajı: İşletme imajı ortaya çıkan ürün veya hizmetlerin teknik kalite, işlevsel kalite ve diğer farklı unsurlarında (kullanıcı yorumları, tavsiyeler, fiyat vb.) katkısıyla ortaya çıkan ve oluşması belirli bir zaman gerektiren hizmet kullanıcıları ve bilhassa hizmet sunan kurum ve işletmeler açısından oldukça önemli bir olgudur. Kalite algısında işletme kurum veya organizasyonlarda hizmet kalitesi söz konusu olduğunda imaj oldukça etkili bir unsurdur. Müşterilerin, hizmet talep edenlerin zihninde yer etmiş olan imajı bazı durumlarda ortaya çıkan hataların göz ardı edebilmelerine olanak sağlamakta ve genel anlamdaki işletme veya kurum kalitesini zedeleyici sebeplerden kaçınmasına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda ele alındığında müşteriler nezdinde imajı iyi olmayan hizmet sağlayıcılarının yapmış oldukları hatalar, eksik hizmetler neticesinde yaşanan problemler ufak dahi olsa normalden daha fazla olumsuz etki yapabilmektedir.

### **3.7.2. SERVPERF Modeli**

SERVPERF ölçeğinde müşterilerin diğer bir söylemle hizmet kullanıcılarının kalite algılarının doğrudan ölçümlerle geçerli ve güvenilir sonuçlar verebileceği vurgulanmaktadır. SERVPERF ölçeği ismini 'service' ve 'performance' kelimelerinin bir araya gelmesi ve kısaltılarak bu ölçeğin adlandırılmasından almıştır. SERVPERF ölçüm modeli, SERVQUAL ölçüm modelinin aksi bir görüşü savunarak müşterilerin kalite beklentileri ve algıları arasındaki farka odaklanmayıp daha çok performansa odaklanmanın doğru olduğunu vurgulamaktadır. Bu bakımdan değerlendirilen sonuçların müşterilerin kalite algılarını doğrudan bir yaklaşımla ölçerek güvenilir ve geçerli sonuçlar alınacağı dolayısıyla geçerli ve güvenilir sonuçlara ulaşılabileceği savunulmaktadır (Çankaya, 2008: 30).

SERFPERF modelinde hizmet kalitesi, beklentiler göz önünde bulundurulmadan müşterileri hizmet kullanıcılarının sadece algıları neticesinde vermiş oldukları karar sonucunda belirtilen formüle bağlı olarak önem ağırlığı olmaksızın tüm girdiler eşit kabul edilerek hesaplanmaktadır(Seth.vd., 2005: 920).

$$SQ = \Sigma P_{ij}$$

Bu formülde:

**SQ** = Toplam hizmet kalitesi

**$\Sigma$**  = Niteliklerin sayısı

**P<sub>ij</sub>** = J ile ilgili olarak 'i' uyarıcısının performans algısını ifade etmektedir.

### **3.7.3. SERVQUAL Modeli**

Hizmet kalitesi ölçüm modelleri ve yaklaşımına genel bir bakış açısı getirerek bu noktada ortaya çıkan ihtiyacı karşılamayı amaçlayan Parasuraman, Zeithaml ve Berry (1998, 14-25) bu bağlamda yaptıkları çalışmalar ve araştırmalar sonucunda ortaya çıkarılan SERVQUAL modelini geliştirmişlerdir. Bu yaklaşımda hizmet tüketicileri hizmet ürününü kullanım öncesindeki beklentileri ile kullanım sonrasındaki hizmet sunan hizmet sunucunun ortaya koymuş olduğu performans sonucunda tüketicinin algısı arasında oluşan fark hizmet kalitesini belirlemektedir.

SERVQUAL modeli ortaya çıktığı günden günümüze kadar eğitim, finans, sağlık, sigortacılık ve bunlara benzer birçok alanda kullanılarak çalışmalarda değerlendirme aracı olmuş ve araştırmalarda yol gösterici bir araç olmuştur. Bu yaklaşımda bulunan ve daha çok soyut bir temele oturan hizmet ölçüm modeli müşteri algılarını ölçmesi sebebiyle algılanan hizmet kalitesi şeklinde de isimlendirilmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında bakıldığında algılanan hizmet kalitesinin hizmet kullanıcısını tatmin edebilmesi ve hizmet kalitesinin beklentiler doğrultusunda olabilmesi için sunulan hizmetin müşterinin hizmetin sunumu öncesindeki beklentilerini karşılayabilecek doğrultuda olması gerekmektedir.

SERVQUAL modelinde algılanan hizmet kalitesi değerlendirilmesinde hizmet kalitesini etkileyen beş temel boyut bulunmaktadır. Bu model temellerini oluşturan ve farklı alanlarda da uygulanabilme imkânı bulunan hizmet kalite ölçümleri bu yaklaşımın temelini oluşturmaktadır. Bu modeldeki hizmet kalitesi boyutları şunlardan oluşmaktadır.

#### **3.7.3.1. Fiziksel Varlıklar**

Hizmet sunumu yapan işletme veya kurumda bulunan araçlar, çalışanların dış görünüşü, tesisler ve buna benzer yapılar işletmenin fiziksel ortamını oluşturmaktadır. Fiziksel varlıklar bir hizmet sunucuda bulunan hizmeti sunma gereği için kullanılması mümkün her türden gereçlerdir.

### **3.7.3.2. Güvenilirlik**

Güvenilirlik verilen sözleri beklentilere cevap verebilecek şekilde yerine getirebilme, uygulama aşamasında hizmet kullanıcılarını tatmin edebilme yeteneğidir. Diğer bir söylem ile hizmetin vaat edildiği şekilde yapılması ve hizmet ortaya koyan ve tüketen arasındaki olumlu bağlıdır.

### **3.7.3.3. Hevesli Olma**

Hizmet talep edenlere ortaya konulacak hizmeti en hızlı şekilde sunmak noktasındaki isteklilik ve sunumun mümkün olan en kısa sürede ve tatmin edici bir şekilde yerine getirilme durumunu gösteren hizmet kalitesi boyutudur.

### **3.7.3.4. Güven (Yeterlilik, İnanlırlık, Saygı, İtibar)**

Personel hizmet sunumunun her aşamasında müşterilere veya hizmet kullanımının içinde bulunan tüm tüketicilere itimat duygusunu verebilecek ortamı sağlama ve uygulama sonucunda ortaya çıkan iyi özelliklere sahiplik kavramıdır.

### **3.7.3.5. Empati, Ulaşılabilirlik ve Anlayış**

Hizmet sunumu yapan firma veya kurumların hizmet kullanıcılarının isteklerini karşılamak için çaba göstermesi, ilgili olması ve çalışanların kendilerini müşterilerin yerine koyarak onları anlayabilmesi olarak açıklanabilen bu hizmet kalitesi boyutunda ayrıca çalışanların hizmet talep edenlere ayrıcalıklarını hissettirebilecek davranış yaklaşımı da bu boyutta değerlendirilir.

## **3.7.4. SERVQUAL Hizmet Kalitesi Boyutlarına Getirilen Eleştiriler**

Yapılan araştırma ve çalışmalar sonucunda kabul görmüş olan bu hizmet kalitesi boyutlarına olumlu ve olumsuz eleştiriler gelmiş ve bunların sonucunda bazı önerilerde bulunan araştırmacılarda olmuştur. Bu öneride zamanın önemi vurgulanmış ve diğer boyutlar kadar etkili bir kavram olacağı savunulmuştur. Hizmetin bir diğer kalite boyutu olan 'zaman' şu şekilde açıklanmıştır (Yumuşak, 2006: 32):

### **3.7.4.1. Erişim Süresi**

Hizmet talep edenin hizmeti talep ettiği zaman başlayan ve hizmete karşılık veren kurum veya firmanın bu talebi gerçekleştirmek için verdiği çaba sonuçlanana kadar geçen süre zarfına erişim süresi denir. Erişim süresi ne kadar hızlı ve etkili olursa

müşterinin hizmet kalitesi boyutlarından birini değerlendirmedeki olumlu bakışı o denli artmaktadır. Erişim süresine örnek olarak bir firmanın çalan telefona en kısa sürede cevap vererek hizmet talep edene ilgili hizmeti vermek için gerekli ortamı sağlayabilmesidir. Bu süre ne kadar uzun olursa erişim süresi bu oranda artacak ve müşteri memnuniyetsizliği ortaya çıkacaktır.

#### **3.7.4.2. Kuyruk Süresi**

Sunulan bazı hizmetler için erişim süresi ne kadar azaltılmak istense de yoğun talep ve buna bağlı üretici kaynaklı sebepler nedeniyle bir yığılma oluşabilmektedir. Bu gibi durumlarda ortaya çıkan ve hizmet talep edenin bekleme süresi kaçınılmaz olan durumlarda ortaya çıkan zaman dilimine 'Kuyruk Süresi' adı verilmektedir. Kuyruk süresini mümkün olduğunca kısaltabilmek ya da aksi durumlarda kuyruk süresinde geçen zaman zarfında hizmet talep edenleri mağdur etmeyecek ve bu zamanı onlar için olumlu kullanabilecekleri bir zaman dilimi olarak planlamak kurum veya firmalarca en doğru yaklaşım tarzıdır. Kuyruk süresinin olumlu bir yaklaşımla müşteri odaklı değerlendirilmesi ve iki tarafında lehine bir şekilde yaklaşım tarzı oluşturulması önemlidir. Örneğin bir bankanın müşteri yoğunluğu sebebiyle her müşteriye bir sıra numarası vermesi ve müşterilerin kuyruk süresi zaman zarfı içinde gazete, dergi, bankaya ait tanıtım veya kampanya vb. dokümanları inceleyerek bu süreci bir ara dinlenme olarak görmesi bankanın müşterilerinin yoğunluk sebebiyle oluşan kuyruk süresine olumlu yaklaşımı olarak değerlendirilir.

#### **3.7.4.3. Faaliyet Süresi**

Erişim süresi sonunda müşterinin talep isteğinin alınmasıyla başlayıp, talep edilen isteğin kurum veya firma tarafından yerine getirilmesiyle sona eren kavramdır. Bu süre zarfında geçen zaman 'faaliyet süresi' olarak adlandırılmaktadır. Faaliyet süresinin uzaması müşterilerde tedirginlik yaratabileceği gibi bu hizmeti zamanında ve gereken şekilde alamayacağı kaygılarının da ortaya çıkabileceği değerlendirilerek hizmet sunumunu yapan kurum veya firmaların geçmişteki tecrübelerine dayanarak müşteriye belirli bir zaman aralığı verebilmesi ya da faaliyet süresini olabildiğince kısa tutmaya çalışması olumlu bir yaklaşım olacaktır.

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**OYAK HİZMET KALİTESİNİN**  
**SOSYAL GİRİŞİMCİLİK AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**4.1. Araştırmanın Kapsamı ve Önemi**

Sınırları oldukça genişleyen günümüz rekabet ortamında ortaya çıkan yenilikler toplumsal birçok yeniliği hızlı hayatımıza kattığı gibi bazı noktalarda toplumu veya toplumda bulunan bir grubu ilgilendiren sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu kapsamda görevleri ülkenin bekasını her daim muhafaza etmek ve ulusal sınırlarımıza gelebilecek her türlü tehdit veya saldırıyı bertaraf etmek olan Türk Silahlı Kuvvetleri personeli çok ağır şartlarda hizmet vermekte ve bu hizmetin yerine getirilmesinde birçok zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu zorluklar maddi olabildiği gibi manevi boyutlarda da gerçekleşebilmekte ve yaşanan bu hadiselerde sadece TSK personeli değil tüm aile fertleri olumsuz yönde etkilenmektedir. Bu bağlamda 1961 yılında 205 sayılı kanun ile kurulmuş olan OYAK; personel ve dolayısıyla ailelerinin yaşamış oldukları bu zorlukları bir nebze düzeltebilmek, Türk Silahlı Kuvvetleri'nin temel ilkesi olan yardımlaşma ve dayanışma ortamını tesis etmek, bu grubun sorunlarına sosyal fayda yaklaşımı ile çözümler sunabilmek amacıyla kurulmuştur. Bu kapsamda OYAK kuruluş amaçları incelendiğinde son yıllarda oldukça popüler bir kavram olan 'sosyal girişimcilik' tanımı ile örtüşen bir yaklaşım ile kurum hizmetlerinin değerlendirileceği çalışmamızda literatürde kabul görmüş SERVQUAL yöntemi kullanılacaktır.

Araştırmanın evrenini Konya ilinde görev yapmakta olan ve/veya emekli olmuş fakat kurum üyeliği devam eden kişiler oluşturmaktadır. OYAK ile kurulan iletişim sonucunda Konya ilinde bulunan toplam üye sayısı 2019 yılı itibarı ile yaklaşık 1856 kişidir. Örneklem seçiminde basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak tesadüfi olarak örneklem içerisinde bulunan ve Konya ilinde şuan görev yapmakta veya emekli olmuş toplam 463 kurum üyesine anket uygulanmış, bu anketlerden 37 anket hatalı giriş ve/veya eksik giriş yapıldığı için iptal edilmiştir. Hatalı veya eksik giriş yapılmış anketlerin iptal edilmesi neticesinde 426 anket girişi değerlendirilmek üzere SPSS 22 analiz programına veri girişi yapılmıştır. Kurum üyelerine beklentileri ve almış oldukları hizmetlere ait ölçekler uygulanarak toplanan veriler bağlamında SERVQUAL

puanlama esasları uygulanmış, çıkan sonuçlar kapsamında üyelerin kurumu ‘sosyal girişimcilik’ kavramı bağlamında değerlendirip değerlendirmedikleri ve belirlenen boyutlara ait hizmet kalitesi algılarının değerlendirmesini sağlayacak ölçekler kullanılarak bu kapsamdaki veriler elde edilmiştir. Bu bilgiler ışığında:

Örneklem büyüklüğünü saptamak için kullanılan bazı formüller şunlardır (Özdamar, 2003, s.116-118):

N: Evren birim sayısı, n: Örneklem büyüklüğü

P: Evrendeki X’in gözlenme oranı, Q (1-P): X’in gözlenmeme oranı

$Z_{\alpha}$  :  $\alpha= 0.05, 0.01, 0.001$  için 1.96, 2.58 ve 3.28 değerleri

d= Örneklem hatası

$\sigma$ = Evren standart sapması

$t_{\alpha, sd}$ = sd serbestlik dereceli t dağılımı kritik değerleridir (sd=n-1).  $t_{\alpha, sd}$  kritik değerleri sd= n-1 → 5000 olduğunda  $Z_{\alpha}$  değerlerine eşit alınabilir.

- Evren varyansı biliniyorsa ve sadece 1.tür hata dikkate alınarak örneklem büyüklüğü;

$$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{(N-1) \cdot d^2}$$

- Evren standart sapması ( $\sigma$ ) bilinmiyorsa  $Z_{\alpha}$  yerine t dağılımının kritik değerleri olan  $t_{\alpha, sd}$  değerleri alınarak örneklem büyüklüğü;

$$n = \frac{N \cdot s^2 \cdot t_{\alpha, sd}^2}{(N-1) \cdot d^2}$$

- Eğer evren varyansı bilinmiyorsa  $\sigma$  yerine s,  $Z_{\alpha}$  ve  $Z_{\beta}$  değerleri yerine  $t_{\alpha, sd}$  değerleri kullanılır.

Araştırmada incelenecek değişken nitel değişken olduğunda normal yaklaşımla yukarıdaki formüller aşağıdaki gibi yazılır.

$$n = \frac{N \cdot P \cdot Q \cdot Z_{\alpha}^2}{(N-1) \cdot d^2} \quad n = \frac{N \cdot P \cdot Q \cdot t_{\alpha, sd}^2}{(N-1) \cdot d^2}$$

Bu kapsamda evren büyüklüğü N= 1856 değeri formülde yerine yazıldığında yüksek güven seviyesinde önerilen örneklem büyüklüğünün 420 olduğu tespit edilmiştir. Bu veri neticesinde 426 geçerli anket sonucu değerlendirmeye alınmıştır. Bu kapsamda elde edilen veriler neticesinde araştırmanın önemine vurgu yapmak gerekirse, öncelikle evrenden alınan tesadüfi bir grubun OYAK üye hizmetlerini sosyal girişimcilik bağlamında ankete vermiş olduğu yanıtlar ile sosyal girişimcilik kavramının kurum hizmetlerine örnek teşkil edebilirliği değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler sonrasında demografik özelliklere göre hizmet algısı ve sosyal girişimcilik algısının değişip değişmediği, sunulan hizmet kalitesi boyutlarının değerlendirilmesi neticesinde hizmetlerin beklenen ve algılanan boyutlarıyla ortaya çıkan veriler ışığında kurumun güçlü ve zayıf noktalarını ortaya koyabilmek amaçlanmıştır.

#### **4.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın temel amacı son yıllarda önemi gittikçe artan ve önemli bir araştırma konusu haline gelen sosyal girişimcilik kavramı hakkında bilgilendirme yapılması, ülkemizden bu kavrama güzel bir örnek teşkil eden OYAK kurumunun hizmet kalitesinin değerlendirilerek örnek bir model ortaya konulmasıdır. Ortaya konulan bu modelin hizmet kalitesi kapsamında algılanan ve beklenen puanlarının ortaya konularak geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Bu kapsamda belirtilen temel amaca bağlı olarak araştırmanın amaçları şu şekilde sıralanabilir:

- Cinsiyet, üyelik süresi, eğitim durumu ve statü gibi değişkenlerin hizmet kalitesi ilişkisine ait beklenen ve algılanan hizmet puanlarının karşılaştırılması,
- Demografik değişkenlere bağlı hizmet kalitesi boyutlarının karşılaştırılması,
- Algılanan ve beklenen hizmet kalitesi boyutları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının araştırılması amaçlanmıştır.

### **4.3. Araştırmada Sınırlılıklar**

Araştırmanın evrenini oluşturan Konya ilinde bulunan OYAK üyelerinin tamamına ulaşmanın mümkün olmaması ayrıca yapılan çalışmada olabildiğince daha fazla kişiye ulaşabilmek adına çaba sarf edilmesine rağmen bazı üyelerin çalışmaya katılmak istememesi çalışmamızın sınırlılıklarından birini oluşturmaktadır. Çalışmamızı gerçekleştirdiğimiz dönem içerisinde farklı birliklere mensup üyelere ulaşmak adına yoğun bir çaba harcanmış ve sonucunda bir kısım personel ile iletişime geilmış olmasına rağmen belirli sayıda kurum üyesine bürokratik sebepler nedeniyle anket formu ulaştırılamamış olması da çalışmamıza etki eden bir diğerk sınırlılığı ifade etmektedir.

### **4.4. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmada üyelere anket yöntemi uygulanmıştır. Anketlerin uygulanması esnasında anket hakkında bilgi verilerek gerekli açıklamalar yapılmış ve anlaşılmayan noktalar açıklığa kavuşturulmuştur. Bu sebeple, ankette yer alan soruların katılımcılar tarafından tam olarak anlaşıldığı kabul edilmiştir.

Araştırmada ankete katılım sağlayan üyelere etik kurallar açıklanmış araştırmanın sadece akademik çalışma için kullanılacağı ve hiçbir şekilde başka bir ortamda kullanılmayacağı belirtilmiştir. Dolayısıyla, katılımcıların anket sorularına samimiyetle cevapladıkları varsayılmıştır.

Araştırmada evrenin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır.. Ancak araştırmaya katılmayan veya anketleri tasnife elverişli olmayacak şekilde eksik teslim eden katılımcılar bulunduğundan ve bazı üyelerin ankete katılmak istememeleri sebebiyle tüm evrene ulaşılamamıştır. Elde edilen verilerin evreni temsil ettiğı varsayılmıştır. Araştırmada kullanılan ankette yer alan ölçeklerin ilgili tutumları tam olarak ölçtüğü varsayılmıştır.

### **4.5. Araştırmanın Yöntemi**

Çalışma verileri anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Uygulamalar öncesinde kurum üyelerine sosyal girişimcilik ve çalışmanın amacına yönelik açıklamalar yapılmış dolayısıyla en doğru verileri elde etmek amacıyla hassasiyet gösterilmiştir. Araştırma anketi SERVQUAL öleğı kullanılarak bu yönteme bağlı

kalınarak iki adet sosyal girişimcilik algı ve beklenti, 28 adet OYAK hizmet kalitesi algı ve beklentisini değerlendirmeye yönelik sorulardan oluşmuştur. Üye hizmetleri altı boyut altında ve 5'li likert ölçeğinde verilen numaralandırılmış karşılıklar ile ifade edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ait ankette bulunan sıra numaraları Tablo 4.1. ile belirtilmiştir.

**Tablo 4.1.** Araştırmada Kullanılan Ölçek Sıra Numaraları ve Boyutlar

<b>Boyutlar</b>	<b>Beklenti Önergeleri</b>	<b>Algılama Önergeleri</b>
Sosyal girişimcilik	1-2	1-2
Kurum hizmetleri ve fiziki görünüm	3-13	3-13
Kurumsal güvenilirlik ve tutarlılık	14-16	14-16
Kurum hizmetleri sunumunda heveslilik	17-18	17-18
Kurumsal güven, bilgi ve saygınlık	19-26	19-26
Kurumsal empati ve duyarlılık	27-30	27-30

Tablo 4.1 incelendiğinde; hizmete ait alt boyutları oluşturan sorular beklenen ve algılanan hizmet kalitesini ölçmek amacıyla toplam 60 sorudan oluşmaktadır. Ankette kullanılan ölçeklere ait cevaplar Tablo 4.2. ile belirtilmiştir.

**Tablo 4.2.** 5'li Likert Numaralandırılmış İfadeler Karşılığı

<b>1</b>	Hiç Katılmıyorum
<b>2</b>	Katılmıyorum
<b>3</b>	Kısmen Katılıyorum
<b>4</b>	Katılıyorum
<b>5</b>	Tamamen Katılıyorum

Tablo 4.2. incelendiğinde; katılımcıların birden beşe kadar belirtilen 5'li Likert ölçeğine bağlı kalarak 1-2-3-4-5 şeklinde numaralandırılmış ifadelerden birini tercih ederek görüşlerini bildirmeleri istenmiştir.

#### 4.6. Araştırmanın Ölçeği

Parasuraman ve arkadaşlarının (1985: 42) geliştirdikleri SERVQUAL ölçüm modelini kullanarak yapmış olduğumuz araştırmada algılanan hizmet kalitesi ölçümü, algılanan hizmet kalitesi ve beklenen hizmet kalitesi arasındaki fark ölçümü kapsamında puanlandırılmış ve bu değerlendirme bağlamında çıkan sonuca bağlı yorumlar yapılmıştır. Bu kapsamda oluşturulan ankette bulunan ölçekler ile beklenen ve algılanan hizmet boyutları değerlendirmesi Tablo 4.3. ile belirtilmiştir.

**Tablo 4.3.** Ölçek Değerlendirmeleri

<b>Beklenen hizmet &gt; Algılanan hizmet</b> değerlendirmesinde çıkarılacak sonuç özetle kurum üyelerinin algılanan hizmet kalitesini yetersiz bulmaları ve kurumun beklentilerden uzak kalite düzeyini yansıttığını belirtmektedir.
<b>Beklenen hizmet = Algılanan hizmet</b> ise, algılanan kalite tatmin edici olmaktadır.
<b>Beklenen hizmet &lt; Algılanan hizmet</b> durumunda ise kurumun sunmuş olduğu hizmetlerde üyelerin tatmin olacakları denge noktasından daha yüksek seviyede bir hizmet kalitesinin olduğunu söylenebilir.

Tablo 4.3. incelendiğinde; beklenen ve algılanan hizmet değerlendirilmesinde ortaya çıkan hizmet kalite boyutlarının hangi seviyelerde gerçekleştiğini göstermekte ve bu kapsamda hizmetlere ait yorum yapılmasını sağlamaktadır.

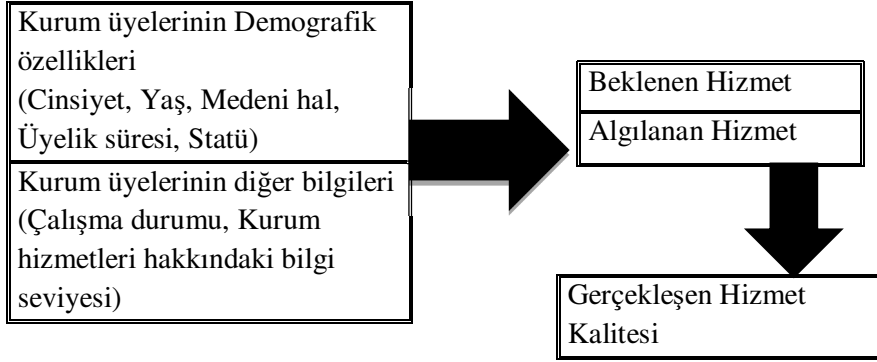
SERVQUAL ölçeğini kullanarak yapmış olduğu farklı hizmet işletmeleri değerlendirmelerinde Carman (1990: 50-51) , değişen alanlarda kalite boyutlarının da farklılıklar gösterebileceğini bu kapsamda uygulanan ölçeklerde sektörlere veya kurumlara bağlı olarak değişiklikler yapılarak ölçeğin yeniden uyarlanması gerektiği konusunda önermelerde bulunmuştur. Bu bağlamda yapmış olduğumuz çalışmada kullanılan ölçekler sosyal girişimcilik bağlamında OYAK hizmetleri ve hizmet kalitesinin ölçümüne göre düzenlenmiş ve kurum üyelerine bu noktada bilgiler verilerek anket uygulaması yapılmıştır.

#### 4.7. Araştırmanın Modeli

OYAK hizmet kalitesi ölçümünü gerçekleştirmek amacıyla literatürde kabul görmüş bir yöntem olan SERVQUAL kullanılmıştır. Bu hizmet kalitesi ölçüm modeli Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından 1985 yılında ABD’de geliştirilmiştir.

Yöntemin temeli beklentiler ve hizmet algıları arasındaki farkın analiz edilerek, hizmet talep edenlerin algıladıkları kalitenin beklentilerini karşılaması veya geçmesi ya da karşılayamamasının tespit edilmesidir. Bu kapsamda araştırmamızın modeli Şekil 4.1. ile belirtilmiştir.

**Şekil 4.1.** Araştırma Modeli Yol Haritası



Şekil 4.1. incelendiğinde; kurum üyeleri ile ilgili cinsiyet, yaş, medeni hal, üyelik süresi, statü gibi demografik özelliklerin yanında çalışma durumu, kurum hizmetleri hakkındaki bilgi seviyeleri hakkında bilgiler toplanarak çalışmada amaçlanan hizmet kalitesi ölçümü sosyal girişimcilik bağlamında değerlendirilecektir.

#### **4.8. Araştırmanın Etik Boyutu**

Araştırmanın yapılabilmesi amacıyla Ordu Yardımlaşma Kurumu ile iletişim kurulmuş ve bu şekilde bir araştırma yapılacağı bilgisi verilerek bu noktada herhangi bir engel olup olmadığı sorulmuştur. İlgili talebe yapılan olumlu geri dönüş sonrası çalışmaya başlanmış ve araştırma kısmında uygulanan anketlerden önce katılımcılara etik kurallara bağlılık sözü verilerek çalışmaya katılan üyeler hakkında herhangi bir özel bilginin kişisel paylaşımının söz konusu olmadığı belirtilmiştir.

#### **4.9. Araştırmanın Hipotezleri**

Araştırmanın uygulama kısmında değerlendirilen boyutlar “sosyal girişimcilik”, “kurum hizmetleri ve fiziki görünüm” ve “kurumsal güvenilirlik ve tutarlılık”, “kurumsal güven bilgi ve saygınlık” ve “kurumsal empati ve duyarlılıktır”. Demografik değişkenler de değerlendirilecek olan diğer araştırma değişkenleridir. Bu değişkenler kapsamında her bir boyuta ait demografik ve ilgili diğer boyutlar yanında sosyal girişimcilik beklenti ve algılarının ilişki düzeyleri araştırılacak bu kapsamda belirtilen altı ana hipotez ve buna bağlı alt boyutlara sahip alt hipotezlerin oluşturulması ve değerlendirilmesi, araştırmaya

ait hipotezlerin açıklanması kısmında tablolar ile açıklanacaktır. Bu kapsamda çalışmamıza ait ana hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur.

### **1. Ana Hipotez**

H0: Üyelerin demografik özelliklerine ait beklenen hizmet puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Üyelerin demografik özelliklerine ait beklenen hizmet puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### **2. Ana Hipotez**

H0: Üyelerin demografik özelliklerine ait algılanan hizmet puanları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Üyelerin demografik özelliklerine ait algılanan hizmet puanları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### **3. Ana Hipotez**

H0: Üyelerin demografik özelliklerine ait sosyal girişimcilik beklentileri arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Üyelerin demografik özelliklerine ait sosyal beklentileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### **4. Ana Hipotez**

H0: Üyelerin demografik özelliklerine ait sosyal girişimcilik algıları arasında anlamlı bir farklılık yoktur.

H1: Üyelerin demografik özelliklerine ait sosyal girişimcilik algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

### **5. Ana Hipotez**

H0: Beklenen sosyal girişimcilik boyutları ile diğer alt boyutlar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Beklenen sosyal girişimcilik boyutları ile diğer alt boyutlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **6. Ana Hipotez**

H0: Algılanan sosyal girişimcilik boyutları ile diğer alt boyutlar arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H1: Algılanan sosyal girişimcilik boyutları ile diğer alt boyutlar arasında anlamlı bir ilişki vardır.

#### 4.10. Verilerin Analizinde Kullanılan Yöntemler

Pilot uygulama sonrasında ölçüklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. İlk olarak anketi oluşturan ölçüklerin iç tutarlılığını ölçmek amacıyla Cronbach Alfa değeri hesaplanmıştır. Cronbach Alfa değerinin hesaplanmasından sonra katılımcılara ait demografik özellikleri ortaya çıkarmaya yönelik olarak hazırlanmış soruların değerlendirilmesi amacıyla SPSS-22 paket programı kullanılmıştır. Çalışmanın diğer bölümlerinde bulunan analizleri yapmak amacıyla da aynı program kullanılmıştır.

Verilerin analiz edilmesine başlamadan önce anketlerde bulunan ölçüklere verilen cevaplara bağlı olarak beklenen ve algılanan üye değerlendirmelerine ait güvenilirlik analizi ile birlikte katılımcılara ait demografik ve ilgili frekansların dağılımı hesaplanmıştır. Güvenilirlik analizinin olumlu olduğu görülmüş ve araştırma konusu olan diğer değerlendirmeler için analizler planlanmıştır.

Bu kapsamda beklenen ve algılanan hizmet ölçük ve alt boyut puanlarına ait tanımlayıcı istatistikler değerlendirilerek (ortalama, standart sapma, minimum, maksimum değerler) ilgili hesaplamalar yapılmıştır. Beklenen ve algılanan hizmet ölçük ve alt boyut puanlarının normal dağılıma uygun olup olmadığı Shapiro Wilks testi ile analiz edilmiştir.

Cinsiyet bazında beklenen/algılanan hizmet ölçük ve alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney U parametrik olmayan test ile analiz edilmiştir. Tanımlayıcı istatistik olarak ortanca ve çeyreklikler arası genişlik değerleri hesaplanmıştır.

Üyelik süresi, eğitim durumu, statü bazında beklenen/algılanan hizmet ölçük ve alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlılık farklılık gösterip göstermediğine Kruskal Wallis parametrik olmayan test ile bakılarak, anlamlı farklılık gösteren değişkenlerde farklılığı yaratan grupları saptamak için Bonferonni düzeltmeli post hoc uygulanmıştır.

Beklenen/algılanan hizmet ölçük ve alt boyut puanlarının kendi aralarında istatistiksel olarak anlamlılık gösterip göstermediğine korelasyon analizi ile bakılarak, Spearman Rho ilişki katsayıları hesaplanmıştır.

Sosyal girişimcilik alt boyut puanı ile beklenen ve algılanan hizmet ölçük toplam puanları ve alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlılık gösterip

göstermediği korelasyon analizi ile kontrol edilerek, Spearman Rho ilişki katsayıları hesaplanmıştır. İstatistiksel anlamlılık düzeyi  $p < 0.05$  olarak kabul edilmiştir. Yapılan testler sonucunda sosyal girişimcilik bağlamında beklenen-algılanan hizmet kalitesini ilişkilerini test etmek amacıyla hipotezler oluşturulmuş ve yorumlanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen 426 adet geçerli anketten elde edilen istatistiksel analizler' ve hesaplamalar için IBM SPSS Statistics 22.0 (IBM Corp. Released 2014. IBM SPSS Statistics for Windows, Version 22.0. Armonk, NY: IBM Corp.) programı kullanılmıştır. Yapılan kontrollerde bazı hatalara rastlanılmış ve bu hatalı işaretlenen anket formları çalışmadan çıkartılmıştır.

#### 4.10.1. Güvenilirlik Analizi

Genel bir tanımla güvenilirlik, ölçülmek istenen kavram veya kavramların tutarlı ve gerçeğe yakın sonuçlar verecek bir biçimde arzu edilen düzeyde gerçekleşmesini test etmektir. Güvenirlik analizi, ölçmede kullanılan araçların güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş bir yöntem olup bu konuda en çok kullanılan ölçümlerden biri Cronbach's Alpha katsayısı ( $\alpha$ )'dır. Özdamar (1999) güvenilirlik katsayısına ilişkin ölçüt değerleri aşağıda gibi ifade etmektedir.

**0,00 $\leq\alpha$ <0,40** ise anket '*güvenilir değil*' dir,

**0,40 $\leq\alpha$ <0,60** ise anket '*düşük güvenilirlikte*' dir,

**0,60 $\leq\alpha$ <0,80** ise anket '*oldukça güvenilir*' dir,

**0,80 $\leq\alpha$ <1,00** ise anket '*yüksek derecede güvenilir*' dir.

**Tablo 4.4.** Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenilirlik Analizi		Güvenilirlik Analizi	
Cronbach's Alpha	N – Ölçek sayısı Algılanan Hizmet	Cronbach's Alpha	N – Ölçek Sayısı Beklenen Hizmet
0,886	30	0,925	30

Tablo 4.4. incelendiğinde; algılanan hizmet kalitesine ait ölçek güvenilirlik katsayısı 0,886 beklenen hizmet kalitesine ait ölçek güvenilirlik katsayısı 0,925 olarak bulunmuştur. Her iki ölçeğinde alfa katsayıları ( $0,70 \leq \alpha < 1$ ) koşulunu sağlayarak kabul edilebilir güvenilirlik seviyesi üzerinde bir değer almıştır.

#### 4.10.2. Katılımcıların Demografik ve İlgili Diğer Özellikleri

Ankete katılan kurum üyelerinin demografik özelliklerine ait cinsiyet, üyelik süresi, eğitim durumu, medeni durum bilgilerine ait Frekans ve % (yüzdeler) bilgileri değerlendirilmiş ve Tablo 4.5. ile belirtilmiştir.

**Tablo 4.5.** Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Demografik Bilgiler			
Cinsiyet		Frekans	%
Kadın	Kadın	51	12,0
	Erkek	375	88,0
	Toplam	426	100,0
Üyelik Süresi		Frekans	%
1-9 yıl	1-9 yıl	143	33,6
	10-19 yıl	124	29,1
	20-29 yıl	109	25,6
	30 ve üzeri	50	11,7
	Toplam	426	100,0
Eğitim Durumu		Frekans	%
Lise	Lise	77	18,1
	Ön lisans	146	34,3
	Lisans	142	33,3
	Yüksek Lisans	50	11,7
	Doktora	11	2,6
	Toplam	426	100,0
Medeni Durum		Frekans	%
Evli	Evli	299	70,2
	Bekâr	127	29,8
	Toplam	426	100,0

Tablo 4.5. incelendiğinde; ankete katılan kurum üyelerinin 375'i erkek 51'i kadın olmak üzere toplam 426 katılımcıdan oluşmakta olduğu görülmektedir. Erkek katılımcıların sayısının fazla olması, TSK personelinin çoğunluğunu oluşturan cinsiyetin erkek olması ile ilişkilendirilmektedir. Dolayısıyla katılımcıların erkek oranı %88 iken bayan oranı %12 olarak gerçekleşmiştir.

Katılımcıların üyelik süreleri değerlendirildiğinde 30 yıl ve üzeri kurum üyeliğine sahip olan katılımcılar dışındaki üyelik sürelerine bağlı frekanslar ve yüzdeler dağılımları birbirine yakın oranlarda görülmektedir. Araştırmaya katılan 426 kurum

üyesinin %33,6'sının 1-9 yıl, %29,1'nin 10-19 yıl, %25,6'sının 20-29 yıl, %11,7'sinin 30 ve üzeri yıl hizmeti bulunmaktadır. 30 ve üzeri yıllarda hizmeti olan kurum üyelerinin diğer üyelere oranla az olmasının sebebi olarak askeri personelin mesleğin gereği olarak zor şartlar altında çalışmakta olması ve belirli bir yaştan sonra emekliliği hak eden üyelerin azami yaş sınırını beklemeden emeklilik kararı almasıyla ilişkilendirilmiştir.

Eğitim durumları incelendiğinde ön lisans ve lisans mezunlarının üyeler içerisinde ağırlıkta olduğu görülmektedir. Subay kaynağı olan Harp Okulları lisans, astsubay kaynağı olan Meslek Yüksek Okulları ise ön lisans seviyesinde eğitim vermektedirler. Dolayısıyla genel eğitim durumu incelendiğinde ön lisans ve lisans mezunu olan üyeler ağırlıktadır. Sırasıyla araştırmaya katılan kurum üyelerinin %18,1'i lise, %34,3'ü ön lisans, %33,3'ü lisans, %11,7'si yüksek lisans, %2,6'sı ise doktora mezundurlar.

Medeni durum değerlendirmesi yapıldığında evli personelin oranının %70,2'ye olduğu, bekâr personel oranının %29,8 olduğu saptanmıştır. Katılımcılara ait çalışma durumu, statü, kurum hizmetlerine ait bilgi seviyesi yüzdelik durumlarına göre dağılımı Tablo 4.6. ile belirtildiği gibidir.

**Tablo 4.6.** Katılımcılarla İlgili Diğer Özellikler

<b>Çalışma Durumu</b>		<b>Frekans</b>	<b>%</b>
	<b>Görevde</b>	336	78,9
	<b>Emekli</b>	90	21,1
	<b>Toplam</b>	426	100,0
<b>Statü</b>		<b>Frekans</b>	<b>%</b>
	<b>Subay</b>	81	19,0
	<b>Astsubay</b>	259	60,8
	<b>Sivil memur</b>	31	7,3
	<b>Uzman erbaş</b>	55	12,9
	<b>Toplam</b>	426	100,0
<b>Kurum Hizmetleri Bilgisi</b>		<b>Frekans</b>	<b>%</b>
	<b>Yetersiz</b>	46	10,8
	<b>Orta seviyede</b>	122	28,6
	<b>İyi</b>	258	60,6
	<b>Toplam</b>	426	100,0

Tablo 4.6. incelendiğinde; çalışmaya katılan üyelerin %78,9'unun görevde, %21,1'inin ise emekli olduğu bulunmuştur. Statü bazında elde edilen veriler incelendiğinde çalışmaya katılan ve değerlendirmeye alınan üyelerden 81'inin %19 oran ile subay, 259'unun %60,8 oran ile astsubay, 31'inin %7,3 oran ile sivil memur, 55'inin %12,9 oran ile uzman erbaş oldukları görülmüştür.

Üyelerin kurum hizmetleri hakkında sahip oldukları bilgi seviyelerini belirlemeye yönelik ölçeklerin yüzdesel dağılımı sırasıyla, yetersiz seçeneğini tercih eden üyelerin oranı %10,8, orta seviyede olduğunu belirten üyelerin oranı ise %28,6 ve iyi seviyede olduklarını belirten üye oranı da %60,6 olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda kurum üyelerinin düşük sayılabilecek bir oranda (%10) kurum hizmetleri hakkında yetersiz bilgi sahibi olduklarını belirtmesi çalışmanın amacına yönelik değerlendirmeler noktasında oldukça önemlidir.

#### **4.10.3. Sosyal Girişimcilik ve Diğer Alt Boyutlara Ait Tanımlayıcı İstatistikler**

Bu konu bağlamında beklenen ve algılanan hizmet ölçek ve alt boyut puanlarına ait tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma, minimum, maksimum değerler) hesaplanmıştır. Bu bağlamda beklenen ve algılanan hizmet ölçek ve alt boyut puanlarının normal dağılıma uygunluğu Shapiro Wilks testi ile sınanmıştır.

Cinsiyet bazında beklenen/algılanan hizmet ölçek ve alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermedikleri ise Mann Whitney U non parametrik test ile analiz edilmiştir. Tanımlayıcı istatistik olarak ortanca ve çeyreklikler arası genişlik değerleri hesaplanmıştır. Üyelik süresi, eğitim durumu, statü bazında beklenen/algılanan hizmet ölçek ve alt boyut puanlarının istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğine Kruskal Wallis parametrik olmayan test ile analiz edilmiştir.

Bu kapsamda Tablo 4.7 ile de ölçek alt boyut puanlarına ait tanımlayıcı istatistikler hesaplanmıştır. Bunlar puanların ortalama standart sapma minimum maksimum değerleridir.

**Tablo 4.7.** Hizmet Kalitesi Ölçümüne Ait Ölçek ve Alt Boyutlarının Algılanan ve Beklenen Bazda Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçek ve alt boyutları	Algılanan		Beklenen	
	Ort ± SS	Min; Maks	Ort ± SS	Min; Maks
Hizmet puanı toplamı	121.81 ± 9.03	84; 137	99.06 ± 12.98	68; 134
Sosyal girişimcilik	3.61 ± 0.80	2; 5	4.04 ± 0.68	1.50; 5.00
Kurum hizmetleri ve fiziki görünüm	3.27 ± 0.40	2.23; 4.38	4.10 ± 0.38	2.50; 4.75
Kurumsal güvenilirlik ve tutarlılık	3.45 ± 0.53	2.33; 4.67	4.32 ± 0.40	2.33; 5.00
Kurum hizmetleri sunumunda heveslilik	3.31 ± 0.65	2; 5	4.17 ± 0.39	2.50; 5.00
Kurumsal güven, bilgi ve saygınlık	3.44 ± 0.50	2.25; 4.63	4.23 ± 0.32	2.75; 5.00
Kurumsal empati ve duyarlılık	2.98 ± 0.71	1.25; 4.25	4.34 ± 0.32	3.25; 5.00

Çalışmada veri toplamada kullanılan ölçek ve alt boyutlarının algılanan ve beklenen bazda tanımlayıcı istatistikleri Tablo 4.7 ile incelendiğinde; Algılanan hizmet puanı toplamının ortancasının beklenen hizmet puanı ortancası toplamından 0.43 puan yüksek olması kurum tarafından sunulan hizmetlerin kalite olarak yeterli seviyelerde gerçekleştirildiği ve üyelerce tatmin edici seviyelerde kabul gördüğü sonucunu doğurmaktadır. Sosyal girişimcilik algı ve beklenti ortanca puanları baz alındığında algılanan hizmet kalitesinin beklenen hizmet kalitesinden 0,83 puan düşük olması bu yönde üyelerin beklentilerinin daha yüksek olduğunu ortaya çıkartmaktadır. Diğer alt boyutlar, kurum hizmetleri ve fiziki görünüm, kurumsal güvenilirlik ve tutarlılık, kurum hizmetleri sunumunda heveslilik, kurumsal güven bilgi ve saygınlık ve kurumsal empati ve duyarlılık ortanca puanları değerlendirildiğinde en çarpıcı sonucun kurumsal empati ve duyarlılık alt boyutunda ortaya çıktığı görülmektedir. Bu kapsamda beklenen ve algılanan hizmet kalitesi ortanca puanları arasında diğer boyutlardan farklı olarak 1,36 puan eksi yönde bir fark ortaya çıkmakta ve kurumsal empati ve duyarlılığın üyelerce yeterli seviyelerde algılanmadığı ortaya çıkmaktadır.

#### 4.11. Hipotezlerin Test Edilmesi

Elde edilen bulgular ışığında ana hipotezlerin değerlendirilmesine yönelik olarak alt hipotezler olan H0 ve H1 hipotezleri oluşturulmuş; hipotezlere ait veriler test edilmiş ve anlamlı veya anlamsız, ilişkili veya ilişkisiz çıkan sonuçlara ait hipotezler yorumlanarak kabul veya ret edilmiştir.

##### 4.11.1. Üyelerin Demografik Bileşenlerine Ait Algılanan ve Beklenen Hizmet Puanları Karşılaştırması

Kurum üyelerinin cinsiyet, üyelik süresi, eğitim durumu ve statü demografik bileşenlerine ait hipotezler test edilmek için algılanan ve beklenen hizmet puanlarına Shapiro wilks testi ile normallik testi yapılmıştır. Normal dağılmadığı tespit edilen değişkenlere cinsiyet ve diğer boyutlardaki farklılığı saptamak amacıyla Mann Whitney U parametrik olmayan test, Kruskal Wallis parametrik olmayan test ile değerlendirilmiş ve demografik bileşenlere ait istatistiksel anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Bu kapsamda sonuçlara ait tablolar ve hipotezler sırasıyla bu bölümün 1'den 9'a kadar numaralandırılmış konu alt başlıklarında değerlendirilmiş ve önem arz eden veriler sonuç ve öneriler kısmında açıklanmıştır.

**Tablo 4.8.** Cinsiyet Bazında Algılanan Hizmet Puanı

Demografik Bilgiler	Algılanan Hizmet Puanı Ortanca (ÇAG)	Beklenen Hizmet Puanı Ortanca (ÇAG)
Cinsiyet		
Kadın	120.00 (4.00)	109.00 (14.00)
Erkek	123.00 (8.00)	99.00 (17.00)
Test İstatistiği; Z; p	4.777; <0.001	6.250; <0.001

*H0: Cinsiyet bazında algılanan hizmet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Cinsiyet bazında algılanan hizmet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Cinsiyet bazında beklenen hizmet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. Bu nedenle  $p < 0.001$  olduğundan  $H_0$  reddedilmiştir, Kadınların beklenen

hizmet puanı ortancası 109,00 (ÇAG=14.00), erkek bireylerin ise ilgili puan ortancası 99.00 (ÇAG=17.00) olarak saptanmıştır. Kadın bireylerin beklenen hizmet puanlarının erkeklere nazaran daha yüksek olduğu saptanmıştır (Tablo 4.8.).

*H0: Cinsiyet bazında beklenen hizmet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Cinsiyet bazında beklenen hizmet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Cinsiyet bazında beklenen hizmet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır. Bu nedenle  $p < 0.001$  olduğundan  $H_0$  reddedilmiştir, Kadınların beklenen hizmet puanı ortancası 109,00 (ÇAG=14.00), erkek bireylerin ise ilgili puan ortancası 99.00 (ÇAG=17.00) olarak saptanmıştır. Kadın bireylerin beklenen hizmet puanlarının erkeklere nazaran daha yüksek olduğu saptanmıştır (Tablo 4.8.).

#### 4.11.2. Üyelik Süresi ve Hizmet Kalitesi İlişkisi

**Tablo 4.9.** Üyelik Süresi Bazında Algılanan Hizmet Puanları

Demografik Bilgiler	Algılanan Hizmet Puanı Ortanca (ÇAG)	Beklenen Hizmet Puanı Ortanca (ÇAG)
<b>Üyelik Süresi</b>		
1-9 yıl	123.00 (8.00)	99.00 (18.00)
10-19 yıl	121.00 (6.00)	102.00 (18.00)
20-29 yıl	122.00 (5.75)	99.00 (16.00)
30 ve üzeri	129.00 (8.25)	103.00 (12.50)
Test	39.592; <0.001	20.038; <0.001
İstatistiği: $\chi^2$ , p		

*H0: Üyelik süresi bazında algılanan hizmet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Üyelik süresi bazında algılanan hizmet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Üyelik süresi bazında bireylerin algılanan hizmet puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Üyelik süresi 1-9 olan bireylerin algılanan hizmet puan ortancası 123,00 (ÇAG=8.00), 10-19 olanların 121,00 (ÇAG=6.00), 20-29 yıl olanların 122,00 (ÇAG=5.75), 30 ve üzeri olan bireylerin ise 129,00 (ÇAG=8.25)

olarak saptanmıştır. Farklılığı yaratan sınıfların 10-19 yıl ile 30 ve üzeri; 20-29 yıl ile 30 ve üzeri ve son olarak 1-9 yıl ile 30 ve üzeri gruplarda olduğu görülmüştür (Tablo 4.9.).

*H0: Üyelik süresi bazında beklenen hizmet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Üyelik süresi bazında beklenen hizmet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Üyelik süresi bazında bireylerin beklenen hizmet puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Üyelik süresi 1-9 yıl arasında bulunan bireylerin beklenen hizmet puan ortancası 99.00 (ÇAG=18.00), 10-19 yıl arasında olanların 102,00 (ÇAG=18.00), 20-29 yıl arasında olanların ise 99.00 (ÇAG=16.00) ve son olarak 30 ve üzeri arasında olan bireylerin 103.00 (ÇAG=12.50) ortancada olduğu saptanmıştır. Farklılığı yaratan grupların 10-19 yıl ile 30 ve üzerinde bulunanlar arasında olduğu, 20-29 yıl ile 30 ve üzerinde olanlar arasında olduğu ve son olarak 1-9 yıl ile 30 ve üzeri yıl arasında bulunanlarda olduğu görülmüştür (Tablo 4.9.).

#### 4.11.3. Eğitim Durumu ve Hizmet Kalitesi İlişkisi

**Tablo 4.10.** Eğitim Durumu Bazında Algılanan Hizmet Puanları

Demografik Bilgiler	Algılanan Hizmet Puanı Ortanca (ÇAG)	Beklenen Hizmet Puanı Ortanca (ÇAG)
<b>Eğitim Durumu</b>		
Lise	123.00 (9.75)	93.50 (17.75)
Ön lisans	124.00 (8.00)	100.00 (19.25)
Lisans	122.00 (7.25)	101.00 (15.00)
Yüksek Lisans	120.00 (6.00)	115.00 (14.25)
Doktora	120.00 (2.00)	98.00 (9.00)
Test İstatistiği; $\chi^2$ , p	25.776; <0.001	61.599; <0.001

*H0: Eğitim durumu bazında algılanan hizmet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Eğitim durumu bazında algılanan hizmet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Bireylerin eğitim durumları bazında algılanan hizmet puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Lise mezunu bireylerin algılanan hizmet puanı ortancası 123,00 (ÇAG=9.75), ön lisans mezunu olanların 124,00 (ÇAG=8.00),

lisans mezunu bireylerin 122,00 (ÇAG=7.25), yüksek lisans mezunu bireylerin 120,00 (ÇAG=6.00), doktora mezunu bireylerin ise 120.00 (ÇAG=2.00) olarak saptanmıştır. Farklılığı yaratan grupların; Yüksek lisans- lisans, Yüksek lisans- ön lisans ve Yüksek lisans- lise grupları olduğu belirlenmiştir (Tablo 4.10.).

*H0: Eğitim durumu bazında beklenen hizmet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Eğitim durumu bazında beklenen hizmet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Bireylerin eğitim durumları bazında beklenen hizmet puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Lise mezunu bireylerin beklenen hizmet puanı ortancası 93.50 (ÇAG=17.75), ön lisans mezunu olanların 100.00 (ÇAG=19.25), lisans mezunu bireylerin 101.00 (ÇAG=15.00), yüksek lisans mezunu bireylerin 115.00 (ÇAG=14.25), doktora mezunu bireylerin ise 98.00 (ÇAG=9.00), olarak saptanmıştır. Farklılığı yaratan grupların; lisans- yüksek lisans, lisans- lise, yüksek lisans – lise ve yüksek lisans – ön lisans grupları olduğu belirlenmiştir (Tablo 4.10.).

#### 4.11.4. Statü ve Hizmet Kalitesi İlişkisi

**Tablo 4.11.** Statü Bazında Algılanan Hizmet Puanları

Demografik Bilgiler	Algılanan Hizmet Puanı Ortanca (ÇAG)	Beklenen Hizmet Puanı Ortanca (ÇAG)
<b>Statü</b>		
Subay	121.00 (5.50)	107.00 (17.00)
Astsubay	123.00 (9.00)	99.00 (17.00)
Sivil memur	121.00 (17.00)	103.00 (14.00)
Uzman Erbaş	121.00 (3.00)	90.00 (25.00)
Test	24.512; <b>&lt;0.001</b>	60.205; <b>&lt;0.001</b>
İstatistiği: $\chi^2$ , p		

*H0: Statü bazında algılanan hizmet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Statü bazında algılanan hizmet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Bireylerin statü bazında algılanan hizmet puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0.001$ ). Subay olanların algılanan hizmet puanı ortancası 121.00 (ÇAG=5.50), astsubay olanların 123.00 (ÇAG=9.00), sivil memur olanların 121.00 (ÇAG=17.00) ve uzman erbaşların 121.00 (ÇAG=3.00) olarak hesaplanmıştır (Tablo 5). Farklılığı yaratan grupların Astsubay – subay ve uzman erbaş-astsubay olduğu saptanmıştır (Tablo 4.11.).

*H0: Statü bazında beklenen hizmet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Statü bazında beklenen hizmet puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Bireylerin statü bazında beklenen hizmet puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0.001$ ). Subay olanların beklenen hizmet puanı ortancası 107.00 (ÇAG=17.00), astsubay olanların 99.00 (ÇAG=17.00), sivil memur olanların 103.00 (ÇAG=14.00) ve uzman erbaşların 90.00 (ÇAG=25.00) olarak hesaplanmıştır (Tablo 5). Farklılığı yaratan grupların Uzman erbaş –astsubay, Uzman erbaş- sivil memur, Uzman erbaş- subay, Astsubay – sivil memur ve Astsubay – subay olduğu saptanmıştır (Tablo 4.11.).

#### 4.11.5. Sosyal Girişimcilik ve Diğer Boyutların Cinsiyet Kapsamında İncelenmesi

Çalışmanın bu bölümünde algılanan ve beklenen hizmet puanlarının alt boyut puanlarının normal dağılıp dağılmadığını belirleyebilmek amacıyla Shapiro Wilks testi ile normallik testi yapılmıştır. Normal dağılmadığı tespit edilen puanlara cinsiyet bazında farklılığını saptamak için; Mann Whitney U parametrik olmayan testi yapılmış, diğer değişkenler için ise Kruskal Wallis parametrik olmayan testi uygulanmıştır. Bu kapsamda ilgili hipotezler tablolar halinde belirtilmiştir.

**Tablo 4.12.** Cinsiyet Bazında Algılanan Sosyal Girişimcilik Puanı

Algılanan Hizmet	Sosyal Girişimcilik Ortanca (ÇAG)
<b>Cinsiyet</b>	
Kadın	4.00 (0.50)
Erkek	3.50 (1.00)
Test İstatistiği; *Z; p	3.625; <0.001

*H0: Cinsiyet bazında algılanan sosyal girişimcilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Cinsiyet bazında algılanan sosyal girişimcilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Çalışmaya katılan bireylerin cinsiyet bazında algılanan sosyal girişimcilik puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Kadınların algılanan sosyal girişimcilik puanları ortancası 4.00 (ÇAG=0.50), erkeklerin ise 3.50 (ÇAG=1.00) olarak saptanmıştır (Tablo 4.12.).

**Tablo 4.13.** Cinsiyet Bazında Algılanan Kurumsal Hizmet ve Fiziki Görünüm Puanı

Algılanan Hizmet		Kurum Hizm. ve Fiziki Görünüm Ortanca (ÇAG)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın		3.53 (0.46)
Erkek		3.23 (0.46)
Test İstatistiği; *Z; p		6.252; <0.001

*H0: Cinsiyet bazında algılanan kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Cinsiyet bazında algılanan kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Çalışmaya katılan bireylerin cinsiyet bazında algılanan kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Kadınların algılanan kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları ortancası 3.53 (ÇAG=0.46), erkeklerin ise 3.23 (ÇAG=0.46) olarak saptanmıştır (Tablo 4.13.).

**Tablo 4.14.** Cinsiyet Bazında Algılanan Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık Puanı

Algılanan Hizmet		Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık Ortanca (ÇAG)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın		4.00 (0.33)
Erkek		3.66 (0.67)
Test İstatistiği; *Z; p		5.953; <0.001

*H0: Cinsiyet bazında algılanan kurumsal güvenirlilik ve tutarlılık puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Cinsiyet bazında algılanan kurumsal güvenirlilik ve tutarlılık puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Çalışmaya katılan bireylerin cinsiyet bazında algılanan kurumsal güvenirlilik ve tutarlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0.001$ ). Kadınların algılanan kurumsal güvenirlilik ve tutarlılık puanları ortancası 4.00 (ÇAG=0.33), erkeklerin ise 3.66 (ÇAG=0.67) olarak saptanmıştır (Tablo 4.14.).

**Tablo 4.15.** Cinsiyet Bazında Algılanan Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik

Puanı

Algılanan Hizmet	Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik Ortanca (ÇAG)
<b>Cinsiyet</b>	
Kadın	4.00 (0.50)
Erkek	3.50 (1.50)
Test İstatistiği; *Z; p	5.290; <0.001

*H0: Cinsiyet bazında algılanan kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Cinsiyet bazında algılanan kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Çalışmaya katılan bireylerin cinsiyet bazında algılanan kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0.001$ ). Kadınların algılanan kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları ortancası 4.00 (ÇAG=0.50), erkeklerin ise 3.50 (ÇAG=1.50) olarak saptanmıştır (Tablo 4.15.).

**Tablo 4.16.** Cinsiyet Bazında Algılanan Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık Puanı

Algılanan Hizmet	Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık Ortanca (ÇAG)
Cinsiyet	
Kadın	3.87 (0.38)
Erkek	3.37 (0.63)
Test İstatistiği; *Z; p	5.540; <0.001

*H0: Cinsiyet bazında algılanan kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Cinsiyet bazında algılanan kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Çalışmaya katılan bireylerin cinsiyet bazında algılanan kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Kadınların algılanan kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları ortancası 3.87 (ÇAG=0.38), erkeklerin ise 3.37 (ÇAG=0.63) olarak saptanmıştır (Tablo 4.16.).

**Tablo 4.17.** Cinsiyet Bazında Algılanan Kurumsal Empati ve Duyarlılık Puanı

Algılanan Hizmet	Kurumsal Empati ve Duyarlılık Ortanca (ÇAG)
Cinsiyet	
Kadın	3.25 (0.75)
Erkek	3.00 (1.00)
Test İstatistiği; *Z; p	3.377; 0.001

*H0: Cinsiyet bazında algılanan kurumsal empati ve duyarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

***H1: Cinsiyet bazında algılanan kurumsal empati ve duyarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.***

Çalışmaya katılan bireylerin cinsiyet bazında algılanan kurumsal empati ve duyarlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Kadınların algılanan kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları ortancası 3.87 ( $\text{ÇAG}=0.38$ ), erkeklerin ise 3.37 ( $\text{ÇAG}=0.63$ ) olarak saptanmıştır (Tablo 4.17.).

**Tablo 4.18.** Cinsiyet Bazında Beklenen Sosyal Girişimcilik Puanı

Beklenen hizmet	Sosyal Girişimcilik Ortanca (ÇAG)
Cinsiyet	
Kadın	4.00 (0.50)
Erkek	4.00 (0.50)
Test İstatistiği; *Z; p	1.709; 0.088

***H0: Cinsiyet bazında beklenen sosyal girişimcilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.***

***H1: Cinsiyet bazında beklenen sosyal girişimcilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.***

Çalışmaya katılan bireylerin cinsiyet bazında beklenen sosyal girişimcilik puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p=0.088$ ).

**Tablo 4.19.** Cinsiyet Bazında Beklenen Kurumsal Hizmet ve Fiziki Görünüm Puanı

Beklenen Hizmet	Kurum Hiz. ve Fiziki Görünüm
<b>Cinsiyet</b>	
Kadın	4.00 (0.17)
Erkek	4.16 (0.33)
Test İstatistiği; *Z; p	4.368; <0.001

*H0: Cinsiyet bazında beklenen kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Cinsiyet bazında beklenen kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Çalışmaya katılan bireylerin cinsiyet bazında beklenen kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Kadınların beklenen kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları ortancası 4.00 ( $\text{ÇAG}=0.17$ ) erkeklerin ise 4.16 ( $\text{ÇAG}=0.33$ ) olarak saptanmıştır (Tablo 4.19.).

**Tablo 4.20.** Cinsiyet Bazında Beklenen Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık Puanı

Beklenen Hizmet	Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık
<b>Cinsiyet</b>	
Kadın	4.23 (0.33)
Erkek	4.33 (0.33)
Test İstatistiği; *Z; p	4.915; <0.001

*H0: Cinsiyet bazında beklenen kurumsal güvenirlilik ve tutarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Cinsiyet bazında beklenen kurumsal güvenirlilik ve tutarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Çalışmaya katılan bireylerin cinsiyet bazında algılanan kurumsal güvenilirlik ve tutarlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0.001$ ). Kadınların algılanan kurumsal güvenilirlik ve tutarlılık puanları ortancası 4.23 (ÇAG=0.33), erkeklerin ise 4.33 (ÇAG=0.33) olarak saptanmıştır (Tablo 4.20.).

**Tablo 4.21.** Cinsiyet Bazında Beklenen Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik Puanı

Beklenen Hizmet	Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik Ortanca (ÇAG)
Cinsiyet	
Kadın	4.50 (0.50)
Erkek	4.00 (0.50)
Test İstatistiği; *Z; p	0.907; 0.365

*H0: Cinsiyet bazında beklenen kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Cinsiyet bazında beklenen kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Çalışmaya katılan bireylerin cinsiyet bazında algılanan kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p<0.001$ ).

**Tablo 4.22.** Cinsiyet Bazında Beklenen Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık Puanı

Beklenen Hizmet	Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık Ortanca (ÇAG)
Cinsiyet	
Kadın	4.15 (0.38)
Erkek	4.25 (0.38)
Test İstatistiği; *Z; p	1.917; 0.055

***H0: Cinsiyet bazında beklenen kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.***

***H1: Cinsiyet bazında beklenen kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.***

Çalışmaya katılan bireylerin cinsiyet bazında algılanan kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p=0.055).

**Tablo 4.23.** Cinsiyet Bazında Beklenen Kurumsal Empati ve Duyarlılık Puanı

Beklenen Hizmet	Kurumsal Empati ve Duyarlılık Ortanca (ÇAG)
<b>Cinsiyet</b>	
Kadın	4.25 (0.50)
Erkek	4.50 (0.25)
Test İstatistiği; *Z; p	4.194; <0.001

***H0: Cinsiyet bazında beklenen kurumsal empati ve duyarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.***

***H1: Cinsiyet bazında beklenen kurumsal empati ve duyarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.***

Çalışmaya katılan bireylerin cinsiyet bazında algılanan kurumsal empati ve duyarlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p<0.001). Kadınların algılanan kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları ortancası 4.25 (ÇAG=0.50), erkeklerin ise 4.50 (ÇAG=0.25) olarak saptanmıştır (Tablo 4.23.).

#### 4.11.6. Sosyal Girişimcilik ve Diğer Boyutların Üyelik Süresi Kapsamında İncelenmesi

**Tablo 4.24.** Üyelik Süresi Bazında Algılanan Sosyal Girişimcilik Puanları

Algılanan Hizmet	Sosyal Girişimcilik Ortanca (ÇAG)
<b>Üyelik Süresi</b>	
1-9 yıl	4.00 (1.00)
10-19 yıl	4.00 (0.88)
20-29 yıl	3.50 (1.00)
30 ve üzeri	3.50 (0.63)
Test İstatistiği;** $\chi^2$ ;p	3.422; 0.331

*H0: Üyelik süresi bazında algılanan sosyal girişimcilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Üyelik süresi bazında algılanan sosyal girişimcilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Çalışmaya katılan bireylerin üyelik süresi bazında algılanan sosyal girişimcilik puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p=0.331).

**Tablo 4.25.** Üyelik Süresi Bazında Algılanan Kurumsal Hizmet ve Fiziki Görünüm Puanları

Algılanan Hizmet	Kurum Hizm. ve Fiziki Görünüm Ortanca (ÇAG)
<b>Üyelik Süresi</b>	
1-9 yıl	3.15 (0.54)
10-19 yıl	3.38 (0.46)
20-29 yıl	3.23 (0.46)
30 ve üzeri	3.34 (0.42)
Test İstatistiği;** $\chi^2$ ;p	20.397; <0.001

*H0: Üyelik süresi bazında algılanan kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Üyelik süresi bazında algılanan kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Çalışmaya katılan bireylerin üyelik süresi bazında algılanan kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0.001$ ). Üyelik süresi 1-9 yıl olanların algılanan kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları ortancası 3.15 (ÇAG=0.54) iken, üyelik süresi 10-19 yıl arasında olanların ise 3.38 (ÇAG=0.46), üyelik süresi 20-29 yıl olanların 3.23 (ÇAG=0.46) ve son olarak 30 veya üzerinde bulunanların 3.34 (ÇAG=0.42) olduğu saptanmıştır (Tablo 4.25.).

**Tablo 4.26.** Üyelik Süresi Bazında Algılanan Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık Puanları

Algılanan Hizmet	Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık Ortanca (ÇAG)
<b>Üyelik Süresi</b>	
1-9 yıl	3.33 (0.67)
10-19 yıl	3.66 (0.67)
20-29 yıl	3.66 (0.83)
30 ve üzeri	3.66 (0.75)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	9.947; <b>0.019</b>

*H0: Üyelik süresi bazında algılanan kurumsal güvenirlilik ve tutarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Üyelik süresi bazında algılanan kurumsal güvenirlilik ve tutarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Çalışmaya katılan bireylerin üyelik süresi bazında algılanan kurumsal güvenirlilik ve tutarlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p=0.019$ ). Üyelik süresi 1-9 yıl arasında olanların algılanan kurumsal güvenirlilik ve tutarlılık puanları ortancası 3.33 (ÇAG=0.67), 10-19 yıl olanların 3.66 (ÇAG=0.67), 20-29 yıl olanların 3.66 (ÇAG=0.83) ve 30 ve üzeri olanların 3.66 (ÇAG=0.75) olarak saptanmıştır (Tablo 4.26.).

**Tablo 4.27.** Üyelik Süresi Bazında Algılanan Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik Puanları

Algılanan Hizmet	Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik Ortanca (ÇAG)
<b>Üyelik Süresi</b>	
1-9 yıl	3.50 (1.50)
10-19 yıl	3.50 (1.50)
20-29 yıl	3.50 (1.25)
30 ve üzeri	3.50 (0.63)
Test İstatistiği;** $\chi^2$ ;p	5.212; 0.157

*H0: Üyelik süresi bazında algılanan kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Üyelik süresi bazında algılanan kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Çalışmaya katılan bireylerin üyelik süresi bazında algılanan kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p=0.157).

**Tablo 4.28.** Üyelik Süresi Bazında Algılanan Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık Puanları

Algılanan Hizmet	Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık Ortanca (ÇAG)
<b>Üyelik Süresi</b>	
1-9 yıl	3.25 (0.50)
10-19 yıl	3.62 (0.72)
20-29 yıl	3.37 (0.88)
30 ve üzeri	3.62 (0.63)
Test İstatistiği;** $\chi^2$ ;p	15.010; <b>0.002</b>

*H0: Üyelik süresi bazında algılanan kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

***H1: Üyelik süresi bazında algılanan kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.***

Çalışmaya katılan bireylerin üyelik süresi bazında algılanan kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0.002). Üyelik süresi 1-9 yıl arasında olanların algılanan kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları ortancası 3.25 (ÇAG=0.50) olarak gerçekleşmiştir. Üyelik süresi 10-19 yıl olanların ise 3.62 (ÇAG=0.72), 20-29 yıl olanların 3.37 (ÇAG=0.88) ve son olarak 30 ve üzeri olanların 3.62 (ÇAG=0.63) olarak saptanmıştır (Tablo 4.28.).

**Tablo 4.29.** Üyelik Süresi Bazında Algılanan Kurumsal Empati ve Duyarlılık Puanları

Algılanan Hizmet	Kurumsal Empati ve Duyarlılık Ortanca (ÇAG)
<b>Üyelik Süresi</b>	
1-9 yıl	3.00 (1.00)
10-19 yıl	3.25 (1.19)
20-29 yıl	3.00 (1.25)
30 ve üzeri	3.50 (1.06)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ; p	20.190; <0.001

***H0: Üyelik süresi bazında algılanan kurumsal empati ve duyarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.***

***H1: Üyelik süresi bazında algılanan kurumsal empati ve duyarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.***

Çalışmaya katılan bireylerin üyelik süresi bazında algılanan kurumsal empati ve duyarlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p<0.001). 1-9 yıl arasında olanların algılanan kurumsal empati ve duyarlılık puanları ortancası 3.00 (ÇAG=1.00), 10-19 yıl arasında olanların 3.25 (ÇAG=1.19), 20-29 yıl olanların 3.00 (ÇAG=1.25) ve 30 ve üzeri olanların 3.50 (ÇAG=1.06) olarak saptanmıştır (Tablo 4.29.).

**Tablo 4.30.** Üyelik Süresi Bazında Beklenen Sosyal Girişimcilik Puanları

Beklenen Hizmet	Sosyal Girişimcilik Ortanca (ÇAG)
<b>Üyelik Süresi</b>	
1-9 yıl	4.00 (0.50)
10-19 yıl	4.00 (0.50)
20-29 yıl	4.00 (1.00)
30 ve üzeri	4.00 (0.63)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	4.301; 0.231

*H0: Üyelik süresi bazında beklenen sosyal girişimcilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Üyelik süresi bazında beklenen sosyal girişimcilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Çalışmaya katılan bireylerin üyelik süresi bazında beklenen sosyal girişimcilik puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p=0.231).

**Tablo 4.31.** Üyelik Süresi Bazında Beklenen Kurumsal Hizmet ve Fiziki Görünüm Puanları

Beklenen Hizmet	Kurum Hizm. ve Fiziki Görünüm Ortanca (ÇAG)
<b>Üyelik Süresi</b>	
1-9 yıl	4.08 (0.33)
10-19 yıl	4.08 (0.42)
20-29 yıl	4.16 (0.17)
30 ve üzeri	4.33 (0.35)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	34.443; <0.001

*H0: Üyelik süresi bazında beklenen kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Üyelik süresi bazında beklenen kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Çalışmaya katılan bireylerin üyelik süresi bazında beklenen kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p<0.001$ ). 1-9 yıl üyelik süresi olanların beklenen kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları ortancası 4.08 (ÇAG=0.33). 10-19 yıl olanların 4.08 (ÇAG=0.42), 20-29 yıl olanların 4.16 (ÇAG=0.17) ve 30 ve üzeri olanların 4.33 (ÇAG=0.35) olarak saptanmıştır (Tablo 4.31.).

**Tablo 4.32.** Üyelik Süresi Bazında Beklenen Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık Puanları

Beklenen Hizmet	Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık Ortanca (ÇAG)
<b>Üyelik Süresi</b>	
1-9 yıl	4.33 (0.67)
10-19 yıl	4.33 (0.33)
20-29 yıl	4.33 (0.33)
30 ve üzeri	4.66 (0.33)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	31.763; <0.001

*H0: Üyelik süresi bazında beklenen kurumsal güvenirlilik ve tutarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Üyelik süresi bazında beklenen kurumsal güvenirlilik ve tutarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Çalışmaya katılan bireylerin üyelik süresi bazında beklenen kurumsal güvenirlilik ve tutarlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p=0.019$ ). 1-9 yıl arasında olanların beklenen kurumsal güvenirlilik ve tutarlılık puanları ortancası 4.33 (ÇAG=0.67). 10-19 yıl arasında olanların 4.33 (ÇAG=0.33), 20-29 yıl arasında olanların 4.33 (ÇAG=0.33) ve son olarak 30 ve üzeri olanların 4.66 (ÇAG=0.33) olarak saptanmıştır (Tablo 4.32.).

**Tablo 4.33.** Üyelik Süresi Bazında Beklenen Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik Puanları

Beklenen Hizmet	Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik Ortanca (ÇAG)
<b>Üyelik Süresi</b>	
1-9 yıl	4.00 (0.50)
10-19 yıl	4.00 (0.50)
20-29 yıl	4.00 (0.50)
30 ve üzeri	4.50 (0.50)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	18.283; <0.001

*H0: Üyelik süresi bazında beklenen kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Üyelik süresi bazında beklenen kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Çalışmaya katılan bireylerin üyelik süresi bazında beklenen kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). (Tablo 6). 1-9 yıl arasında üyelik süresi olanların beklenen kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları ortancası 4.00 (ÇAG=0.50). 10-19 yıl arasında olanların 4.00 (ÇAG=0.50), 20-29 yıl arasında olanların 4.00 (ÇAG=0.50) ve son olarak 30 ve üzeri olanların 4.50 (ÇAG=0.50) olarak saptanmıştır (Tablo 4.33.).

**Tablo 4.34.** Üyelik Süresi Bazında Beklenen Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık Puanları

Beklenen Hizmet	Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık
<b>Üyelik Süresi</b>	
1-9 yıl	4.37 (0.38)
10-19 yıl	4.25 (0.63)
20-29 yıl	4.25 (0.50)
30 ve üzeri	4.50 (0.25)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	19.826; <0.001

*H0: Üyelik süresi bazında beklenen kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Üyelik süresi bazında beklenen kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Çalışmaya katılan bireylerin üyelik süresi bazında beklenen kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). 1-9 yıl üyelik süresi olanların beklenen kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları ortancası 4.37 (ÇAG=0.38). 10-19 yıl olanların 4.25 (ÇAG=0.63), 20-29 yıl olanların 4.25 (ÇAG=0.50) ve 30 ve üzeri olanların 4.50 (ÇAG=0.25) olarak saptanmıştır (Tablo 4.34.).

**Tablo 4.35.** Üyelik Süresi Bazında Beklenen Kurumsal Empati ve Duyarlılık Puanları

Beklenen Hizmet	Kurumsal Empati ve Duyarlılık
<b>Üyelik Süresi</b>	
1-9 yıl	4.50 (0.25)
10-19 yıl	4.50 (0.50)
20-29 yıl	4.25 (0.25)
30 ve üzeri	4.50 (0.25)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	8.451; <b>0.038</b>

*H0: Üyelik süresi bazında beklenen kurumsal empati ve duyarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Üyelik süresi bazında beklenen kurumsal empati ve duyarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Çalışmaya katılan bireylerin üyelik süresi bazında beklenen kurumsal empati ve duyarlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). 1-9 yıl arasında olanların beklenen kurumsal empati ve duyarlılık puanları ortancası 4.50 (ÇAG=0.25), 10-19 yıl arasında olanların 4.50 (ÇAG=0.50), 20-29 yıl arasında olanların 4.25 (ÇAG=0.25) ve son olarak 30 ve üzeri olanların 4.50 (ÇAG=0.25) olarak saptanmıştır (Tablo 4.35.).

#### 4.11.7. Sosyal Girişimcilik ve Diğer Boyutların Eğitim Kapsamında İncelenmesi

**Tablo 4.36.** Eğitim Durumları Bazında Algılanan Sosyal Girişimcilik Puanları

Algılanan Hizmet	Sosyal Girişimcilik Ortanca (ÇAG)
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lise	2.50 (1.25)
Ön lisans	4.00 (0.63)
Lisans	3.50 (0.50)
Yüksek Lisans	4.00 (1.00)
Doktora	3.50 (1.50)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	92.483; <0.001

*H0: Eğitim durumları bazında algılanan sosyal girişimcilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Eğitim durumları bazında sosyal girişimcilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Eğitim durumları bazında algılanan sosyal girişimcilik puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Lise mezunu olanların algılanan sosyal girişimcilik puanları ortancası 2.50 (ÇAG=1.25). Ön lisans mezunu olanların 4.00 (ÇAG=0.63), lisans mezunu olanların 3.50 (ÇAG=0.50), yüksek lisans mezunu olanların 4.00 (ÇAG=1.00) ve doktora mezunu olanların 3.50 (ÇAG=1.50) olarak saptanmıştır (Tablo 4.36.).

**Tablo 4.37.** Eğitim Durumları Bazında Algılanan Kurumsal Hizmet ve Fiziki Görünüm Puanları

Algılanan Hizmet	Kurum Hizm. ve Fiziki Görünüm Ortanca (ÇAG)
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lise	3.00 (0.54)
Ön lisans	3.34 (0.54)
Lisans	3.30 (0.46)
Yüksek Lisans	3.69 (0.48)
Doktora	3.15 (0.38)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	69.112; <0.001

*H0: Eğitim durumları bazında algılanan kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Eğitim durumları bazında algılanan kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Eğitim durumları bazında algılanan kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Lise mezunu olanların kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları ortancası 3.00 (ÇAG=0.54), ön lisans mezunu olanların 3.34 (ÇAG=0.54), lisans mezunu olanların 3.30 (ÇAG=0.46). Yüksek lisans mezunu olanların 3.69 (ÇAG=0.48) ve doktora mezunu olanların 3.15 (0.38) olarak saptanmıştır (Tablo 4.37.).

**Tablo 4.38.** Eğitim Durumları Bazında Algılanan Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık Puanları

Algılanan Hizmet	Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lise	3.66 (0.67)
Ön lisans	3.66 (0.67)
Lisans	3.33 (0.33)
Yüksek Lisans	4.00 (0.67)
Doktora	3.66 (0.33)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	24.833; <0.001

*H0: Eğitim durumları bazında algılanan kurumsal güvenirlilik ve tutarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Eğitim durumları bazında algılanan kurumsal güvenirlilik ve tutarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Eğitim durumları bazında algılanan kurumsal güvenirlilik ve tutarlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Lise mezunu olanların algılanan kurumsal güvenirlilik ve tutarlılık puanları ortancası 3.66 (ÇAG=0.67), ön lisans mezunu olanların 3.66 (ÇAG=0.67). Lisans mezunu olanların 3.33 (ÇAG=0.33),

yüksek lisans mezunu olanların 4.00 (ÇAG=0.67) ve doktora mezunu olanların 3.66 (0.33) olarak saptanmıştır (Tablo 4.38.).

**Tablo 4.39.** Eğitim Durumları Bazında Algılanan Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik Puanları

<b>Algılanan Hizmet</b>	<b>Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik</b>
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lise	3.50 (0.50)
Ön lisans	3.50 (1.50)
Lisans	3.50 (1.00)
Yüksek Lisans	4.00 (0.50)
Doktora	3.50 (0.50)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	30.311; <0.001

*H0: Eğitim durumları bazında algılanan kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Eğitim durumları bazında algılanan kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Eğitim durumları bazında algılanan kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Lise mezunu olanların algılanan kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları ortancası 3.50 (ÇAG=0.50), ön lisans mezunu olanların 3.50 (ÇAG=1.50). Lisans mezunu olanların 3.50 (ÇAG=1.00), yüksek lisans mezunu olanların 4.00 (ÇAG=0.50) ve doktora mezunu olanların 3.50 (0.50) olarak saptanmıştır (Tablo 4.39.).

**Tablo 4.40.** Eğitim Durumları Bazında Algılanan Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık Puanları

Algılanan Hizmet	Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lise	3.12 (0.75)
Ön lisans	3.25 (0.63)
Lisans	3.50 (0.75)
Yüksek Lisans	4.00 (0.41)
Doktora	3.50 (0.63)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	63.715; <0.001

*H0: Eğitim durumları bazında algılanan kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Eğitim durumları bazında algılanan kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Eğitim durumları bazında algılanan kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Lise mezunu olanların algılanan kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları ortancası 3.12 (ÇAG=0.75), ön lisans mezunu olanların 3.25 (ÇAG=0.63). Lisans mezunu olanların 3.50 (ÇAG=0.75), yüksek lisans mezunu olanların 4.00 (ÇAG=0.41) ve doktora mezunu olanların 3.50 (0.63) olarak saptanmıştır (Tablo 4.40.).

**Tablo 4.41.** Eğitim Durumları Bazında Algılanan Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık Puanları

Algılanan Hizmet	Kurumsal Empati ve Duyarlılık Ortanca (ÇAG)
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lise	2.75 (0.63)
Ön lisans	2.87 (1.00)
Lisans	3.00 (1.25)
Yüksek Lisans	3.75 (0.38)
Doktora	3.25 (0.75)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	54.955; <0.001

*H0: Eğitim durumları bazında algılanan kurumsal empati ve duyarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Eğitim durumları bazında algılanan kurumsal empati ve duyarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Eğitim durumları bazında algılanan kurumsal empati ve duyarlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Lise mezunu olanların algılanan kurumsal empati ve duyarlılık puanları ortancası 2.75 (ÇAG=0.63), ön lisans mezunu olanların 2.87 (ÇAG=1.00). Lisans mezunu olanların 3.00 (ÇAG=1.25), yüksek lisans mezunu olanların 3.75 (ÇAG=0.38) ve doktora mezunu olanların 3.25 (0.75) olarak saptanmıştır (Tablo 4.41.).

**Tablo 4.42.** Eğitim Durumları Bazında Beklenen Sosyal Girişimcilik Puanları

Beklenen Hizmet	Sosyal Girişimcilik
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lise	4.00 (1.00)
Ön lisans	4.00 (1.00)
Lisans	4.00 (0.50)
Yüksek Lisans	4.00 (1.00)
Doktora	4.00 (1.00)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	48.228; <0.001

*H0: Eğitim durumları bazında beklenen sosyal girişimcilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Eğitim durumları bazında beklenen sosyal girişimcilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Eğitim durumları bazında beklenen sosyal girişimcilik puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Lise mezunu olanların beklenen sosyal girişimcilik puanları ortancası 4.00 (ÇAG=1.00). Ön lisans mezunu olanların 4.00 (ÇAG=1.00), lisans mezunu olanların 4.00 (ÇAG=0.50), yüksek lisans mezunu olanların 4.00 (ÇAG=1.00) ve doktora mezunu olanların 4.00 (ÇAG=1.00) olarak saptanmıştır (Tablo 4.42.).

**Tablo 4.43.** Eğitim Durumları Bazında Beklenen Sosyal Girişimcilik Puanları

Beklenen Hizmet	Kurum Hizm. ve Fiziki Görünüm Ortanca (ÇAG)
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lise	4.16 (0.50)
Ön lisans	4.16 (0.33)
Lisans	4.16 (0.25)
Yüksek Lisans	4.00 (0.33)
Doktora	4.00 (0.17)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	25.652; <0.001

*H0: Eğitim durumları bazında beklenen kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Eğitim durumları bazında beklenen kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Eğitim durumları bazında beklenen kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Lise mezunu olanların beklenen kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları ortancası 4.16 (ÇAG=0.50), ön lisans mezunu olanların 4.16 (ÇAG=0.33). Lisans mezunu olanların 4.16 (ÇAG=0.25), yüksek lisans mezunu olanların 4.00 (ÇAG=0.33) ve doktora mezunu olanların 4.00 (0.17) olarak saptanmıştır (Tablo 4.43.).^

**Tablo 4.44.** Eğitim Durumları Bazında Beklenen Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık Puanları

Beklenen Hizmet	Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lise	4.66 (0.33)
Ön lisans	4.33 (0.67)
Lisans	4.33 (0.67)
Yüksek Lisans	4.33 (0.33)
Doktora	4.00 (0.33)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	30.124; <0.001

*H0: Eğitim durumları bazında beklenen kurumsal güvenilirlik ve tutarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Eğitim durumları bazında beklenen kurumsal güvenilirlik ve tutarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Eğitim durumları bazında beklenen kurumsal güvenilirlik ve tutarlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Lise mezunu olanların beklenen kurumsal güvenilirlik ve tutarlılık puanları ortancası 4.66 (ÇAG=0.33), ön lisans mezunu olanların 4.33 (ÇAG=0.67). Lisans mezunu olanların 4.33 (ÇAG=0.67), yüksek lisans mezunu olanların 4.33 (ÇAG=0.33) ve doktora mezunu olanların 4.00 (0.33) olarak saptanmıştır (Tablo 4.44.).

**Tablo 4.45.** Eğitim Durumları Bazında Beklenen Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik Puanları

Beklenen Hizmet	Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lise	4.00 (0)
Ön lisans	4.00 (0.50)
Lisans	4.00 (0.50)
Yüksek Lisans	4.50 (0.50)
Doktora	4.00 (0)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ; p	8.444; 0.077

*H0: Eğitim durumları bazında beklenen kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Eğitim durumları bazında beklenen kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Eğitim durumları bazında beklenen kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p = 0.077$ ).

**Tablo 4.46.** Eğitim Durumları Bazında Beklenen Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik Puanları

Beklenen Hizmet	Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lise	4.37 (0.63)
Ön lisans	4.25 (0.38)
Lisans	4.37 (0.38)
Yüksek Lisans	4.06 (0.50)
Doktora	4.25 (0.25)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	10.409; <b>0.034</b>

*H0: Eğitim durumları bazında beklenen kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Eğitim durumları bazında beklenen kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Eğitim durumları bazında beklenen kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p=0.034). Lise mezunu olanların beklenen kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları ortancası 4.37 (ÇAG=0.63). Ön lisans mezunu olanların 4.25 (ÇAG=0.38), lisans mezunu olanların 4.37 (ÇAG=0.38), yüksek lisans mezunu olanların 4.06 (ÇAG=0.50) ve doktora mezunu olanların 4.25 (0.25) olarak saptanmıştır (Tablo 4.46.).

**Tablo 4.47.** Eğitim Durumları Bazında Beklenen Kurumsal Empati ve Duyarlılık Puanları

Beklenen Hizmet	Kurumsal Empati ve Duyarlılık
<b>Eğitim Durumu</b>	
Lise	4.50 (0.25)
Ön lisans	4.50 (0.25)
Lisans	4.25 (0.31)
Yüksek Lisans	4.00 (0.50)
Doktora	4.50 (0.50)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	27.374; <b>&lt;0.001</b>

*H0: Eğitim durumları bazında beklenen kurumsal empati ve duyarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Eğitim durumları bazında beklenen kurumsal empati ve duyarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Eğitim durumları bazında beklenen kurumsal empati ve duyarlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Lise mezunu olanların beklenen kurumsal empati ve duyarlılık puanları ortancası 4.50 (ÇAG=0.25), ön lisans mezunu olanların 4.50 (ÇAG=0.25), lisans mezunu olanların 4.25 (ÇAG=10.31), yüksek lisans mezunu olanların 4.00 (ÇAG=0.50) ve doktora mezunu olanların 4.50 (0.50) olarak saptanmıştır (Tablo 4.47.).

#### 4.11.8. Sosyal Girişimcilik ve Diğer Boyutların Statü Kapsamında İncelenmesi

**Tablo 4.48.** Statü Bazında Algılanan Sosyal Girişimcilik Puanları

Beklenen Hizmet	Sosyal Girişimcilik Ortanca (ÇAG)
<b>Statü</b>	
Subay	4.00 (0.50)
Astsubay	4.00 (0.50)
Sivil memur	4.00 (0.50)
Uzman Erbaş	3.00 (1.00)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	34.643; <0.001

*H0: Statü bazında algılanan sosyal girişimcilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Statü bazında sosyal girişimcilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Statü bazında algılanan sosyal girişimcilik puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Subay olanların algılanan sosyal girişimcilik puanları ortancası 4.00 (ÇAG=0.50), astsubay olanların 4.00 (ÇAG=0.50), sivil memurların olanların 4.00 (ÇAG=0.50), uzman erbaş olanların 3.00 (ÇAG=1.00) olarak saptanmıştır (Tablo 4.48.).

**Tablo 4.49.** Statü Bazında Algılanan Kurumsal Hizmet ve Fiziki Görünüm Puanları

Algılanan Hizmet	Kurum Hizm. ve Fiziki Görünüm Ortanca (ÇAG)
<b>Statü</b>	
Subay	3.46 (0.62)
Astsubay	3.23 (0.54)
Sivil memur	3.38 (0.46)
Uzman Erbaş	2.84 (0.85)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	56.535; <0.001

*H0: Statü bazında algılanan kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Statü bazında algılanan kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Statü bazında algılanan kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Subay olanların algılanan kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları ortancası 3.46 (ÇAG=0.62), astsubay olanların 3.23 (ÇAG=0.54), sivil memurların olanların 3.38 (ÇAG=0.46), uzman erbaş olanların 2.84 (ÇAG=0.85) olarak saptanmıştır (Tablo 4.49.).

**Tablo 4.50.** Statü Bazında Algılanan Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık Puanları

Algılanan	Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık
<b>Statü</b>	
Subay	3.66 (0.67)
Astsubay	3.66 (0.67)
Sivil memur	3.66 (1.00)
Uzman Erbaş	3.33 (1.00)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	37.156; <0.001

*H0: Statü bazında algılanan kurumsal güvenirlilik ve tutarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Statü bazında algılanan kurumsal güvenirlilik ve tutarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Statü bazında algılanan kurumsal güvenirlilik ve tutarlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Subay olanların algılanan kurumsal güvenirlilik ve tutarlılık puanları ortancası 3.66 (ÇAG=0.67), astsubay olanların 3.66 (ÇAG=0.67), sivil memurların olanların 3.66 (ÇAG=1.00), uzman erbaş olanların 3.33 (ÇAG=1.00) olarak saptanmıştır (Tablo 4.50.).

**Tablo 4.51.** Statü Bazında Algılanan Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık Puanları

<b>Algılanan</b>	<b>Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik Ortanca (ÇAG)</b>
<b>Statü</b>	
Subay	3.50 (1.50)
Astsubay	3.50 (1.50)
Sivil memur	3.50 (0.50)
Uzman Erbaş	3.50 (1.00)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	11.174; <b>0.011</b>

*H0: Statü bazında algılanan kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Statü bazında algılanan kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Statü bazında algılanan kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p = 0.011$ ). Subay olanların algılanan kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları ortancası 3.50 (ÇAG=1.50) astsubay olanların 3.50 (ÇAG=1.50), sivil memurların olanların 3.50 (ÇAG=0.50), uzman erbaş olanların 3.50 (ÇAG=1.00) olarak saptanmıştır (Tablo 4.51.).

**Tablo 4.52.** Statü Bazında Algılanan Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık Puanları

Algılanan	Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık Ortanca (ÇAG)
<b>Statü</b>	
Subay	3.87 (0.50)
Astsubay	3.37 (0.63)
Sivil memur	3.62 (0.38)
Uzman Erbaş	3.12 (1.25)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	68.554; <0.001

*H0: Statü bazında algılanan kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Statü bazında algılanan kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Statü bazında algılanan kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Subay olanların algılanan kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları ortancası 3.87 (ÇAG=0.50) astsubay olanların 3.37 (ÇAG=0.63), sivil memurların olanların 3.62 (ÇAG=0.38), uzman erbaş olanların 3.12 (ÇAG=1.25) olarak saptanmıştır (Tablo 4.52.).

**Tablo 4.53.** Statü Bazında Algılanan Kurumsal Empati ve Duyarlılık Puanları

Algılanan	Kurumsal Empati ve Duyarlılık
<b>Statü</b>	
Subay	3.50 (0.75)
Astsubay	3.00 (1.00)
Sivil memur	3.25 (0.75)
Uzman Erbaş	2.50 (1.00)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	5 1.013; <0.001

*H0: Statü bazında algılanan kurumsal empati ve duyarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Statü bazında algılanan kurumsal empati ve duyarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Statü bazında algılanan kurumsal empati ve duyarlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Subay olanların algılanan kurumsal empati ve duyarlılık puanları ortancası 3.50 (ÇAG=0.75) astsubay olanların 3.00 (ÇAG=1.00), sivil memurların olanların 3.25 (ÇAG=0.75), uzman erbaş olanların 2.50 (ÇAG=1.00) olarak saptanmıştır (Tablo 4.53.).

**Tablo 4.54.** Statü Bazında Beklenen Sosyal Girişimcilik Puanları

Beklenen	Sosyal Girişimcilik Ortanca (ÇAG)
<b>Statü</b>	
Subay	4.00 (1.00)
Astsubay	4.00 (0.50)
Sivil memur	4.00 (0.50)
Uzman Erbaş	4.00 (1.00)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ; p	33.986; <0.001

*H0: Statü bazında beklenen sosyal girişimcilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Statü bazında beklenen sosyal girişimcilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Statü bazında beklenen sosyal girişimcilik puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Subay olanların beklenen sosyal girişimcilik puanları ortancası 4.00 (ÇAG=1.00), astsubay olanların 4.00 (ÇAG=0.50), sivil memurların olanların 4.00 (ÇAG=0.50), uzman erbaş olanların 4.00 (ÇAG=1.00) olarak saptanmıştır (Tablo 4.54.).

**Tablo 4.55.** Statü Bazında Beklenen Kurumsal Hizmet ve Fiziki Görünüm Puanları

Beklenen	Kurum Hizm. ve Fiziki Görünüm Ortanca (ÇAG)
<b>Statü</b>	
Subay	4.00 (0.29)
Astsubay	4.16 (0.33)
Sivil memur	4.16 (0.58)
Uzman Erbaş	4.08 (0.33)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	29.381; <0.001

*H0: Statü bazında beklenen kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Statü bazında beklenen kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Statü bazında beklenen kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Subay olanların beklenen kurumsal hizmet ve fiziki görünüm puanları ortancası 4.00 (ÇAG=0.29), astsubay olanların 4.16 (ÇAG=0.33), sivil memurların olanların 4.16 (ÇAG=0.58), uzman erbaş olanların 4.08 (ÇAG=0.33) olarak saptanmıştır (Tablo 4.55.).

**Tablo 4.56.** Statü Bazında Beklenen Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık Puanları

Beklenen	Kurumsal Güvenirlilik ve Tutarlılık
<b>Statü</b>	
Subay	4.33 (0.33)
Astsubay	4.33 (0.33)
Sivil memur	4.00 (0.33)
Uzman Erbaş	4.33 (0.33)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	53.728; <0.001

*H0: Statü bazında beklenen kurumsal güvenirlilik ve tutarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Statü bazında beklenen kurumsal güvenirlilik ve tutarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Statü bazında beklenen kurumsal güvenilirlik ve tutarlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p < 0.001$ ). Subay olanların beklenen kurumsal güvenilirlik ve tutarlılık puanları ortancası 4.33 (ÇAG=0.33), astsubay olanların 4.33 (ÇAG=0.33), sivil memurların olanların 4.00 (ÇAG=0.33), uzman erbaş olanların 4.33 (ÇAG=0.33) olarak saptanmıştır (Tablo 4.56.).

**Tablo 4.57.** Statü Bazında Beklenen Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik Puanları

Beklenen	Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik
<b>Statü</b>	
Subay	4.00 (0.50)
Astsubay	4.00 (0.50)
Sivil memur	4.00 (0.50)
Uzman Erbaş	4.00 (0)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	11.732; <b>0.008</b>

*H0: Statü bazında beklenen kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Statü bazında beklenen kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Statü bazında beklenen kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir ( $p = 0.008$ ). Subay olanların beklenen kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları ortancası 4.00 (ÇAG=0.50) astsubay olanların 4.00 (ÇAG=0.50), sivil memurların olanların 4.00 (ÇAG=0.50), uzman erbaş olanların 4.00 (ÇAG=0) olarak saptanmıştır (Tablo 4.57.).

**Tablo 4.58.** Statü Bazında Beklenen Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık Puanları

Beklenen Statü	Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık
Subay	4.25 (0.50)
Astsubay	4.25 (0.38)
Sivil memur	4.37 (0.63)
Uzman Erbaş	4.25 (0.50)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	7.489; 0.058

*H0: Statü bazında beklenen kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Statü bazında beklenen kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Statü bazında beklenen kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermemektedir (p=0.058).

**Tablo 4.59.** Statü Bazında Beklenen Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık Puanları

Beklenen Statü	Kurumsal Empati ve Duyarlılık Ortanca (ÇAG)
Subay	4.25 (0.50)
Astsubay	4.50 (0.25)
Sivil memur	4.50 (0.50)
Uzman Erbaş	4.50 (0.25)
Test İstatistiği; ** $\chi^2$ ;p	25.802; <0.001

*H0: Statü bazında beklenen kurumsal empati ve duyarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık yoktur.*

*H1: Statü bazında beklenen kurumsal empati ve duyarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.*

Statü bazında beklenen kurumsal empati ve duyarlılık puanları istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir (p<0.001). Subay olanların beklenen kurumsal empati

ve duyarlılık puanları ortancası 4.25 (ÇAG=0.50) astsubay olanların 4.50 (ÇAG=0.25), sivil memurların olanların 4.50 (ÇAG=0.50), uzman erbaş olanların 4.50 (ÇAG=0.25) olarak saptanmıştır (Tablo 4.59.).

#### 4.11.9. Sosyal Girişimcilik ile Alt Boyutlara Ait İncelemeler

Algılanan ve beklenen sosyal girişimcilik puanları ile alt boyutlara ait ölçek puanları arasında korelasyon analizi yapılarak ilişki olup olmadığı değerlendirilmiştir. Bu kapsamda Spearman Rho ilişki katsayıları hesaplanmış ve ilgili alt boyutlarda ilişki bulunuyorsa bunun hangi yönde olduğu değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.60.** Algılanan Sosyal Girişimcilik ve Algılanan Kurum Hizmetleri ve Fiziki Görünüm İlişkisi

Sosyal Girişimcilik ile Diğer Puanlar	Spearman Rho İlişki Katsayısı	P
Algılanan sosyal girişimcilik - algılanan kurum hizmetleri ve fiziki görünüm	0.492	<0.001

*H0: Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile algılanan kurum hizmetleri ve fiziki görünüm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur.*

*H1: Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile algılanan kurum hizmetleri ve fiziki görünüm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.*

Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile algılanan kurum hizmetleri ve fiziki görünüm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü, doğrusal ve orta güçte ilişki saptanmıştır ( $p < 0.001$ ) (Tablo 4.60.).

**Tablo 4.61.** Algılanan Sosyal Girişimcilik ve Algılanan Kurumsal Güvenilirlik ve Tutarlılık İlişkisi

Sosyal Girişimcilik İle Diğer Puanlar	Spearman Rho İlişki Katsayısı	P
Algılanan sosyal girişimcilik - algılanan kurumsal güvenilirlik ve tutarlılık	0.113	0.019

*H0: Bireylerin Algılanan sosyal girişimcilik ile algılanan kurumsal güvenilirlik ve Tutarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur.*

*H1: Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile algılanan kurumsal güvenilirlik ve tutarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.*

Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile algılanan kurumsal güvenilirlik ve tutarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü, doğrusal ve çok zayıf güçte ilişki saptanmıştır ( $p=0.019$ )(Tablo 4.61.).

**Tablo 4.62.** Algılanan Sosyal Girişimcilik ve Algılanan Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik İlişkisi

Sosyal Girişimcilik ile Diğer Puanlar	Spearman Rho İlişki Katsayısı	P
Algılanan sosyal girişimcilik - algılanan kurum hizmetleri sunumunda heveslilik	0.017	0.724

*H0: Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile algılanan kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur.*

*H1: Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile algılanan kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.*

Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile algılanan kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur ( $p=0.724$ )

**Tablo 4.63.** Algılanan Sosyal Girişimcilik ve Algılanan Kurumsal Bilgi, Güven ve Saygınlık İlişkisi

Sosyal Girişimcilik İle Diğer Puanlar	Spearman Rho İlişki Katsayısı	P
Algılanan sosyal girişimcilik - algılanan kurumsal bilgi, güven ve saygınlık	0.051	0.290

*H0: Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile algılanan kurumsal bilgi, Güven ve saygınlık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur.*

*H1: Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile algılanan kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.*

Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile algılanan kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur ( $p=0.290$ ).

**Tablo 4.64.** Algılanan Sosyal Girişimcilik ve Algılanan Kurumsal Empati ve Duyarlılık İlişkisi

Sosyal Girişimcilik İle Diğer Puanlar	Spearman Rho İlişki Katsayısı	P
Algılanan sosyal girişimcilik - algılanan kurumsal empati ve duyarlılık	-0.022	0.657

*H0: Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile algılanan kurumsal empati ve duyarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur.*

*H1: Bireylerin Algılanan Sosyal Girişimcilik ile Algılanan Kurumsal Empati ve duyarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.*

Bireylerin Algılanan Sosyal Girişimcilik ile Algılanan Kurumsal Empati ve duyarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur ( $p=0.657$ ).

**Tablo 4.65.** Algılanan Sosyal Girişimcilik ve Beklenen Sosyal Girişimcilik İlişkisi

Sosyal Girişimcilik İle Diğer Puanlar	Spearman Rho İlişki Katsayısı	P
Algılanan sosyal girişimcilik - beklenen sosyal girişimcilik	0.692	<0.001

*H0: Bireylerin Algılanan Sosyal Girişimcilik ile Beklenen Sosyal Girişimcilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur.*

*H1: Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile beklenen sosyal girişimcilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.*

Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile beklenen sosyal girişimcilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı, doğrusal, güçlü ve pozitif yönlü ilişki vardır ( $p<0.001$ )(Tablo 4.65.).

**Tablo 4.66.** Algılanan Sosyal Girişimcilik ve Beklenen Kurum Hizmetleri ve Fiziki Görünüm İlişkisi

Sosyal Girişimcilik İle Diğer Puanlar	Spearman Rho İlişki Katsayısı	P
Algılanan sosyal girişimcilik - beklenen kurum hizm. ve fiziki görünüm	0.168	<b>&lt;0.001</b>

*H0: Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile beklenen kurum hizmetleri ve fiziki Görünüm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur.*

*H1: Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile beklenen kurum hizmetleri ve fiziki görünüm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.*

Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile beklenen kurum hizmetleri ve fiziki görünüm puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü, doğrusal ve çok zayıf güçte ilişki saptanmıştır ( $p < 0.001$ ) (Tablo 4.66.).

**Tablo 4.67.** Algılanan Sosyal Girişimcilik ve Beklenen Kurumsal Güvenilirlik ve Tutarlılık İlişkisi

Sosyal Girişimcilik İle Diğer Puanlar	Spearman Rho İlişki Katsayısı	P
Algılanan sosyal girişimcilik - beklenen kurumsal güvenilirlik ve tutarlılık	-0.133	<b>0.006</b>

*H0: Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile beklenen kurumsal güvenilirlik ve tutarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur.*

*H1: Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile beklenen kurumsal güvenilirlik ve tutarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.*

Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile beklenen kurumsal güvenilirlik ve tutarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı, çok zayıf güçte, doğrusal ve negatif yönlü ilişki saptanmıştır ( $p = 0.006$ ) (Tablo 4.67.).

**Tablo 4.68.** Algılanan Sosyal Girişimcilik ve Beklenen Kurum Hizmetleri Sunumunda Heveslilik İlişkisi

Sosyal Girişimcilik İle Diğer Puanlar	Spearman Rho İlişki Katsayısı	P
Algılanan sosyal girişimcilik - beklenen kurum hizmetleri sunumunda heveslilik	0.063	0.194

*H0: Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile beklenen kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur.*

*H1: Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile beklenen kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.*

Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile beklenen kurum hizmetleri sunumunda heveslilik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur ( $p=0.194$ ).

**Tablo 4.69.** Algılanan Sosyal Girişimcilik ve Beklenen Kurumsal Empati ve Duyarlılık İlişkisi

Sosyal Girişimcilik İle Diğer Puanlar	Spearman Rho İlişki Katsayısı	P
Algılanan sosyal girişimcilik - beklenen kurumsal bilgi, güven ve saygınlık	-0.067	0.164

*H0: Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile beklenen kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur.*

*H1: Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile beklenen kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.*

Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile beklenen kurumsal bilgi, güven ve saygınlık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur ( $p=0.164$ ).

**Tablo 4.70.** Algılanan Sosyal Girişimcilik ve Beklenen Kurumsal Empati ve duyarlılık İlişkisi

Sosyal Girişimcilik ile Diğer Puanlar	Spearman Rho İlişki Katsayısı	P
Algılanan sosyal girişimcilik - beklenen kurumsal empati ve duyarlılık	-0.047	0.338

*H0: Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile beklenen kurumsal empati ve duyarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur.*

*H1: Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile beklenen kurumsal empati ve duyarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki vardır.*

Bireylerin algılanan sosyal girişimcilik ile beklenen kurumsal empati ve duyarlılık puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki yoktur (p=0.338).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Sosyal girişimcilik ile ilgili kaynaklar incelendiğinde ‘sosyal girişimcilik’ olgusu yeni bir kavram olarak karşımıza çıksa da aslında konuyla ilgili uygulamalar daha eski tarihlere dayanmaktadır. Bu cümleyi biraz daha açmak gerekirse günümüzde sosyal girişimcilik kavramı ve sosyal girişimi gerçekleştiren kişi olan sosyal girişimci daha önceki zamanlarda da bu yönde sosyal fayda yaratabilecek ve ilerleyen süreçte bunu devam ettirebilecek düşünce sistemlerine dayalı girişimlerde bulunmuşlardır. Bu çerçevede açıklanması gereken konu bu olguya sosyal girişim diyebilmemizi sağlayan ve bu yapıyı diğer girişimlerden ayıran farklılıkların daha belirgin bir hale geldiği günümüzde sosyal girişimciliği farklı bir noktaya koyabilmek adına bu kavram üzerinde durulması ve onu diğer girişimciliklerden ayırmaktır. Bu noktada ortaya çıkan en büyük ayırıcı özellik ister maddi bir amaç uğruna oluşturulmuş sosyal fayda sağlayan bir yapı kurmuş olan sosyal girişimci, ister kar amacı gütmeyen, maddi beklenti içerisinde olmayan sosyal girişimci, diğer girişimcilerden farklı olarak, sermaye öncelikli bir yaklaşımda değildir. Bu kapsamda sosyal girişimcilik yapısını ortaya çıkaran sosyal girişimciler, özel sektör girişimcilerinden bu noktada ayrılmakta ve kar elde etme amacına temelde hizmet etmeyerek sosyal faydaya odaklanmaktadır. Bu bağlamda ifade edilmesi gereken bir diğer önemli nokta da bu girişimcilerin sermaye oluşturacak bir sistem ortaya çıkarmış olsalar dahi elde edilen bu kaynağı, kurulan sistemi sürdürülebilir kılmak ve içinde bulunulan zaman şartlarına uyum sağlayabilecek bir yapıya kavuşturabilmek adına kullanmalarındır. Dolayısıyla sosyal girişimcilikte kar elde etmek, sermaye oluşturmak, elde edilmek istenen sosyal fayda sistemine odaklı bir yaklaşım ile sosyal bir değer yaratabilmek amacını arzulamak hedefiyle ortaya çıkan tali bir hedeftir.

Bu noktada değinilmesi gereken bir diğer önemli husus sosyal girişimciliğe yakın bir amaçla kurulmuş olan ve sosyal anlamda görülen eksiklikleri bireysel veya genel anlamda ele alarak bunlara maddi ve manevi destekler sağlamayı amaçlayan vakıf, dernek ve hayırseverlerin oluşturduğu yapılardır. Bu yapılar incelendiğinde ortaya çıkan en önemli ayırıcı özellik bu oluşumlarda değişimi sağlayacak ve fayda odağı oluşturacak aracın üye aidatları, bağışlar ve buna benzer kaynaklar tarafından sağlanabilmesidir. Dolayısıyla bağımlı bir yapıya sahip olma dezavantajı, bu kuruluş

veya kişilerin istedikleri amaçlara ulaşmasında zorluklar yaratmaktadır. Bununla birlikte bu oluşumlar sürdürülebilir bir yapı oluşturmaktan uzak kalmakta ve sistematik bir yaklaşımla hareket edebilme eksikliği sorunsalı ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda sosyal girişimciler kurmuş oldukları örgütlerin devamlılığını sağlayabilmek ve günümüzün getirdiği şartlara uygun bir yapı oluşturabilmek adına yaratıcı bir temel oluşturmakta ve vakıf, dernek ve hayırseverlerden ayrılmaktadır. Sosyal girişimcilik kavramında sosyal girişimcilerin sürdürülebilir yapıdaki sistemleri oluşturacak farklı özelliklerini ifade eden yenilikçi bakış açıları ve yaratıcı karakteristik özellikleri onları diğer girişimcilerden ayıran ve kurdukları sosyal girişimcilik olgusunu farklı kılan en önemli etkenlerdir.

Sosyal girişimcilik kavramına yön veren ve oldukça yakın bir ilişki içerisinde olduğu girişimcilik kavramı, içerisine sosyal olgusunu da alarak yeni bir anlam kazanmış ve oluşturduğu yeni akımla günümüzde daha fazla önem arz etmeye başlamıştır. Gelişmiş veya gelişmekte olan tüm dünya ülkelerinde çeşitli seviyelerde ve belirli bir kitleyi veya tüm insanlığı etkileyen açlık, yoksulluk, hastalık, bilinçsiz göç, kalitesiz eğitim, barınma zorlukları, ekonomik zorluklar, sağlık hizmetlerindeki yetersizlik, emeklilik sonrası zorlu yaşam koşulları, zorlu çalışma ortamları vb. birçok olumsuz durum ortaya çıkmaktadır. Bu olumsuz şartların iyileştirilmesi ve bunlarla başa çıkabilecek sistemlerin oluşturularak daha yaşanabilir ve tüm insanlığın refah seviyesi yüksek bir hayat standardına kavuşmasını sağlamak sosyal girişimcilerin amaçlarından biridir. Bu çerçevede sosyal girişimcilik kavramı günümüzde çok büyük önem arz etmekte ve son yıllarda tüketim toplumuna dönen ve sınırlı kaynakların sınırsız isteklerle tüketilerek belirli grup veya toplumların bazı temel yaşam ihtiyaçlarına dahi yetersiz kalan bir sistemin iyileştirilmesi daha iyi bir yapıya kavuşmasını hedeflenmektedir.

Sosyal girişimciliğin çok geniş bir yelpazede değerlendirilebileceği düşünüldüğünde, ülkemizde 1961 yılında 205 sayılı kanun ile kurulan ve yapmış oldukları görevler sebebiyle zor şartlarda görev yapan ordu mensuplarına daha kaliteli bir yaşam sunabilmek amacıyla kurulan OYAK, günümüzde sosyal girişimcilik olarak adlandırılan kavrama ait benzer kuruluş emareleri taşımaktadır. Sosyal girişimcilik, sosyal fayda sağlayan ve sürdürülebilir bir yapıyla, refah içinde yaşanabilir yapıların, örgütlerin, kurumların ve organizasyonların yaratılmasıdır. Bu tanımdan da

anlaşılabileceği üzere ister kar amacı güdülmeyen ister kar amacı güdülmeyecek, dezavantajlı grup veya kurumlara veya bu kurum veya örgütlerde görev yapan kişilere fayda sağlayabilecek her türlü girişim sosyal girişimcilik olgusu içerisinde değerlendirilir.

Sosyal girişimciliğin kavram kapsamında olan girişimcilik sonucunda ortaya çıkan ve sosyal fayda yaratan değerlerin ölçülmesi oldukça zor bir süreç olsa da ortaya çıkan sistemin değerlendirilmesi açısından oldukça gereklidir. Bu kapsamda günümüzde küreselleşen yapıda ortaya konulan hizmetlerin değerlendirilmesi somut bir kavramdan ziyade daha çok soyut bir çerçevede karşımıza çıkmaktadır. Bunu daha detaylı bir şekilde örnek vererek açıklamak gerekirse bir kullanıcı veya hizmet talep edenin o talebi hakkındaki beklentisi ve algısı birçok kişiden farklı olabilmektedir. Bu ortamda ortaya çıkan hizmet kalitesi ölçüm modellerinde son yıllarda en çok kullanılan model olan SERVQUAL çalışmamızda kullanılan ölçüm metodu olup hizmet kalitesi ölçümü bu şekilde yapılmıştır. Çalışmamızdan elde edilen veriler çerçevesinde, kurum hizmetleri kalitesinin sosyal girişimcilik kapsamında ortaya konulması ve değerlendirilmesi neticesinde elde edilen veriler ışığında OYAK ve benzeri organizasyonlara, bu sistemi uygulama gayesi olabilecek diğer kurum ve kuruluşlara bir yol haritası çizilmesi amaçlanmış ve sosyal girişimciliğin bir örneği sayılabilecek OYAK sistemi anlatılmıştır. Araştırma sonucunda kurum üyelerinden anket yolu ile toplanan veriler doğrultusunda OYAK organizasyon yapısının sosyal girişimcilik özelliklerini taşıyan, üyelerine sosyal ve yasal yardımlarda bulunan, herhangi bir sebep ile dezavantajlı konuma sahip kişi veya gruplara daha yaşanabilir bir sistem sağlamak adına yenilikçi kararlar alarak sürdürülebilirlik sağlayan bir kurum olarak değerlendirilmiştir. Çalışma kapsamında ayrıca, kurum üyelerinin demografik özellikleri ve kurum hizmetleri hakkında sahip olunan bilgi seviyesi, emekli/çalışan olma pozisyonları gibi ayırt edici bazı özelliklere bağlı olarak incelenmiş ve sosyal girişimcilik bağlamında hizmet kalitesi değerlendirmesi yapılmıştır. Bu kapsamda çalışmamız ile ilgili olarak vurgulanması gereken bir diğer konu da kurum üyelerinin hizmetler çerçevesinde kalite beklenti ve algı seviyeleri ortaya çıkartılarak önemli veriler elde edilmiş olmasıdır. Dolayısıyla bu kapsamda ilk çalışmalardan biri olma özelliğine sahip olan çalışmamızın ilerleyen zamanlarda bu alanda yapılabilecek çalışmalar için de önemli bir kaynak olabileceği de ön görülmektedir.

Çalışma neticesinde ortaya konulmak istenen ana tema en öz anlatımla OYAK organizasyonunun Konya ilinde bulunan üyelerce değerlendirilmesi neticesinde kurum yapısının hizmet kalitesi boyutlarının değerlendirilerek, sosyal girişimcilik kapsamında artı ve eksi yönlerinin ortaya konulmasıdır. Çalışma sonucunda ortaya konulan veriler ışığında, kurumun sunmuş olduğu hizmetlerde sosyal girişimcilik çerçevesinde yaratmış olduğu algının ortaya konulması ve bu sistemin kurum işleyişini örnek alabilecek farklı organizasyon ve kurumlar için de bir yol haritası olarak değerlendirebileceği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu değerlendirme yapılırken toplanan veriler ışığında üyelerin kurumu sosyal girişimciliğe örnek bir oluşum olarak görüp görmedikleri ve hangi hizmet boyutlarında kalite algı ve beklentisinin ne olduğu, anlamlı farklılık yaratan özelliklerin neler olduğu gibi birçok hipotez oluşturulmuş ve üyelerin memnuniyeti neticesinde durum değerlendirmesi yapılmıştır.

Bu kapsamda yapılan çalışma sonucunda ortaya çıkan verilerden beklenen hizmet kalitesi ortalama puanı değerlendirildiğinde, kurum genel anlamda çalışmaya katılan üyelerin beklentilerinin üstünde bir hizmet sunum performansı sergilemiştir. Alt boyutlar bazında sosyal girişimcilik bağlamında üye hizmetleri değerlendirme sonuçları incelendiğinde üyelerin kurum hizmetlerinde sosyal girişimcilik özelliklerini taşıyan bir organizasyon yapısı beklediği fakat bunun gerçekleşme aşamasında tam anlamıyla sağlanamadığı görülmektedir. Diğer alt boyutlarda ortaya çıkan en çarpıcı sonuç kurumsal empati ve duyarlılık anlamında kurumun beklentilerin oldukça altında kalmasıdır.

Cinsiyet kapsamında beklenen ve algılanan hizmet kalitesi incelendiğinde bayan üyelerin erkeklere oranla daha yüksek seviyede bir hizmet kalitesi beklentisi olduğu görülmektedir. Diğer taraftan erkeklerin bayan üyelere göre, algılanan hizmet kalitesi ortalama puanı daha yüksek seviyededir. Üyelerin, üyelik süreleri ve hizmet kalitesi beklentisi ilişkisi göz önüne alındığında algılanan hizmet kalitesi, bariz bir şekilde yüksek seviyede olan üye grubu 30 yıl ve üzeri hizmete sahip olanlardır. Eğitim durumları ve hizmet kalitesi beklentileri ilişkisi incelendiğinde algılanan hizmet kalitesi lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans ve doktora seviyelerinde birbirine yakın olmakla beraber beklenen hizmet puanı bazında lise ve doktora eğitim seviyesine sahip üyeler daha düşük bir hizmet kalitesi puan ortalamasına sahiptirler. Statü kapsamında algılanan ve beklenen hizmet kalitesi değerlendirildiğinde algılanan hizmet kalitesinin subay, sivil

memur ve uzman erbaş statülerinde aynı puan ortalamasına sahip olduğu, astsubay statüsünde bu algının diğer statülere göre iki puan daha yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Beklenen hizmet kalitesi puanları temel alındığında astsubay ve uzman erbaş üyelerin beklentilerinin subay ve sivil memur olanlara göre daha düşük puanlar seviyesinde olduğu görülmüştür.

Sosyal girişimcilik bağlamında hizmet kalitesi, cinsiyet çerçevesinde incelendiğinde anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Hizmet kalitesi beklentisinin her iki grup içinde aynı olduğu fakat algılanan hizmet kalitesi puan ortalamasının erkek üyelerde daha düşük seviyede olduğu görülmüştür. Diğer alt boyutlar; kurum hizmetleri ve fiziki görünüm, kurumsal güvenilirlik ve tutarlılık, hizmet sunumlarında heveslilik, kurumsal güven bilgi ve saygınlık ve kurumsal empati ve duyarlılık puan ortalamaları baz alındığında tüm alt boyutlarda algılanan hizmet kalitesi boyutları bayan üyelerde daha yüksek seviyelerde çıkmıştır. Bu bağlamda kurumun, erkek üyelerin hizmet kalitesi ve ilgili alt boyutlar ile sosyal girişimcilik algılarında, olumlu bir etki oluşturacak önlemler alması kurum hizmet kalitesi açısından olumlu katkılar yaratabilir.

Kurum üyelerinin üyelik süreleri kapsamında sosyal girişimcilik algıları değerlendirildiğinde anlamlı bir fark ortaya çıkmamaktadır. Diğer alt boyutlar incelendiğinde anlamlı bir fark olarak karşımıza çıkan kurumsal empati ve duyarlılık alt boyutunda beklenen hizmet kalitesi yüksek seviyede olmasına rağmen tüm alt boyutlar altında en düşük seviyelerde algılanan puana sahiptir. Bu kapsamda kurumun üyeler gibi düşünerek hareket edebilmesini sağlayacak, istek ve şikâyetlerine üye düşünce yapısında yaklaşım sergileyebilecek şekilde önlemler alması gerekliliğinin bulunduğu değerlendirilmektedir.

Eğitim seviyeleri baz alındığında kurum üyelerinin hizmet kalitesi alt boyutlarında ortaya çıkan en çarpıcı bulgunun ise lise mezunu olan kurum üyelerinin sosyal girişimcilik bağlamında algıladıkları hizmet kalitesi boyutunun oldukça düşük bir seviyede olmasıdır. Diğer gruplar (ön lisans, lisans, yüksek lisans, doktora) puanları yakın seviyelerde gerçekleşmiştir. Eğitim seviyeleri kapsamında ortaya çıkan bir diğer ilgi çekici sonuç ise lise mezunu ve ön lisans eğitimi alan kurum üyelerinin kurumsal empati ve duyarlılık beklentilerinin yüksek seviyelerde olmasına rağmen bu alt boyuttaki algılanan hizmet kalitesi puanlarının diğer gruplar nezdinde oldukça düşük seviyede

gerçekleşmiş olmasıdır. Bu sonuçlar neticesinde kurumun lise ve ön lisans mezunu üyeler ile ilgili bir hizmet kalitesini arttırmaya yönelik bir çalışma yapmasının olumlu olacağı değerlendirilmektedir. Bu çalışmanın, üyelerin beklentilerini karşılayabilmek amacıyla çalışmamızda ortaya koyulan ve nispeten düşük puanlara sahip hizmetleri iyileştirmek amacıyla planlanabileceği öngörülmektedir.

Üyelerin statü kapsamında değerlendirildiği alt boyut puanları incelendiğinde beklenen hizmet kalitesinin tüm statülerde (subay, astsubay, sivil memur, uzman erbaş) birbirine oldukça yakın olduğu tespit edilmiştir. Sosyal girişimcilik bağlamında değerlendirildiğinde uzman erbaş üyelerin algılanan hizmet kalitesi puanı diğer statülere nazaran daha düşük seviyede gerçekleşmiştir. Aynı statüye ait bir diğer ilgi çekici istatistik uzman çavuş statüsünde bulunan üyelerin kurumsal hizmet ve fiziki görünüm ve kurumsal empati ve duyarlılık hizmet kalitesi algı puanlarının diğer statülere oranla daha düşük seviyelerde kalmasıdır. Statü bazlı genel bir değerlendirme yapmak gerekirse kurumun uzman çavuş üyelerine, alt hizmet boyutlarında bir çalışma yapmasının kurum adına olumlu olacağı değerlendirilmektedir. Bu noktada kurumun ilerleyen zamanlarda sosyal fayda sağlayabilecek sistemlere daha fazla önem vermesi ve bu kapsamda yapılabilecek üye anketleri vb. geri besleme yolları ile üyelerin taleplerini değerlendirmesi sonucunda üyelerin hizmet algılarını olumlu yönde arttırabileceği değerlendirilmektedir. Demografik özellikler kapsamında yapılan değerlendirmede bayan üyelerin erkek üyelere nazaran kurum hizmetleri çerçevesinde daha yüksek bir beklenti sahibi olmalarına rağmen algılanan hizmet puanında daha düşük hizmet kalitesi algılarının bulunduğu tespit edilmiştir. Statü bazında uzman çavuş olarak görev yapan personelin kurum hizmetleri beklentilerinin yüksek olmasına rağmen alt boyut hizmet verileri incelendiğinde algılanan hizmet puanlarının düşük olduğu görülmüştür.

Sosyal girişimcilik algılarının diğer alt boyutlar kapsamında değerlendirilmesi sonucunda algılanan-beklenen kurum hizmetleri ve fiziki görünüm, algılanan-beklenen kurumsal güvenilirlik ve tutarlılık ve beklenen sosyal girişimcilik alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Bu anlamlı farklılığın en güçlü, pozitif yönlü ve doğrusal olarak hissedildiği boyutlar algılanan-beklenen sosyal girişimcilik boyutları ve orta güç seviyesinde ortaya çıkmış olan algılanan sosyal girişimcilik ve kurumsal hizmetler ve fiziki görünüm boyutlarıdır. Bu çerçevede bakıldığında kurum üyelerinin sosyal girişimcilik algıları ve beklentileri arasında

oldukça güçlü bir ilişki bulunmakta olduğu görülmektedir. Bu ilişkinin kurum tarafından üzerinde durulması gereken önemli bir bulgu olarak ele alınması, üyelerin sosyal girişimcilik algılarının daha üst seviyelerde gerçekleşmesini sağlayacaktır. Bu çerçevede, sosyal girişimcilik kavramına özgün hizmetler sunan bir OYAK organizasyon yapısının üyelerce daha çok tercih edileceği ve kuruma olumlu katkılar yapacağı öngörülmektedir.

Sonuç olarak sosyal girişimciliğe ülkemizden oldukça güzel bir örnek olarak gösterebileceğimiz OYAK, yapmış olduğumuz çalışma sonucunda elde edilen bulgular neticesinde olumlu sürdürülebilir bir sosyal girişimcilik sistemi olarak değerlendirilmiştir. Diğer taraftan OYAK organizasyon yapısının ülkemizde güzel bir örnek olarak kullanılabilirliği ve sadece TSK personeli nezdinde değil diğer devlet kurum ve kuruluşlarındaki personel içinde de bu sistemin başarıyla uygulanabileceği değerlendirilmektedir. Çalışma kapsamında ayrıca, kurum üyelerinin demografik özellikleri ve kurum hizmetleri hakkında sahip olunan bilgi seviyesi, emekli/çalışan olma pozisyonları gibi ayırt edici bazı özelliklere bağlı olarak incelenmiş ve sosyal girişimcilik bağlamında hizmet kalitesi değerlendirmesi yapılmıştır. Elde edilen veriler ışığında kalite beklenti ve algı seviyeleri ortaya çıkartılarak bu kapsamda kurum nezdinde kullanılacak veriler ortaya çıkarılmıştır. Çalışma verileri neticesinde yapılabilecek sonraki uygulamalarda, kurum üyelerinin sosyal girişimcilik algılarını daha üst seviyelere çıkartabilecek önlemlerin neler olabileceği, farklılık oluşturan grupların, yaş, statü, çalışma durumu, cinsiyet, kurum hizmetleri hakkındaki bilgi seviyesi vb. özellikleri de göz önünde bulundurularak ortaya konulabilir ve kurumun hizmet kalitesini yükseltebilecek dikkat çekici sonuçlar ortaya çıkarılabilir.

## KAYNAKÇA

Alvord, S. H., L. B. David ve W. Christine. "Social Entrepreneurship and Societal Transformation", *The Journal of Applied Behavioral Science*, 2004/40(3), ss. 260-282.

Assael, H. (1993). Marketing. Orlando: The Dryden Press.

Austin, J., H. Stevenson ve J. Wei-Skillern, "Social and Commercial Entrepreneurship, Same, Different, or Both" *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, 2006, ss. 1-22.

Ayhan B. (2011) "Uluslararası Tecrübeler Işığında Tamamlayıcı Bir Sosyal Güvenlik Sistemi Olarak OYAK Modeli", Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara.

Bayrak, B. (2007), "Yükseköğretim Kurumlarından Beklenen Hizmet Kalitesi ve Hizmet Kalitesinin Algılanmasına Yönelik Bir Araştırma", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Besler, S. (2010). "Sosyal girişimcilik", İçinde S. Besler (Der.) Sosyal Girişimcilik, Beta Yayınları, İstanbul.

Besler, S., A. Özdemir ve M. Sarıkaya "Social Entrepreneurship: Is It Valid for Corporations?", *5th International Strategic Management Conference*, Stellenbosch, South Africa, 2009, July 02-04, ss. 875-885.

Birch, K. ve Geoff W. "The Third Sector and the Regional Development of Social Capital", *Regional Studies*, 2008, 42(3) ss. 437-450.

Bingöl, D., (1998), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, 4.Baskı, Beta Yayınları, No. 836-77, ss. 187-190, İstanbul.

Carman, J. M. “Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimension”, *Journal of Retailing*, 1990, 66(1): ss. 33-55.

Cook, B., C. Dodds, ve W. Mitchell, “Social Entrepreneurship”. False Premises and Dangerous Forebodings. *Australian Journal of Social Issues*, 2003, 38(1), ss. 5771.

Çankaya, F., Z. Çilingir, “Hizmet Sadakatinin Geliştirilmesinde Bir Fayda-Maliyet Yaklaşımı: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama” *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2008, 8(1), ss. 30.

Çelik, Mukaddes (2009). “Sosyal Girişimcilik ve Sivil Toplum Kuruluşları” VI. *Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi*, (s. 97-102). 23-25 Ekim Çanakkale.

Dees, G. “Enterprising Nonprofits”. *Harvard Business Review*, 1998(76), ss. 55-67.

Dees, G. (1998). “The meaning of social entrepreneurship”, The Kaufmann center for entrepreneurial leadership and Ewing Marion Kaufmann foundation working Paper.

Dees G. ve B. Anderson “For-Profit Social Ventures” *International Journal of Entrepreneurship Education, Special Issue on Social Entrepreneurship*, 2003, ss. 1-26.

Dees, J. G. ve B. Anderson, “For-Profit Social Ventures” *International Journal of Entrepreneurship Education*, 2002/ 2(1), ss. 1-13.

Değermen, A., “Hizmet Kalitesi Ölçüm Modellerinden Servqualın Zayıf Olduğu İleri Sürülen Teorik ve Uygulama Yönlerine Yönelik Değerlendirmeler”, Pazarlama Dünyası, Yıl:19, Sayı:2005-5, Eylül-Ekim

Eikenberry, A. M. ve J. D. Kluver, “The Marketization of the Nonprofit Sector’’: *Civil Society at Risk? Public Administration Review*, 2004/ 64(2), ss. 132-140.

Elizabeth C. “Social Enterprise and Entrepreneurship Towards a Convergent Theory of the Entrepreneurial Process”, *International Small Business Journal*, 2007/ 25(1), ss. 5-26.

Ercan Ü. (2016) “Şirketlerin Şeffaflık ve Hesap Verebilirliğinin Vekâlet Kuramı Bağlamında İncelenmesi: OYAK örnek olayı”. *Doktora Tezi*, T.C. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Fowler, A. “NGDOs as a Moment in History: Beyond Aid to Social Entrepreneurship or Civic İnnovation?” *Third World Quarterly*, 2000/ 21(4), ss. 637-654.

Milton, F., “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *The New York Times Magazine*, 1970, September 13.

Frumkin, P. (2002). “On Being Nonprofit: Conceptual and Policy Primer’’, Harvard University Press, Cambridge.

Kümbül G. B. (2008) “Sosyal Girişimciliği Etkileyen Faktörlerin Analizi’, *Doktora Tezi*, T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Hibbert, S. A., G. Hogg ve T. Quinn “Consumer Response to Social Entrepreneurship: The Case of The Big Issue in Scotland”, *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector*, 2002/ 7(3) ss. 288-201.

Hervieux, C., E. Gedajlovic, M. F. B. Turcotte, , “The Legitimization of Social Entrepreneurship”, *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 2010/ 4(1), ss.37-67.

Hoogendoorn, B., E. Pennings ve R. Thurik, “What Do We Know About Social Entrepreneurship? An Analysis of Empirical Research”, *International Review of Entrepreneurship, Social Entrepreneurship Special Issue*, 2010/ 8(2), ss. 1-42.

Karahan, K., (2000), “Hizmet Pazarlaması”, (1. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.

Karnani, A. G. (2007) “Employment, not Microcredit, is the Solution” Ross School of Business Working Paper Series. Working Paper No: 1065

Kılıç, B. ve A. Eleren, “Turizm Sektöründe Hizmet Kalitesi Ölçümü Üzerine Bir Literatür Araştırması”, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2009/ 1(1), ss. 91-118.

Kotler, P. ve N. R. Lee, (2009). “Yoksulluğa Karşı Sosyal Pazarlama”, MediaCat Yayınları, İstanbul.

Kotler, P., Marketing Management, (1997), “Analysis, Planning, Implementation, and Control.” Prentice Hall Int. , New Jersey,

Kuriloff, A. vd., (1993), “Starting and Managing the Small Business”, Mcgraw-Hill, Singapore.

Lee, H., "The Determinants of Perceived Quality and Its Relationship with Satisfaction", *The Journal of Services Marketing*, 2000/ 14(3), ss. 217-231.

Light, P. C. (2008). "The search for social entrepreneurship". Brookings Institution Press, Washington, D.C.

London, M. ve R. G. Morfopoulos, (2010). "*Social entrepreneurship*". Routledge, New York.

Mair, J. ve I. Marti, "Social Entrepreneurship Research: a Source of Explanation, Prediction, and Delight". *Journal of World Business*, 2006/ 41(4), ss. 36-44.

Mort, G. S., W. Jay ve C. Kashonia "Social Entrepreneurship: Towards Conceptualisation", *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 2003/ 8(1), ss.76-88.

Mucuk, İ. (2009). "Pazarlama İlkeleri". Türkmen Kitabevi, İstanbul.

Mulgan, G., S. Tucker, R. Ali ve B. Sanders, "Social innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated?", Oxford Said Business School. *Skoll Center for Social Entrepreneurship Working Paper*. 2007, ss. 8.

Naumes, M. J., J. A. Kammermeyer, ve W. Naumes, "Social Entrepreneurship-A Relevant Concept for Business Schools?", *Presented at the Sixth Biennial Conference on Managerial Values, Attitudes and Ethics*. Oxford, England. July, 2002.

Neck, H., C. Brush ve A. Elaine, "The Landscape of Social Entrepreneurship", *Business Horizons*, 2009/ 52(1), ss. 13-19.

Özdamar, K. (1999) Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1. Kaan Kitabevi, Eskişehir

Özdemir, L., “Toplumsal Sorunların Çözümünde Ticari Girişimciliğe Karşı Sosyal Girişimcilik”, *Girişimcilik ve İnovasyon Yönetimi*, (Ed: Kahraman Çatı) Ankara: Nobel Yayıncılık, 2016, ss. 339-360.

Özdemir, L. ve S. Sözer “Yerel Yönetimlerde ‘Sosyal Sorumluluk’: Malatya Büyükşehir Belediyesinde Bir Araştırma”, *Kaysem IX*, Malatya, 2016, ss. 265-274,

Parasuraman A. ve Diğerleri, “Refinement and Reassessment of the Servqual Scale”, *Journal of Reailing*, 1991/ 67(4), ss. 420-450.

\_\_\_\_\_, “A Conceptual Model Of Service Quality And It’s Implications For Future Research”, *Journal of Marketing*, 1985/ 49, ss. 41-50.

\_\_\_\_\_, “SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, *Journal of Retailing*, 1988a/ 64(1), ss. 12-40.

\_\_\_\_\_, “Communication And Control Processes In The Delivery Of Service Quality”, *Journal Of Marketing*, 1988b/ 52(2), ss. 35-48.

\_\_\_\_\_, “Delivering Service Quality: Balancing Customer Perceptions And Expectations”, 1990, New York: The Free Press.

Peredo, A. M. ve M. Murdith, 2006, “Social Entrepreneurship: A Critical Review of the Concept”, *Journal of World Business*, Vol: 41, No: 1, ss. 56-65.

Post, J. E. (2006). “Redefining the Corporation: Stakeholders and Social Purpose”, *Politeia*. 82, ss. 13-29.

Reis, T. (1999). “Unleashing The New Resources and Entrepreneurship for The Common Good: A Scan , Synthesis and Scenario for Action”, Battle Creek, MI :W.K Kellogg Foundation.

Robinson, J. (2006). "Navigating social and institutional barriers to markets: how social entrepreneurs identify and evaluate opportunities", içinde J. Mair, J. Robinson ve K. Hockerts (Der.) *Social Entrepreneurship*: ss. 95-120.

Sarıkaya, M. ve A. Yüce (2009). "Sosyal Girişimcilik Faaliyetlerinin Reklamlara Yansımaları", *VI. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi*, 23-25 Ekim Çanakkale, ss. 29-35.

Seth, N., S. G. Deshmukh, ve V. Perm, "Service Quality Models: A Review" *International Journal of Quality ve Reliability Management*, 2005/ 22(9), ss. 913-949.

Sevim, Ş., A. Akdemir, ve K. Vatansever, "Lojistik Faaliyetlerinde Dış Kaynak Kullanan İşletmelerin Aldıkları Hizmetlerin Kalitesinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir İnceleme". *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008/ 13(1), ss. 10.

Sharir, M., ve M. Lerner, "Gauging the Success of Social Ventures Initiated by Individual Social Entrepreneurs", *Journal of World Business*, 2006/ 41(1), ss. 6-20.

Sud, M., C. V. Vansandt ve A. M. Baugous, (2009). "Social Entrepreneurship: The Role of Institutions". *Journal of Business Ethics*.

Petriçli, F., F. Bolatkale, , M. M. Baskıcı, ve O. Özsoy, "Türkiye'nin Özgün ve Başarılı Modeli: OYAK", 1961-1970, 2015/ 1, Kurtuluş, Ankara.

Tayfun, R., "Sosyal Girişimcilik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk İlişkisinin Halkla İlişkiler Açısından Önemi" *VI. Uluslararası Sivil Toplum Kuruluşları Kongresi*, 23-25 Ekim Çanakkale, 2009, ss.61-69.

Thompson, J., ‘‘The World of The Social Entrepreneur’’. *International Journal of Public Sector Management*, 2002/ 15(5), ss. 412-431.

Thompson, J., L. G. Alvy ve A. Lees, ‘‘Social Entrepreneurship: A New Look at The People and the Potential’’, *Management Decision*, 2000/38, ss. 328-338

Ordu Yardımlaşma Kurumu, Kurumsal Yatırımlar, Faaliyet Raporları, *OYAK 2013 yılı Faaliyet Raporu*, ss.5.

Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

Vasakarla, V., ‘‘A Study on Social Entrepreneurship and the Characteristics of Social Entrepreneurs’’, *The Icfaian Journal of Management Research*, 2008/ 7(4), ss.32-40.

Wallace, S. L., ‘‘Social Entrepreneurship: The Role of Social Purpose Enterprises in Facilitating Community Economic Development’’. *Journal of Developmental*, 1999/ 4 ss.153-174.

Weerawardena J. ve G. S. Mort, ‘‘Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model’’, *Journal of World Business*. 2006/ 41: ss. 21-35.

Young, D. R. ‘‘Entrepreneurship and the Behaviour of Nonprofit Organization: Elements of a Theory’’, *Entrepreneurship*. Derleyen M. Casson. Edward E. Publishing, Ltd. 1990, ss. 418-441.

Zahra, S. A., E. Gedajlovic, D. O. Neubaum, ve J. M. Shulman, (2006), ‘‘Social Entrepreneurship: Domain, Contributions and Ethical Dilemmas’’. University of Minnesota Conference on Ethics and Entrepreneurship.

Zahra, S., A. Hans, N. B. Nachiket, O. D. Neubaum ve C. H. James, "Globalization of Social Entrepreneurship Opportunities", *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2008/2, ss.117-131.

**İnternet Kaynakları:**

Archer, Geoffrey R., 2009, "Microfinance: Social entrepreneurship? Commercial entrepreneurship? Or Both?", The 6th Annual Conference of Social Entrepreneurs Proceedings, New York University Stern School of Business, Stern's Berkley Center for Entrepreneurship and Innovation, November 4-6, <http://ssrn.com/abstract=1347091> (12.10.2015).

Gaudiani, C. (2007). "Let's Put the Word 'Nonprofit' Out of Business", <http://philanthropy.com/free/articles/v19/i19/19003501.htm>, (05.12.2009).

[http://turkey.ashoka.org/Social\\_entrepreneur](http://turkey.ashoka.org/Social_entrepreneur), (12.11.2015).

<http://www.helleniccomserve.com/naumes.doc> (07.07.2016).

<http://www.oyak.com.tr/TR/kurumsal/tarihce.html> (10.12.2016).

<http://www.oyak.com.tr/TR/kurumsal/oyak-nedir/oyak-kanunu.html> (12.01.2017).

<http://online.oyak.com.tr/OnlineContent/dergiler/haziran2017.pdf> (02.06.2017)

<http://www.oyak.com.tr/TR/uyeler/yasal-yardimlar/olum-yardimi.html> (09.11.2017).

Sethi, J., Entrepreneur and Entrepreneurship, [http://www.du.ac.in/fileadmin/DU/Academics/course\\_material/EP\\_01.pdf](http://www.du.ac.in/fileadmin/DU/Academics/course_material/EP_01.pdf): (20.09.2017).

## EK: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı;

İnönü Üniversitesi Yüksek Lisans Programı çerçevesinde yapmakta olduğumuz bu çalışmada siz değerli katılımcılarımızdan beklentimiz yapılmış olan açıklamalar doğrultusunda OYAK (Ordu Yardımlaşma Kurumu) ile ilgili anketimizi cevaplandırmanızdır. Bu çalışma sonucunda “ Sosyal Girişimcilik Bağlamında OYAK Hizmet Kalitesinin Değerlendirilmesi: Konya İli Örneği” başlıklı araştırma sadece akademik amaçla kullanılacak olup, başka bir amaçla asla kullanılmayacaktır. İlginiz ve desteğiniz için şimdiden çok teşekkür eder saygılar sunarız.

Prof. Dr. Lutfiye ÖZDEMİR  
İnönü Üniversitesi

Saffet SÖZER  
İnönü Üniversitesi

SOSYAL GİRİŞİMCİLİK BAĞLAMINDA OYAK HİZMET KALİTESİNİN ÜYELERCE DEĞERLENDİRİLMESİ: KONYA İLİ ÖRNEĞİ										
GENEL DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER										
1.Cinsiyetiniz		2.Üyelik Süresi		3.Eğitim Durumu		4.Statü		5.Kurum Hizmetleri Hakkındaki Bilgin		
Kadın <input type="checkbox"/>	Erkek <input type="checkbox"/>	1-9 yıl	<input type="checkbox"/>	Lise	<input type="checkbox"/>	Subay <input type="checkbox"/>	Astsubay <input type="checkbox"/>	Sivil Memur <input type="checkbox"/>	Uzman Erbaş <input type="checkbox"/>	Yetersiz <input type="checkbox"/>
		10-19 yıl	<input type="checkbox"/>	Ön lisans	<input type="checkbox"/>					
Kadın <input type="checkbox"/>	Erkek <input type="checkbox"/>	20-29 yıl	<input type="checkbox"/>	Lisans	<input type="checkbox"/>	Subay <input type="checkbox"/>	Astsubay <input type="checkbox"/>	Sivil Memur <input type="checkbox"/>	Uzman Erbaş <input type="checkbox"/>	İyi <input type="checkbox"/>
		30 ve üzeri	<input type="checkbox"/>	Yüksek Lisans	<input type="checkbox"/>					
6.Çalışma Durumunuz		7.Medeni Durum		8.Önem Derece (10 puan üzerinden puanlayınız) Puan						
Görevde <input type="checkbox"/>		Evli <input type="checkbox"/>		1.Kurum hizmetleri ve fiziki görünüm						
Emekli <input type="checkbox"/>		Bekar <input type="checkbox"/>		2.Kurumsal güvenilirlik ve tutarlılık						
				3.Kurum hizmetleri sunumunda heveslilik						
				4.Kurumsal güven, bilgi ve saygınlık						
				5.Kurumsal empati ve duyarlılık						
				Genel Toplam						
				10						

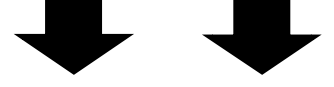
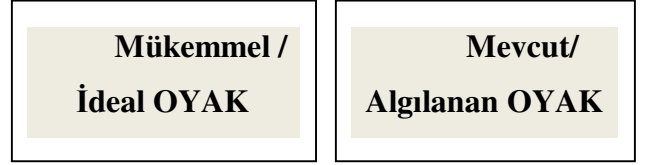
HİZMET KALİTESİ VE ÜYE ALGISI ÖLÇEĞİ

### ACIKLAMA:

Mükemmel / İdeal OYAK katılım puanlaması yöneltilen sorunun sizin için önemini belirlemektedir.

Mevcut/ Algılanan OYAK puanlamasında ise sizin tarafınızdan mevcut durumu değerlendirdiğiniz bölümdür.

1	Hiç Katılmıyorum
2	Katılmıyorum
3	Kısmen Katılıyorum
4	Katılıyorum
5	Tamamen Katılıyorum



1. OYAK Üye Hizmetleri "Sosyal Girişimcilik" bağlamında değerlendirilmelidir / değerlendirilir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
2. Kurum hizmetleri, Sosyal Girişimciliğe örnek teşkil etmelidir/ etmektedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
3. Kurum hizmetlerinde kullanılan fiziki yapı kaliteli olmalıdır / kalitelidir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4. "Emeklilik yardımı" yeterli seviyede olmalıdır / seviyededir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
5. "Ölüm, maluliyet" yardımları yeterli seviyede olmalıdır / seviyededir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6. "Üyelere borç verme hizmetleri" yeterli seviyede olmalıdır / seviyededir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
7. "Sağlık platformu" hizmeti kaliteli olmalıdır / kalitededir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
8. "KOBF" hizmeti yeterli kalitede olmalıdır / kalitededir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
9. "BDEGS" hizmeti yeterli kalitede olmalıdır / kalitededir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
10. "EMS" hizmeti üyeler için yeterli kalitede olmalıdır / kalitededir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
11. Konut edindirme hizmetleri yeterli seviyede olmalıdır / seviyededir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
12. Kurum tarafından sağlanan konut kredisi faiz oranları makul seviyelerde olmalıdır / seviyelerdedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
13. OYAK grubu araç satışları makul fiyatlarla sağlanmalıdır / sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
14. Üyelerin geleceğe güvenle bakabilmelerini sağlamalıdır / sağlamaktadır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15. Sunmuş olduğu hizmetlerde güven vermelidir / vermektedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
16. Üyelere yapılan hizmet geri bildirimleri yeterli olmalıdır / yeterlidir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
17. Bir talebin karşılanmasında ilgililer hevesli olmalıdır / heveslidirler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
18. İhtiyaç halinde ilgili birimlere ulaşım kolay olmalıdır / kolaydır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
19. İlgililer sorun çözümlerinde bilgili olmalıdırlar / bilgilidirler.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
20. Şeffaflık yeterli seviyede olmalıdır / seviyededir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
21. İtibarı yeterli seviyede olmalıdır / seviyededir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
22. Denetlenebilirlik yeterli seviyede olmalıdır / seviyededir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
23. Küresel bir oyuncu olmalıdır / oyuncudur.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
24. Dinamik, güncel gelişmeleri yakalayan yapıda olmalıdır / yapıdadır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
25. İyi yönetilmelidir / yönetilmektedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
26. Kamuoyu tarafından saygı duyulmalıdır / duyulmaktadır.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
27. Üyelerine değer vermelidir / vermektedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
28. Üyelerce tanınırlığı yüksek olmalıdır / yüksektir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
29. Üyeler yeterli seviyede temsil edilmelidir / edilmektedir	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
30. Üyeler gibi düşünebilmelidir / düşünmektedir.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

**OYAK:** Ordu Yardımlaşma Kurumu. **BDEGS:** Bağırsa Dayalı Emekli Geliri Sistemi

**KOBF:** Konut Ön Biriktirim Fonu

**EMS:** Emekli Maaşı Sistemi