

**YEREL YÖNETİMLERİN  
REKREASYON FAALİYETLERİNDE  
PAYDAŞ MOTİVASYONUNUN İNCELENMESİ:  
SPONSOR ÖRNEĞİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Kaan TURGUTKAYA**

**Eskişehir 2018**

**YEREL YÖNETİMLERİN  
REKREASYON FAALİYETLERİNDE  
PAYDAŞ MOTİVASYONUNUN İNCELENMESİ:  
SPONSOR ÖRNEĞİ**

**Kaan TURGUTKAYA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Spor Yönetimi Anabilim Dalı  
Danışman: Doç. Dr. Kerem Yıldırım ŞİMŞEK**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Haziran / 2018**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Kaan TURGUTKAYA'nın "Yerel Yönetimlerin Rekreatyon Faaliyetlerinde Paydaş Motivasyonunun İncelenmesi Sponsor Örneği" başlıklı tezi 13 Temmuz 2018 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan Spor Yönetimi ve Rekreatyon Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Kerem Yıldırım ŞİMŞEK  
Üye : Doç.Dr.Hakan KATIRCI  
Üye : Doç.Dr.Beyza Merve AKGÜL

İmza  
  
  


Prof.Dr.Emel SIKLAK  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

  


## ÖZET

### YEREL YÖNETİMLERİN REKREASYON FAALİYETLERİNDE PAYDAŞ MOTİVASYONUNUN İNCELENMESİ: SPONSOR ÖRNEĞİ

Kaan TURGUTKAYA

Spor Yönetimi Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Haziran, 2018

Danışman: Doç. Dr. Kerem Yıldırım ŞİMŞEK

Yerel yönetimler, insanların boş zamanlarını verimli hale getirmesine olanak sağlayan, toplumun yaşam kalitesini attıran çalışmalar yapmakla yükümlü olduğu bilinmektedir. Özellikle sınırlı rekreasyon alanlarında yaptıkları çalışmalarla çeşitlendirmeye gittikleri görülmektedir. Yerel yönetimler, toplumun ihtiyaçlarına hızlı, etkin ve esnek cevap vermeleri muhtemel olan insanlara en yakın kurumlardır. Sadece yerel yönetimler değil onların paydaşları da topluma hizmet ettiği görülmektedir. Ancak paydaşların hizmet etme amaçları, tam olarak nasıl motive oldukları ya da beklentilerinin neler olduğuna literatürde rastlanılmamıştır. Bu nedenle Eskişehir Büyükşehir Belediyesi, Eskişehir Tepebaşı Belediyesi ve Eskişehir Odunpazarı Belediyesi bünyesindeki paydaşlarla görüşülüp paydaş yöneticilerinin görüşlerine başvurularak motivasyonlarının belirlenmesine çalışılmıştır.

Araştırmada belediyeye ait paydaşlar ile yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler kullanılmış, bu veriler 2 uzman tarafından incelenip görüş birliği sağlanarak ortak kodlar ortaya çıkmıştır.

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre paydaşların belediyeler ile iş birliklerinde *fırsatları* değerlendirdiği, paydaşların motivasyonları arasında en çok *müşteri memnuniyeti ve para ve yatırım*, rekreasyon alanlarındaki etkinlik türlerinde bakıldığında

*spor, sanat ve eğitim* alanında sponsor oldukları ve *toplumsal hizmetin* ön plana çıktığı görülmüştür. Belirlenen bu motivasyon faktörleriyle hem belediyelerin hem de paydaş olacak şirketlerin ihtiyaç duyacağı bazı temel bilgiler elde edilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** Yerel yönetimler, rekreasyon, paydaş, paydaş motivasyonu, sponsorluk.

## ABSTRACT

### INVESTIGATION OF STAKEHOLDERS MOTIVATION IN RECREATION ACTIVITIES OF LOCAL GOVERNMENTS: SPONSOR EXAMPLE

Kaan TURGUTKAYA

Sports Management Department

Anadolu University, Institute of Social Sciences, June, 2018

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Kerem Yıldırım ŞİMŞEK

It is thought that local governments are responsible for carrying on works to make people's leisure time productive and to raise quality of life. Especially it is seen that they diversify the services with the works being held in limited recreation areas. They are the closest institutions that have possibility to answer social needs quickly, operatively and flexibly. Not only local governments but also their stakeholders are seen to be serving the society. But the purposes of stakeholders' service, how they motivate themselves or the expectations of them are seen uncertain. That's why the stakeholders within the body of Eskisehir Metropolitan Municipality, Eskisehir Tepebasi Municipality and Eskisehir Odunpazari Municipality are interviewed and the stakeholders' directors are consulted to determine their motivations.

In the study, the data obtained from stakeholders of the municipality and semi-structured interviews were used, these data are analyzed by 2 experts common codes have emerged by providing a consensus coalition. As a research according to the findings, the stakeholders evaluated *opportunities* in cooperation with the municipalities, among the most motivations of stakeholders *customer satisfaction* and *money and investment*, in terms of types of activities in recreation areas, they have sponsored in *sports, arts and education* and *social service* was seen as the forefront. It's thought that the determined motivation features will set up a substructure to guide both for the municipalities and the stakeholder companies.

**Keywords:** Local government, recreation, stakeholder, motivation of stakeholder, sponsorship.

## ÖNSÖZ

Akademik hayatımda özellikle yüksek lisans ders aşamasında değerli bilgilerini paylaşıp ilerlememi sağlayan Prof. Dr. Metin Argan'a, yüksek lisansa başlamamda katkısı çok fazla olan, tezin hazırlanmasında, yürütülmesinde, düzeltilmesinde hiçbir zaman yardımını esirgemeyen Doç. Dr. Kerem Yıldırım ŞİMŞEK'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

Bir teşekkürü de her daim bana destek olan değerli eşime bir borç bilirim.

24/07/2018

### ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

(İmza)  
Kaan TURGUTKAYA



## İÇİNDEKİLER

BAŞLIK SAYFASI .....	i
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET .....	iii
ABSTRACT.....	v
ÖZSÖZ.....	vi
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUN BEYANNAMESİ .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar DİZİNİ.....	xi
1. GİRİŞ .....	1
1.1. Yerel Yönetim Rekreasyonu .....	2
1.1.1. Yerel yönetim ve rekreasyon kavramı .....	2
1.1.2. Yerel yönetimlerde rekreasyon.....	2
1.1.3. Yerel yönetim rekreasyonunun tarihsel süreci .....	4
1.1.4. Yerel yönetim rekreasyonunun önemi .....	5
1.1.5. Yerel yönetim rekreasyonundaki uygulamalar .....	6
1.1.6. Yerel yönetim rekreasyonundaki sorunlar .....	7
1.1.7. Yerel yönetimlerde stratejik iş birliği .....	8
1.2. Paydaş ve Paydaş Teorisi .....	10
1.2.1. Paydaş teorisi ve tarihsel süreci .....	10
1.2.2. Paydaşların önemi, ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesi .....	12
1.2.3. Paydaş teorisi türlerine genel bakış .....	12
1.2.4. Paydaş yönetimi ve yönetim süreci .....	15

1.2.5. Paydaş analizi .....	19
1.2.6. Stratejik paydaş yönetimi .....	20
1.3. Sponsorluk .....	22
1.3.1. Sponsorluk kavramı .....	23
1.3.1.1. Sponsorluğun etkisi: avantajları ve dezavantajları .....	24
1.3.1.2. Sponsorluk alanları .....	25
1.3.1.3. Sponsorluk yönetimi .....	27
1.3.1.4. Sponsorluk stratejisi .....	29
1.3.1.5. Sponsorluk ölçümü .....	31
1.3.2. Sponsorluğun kamu ve yerel yönetimlerdeki yeri .....	32
1.3.3. Sponsorluğun rekreasyonel faaliyetlerindeki yeri ve yararları .....	33
1.3.4. Sponsorluk ve paydaş arasındaki ilişki .....	33
1.4. Paydaş Motivasyonu .....	34
1.4.1. Yerel yönetimlerde paydaş motivasyonu .....	35
1.4.2. Rekreasyon, paydaş ve motivasyon ilişkisi .....	36
2. YÖNTEM.....	39
2.1. Araştırmanın Problemi .....	39
2.2. Araştırmanın Amacı .....	40
2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	40
2.4. Araştırmanın Modeli .....	41
2.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	41
2.6. Veri Toplama Teknikleri.....	42
2.6.1. Yarı yapılandırılmış görüşme .....	42
2.7. Veri Analizi.....	43
2.8. Geçerlik ve Güvenirlik .....	44

<b>2.9. Bulgular ve Yorumlar.....</b>	<b>45</b>
<b>2.10. Sonuç, Tartışma ve Öneriler.....</b>	<b>51</b>
<b>2.10.1. Sonuç .....</b>	<b>51</b>
<b>2.10.2. Tartışma .....</b>	<b>52</b>
<b>2.10.3. Öneriler.....</b>	<b>55</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>56</b>
<b>EKLER</b>	
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>	

## TABLolar DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Tablo 1.1.</b> Paydaş Teorisinin Üçlü Bakış Açısı Tipolojisi.....	14
<b>Tablo 1.2.</b> Yarı Yapılandırılmış Görüşmeler Doğrultusunda Ortaya Çıkarılan İçerik Analizi Bulguları.....	46

## 1. GİRİŞ

Toplumun boş zamanlarında kültür, sanat, spor ve birçok alanda herhangi bir aktivitede bulunma isteği veya bu aktivitelere yönelme eğilimi, birçoğu belediyeler tarafından sağlanan olanaklarla beraber insanların hoşça vakit geçirmelerini sağlamasına vesile olmaktadır. Bu olanaklar insanların zamanlarını pozitif değerlendirmesiyle birlikte toplumun kalkınmasına ve üst düzey refah seviyesine ulaşma yolundaki ilerlemesine de katkı sağlamaktadır. Rekreasyon, bireylerin boş zamanını iyi planlayıp bu zaman dilimi içinde gerçekleştirdiği fiziksel ve mental açıdan yenilediği, gönüllü olduğu ve mutluluk veren faaliyetler olarak karşımıza çıkmaktadır. İşte bu noktada yerel yönetimlere düşen görevler hatta sadece onlar değil rekreasyonel faaliyette bulunulan yerlerdeki belediye paydaşlarına da büyük iş düşmektedir. Buradaki paydaşların topluma ne gibi katkısı ya da hizmeti bulunmaktadır? Paydaşları bu alanlara çeken ana nedenler nelerdir?

Toplumun gelişmesine katkı sağlama gibi bir hedefi bulunan yerel yönetimlerin yerel halk için çeşitli programlar ve etkinlikler düzenlediği görülmektedir. Bunun yanı sıra yerel yönetim, paydaşları ile ortaklaşa hareket ederek çok yönlü becerileri ve deneyimleri ile insanları organizasyonlarına katılmaya teşvik etmektedir. Paydaşların çeşitliliği, toplumu geliştirme faaliyetlerini analiz etmek zor olmaktadır. Yapılan çalışmada belediyelere ait rekreasyon alanlarında hem belediyeleri ilgilendiren hem belediye bünyesinde paydaş olma girişiminde bulunan hem de toplumu ilgilendiren bir çalışma yapılmıştır. Eskişehir örneğinde ortaya çıkan yerel yönetimlere ait rekreasyonel alanlardaki paydaşların ne amaçla paydaş oldukları ve belirlenen bazı motivasyon özellikleriyle hem belediyelere hem de paydaş olacak şirketlere yol göstermesine altyapı hazırlayacak ve daha bilinçli adımlar atılabilecektir.

## **1.1. Yerel Yönetim Rekreasyonu**

Yerel yönetimler, insanların keyifli vakit geçirebilmeleri açısından bireye ve topluma katkı verebilecek en yakın kuruluşlar olarak bilinmektedir (Tez vd., 2014, s.511). Yerel yönetimler, öncelikle topluma rekreasyon kavramını öğretmekte, boş zamanların nasıl verimli hale getirilebileceğinden bahsetmektedir (Koçyiğit ve Yıldız, 2014, s.213).

### **1.1.1. Yerel yönetim ve rekreasyon kavramı**

Yerel yönetim, mülkiyet temelli işlevlerin teslimi hakkında geleneksel bir şekilde var olmuştur. Birçok kararın duysuz bir şekilde alınması yerel toplulukların geleceğini etkilemiştir, bunun anlamı karar vericilerin genellikle belirli coğrafi veya topluluklarda karar ve eylemlerinin farkında olmamasıdır (Ayton, 2013, s.9). Yerel yönetim kavramı devlet fonksiyonlarının sınırlı aralığında sahip olduğu yetkinin büyük bir alanın bir kısmının belirli coğrafi alan içinde olan hükümetin bir alt ulusal düzeyi olarak tanımlanabilirken bazı kişilerde yerel topluluklar tarafından demokratik bir şekilde kontrol edilen merkeziyetçi olmayan yönetim olarak tanımlanmıştır. Yerel yönetim kavramı yerel düzeyde hükümet işlevlerini yürütmek veya yetkilerini icra ettiği yapılar ya da kurumlar anlamına gelir (Miller, 2002, s.3).

Genel olarak bakıldığında batı temelli bir kavram olarak ortaya çıktığı görülmektedir. Toplumun sosyal ve ekonomik dönüşümü sonrasında kendini geçiştiren insanlar, rekreasyonu tanımlarken işten arta kalan zamanını nasıl değerlendirdiği bir sorun olarak algılanmış; etkin, verimli ve mutlu insan yaşamı için bu zamanların nasıl değerlendirilebileceğine ilişkin bilimsel değerlendirmeler ve araştırmalar yapılmıştır (Kılıç ve Şener, 2013, s.221).

### **1.1.2. Yerel yönetimlerde rekreasyon**

İnsanlar, zevkli olmamasına rağmen kendileri için iyi olduğunu ancak eğlendiği aktivitelerle birlikte fiziksel aktivite biçimlerini denemişlerdir (Henderson ve Ainsworth, 2002, s.142). Bu aktiviteler yürüyüş, koşu, bisiklet, bireysel ve takım sporları, yapılandırılmamış ve oyun alanları, su bazlı eğlence aktivitesi, dans, kuş ve diğer hayvan gözlemciliği, vahşi hayat fotoğrafçılığı, avcılık ve balıkçılık olarak görülmüştür (Godbey ve Mowen, 2010, s.3). Rekreasyon endüstrisinin yerel yönetimlerin gelişmesinde önemli bir rol oynaması için programlara özellikle yerleştirilmektedir ve bunun nedenleri ise şunlardır (McKinlay, 2005, s.9):

•Rekreasyon katkısının büyümesi sadece bir yaşam tarzı değil aynı zamanda ekonomik gelişime, kamu sağlığı hedeflerine ve sosyal sermayeye dolaylı olarak büyük katkı yapar.

- Rekreasyonun rolü üzerine yapılan analizin derinliği ve tutarlılığı.
- Rekreasyonel aktivite yönetimi ve yönetimdeki gönüllü katılımın boyutları.

Toplumun yaşam kalitesini arttırmaya yönelik çalışmalar büyükşehirler başta olmak üzere gün geçtikçe artmaktadır. İş, yaşam ve geçim sıkıntısından uzaklaştırmaya çalışmakta ve yaşam kalitesini artırmayı hedeflemektedir (Koçyiğit ve Yıldız, 2014, s.213). Rekreatif etkinliklerin planlandıktan sonra bir program haline getirilip toplum içerisinde yer alan farklı hedef kitlelere ulaştırılması açısından, belediyelere büyük görevler düşmektedir (Tez ve ark., 2014, s.513). Belediye yönetimleri rekreasyon konusunda toplumun ihtiyaçlarına daha etkin, daha esnek, daha hızlı cevap vermeleri muhtemel olan insanlara en yakın kurumlardır. Rekreasyon hizmetlerinin ana sağlayıcısı belediyeler genellikle aşağıdaki maddeleri yerine getirmektedir (City of Richmond Parks, Recreation and Cultural Services, 2004, s.3);

• Bir çerçeve kurmak ve toplumun rekreasyon olanaklarının sağlanması için odak noktası olarak hizmet verecek belediye geliştirmek

• Tüm toplum kaynakları ve rekreasyon olanaklarının sürekli farkında olması ve kamuya açık kolayca kullanılabilen bilgiyi sağlamak

• Belirlenen ihtiyaçlara uygun etkili kalkınmayı sağlamak ve eğitim liderleri, program bilgilerini sağlamak, tesis ve kaynakları sağlamak gibi girişimler ve programlara uygun destek sağlamak

• Düzenli olarak değerlendirmek, hizmet ve mevcut programlar aracılığıyla karşılanmayan toplum ihtiyaçlarını belirlemek

- İhtiyaçlara yanıt vermek için her türlü çaba,
  - Mevcut toplumsal gruplar, kurumlar veya acenteler ile çalışan;
  - Gerekli toplum grupları oluşturanlar ile çalışan;
  - Uygun ticari/özel sektör ile çalışan;
  - Diğer sektörler ile çalışan (sağlık, eğitim, sosyal hizmetler, güvenlik hizmetleri gibi);
  - Belediye tarafından zorunlu hizmet ve programların doğrudan sağlanması

- Ortak planlamayı teşvik etmek için toplum kaynaklarının en iyi şekilde kullanımı ve gelişiminin koordine edilmesi, bilgi alışverişinde bulunma ve rekreasyon olanaklarını sağlayanlar dahil tüm grup ve acenteler arasındaki programın değerlendirilmesi. Rekreasyon topluluklarının kurulması, konsey, kurul veya komisyonlarından birinin kullanılabilmesi.

Kamusal rekreasyon birçok yaştaki insanların ihtiyaçlarını karşılamak üzere tasarlanan kâr amacı gütmeyen kamu kurumları tarafından sunulan programlardan oluşmaktadır. Programlar kapalı ya da açık alanda spor ve fitness faaliyetlerinin yanı sıra doğa araştırması ve el sanatları olarak da yapılabilir. Bazı etkinlikler ücretlidir, bazıları ise makul bir ücrete tabiidir (Cordes, 2013, s.8). Sosyal yatırımın önemini ve topluluktaki sosyal ihtiyaçlarının farkındalığına teşvik pozisyonundadırlar. Bu yönetimler hükümetin diğer seviyeleri, toplum grupları ve işletme dahil olmak üzere tüm sektörler arasında sosyal refah için sorumluluk duygusuna teşvik edebilirler. Aynı zamanda çeşitli kuruluşlar ve sektörler arasındaki ilişkileri inşa etmeye yardımcı olabileceğinden söz edilmektedir (Torjman and Leviten-Reid, 2003, s.6).

### **1.1.3. Yerel yönetim rekreasyonunun tarihsel süreci**

Sanayileşme nedeniyle kentleşmenin toplum ve kent üzerindeki olumsuzluklar ile mücadelede sporun önemini fark etmişlerdir. Savaş ve ekonomik buhran dönemlerinde sporun tedavi edici ve canlandırıcı etkisinden bahsedilmektedir. Belediyeler, park ve rekreasyon yönetimi ile spora hizmet etmektedir. Topluma, etkinlikleri koordineli, etkili ve verimli olarak sunmaktadır. Modern ülkelerde yerel yönetimlerin rekreasyon ve park hizmetlerini yapması gerektiği kabul edilmiştir (Doğu, Kesim ve Sivrikaya, 2002, s.94).

1980'lerden beri tüm Avrupa ülkelerinin yerel yönetim sistemleri özellikle iki kurumsal boyutta önemli kurumsal değişiklikler yaşamıştır. Bir tarafta idari iyileştirmenin yanı sıra liderliği yürütme ve yerel siyaseti arttırmadaki reform stratejisi ve mantığa yönelme olmuş, böylece genel amaç olan klasik yerel yönetim biçimi güçlendirilmiştir. Diğer tarafta ise başka bir reform stratejisi, yeni kamu yönetimi ve Avrupa Birliği piyasasının serbestleşme politikası, uygun yerel yönetim dışında çalışan tek amaçlı aktörlerine yerel yönetim fonksiyonlarını özelleştirilme ve dış kaynak yoluyla yerel yönetimi yeniden organize edilmesi amaçlanmıştır (Wollmann, 2012, s.41).

Batı dünyasının yerel yönetimlerinde, yeni işçi hükümetleri modernleşmenin bir zorunluluk olduğunu üzerinde durarak değişim için ivme yaratmaya çalışmıştır. Modern



dünya ile birlikte gelecek zorlukları ya da yeni taleplerin karşılanabilmesi için yerel yönetimlerin değiştirilmesi gerektiği belirtilmiştir (Orr and Vince, 2009, s.671). İdari sorumluluk olarak hükümet tarafından kontrol edilen coğrafi (stratejik) yerlerin yönetimi, ağırlıklı olarak yerel yönetimlerin kullanılmaya hazır işlevleri ve yasama yoluyla verilen bir hiyerarşik yapıda uygulanma eğiliminde olmaktadır. Böylece mülkiyet temelli fonksiyondan toplum temelli fonksiyona doğru bir kayma yaşanmıştır (Ayton, 2013, s.9).

#### **1.1.4. Yerel yönetim rekreasyonunun önemi**

Yerel yönetimlerin hedefi nüfusun her kesimi için yaşı ne olursa olsun fiziksel ve ruhsal durumu veya ekonomik ya da sosyal, tatmin edici rekreatif deneyim fırsatlarını sağlamaktır. Bu hedefe etkili bir şekilde ulaşmak için belediyeler rekreasyon programları yoluyla toplumun rekreasyon ihtiyaçlarına hizmet vermede başrol oynamalıdır (Landes, 2008, s.4). Bireylerin sahip oldukları boş zamanlarda yaşam deneyimlerinden zevk almalarını sağlamak ve yaşam kalitesini zevkli, yaratıcı ve anlamlı tecrübeler ile geçirmesi açısından oldukça önemlidir. Bu deneyimler ise bireyin iş yaşamı ve temel ihtiyaçları dışında kalan deneyimler olduğu vurgulanmaktadır (Mobley, 2006, s.2). Belediyeler tüm vatandaşların hayatlarına etki eden aşağıdaki gibi sorunları önlemede rekreasyon programlama için finansal desteğini yeterli miktarda sağlamak zorundadır (Landes, 2008, s.3);

- Hastalık önleme ve sağlık teşviki
- Çocuk sağlığı
- Beslenme
- Ruh sağlığı
- Madde bağımlılığını önleme
- Genç gebelik
- Evi olmayanlara hizmet
- Çete faaliyetleri
- Aile içi şiddet
- Ekonomik canlandırma

Yerel yönetimlerde uygulanan rekreasyon programları öğrencilerin, yetişkinlerin, akademik birimlerin ve yerel halkın arasındaki birlikte hareketliliğin gelişmesini de sağlamaktadır (Harper, 1999, s.69). Batı dünyasında rekreasyon ve spor, insanların hayat

kalitesini arttırma sonuçları için bir kanal olarak hükümetler tarafından giderek tanınan hale gelmiştir ve bu tanınma özellikle spor ve rekreasyon olanaklarını destekleyen ve sağlayan yıllık milyonlarca dolar harcayan yerel konseylerin olduğu yerel yönetimlerle ilgilidir (Government of South Australia, 2005, s.2). Konseyin, katılımı teşvik etme ve bunu savunma, rekreasyon imkanları ve yerleri hakkında bilgi sağlayan, tesis ve alanlar sağlayarak rekreasyon olanaklarıyla insanları birleştirme sorumluluğu bulunmaktadır. Konsey, sonuçları etkileyen ve katkıda bulunan önemli bir rol üstlenmektedir (Maribyrnong City Council, 2009, s.22);

- Planlama
- Savunuculuk
- Tesis sunumu
- Hizmet sunumu ve programlama
- Yönetim
- Kolaylaştırma
- Bilgi ve eğitim

### **1.1.5. Yerel yönetim rekreasyonundaki uygulamalar**

Yerel yönetimler beklentiler, sosyo-ekonomik şartlar ve yeni trendlere bağlı olarak değişim göstermektedir. Hedef kitlesine göre farklı programlar uygulamalı ve takip etmelidir. (Ağılönü ve Mengütay, 2009, s.163). Rekreasyon ve/veya açık alanlardaki aktivite planları birçok yerel yönetim tarafından geliştirilmekte olup bu planları rekreasyona entegre etmeye yardımcı olacak ilkeler bulunmaktadır. Yerel yönetim planlama içinde birleştirilen rekreasyon ilkeleri (Sport and Recreation Queensland, 2003, s.3) aşağıdaki gibidir;

- Gelecekteki rekreasyon ve spor vizyonunu geliştirmek, amaç ve hedefleri arazi sahipleri dahil kilit paydaşlar ve topluluklarla birlikte belirlemek.

- Bir rekreasyon ve açık alan planı mevcut rekreasyon çalışmalarını gözden geçirmek ve hazırlamak; mevcut rekreasyon ve açık alan planlaması hükümlerini denetimini yapmak

- Vizyon ve rekreasyon ve açık alan planını konseyin kurumsal planıyla birleştirmek.

- Plan düzeni içine kurumsal rekreasyon vizyonunu, yasal planlama hükmü ve geliştirme onay işlemlerini yürütmek.

Yerel yönetimler ve devlete ait diğer kuruluşlar, geniş halk kesimlerinin ilgisini çeken rekreatif aktiviteleri desteklemeli ve halka sunmalıdırlar. ABD’de devlet ve eyaletler, kendilerine ait geniş alan, arsa ve arazileri kapsayan görüntüsü, güzelliği ve tarihsel değerleri yüksek, doğal çevre ile bütünleşen açık mekânları halkın hizmetine açma yoluna gitmişlerdir. Yerel yönetimler ise, hizmet ve programlarını halkın yaşadıkları yerlere götürmüşlerdir. Bu hizmet ve programlar, Herkes İçin Spor aktiviteleri ile diğer tüm aktiviteleri içermektedir (Moblely, 2006, s.2). Birçok rekreasyon alanları ile topluma hizmet etmekte olan yerel yönetimler sportif faaliyetler, eğlendirici oyunlar, eğitici ve bilgiye dayanan çeşitli oyun ve aktivite seçenekleri ile topluma fayda sağladığı belirtilmektedir (Koçyiğit ve Yıldız, 2014, s.213).

Belediyeler, rekreatif etkinlikler için mali kaynakları yaratmalı, çok amaçlı tesis, saha, malzeme ve uzman kişi alanlarında trendleri yakalamaya çalışmalıdır. Yasa yükümlülüklerinde yer alan semt, spor, oyun, sanat ve kültür merkezi ve alanları oluşturmalı ve gerekli tesisleri inşa etmelidir (Özdağ, 2010, s.50).

#### **1.1.6. Yerel yönetim rekreasyonundaki sorunlar**

Birçok vatandaş ve topluluklar yaşadıkları bölgelerde hizmete ulaşma ve ekonomik fırsatlara erişime, güvenlik, çevre kirliliği ve aşırı kalabalık ve sosyal dinlenme tesislerine yakınlık eksikliği gibi sorunlardan endişe duymaktadırlar (Mogajane vd., 2014, s.25). 2009’da Amerika’da yerel yönetimler tarafından muhafaza edilen ve sağlanan parklar, rekreasyon tesisleri, yürüyüş parkurları, doğa merkezleri, yerel yönetimlerin rekreasyon alanlarında karşılaştığı sorunlar ve zorluklar hakkında bilgi sahibi olmak için bir araştırma yapılmıştır. Araştırmaya göre karşılaşılan sorunlar veya zorluklar şu şekilde yer verilmiştir (Walls vd., 2009, s.1-7);

- Arazi edinimi için yetersiz fonlar
- Yeni tesislerin yapımı ve diğer büyük harcamalar için yetersiz fon
- Parkların bakımı ve işletilmesi için yetersiz fon
- Parklardaki aktivitelerin ve programlar için yetersiz fon
- Rekreasyon tesisleri ve yeni parklar için uygun alanın veya arazinin olmaması
- Bazı parklardaki kalabalık veya yoğunluk
- Bazı park veya tesislerde yetersiz kullanım/boşluk

- Vatandaşlardan parkların durumu hakkında şikâyetler
- Eğitim verenlerin veya personel olanaklarının problemleri
- Aynı parkların farklı amaç ile kullanımlarını yönetmek ve farklı kullanıcı gruplarına en iyi hizmetin nasıl sağlandığını belirleme
- Park ve rekreasyon alanlarında kamu güvenliğini sağlama

Yerel yönetimler, tüm vatandaşların sağlık, huzur, güven, eğitim ve yaşam kalitelerinin gelişiminde önemli rollerinin olduğunu vurgulamak gerekmektedir. Tam anlamıyla dengeli ve verimli bir hayat tarzı; zevkli, yaratıcı ve anlamlı rekreasyon ve boş zaman deneyimlerini içermelidir (Mobley, 2006, s.4). Yerel yönetimlerin park ve rekreasyon hizmetleri zevkli fiziksel aktiviteler için uygun alanları düşük ücretle veya ücretsiz sunabilmekte, tesisleri, programları ve eğitimleri sağlayabilmektedir. Eğer ek yatırımlar yapılmış ise bu hizmetler daha büyük bir ölçüde ve halkın büyük çoğunluğu tarafından kullanılacaktır (Godbey and Mowen, 2010, s.9).

2010'da yapılan araştırmada belediyelerin, insanların; boş zamanlarını değerlendirme çabaları mevcut kanun, mevzuat ve yönetmeliklerle belirlenmişse de coğrafi, toplumsal gelişmeler ve fiziki imkânlar sebebiyle istenilen verimli düzeye ulaşamamaktadır (Özdağ, Aytekin ve Aykora, 2010, s.49). Yerel Yönetimlerde, halkın serbest zamanlarını değerlendirmeye yönelik birim ve personellerinin bulunmadığı, halka yeteri kadar hizmetin sunulmadığı, rekreasyon ile ilgili birim ve personel bulunmadığı tespit edilmiştir (Ağılönü ve Mengütay, 2009, s.174). Kılıç ve Şener (2013, s.226)'e göre Adıyaman ili ekseninde kampüs dışı cevabı değerlendirildiğinde üniversite öğrencilerinin %81,7'sinin Adıyaman ilinde serbest zamanlarını değerlendirecek alanların olmadığını düşünmesi, yerel yönetimlere çok fazla sorumluluklar yüklemektedir. Doğu, Kesim ve Sivrikaya (2002, s.104) Düzce Belediyesi'nin ülkemizdeki diğer belediyeler gibi halka hizmeti vermek için gerekli yetki, yönetim anlayışı, ayrı bir idari birim ve yetişmiş uzman personele sahip olmadığı tespitine varmaktadır.

### **1.1.7. Yerel yönetimlerde stratejik iş birliği**

Yerel yönetimler, il, belediye ve köy halkına yönelik kolektif ve yerel nitelikteki kamu hizmetlerini yerinden karşılamalarından dolayı önemli bir işlev ve sorumluluk yüklenmiş kurumlardır. Bu işlev ve sorumlulukları yerine getirirken, demokratik ilkelere uygun, şeffaf, hesap verebilir bir yönetim anlayışıyla hareket etmeleri ülke çıkarları

açısından büyük önem taşımaktadır. Yerel yönetimler sorumluluk, görev ve hizmette reform niteliğinde kabul edebileceğimiz birçok düzenleme yapmış; bu düzenlemelerle çağdaş yönetim anlayışını esas almaktadır. Halkın katılımına önem verilen bir anlayış gerçekleştirilme yolunda ilerlenmektedir (Ergen, 2015, s.542).

Stratejik iş birliği kasıtlıdır, paylaşılan bilgi yapısı yoluyla, yenilikçi çözümler tasarlayarak kamu sorunlarını ortadan kaldırmaya yönelik toplu bir yaklaşımdır. Stratejik kullanıldığında iş birliği olumlu etkiler üretir, paydaşlar politika veya program değişimine ve etkin bir şekilde birlikte çalışan kuruluş ve bireylerin güçlendirilmiş kapasitesine kendini adamaktadır (Norris-Tirrell and Clay, 2010 s.2). NSW-Department of Local Government (2007, s.6-7) stratejik iş birliğinin yararlarını ve amaçlarını şu şekilde sıralamıştır;

#### Stratejik İş Birliği Amaçları;

- Bilgi ve yenilikleri paylaşmak ve yakalamak.
- Sık görülen toplum ihtiyaçlarını karşılamak için hizmet sağlama olanaklarını maksimize etmek.
- Kopyalamanın ortadan kaldırılması yoluyla maliyetlerin azaltılması.
- Ölçek ekonomisine erişmek
- Toplum için hükümet sonuçlarına daha iyi ulaşmak için hükümetin diğer seviyeleri ile etkili bir yerel platformda çalışmayı geliştirmek.

#### Stratejik İş Birliği Faydaları;

- Yerel ve bölgesel seviyelerde daha kapsamlı hizmetlerin sağlanması
- Ortak kültürel ve ekonomik gelişimlerine katkı
- Diğer yönetim varlıkları ve konseyler arasında güçlendirilmiş ilişkiler
- Ortak problem çözümü, bilgi alışverişi ve modelleme yoluyla geliştirilmiş yerel yönetim
- Yerel hükümet genelinde entegre planlama için fırsatlar
- Uzman, bilgi ve becerinin daha geniş şekline artan erişim hizmetleri
- Mevcut teknolojiye erişim ve daha iyi kullanımı
- Gelişmiş yatırım strateji seçeneklerini içeren, diğer varlıklar ve sermayenin daha iyi kullanımı

•Geliştirilen ölçek ekonomilerin daha ucuz fiyattaki daha iyi ürünler ile sonuçlanması

O'Donnel (2010'dan aktaran Norris-Tirrell ve Clay, 2012, s.12), stratejik iş birliği uygulamalarının altı ilkesi olduğunu belirtmiştir. Bunlar;

**İlke 1:** Akıllıca stratejik iş birliği seçimi

**İlke 2:** Stratejik iş birliği yaşam döngüsünü anlama

**İlke 3:** Liderlik kapasitesinin güçlendirilmesi

**İlke 4:** Risk ve ödül şeffaflığı dengesi

**İlke 5:** Anlamlı değişim için yenilik geliştirme

**İlke 6:** Etkiler ve sonuçları vurgulama

## **1.2. Paydaş ve Paydaş Teorisi**

Son yıllarda bilim adamlarının sayısının artması ile iş zorluklarının karmaşıklığını anlayabilmemizi kolaylaştıran model ve kavramlar ile deneyler yapılmaktadır. Bunlar arasında paydaş teorisi ve paydaş düşüncesi, kapitalizm, etik sorunu ve değer nasıl yaratılması sorununa yeni bir anlatım ve bir çözüm olarak ortaya çıkmıştır (Parmar vd., 2010, s.404). Paydaş teorisi iş ahlakındaki teorilerinden en etkili olanlardan birisi olduğu söylenmektedir (Egel-Zanden and Sandberg, 2009, s.2).

### **1.2.1. Paydaş teorisi ve tarihsel süreci**

Paydaşlar, bir sistemde hak ve çıkarları olanlardır. Bir kurum için örneğin paydaşlar herhangi bir grubu veya her birini tek tek etkileyebilir ya da kurumların amacının başarısı tarafından etkilenendir (Mayers, 2005, s.3). Ayrıca bir paydaş zaman içinde kurumun başarısıyla ilgili ürünlerini, hizmetlerini ve sonuçların canlılığını sürdürmeyi ve amaçlanan sonuçları elde etmeyi kendi misyonu olarak yerine getirmedeki bireysel ya da gruplar olarak tanımlanmaktadır (RMC Research Corporation, 2009, s.4). Paydaşlar resmi ve gayri resmi temsilcileri, bireyler veya yerel toplulukları, ulusal ya da yerel yönetim yetkililerini, siyasetçileri, dini liderleri, sivil toplum örgütleri ve özel ilgi alanlarına sahip grupları, akademik toplulukları ve diğer işletmeleri içerebilir (International Finance Corporation, 2007, s.10). Friedman ve Miles (2006, s.13)'e göre paydaşlar temel gruplara ayrılmaktadır; Müşteriler, çalışanlar, yerel topluluklar, tedarikçiler ve distribütörler, hissedarların yanı sıra diğer gruplar olarak medya, kamu, iş

ortağı, gelecek nesil, geçmiş nesil (şirketlerin kurucuları), akademik, rekabet edenler, paydaş temsilcileri, sendikalar veya ticari birlikler, tedarikçiler ve distribütörler, hissedar dışındaki finansörler (borç sahipleri, alacaklılar), hükümet, politikacılar olarak ayırmıştır. Paydaş kavramının tarihi öncelikle teorik terimlerle, genellikle güçlü kuralcı vurgu ile ifade edilmiş ancak bu kavramın sınırları farklı paydaş teorileri ve türevleri arasında belirsiz olduğu ifade edilmektedir (Friedman and Miles,2006, s.18). Güncel adı *paydaş* Stanford Araştırma Enstitüsündeki (SRI) bir iç muhtırasındaki yönetim literatüründe1963'te ortaya çıkmıştır (Freeman, 2010, s.31). İlk zamanlar paydaşların listesi hissedarlar, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, kredi verenler ve toplumu içermekteydi. SRI araştırmacıları yöneticilerin bu paydaş grupların ihtiyaçları ve endişelerini anlamadıkça firmanın hayatta kalması için kurumsal hedeflere hangi gerekli desteği alacağını açık ve kesin bir şekilde belirtilemeyeceğini ileri sürdü.1970'lerde paydaş kavramı stratejik planlama literatüründe var olmaya başlamaktadır. 1971'de Bernard Taylor hissedarların öneminin azalacağını iddaa etmektedir. 1978'de ise Hussey ve Langham etkili kurumsal planlama sürecinde yönetimlerin rolünü analiz etmek için kullanılan, firma ve tüketicilerden ayırt edilen paydaşlar ve çevreleriyle birlikte örgütlenme modeli sunmuştur (Freeman vd., 2010, s.32-33). Carroll'e (1979, s.500) göre ayrıntılı bir şekilde işletmedeki sosyal sorumluluğu kategorize ederek daha önce sunulan bazı tanımlarla ilgisi olan sosyal sorumluluk görünümünü yansıtan dört temel öge olan ekonomik sorumluluk, yasal sorumluluk, etik sorumluluk ve isteğe bağlı sorumluluk olarak belirtmektedir.

Mayıs 1993'te Toronto Üniversitesi'nde Etik ve Kurum Sosyal Performans Merkezi küçük ancak son derece etkili kurumların paydaş teorisi ve işyerinde etik yönetim adı altında bir konferans gerçekleştirmiştir. 1995'te Donaldson ve Preston, normatif geçerlik, araçsal güç ve betimsellik doğruluk temeli üzerine yönetim literatüründeki hak ve ileri düzeyde paydaş teorisini önermektedir (Friedman and Miles, 2006, s.28-29). 1997'de Oliver farklı bir yaklaşımla sürdürülebilir rekabet avantajını açıklamak için paydaş teorisini destekleyen kurumsallaşma ve kaynak temelli teori olarak istihdamı kullanmıştır (Gomes, 2006, s.80). Reed'e (2002, s.170) göre ise paydaş teorisi terimini pozitif, stratejik ve normatif analiz olarak tanımayı tercih etmiştir.

### **1.2.2. Paydaşların önemi, ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesi**

Paydaş yaklaşımı, etkililiğin tek taraflı mali kriteriyle birlikte memnuniyetsizliğe cevap olarak yönetim teorisi içinde tanıtılmaktadır (Gomes, 2006, s.79). Firmalar, kurum stratejilerini oluştururken tüm paydaşların taleplerini dikkate alması gerekir (Huang and Kung, 2010, s.437).

Kurumlar, ister kamuya listelenen (ticari), kâr amacı gütmeyen olsun isterse de yönetim organları kendi vizyon ve misyonunda belirlenen ihtiyaçları ve stratejileri olsun tüzük veya esas sözleşmede sağlaması gerekmektedir. Liderlik ekibi bu stratejilerin sağlanması için sorumludur (Bourne, 2009, s.11). Ayrıca, yönetici paydaş talepleri arasındaki çatışmayı dengelemeyi oluşturma yolunda kurumsal faaliyetleri ahlaki sorumlulukla düzenleyen kişidir (Huang and Kung, 2010, s.437). Başarı, zorunlu veya evrensel değildir. Bu kurumların yasal ve hukuki, sosyal sorumluluk ve gereksinimlere bağlı olarak tanımlanabilir. Başarı, bu gereksinimleri karşılamak için, stratejik, operasyonel veya taktiksel olsun, kurumun faaliyetlerini ne kadar iyi yürüttüğüne bağlıdır. Başarı, paydaşların beklentilerindeki gibi diğer daha az somut yönleri ile mali uyum raporlarında kısmen ölçülmektedir (Bourne, 2009, s.11).

Paydaşlar, işletmelerin faaliyetleri açısından önemlidir ve beklentilerinin karşılanması gerekmektedir. İşletmeler, herhangi bir başarısızlıkla karşılaşmamaları için paydaşlarıyla olan ilişkilerini sağlam temelde sürdürmelidir (Ertuğrul, 2008, s.204). Finansal başarının artırılması paydaşlara önem verilmesi ve paydaşlarla olan ilişkilerin öne çıkarılması ile sağlanmaktadır (Dönmez, 2008, s.9).

### **1.2.3. Paydaş teorisi türlerine genel bakış**

Freeman, 1984 yılında paydaş teorisinden bahsetmektedir. Organizasyonlar, kendi paydaşlarını etkin bir şekilde yönetebilmeleri için üç temel kavram üzerinde durmaları gerektiğini ifade etmektedir. Bunlar; paydaşların ve paydaşların işletme üzerinde sahip olduğu hakların tanımlanması, işletmenin paydaşları ile olan ilişkilerinin ve bu ilişkileri yönetmede gerekli olan süreçlerin belirlenmesi ve işletme ile paydaşları arasında gerçekleşen işlemlerin yürütülmesi olarak belirtmektedir (Dönmez, 2008, s.21-22). Donaldson ve Preston (1995, s.70)'e göre ise paydaş teorisini üç başlıkta incelenmektedir. Bunlar betimsel, araçsal ve normatif paydaş teorileridir. Normatif paydaş teorisi İş Etiği temeline, betimsel ve araçsal paydaş teorisi ise sosyal bilim dalına dayanmaktadır.



*Betimleyici Paydaş Teorisi:* Bir durumdan kaynaklı ortaya çıkabilecek zararların ve bu zarardan elde edilebilecek yararların tespit edilmesi ve özel durumların belirlenmesiyle işletmelerin bir takım çözüm önerilerinin ileri sürülmesi olarak tanımlanmaktadır (Ertuğrul, 2008, s.202). İşletmenin yapısı, yönetim kurulu üyelerinin, kurucu beklentileri hakkında ne düşündüğü, yöneticilerin yönetim şekli ve işletmelerin nasıl yönetildikleri yer almaktadır (Donaldson and Preston, 1995, s.70). Betimleyici paydaş teorisinde *ne* olduğu sorusuna cevap aranmaktadır. Bu çerçevede içinde firmanın yapısını, yöneticilerin yönetsel yaklaşımlarını, üst yönetimin işletmenin çevresinde yer alan belirleyici unsurlarına yaklaşım tarzını ve bazı işletmelerin gerçekte nasıl yönetildiklerini ortaya koymak amacı ile kullanılmaktadır. İşletmeler ile paydaşları arasındaki geçmiş, bugün ve gelecekteki ilişkileri açıklamakta ve yansıtmaktadır (Tak, 2009, s.54-55)

*Araçsal Paydaş Teorisi:* Yöneticilerin veya işletmelerin belirli bir davranışı benimsediğinde *ne olacağını* tanımlamayı amaçlamaktadır. Yani, X, Y'yi getiriyorsa kişinin Y'ye ulaşmak için X'i araç olarak kullanması gerektiğine ilişkin çıkarımlarda bulunmaktadır (Tak, 2009, s.55). Paydaş teorileri sosyal bilimlerin yönlendirilmesiyle araçsal paydaş teorisine ilgileri olabilmektedir. Belirli davranışlar benimsenmişse bazı sonuçlar elde edeceğini öne süren teori olarak ifade edilmektedir. Araçsal teori durumsallık teorisidir ve tahmin edilen sonuçlar belirli bir tür davranış üzerine bağlı olarak gelişmektedir (Jones and Wicks, 1999, s.208). Araçsal paydaş teorisi tartışılırken, paydaş teorisi ile ilgili sorunları daha geniş sınıflandırmanın bir parçası olduğunu ve genellikle kurumsal sosyal performans (Corporate Social Performance) ve kurum finansal performansı (Corporate Financial Performance) arasındaki bağlantıdan sık sık bahsetmektedir (Egels-Zenden and Sandberg, 2010, s.11-12). Bu teoride yönetsel faaliyetlerle sonuçları birbirine bağlamakta ve bu bağın nasıl işlediğini açıklamaya çalışmaktadır. İşletmeler paydaşlarının beklentilerini, sadece işletmeye finansal destek sağlayan paydaşlara yönelen geleneksel anlayıştan daha etkili bir şekilde daha iyi analiz etmekte, paydaşlarıyla ilişkilerini daha iyi yönetmektedirler (Ertuğrul, 2008, s.203).

*Normatif Paydaş Teorisi:* Bu yaklaşım kurumların ne yapması gerektiğini, gerçekleştirmek istediği amaçları, kullandığı araçların neden uygun olduğunu açıklayan bir bakış açısına sahiptir. Bazı paydaş teorisyenleri sosyal bilimlerin öncülerinden önemli ölçüde farklı olan bir yaklaşımı ele almaktadır. Hipotezleri bilimsel yöntemleri kullanarak test etmek ve veri toplamanın aksine bu grup normatif konular üzerine odaklanmaktadır

(Jones and Wicks, 1999, s.209). Normatif yaklaşım etik, ahlak, faydacılık, kurumsal sosyal sorumluluk gibi benzeri konulara dayanmaktadır (Pedersen, 2004, s.29-30).

Steurer'e (2006, s.62) göre paydaş teorisinin üç bakış açısı paydaş teorisinin üçlü tipolojisi açısı olarak tanımlanan paydaş yönetim yaklaşımına üç tematik açıdan yaklaşmıştır ve aşağıdaki Tablo 1'de göstermiştir.

**Tablo 1.1:** Paydaş Teorisinin Üçlü Bakış Açısı Tipolojisi

		PAYDAŞ TEORİSİ BAKIŞ AÇISI			
		ŞİRKET	PAYDAŞ	KAVRAMSAL	
PAYDAŞ TEORİSİ KONUSALARI	NORMATİF	ODAK	Daha geniş toplum ve Paydaş İlişkileri Yönetimi ile ilgili şirketin işlevini yorumlama	Paydaşların meşruiyeti, işlevleri ve onların iddialarını yorumlamak	X kavramının normatif özelliği ve onun paydaş teorisi/paydaş ilişki yönetimi için önemini yorumlamak
		SSS	Şirketler paydaşlar ile neden ve nasıl başa çıkması gerekir?	Paydaşları meşru kılan nedir ve kendi hisselerini gerçekleştirmek için nasıl denemeleri gerekir?	Kavram X'in sorunlarının ne olduğunu paydaşlar ve şirketler dikkate almalı?
	BETİMSSEL	ODAK	Paydaşlarla ilgili şirket özellikleri ve davranışları tanımlamak	Şirketlerle ilgili paydaş özellikleri ve davranışları tanımlamak	Paydaş teorisi/Paydaş ilişki yönetiminde rol oynayan X kavramının belirli sorunları nasıl tanımlanır
		SSS	Şirketler gerçekte paydaşları nasıl ele alıyor?	Paydaşlar ne bekliyor veya talep ediyor ve onlar gerçekte kendi iddialarını nasıl gerçekleştirmeye çalışıyor?	Paydaşlar ve/veya şirketler X kavramının hangi sorunlarını dikkate alır?
	ARAÇSAL	ODAK	Geleneksel kurum hedefleri ile paydaş ilişki yönetimi arasındaki bağlantıyı analiz etme	Paydaşların talepleriyle karşılaşma becerileri ve paydaşların stratejileri arasındaki bağlantıyı analiz etme	X kavramının gerçekliği ve paydaş teorisi/paydaş ilişki yönetimi arasında bağlantıyı analiz etmek
		SSS	Paydaş ilişki yönetiminin şirketlerin performansına katkısı nasıldır?	Paydaşlar kendi taleplerini en iyi nasıl başarabilirler?	Ne ölçüde X kavramı paydaş ilişki yönetimi yoluyla başarılı olabilir?
ORTAL	ODAK	Şirketler ve Paydaş ilişki yönetimi	Paydaşlar, talepler ve paydaş ilişki yönetimi	X kavramı ve paydaş ilişki yönetimi/paydaş teorisi	

		SSS	Şirketler paydaşlar ile nasıl ilgilidir?	Paydaşlar şirketlere nasıl hitap eder?	X kavramı, paydaş ilişki yönetimi/paydaş teorisi ile nasıl ilgilidir?
--	--	-----	--	--	---

**Kaynak:** Steurer, 2006.

#### 1.2.4. Paydaş yönetimi ve yönetim süreci

Paydaş yönetimi, onun altında yatan iş etiği ile birlikte, firma tarafından paydaşların çeşitli grupların özellikle çalışanlar, müşteriler ve tüketiciler ve hissedarlara adil davranılmasına odaklanmaktadır (Fassin, 2012, s.83). Şirketlerin paydaşlara kaynak ayırmasına yönelik birçok nedeni vardır. İşletmeler hem hükümet düzenlemeleri hem de risk yönetimini önlemek için stratejilerle uzun vadeli karları maksimuma ulaşmasını sağlamaktadır (Friedman and Miles, 2006, s.150). Paydaşların yönetilmesi, paydaşların tanımlanmasını, paydaşlarla olan ilişkilerin analiz edilmesini, paydaş olarak belirlenen farklı grup ve bireyler ile tatmin edici ilişkiler kurulmasını, işletme ile paydaşları arasında gerçekleşen işlemlerin yürütülmesini ve paydaşları yönetmede izlenecek stratejilerin belirlenmesini içermektedir (Dönmez, 2008, s.22).

Modern bir paydaş yönetimi yaklaşımı (Zech, 2013, s.682) tüm tanımlanmış olan paydaş grupları için birinin diğeri üzerindeki paydaş çıkarlarına öncelik vermeden en uygun faydaları sağlamaktadır. Bu felsefe altında firmanın tüm amacı paydaş çıkarlarının koordinasyonu olmaktadır (Sautter, 1999, s.314). Paydaş ağının güçlendirilmesiyle şirketler, paydaşlarıyla birlikte sosyal sorumluluklarını netleştirebilir, yeni bilgi geliştirebilir, karmaşık sorunlara yenilikçi çözümler getirebilir, karşılıklı anlayışı geliştirebilir, iş birliği için gerekli bağlılığı ve güveni inşa edebilmektedir (Svendsen and Laberge, 2005, s.213). Business Ethics Quarterly (2002, s.260) paydaş yönetiminin anahtar özelliklerini özetleyen ilkelerin listesini geliştirmiştir;

**İlke 1:** Yöneticiler tüm meşru paydaşların kaygılarını aktif bir şekilde izlemelidir ve kabul etmelidir ve kara verme ve operasyonları kendi çıkarlarını hesaba katarak almalıdır.

**İlke 2:** Yöneticiler kendi endişeleri ve katkıları hakkında paydaşlar ile açıkça iletişim kurmalı ve şirket katılımı yüzünden varsaydıkları riskleri dinlemelidir.

**İlke 3:** Yöneticiler her paydaş seçmelerinin yeteneklerine ve endişelerine duyarlı oldukları davranışların modlarını ve süreçlerini benimsemelidirler.

**İlke 4:** Yöneticiler paydaşlar arasında ödül ve çaba bağımlılığını tanımalı ve kendi risk ve güvenlik açıklarını dikkate alarak aralarında kurumsal faaliyet yüklerini ve faydaların adil bir dağılımını elde etmeye çalışmalıdır.

**İlke 5:** Yöneticiler hem kamu hem de özel diğer kuruluşlar ile iş birliği içerisinde çalışması gerekmektedir, en aza indirilen kurumsal faaliyetlerden kaynaklanan zararları ve risklerden emin olmak ve mümkün olmadığı durumlarda da uygun şekilde telafi etmelidir.

**İlke 6:** Yöneticiler açıkça anlaşıldığı takdirde risklere neden olan veya vazgeçilmez insan haklarını tehlikeye atabilen faaliyetlerden hep beraber kaçınmalıdır.

**İlke 7:** Yöneticiler kurumsal paydaşların kendi rolü arasındaki olası çatışmaları ve paydaşların çıkarları için yasal ve ahlaki sorumluluklarını kabul etmelidir ve uygun raporlama, teşvik sistemleriyle ve gerektiğinde üçüncü şahıslar tarafından yorumlar alınarak açık bir iletişim yoluyla bu tür çatışmaları ele almalıdır.

Starbucks'ın paydaş yönetimi örneği (Friedman and Miles, 2006, s.154-155); Starbucks 1971'de Amerika'da tek bir kahve dükkânı olarak kurulmuştur. 2004 yılı itibariyle 100.000 personel istihdamı 8569 mağaza işletilmektedir. Şirketin sosyal sorumluluk borsa endeksinin bir dizisi listelenmiştir. Aşağıdaki paydaş yönetimi uygulamaları 2004 sosyal raporunu doğrulayan bağımsız bir okuma açıkça görülmektedir. Starbucks çalışanları, müşterileri, kahve çiftçileri, tedarikçiler, toplum üyeleri, çevre gruplar, eylemciler ve paydaşları listelemektedir.

*Kahve çiftçileri:* 2002'den beri Starbucks çiftçilere yardım için onların ailelerine destek ve kar sağlamak için prim ödediği iddiaları bulunmaktadır. Starbucks sosyalliği kapsayan kahve satın alma politikası sorumluluğunda işletilir. 2004 yılında, toplam satın alınan kahve yüzde 14,5 oldu. 2004 yılında satın alınan kahvenin bilinen 'Adil Ticaret' tedarikçilerinden yüzde 1,6'sı geldi. Starbucks çiftçilere ekonomik kredi erişimi sağlamaktadır. 2004'te, 6 milyon dolar ortalama yüzde 2,5 faiz oranında gelişti, 25.000 üzerinde yararlanan küçük ölçekli çiftçiler oluşmuştur. Kosta Rika'da 'yüksek kaliteli kahvenin sürdürülebilir üretimi' için gerekli eğitimi sağlamak ve teknik destekle ile çiftçilere destek olmak için bir çiftçi destek merkezi bulunmaktadır.

*Tedarikçiler:* Tedarikçiler, Starbucks tarafından belirlenen en iyi uygulamaları göstermek ve asgari standartları karşılamak zorundadır. Yirmi sekiz göstergedeki alanlar şu şekilde belirtilir; ürün kalitesi (gerekli), ekonomik hesap verme zorunluluğu (gerekli), sosyal sorumluluk (örneğin konut erişimi, sağlık ve eğitim gibi asgari ücret ödeme ve işçi

koşullarını kapsayan istihdam politikaları) ve çevresel liderlik (biyolojik çeşitlilik, atık yönetimi, enerji kullanımı, su kaynaklarının korunması). Yüksek puanlı tedarikçiler, tercihen satın alma durumu, yüksek fiyatlar ve daha iyi sözleşme şartları almaktadır. Starbucks 2004 yılında onları teşvik etmek için ve sürdürülebilir ürünler üretmek için daha sıkı tedbirleri benimsemiş ve süt ve unlu mamul tedarikçileri ile etkileşimde bulunmuştur.

*Yerel topluluklar:* Starbucks, Amerika'nın Columbia şehrine, 2004 yılında yeterli barınma, sağlık klinikleri, okul, iyi yollar ve taze içme suyu gibi genellikle ihtiyaç eksikliği olan kahve yetiştirilecek bölgelerdeki koşulları iyileştirmek için 1,8 milyon dolar bağışlamıştır. Son projeleri, Columbia'daki konutların (1999'da kurulduğu günden beri 2.300 birey faydalandı) ve Guatemala'daki anaokulu ve sağlık ocağı sağladığı içermektedir. Bazı şehirlerde, San Francisco gibi, eylemciler bazı mahallelerde konumlanan özellikle zincir mağazaları kısıtlamak için lobi oluşturdu. Bu Starbucks'ların yerel topluluklar üzerindeki olası etkilerinin farkındalığını ve yeni mağaza açılışından önce angajman düzeyini arttırmaktadır.

*Müşteriler:* Starbucks memnuniyet anketleri, düzenli olarak yürütülmektedir. Müşteriler mağduriyet hissederse özel bir telefon hattı adanmıştır ancak mağaza seviyesinde yeterince ele alınmamıştır. Kapsamlı gıda etiketleme ve beslenme bilgisi verilmektedir.

*Çevre:* Starbucks sürdürülebilir ambalajlama koalisyonuna büyük katkıda bulunmuştur. Gıda ve İlaç İdaresi'nden onayı elde eden ve kağıt bardak içine tüketim sonrası yüzde 10 atık elyaf dahil eden ilk şirket olmuştur. Diğer planlar, müşterilere toprak iyileştiricisi olarak ücretsiz dahil edilmiştir. Starbucks, kendi kupalarını kullananlara yüzde 10 indirim teklif etmiştir. 2004'te evden işe giden kupalar 15,1 milyon defa kullanılmıştır. Çevresel raporlama şirket çapında ölçüt eksikliği olduğu gibi tam performans ölçümüne izin veren veri toplama sistemleri hamdır. Starbucks lisanslı mağazaların sayısı nedeniyle kısmen belirtilen ve ölçülemeyen uluslararası mağazaların sayısı konusunda şeffaftır.

*Çalışanlar:* Kurumsal felsefe, değerli hissettirme ve onurlu ve saygılı bir şekilde onlara davranmaktadır. 2004'te Starbucks, Fortune dergisinde ilk yüz şirket arasında 34. sırada yer almıştır. Bu Starbucks'ların altıncı listesiydi. Faydaları, kıdem ne olursa olsun uygun personel için sağlık hizmeti ve tüm personel için aynı yüzde stok seçeneği hibe ödüllendirmesi politikasını içermektedir. İki yönlü iletişim kanalları, yol gösterici ilkeler

ile tutarsız olan iş deneyimlerinin durumlarını üst yönetimi bilgilendirebilen personellerin misyonlarının gözden geçirilmesi teşvik edilmektedir.

Paydaş yönetim süreci için kurumun çevresel stratejisini içeren çeşitli paydaşların kaygılarını yansıttığı firmaya stratejilerinde değişiklik yapmaya izin veren bir araç tasarlanmıştır (Polonsky, 1995, s.3);

- Konuyla ilgili olarak ele alınan ilgili paydaş gruplarını belirlemek
- Her paydaş gruplarının önemini ve hissesini belirlemek
- Her grubun ihtiyaç ve beklentilerini belirlemek
- Paydaş çıkarlarını dikkate alan öncelikleri ve kurumsal hedefleri değiştirmek

Birinci adım: Paydaşların tanımlanması

Paydaş yönetim sürecinin ilk adımı çevre paydaşlarını bireysel veya örgütsel tanımlamadır. Firmaların iç ve dış gruplar için firmaların çevresel davranışlardan etkilenen veya firmanın çevresel davranışını etkileyenler için endişe duyması gerekmektedir. Tüm paydaşların tanımlanması geriye kalan diğer süreçlerin etkili olması için gereklidir. Bu nedenle ilgili paydaşları belirleme yaklaşımı bazı sistematik çeşitlerden yararlanmak için gereklidir (Polonsky, 1995, s.3).

İkinci adım: Hissenin belirlenmesi

Her grubun hissesi firma tarafından değişir, bu nedenle düşük hisseve bir firmanın çevresel politikasında yüksek hissesi olan bir grup olabilir. Bireysel hisse firmanın davranışını etkileme potansiyeli ve yeteneğidir. Paydaş grubu ve organizasyon arasında açık bir iletişim olmadan bu adımın tamamlanması oldukça zordur. Bu iletişim olmayan firmalar eğer doğru bir şekilde belirlenecek hisselerinin olmasını istiyorsa iletişim kanallarını geliştirmek zorundadır (Polonsky, 1995, s.3-4).

Üçüncü adım: Beklentilerinin karşılanmasını belirlemek

Pay; basit bir şekilde küçük bir faydadan yasal bir hakkı gösteren sahiplik gibi farklı değerlere kadar uzanan bir beklenti zincirinde işletme için önemli olan ve bu önem çerçevesinde beklentilerinin de öncelik kazanacağı belirlenmesi gerekmektedir (Ertuğrul, 2008, s.212). Paydaş yönetim sürecindeki önemli bir adımdır ve performans ve beklentiler arasında boşluk var ise bu boşluk belirlenmeli ve firmalar paydaşlarla kolayca iletişim kuramayabilir paydaş grupları belirlenen hedeflere sahip olmayabilir veya gruplar heterojen olabilir (Polonsky, 1995, s.4). Kuruluş odaklı paydaş yönetiminde bir

dereceye kadar paydaşları memnun edecek ve şirketin kilit paydaşlarının kişisel çıkarları ve beklentilerini değerlendirerek pragmatik meşruiyet yaratma amaçlanır (Roloff, 2007, s.246). Her bir paydaş şirkete belirli riskler taşıyan, kendi beklentilerini ve yöneticilere kendi taleplerini sunar ve belirli bir kaynak dizisi getirir (Minoja, 2012, s.73). Polonsky (1995, s.4) işletmelerin her paydaşın organizasyondan beklentilerini ayrı ayrı analiz etmesi gerektiğini ve her bir paydaşın beklentisinin işletmeye ve duruma göre değişebileceğinden bahsetmiştir.

#### Dördüncü adım: Strateji ayarlama

Paydaş yönetim sürecinin son adımı paydaşların çıkarları doğrultusunda firmalara öncelikler getiren kurumların yeniden düzenlenmesidir (Roberts and King, 1989, s.66). Bu yeniden düzenleme önceki üç adım uygun bir şekilde yerine getirilmesini gerektirir, , eğer yerine getirilmezse firmaların yeni stratejisi kurum davranışı ve paydaş beklentilerindeki boşluğu azaltamayabilir. Beklentiler ve davranış arası boşluktaki azalma üç nedenden birini oluşturabilir;

- 1) firmaların davranış değişmesine (paydaş beklentisine yakınlık gibi),
- 2) paydaş beklentileri mevcut kurum davranışının daha fazla kabul edilmesi ve değiştirmesine ve
- 3) hem paydaşların beklentileri hem de örgütsel davranış değişikliği (Polonsky, 1995, s.5).

#### **1.2.5. Paydaş analizi**

Paydaş analizi, bireysel ve kurumsal, mevcut olan aktörler hakkında bilgi üretmek için ve kendi davranışlarını, niyetleri, ilişkileri ve çıkarları anlamak amacıyla onların uygulama süreçleri veya kararları üzerine bir araya getiren kaynakları ve etkisini değerlendirmek için bir araç yada araçlar kümesi yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Brugha, 2000, s.239). Paydaş analizin amacı göreceli olarak önemli olan paydaşlardaki değişiklikleri tahmin etmek, yeni ve ileride oluşabilecek yenilikleri belirlemek ve yönetmede kullanmak için stratejilere karar vermek olarak belirtilmektedir. (Brugha and Varvasovszky, 2000, s.242). Aaltonen'e (2011, s.167) göre paydaş analizi, bu kavram altında bir araç olarak, proje yöneticilerin farklı paydaşları ilgilendiren doğru eylemleri tanımlayabilmek için projelerin paydaş çevresini analiz etmesi olarak yorumlanmıştır. Brown vd. (2016, s.78) paydaş analizini geleneksel bir şekilde uygulandığı gibi,

genellikle geniş tabanlı toplumsal araştırmalar içermeyen kilit bireyler ve gruplar var olduğundan bahsetmiştir.

Paydaş analizi kilit aktörleri, onların bilgileri, ilgileri, pozisyonları, ittifakları ve önemli politikaları daha etkili kilit paydaşlar ile birlikte etkileşim kurmak için ve belirli politika ve programa desteği arttırmak için yöneticilere ve politikaları düzenleyenlere izin vermekle birlikte bu analizi gerçekteştirerek politika ve programı uygulamadan önce, politika düzenleyicileri ve yöneticiler, program veya politikanın uygulanmasına karşı veya olası yanlış anlaşılmaları önlemek için hareket edebilmekte ve algılayabilmekte olduğu belirtilmiştir (Schmeer, 1999, s.3). Paydaş analizi, proje uygulamaları, yönetim ve politika alanlarındaki uygulamalarda oldukça farklı amaçlarla bir araç olarak gelişmekte olduğu belirtilmiştir. Farklı amaçlarla ilgili olarak analizin farklı boyutlarının tanımlanması kilit özelliklerini gösteren alternatif bir yol olduğu söylenmektedir. Politikadaki kapsam, süreçler ve bağlamsal politikaları anlama amacı ile güçlü bir retrospektif boyutu ile değişebilmektedir (Brugha, 2000, s.244)

1960'lı yıllarda işletmelerin gündemine gelen ve giderek önem kazanan paydaşların tanımlanmasında ve işletme ile paydaşları arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılmasında çeşitli bakış açıları kullanılmaktadır. Paydaşların işletme faaliyetlerinden etkilendiği ve işletme faaliyetlerini etkileyebildiği belirtilmektedir. Bu yüzden, işletmelerin paydaşları ile iyi ilişkiler geliştirmesi gerekli hale gelmektedir. Dolayısı ile işletme, ilk olarak paydaşlarını tanımlamalı, paydaşlarını çeşitli özelliklerine göre sınıflandırmalı, sınıflandırdığı paydaşları ile olan ilişkilerini çeşitli unsurlar açısından analiz etmeli ve bu paydaşlara yönelik izleyeceği stratejileri belirlemelidir (Dönmez, 2008, s.10). Reed vd., (2009, s.1933) başarılı paydaş analizi için stratejileri üç başlıkta isimlendirdi: 1) paydaşların tanımlanması 2) paydaşların kategorilere ayrılması ve aralarındaki farklılıklar 3) paydaşlar arasındaki ilişkinin araştırılması. Grimble'e (1998, s.4) göre ise analizin amacını tanımlamak, sistemi anlayarak geliştirmek, karar alıcıları ve paydaşları tanımlamak, paydaş çıkarlarını, özelliklerini ve koşullarını incelemek ve paydaşlar arasındaki etkileşimin kalıplarını tespit etmek olarak ileri sürmektedir.

### **1.2.6. Stratejik paydaş yönetimi**

1970'lerde paydaş kavramı stratejik yönetim literatüründe temel olarak kullanıldı ve tartışmasız bu 1960'lardaki tüketici grupları ve çevreciler, çalışanlar ve öğrenciler arasında ayaklanmalara karşı tepki niteliğinde olduğu belirtilmektedir (Friedman and



Miles, 2006, s.23). Stratejik paydaş yönetimi kurumsal yönetim ve kurumun sosyal sorumluluğunun büyük savunucusu olarak dolaylı kullanılmış ve güçlü bir şekilde saygı ve dikkate bağlı olarak etik yaklaşıma teşvik etmektedir (Fassin, 2012, s.83). Strateji yapımının en önemli görevlerinden biri kuruluşun farklı paydaşların pek çok taleplerindeki ilişki ile onların stratejik hedefleri arasındaki ara yüzün yönetimidir (Ackermann and Eden, 2011, s.179). Stratejik açıdan bakıldığında paydaş yönetimi, çeşitli paydaşlar üzerinde karar verme ve onların faaliyetlerinin etkilerini göz önünde bulundurarak şirketleri teşvik eder (Fassin, 2012, s.83).

Stratejik paydaş yönetimi sadece araçsal bir yaklaşım değil aynı zamanda firmaların paydaş ağının ilişki karakteri üzerine vurgu yoluyla örtülü normatiftir ve karşılıklı faydaya ve güvene dayalı ilişkilerin ise sadece saygı ve dürüstlük ile inşa edilebileceğine değinilmektedir (Lenses vd., 2007, s.348).

Literatürden türetilen paydaşların stratejik yönetimi için sorunlu konuların sunulduğu kilit temalar bulunduğu ve bunlar aşağıdaki şekilde olduğu belirtilmiştir (Ackermann and Eden (2011, s.180) ;

- 1) Gerçekten özel bir durumda olan paydaşların tanımlanması.
- 2) Paydaş dinamiklerinin etkisini keşfetmek; birden fazla ve birbirine bağımlı paydaşlar arasındaki etkileşimi kabul etme
- 3) Paydaş yönetim stratejilerinin geliştirilmesi. Bireysel paydaşların önemini temelini geliştirmek veya değiştirmek için uygun bir şekilde müdahale etmenin nasıl ve ne zaman yapılması gerektiğini belirlemek

Paydaş, şirket ile karşılıklı temas halindeyken etik bileşenleri göz önünde bulundurur ve yapılan sözleşmelerde sözleşme boyunca her iki taraf için hak ve yükümlülükleri içerir. Ancak yasal sözleşme ötesinde tüm ortaklıklar ahlaki sorumluluklar içerir (Fassin, 2012, s.86).

Savage vd. (1991, s.65-67) paydaş yönetimi için çeşitli stratejiler ileri sürmektedir. Bunlar destekleyici paydaş katılımı, marjinal paydaşları izleme, destek olmayan paydaşlara karşı savunma ve en iyi yönetilebilen paydaşlarla iş birliği olarak belirtmiştir. Paydaş yönetim stratejisi terimi katılımcı kuruluşun davranışsal reaksiyonlarını, tutumlarını ve tedarik zinciri boyunca ticaret ortaklarına göstermekte kullanılmaktadır (Henry and Barro, 2009, s.597). Paydaş yönetim stratejileri altı başlıkta toplanmıştır (Bunn, Savage ve Holloway, 2002, s.201).

*Öncülük etme:* Çok sektörlü yeniliklerin açılımına doğru ivme kazandığında sürükleyen ve görünürde belli olmayan liderler vardır, firma liderlik rolü almayı tercih edebilir.

*İş birliği:* Firma rakipler veya müşteriler ve tedarikçilerle ortaklık ve stratejik ittifaklığa girişebilir.

*Katılım:* Anahtar paydaş ilişki eğilimi, firma yönetim kurulu veya devlet destekli araştırma projesi üzerine çalışmayı içerebilir.

*Savunma:* Zararlı paydaş davranışları durumunda, firma paydaş üzerine bağımlılığını azaltarak savunabilir. Bu örneğin bir teknolojiden bir diğerine doğru yakınlaşabilir ya da uzaklaşmayı içerebilir.

*Eğitmek:* Önemli paydaşlarla birlikte iletişim kurmayı geliştirmek, firma eğitim adı altındaki paydaşları etkilemek için aktiviteleri geniş bir aralıkta tutabilir.

*İzlemek:* Bazı paydaşlar açısından, firma bilgi elde etmek ve ilgili paydaşları korumak için seçebilir. Bu diğer paydaş stratejilerinin özellikleri olan aynı aktivitelerin birçoğunu içerecektir.

İşletmelerin uyguladığı stratejiler, yöneticilere paydaşları ile olan ilişkilerini yönetmede rehberlik etmektedir. Bu stratejiler ile paydaşın işletme için iş birliği ya da tehdit yaratıp yaratmama potansiyeli değerlendirmektedir. Sahip olduğu her bir paydaş grubu ile ilişkilerini analiz eden işletmeler, farklı paydaş grupları için farklı durumlar söz konusu olabileceğinden paydaşlarını yönetmede farklı stratejiler izleyebileceklerdir (Dönmez, 2008, s.49-51).

### **1.3. Sponsorluk**

Halkla ilişkilerin, yaygın uygulamalarından biri sponsorluk olarak ön plana çıkmaktadır. Karşılıklı iletişim kurulduğu kurum ile hedef kitleleri arasında kuruma yönelik anlayışı, güveni, sempatiyi ve olumlu imajı oluşturan bir sponsorluktan söze edilmektedir (Canöz ve Doğan, 2015, s.19). Firma sayısının artması sonucunda pazarlama karmalarının önemli bir parçası olarak sponsorluk ön plana çıkmaktadır. Bazı firmalar için sponsorluk, pazarlama iletişimi için firmaların toplam bütçelerinin büyük bir kısmını oluşturmaktadır (Slatten vd., 2016, s.2).

### 1.3.1. Sponsorluk kavramı

Hedef kitlelere doğrudan ulaşabilmesi, medyada daha fazla yer alınması, imaj oluşumuna doğrudan katkı yapması, spesifik kitlelere ulaşmada diğer uygulama ve reklamlara göre daha başarılı olması, maliyetinin daha ucuz olması ve var olan imajı desteklemesi sponsorluğun fazlaca kullanılmasında etkili olmaktadır (Canöz ve Doğan, 2015, s.19). Sponsorluk kelime olarak karşılığında ticari bir potansiyelden yararlanmak için bir etkinliğe nakit ya da başka bir şekilde yapılan bir yatırım olarak tanımlanmaktadır. Sponsor olan firma kendisinin veya anlaşmalı olduğu kurumların da iletişim araçlarını kullanarak hedef kitlesine kendisini göstermektedir. Reklam, afiş, halkla ilişkiler, kampanya gibi çeşitlilik göstermektedir (Eser ve Dolunay, 2014, s.30-31). Özellikle ABD ve İngiltere’de gelişen bu kavram, önceleri somut bir karşılık beklenmeden tek taraflı kazanan desteklemeyi ifade etmiştir. Ancak zamanla, esasen ABD’de radyo ve televizyon yayınlarında değişen reklam yöntemlerinin etkisiyle bu alanda sponsorluk, iki tarafa borçlanmaya sürükleyen bir işlem biçimine dönüşmüştür. Buna göre, kişilerin ve firmaların, kendi reklam amaçları için yararlanmak üzere bir radyo veya televizyon yayınına finanse ederek desteklemeleri sponsorluk olarak nitelendirilmiştir (Baş, 2008, s.112).

Sponsorluk faaliyetlerindeki temel amaç sponsor markaya ilişkin olumlu tutumların yaratılmasını ve mesaja maruz kalan kitlenin ürünü satın almasını sağlamak olduğu belirtilmektedir (Enginkaya, 2014, s.147). Baş (2008’den aktaran Covell, 2008, s.113) firmaların sponsor olmalarındaki en temel amaçlarını aşağıda sıralamaktadır;

- Firma ile ilgili toplumsal farkındalığı arttırmak,
- Hedef pazara daha etkin ulaşabilmek,
- Satın alma kararı verenlerde olumlu bir imaj bırakmak,
- Medya yönetimini etkinleştirebilmek,
- Satış amaçlarını ve rakamlarını gerçekleştirebilmektir.

Sponsorluk himaye ve bağıştan daha fazlasıdır. Özellikle belirlenen iletişim hedeflerini eş zamanlı elde ederken başkalarına da yardım edebilmektedir. Bazı sponsorlar bilinçli kendi çıkarını düşünme biçimi olarak kurumsal ve belirli pazarlama hedeflerini karşılamak için nakit ile desteklenen değerli bir etkinliğin olduğu yerde görülmektedir (Smith ve Zook, 2011, s.343). Geleneksel reklamdaki daha etkili bir iletişim stratejisi olabilmektedir (Alexandiris, Tsiotsou and James, 2012, s.3).

Türkiye'nin önde gelen bankalarından biri olan Garanti bankası, doğal kaynakların korunmasını ve kullanımını sürdürmeye destekte bulunmaktaydı, 'doğa için garanti' sloganı ile 19 yıldır dünya doğal hayatı koruma vakfı olarak ülkemizde ana sponsordur. Amaç temiz bir dünya yaratmak, yaratılan dünyada yaşamak ve çevre ile ilgili konularda farkındalık kazandırmak olduğu belirtilmiştir (Peltekoğlu ve Hürmeniç, 2012, s.5).

### **1.3.1.1. Sponsorluğun etkisi: avantajları ve dezavantajları**

Toplum sorunlarına duyarlılık gösteren kurumlar, kitle iletişim araçları ile kendilerini tanıtım olanağına sahip olduğundan onların iyi bir imaj yaratmasını sağlamaktadır. Rakipler arasından ön plâna çıkmak, farklılık yaratmak, hedef kitleyle duygusal bir bağ kurmak günümüzde oldukça önemli hale gelmiştir. Bu amaçları gerçekleştirecek etkin pazarlama aracı sponsorluk olarak belirtilmektedir (Erciş, 2012, s.112).

Sponsorluk, kamuoyunda tanınmasını sağlamak, yeni bir markayı ve şirketin sahip olduğu ürün/hizmet satışını teşvik etmek, marka imajını geliştirmek, şirketin imajını geliştirmek veya düzeltmek, sahip olduğu toplumsal sorumluluğu göstermek, marka veya üründen haberdar olanların sayısını arttırmak, gibi nedenlerle yapılabilir (Baybars, 1997, s.328). İşletmeler çeşitli pazarlama ve iletişim amaçlarını gerçekleştirmede sponsorluk faaliyetinden önemli faydalar sağlayabilir (Öztürk, 2013, s.13).

Sponsorluk belirli bir kitleye ulaşma bakımından maliyetli olabilmektedir. Sponsorluğun birçok farklı amaçlar dahil; artan farkındalık; imaj iyileştirme; birçok farklı halklar ile birlikte geliştirilmiş ilişkiler; doğrudan satış, örneklem ve veri tabanı oluşturma; yeni promosyon malzemesi için platform oluşturma; reklam yasakları vb. avantajları bulunmaktadır (Smith and Zook, 2011, s.349-350). Sponsorluk etkisinin değerlendirilmesi şüphesiz sponsorluk araştırmalarının olduğu alanlarda ilerlemektedir. Sadece konu üzerine odaklanan çalışmaların çokluğu ile değil aynı zamanda katkıların kalitesi ile de gösterilmektedir (Walliser, 2003, s.20);

- Sponsorluk şirket/marka farkındalığını arttırabildiğini ve koşulların böyle bir etki gerçekleştirmesi için en elverişli olduğu kısmen bilinmektedir.

- Sponsorluk şirket/marka imajını değiştirebilir, ancak neden ve nasıl olduğu bilinmemektedir.

- Sponsorluğun diğer iletişim teknikleri ile birleşik kullanımı onun etkisini (imaj ve farkındalık) arttırmaktadır.

Sponsorluğun sinsi olduğu ve sanatsal bütünlüğü baltaladığı söylenmektedir. Sponsorluk son derece uygun maliyetli faydalar sağlasa da aynı anda gerçekleşen işten çıkarılmalar olduğunda çalışanlar tarafından aşırı düşkünlük olarak yanlış anlaşılabilir. Her iki durumda sponsorluk özellikle yüksek profilli sponsorluk, işletmenin gelecekteki büyümesi ve hayatta kalması için yardımcı olan düşük maliyetli bir iş aracı olarak çalışanlara sunulmalıdır. Sponsorlukta kabul edilemez sosyal bir etkinlik ilişkisinden dolayı mesajın lekelenmesi veya kontrol edilememesi gibi dezavantajları olabilmektedir (Smith and Zook, 2011, s.349-350).

### **1.3.1.2. Sponsorluk alanları**

Kurumların sponsorluğa bakış açısı ve pazarlama iletişimde sponsorluğa ayrılan payın artmasında hedef kitleleri etkileyen başarılı sponsorlukların artmasıyla doğru orantılı olduğu görülmektedir. Uluslararası alanda kendini konumlandırmayı ve sürekliliği sağlamaya çalışan markalar hedeflerine ulaşmak için sponsorluğu etkin bir araç olarak kullanmaya başlamışlardır. Vatandaşı etkileyerek marka imajı oluşturmak isteyen firmaların sponsorluğa yönelmesi, sektörde büyüklüğünü yarım milyar dolara çıkarmıştır. Tutulan takımın gole atmasıyla veya kazandığı kupayla, bir konserin can alıcı noktasında ya da coşkulu anlarında her zaman marka göze çarpmaktadır (Çağlar, 2006, s.9). Sponsor olan kurumlar, hedef gruplarının ilgi alanlarını yakalamak ve önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için farklı sponsorluk alanlarını ve türlerini seçmelidirler (Şahinolanlar, 2015, s.100).

*Spor Sponsorluğu:* Spor, sosyal açıdan ele alındığında insanların fiziksel ve ruhsal gelişimine katkı sağladığı görülmektedir. Organizasyonlar dâhilinde kültürlerin kaynaşmasına, sorumluluk alabilen, takım çalışmasına yatkın ve etik değerlere sahip sağlıklı bireylerin yetiştirilmesine katkı sağlamaktadır. Sponsorluk türleri arasında genişçe yer kaplayan spor sponsorluğu ile sporun geniş kitlelere hitap etmesi, yazılı ve görsel medyanın spora fazlasıyla yer vermesi ürünlerini geniş kitlelere tanıtmak isteyen kuruluşlar için fırsatlar yaratmaktadır. Spor, bir endüstriye dönüşmüş ve büyük marka ve şirketlerin pazarlama aracı haline gelmiştir (Tekin ve Eskicioğlu, 2015, s.15-16).

*Bireysel Sporcu Sponsorluğu:* Bir işletmenin bir sporcuya malzeme tedarik etmesinden ücret ödemesine kadar uzanan bir yelpazede gerçekleşebilmektedir. Spor dallarında başarılı olan amatör veya profesyonel sporcuların, daha önceleri o spor dallarında başarılı olmuş olanların veya ileride başarılı olabilecek olan sporcuların

ihtiyaçlarının karşılanması veya parasal olarak desteklenmesiyle sponsorluk yapılmaktadır. Örneğin sörf sporunda dünya dördüncülüğü bulunan Çağla Kubat'ın bir yıllık sponsorluğunu üstlenen Rozi markası sporcunun katılacağı tüm müsabakalar ve antrenmanlar için destek sağlamıştır (Öztürk, 2013, s.8).

*Spor Takımları Sponsorluğu:* Sponsor kuruluşun erişmek istediği hedef gruplar ile spor takımının hitap ettiği hedef grup arasında bir ahengin olması da spor takımlarının saptanmasında göz önünde bulundurulmalıdır. İzleyiciler tarafından daha çok tanınan, takım sponsorluğuna kitle iletişim araçlarında daha çok yer verilmesine ve bazı müsabakaların televizyondan naklen yayınlanmasına bağlıdır. Ayrıca takım sponsorluğu yapmanın riski, bireysel sporcuların sponsorluğunu yapmaktan daha azdır. (Karadeniz, 2009, s.69). Takım sponsorluğu temelde, sponsor olan firmaya reklam faaliyetinde bulunan takımlara finansal destek sağlanmak amacıyla gerçekleşmektedir. Sponsorluğu yapılan takımlar, sponsor firmayı veya kuruluşu üzerinde taşıdıkları veya kullandıkları spor malzemeleri ve giysileriyle izleyicilere duyurmada, reklamlarda yer almada (Pepsi'nin A Milli Futbol Takımımızın sponsorluğunu yapması ve reklamlarda takımı kullanması) ve takım içinden bireysel sporcuların sponsorluğundaki gibi belirli nitelikler taşıyan sporcuların seçilerek hedef kitleyle ilişki kurmada kolaylıklar sağlamaktadır (Baş, 2008, s.114-115).

*Spor Organizasyonlarının Sponsorluğu:* Uluslararası düzeyde büyük spor organizasyonları ya da yerel spor aktivitelerinde, sponsorlara son derece gereksinim duyulmaktadır. Sportif faaliyetler hem parasal hem de gerekli malzeme anlamında desteklenmektedir. Bu yüzden pek çok spor için tekrarlanan yarışmalar yapılabilmekte ve belirli spor dallarının yaşaması ve yayılması olanaklı hâle gelmektedir. Özellikle basketbol ve futbol gibi medyanın ilgisinin çok yüksek olduğu spor organizasyonlarında işletme organizasyonu saha dışında izleyen çok büyük bir hedef kitleye ulaşabilmektedir (Öztürk, 2013, s.10). Spor organizasyonunun sponsorluğunu yapan bir firma ya kendi adıyla bir spor faaliyeti düzenlemekte (örneğin Turkcell Futbol ligi), ya da ulusal veya uluslararası bir faaliyete sponsor olarak katılmaktadır. Bu tip sponsorlukların maliyeti yüksektir ve genellikle büyük firmalar tarafından sponsorluğu yapılan bu olaylarda amaç geniş bir kitleye ulaşmaktır (Baş, 2008, s.115).

*Kültür-Sanat Sponsorluğu:* Kuruluşun, kültür ve sanat alanındaki faaliyetleri, imaj transferine ve toplum tarafından kabul edilebilir bir faaliyete hizmet ettiği görülmektedir. Kültür ve sanat sponsorluğu, diğer iletişim araçlarının yanında, kurum kimliğinin ve

kurum kültürünün iletilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Gösteri sanatları, sergi, müzik, yayım ve program/film sponsorlukları kültür-sanat sponsorluğunda yer almaktadır (Yetkiner, 2011, s.11-12). Sanatseverler sporseverlerden ayrılmaktadırlar. Soyları daha köklü ve daha zengin olan, farklı demografik ve sosyoekonomik zümrelere ait olan sanatseverlerin sanat olayları genelde spor olaylarına göre medyayı daha az çeker ve bu da ticari kuruluşların desteğini almalarını oldukça güç hale getirmektedir (Çağlar, 2006, s.41). Garanti Bankası İKSV (İstanbul Kültür ve Sanat Vakfı) tarafından düzenlenen İstanbul Caz Festivali'ni 16, İstanbul'un önemli müzik merkezlerinden Babylon'u ise 14 yıldır (2014 yılı itibariyle) desteklemektedir (Eser ve Dolunay, 2014, s.33).

*Sosyal Sponsorluk:* Kurumların topluma karşı sorumluluklarını yerine getirmek için devletin kaynak yaratamadığı sosyal içerikli olaylara destek olmak amacıyla yapılan sponsorluk türü olarak karşımıza çıkmaktadır (Esenel, 2006, s.15). İçinde buldukları toplumun bir ögesi olarak sponsorluk çalışmalarında bulunan firmalar, sosyal katılımın ve toplumsal sorumluluk bilincinin ispatlanması amacıyla toplumun ihtiyaç duyduğu alanlarda türlü çalışmalar yapmaktadır. İmajlarını geliştirmek, farkındalıklarını artırmak gibi amaçlarına da böylece ulaşmaktadırlar (Karadeniz, 2009, s.70). Hastanelerin desteklenmesi (sağlık sponsorluğu), bir okulun kütüphanesinin desteklenmesi, bilimsel bir çalışmanın desteklenmesi (eğitim sponsorluğu), çevrenin ve doğanın korunması (çevre sponsorluğu) sosyal sponsorluğun bölümlerini oluşturmaktadır (Canöz ve Doğan, 2015, s.28-29).

### **1.3.1.3. Sponsorluk yönetimi**

Planlama ile başlayan değerlendirme ile devam eden sponsorluk yönetimi, sponsorluk faaliyetlerini amaca ulaşmak için harekete geçirmek anlamına gelmektedir (Velioğlu, 2013, s.47). Her aşama kendinden önceki ve sonraki aşama ile yakından ilişkili olmak zorundadır. Amaçları doğru olmayan veya tam anlamıyla belirlenmemiş sponsorluk faaliyetinin uygulanmasında ve etkinliğin ölçümünde istenilen performans elde edilemeyecektir. Bu sebeple her aşama ayrıntılı bir şekilde değerlendirilmelidir (Argan, 2004, s.109). Walliser'e (2003, s.10) göre sponsorluk yönetim sürecinin hedefleri belirleme, seçme, düzenleme, sponsorluk yürütülmesi ve en sonunda bunların sonucunu kontrol etmeyi içerdiğinden bahsetmektedir. Smith ve Zook (2011, s.345)'e göre ise sponsorluk programını yönetmek ve geliştirmek için SOSTAC (*Situation:* Durum, *Objectives:* Hedefler, *Strategy:* Strateji, *Tactics:* Taktikler, *Actions:* Faaliyetler, *Control:*

Kontrol + 3Ms (*Men*: Erkekler ve Kadınlar, *Money*: Bütçe, *Minutes*: Zaman) kullanılabilirliğini belirtmektedir. SOSTAC+ 3Ms aşağıdakileri içermektedir (Smith and Zook, 2011, s.345);

- Durum: Hedef kitle tanımlama
- Sponsorluk hedeflerini belirleme; analiz etme ve mevcut sponsorluk durumu özetleme (rekabetçi inceleme, önceki sponsorluk deneyimleri, sponsorluk stratejileri vb.). Hedeflerin aralığı çeşitli olduğu belirtilmektedir. Bunlar; farkındalığı arttırmak, imaj oluşturmak, ilişkileri geliştirmek veya korumak, satışları arttırmak veya kapalı pazarları açmak, satışları arttırmak (doğrudan satış), distribütör ve acente çekmek, promosyon içerikli materyal oluşturma, reklam yasaklarını engelleme.
- Sponsor Stratejisi: Stratejinin netleştirilmesi (sponsorluk programı, iletişim hedeflerine ve pazarlama hedeflerine, marka misyonu veya genel kurumsal misyonuna nasıl katkıda bulunduğu)
- Taktik planlar: Her şeyin birbirine nasıl uyduğunun taktik ayrıntılarının geliştirilmesi
- Kontrol: Ölçme ve değerlendirmede görmek için programı tekrarlamakta fayda olup olmadığının oluşturulması
- Faaliyetler: Maksimum getiriye elde etmek için gerekli olan program kaynaklarını belirleme

3M'in planların içine yerleştirilmesi için bütçeye ihtiyacı vardır. Destekleyen reklam, yan ürün satış promosyonları, konuksever çadır, davetiye, tanıtımdan kim sorumludur? Zaman, tamamen bir sponsorluk programından faydalanmasına en büyük kısıtlama olabilir çünkü fırsatları istismar etmek için bir sürü büyük fikirler olabilir, ancak her biri planlamak için zaman alır ve sonuçta eyleme koyulur. Bazı tahminler program planı ve uygun sponsor stratejisi geliştirmeye gerekli olan en az dokuz ay önermektedir (Smith and Zook, 2011, s.349).

Sponsorluk yönetimi geçmişte yapılan araştırmalar sonucunda hedefler ve motivasyonlar, seçmen ve hedef kitle, organizasyon yapısı, personel gereksinimleri ve bütçeleme olarak beş boyutta ele alınmıştır (Cornwell and Maignan, 1998, s.12).

#### **1.3.1.4. Sponsorluk stratejisi**



Sponsorluğun yarattığı fırsatla ve faydalar hem stratejik açıdan hem de taktik olarak mutlaka değerlendirilmelidir. Çok fazla etkinliği bir arada kapsayan sponsorluk faaliyetinde başarı, sponsorluğu faydaya dönüştürebilme gücüne ve son derece gerçekçi hedeflerle, ayrıntılı hazırlanmış sponsorluk stratejilerinin ne kadarının başarılı olduğunu görebilme gücünde saklıdır (Velioglu, 2013, s.47). Strateji kelimesi hangi sponsorluk program türleri tercih edilir, neden belirli bir sponsorluk programı seçilir, nasıl kendi çıkarı için kullanılacak ve dahil edilecek ve ne kadar maliyetle olacağını kısaca açıklamaktadır. Etkisini maksimize etmek için sponsorluk reklam, satış promosyonu, doğrudan posta ve halkla ilişkiler gibi iletişim karmaşasının diğer unsurları ile entegre edilmelidir (Smith and Zook, 2011, s.346). Sponsorluk ters durumlarda veya rekabet avantajı yaratmak için bir genişleme stratejisi olarak stratejik bir şekilde kullanılabilir; şirket kültürü, örgütsel yapı ve şirket liderliği tarafından etkilenmektedir. Sponsorluk, kurumsal hedeflere ulaşmak için kullanılabilen faaliyetlere odaklanmış stratejik aktivitelerdir (Amoako vd., 2012, s.70).

Gürcan'a (2007, s.53) göre sponsorluk stratejisinin belirlenme süreci, doğru hedefe arzulanan mesajı göndermek amacıyla sponsorluk yönetiminin nasıl oluşturulacağı ile ilgili olduğuna dikkat çekmektedir. Bu süreçte sürekli olarak ileriye yönelik düşünülmeli, verilen kararlar doğrultusunda yaratılacak etkiler tespit edilmeye çalışılmalıdır. Sponsorluk stratejisi belirlenmeden önce sponsorun yapması gereken iki şey söz konusudur. Birincisi sponsorluk politikasının hedeflerini belirlemek, ikincisi sponsorluğun hedef kitesini tespit etmek olduğunu vurgulamaktadır.

Kurumların sponsorluk stratejileri içinde nelerin yer aldığı aşağıda belirtilmektedir (Okay, 1998, s.177);

1. *Sponsorluk stratejisinin boyutları:* bir kuruluşun yapacağı tüm sponsorluk faaliyetlerinin genel hatlarıyla ele alarak, sponsorluğun gerçekleşmesi için aynı anda birçok kararın ele alındığı bir süreç olarak belirtilmektedir. Sponsorluk genellikle hangi alanda, kiminle, ya da ne ile yapılacağı, kime, hangi mesajları vereceği ile ilgili konuları kapsamaktadır (Okay, 1998, s.177).

2. *Sponsorluk stratejisinin diğer araçlarla uyumu:* Sponsorluğun diğer iletişim araçları ile (reklam, halkla ilişkiler, satış promosyonu, personel ve müşteri ilişkileri gibi) uyum içinde olması gerekmektedir. Bu iletişim araçları ile aynı anda kullanılması, kurumun tanıtılmasını ve faaliyetin medyada haber veya yayın olarak yer almasını sağlayabilmektedir (Okay, 1998, s.190).

3. *Sponsorluk politikasında kullanılan araçlar:* Kurumun hedef kitlesiyle sponsorluğunu yapacağı faaliyetin/grubun hedef kitlesinin benzer olması, seçilen sponsorluk alan türü, büyüklüğü ve mesajın (tanıtım, imaj, olumlu duygu oluşturma) içeriği, sponsorluk öncesinde ve sonrasında yapılacak hazırlık ve değerlendirme faaliyetleri, sponsorluğun yapılması sırasında uzman sponsorluk ajanslarından yararlanılması gibi durumların ayrıntılı olarak hesaplanarak bütçe çıkarılması ve gerekli tedbirleri önceden alması gerekmektedir (Okay, 1998, s.190-191).

4. *Sponsorluk bütçesinin hazırlanması:* Sponsorluk bütçesini, sponsorluk uygulamalarını, sponsorluk sırasında yapılacak diğer destekleme faaliyetlerini ve sponsorluk sonrası araştırmayı kapsayacak şekilde yapılacak harcamaları aylara ve yıllara bölerek ayrıntılı olarak ele almak gerekmektedir. Bütçe oluşturulurken, yapılacak sponsorluğun tavan bütçesi belirlenerek, sponsorluğun yapılması, öncesi ve sonrasında yapılacak harcamalar objektif ve rasyonel olarak belirli bir takvime bağlanarak tespit edilmesi gerekmektedir (Okay, 1998, s.205).

Sponsorluk gibi kaynaklar rekabette avantaj sağlayabilmektedir. Bununla birlikte bu avantajı elde etmek için dört kriter yerine getirilmesi gerekmektedir (Amoako vd., 2012, s.71);

*Stratejik uyum:* Bu şirketler, diğer şirketler tarafından benzer girişimlere sponsor olan şirketler ve kendileri arasında daha iyi bir uyum kurarak sponsorluk yoluyla rekabet avantajı elde etmede başarılı olmaktadır.

*Taklit edilmesi zor:* Bir şirketin herhangi bir rekabet avantajı sağlaması ancak basit olmayan üstün bir kaynağın olmasına bağlıdır. Bir şirket için kolayca çoğaltılabilen bir kaynak kaybolacaktır. Bu yüzden ikinci kıstas rakibin taklit etmesi için zor olmalıdır.

*Kaynağın alınıp satılabilmesi:* Kaynak (sponsorluk şeklinde) alınıp satılabilen ise, anında istihdam edilen firmada daha fazla değer olması ve ticarete konu olmaması gerekmektedir.

*Bütünleşik pazarlama iletişimi ve sponsorluk:* Kolaylaştırıcı veya döviz sürecini hızlandıran bilgi iletişimidir. Pazarlama iletişiminin rolü müşterilerin zihnindeki organizasyonu ayırt etmek ve müşterilere güvence vermek, hatırlatmak, ikna etmek ve bilgilendirmektir.

Kurumların yapmış oldukları ya da yapacakları bir sponsorluk faaliyeti ancak uzun bir süreye dayandırıldığı zaman hedeflerin gerçekleşmesine katkıda bulunabilmektedir.

Özellikle sponsorluk yapılacak alanın ve sponsorluğu yapılacak faaliyetin/grubun/kişinin seçilmesi oldukça önemli rol oynamaktadır (Okay, 1998, s.176).

### **1.3.1.5. Sponsorluk ölçümü**

Bir sponsorluk başarılı ya da başarısız ise bunu anlamak için ölçümün yapılmasından geçtiği belirtilmektedir. Bu nedenle sponsorlukta ölçüm yapmanın en temel yönü yapılan faaliyetin sonucunun görülebilmesidir. Başarı ya da başarısızlık, gelecekte uygulanacak pazarlama iletişimi çalışmalarına da rehberlik edecektir. Başarısız olunan bir sponsorluk faaliyetinde bu başarısızlığa neden olan faktörlerin belirlenmesi, gelecekte yapılabilecek olası hataların önüne geçecektir. Eğer ölçüm gerçekleşmezse, müşteri azalmasının sebeplerini hiçbir zaman öğrenemeyecektir. Bu nedenle ölçüm fonksiyonu, yönetimin en kritik fonksiyonlarından birini sembolize eder. İyi bir yönetimin ön koşulu ölçüm ve ölçülebilirliktir (Argan, 2013, s.108). Sponsorluk ölçüm süreci altı aşamadan oluşmaktadır (Smith, 2008, s.208);

*Sponsorluk amaçlarının gözden geçirilmesi:* Ölçüm başlangıçta ortaya konan amaçlarla bağlantılı olmak durumundadır. Bu bakımdan sponsorluk ölçüm süreci de amaçların gözden geçirilmesi ile başlar. Esasında işin kalbi amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını değerlendirmektir. Amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını değerlendirmek için amaçların özel, sayılabilir, ulaşılabilir, mantıklı ve belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilebilir olması gerekmektedir (Argan, 2013, s.113). Bir sponsorluk programının başarısını değerlendirmek için ilk etapta ulaşmayı hedeflediğini anlamak net olması gerekmektedir (Smith, 2008, s.209).

*Performans Ölçümlerinin Oluşturulması:* Amaçların başarılıp başarılmadığını değerlendirmek için her bir amaç bakımından performans ölçümüne ya da ölçüğüne başvurmak yararlı olacaktır (Argan, 2013, s.114). Performans ölçümü, elde edilen sponsorluk hedefinin olup olmadığının belirlenmesi için rehber olduğu söylenmektedir (Smith, 2008, s.209).

*Değerlendirme araçlarının Seçimi:* Ölçüm sürecinin üçüncü aşamasında üzerinde durulması gereken konu, değerlendirme araçlarının seçilmesi olacaktır (Argan, 2013, s.115). Değerlendirme araçları grubu, bilgi genişliği sağlayan en yararlı araç gruplarını seçerek kendi başına her bir metodun sınırlamalarının üstesinden gelmeye yardımcı olmaktadır. Değerlendirme çeşitleri teşhir, tüketici farkındalığı, tüketici tutumu, satış etkileri ve tatmin olmak üzere beşe ayrılmaktadır. En etkili ve bilgilendirici sponsorluk

değerlendirme programı bu beş alandaki birçok aletleri kullanmaktadır (Smith, 2008, s.210). Markanın teşhir edilme düzeyleri belirlenerek, reklam ile karşılaştırma yoluna gidilebilir. Bu sayede gerçekleştirilen teşhirin parasal değeri de hesaplanmış olur. Farkındalık ile ilgili olarak yardımsız ve yardımcı hatırlama çalışmalarından yararlanılır. Oluşturulan tutumların düzeyi veya değiştirilen tutumlar ise diğer bir değerlendirme aracı olarak karakterize edilir. Satış etkisinde sponsorluğa dayalı bir değerlendirme yapılır. Tatminde ise sportif olaydan ve sponsor markadan sağlanan memnuniyet düzeyi kapsamında bir değerlendirmeye gidilir (Argan, 2013, s.115).

*Karşılaştırmalı değerlendirmelerin Oluşturulması:* Sponsorluğa başlarken mevcut durum hakkında bilgi sahibi olunması yarar sağlayacaktır. Zira bir olguya ait öncelik ve sonralık durumunun karşılaştırılması, aradaki farkın yorumlanmasını kolaylaştırmaktadır. Eğer var olan durum bilinmiyorsa buna ilişkin bir ölçüm yapma yoluna gidilmesi önerilebilir. Sponsorluğun başarısının anlam kazanması için karşılaştırmalı ölçümlere başvurulması gerekmektedir (Argan, 2013, s.115).

*Sponsorluk sonuçlarının Ölçülmesi:* Ölçümün fiili olarak gerçekleştirildiği dönemi yansıtan bu aşamada, veri toplamada gerekli organizasyonlara gidilmektedir. Bu aşamada şu kararın da verilmesi gerekmektedir: Ölçüm firmanın kendisi tarafından mı yapılacak yoksa bir ajans kiralama yoluna mı gidilecek? Eğer ölçüm işi sponsor firmanın kendisi tarafından yerine getirilecekse, her bir veri için gerekli ekiplerin oluşturulması, sahaya gönderilmesi, verilenin toplanması ve analiz edilmesi gerekecektir (Argan, 2013, s.116).

*Raporlama:* Son aşama, yapılan analizlerin yazıya dökülmesi ile ilgilidir. Sponsorluk ölçüm analizinin raporu, büyük önem taşımaktadır. Rapor hazırlanırken yararlanacak kişilerin özellikleri dikkate alınmak durumundadır. Bu nedenle, raporlama sürecinde hedef kitleye uygun biçimde bir sunum yapılması son derece önem taşımaktadır (Argan, 2013, s.116).

### **1.3.2. Sponsorluğun kamu ve yerel yönetimlerdeki yeri**

Yerel yönetimlerin önemi gün geçtikçe artmaktadır. Avrupa’da ve bütün dünyada yerel yönetimlerin harcamalarının kamu harcamaları içerisindeki payının artıyor olması bunun en önemli göstergesidir. Yerel yönetimleri yerine getirmesi gereken hizmetlerin nitelik ve nicelik olarak artması nedeniyle yerel yönetimler mali özerklik kapsamında değişik kaynak bulma yöntemlerine başvurabilmektedirler. En önemlilerinden biride rant gelirlerinden doğrudan yararlanma olmaktadır (Türkoğlu, 2009, s.199).

Belediyeye ait park ve rekreasyon hizmetleri, kullanıcı ücretleri ve diğer gelir akışları gibi kaynaklardan gelen işletme maliyetlerinin daha küçük bir oranda vergi tabanlı ve genel fonlar ile finanse edilmektedir (Pitas vd. 2015, s.2). Güven ve bağlılık park finansmanı ve maliyet tasarrufu stratejileri için vatandaş desteği üzerinde etkiye sahip olduğu özellikle tespit edilmiştir (Winter, Palucki and Burkhardt, 1999, s.207).

Belediyelerin yapmış oldukları yatırımlar nedeniyle oluşacak cazibe merkezleri rant geliri sağlayan imkanları da beraberinde getirmektedir. Elllerinde bulunan imar ve bayındırlık imkanlarını etkin ve akıllıca kullanarak rant gelirlerinden en iyi şekilde yararlanabileceklerdir (Türkoğlu, 2009, s.200).

### **1.3.3. Sponsorluğun rekreasyonel faaliyetlerindeki yeri ve yararları**

Sponsorluk, zaman içinde gelişimini sürdürerek günümüzde en etkili tutundurma araçlarından biri haline gelmiştir. Spor, insan yaşamında önemli etkileri olan bir olgudur. Bireylerin, ruhsal, fiziksel ve zihinsel gelişimine katkıda bulunmasının yanı sıra kişilerin sosyalleşmesi açısından da önemlidir. Sporun bu özelliği insan yaşamı içinde giderek önemli hale gelmesine neden olmaktadır. Bu durum firmaların spora verdikleri önemi de arttırmaktadır (İnan, 2011, s.1). Spor etkinlik sponsorluğu tanıtım faaliyetleri için reklam, tanıtım, prim ve satış gibi şirketlere fırsatlar vermektedir. Kendi promosyon çabalarıyla şirketler markanın satın alımı veya tercihi için motivasyon bağlamında faydalar veya markanın farkındalığına vurgu yapabilmektedir (Nicholls and Roslow, 1999, s.365-366).

Özelleştirme ve kamu-özel ortaklıkları hizmet maliyetlerini azaltmak ve/veya fon seviyelerini arttırmak için umut verici bir mekanizma olarak ortaya çıkmıştır (Pitas vd., 2015, s.2). Özelleştirmenin bir biçimi olan kurumsal sponsorluk, bütçe eksikliklerini gidermek isteyen park ve rekreasyon acenteleri için potansiyel uygulanabilir bir strateji olarak vurgulanmaktadır (Weiler, Moore and Moyle, 2013, s.121).

### **1.3.4. Sponsorluk ve paydaş arasındaki ilişki**

Şirketler, sponsorluğu, reklam, halkla ilişkiler veya satış promosyonu yerine kullanmamaktadırlar. Şirketler sponsorluğu kullanmasının en yaygın nedenleri marka sadakatini arttırmak, farkındalığı ve görünürlük yaratmak, imaj güçlendirmek, perakende satış trafiğini yönlendirmek, topluma karşı sorumluluğunu göstermek, marka özelliklerini örneklemek/göstermek, müşterilerini eğlendirmek, çalışanları korumak/işe almak, ticari fırsatlar, perakendecileri, bayileri ve dağıtımçıları teşvik etmek, rakiplerinden ürünü

farklılaştırmak, rakiplerin büyük reklam bütçeleri ile mücadele etmek, birden fazla hedefleri başarmak olarak sıralanmaktadır (Ukman, 2015, s.13-18).

#### **1.4. Paydaş Motivasyonu**

Motivasyon dar anlamda düşünüldüğünde organizasyon ve yönetim konusunda klasik bir vizyona dayalı sadece kurumun personeli veya çalışanları hedeflemektedir. Bu durumun dünya çapındaki yönetim uygulamalarında ve teoride hala baskınlığı bulunmaktadır. Geniş anlamda ise son yıllarda paydaş merkezli olan organizasyon ve yönetim üzerindeki paydaş motivasyonunun modern vizyona dayalı olduğu belirtilmektedir (Robu and Savlovschi, 2011, s.248).

Genel olarak eğer paydaşlar yapmaya zorunlu oldukları katkıların değerlerini aşan teşvikler ile karşılaşılırsa bir organizasyona katılmak üzere güdülenmiş olurlar. Bu teşvikler para, güç, inanç veya değerlerin desteklenmesi ve örgütsel durum gibi ödüllerdir. Katkılar, kuruluşların görev performansı sırasında üyelerinin gerekli becerileri, bilgisi ve uzmanlığını ifade etmektedir. Her paydaş grubu kuruluşun etkinliğini değerlendirmektedir ve kendi hedefler dizisi tarafından kuruluşa katkı sağlamaya motive edilmektedir (Jones, 2004, s.34-35). Paydaş motivasyonu süreç içinde farklı taraflar veya paydaşlar arasındaki etkileşim ile ilgili değildir, fakat doğru paydaşlar ön plana çıkararak onları belli bir yöne doğru yönlendirmektedir. Çok paydaşlı yönetimin önceki modelleri göz önüne alındığında, paydaş motivasyonu belirli konular ile paydaşları kapsayan ve doğrudan paydaşların kararlarını etkileyen anlamına gelmektedir (Feige, Wallbaum and Krank, 2011, s.510). Güven, bir paydaşı motive etmek için paydaşın yararlı fonksiyonlarını ortaya çıkarmada tek başına yeterli olmamaktadır. Akli başında paydaş kendi konumunu iyileştirecek ve bunu yaparken sadece inanarak bu tür bilgileri ortaya koyacaktır (Harrison, Bosse and Philips, 2010, s.63).

Bireysel motivasyon psikolojisinden şirketlerin davranış psikolojisine geçiş yapmak için stratejik rekabette ortaya çıkabilecek değerlik ve beklentilerin nasıl olacağını hayal edilmesi gerektiğinden söz edilmektedir (Chen and Miller, 1994, s.87). Eşitlik teorisi ve beklenti teorisi başlangıçta bireysel düzeyde motivasyonu anlamak için geliştirilirken bu kavramların paydaş motivasyonunu anlaşılması için büyük bir potansiyele sahip olduğu görülmektedir (Hayibor, 2005, s.7).

##### **1.4.1. Yerel yönetimlerde paydaş motivasyonu**

Yerel yönetim kavramı belirli bir coğrafi alan içinde tanımlanmış, ulusal düzeyde öneme sahip olan devlet işlevleri üzerinde sınırlı sayıda yargı yetkisine sahip bir alt düzey hükümet olarak tanımlanırken, bazı kişilerde yerel topluluklar tarafından demokratik bir şekilde kontrol edilen merkeziyetçi olmayan yönetim olarak tanımlanmıştır (Miller, 2002, s.3). Yerel yönetimler toplumu geliştirme hedeflerine ulaşmak amacıyla yerel halk için çeşitli programlar ve etkinlikler uygulayabilir ve organize edebilir. Bunun yanı sıra yerel yönetim, paydaşları ile kapsamlı ortaklık kurarak karar verme sürecinde çok yönlü becerileri ve deneyimleri ile insanları organizasyonlarına katılmaya teşvik etmektedir. Paydaşlar arasındaki deneyimlerin çeşitliliği olarak toplumu geliştirme faaliyetlerini analiz etmek zor olmaktadır. Dolayısıyla, halka katılma fırsatı sağlamak için yerel yönetimler tarafından üstlenilen faaliyetlerin kapsamını artırılması etkili olacaktır (Vadeveloo and Singaravelloo, 2013, s.57). Farklı paydaş grupları ve onların talepleri bilgi sağlamak için yerel bir yönetimin davranışını etkileyebilmektedir (Galera vd., 2015, s.151). Acenteler ve paydaşlar müzakereci ve çok taraflı bir süreç içerisinde bir araya gelmelidir. Başka bir deyişle süreç kolektif olmalıdır. İstişare teknikleri, paydaş anketleri veya odak grupları gibi, muhtemelen çok kullanışlı yönetim araçları olsa da burada ima edilen anlamda işbirlikçi olmadığı görülmektedir. Çünkü bunlar iki yönlü iletişim akışına veya çok taraflı görüşmelere izin vermemektedir. İş birliği, aynı zamanda politika çıktıları için gerçek sorumluluk sahibi olacak olan devlet dışı paydaşları kastetmektedir. Bu nedenle paydaşları doğrudan karar alma sürecine girmesi gerekmektedir. Bu kriter iş birliğine dayalı işbirlikçi yönetim literatürünün çoğunda örtüktür. (Ansell and Gash, 2007, s.546). Yerel yönetimlerde toplumu geliştirme hizmetlerinin sunumunu etkileyecek alan toplumsal kalkınma alanıdır. Toplumsal kalkınmanın ölçülmesi zordur. Bu yüzden aşağıdaki soruların cevaplandırılması oldukça önemlidir (Vadeveloo and Singaravelloo, 2013, s.57):

(i) Yerel yönetimler tarafından hizmet düzeyi ve toplumun gelişim düzeyini belirlemek

(ii) Algılanan talep ve toplumu geliştirme hizmetleri sunumunun arasında bir boşluk olup olmadığı,

(iii) Paydaşların beklentileri ve dağıtımını arasında boşluk olup olmadığı.

Amerika da yapılan bir araştırmada yerel gıdalara olan ilginin arttığı görülmektedir. Ulaştırma ile ilişkili çevre maliyetleri, gıda güvenliği ve yerel olarak üretilen yiyeceklerin

daha taze, daha sağlıklı ve daha besleyici olduğu algısı ön plana çıkmaktadır. Yapılan araştırmada 30 gıda paydaşının katılımı için değerli olan motivasyonları ortaya konulmuştur. Paydaşların yerel gıda zincirlerine katılmaları için etik ve ekonomik nedenler görülmektedir. Ortaya çıkan bu beş ana nedenler şunlardır: daha kaliteli ürün, ekonomik faydalar, yerel halkı destekleme, ürün tazeliği ve son olarak yemeğin nereden geldiğini bilme olarak belirtilmiştir. Yerel gıdaları daha iyi bir lezzet ve daha az fosil yakıt tüketimi ile ilişkilendirildiği belirtilmiştir. Birçoğu çiftçilerin pazarları gibi alternatif değer zincirlerinin bu arzularını ana pazarlardan daha iyi bulduklarını öne sürmüştür. Distribütörler aynı zamanda daha kısa ulaşım mesafeleriyle ilişkili maliyetten tasarruf sağladıklarını açıkladılar. Üreticiler ve yiyecek içecek tedarikçileri, gıda ürünlerinin yerel olarak markalanmasıyla ilişkili ekonomik faydalar tarafından yönlendirildi (Taylor and Aggarwal, 2010, s.48)

#### **1.4.2. Rekreasyon, paydaş ve motivasyon ilişkisi**

Motivasyon, davranışın başlangıcı, yönü, yoğunluğu ve sürekliliği anlamına gelmektedir. Motivasyon araçları yukarıdaki anlamda sadece teşvik unsurlarını içermekle birlikte, aynı zamanda insanlara veya örgütlerin motivasyonunu etkileyen tüm dış faktörleri de içermektedir. Bireyler kendi arzu ve ahlaki inançlarına dayanırlar. Sosyal motivasyonlar insanların başkalarıyla özdeşleşmeye ve gruplara ait olma hissine sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Bireyler başkalarına bağımlıdırlar ve dolayısıyla ait oldukları gruplara belirli bir sadakat duymaktadırlar (Undp Capacity Development Resource, 2006, s.5). Binlerce spor ve aktif rekreasyon kulüpleri ve dernekleri her hafta yerel topluluklara birçok etkinlik sunmaktadır. Aktif olarak rekreasyona katılmanın artan sosyal etkileşim ve destek olma, olumlu benlik saygısı ve güven, meydan okuma ve rekabet içinde olma, başarı ve liderlik, bireysel fiziksel ve zihinsel sağlığın geliştirilmesi, beceri geliştirme, endüstride ve ilgili endüstrilerde istihdam olanağı, spor ve rekreasyon turizminin ekonomik yönünden faydaları, azalan anti-sosyal ve cezai davranışlar yoluyla güvenli topluluklar oluşması, toplumsal sağlığın ve refahın iyileştirilmesi, sağlık giderlerinde azalma gibi birçok yararı bulunmaktadır (Tredwell Management Services, 2012, s.3).

Bireylerin rekreasyon etkinliklerine katılımını motive eden bazı faktörler bulunmaktadır (Cordes, 2013, s.12);

- Doğanın keyfini çıkarma



- Rutin ve sorumluluktan kaçma
- Fiziksel egzersiz
- Yaratıcılık
- Gevşeme
- Kendini Geliştirme
- Sosyal İletişim Yeni insanlarla tanışma
- Aile üyeleriyle irtibat kurma
- Sosyal güç
- Kendini gerçekleştirme
- Zorluk, başarı, rekabet
- Entelektüel teşvik
- Can sıkıntısı

Bir paydaşın katılımı için ise motivasyon özellikle iş birliğinin gerektirdiği zaman ve enerji dengesine karşı paydaşların iş birliğine dayalı süreçlerin anlamlı sonuçlar çıkarıp çıkmayacağı konusundaki beklentilerine bağlıdır (Ansell and Gash, 2007, s.546). Eğer paydaşların katılım için motivasyonu düşük ise paydaşlar hedeflerini tek taraflı veya alternatif yollarla başarabilmektedir (Ansell and Gash, 2007, s.552). Kuruluşlar paydaşların ilgisini artırma doğrultusunda çeşitli araştırma geliştirme ile ilgili araştırmanın kullanımını arttırmak için paydaşlarla etkileşime girmektedir. Paydaşların katılımı için organizasyonların motivasyonları aşağıda listelenmektedir (Mallery vd., 2012, s.7);

- Toplumsal olarak sorumlu oldukları uygulamalara ve/veya çevre açısından daha tatmin edici olan konularda katılmaya istekliliğini göstermek
- Ortaklığın bir sonucu olarak şirketin tüm bölümleri arasındaki iç yönetim uygulamalarını iyileştirmek
- Şirketin iç ve dış görüntüsünü sürdürülebilir kalınma konularını geliştirme üzerine uzmanlardan faydalanmak
  - Sivil topluma açılmak
  - Kriz durumlarından kaçınma veya kaçmak
  - Sivil toplum kuruluşlarının veya toplumların özel anlayışının bir sonucu olarak topluluk ve sivil toplumda bir paydaş olmak
  - Yenilik yaratmak

- Toplum gelişimini kolaylaştırmak
- Tedarik zinciri şeffaflığını geliştirmek (sosyal, çevresel, sağlık, insan haklarını daha iyi yönetmek)
  - İşbirliğini zenginleştirmek
  - İç ve dış çekiciliği güçlendirmek
  - Mülkiyet ve maliyetleri uzun vadede azaltma
  - Yerel makamlar ve yerel topluluklarla olan ilişkilerin meşruiyetini güçlendirmek
  - Kurumsal performansı ve hissedar sadakatini haklı çıkaran yeni uygulamalar ve yeni temaları tanıtmak
  - Sosyal sorumluluk yatırımcılarının beklentilerine özgürce cevap vermek

Paydaş katılımını bazı ilkeler desteklemelidir. Stratejik ve çalışma ilkeleri arasında kesin bir ayırım bulunmaktadır. Stratejik, paydaşların önemli konularını ve beklentilerini belirlemeyi, paydaş katılımını yapılandırmayı ve daha üst seviyede anlamayı ifade etmektedir. Çalışma ilkeleri ise paydaş katılım planı ve danışma gibi paydaşlarla ilişki kurma eylemi ile ilgilidir. Stratejik ve çalışma ilkeleri arasındaki farklar şu şekilde belirtilmektedir (Australian Government, 2008, s.4);

Stratejik İlkeler;

- Önem: Acente ve paydaşlar için önem taşıyan konular ile ilgilenmek
- Tamamlama: Görüş, ihtiyaç, beklentiler ve kaygılarını anlama
- Duyarlılık: Tutarlı ve uygun bir şekilde tepki verme

Çalışma İlkeleri;

- İletişim: Açık ve etkili iletişim, dinleme ve konuşma anlamına gelmektedir.
- Şeffaflık: Açık ve anlaşılabilir bilgiler ve geri bildirim süreçleri.
- İş birliği: Mümkün olduğunda karşılıklı fayda sağlayan sonuçların araştırılması için çalışmak.
- Kapsayıcılık: Paydaşları süreç içinde tanımak, anlamak ve sürece dahil etmek.
- Dürüstlük: Katılımı, karşılıklı saygı ve güven duygusu teşvik edecek şekilde katılımı gerçekleştirmek

Selin ve Chavez (1995, s.3)'e göre iş birliği, paydaşların eylemlerinden ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan sonuçlarda sorumluluk alması ve gücün paylaşıldığı yerde sorunların çözümünde ortak karar verme yaklaşımını ima etmektedir. İş birliği, çevresel,

sosyal ve ekonomik etkileri olan rekreasyon tabanlı bir oluşumu yönetmek için popüler bir araçtır (Pomeranz, Needham and Kruger, 2013, s.25)

## **2. YÖNTEM**

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi esas alınmıştır. İnsan ve toplumun değişken bir yapıda olması sebebiyle bu alanla ilgili olgu ve olayları incelerken anlama odaklı olduğu görülmektedir (Karataş, 2015, s.62). Araştırmaya katılan bireylerle görüşme yapılarak yerel yönetimlere bağlı rekreasyonel alanlardaki paydaşların motivasyonlarının belirlenmek için paydaş görüşlerine başvurulmuştur. Bu çalışmadaki paydaşlardan kasıt belediye bünyesinde bulunan ve toplumun rekreasyon ihtiyaçlarını karşılayacak alanların belediye tarafından tahsis edilen yerleri işleten şirket veya kurumlar olarak ifade edilmektedir.

### **2.1. Araştırmanın Problemi**

Creswell (2007) problem teriminin yanlış bir kelime olabileceği, bunun yerine çalışmanın neden gerekli olduğunu ifade ederek daha anlaşılır olacağından söz etmiştir. Nitel araştırmalarda bir araştırmanın amacı belirli bir meseleyi veya problemi incelemek için bir mantık veya ihtiyaç sağlamak olarak belirtmiştir. Araştırma sürecinin ilk adımı çalışılan konu hakkında bir sorun bulma ve tanımlayarak sınırlandırmadır. Çözüm aranan sorunun ne olduğunu açıkça belirtilip çözümünü bulmaya çalışmaktır (Doğanay, 2012, s.21).

İçinde bulunduğumuz etkileşim çağı her alanda olduğu gibi iş dünyasında da hem birtakım kolaylıkları hem de birtakım zorlukları beraberinde getirmiştir. İşletmelerin sorumluluk yelpazesi ve sorumlu olduğu paydaş ağı da genişlemekte ve hesap verilebilir, şeffaf ve vatandaş bilincine sahip bir yönetim anlayışı zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. İşletme yönetiminde yaşanan bu gelişmeler paydaş kavramını yeniden ve daha kapsamlı bir şekilde ele almayı gerektirmiştir. Paydaş yaklaşımı, işletmelerin faaliyet alanlarına, yapısına ve bulunduğu yöreye göre farklı paydaş ağının etkisi altında olduğunu ve işletmelerin ayakta kalmalarının ve başarılı olmalarının bu paydaşların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaktan geçtiğini savunmaktadır (Sarıkaya, 2011, s.43).

Ülkemizde ve hatta dünyada bu beklenti ve ihtiyaç dahilinde yerel yönetimlerde bulunan rekreasyonel alanlarda yer alan paydaşların paydaş olmasını sağlayan ve buna

motive eden unsurların neler olduğunu araştırma dahilinde net bir şekilde belirlenmemiş olması bir eksiklik olarak görülmektedir.

## **2.2. Araştırmanın Amacı**

Son yıllarda bireylerin boş zamanlarında kendilerini iş hayatından uzaklaştırmak ya da farklı deneyimler elde etmek adına katıldıkları rekreatif etkinliklerin ön plana çıkmaktadır. Buna paralel olarak yerel yönetimlerin de rekreasyon alanlarındaki çalışmalarının arttığı görülmektedir. Yerel yönetimler, birtakım hedefler doğrultusunda toplum odaklı çalışmalar yapmakta ve topluma çeşitli etkinlikler ve hizmetler organize etmektedir. Bu etkinliklerde ve hizmetlerde paydaşları ile birlikte hareket edip bireyleri planladığı etkinliklere katılmaya teşvik etmektedirler.

Ülkemizde daha önce bu konunun çalışılmamış olması, Türkçe kaynakların azlığı ve bu alanda herhangi bir araştırmanın olmaması sebebiyle bu çalışmanın önemini ön plana çıkarmaktadır. Yapılan çalışmanın yerel yönetimlere ve paydaşlara yol gösterebileceği ve literatüre katkı yapacağı düşünülmektedir.

Yerel yönetimlere bağlı rekreasyon alanlarındaki paydaşlar belirlenirken gerek yerel yönetimlere gerekse de paydaşlara yol gösterebilecek motivasyon faktörlerini belirlemektir. Yapılan çalışma sonucunda yerel yönetimler etkinliklerini organize ederken, bu etkinlikleri paydaş motivasyonlarına göre yapılandırması için gerekli olan temel bilimsel bilgi elde edilmiş olacaktır.

## **2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın aşağıda belirtilen sınırlılıkları olduğu düşünülmektedir. Bunlar;

- Araştırma Eskişehir ilinde bulunan üç belediye (Büyükşehir, Tepebaşı, Odunpazarı) ile sınırlıdır.
- Araştırma Eskişehir ilinde bulunan üç belediye (Büyükşehir, Tepebaşı, Odunpazarı) paydaşları ile sınırlıdır.
- Araştırma 2018 yılı içerisinde Eskişehir ilinde bulunan üç belediye (Büyükşehir, Tepebaşı, Odunpazarı) rekreasyon alanlarıyla sınırlıdır.

- Araştırma 2018 yılı içerisinde Eskişehir ilinde üç belediyede (Büyükşehir, Tepebaşı, Odunpazarı) faaliyette bulunan rekreasyon alanlarındaki paydaşlar ile sınırlıdır.

- Araştırma paydaşları motive eden unsurlar ile sınırlıdır.

#### **2.4. Araştırmanın Modeli**

Araştırmanın modeli nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması olarak belirlenmiştir. Nitel araştırma, Gözlem, Görüşme ve Doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı araştırma türüdür. Bireylerin kendi toplumsal dünyalarını nasıl oluşturmakta olduğunu anlamak ve yaşadığı toplumsal dünyayı nasıl algıladıklarını yorumlamaya çalışmaktadır (Akman, 2014, s.14). Nitel bir durum çalışması gerçek yaşam bağlamında bir olguyu incelemektedir. Verileri, tek bir birey, grup veya olay hakkında toplanır. Niteliksel örnek çalışma yöntemleri genellikle derinlemesine görüşmeler içermektedir (Guest ve ark., 2013, s.14).

#### **2.5. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Araştırma evrenini Eskişehir ilindeki belediyelere ait rekreasyonel alanlardaki tüm paydaşların yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırma evreninin içerisindeki örneklemin belirlenebilmesi için ölçüte dayalı örnekleme tekniği kullanılmıştır.

- Yarı yapılandırılmış görüşmelerin yapılacağı örneklemin belirlenmesi için Eskişehir Büyükşehir Belediyesine ait rekreasyonel alanlardaki paydaşların yöneticileri dikkate alınmıştır.

- Yarı yapılandırılmış görüşmelerin yapılacağı örneklemin belirlenmesi için Eskişehir Tepebaşı Belediyesine ait rekreasyonel alanlardaki paydaşların yöneticileri dikkate alınmıştır.

- Yarı yapılandırılmış görüşmelerin yapılacağı örneklemin belirlenebilmesi için Eskişehir Odunpazarı Belediyesine ait rekreasyonel alanlardaki paydaşların yöneticileri dikkate alınmıştır.

## 2.6. Veri Toplama Teknikleri

Eskişehir ilindeki belediyelere ait rekreasyon alanlarında ve hizmetlerinde iş birliği yapan paydaşların yöneticilerinden veri elde etmek için yarı yapılandırılmış görüşme tekniğinden yararlanılmıştır.

### 2.6.1. Yarı yapılandırılmış görüşme

Yarı yapılandırılmış görüşme, belirlenen temalar tarafından yönlendirilmiş, önceden hazırlanan tutarlı soruların ve bu sorularla daha ayrıntılı yanıtları ortaya çıkarmak için tasarlanan sistematik bir şekilde sorgulamayı içerir (Qu ve Dumay, 2011, s.246). Yarı yapılandırılmış görüşmenin temel amacı bilgi sahibinin yaşadığı dünyadan bilinen bir duruma verdiği öznel cevabın elde edilmesidir (Datko, 2015, s.143). Görüşmeler soru sorma yolları ile ilgili görüşmelerden önce, görüşme sırasında ve görüşmeden sonra ve yorumlanması büyük bir özen ve planlamanın yapılması gerekmektedir (Qu ve Dumay, 2011, s.247). Yarı yapılandırılmış bir görüşme programı (diğer bir deyişle konu başlıkları ve açık uçlu sorular yazılır) aşağıdakileri içerebilir (Cohen ve ark., 2007, s.361):

- tartışılacak konu
- her konu için konulabilecek spesifik sorular
- her bir konudaki konular, her konu için olası sorular ile birlikte tartışılacak
- her konu, sorun ve soru için bir dizi uyarı ve sorgulama

Bunlara ek olarak teori odaklı ve hipotezlere yönelik sorular olabilir. Bu sorulardaki varsayımlar görüşülen kişilere bir teklif olarak tasarlanan öznel teorilerine uyup uymadıklarına göre kabul ve reddedebilirler. Yüzleşme soruları ise karşılıklı alternatifler ışığında kavramları eleştirisel olarak yeniden incelemek için görüşmecinin bu noktaya kadar sundukları teori ve ilişkilere cevap vermektir (Flick, 2009, s.157).

Çalışmaya ciddi anlamda katkı sağlayacağı düşünülen Eskişehir'deki üç belediyeye ait altı önemli paydaş ile yarı yapılandırılmış görüşme gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmeler 54 dakika 13 saniye sürmüştür. Bu görüşmelerde paydaşlara aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

1. *Şirket olarak belediye ile olan iş birliğinizi anlatır mısınız?*
2. *İşbirliğine başlamadan önce sizi motive eden faktörler nelerdi?*
3. *Daha önceden sizi motive eden faktörlerden hangisi gerçekleşti?*

4. Kurumunuz için olmasa olmaz dediğiniz sizi en çok motive eden faktörlerden ilk üçe hangilerini koyarsınız?
5. Rekreasyon alanlarında daha önce ne tür bir etkinliğe sponsor oldunuz? Bu sponsorluk yatırımlarıyla ulaşmayı planladığınız hedefler nelerdir?
6. Firmanız / şirketiniz sponsorluk ile alakalı kararlarını verirken dikkat ettiğiniz unsurlar nelerdir?
7. Yapmış olduğunuz iş birliğinin topluma olan katkısı nelerdir?
8. Sosyal sorumluluk anlamında iş birliği kriterleriniz nelerdir?
9. Sponsor olarak yerel yönetimlerden beklentileriniz nelerdir?

Bir adet ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınan görüşmelerin verileri yazılı doküman haline getirildikten sonra danışman tarafından verilerin kontrolü sağlanmıştır. İçerik analizinde gizlilik kurallarına uygun olarak paydaş katılımcılarının görüşüne yer verilirken “K1, K2, K3, K4, K5, K6” olarak adlandırılmıştır. Görüşme öncesi katılımcılara belediyeye ait rekreasyonel alanlara ilişkin bilgiler verilir, bu alanlardaki paydaşlar arasındaki ilişki açıklanmıştır. Çalışma hakkında bilgi verilerek katılımcılardan gerekli yazılı izinler (aydınlatılmış onam formu) alınmıştır.

## 2.7. Veri Analizi

İçerik analizi geçerli çıkarımlar yapmak için bir araştırma tekniğidir. Bir araştırmacıya yeni anlayışlar ve pratik eylemler hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktadır. İçerik analizi tekniği güvenilir olması beklenmektedir. Daha spesifik olarak analiz tekrarlanabilir bulgularla sonuçlanmalıdır. Bu tekrarlanabilirlik farklı noktalarda farklı koşullarda çalışan araştırmacılar aynı tekniği aynı verilere uygularken aynı sonuçları almaları gerektiği anlamına gelmektedir (Krippendorff, 2004, s.18). İçerik analizinde yararlı ve güvenilir niteliksel bulgular üretmek disiplin, bilgi, eğitim, uygulama, yaratıcılık ve sıkı çalışma gerektirmektedir (Patton, 2002, s.5).

Nitel olan bir veriyi betimleme ve veride bulunan temaları oluşturmak amacıyla yapılan görüşmelerin ses kayıtlarından çıkarılan sonuçlar anlamlandırılıp kodlama olarak belirtilmektedir (Akbulut, 2012, s.187). Patton (2002, s.465) yapılan her görüşmenin iki bağımsız kodlayıcı tarafından ele alınması gerektiğinden bahsetmektedir. Nitel verilerin sınıflandırılması ve kodlanması çalışma alanı sırasında toplanan verileri tanımlamak ve organize etmek için bir çerçeve oluşturmalıdır. Analizi yapan kişiler kategorilerin anlamlılığını ve doğruluğunu doğrulamak için sınıflandırma sistemi üzerinde

çalışmaktadırlar. Eğer birkaç farklı olası sınıflandırma sistemi ortaya çıkar ise hangisinin daha önemli olduğu ve daha aydınlatıcı olduğunu belirleyip önceliklendirilmektedir. Bu önceliklendirme maksadına uygun, göze çarpan, güvenilir, özgün, değerli ve uygulanabilirliğine göre belirlenmektedir.

Yapılan araştırmada veriler kodlanmadan önce görüşme sırasında ses kaydı alınan katılımcıların söyledikleri dinlenmiş ve aynı zamanda yazıya dökülen veriler satır satır 2 uzman tarafından okunmuştur. İçerik analizindeki temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavram ve ilişkilere ulaşmaktır" (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.259). Nitel araştırmada veriler şu şekilde analiz edilmektedir; önce veriler kodlanır, sonra temalar oluşturulur, daha sonra kod ve temalar yorumlanır ve en son bulgular tanımlanır ve yorumlanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.260). Katılımcılardan toplanan verileri anlamlı bir şekilde nasıl bölümlere ayrılacağı, nasıl kodlanacağı ve farklı bölümlerde yer alan benzer kodlara göre düzenlenip düzenlenmeyeceğine karar verilerek kodlama süreci tamamlanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s.260). Kodlamalarda katılımcılar tarafından ifade edilen kelime ve kavramlar mümkün olduğu kadar kod olarak kullanılmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda ortaya çıkan sonuçlar anlamlandırılıp 2 uzman tarafından kodlanmıştır. Elde edilen kodlar ile katılımcıların görüşlerini güçlendirecek alıntılara sürekli yer verilerek bulgular tanımlanmış ve yorumlanmıştır.

## **2.8. Geçerlik ve Güvenirlik**

Geçerlik, araştırma sonuçlarının doğru olup olmadığıyla ilgilidir. Nitel bir araştırmada toplanan veriler gerçeği yansıtmaktadır ve araştırma sonuçlarının geçerliğine katkıda bulunmaktadır (Karataş, 2015, s.76). Araştırma sonuçlarının güvenilirlikle ilgili (a) açık verilerle desteklenip desteklenmediğine, (b) bağlamda inandırıcı olup olmadığına veya (c) kanıtlarla desteklenmesine dayalı olarak bir değerlendirme yapılmasından bahsetmektedir (Savin-Baden and Major, 2010, s.111). Güvenilirlik ile başa çıkılarak, geçerli ve güvenilir çıkarımlar yapılabilir ve bulgular hakkında okuyucu ikna edilebilir, toplanan veriler kullanılarak yapılan çıkarımlar ve yorumlar güvenilir ve geçerli olarak ortaya çıkarılabilmektedir (Sıbiç, 2017, s.31). Nitel çalışmalarda, çalışmanın kalitesini sağlamak için, bir araştırmacı *güvenilirlik* (iç geçerlilik), *aktarılabirlik* (dışsal geçerlilik), *tutarlılık* ve *teyit edilebilirlik* olan bu dört faktör ile sağlayabilmektedir (Creswell, 2009, 190). Bir çalışmanın iç geçerliğini artırmada en çok bilinen ve uygulanan strateji üçgenleme tekniği olarak belirtilmektedir. Üçgenlemede verilerin



analizi ve yorumlanmasında birden fazla araştırmacının yer aldığından bahsedilmektedir (Başkale, 2016, s.25). Araştırmanın her aşamasında elde edilen veriler doğrultusunda 2 uzman görüşüne başvurulmuştur ve onların görüşleri doğrultusunda ortaya veriler çıkarılmıştır.

Araştırmanın aktarılabilirliğini sağlamak için özellikle temalar okuyucuların rahatlıkla anlayabileceği açıklıkla tanımlanmalıdır (Mehdiyev, Usta ve Uğurlu, 2016, s.365). Bu çalışmada elde edilen bulgular ayrıntılı olarak açıklanarak dış geçerliliği sağlamaya çalışılmıştır.

İ güvenirliği sağlamak için ortaya çıkarılan veriler 2 uzman tarafından ayrı ayrı kodlanarak daha sonra karşılaştırılıp kodların ortaya çıkmasıyla birlikte birbirleriyle tutarlı olup olmadığı karşılaştırılarak sağlanmıştır. Verilerin analizi ve yorumlanması süreçlerinde tutarlı olması ve bu tutarlılığı nasıl sağladığını belirtmesi araştırmanın i geçerliliğini arttırmaktadır (Yıldırım ve şimşek, 2008, s.257).

Teyit edilebilirlik araştırmanın dış güvenirliğini sağlamak için, katılımcılardan elde edilen görüşmeler gerektiğinde incebilmesi açısından oldukça önemlidir (Mehdiyev, Usta ve Uğurlu, 2016, s.365). Yapılan bu çalışmada katılımcıların onayı alındıktan sonra yapılan tüm görüşmeler ses kayıt cihazına kaydedilip yazıya dökülmüş ve ses dosyayı şeklinde saklanmaktadır.

## 2.9. Bulgular ve Yorum

Yerel yönetimlere ait rekreasyonel aktivelerdeki paydaşların motivasyonuna ilişkin paydaşların görüşlerini belirlemek için hazırlanan yarı yapılandırılmış görüşme formuna ait bulgular aşağıda sunulmuştur.

**Tablo 1.2.** Yarı Yapılandırılmış Görüşmeler Doğrultusunda Ortaya ıkarılan İçerik Analizi Bulguları

<b>Tablo 1: Yarı Yapılandırılmış Görüşmeler Doğrultusunda Ortaya ıkarılan İçerik Analizi Bulguları</b>	K 1	K 2	K 3	K 4	K 5	K 6
<b>Kodlar</b>						
<b>Soru 1: şirket olarak belediye ile olan iş birliğine ilişkin hikayenizi anlatır mısınız?</b>						
Yerel yöneticilerin kimliği	X				X	
Fırsatlar		X	X	X		X
<b>Soru 2: Daha önceden sizi motive eden faktörlerden hangisi gerçekleşti?</b>						

Merkezi yer			X	X		
Kültürel faktör					X	
Markalaşma						X
<b>Soru 3: Kurumunuz için olmazsa olmaz dediğiniz sizi en çok motive eden faktörlerden ilk üçe hangilerini koyarsınız?</b>						
Topluma hizmet	X	X				
Müşteri memnuniyeti		X		X	X	
Para ve yatırım		X	X			X
<b>Soru 4: Rekreasyon alanlarında daha önce ne tür bir etkinliğe sponsor oldunuz?</b>						
Spor, sanat ve eğitim	X	X			X	X
<b>Soru 5: Bu sponsorluk yatırımlarıyla ulaşmayı planladığımız hedefler nelerdir?</b>						
Toplumsal hizmet	X					X
<b>Soru 6: Firmanız / şirketiniz sponsorluk ile ilgili kararlarını verirken dikkat ettiğiniz unsurlar nelerdir?</b>						
Toplumsal hizmet	X		X		X	
Fayda maliyet analizi				X		X
<b>Soru 7: Yapmış olduğunuz iş birliğinin topluma olan katkısı nelerdir?</b>						
Kültür ve eğitim	X	X	X	X	X	
<b>Soru 8: Sosyal sorumluluk anlamında iş birliği kriterleriniz nelerdir?</b>						
Toplumsal hizmet	X			X		X
<b>Soru 9: Sponsor olarak yerel yönetimlerden beklentileriniz nelerdir?</b>						
Sosyal etkinlik olanakları		X		X		

### Şirket olarak belediye ile olan iş birliğine ilişkin bulgular

Bu bölümde araştırmanın “Şirket olarak belediye ile olan iş birliğine ilişkin hikayenizi anlatır mısınız?” sorusuna ait bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

#### Yerel Yöneticilerin Kimliği

K1: “Eğitim gönülleri vakfı genel müdür yardımcısı iken Sayın Yılmaz Büyükerşen’in belediye başkan olmasıyla iki yıl beraber çalıştık. İstanbul’dan Eskişehir’e 2000 yılında davet aldım ve geldim...”

K5: “Yılmaz Büyükerşen’in ısrarları üzerine kent parka, üç yıl ısrarı üzerine kent parka gittim daha sonra altı yıllık ısrar sonrasında...”

#### Fırsatlar

K2: “Bu sektörün hem sıcak nakit girdisi ile birlikte hem sosyal açıdan güzel ilişkiler katacağını düşündüğümüz için...”

K3: “Eskişehir’de lületaşııcılar çarşısı kurulacağı söylendi buraya katılır mısın, imkamlarda çok iyi olduğu için katıldık”.

K4: “Bu işi markalaştırma yolunda gitmeye karar verdik belediyede de böyle bir fırsat olduğunu gördük...”

K6: “Yerel yönetimin mülk sahibi olması ve her iki tarafında bu süreçte istenilen koşulları yerine getirmesi ile ortak akıl ve ortak bir sözleşmede fırsat oluşturması...”

Katılımcıların belediye ile olan iş birliğine ilişkin düşüncelerinde en sık ifade ettikleri durumun fırsat değerlendirme olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca katılımcıların daha sonra ise yerel yöneticilerin bu işbirliğinde önemli rol oynadığı belirtilmiştir.

### **İş birliğine başlamadan önce motive eden faktörlere ilişkin bulgular**

Bu bölümde araştırmanın “İşbirliğine başlamadan önce sizi motive eden faktörler nelerdi?” sorusuna ait bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

#### Merkezi Yer

K3: “Çarşının olması bütün aynı meslek grubunun bir yerde olması...”

K4: “Buranın hem merkezi olması hem yol kenarı olması hem yeşil alan park olması hem göletin olması.”

#### Kültürel Faktör

K5: “Milli aşımızı insanların beğenisine sunmak hedefiyle yola çıktım...”

#### Markalaşma

K6: “Bir taşınmazı minimum değerleri ile alıp kısa orta ve uzun vadeler de grubumuzun da adına yakışır bir marka haline getirmek”

Katılımcıları iş birliğine motive eden faktörlerden en fazla merkezi bir yerde olma faktörü karşımıza çıkmıştır. Geriye kalan diğer katılımcıların markalaşma, kültürel faktör ve canlı para akışı olmak üzere birbirlerinden farklı bir şekilde düşüncesi olduğu ortaya çıkmıştır.

### **Kurumları en çok motive eden ilk üç faktöre ait bulgular**

Bu bölümde araştırmanın “Kurumunuz için olmasa olmaz dediğiniz sizi en çok motive eden faktörlerden ilk üçe hangilerini koyarsınız?” sorusuna ait bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

### Topluma Hizmet

K1: “Benim alanım hizmet alanı topluma hizmet. İkincisi sorumlu olduğum şirketin zarar etmeden ama kar da değil zarar etmeden kendini beslemesidir. Üçüncüsünde Büyükersen.”

K2: “İlk üçünü çok düşünmem gerekir ama hizmet, müşteri memnuniyeti ve para kazanma şevki ihtiyacı.”

### Müşteri Memnuniyeti

K2: “İlk üçünü çok düşünmem gerekir ama hizmet, müşteri memnuniyeti ve para kazanma şevki ihtiyacı.”

K4: “Öncelikle müşteri memnuniyeti olmazsa olmaz birinci faktörümüz. İki Türk kültür yemeklerini, geleneksel yemeklerimizi tanıtmak.”

K5: “Müşteri memnuniyeti bizim için önemli ama her şeyden önce kalitemiz, hiçbir şekilde ürünümüzün yapısını...”

### Para ve Yatırım

K2: “İlk üçünü çok düşünmem gerekir ama hizmet, müşteri memnuniyeti ve para kazanma şevki ihtiyacı.”

K3: “Elbette ticari Çocuklarıma gelecek bırakmak için.”

K6: “Hizmet ve eğlence sektöründe yer alan ve bu konu da lider konumda olan grubumuzun özellikle olan bölgelere yatırım yapıyor ve bölgeyi de canlandırma misyonu...”

Katılımcıları iş birliğine motive eden üç faktörden en sık görülen müşteri memnuniyeti, para ve yatırım ön plana çıkmıştır. Bunların yanı sıra da topluma hizmet katılımcılar tarafından belirtilmiştir.

### **Rekreasyon alanlarında sponsor oldukları organizasyonun türüne ilişkin bulgular**

Bu bölümde araştırmanın “Rekreasyon alanlarında daha önce ne tür bir etkinliğe sponsor oldunuz?” sorusuna ait bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

### Spor, Sanat, Eğitim

K1: “Çocuklara spor ahlakı, Spor alışkanlıklarıyla ilgili yaklaşık 50.000 60.000 çocuğa Eskişehir’de eğitim almasını sağladım. İkincisi ilk defa Türkiye’de kano balkan Şampiyonası’nı yaptım ...”

K2: “Geçen sene Anadolu Üniversitesi kampüsü içerisinde Kahvefest’e sponsor olduk.”

K5: “Bir öğrenci kulübü Anadolu Üniversitesinde bir öğrenci kulübü de 100 kişilik bir gruba sponsor oldum.”

K6: “Yerelde yapılan sayısız işlere sponsorluğumuz bulunuyor. Ancak daha fazla bölgesel turizm faaliyetleri alanında yapılan etkinlikleri, sanat ve eğitim alanında yapılan faaliyetlerde...”

Katılımcıların rekreasyon alanlarında sponsor oldukları organizasyon türlerinde en çok spor, sanat ve eğitim içerikli etkinliklere sponsor olmuşlardır.

### **Sponsorluk yatırımlarıyla ulaşılmak istenen hedeflere ait bulgular**

Bu bölümde araştırmanın “Bu sponsorluk yatırımlarıyla ulaşmayı planladığınız hedefler nelerdir?” sorusuna ait bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

#### Toplumsal Fayda

K1: “Eskişehir’in üniversite kenti olmasından dolayı üniversite öğrencilerinin kötü alışkanlıklardan uzaklaşması ve spor yapmalarını sağlamak.”

K6: “Yapılacak faaliyetin daha çok yaygın hale gelmesi ya da misyonu doğrultusunda istenilen koşullara geliyor olması. Sonraki süreçlerde ise projelerin sürdürülebiliyor olması önemli bir nokta oluyor.”

Katılımcıların ulaşılmak istenen hedefler arasında toplumsal faydanın olması yönünde görüşler bildirilmiştir.

### **Sponsorluk ile ilgili kararlarını verirken dikkat edilen unsurlara ilişkin bulgular**

Bu bölümde araştırmanın “Firmanız / şirketiniz sponsorluk ile alakalı kararlarını verirken dikkat ettiğiniz unsurlar nelerdir?” sorusuna ait bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

#### Toplumsal Fayda

K1: “Yapacağım işten toplumun kazanacağı veya gelen sponsorluk isteyen kişinin topluma ne gibi hizmet edeceğine...”

K3: “Şu anda durumum iyi olduğunda benim geldiğim yerdeki insanlara yardım etmeyi severim.”

K5: “Ticaret odası götürüyor beni oralardaki gayem de Eskişehir’de kar gayesi gütmekten Çiğböreği tanıtmak için götürdüm elemanların parası karşılanması karşılığında o tür işlere giriyorum.”

#### Fayda-Maliyet Analizi

K4: “Fayda maliyet analizine dikkat ederiz, bize vereceği bu sponsorlun faydası nedir bizden çıkacak maliyet nedir...”

K6: “Yıllık bütçeleme çalışmaları mevcuttur bu çalışmalar doğrultusunda yapılacak olan en ufak bir etkinlik dahil hesaplanıyor...”

Katılımcıların sponsor olma ile ilgili bir karar verirken iki kriterler ortaya çıkmıştır. Bu kriterler toplumsal fayda ve fayda maliyet analizidir.

#### **Yapılan iş birliğinin topluma olan katkılarının neler olduğuna dair bulgular**

Bu bölümde araştırmanın “Yapmış olduğunuz iş birliğinin topluma olan katkısı nelerdir?” sorusuna ait bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

#### Kültür ve Eğitim

K1: “Birincisi Öncelikle spor ahlakı, spor kültürü, eğitim komisyonu olmak üzere kentteki 7 ile 15 yaş çocukları sürekli her yıl çocuklara eğitime alıyoruz.” ve “İkinci konu su sporları ile ilgili balkan şampiyonası yaptık şehrin spor yapmasını sağladık...”

K2: “Bizim terbiyemizden bizim esnaflığımızdan bizler yetişerek topluma doğru bireyler olarak gelmelerini sağlamaktır...”

K3: “Hediyelik babında insanlar geliyor diğer illerden geliyor, onlara kendi yaptığımız ürünleri verdiğimizde diyorlar ki Eskişehir’den ne getirdin Lületaşı getirdim kim yaptı bunu oradaki Ahmet Usta Mehmet usta Hasan usta gibi isimlerimiz dolaştığında biz de mutlu oluyoruz. Bir nevi manevi kazanç.”

K4: “Eskişehir’de pek fazla olmayan ailece dışarı çıkıp cumartesi pazar günü hafta sonu kahvaltı geleneği yine oluşturduk.”

K5: “Eskişehir’de çibörek ön plana çıktığı için burada muhakkak çibörekçi olması gerekiyor...”

Katılımcıların yaptıkları iş birliğinde, topluma olan katkısı ile ilgili sıklıkla kültür ve eğitim olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **Sosyal sorumluluk anlamında iş birliği kriterlerine ilişkin bulgular**

Bu bölümde araştırmanın “Sosyal sorumluluk anlamında iş birliği kriterleriniz nelerdir?” sorusuna ait bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

#### Toplumsal Fayda

K1: “Çocuk, gençlik ve toplum bunlar varsa işin içinde hayır diyemiyorum.”

Yaş Grupları

K4: “Ayten Usta akademi çatısı altında yaptık burada gelen yaş gözetmeksizin gelen grupları kendi yaşlarına göre gruplara ayırıp bu kültürü aşılacak...”

K6: “Sosyal projelerde iş birliği kriterimiz insan ve toplum odaklı olabilmek...”

Katılımcıların sosyal sorumluluk anlamındaki iş birliği kriterlerinden en çok toplumsal fayda ön plana çıkmıştır.

### **Kurumların sponsor olarak yerel yönetimlerden beklentilerine ilişkin bulgular**

Bu bölümde araştırmanın “Sponsor olarak yerel yönetimlerden beklentileriniz nelerdir?” sorusuna ait bulgulara ve yorumlara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcıların görüşleri aşağıdaki gibidir.

#### Sosyal Etkinlik Olanakları

K2: “Sosyal ağların sosyalleştirilebilecek organizasyonların parkların içerisinde yaygınlaştırılması.”

K4: “Gayet güzel Büyükşehir Belediyesi bakıyor bu tür parklarda şöyle bir şey var bildiğim kadarıyla su olursa suyun olduğu parklar Büyükşehir’e bağlı diye bir kanun var öyle sanırım burada belki organizasyon düzenlenebilir.”

## **2.10. Sonuç, Tartışma ve Öneriler**

Bu bölümde bulgulara dayalı olarak elde edilen sonuç ile tartışmalara ve bu sonuçlara göre önerilere yer verilmiştir.

### **2.10.1. Sonuç**

Araştırmaya katılan paydaşların belediyeye katılma hikayelerinde %66,7’sine göre sunulan fırsatların söz konusu olduğu görülmektedir. Geriye kalan %33,3’üne göre karşılıklarına çıkan yerel yöneticilerin etkili olduğu belirtilmektedir.

Araştırmaya katılan paydaşların daha önceden onları motive eden etmenler incelendiğinde paydaşlardan dördü görüş bildirirken, %50'si merkezi bir işletme yerinin motive edici bir faktör olduğunu bildirmişlerdir. Geriye kalan paydaşlar %25'i kültürel faktörler ve %25'i de markalaşma gibi birbirinden farklı görüş ortaya koymuşlardır.

Araştırmaya katılan paydaşların kurumları için olmazsa olmaz dedikleri en çok motive eden faktörler hakkında dokuz görüş bildirilmiştir. En büyük payları %37,5 müşteri memnuniyeti ve yine %37,5 para ve yatırım alırken, bunları %25 ile topluma hizmet takip etmiştir.

Araştırmaya katılan paydaşların ne tür bir alanda sponsor olduklarına ilişkin bilgide paydaşların dördü cevaplamış ve %100'ü spor, sanat ve eğitim alanına sponsor oldukları ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan paydaşların sponsorluk yatırımlarıyla hedefleri için iki paydaş görüş bildirirken her iki paydaş da toplumsal hizmet doğrultusunda hedefler planladığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan paydaşların sponsorluk ile ilgili karar verirken beş paydaşın görüş bildirdiği, %60'ında toplumsal hizmetin ön plana çıktığı görülmektedir. Bunun yanı sıra %40'lık bir oranla fayda maliyet analizinde buldukları da görülmektedir.

Araştırmaya katılan paydaşların yapmış oldukları iş birliğinin topluma katkılarında bakıldığında beş paydaş görüş bildirmiş ve %100'ü kültür ve eğitim yönünde görüş bildirildiği ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan paydaşların sosyal sorumluluk anlamında iş birliği kriterleri incelendiğinde paydaşların üçü görüş bildirirken %100'ü kayda değer en önemli kriterin toplumsal hizmet olduğu saptanmıştır.

Araştırmaya katılan paydaşların yerel yönetimlerden beklentileri arasında en dikkat çekici bulgu belediyelerden vermesi gereken sosyal etkinlik olanaklarıdır.

### **2.10.2. Tartışma**

Bu bölümde yerel yönetimlere ait rekreasyon alanlarıyla ilgili paydaşların görüşleri dikkate alınarak yapılan analiz sonucu tartışılmıştır. Araştırma sonucunda yerel yönetimlerle iş birliği içinde bulunan paydaşların motivasyonunun incelenmesi, paydaş literatürüne katkıda bulunmaktadır. Katkıda bulunan paydaşların motivasyon çeşitliliğini hesaplarken paydaş düşüncelerinin doğru tanımlanması gerekmektedir.



Paydaşların yerel yönetimlerle iş birliği yapmasına motive eden faktörlerden bazıları olan sürdürülebilir vizyon ve misyonunu desteklemek için yapılara ve süreçlere uyum sağlamak ve diğer paydaşları etkilemek bir fırsat olarak kabul edilebilmektedir (Bal vd., 2013, s.698). Araştırma sonucunda ortaya çıkarılan fırsat kodu bağlamında paydaşların yerel yönetimler ile bu fırsatı değerlendirilmesiyle hareket ettiği düşünülebilir.

Değişen ve gelişen ekonomik ve sosyal koşullar karşısında örgütlerin rekabet gücünü etkileyen faktörlerden biriside örgütlerin hem yöneticisi ve hem de lideri konumunda olan kişilerin sahip olduğu liderlik yeteneği, tarzı ve gücüdür (Yörük, Dündar ve Topçu, 2011, s.103). Araştırma sonucunda işletmelerin yerel yönetimler ile olan iş birliği hikâyelerinde ortaya çıkan yerel yöneticinin kimliği kodu işletmeler açısından önem arz ettiği görülmüştür.

Coğrafi yoğunlaşma etkinliğinin gerçekleştirildiği bölge ve etkinliğe katılım ile ilgili bir sınıflandırma faktörüdür (Argan, 2013, s.6). Yapılan araştırmada paydaşları motive eden faktörler arasında faaliyet gösterecek olan rekreasyon işletmesinin merkezi bir yerde olması yani coğrafi açıdan ulaşılabilir olmasının önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kültürel değerleri içerisinde barındıran kurumsal kimlik, kurumsal imajların oluşturulacağı ve iletileceği sembolik materyalleri sağlar. Sonra kurumsal imajlar dışarıya yansıtılır ve kültürel gerçeklerin ve kullanılan sembollerden kimliğin ne olduğunun anlaşılması için kültürel sisteme geri kabul edilir. Kurumsal kimlik, üst düzey yöneticilerin yönetim vizyonlarının ve çabaları ile kurumun iç üyelerinin günlük faaliyetleri sırasında organizasyon hakkında edindikleri fikirler ve inanışları arasındaki köprüdür. Bütün bu etkilenmeler seti, kurumsal kültür çerçevesinde gerçekleşmektedir. Kültürün kurumsal kimlik üzerindeki bu önemli etkisi dikkate alındığında araştırma kapsamında görüşme yapılan paydaşları en çok motive eden faktörlerden birinin kültür olması olağan karşılanabilir.

Paydaşların kurumsal markanın gelişmesinde aktif olarak yer alması kurumsal markalaşma stratejisinde daha fazla önem kazandığı belirtilmektedir (Pietarinen, 2014, s.17). Araştırmanın katılımcıları markalaşmak için yerel yönetimleri tercih ettiği ve iş birliğine yöneldiği ifade edilebilir.

Şirketlerin mevcut gelirleri, yaptıkları harcamaları aşarsa, harcamadıkları kısmı biriktirme yoluna giderler ve uzun süreçte daha fazla gelir etme umuduyla tasarruf yapmaya yönelmektedir. Yapılan tasarrufların süreç içinde artışa imkân sağlayacak

olması da yatırım faaliyetleri olarak karşımıza çıkmaktadır (Mengi ve Türkmen, 2013, s.31). Benzer şekilde araştırmanın katılımcı paydaşlarını en çok motive eden faktörlerden birinin para ve yatırım olduğu görülmektedir.

Amaç ve hedeflere ulaşmada kullanılabilecek en etkili faaliyet olarak kabul edilen spor sponsorluğu firmaların en fazla tercih ettiği sponsorluk türüdür (Covell, 2008, s.125). Sanat sponsorluğu diğer sponsorluk türlerinden farklı olarak kurumlara entelektüel bir imaj sağlamaktadır (Parsehyan, 2016, s.18). Katılımcıların bu bulgulara benzer sponsorluk örneklerini icra ettikleri ve spor, sanat ve eğitim alanlarında sponsorluk fırsatlarını değerlendirmenin onlar için önemli olduğu söylenebilir.

Maliyet-fayda analizi bir projenin, programın veya politikanın değerini belirlemek için kullanılan bir araçtır. Karar vermede ve mevcut seçenekleri değerlendirmede yardımcı olmak için kullanılır (Australia Department of Finance Methodologies, 2006, s.1). Paydaşların sponsor olmalarındaki kriterlere bakıldığında fayda maliyet analizinin de önemli kriterlerden biri olduğu ifade edilebilir.

Paydaşları en çok motive eden faktörlere ilişkin elde edilen bulgularda Oliver vd., (2007, s.1319) yaptığı çalışmadaki müşteri memnuniyeti faktörü ile benzerlik göstermektedir. Yapılan çalışmada paydaş yönelimlerine bakıldığında müşteri memnuniyeti faktörü karşımıza çıkmaktadır. Araştırma kapsamındaki katılımcı işletmelerin hizmetleri ile ilgili müşteri memnuniyeti, işletmelerinin bugünü ve geleceği için hizmet ya da ürün kalitesi kadar değerli olduğu söylenebilir.

Toplumlar “kültür geleneği” açısından yardıma muhtaçtırlar ve bu nedenle, her kültür sahip olduğu eğitim sistemi ile, topluluğun gelenek, pratik bilgi ve teknik, ahlak ve dil kuralları ile ilgili davranışlarını bazı tarzlarla kuşaktan kuşağa aktarır. Bu da eğitim ile mümkün olabilmektedir (Özkan, 2011, s.334). Yapılan çalışmada paydaşların iş birliklerinde topluma olan katkısına bakıldığında kültür ve eğitim yönünde görüş bildirdikleri göze çarpmaktadır.

Toplum hizmetleri tedariki bağlamında bir paydaş, söz konusu hizmet hakkında bilgi sahibi, etkilenmiş veya etkilenmiş bir kişi veya taraftır. (Government of Western Australia Department of Finance, 2015, s.5). Yapılan çalışmada paydaşları en çok motive eden faktörler içerisinde toplumsal hizmetin önemli bir üstünlük sergilediği görülmektedir.

Yerel yönetimlerin düzenledikleri sosyal etkinliklerde toplumla iyi bir uyum sağlanması ön plana çıkmaktadır. Bu etkinliklerle yerel topluluklara pozitif katkılar

sağlayacak bir güce sahiptir (Argan, 2013, s.22). Yapılan görüşmeler sonucunda paydaşların yerel yönetimlerden beklentilerinde sosyal etkinlik olanaklarının yetersizliğinin ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda yerel yönetimlerin düzenledikleri rekreasyon hizmetlerinde paydaşların motivasyonunu artırmak için sosyal etkinlik olanaklarının artırılması faydalı olabilir.

### **2.10.3. Öneriler**

Bu çalışmada yerel yönetimlere ait rekreasyonel alanlardaki paydaşların, paydaş olma ve sponsor olmadaki durumları irdelenmiş ve bunun sonucu olarak ortaya çıkan faktörlerin incelenmesi önerilir. İnceleme sonucunda hem yerel yönetimlere hem de paydaşlara yol gösterilebileceği düşünülmektedir.

Rekreasyon alanlarındaki sponsorluklarda da ciddi bir fark ortaya çıkmaktadır. Paydaşların sadece spor, sanat ve eğitim alanında sponsor olması katılımcıların hangi alanlara yönelmesi gerektiği ile ilgili önemli bir yol gösterici olabilir.

Yapılan araştırmanın konusu tam olarak daha önceden çalışılmamış olması gelecekte yapılacak olan araştırmalar için motive edebilir. Önümüzdeki dönemlerde bu konu üzerinde araştırmaların yapılması, faaliyetlerin merkezinde yer alan paydaşların yerel yönetimler ile kritik ilişkilerinin anlaşılması hem bilim insanına hem yerel yönetimlere hem de paydaşlara yardımcı olmak için karmaşıklıkları ortaya çıkarılması gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aaltonen, K. (2011). Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process. *International Journal of Project Management*, 29 (2), 165–183.
- Ackermann, F. and Eden, C. (2011). Strategic Management Of Stakeholders: Theory And Practice. *Long Range Planning*, 44, 179-196.
- Ağılönü, A. ve Mengütay, S. (2009). Yerel Yönetimlerde Rekreasyon Hizmetleri Ve Model Belirleme. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2, 162-176.
- Akbulut, Y. (2012). Veri Çözümleme Teknikleri. A. Şimşek (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* içinde (s. 162-195). Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Akman, G.N. (2014). Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemleri.
- Alexandris, K., Tsiotsou, R.H. and James, J. (2012). Testing a Hierarchy of Effects Model of Sponsorship Effectiveness. *Journal of Sport Management*, 26, 363-378.
- Amoako, G.K., Dartey-Baahk., Dzogbenuku, R.K., Junior, S.K. (2012). The effect of sponsorship on marketing communication performance: A case study of Airtel Ghana. *African Journal of Marketing Management*, 4(2), 65-79.
- Ansell, C. and Gash, A. (2007). Collaborative Governance in Theory and Practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 543-571.
- Argan, M. (2004). *Spor Sponsorluğu Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Argan, M.T. (2013). Etkinlik Kavramı ve Türleri. M. Argan (Ed.), *Etkinlik Yönetimi* içinde (s. 2-31). Eskişehir Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Argan, M.T. (2013). Sponsorluğun Değerlendirilmesi ve Ölçümü. M.Argan (Ed.), *Sporda Sponsorluk* içinde (s.106-131). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page. 10th Edition.
- Australia Department of Finance and Administration. (2006). “Introduction to Cost benefit Analysis and Alternative Evaluation Methodologies”. Department of Finance and Administration.
- Australian Government. (2008). *Stakeholder Engagement: Practitioner Handbook*.

- Aydın, H. (2013). *Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Avrupa Yakasına Bağlı Sosyal Tesislerde Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Projesi. İstanbul: Aydın Üniversitesi.
- Aygın, A. (2007). *Performans Değerleme İle Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Ayton, S. (2013). *Exploring The Roles Of Local Government. Discussion Paper. Role Of Local Government*.
- Bal, M., Bryde, D., Fearon, D., Ochieng, E. (2013). Stakeholder Engagement: Achieving Sustainability in the Construction Sector. *Sustainability*, 6, 695-710.
- Bastons, M., Mas, M. and Rey, C. (2016). Pro-stakeholders motivation: Uncovering a new source of motivation for business companies. *Journal of Management & Organization*, 1-12.
- Baş, M. (2008). Spor Sponsorluğu ve Spor Federasyonlarının Sponsorluğa Bakışı Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (3), 111-124.
- Başkale, H. (2016). Nitel Araştırmalarda Geçerlik, Güvenirlik Ve Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1).
- Baybars, B. (1997) Günümüzde Sponsorluk Kavramı. *İletişim Fakültesi Dergisi*, 6, 327-331.
- Bourne, L. (2009). *Stakeholder Relationship Management: A Maturity Model For Organisational Implementation*. Gower.
- Brown, G., Strickland-Munro, J., Kobryn, Halina., Moore, S. (2016). Stakeholder Analysis For Marine Conservation Planning Using Public Participation GIS, *Applied Georaphy* 67, 77-93.
- Brugha, R. and Varvasovsky, Z., 2000. Stakeholder analysis: a review. *Health Policy and Planning* 15, 239–246.
- Brugha, R. and Varvasovszky, Z. (2000), Stakeholder analysis: a review. *Health Policy and Planning*, 15 (3), 239-246.
- Brugha, R.F. (2000). Stakeholder Analysis. *Health Policy And Planning*, 15(3), 338-345.
- Bunn, M.D., Savage, G.T. and Holloway, B.B. (2002), Stakeholder analysis for multi-sector innovations, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17, 181-203.

- Business Ethics Quarterly. (2002). Principles Of Stakeholder Management. *Cambridge University Press*, 12 (2), 257-264.
- Canöz, K. ve Doğan, İ. (2015). İmaj Oluşturma Aracı Olarak Sponsorluk. *E-Gifder*, 3 (2)
- Caroll, A.B. (1979). A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. *The Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505.
- Capacity Development Resource. (2006). Incentive Systems: Incentives, Motivation, And Development Performance. *Conference Paper*, 8.
- Chen, M. and Miller, D. (1994). Competitive Attack, Retaliation and Performance: An Expectancy-Valence Framework. *Strategic Management Journal*, 15 (2), 85-102.
- City of Richmond Parks, Recreation and Cultural Services. (2004). Municipal Government Responsibility for Parks. *Recreation and Cultural Services*.
- Cohen, L., Manion, L., Morrison, K. (2007). Research Methods in Education. Routledge Taylor&Francis.
- Cordes, K.A. (2013). *Applications in Recreation & Leisure: For Today and The Future*. Sagamore.
- Cornwell, T.B. and Maignan, I. (1998). An International Review of Sponsorship Research. *Journal of Advertising*, 27 (1).
- Covell, D. (2008). "The Lowell Spinners and the Yankee Elimination Project: A Case Study Consideration of Linking Community Relations and Sponsorship", *Sport Marketing Quarterly*, Vol:17.
- Creswell, J.W. (2009). Research Design, Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches. Sage publications, Inc. California.
- Creswell, J.W. (2007). Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches. Second Edition. Sage publications.
- Çağlar, D. (2006). *Bankaların Halkla İlişkiler Faaliyetlerinde Sanat ve Kültür Sponsorluğunun Yeri*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü.
- Çetinkanat, C. (2000). *Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı.
- Çiçek, D. (2005). *Örgütlerde Motivasyon Ve İş Yaşam Kalitesi: Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi.
- Datko, J. (2015). Semi-structured interview in language pedagogy research. *Journal of Language and Cultural Education*. 3(2).

- Doğanay, A. (2012). Bilimsel Yönteme Giriş. A.Şimşek (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* içinde (s.2-29). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Doğu, G., Kesim, Ü. ve Sivrikaya, Ö. (2002). Belediyelerim Sporla Olan İşlevleri: Düzce Belediyesi Örneği. *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 11 (2), 89-106.
- Donaldson, T. ve Lee. E. P. (1995). The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence and Implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dönmez, D. (2008). *Paydaş Teorisi Çerçevesinde Otel İşletmelerinin Seyahat Acentaları ile İlişkileri Bu İlişkileri Yönetmede İzlenen Stratejiler ve Otel İşletmelerinin Performansı Arasındaki İlişkiler ve Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Dresel, M.and Hall, N.C. (2013). Motivation. H.C. Nathan ve G. Thomas (Ed.). *Emotion, Motivation, And Self-Regulation: A Handbook For Teachers* içinde (s.57-113). UK: Emerald.
- Egels-zanden, N. and Sandberg, J. (2010). Distinctions in Descriptive And Instrumental Stakeholder Theory: A Challenge For Empirical Research. *Business Ethics: A European Review*, 19 (1).
- Enginkaya, E. (2014). Futbol Taraftarlarının Sponsor Markalara İlişkin Tutum, Satın Alma Niyeti ve Takımla Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B Dergisi*, 36 (2), 145-158.
- Erciş, M.S. (2012). Pazarlama İletişimi Kapsamında Sponsorluk Faaliyetlerinin Önemi ve Bir Sponsorluk Uygulaması: *THY, Marmara İletişim Dergisi*, 19, 112-124.
- Erdoğan, Z., Develioğlu, K., Gönüllüoğlu, S., & Özkaya, H. (2006). Kurumsal İmajın Şirketin Farklı Paydaşları Tarafından Algılanışı Üzerine Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15).
- Ergen, Z. (2015). Yerel Yönetimlerde Kaynak Kullanımı: Stratejik Planlama ve Mali Yönetim. M. Mecek, M. Doğan. B.Parlak (Ed.), *İdari ve Mali Açından Türkiye’de Yerel Yönetimler* içinde (s.535-552). Ankara: BEKAD.
- Ertuğrul, F. (2008). Paydaş Teorisi ve İşletmelerin Paydaşları İle İlişkilerinin Yönetimi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 199-223.
- Esenel, D. (2006). *Sosyal Sponsorluk Uygulamalarında STK Eğitim Projelerinin Yeri: Açev- “7 Çok Geç”*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı Halkla İlişkiler Bilim Dalı.

- Eser, C. ve Dolunay, A. (2014). Kültür-Sanat Faaliyetlerinde Sponsorluk. *Yıldız Journal of Art and Desing*, 1 (2), 30-35.
- Fassin, Y. (2012). Stakeholder Management, Reciprocity And Stakeholder Responsibility. *Journal of Business Ethics*, 109, 83-96.
- Feige, A., Wallbaum, H. and Krank, S. (2011). Harnessing stakeholder motivation: towards a Swiss sustainable building sector. *Building Research & Information*, 39(5), 504–517.
- Flick, U. (2009). *An Introduction To Qualitative Research*. SAGE Publications.
- Freeman, R. E. 2010. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B., de Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of The Art*. Cambridge University Press.
- Friedman, A.L. and Miles, S. (2006) *Stakeholders: Theory And Practice*. Oxford University Press.
- Friedman, A.L. and Miles, S. (2006). *Stakeholders*. Oxford University Press, UK.
- Galera, A.N., Berjillos, A.R., Lozano, M.R., Valencia, P.T. (2015). Identifying Motivation Of The Local Governments To Improve The Sustainability Transparency. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 45, 149-167.
- Godbey, G. ve Mowen, A. (2010). *The Benefits Of Physical Activity Provided By Park And Recreation Services: The Scientific Evidence*. National Recreation And Park Association.
- Gomes, R.C., (2006). Stakeholder Management in The Local Government Decision-Making Area: Evidence From A Triangulation Study With The English Local Government. *RAC*, 77-98.
- Government Of South Australia. (2005). *Working With Local Government: A Guide For Sport And Recreation Organisation*.
- Government of Western Australia Department of Finance. (2015). *Stakeholder Engagement Guidelines For Community Services Procurement*.
- Greg Guest; Emily E. Namey; Marilyn L. Mitchell. (2013). *Collecting Qualitative Data: A Field Manual for Applied Research*. SAGE Publications.
- Grimble, R. (1998). *Stakeholder Methodologies In Natural Resource Management*. Natural Resources Institute.



- Gürcan, Ş. (2007). *Sponsorluk Yönteminin Tutundurma Etkisi ve Denizli İli Tekstil Sektörü Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Harper S. (1999). Building on Intergenerational Activity Program for Older Adults, Implications for Physical Activity. *JOPERD*, 70(2), 68-69.
- Harrison, J.S., Bosse, D.A., Philips, R.A. (2010). Managing For Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, And Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 31, 58-74.
- Hayibor, S. (2005). *Understanding Stakeholder Action: Equity And Expectancy Considerations*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Pittsburgh: Pittsburgh Üniversitesi.
- Hayibor, S. (2012). Equity and Expectancy Consideration in Stakeholder Action. *Business & Society*. 51(2) 220-262.
- Henderson, K.A and Ainsworth, B.E. (2002) Enjotment: A Link to Physical Activity, Leisure, and Health. *Journal of Park and Recreation Administration*, 20,(4), 130-146.
- Henry, C.C. and Barro, F. (2009). Stakeholder Theory And Dynamics In Supply Chain Collaboration. *International Journal Of Operation & Production Management*, 29 (6), 591-611.
- Huang, C. and Kung, F. (2010). Drivers Of Environmental Disclosure And Stakeholder Expectation: Evidence From Taiwan. *Journal Of Business Ethics*, 96, 435-451.
- International Finance Corporation. (2007). *Stakeholder Engagement: A Good Practice Handbook For Companies Doing Business In Emerging Markets*.
- İnan, T.T. (2011). *Sporda Sponsorluk ve Türk Hava Yolları Üzerine Bir Uygulama*. Bahçeşehir Üniversitesi Spor Bilimleri Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Jones, G.R. (2004). *Organizational Theory, Deisgn and Change*: Fourth Edition. Pearson.
- Jones, T.M. and Wicks, A.C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- Josephine, S. and Zhang, Z. (2016). The Role of Stakeholders in Municipal Contracting Out. *Public Administration Quarterly*, 40 (4), 789-813.
- Karadeniz, M. (2009). Pazarlama İletişimi Kapsamında Sponsorluk Faaliyetlerinin Önemi. *Journal of Navol Science and Engineering*, 5, (1), 62-75.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*. 1 (1), 62-80.

- Kılıç, M. ve Şener, G. (2013). Üniversite Öğrencilerinin Rekreasyon Etkinliklerine Katılımlarındaki Sosyolajik Etkenler ve Yapısal Kısıtlamalar. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 3 (3), 220-227.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis An Introduction to Its Methodology*. SAGE Publications.
- Koçyiğit, M. ve Yıldız, M. (2014). Yerel Yönetimlerde Rekreasyon Uygulamaları: Konya Örneği. *International Journal Of Science Culture And Sport*, 2.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 86-115.
- Landes, S.E. (2008). *Municipal Recreation Programming. A Resource Guide For Recreation, Parks ve Conservation*.
- Lee, J.M. and Hanna, S.D. (2015). Savings Goals and Saving Behavior From a Perspective of Maslow's Hierarchy of Needs. *Journal of Financial Counseling and Planning*, 26 (2), 129-147.
- Lenssen, G., Perrini, F., Tencati, A., Lacy, P. (2007). Corporate Responsibility And Strategic Management. *The international journal of business in society*, 7 (4).
- Luthans, F. (2008). *Organizational Behaviour: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Mallery, C., Ganachari, D., Fernandez, J., Smeeding, L., Robinson, S., Moon, M. (2012). *Innovative Methods in Stakeholder Engagement: An Environmental Scan*.
- Maribyrnong City Council. (2009). *Municipal Recreation Strategy*.
- Mayers, J., (2005). *Stakeholder Power Analysis*. International Institute for Environment and Development.
- McKinlay, P. (2005). *Local Government And Local Governance: Putting The Community Into Recreation*. New Zealand Recreation Association National Conference.
- Mehdiyev, E., Usta, G., Uğurlu, C. T. (2016). İngilizce Dil Öğreniminde Motivasyon. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(57).
- Mengi, B.T., Türkmen, S.Y. (2013). Yatırım Hileleri. s.31-39.
- Miller, K.L. (2002) Advantages and Disadvantages Of Local Government Decentralization.
- Minoja, M. (2012). Stakeholder Management Theory, Firm, Firm Strategy, and Ambidexterity. *Journal Business Ethics*, 109, 67-82.

- Mobley T A. (2006) Yerel Yönetimlerin Halkın Rekreasyon Ve Park İhtiyaç Ve Hizmetlerini Karşılamadaki Rolü. *Yerel Yönetimler ve Sağlıklı Kentler Sempozyumu*, Eskişehir.
- Mogajane, V.S., Meyer, C., Toriola, A.L., Amusa, L.O., Monyeke, M.A. (2014). The Availability Of Recreation Policies And Strategies For The Provision Of Recreation Service Delivery In The North West Province, South Africa. *African Journal For Physical, Health Education, Recreation And Dance (AJPHERD)* 20(1), 24-39.
- Mowen, A. J., Kyle, G. T., Borrie, W. T., & Graefe, A. R. (2006). Public responses to park and recreation journal funding and cost-saving strategies: The role of organizational Trust and commitment. *Journal Of Park And Recreation Administration*, 24(3), 72–95.
- Naomi, A.L. (2011). Motivational Strategies and Their Impact On Productivity A Case Study of Ghana Airports Company Limited.
- Nicholls, J.A.F. and Roslow, S. (1999). Brand Recall and Brand Preference at Sponsored Golf and Tennis Tournaments. *European Journal of Marketing*, 33 (3/4), 365-386.
- NSW Department of Local Government (2007). *Collaboration And Partnerships Between Councils*. NSW Department Of Local Government.
- O'Donnell, O. (2012). Strategic Collaboration In Local Government: A Review Of International Examples Of Strategic Collaboration In Local Government. *Local Government Research Series*, 2.
- Okay, Aydemir. (1998). *Halkla İlişkiler Aracı Olarak Sponsorluk*. İstanbul: Epsilon.
- Oliver H.M. Yau Raymond P.M. Chow Leo Y.M. Sin Alan C.B. Tse C.L. Luk Jenny S.Y. Lee, (2007), "Developing a scale for stakeholder orientation", *European Journal of Marketing* Vol. 41 No. 11/12, pp. 1306-1327.
- Orr, K. and Vince, R. (2009) Traditions Of Local Government. *Public Administration*, 87 (3), 655-677.
- Özkan, R. (2011). Toplumsal Yapı, Değerler Ve Eğitim İlişkisi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:19 No:1, 333-344.
- Özdağ, S., Aytekin, U. and Aykora, E. (2010). Yerel Yöneticilerin Rekreatif Etkinlik Anlayışları Ve Uygulamaları. *Türkiye Kickboks Federasyonu Spor Bilimleri Dergisi*, 2 (2).
- Öztürk, S.A. (2013). Spor Sponsorluğu: Kavram ve Özellikler. M.Argan (Ed.), *Sporda Sponsorluk* içinde (s.2-25). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Parmar, B.L., Freeman, R.E, Harrison, J.S., Wicks, A.C., Purnell, L. ve Colle, S. (2010) *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Routledge.

- Parsehyan, B.G. (2016). "Sanat Organizasyonlarının Sponsorluğu Ve İstanbul Bienali", *Yıldız Journal of Art and Design*, Vol:3, Issue:1, pp.14-25.
- Pedersen, T. (2004). *Stakeholder Theory*. Aarhus School of Business.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Sage Publications.
- Peltekoğlu, F.B., Hürmeniç, P. (2012). The effects of the environment on public relations and advertising as key elements of promotion strategy in the marketing efforts. International Conference on Contemporary Marketing Issues. <http://www.filizbaltapeltekoglu.com/images/makaleler/yunanistan.pdf>. (Erişim tarihi: 15.04.2017).
- Pietarinen, S. (2014). *Corporate branding in social media - Stakeholder involvement in value co-creation: A case study*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Finlandiya: Aalto University, Department of Communication
- Pitas, N.A., Mowen, A.D., Liechty, T., Trautwein, N. (2015). Proceed With Caution: Public Perceptions Regarding Corporate Sponsorship Of Park And Recreation Services. *Journal Of Park And Recreation Administration*, 33 (4), 1-15.
- Poli, R. (2010). The Structure of Motivation: A First Introduction. P. Roberto (Ed.), *Causality and Motivation* içinde (s.7-22). Almanya: De Gruyter.
- Polonsky, M.J. (1995). Incorporating The Natural Environment In Corporate Strategy: A Stakeholder Approach.
- Pomeranz, E.F., Needham, M.D. and Kruger, L.K. (2013). Stakeholder Perceptions of Collaboration for Managing Nature-Based Recreation in a Coastal Protected Area in Alaska. *Journal of Park and Recreation Administration*, 31 (3), 23-44.
- Qu, S.Q., Dumay, J. (2011). The Qualitative Research Interview. *Qualitative Research in Accounting&Management*. Vol.8, No.3, pp. 228-264.
- Reed, D. (2002). Employing Normative Stakeholder Theory in Developing Countries, *Business & Society*, 41 (1), 166-207.
- Reed, M.S., Graves, A., Dandy, N., Posthumus, H., Hubacek, K., Morris, J., Prell, C., Quinn, C.H., Stringer, L.C. (2009). Who's in and why? A typology of stakeholder analysis methods for natural resource management. *Journal of environmental management*, 90 (5), 1933-1949.
- RMC Research Corporation. (2009). Engaging Stakeholders-Including Parents and the Community to Sustain Improved Reading Outcome. *Sustaining Reading First, Sustainability Series*, 6.

- Roberts, Nancy C. and King Paula J., (1989). The Stakeholder Audit Goes Public. *Organizational Dynamics*, 17 (3), 63-79.
- Robu, N.R. and Savlovschi, L.I. (2011) Motivating the Stakeholders, a Feature of SMEs. *Economia. Seria Management*, 14(1), 248-252.
- Roloff, J. (2007). Learning From Multi-Stakeholder Network: Issue-Focussed Stakeholder Management. *Journal Of Business Ethics*, 82, 233-250.
- Rozalin, N. (2013). Motivation at work: engagement and facilitation. R. Arvinen-Muondo ve S. Perkins (Ed.), *Organizational Behaviour* içinde (s. 75-100). London: Kogan Page.
- Sarikaya, M. (2011). Paydaş Yaklaşımı Bağlamında İşletme-Paydaş Etkileşimi ve Stratejik Paydaş Analizi. *Ankara Sanayi Odası Yayın Organı*. Eylül-Ekim, 43-58.
- Sautter, E. T., 1999. Managing Stakeholders a Tourism Planning Model. *Annals of Tourism Research*, 26 (2), 312-328.
- Savin-Baden, M., Major, C. H. (2010). New Approaches To Qualitative Research: Wisdom And Uncertainty. Routledge.
- Savage, G.T., Nix, T.W., Whitehead, C.J., Blair, J.D. (1991), Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. *The Executive*, 5 (2), 61.
- Schmeer, K. (1999). *Guidelines For Conduction A Stakeholder Analysis*. Abt Associates Inc.
- Selin, S. and Chavez, D. (1995). Developing a collaborative model for environmental planning and management. *Environmental Management*, 19, 189-195.
- Sıbiç, O. (2017). *Preservice Science Teachers' Views Towards Socioscientific Issues And Socioscientific Issue-Based Instruction*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Slatten, T., Svensson, G., Connolley, S., Bexrud, C., Laegreid, T. (2016). *The Sponsorship Motive Matrix (SMM): A Framework for Categorising Firms' Motives for Sponsoring Sports Events*. European Journal of Tourism Research.
- Smith, A.C.T. (2008). *Introduction to Sport Marketing*. Elsevier.
- Smith, P.R. and Zook Z. (2011). *Marketing Communications*. Kogan Page.
- Sport And Recreation Queensland. (2003). Open Space For Sport And Recreation: Planning Principles And Implementation Notes For Local Government. The State Of Queensland.

- Steurer, R. (2006). Mapping Stakeholder Theory Anew From The ‘Stakeholder Theory of The Firm’ to Three Perspectives on Business-Society Relations. *Business Strategy and the Environment*, 15, 55-69.
- Svendsen, A.C. and Laberge, M. (2005). Convening Stakeholder Networks: A New Way of Thinking, Being and Engaging. *Journal of Corporate Citizenship*, 2005 (19), 91-104.
- Şahinolanlar, F. (2015). *Sosyal Sorumluluk Uygulamalarından Sponsorluk Faaliyetlerinin Paydaşlarca Algılanması ve Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Gelişim Üniversitesi.
- Şam, G. (2013). *Motivasyon Faktörlerinin İşçi Psikolojisi Üzerine Yansımaları: Tekstil İşçileri Üzerine Bir Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Edirne: Trakya Üniversitesi.
- Tak, B. (2009). *İşletmelerin Sosyal Sorumlulukları ve Paydaş Grupları İle İlişkilerinin Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Taşdemir, S. (2013). *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları ve Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model*. Bilgi Teknolojileri Ve İletişim Kurumu.
- Taylor, C. and Aggarwal, R. (2010). Motivations and Barriers to Stakeholder Participation in Local Food Value Chains in Phoenix, Arizona. *Urban Agriculture Magazine*, 24, 46-48.
- Tekin, N., Eskicioğlu, Y.E. (2015). Spor Sponsorluğu: Türk Hava Yolları – Türkiye Basketbol Federasyonu Örneği. *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 10 (1).
- Tez, Ö., Doğan, Ö., Yavaş, Ö., Erkaya, E., Tavazar, H., Güzel, P. (2014). Yerel Yönetimlerde Serbest Zaman ve Rekreasyon Hizmetleri (İzmir İli Örneği). *International Journal Of Science Culture And Sport*, 1.
- Thomas, J.C., Poister, T.H. (2009). Thinking About Stakeholder of Public Agencies: The Georgia Department of Transportation Stakeholder Audit. *Public Organiz Rev*, 9, 67-82.
- Topaloğlu, T. (2006). *Girişimcinin Motivasyonel ve Bilişsel Kişilik Özellikleri: Girişimci ve Yöneticilerin Öğrenilmiş (Manifest) Gereksinimleri ve Kontrol Odaklarının Kıyaslanmasına Yönelik Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Torjman, S. and Leviten-Reid, E. (2003). *The Social Role of Local Government. The Caledon of Social Policy*.

- Tredwell Management Services. (2012). Working With Local Government: A Guide for Sport and Recreation Organisations.
- Türkoğlu, İ. (2009). *Yerel Yönetimlerde Mali Reform Arayışları: Türkiye'de Belediyelerde Mali Özerklik ve Belediye Başkanlarının Mali Özerklik Algılaması*. Ankara: Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Ukman, L. (2015). IEG's Guide to Sponsorship. Chicago: IEG, LLC.
- Walliser, B. (2003). An International Review of Sponsorship Research: Extension and Update. *International Journal of Advertising*, 22, 5-40.
- Walls, M., Siikamai, J., Sarah, D., Ferris, J., Maher, J. (2009). Current Challenges, Funding, and Popularity Trends in Local Parks and Recreation Area. Resources For The Future.
- Weiler, B., Moore, S. A. and Moyle, D. B. (2013). Building and sustaining support for National parks in the 21st century: why and how to save the national park experience From extinction. *Journal Of Park And Recreation Administration*, 31(2), 115-131.
- Weissman, D. (2010). The Exclusion Problem and the Prospects of a Motivational Solution. P.Roberto (Ed), *Causality and Motivation* içinde (s.23-50).
- Weitzner D., Deutsch Y. (2015). Understanding Motivation and Social Influence in Stakeholder Prioritization. *Organization Studies*, 1-24.
- Winter, P.L., Palucki, L. J. And Burkhardt, R. L. (1999). Anticipated response to a fee program: The key is trust. *Journal Of Leisure Research*, 31, 207–226.
- Wollmann, H. (2012). Local Government Reforms In (Seven) European Countries: Between Vonvergent And Divergent, Conflicting And Complementary Developments. *Local Government Studies*, 38 (1), 41-70.
- Vadeveloo, T. and Singaravelloo, K. (2013). Local Government and Community Development. *International Journal of Business, Economics and Law*, 2, (2).
- Velioğlu, M.N. (2013). Sponsorluk Yönetimi. M. Argan (Ed.), *Sporla Sponsorluk* içinde (s.46-67). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Yetkiner, K. (2011). *Spor Endüstrisinde Sponsorluk Kavramı ve Türk Futbolundaki Değişimlerin Sponsorluk Üzerindeki Etkisi: Milli Takım Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. 9. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (6. Baskı)*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, S. (2007). *Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Projesi. Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi.
- Yıldız, G. ve Akgündüz, Y. (2016). Rekreasyon Araştırmaları Kongrelerinde Sunulan Bildirilerde Yararlanılan Teoriler. *Journal of Recreation And Tourism Research*, 3(2), 1-12.
- Yörük, D., Dündar, S., & Topçu, B. (2011). Türkiye'deki Belediye Başkanlarının Liderlik Tarzı ve Liderlik Tarzını Etkileyen Faktörler. *Ege Academic Review*, 11(1), 103-109.
- Yusoff, W.F.W., Kian, T.S. and Idris, M.T.M. (2013). *G.J.C.M.P.*, 2 (5), 18-22.
- Zech, N. (2013). *Stakeholder Relationship Management In Context Crisis Management*. New Challenges Of Economic and Business Development.



## EKLER

### AYDINLATILMIŞ ONAM FORMU

Bu çalışma, *Yerel Yönetimlerin Rekreatif Faaliyetlerinde Paydaş Motivasyonunun İncelenmesi: Sponsor Örneği*, başlıklı bir araştırmaya olup bilimsel araştırma amacını taşımaktadır. Çalışma Anadolu Üniversitesi yüksek lisans öğrencisi Kaan TURGUTKAYA tarafından yürütülmektedir. Yapılan bu çalışmada yerel yönetimlerin rekreasyon alanlarındaki paydaşlarının motivasyonu belirlenecektir. Yapılan çalışma sonucunda yerel yönetimler etkinliklerini organize ederken, bu etkinlikleri paydaş motivasyonlarına göre yapılandırması için gerekli olan temel bilimsel bilgi elde edilmiş olacaktır.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, yarı yapılandırılmış görüşme yapılarak sizden ses kayıt cihazı ile veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler arşivleme yöntemi ile korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zaman ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki soruları Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler

Enstitüsü yüksek lisans öğrencisi Kaan TURGUTKAYA ile (mail/tel) ile paylaşabilirsiniz.

Araştırmacı Adı-Soyadı: Kaan TURGUTKAYA

Adres: Batıkent Mah. Çatalca Sk. No:37

E-mail: [kaan.turgutkaya@bahcesehir.k12.tr](mailto:kaan.turgutkaya@bahcesehir.k12.tr)

Cep Tel: 05362632672

**Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.**

(Lütfen bu formu doldurup imzaladıktan sonra veri toplayan kişiye veriniz.)

Katılımcı Ad ve Soyadı:

İmza:

Tarih:

## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Kaan TURGUTKAYA  
Yabancı Dil: İngilizce  
Doğum Yeri ve Yılı: Mersin / 19.06.1986  
E-Posta: kaan.turgutkaya@bahcesehir.k12.tr

### Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2017- , Beden Eğitimi Öğretmeni, Eskişehir Bahçeşehir Koleji
- 2013 – 2017, Beden Eğitimi Öğretmeni, Özel Atayurt Okulları
- 2010, Anadolu Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Rekreasyon Bölümü

### Bildiriler:

#### **Determining and Evaluating Dimensions of Customer Relationship Management in Sports Facilities Sample Of Eskişehir**

**Yazar(lar):** MERCANOĞLU ANIL ONUR, BAYRAM ALİCAN, TURGUTKAYA KAAN, KÖSE HÜSEYİN **Etkinlik Adı:** 21th Annual Congress of the European College of Sport Science **Etkinlik Tarihi:** 06.07.2016- 09.07.2016

#### **The Relationship Between Perceived Service Quality and Loyalty Recreational Sports Facilities Oriented Research**

**Yazar(lar):** BAYRAM ALİCAN, MERCANOĞLU ANIL ONUR, TURGUTKAYA KAAN, KÖSE HÜSEYİN **Etkinlik Adı:** 21st Annual Congress of the European College of Sport Science **Etkinlik Tarihi:** 06.07.2016 - 09.07.2016