



# SOSYAL EKONOMİK ARAŞTIRMALAR DERGİSİ

## THE JOURNAL OF SOCIAL ECONOMIC RESEARCH

Yıl/Year:2018

Cilt/Volume:18

Sayı/Issue: 36



ISSN: 2148-3043



ISSN: 2148 – 3043

Selçuk Üniversitesi



**Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**  
**The Journal of Social Economic Research**

Dergimiz Directory of Open Access Journals (DOAJ), ASOS Index, SOBIAD, ProQuest ABI/INFORM Global, ESJI, Science Library Index, Scientific Indexing Services ve Directory of Research Journal Index tarafından taranmaktadır.



2018

Cilt: 18 Sayı: 36

Volume: 18 Issue: 36



ISSN: 2148 – 3043

**Selçuk Üniversitesi**  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

**Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**  
**The Journal of Social Economic Research**  
Cilt / Volume: 18 Sayı: / Issue: 36 Ekim/October2018

**İmtiyaz Sahibi/ Published by**  
Prof. Dr. Ahmet AY  
Dekan/ Dean

**Editörler / Editors**  
Prof. Dr. Ahmet AY  
Doç. Dr. Hakan ACET  
Dr. Öğr. Üyesi Savaş ERDOĞAN

**Editör Yardımcıları / Assistant Editors**  
Arş. Gör. Mustafa TEK, Arş. Gör. Fırat Harun YILMAZ, Arş. Gör. Fatih GÜZEL  
Arş. Gör. Tuğçe SANCI, Arş. Gör. Özge DEĞİRMENCI

**Redaktör - Son Okuyucu / Proofreader**  
Arş. Gör. Ayşen EDİRNELİGİL

**Yazışma Adresi**

Doç. Dr. Hakan ACET  
Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi Selçuk Üniversitesi,  
Alaaddin Keykubat Yerleşkesi, İktisadi ve İdari  
Bilimler Fakültesi  
42079  
Konya – TÜRKİYE

**Contact Address**

Assoc.Prof. Dr. Hakan ACET  
The Journal of Social Economic Research  
Selcuk University, Alaaddin Keykubat Campus  
Faculty of Economics and Administrative  
Sciences 42079  
Konya - TURKEY

**Tel:** (0332) 241 00 41 -3030 **Fax:** (0332) 241 00 46  
**e-mail:** iibf.dergi@selcuk.edu.tr - hakanacet@selcuk.edu.tr

**Dergide yer alan yazılarda ileri sürülen görüşler yazarlara aittir, yayınlayan kurumu bağlamaz.**

## **Danışma Kurulu / Advisory Board**

Prof. Dr. Ahmet AY - Selçuk Üniversitesi İktisat Bölümü

Prof. Dr. Angelo SANGOSTINO - Yıldırım Beyazıt Üniversitesi İktisat Bölümü

Prof. Dr. Ercan EREN - Yıldız Teknik Üniversitesi İktisat Bölümü

Prof. Dr. Ferda HALICIOĞLU - İstanbul Medeniyet Üniversitesi İktisat Bölümü

Doç.Dr. Mehmet MERT - Akdeniz Üniversitesi Ekonometri Bölümü

Prof. Dr. Mehmet Sami DENKER - Dumlupınar Üniversitesi Kamu Yönetimi Bölümü

Prof.Dr. Metin BERBER - Karadeniz Teknik Üniversitesi İktisat Bölümü

Taleb M. Awad-WARRAD – Ürdün Üniversitesi İşletme Ekonomisi Bölümü

# Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi

36. SAYI HAKEMLERİ / 36<sup>th</sup> ISSUE REFEREES

- Prof. Dr. Faruk Yalvaç- Orta Doğu Teknik Üniversitesi  
Prof. Dr. Hamza Çeştepe-Bülent Ecevit Üniversitesi  
Prof. Dr. M. Mithat Üner-Atılım Üniversitesi  
Prof. Dr. Mehmet Okan Taşar-Selçuk Üniversitesi  
Prof. Dr. Sebahat Bayrak Kök-Pamukkale Üniversitesi  
Prof. Dr. Ayşehan Çakıcı-Mersin Üniversitesi  
Prof. Dr. Oya Aytemiz Seymen-Balıkesir Üniversitesi  
Doç. Dr. Ahmet Mutlu Akyüz-Gümüşhane Üniversitesi  
Doç. Dr. Emel Oktay-Hacettepe Üniversitesi  
Doç. Dr. Hakan Vahit Erkutlu-Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi  
Doç. Dr. Hasan Hüseyin Ceylan-Uşak Üniversitesi  
Doç. Dr. Mine Pınar Gözen Ercan-Hacettepe Üniversitesi  
Doç. Dr. Serdar Ş. Güner-İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi  
Doç. Dr. İsmail Akbal-Aksaray Üniversitesi  
Doç. Dr. Korhan Arun-Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi  
Doç. Dr. Metin Kaplan-Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi  
Doç. Dr. Hacı Yunus Taş-Yalova Üniversitesi  
Doç. Dr. Süleyman İlhan-Fırat Üniversitesi  
Dr. Öğretim Üyesi Ömer Yalçinkaya-Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi  
Dr. Öğretim Üyesi Arif Behiç Özcan-Selçuk Üniversitesi  
Dr. Öğretim Üyesi Şerife Özşahin-Necmettin Erbakan Üniversitesi  
Dr. Öğretim Üyesi Sinem Pınar Gürel-Pamukkale Üniversitesi  
Dr. Öğretim Üyesi Ebru Ertürk-Necmettin Erbakan Üniversitesi  
Dr. Öğretim Üyesi Erhan Örselli-Necmettin Erbakan Üniversitesi  
Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Ali Tuğtan-İstanbul Bilgi Üniversitesi  
Dr. Öğretim Üyesi Ömer Gedik-Erzincan Binali Yıldırım Üniversitesi  
Dr. Öğretim Üyesi Özgür Tüfekçi-Karadeniz Teknik Üniversitesi  
Dr. Öğretim Üyesi Murat Tümay-İstanbul Medeniyet Üniversitesi  
Dr. Mehtap Öztürk-Selçuk Üniversitesi

# İçindekiler/Table of Contents

## Araştırma Makaleleri/Research Articles

SPOR AYAKKABI MARKALARINA YÖNELİK TÜKETİCİ ALGILARININ BELİRLENMESİ DETERMINATION OF CONSUMER PERCEPTIONS FOR SPORTS SHOE BRANDS <b>Adnan KARA -Fatma Müge ARSLAN</b> .....	98
AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARIYLA PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ VE TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF THE PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM AND APPLICABILITY IN TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION <b>Ali ŞAHİN-Sibel ÇALIŞKAN</b> .....	114
GİRİŞİMCİLİKTE İŞ AHLÂKI VE SOSYAL SORUMLULUK ALGISI: AFİKAD ÖRNEĞİ PERCEPTION OF BUSINESS ETHICS AND SOCIAL RESPONSIBILITY FOR <b>Berfu İLTER Mahmut TEKİN-Mustafa SOBA</b> .....	131
IMF'NİN YÖNETİMSEL REFORMLARINI ENGELLEYEN ETMENLER VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ THE OBSTRUCTIONS CONFRONT POLICY REFORMS IN THE IMF AND PROPOSALS FOR SOLUTION <b>Mahmut TEKİN-Mustafa SOBA-Özden Sevgi AKINCI</b> .....	147
TÜRKİYE'NİN ORTADOĞU VE BALKAN POLİTİKALARINDA AHMET DAVUTOĞLU ETKİSİ: İSLAM TEMELİNDEKİ TÜRKİYE ALGISI AHMET DAVUTOĞLU'S EFFECT ON TURKEY'S MIDDLE EAST AND BALKAN POLICY: TURKEY'S IMAGE BASED ON ISLAM <b>Yasin AVCI-İbrahim KURNAZ</b> .....	172
ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR UYGULAMA RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL TRUST AND CYNICISM: A FIELD RESEARCH <b>Hatice BATMANTAŞ-Edip ÖRÜCÜ</b> .....	198
AVRUPA İNSAN HAKLARI MAHKEMESİ'NİN KARARLARINDA YARARLANDIĞI KLASİK VE ÖZGÜN YORUM YÖNTEMLERİ THE CLASSICAL AND UNIQUE INTERPRETATION METHODS USED IN DECISIONS OF EUROPEAN COURT OF HUMAN RIGHTS <b>Yunus Emre GÜL</b> .....	215
ALGILANAN İŞ GÜVENCESİZLİĞİ, İŞ TATMİNİ VE BİREY-ÖRGÜT UYUMU KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER RELATIONS BETWEEN PERCEIVED JOB INSECURITY, JOB SATISFACTION AND PERSONORGANIZATION FIT CONCEPTS <b>Neslihan ŞİMŞEK İLKİM-Neslihan DERİN</b> .....	238

## SPOR AYAKKABI MARKALARINA YÖNELİK TÜKETİCİ ALGILARININ BELİRLENMESİ

**Adnan KARA<sup>1</sup>**

**Fatma Müge ARSLAN<sup>2</sup>**

### ÖZ

Algısal haritalama markalarla ilgili tüketici algılarının grafiksel gösterimine izin veren bir analiz yöntemidir. Tüketici algılarının rekabetçi konum elde etmede önemli olmasıyla onları anlaşılır hale getirmek de ilgi çeken bir alan olmaktadır. Bu çalışmada genel anlamda tüketicilerin ilgilenim düzeylerinin yüksek olduğu spor ayakkabı markalarıyla ilgili tüketici algıları belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla çalışmada çok boyutlu ölçeklendirme yöntemiyle algısal haritalama analizi kullanılmaktadır. Algısal haritalama sonuçlarına göre Adidas, Puma ve Nike markaları kullanım, kalite, dayanıklılık, rahatlık; New Balance markası ayakkabı tabanı; Superga markası renk, yaşam tarzını yansıtmaya, şıklık, desen, tasarım ile yakın algılanmaktadır. Bununla birlikte Nike ve Adidas markalarının katılımcılar tarafından benzer algılandıkları tespit edilmiştir. Çalışmanın sonucunda araştırma bulguları değerlendirilmiş ve gelecek çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Çok Boyutlu Ölçekler, Algısal Haritalama, Konumlandırma, Spor Ayakkabı, Moda.

**JEL Kodları:** M30, M31, M37

---

<sup>1</sup> Dr. Öğretim Üyesi, Bayburt Üniversitesi, [adnankara@bayburt.edu.tr](mailto:adnankara@bayburt.edu.tr)

<sup>2</sup> Prof. Dr., Marmara Üniversitesi, [mugearslan@marmara.edu.tr](mailto:mugearslan@marmara.edu.tr)

Makalenin Gönderim Tarihi: 15.12.2017; Makalenin Kabul Tarihi: 02.07.2018

**DETERMINATION OF CONSUMER PERCEPTIONS FOR SPORTS SHOE BRANDS****ABSTRACT**

Perceptual mapping is a method of analysis that allows graphical representation of consumer perceptions of brands. It is also interesting to make them understandable as consumer perceptions are important to achieve a competitive position. In this study, it is tried to determine the consumer perceptions related to the brands of sports shoe because of consumer's interest level is high in general. For this purpose, perceptual mapping analysis are used in the study with multidimensional scaling method. According to the perceptual mapping results, Adidas, Puma and Nike brands use, quality, durability, comfort; New Balance brand footwear; The Superga brand is closely associated with colour, lifestyle reflection, elegance, pattern and design. At the same time, it is determined that Nike and Adidas brands are perceived as similar by participants. As a result of the study, research findings are evaluated and suggestions for future studies are presented.

**Keywords:** Multidimensional Scaling, Perceptual Mapping, Positioning, Sneakers, Fashion.

**JEL Codes:** M30, M31, M37



## **GİRİŞ**

Markalama şüphesiz ki günümüzde yoğun rekabet ile baş etmeye çalışan firmalar açısından önemli bir yer tutmaktadır. Konumlandırma ise markalamada temel araçlardan birisidir (Aaker, 1996). Prensipite şirketler neredeyse sonsuz sayıda çağrışımlarla markalarını konumlandırabilmektedirler. Örnek olarak tüketici pazarlarında çok sayıda çeşitleri bulunan cep telefonları ele alınacak olursa boyut, stil, şekil, ele yatkınlık, kullanıcı dostu olması, vb. gibi sınırsız özelliklerle konumlandırılabilir.

Konumlandırma tüketicilerin zihninde rakiplere kıyasla firmaların markalarının edindiği yerdir (Ries ve Trout, 2000). Firmalar pazarlama hedeflerini gerçekleştirmek ve güçlü yer edinmek için tüketicilerin zihninde iyi bir yer edinmek istemektedirler. Bu çalışmada firmaların tüketicilerin kendilerine yönelik tutumlarını belirleyen fikirleri, inançları ve algılarının belirlenmesinde kolay ve güvenilir yöntemlerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Tüketicilerin firmalar ile ilgili iyi algılara sahip olmaları olumlu yönde konumlandırma yapmalarına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle tüketici algılarının belirlenmesi önemli görülmektedir. Algısal haritalama büyük verileri anlaşılır hale getiren nispeten kolay bir yöntem olduğundan dolayı konumlandırma çalışmalarında tercih edilmektedir.

### **1. KURAMSAL ARKAPLAN**

#### **1. 1. Marka Konumlandırma Kavramı**

Konumlandırma kavramı marka ve ilişkili terimlere bakılarak net bir şekilde anlaşılabilir. Marka rakiplerden farklılaşmak için kullanılan isim, terim, işaret, sembol, tasarım veya bunların birleşimi olarak tanımlanabilmektedir (Kotler, 1991). Tüketiciler sıklıkla marka ismini belirli bir niteliği, faydası, belirli bir kullanım durumu, logosu, özelliği veya karakteristiği ile ilişkilendirmektedirler (John, Loken, Kim, ve Monga, 2005). Marka itibarı isimle ilişkilendirilen kalite algısı olarak tanımlanmaktadır (Andreassen ve Lindestad, 1998). Konumlandırma ise hedef pazarın zihninde belirgin bir yer edinmek için bir örgütün sunumunu ve imajını tasarlama eylemidir (Kotler, 2000). Temel olarak marka konumlandırma belirli açılardan farklılaştırmayı içermektedir. Tablo 1'de akademik yazında yaygın olarak kullanılan konumlandırma türleri görülmektedir.

**Tablo-1: Konumlandırma Türleri**

<i>Konumlandırma Tipi</i>	<i>Yazar</i>	<i>Tanım ve Örnek</i>
Özellikler (Somut Özellikler)	Aaker and Shansby (1982), Crawford (1985), Keller (1993), Vriens and ter Hofstede (2000), Wind (1982)	Markanın mevcut özelliklerini öne çıkarma. <i>Otomobil için beygir gücü, fiyat, vb.</i>
Soyut nitelikleri	Reynolds et al. (1995); see also Snelders and Schoormans (2004)	Ürün kategorisinde karşılaştırılabilir nitelikte üstünlük elde etme. <i>Kalite, tarz, yenilikçilik, vb.</i>
Doğrudan (fonksiyonel) faydalar	Aaker and Shansby (1982), Bridges et al. (2000), Crawford (1985), Keller (1993), Tybout and Sternthal (2005), Vriens and ter Hofstede (2000), Wind (1982)	Markanın iletişim yoluyla elde ettiği değer. <i>Düşük maliyetli, konforlu, dayanıklı, vb.</i>
Doğrudan olmayan (deneyimsel/sembolik) faydalar	Crawford (1985), Gutman (1982), Keller (1993), Tybout and Sternthal (2005), Vriens and ter Hofstede (2000)	Deneyimsel/hedonik faydaları kullanma. <i>Daha genç, saygın, eğlenceli, vb.</i>
Temsilen konumlandırma	Aaker (1991), Bridges et al. (2000), Crawford (1985), Friedmann and Lessig (1987), Keller (1993)	Tüketici çağrışımları oluşturma. <i>“asla büyümeyen insanlar için”, “en çok satan araba”, vb.</i>

**Kaynak:** Fuchs, C. & Diamantopoulos, A. (2010). Evaluating The Effectiveness of Brand-Positioning Strategies From a Consumer Perspective. European Journal of Marketing, Vol. 44 Iss 11/12 pp. 1763 – 1786.

Fuchs ve Diamantopoulos (2010) akademik yazında yaygın olarak kullanılan konumlandırma türlerini Tablo 1’deki gibi ele almaktadır. Yazarlar konumlandırmanın soyutlanma düzeylerine doğru bir sıra izlemişlerdir. Somut konumlandırma türü olan özelliklere göre konumlandırmada firma farklı avantaj oluşturmak için markanın mevcut niteliklerini öne çıkarmaktadır. Mevcut nitelikler markanın üstün özellikleridir ve genellikle aranan özelliklerdir. Nesnel olarak ölçülebilirler, çoğunlukla somutturlar ve ürün kategorisi içinde özgün bir yere sahiptirler.

Tam tersi olan soyut niteliklere göre konumlandırma sıklıkla mevcut niteliklerle ilişkilidir. Ancak ürünün somut olmayan soyut özellikleri öne çıkarılmaktadır ve bunlar ürün kategorileriyle sıklıkla karşılaştırılabilir niteliklerdir. Bir diğer soyut tür olan doğrudan (fonksiyonel) faydalara göre konumlandırma markanın iletişim yoluyla kazandığı üstünlüklerdir. Tüketicinin ürün özelliğine verdiği değer kişiseldir. Yani kişi ürün özelliğinden çok kendisinin üründen elde ettiği problem çözümüne odaklanmaktadır. Ürünün bu problem çözme yeteneği çoğunlukla ve dolaylı olarak nitelik temellidir. Kullanıcı markanın niyet ettiği fonksiyonel faydayı sağlayıp sağlamadığıyla ilgilenmektedir. Bu konumlandırma türü soyut niteliklere göre konumlandırmaya benzemektedir. Soyut nitelikler ürün ile ilgili doğrudan fayda kullanıcısıyla ilgilidir. Doğrudan olmayan (deneyimsel/sembolik) faydalara göre konumlandırma türü ise deneyimsel/hedonik gereksinimleri karşılayan faydalardır. Ürünün kullanımı dışındaki psiko-sosyal sonuçları hedonik, sembolik ve anlamlı bir işleve sahiptir. Ürünün kullanımıyla tüketiciye doğrudan olmayan fayda sunmaktadır. Bu algılanan sosyal imaj faydasıdır. Son olarak temsili konumlandırma bir markanın kendisi haricindeki dış çevresinden tüketici çağrışımları oluşturmak için tasarlanmıştır. Markanın tüketicilere bireysel çıkarımlar yapmasına izin vermesidir. Özellikler ve faydalar dışında varsayımsal çağrışımları içermektedir. Markanın soyut açılarını ifade etmektedir.

## 1.2. Algısal Haritalama

Algısal haritalama tüketicilerin nesnelere yönelik algılarının grafiksel olarak gösterimi ve nesnelere arasındaki ilişkilerin bu yolla görülebilmesiyle ilgilidir (Chadha, 2008). Algısal haritalama çok boyutlu düzlem üzerinde algısal verilerin yerleştirilmesinde kullanılan jenerik bir isimdir (Gillette ve Evans, 1975). Pazarlamada iki boyutlu düzlemsel alanda markaların yerleştirilmesiyle kolay anlaşılır konum haritası çıkarılması şeklinde kullanılmaktadır. Markalar arasındaki uzaklıklar tüketiciler tarafından markaların ne kadar benzer algılandıklarını göstermektedir (Konuk ve Altuna, 2011).

Algısal haritalar benzer ve farklı ürünleri ortaya çıkardığı için marka benzerliği çalışmaları, ürün konumlandırma ve pazar bölümlendirmede kullanışlıdır. Pazar bölümlendirmede profiller olarak yorumlanan boyutlar bireysel farklılıkları göstermektedir. Profil belirleme seviyesinde bilgi sağlayarak profil analizi yapması, profil kalıpları oluşturması ve örnek kitle ne kadar büyük olursa olsun etkin şekilde analiz yapabilmemesinden dolayı kümeleme analizinin yerine çok boyutlu ölçekleme kullanılabilmektedir (Jaworska ve Cupetlovska-Anastasova, 2009). Tüketici davranışı çalışmalarında marka benzerliklerini ortaya çıkardığı için yaygın olarak kullanılmaktadır. Hem ürün konumlandırmada hem de marka benzerliklerini ortaya çıkarmada tüketicilerin tercihleri ve yargıları veri girdisi olarak kullanılmaktadır. Aradaki fark ürün konumlandırmada tercihlerin ikincil verilerle veya doğrudan tüketicilerden elde edilebilmesidir.

Algısal harita, bazı analiz tekniklerinin kullanılması sonucu oluşturulmakta ve markaların ilgili konumlarını göstermektedir. Rothschild (1987) rakip markalarla ilgili müşteri/tüketici algılarını belirlemedeki özellikle iki önemli tekniği açıklamaktadır. Bunlar hem görsel olarak algısal haritayı temsil eder hem de marka haritaları, konumlandırma haritaları veya alan haritaları olarak isimlendirilir. İlk teknik çok özellikli tutum haritalama (Multi-Attribute Attitude Mapping - MAM) ve ikincisi çok boyutlu ölçeklendirme (Multidimensional Scaling – MDS). Analizlerin her iki biçimi de çok basit marka algıları arasında karşılaştırma yapan görsellikler sunabilir (Masterson ve Pickton, 2010).

### 1.2.1. Çok Özellikli Tutum Haritalama

Özellik temelli tutumların haritalanması tüketicinin her bir marka hakkındaki görüşünü temel öğelere bölmektir (Masterson ve Pickton, 2010). Bu yöntem rakip markaların ürünlerinin hedef müşterilerce en önemli görülen temel özelliklerine göre karşılaştırıldığı algısal haritalamanın bir biçimidir. Hangi özelliğin önemli olduğu ve hangi markanın hangi özelliğe daha yakın olduğu belirlenebilmektedir.

Marka özellikleri temelli algısal haritalama arabaların yakıt tüketimi, stili, konforu, vb. gibi özellikleri içerebilecek bir grup ürünün temel belirleyici niteliğine göre yapılabilmektedir. Bu yöntemin uygulanması tüketicilere her bir niteliğin ne kadar önemli olduğunun sorulması ve her bir markaya her bir nitelik için puan verilmesi şeklinde olabilmektedir (Masterson ve Pickton, 2010). Marka özellikleri temelli algısal haritalama faktör analizi, uyumluluk analizi, diskriminant analizi gibi farklı yaklaşımlar kullanılarak yapılabilmektedir (Chadha, 2008).

### 1.2.2. Çok Boyutlu Ölçeklendirme

Özellik ve benzerlik temelli tüketici tutumlarının haritalanmasında kullanılan yaklaşımlardan biri çok boyutlu ölçeklendirme yöntemidir. Çok boyutlu ölçekleme yöntemleri ilk defa Young ve Householder (1938) çalışmalarında kullanmıştır ve Richardson (1938) tarafından uygulanmıştır (Carrol ve Green, 1997). Çok boyutlu ölçeklendirme metrik ve metrik olmayan faktörleri analiz etmede kullanılan bir yöntemdir. Çok boyutlu ölçeklendirmenin amacı faktör ve kümeleme analiziyle korelasyon kurmaktır. Temel bileşenler (Principal components) yöntemine benzemektedir. Hatta verinin uygun olması durumunda sonuçları doğrulamak amacıyla temel bileşenler yöntemi kullanılabilir (Malyaretz vd., 2015).

Çok boyutlu ölçek modeli seçimi belirli koşullara göre yapılabilir. Modeller birçok yönden çeşitlenmektedir. Bunlar; işlenecek verinin tipi, hesaplama yöntemi, uyumu optimize etmede modellemede kullanılacak algoritmalar, yakınlık matrislerini tekli ya da çoklu işleyebilme gibi yönlerden çeşitlenmektedir. En temel fark sıralı ölçek veya aralıklı ölçek kullanımına göre ayırım yapılmasıdır. Eğer sıralı ölçek kullanılıyorsa metrik olmayan, aralıklı ölçek kullanılıyorsa metrik ölçek olarak isimlendirilir. Makalelerde en popüler olarak kullanılan model sıralı ölçeğin kullanıldığı metrik olmayan ölçektir (Borg vd., 2013). Modelleri sınıflandırmada ikinci temel kriter belirli bir uzaklık fonksiyonunun seçimidir. Benzerlikler arasındaki değer yargılarını modellemek için Minkowski ve Euclidean uzaklık metrikleri kullanılır. Euclidean ile birlikte diğer tüm uzaklık metrikleri temel geometri mantığıyla işlemektedir. Ancak günümüzde uzaklıklar arasındaki mesafeyi en iyi hesaplayan yöntem olduğu için hemen hemen hep Euclidean kullanılmaktadır (Borg vd., 2013). Bu çalışmada SPSS istatistik analiz programında bulunan ALSCAL ve PROXSCAL kullanıldığından dolayı bu modellere yer verilmiştir.

PROXSCAL İngilizce PROXimity SCALing sözcüğünün kısaltmasıdır ve yakınlıkların (proximity) bireysel farklılıkları ve çok boyutlu ölçekleme için kullanılan SMACOF serisi programların devamıdır (Busing vd., 1997). ALSCAL (Alternating Least squares SCALing) 1977 yılında Takane, Young ve de Leeuw tarafından geliştirilmiş ve tüm ölçekleri analiz edebilme gibi üstün yanları olduğundan popüler hale gelmiş yöntemlerden biridir (Cox ve Cox, 2000).

Çok boyutlu ölçekler nesnelere orijinal yerlerini tekrar oluşturabilmek için mekânsal olarak değerlendirmeler yapmaktadır. Örneğin bir haritada şehirlerin yerlerini göstermek için aralarındaki uzaklıkları veri olarak alırlar. Bunu yaparken ilk olarak rastlantısal olarak haritada bir yere şehirleri yerleştirdikten sonra diğerlerini bu şehre olan uzaklığına göre konumlandırır. PROXSCAL programında ilk başlangıç noktası olarak rastlantısal olduğu gibi belirli ayarlamalarda da başlatılması mümkündür. Ardından öteleme (iteration) işlemiyle şehirlerarasındaki her bir uzaklık aralarındaki ilişkilere göre tekrar hesaplanarak uygun gelecek yerlere konumlandırılır. Örneğin A ve B şehri uzak iki noktaya yerleştirildiğinde bu haritanın dikey ya da yatay konumunda olabilir. Ancak diğer şehirlere olan uzaklıkları da hesaplandığında en uygun konumu bulunacaktır (Hout vd., 2013).

Yakınlık nesnelere arasındaki hem benzerlikler hem de benzeşmezlikler için kullanılan uzaklık verisine verilen isimdir.  $k$  nesnesinden oluşan bir dizi için  $(k*(k-1))/2$  yakınlığının gözlemlenmesi gerekir ki her bir nesne en az bir kere her biriyle karşılaştırılabilir. Bunun anlamı, karşılaştırma nesnesi arttıkça karşılaştırmaların sayısı da katlanarak artacaktır. 10 nesnelik bir dizi için 45 karşılaştırma yapılması gerekirken 20, 40 ve 80 nesnelik diziler için 190, 780 ve 3160 karşılaştırma yapmak gerekmektedir (Hout vd., 2013).

Nesneler arasındaki uzaklıkları belirleyebilmek için ikili karşılaştırmalar yapılmaktadır. Örneğin 7'li Likert tipi ölçek kullanılarak yapılan marka benzerliklerinin değerlendirilmesinde A ve B markasının 1 hiç benzemediğini ve 7 çok benzediğini göstermektedir. Ancak bu şekilde aynı zamanda sadece iki markanın karşılaştırılmasında önceki değerlendirmeler göz önünde bulundurulmayabilir. Bunun sonucunda da bütün markaların aralarındaki benzerlik ilişkilerinin değerlendirmelerinde bir çatışma yaşanabilir. Elde edilen verilerde bu çatışmanın sonucunu ölçmek için hesaplanan uzaklık ile girdi yakınlığı arasındaki uyumu ölçen gerginlik (stress) fonksiyonu hesaplanır. Düşük gerilme değerleri daha iyi bir uyumu göstermektedir (Hout vd., 2013). Gerginlik girdi yakınlıkları ve çok boyutlu haritadaki çıktı uzaklıkları arasındaki farkı göstermektedir. Kruskal gerginlik fonksiyonu (1964) uyum iyiliği modelini belirlemede en çok kullanılan ölçektir. Gerginlik fonksiyonu değeri sıfır ile bir arasında değişmekle birlikte 0.1'den küçük değerler mükemmel 0.15 üstü kabul edilebilir değildir (Jaworska ve Chupetlovska-Anastasova, 2009; Kruskal & Wish, 1978). Boyutların sayısı arttıkça gerginlik düşer veya aynı kalır. Model uygunluğunu değerlendirmek için bir diğer hesaplama aracı ise girdi verisinin varyans oranını gösteren korelasyon indeksinin karesi ( $R^2$ )'dir ve  $R^2 \geq 0.60$  kabul edilebilir uyumdur (Jaworska ve Chupetlovska-Anastasova, 2009).

### 1.2.3. Spor Ayakkabı Markalarının Konumlandırılması

Akademik yazında spor ayakkabı markalarının algısal haritalarını çıkarmaya yönelik çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (Pizam ve Mansfeld, 1999; Yenidoğan, 2008, Arslan, 2004). Pizam ve Mansfeld (1999) tüketicilerle odak grup görüşmesi yaparak spor ayakkabıların tercih edilmesinde göz önünde bulundurulmuş on iki boyut belirlemiştir. Bunlar; rahatlık, ayakta uzun süre durmada iyi, taban yumuşaklık desteği, iyi uyuma sahip olması, çok hafif olması, uygun fiyatlı olması, temizliği kolay olması, yer tutuşunun iyi olması, su geçirmez olması, belirgin marka logosu, günümüz tarzına uyumlu olması, çok yönlülük. Çalışmada on ayakkabı markası 250 tüketici tarafından anket yoluyla değerlendirilmiştir. Bunlar; Nike, Reebok, Fila, Esprit, Adidas, Airwalk, K-Swiss, L.A. Gear, Converse ve New Balance. Çalışma sonucunda Nike ve New Balance rahatlık ve güçlü belirgin stile sahip, New Balance orta derecede rahat ve stili olmayan, diğer markalarsa rahat olmayan olarak tüketiciler tarafından algılandığı şeklinde belirlenmiştir. Yenidoğan (2008) üniversite öğrencileriyle yaptıkları çalışmada katılımcıların en çok tercih ettikleri on markanın algısal haritasını ve spor ayakkabı alırken tercih ettikleri sekiz niteliği belirlemiştir. Marka isimleri sembollerle ifade edilmiştir. Spor ayakkabı nitelikleri kalite, dayanıklılık, rahatlık, moda, tarz, fiyat ve garantidir.

Arslan (2004) 172 üniversite öğrencisiyle anket yaptığı çalışmasında spor ayakkabı markalarının pazar bölümleri tanımlayabilmek için spor ayakkabısı alırken dikkat edilen unsurlar ve spor ayakkabısından elde edilen yararları belirlemişlerdir. Spor ayakkabısı alırken dikkat edilen unsurlar; rahatlık, marka, renk, model, farklı olma, fiyat, moda, kıyafetlere uygunluk, şıklık, sağlamlık, hafiflik, hava deliklerinin bulunması, kısa ayak bileği, uzun ayak bileği, deri, yumuşak taban, kibarlık, kullanım amacına uygunluk, ayağı küçük gösterme, tarzına uygunluk, sağlıklılıktır. Çalışma sonucunda spor ayakkabı kullanım amaçlarına göre tüketici grupları kümeleme analizi yöntemiyle belirlenmiştir.

## **2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ**

Bu çalışmada tüketicilerden elde edilen verilerle marka konumlandırmanın nasıl yapılabileceğiyle ilgili yöntemler ve analiz teknikleri incelenmektedir. Bu yöntemler çok boyutlu ölçeklendirme kullanılarak benzerlik ve özellik tabanlı algısal haritalama teknikleridir. Bu yöntemlerin incelenmesinde spor ayakkabı markaları tercih edilmiştir. Spor ayakkabı markalarının kullanılma nedeni spor ayakkabı markalarının etkin konumlandırma çabaları ve tüketicilerin buna algısal düzeylerinin yüksek olduğu düşüncesidir.

### **2.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmada spor ayakkabı markalarının özellik ve benzerliklerinin tüketiciler tarafından nasıl algılandığının araştırılması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda spor ayakkabı markalarına yönelik tüketici algıları algısal haritalama yöntemiyle incelenmiştir.

### **2.2. Araştırmanın Türü**

Araştırma iki aşamalı olarak yapılmıştır. Öncelikle odak grup görüşmesi gerçekleştirilmiştir. 2015 yılında Marmara Üniversitesi yüksek lisans öğrencileriyle tek oturumda gerçekleştirilen odak grup görüşmesinde en sık kullanılan spor ayakkabı markaları ve spor ayakkabı satın alırken dikkate alınan tercih özellikleri belirlenmiştir.

Araştırmanın ikinci aşamasında anakütle ve örnekleme yöntemleri belirlenmiştir. Araştırmanın anakütlesi spor ayakkabı kullanan genç tüketiciler oluşturmaktadır. Veri toplama imkânlarının yetersizliğinden dolayı tesadüfi olmayan yöntemlerden kolayda örnekleme yöntemiyle örneklem belirlenmiştir. Bu kapsamda rastgele olarak Marmara Üniversitesi lisansüstü öğrencileri ve onların özel sektörde çalışan iş arkadaşlarından anket ile veri toplanmıştır. Toplam 139 katılımcıya ulaşılmıştır.

## **3. Analiz ve Bulgular**

### **3.1. Betimsel Analiz Bulguları**

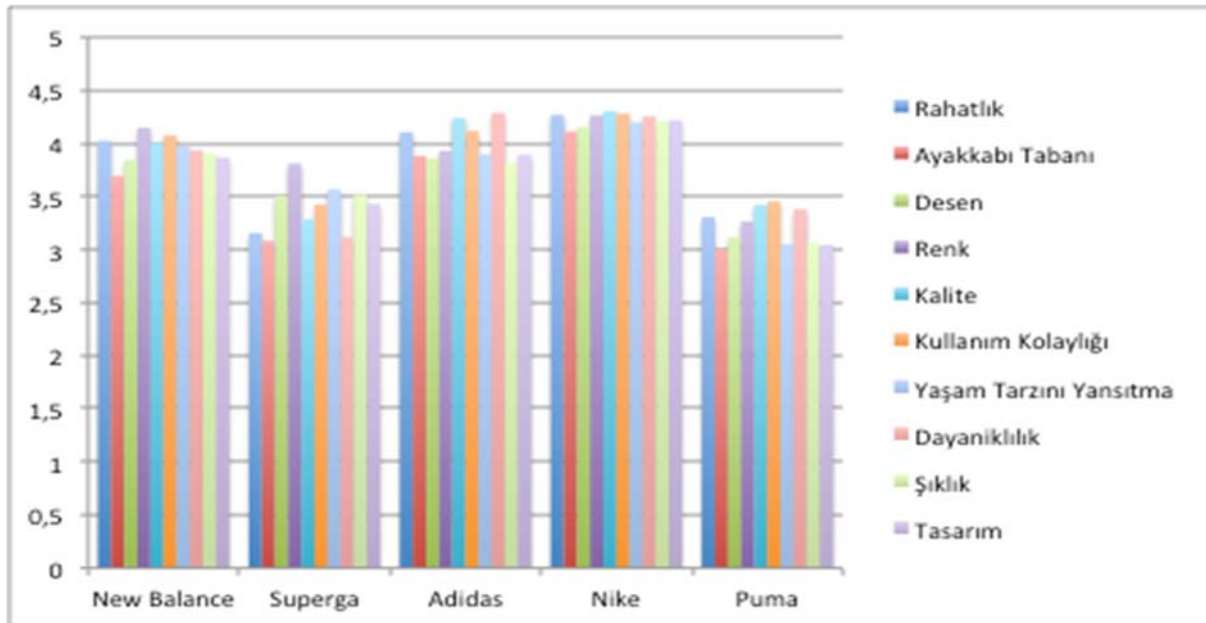
Araştırmaya katılan toplam 139 kişinin demografik bilgileri Tablo 1’de gösterilmektedir. Katılımcıların tamamına ilişkin demografik bilgilere erişilemediğinden dolayı Tablo 2 sadece tam olan verileri içermektedir.

**Tablo-2: Demografik Bilgiler**

Cinsiyet	Eğitim Düzeyi	Mesleki Durum	Yaş	Aylık Gelir
Kadın	İlk Okul	Özel Sektör	18-30	0-1000 TL
Frekans: 74 (%52.2)	Frekans: 1 (% 0.7)	Frekans: 97 (% 69.8)	Frekans: 39 (%28)	Frekans: 14 (% 10)
Erkek	Lise	Kamu Sektörü	31 - 50	1001-2000 TL
Frequency: 57 (%41)	Frekans: 8 (% 5.8)	Frekans: 7 (% 5)	Frekans: 85 (% 61)	Frekans:25 (% 18)
	Üniversite	Ev Hanımı	51 ve üzeri	2001-3000 TL
<b>Medeni Durumu</b>	Frekans: 67 (% 48.2)	Frekans: 1 (% 0.7)	Frekans: 7 (%: 5)	Frekans: 35 (% 25.2)
Bekar	Yüksek Lisans	Öğrenci		3001-4000 TL
Frekans: 96 (%69.1)	Frekans: 54 (% 38.8)	Frekans: 25 (% 18)		Frekans: 27 (% 19.4)
Evli	Doktora	Çalışmıyor		4001-... TL
Frekans: 31 (%22.3)	Frekans: 2 (% 1.4)	Frekans: 2 (%1.4)		Frekans: 25 (% 18)

Tablo 2'deki verilere göre katılımcılar arasında çoğunluk %52'lik bir oranla kadınlardan oluşmaktadır. Erkek katılımcıların oranı ise %41'dir. Katılımcılar eğitim düzeyine göre birinci sırada %48.2'lik bir oranla üniversite mezunu, %38.8'lik bir oranla yüksek lisans mezunudur. Katılımcıların mesleki durumlarına göre özel sektör çalışanı %69.8, öğrenci %18, kamu çalışanı %5 oranındadır. Katılımcılar yaşına göre 31-50 yaş arası %61, 18-30 yaş arası %28 oranındadır. Katılımcıların aylık gelirlerine göre 2001-3000 TL arası %25.2, 1001-2000 TL arası %18, 4001 ve üzeri arası %18 oranındadır.

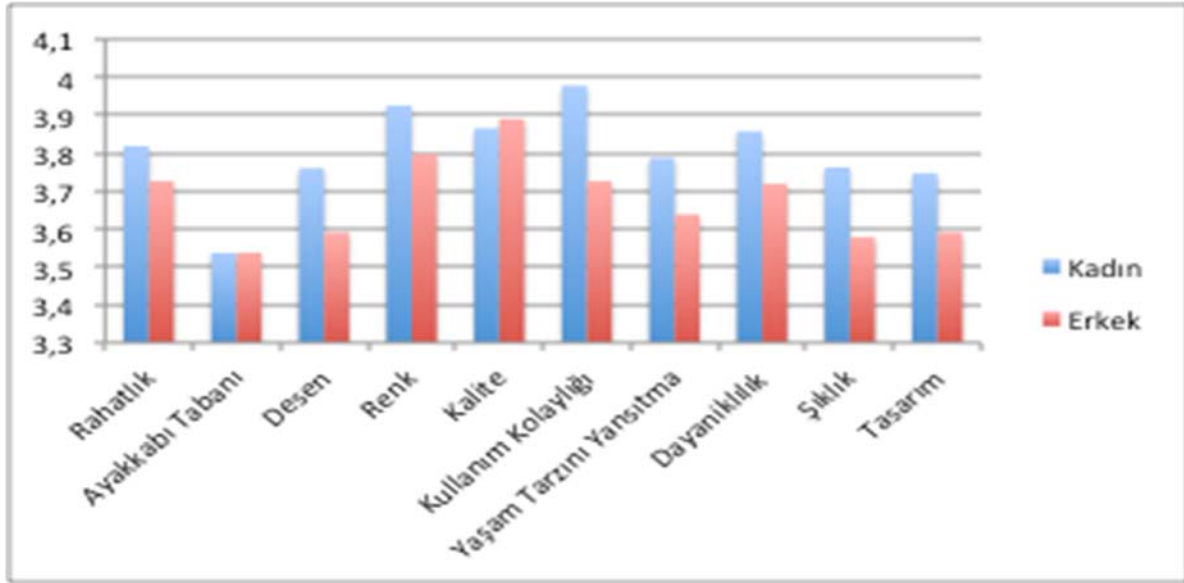
Aşağıdaki Şekil 1'de araştırmaya katılan katılımcıların belirttiği tercih verilerinin ortalamalardan elde edilen özelliklerine göre hangi markaların ne kadar tercih edildiği görülmektedir.

**Şekil-1: Özelliklerine Göre Markaların Tercih Edilmesi**

Şekil 1'de gösterilen verilere göre tüm özellikler temelinde en çok tercih edilen marka Nike'dır. En az tercih edilen marka ise Puma'dır. Genel olarak özellikler değerlendirildiğinde ise rahatlık ve renk ön plana çıkmaktadır.

Aşağıdaki Şekil 2’de katılımcıların belirttiği tercih verilerinden elde edilen cinsiyete göre hangi spor ayakkabısı özelliklerinin ne kadar tercih edildiği gösterilmektedir.

**Şekil-2: Cinsiyete Göre Spor Ayakkabısı Özelliklerinin Tercih Edilmesi**

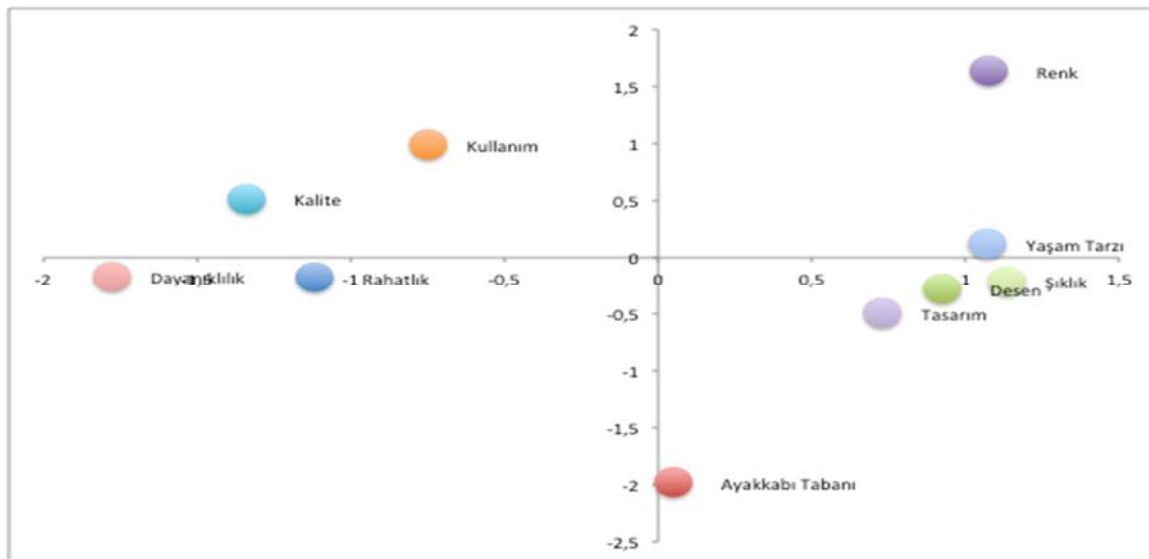


Şekil 2’de görülebileceği üzere kadınların en fazla tercih ettiği özellik kullanım kolaylığıdır. Kadınların ikinci olarak en fazla tercih ettiği özellik ise renktir. Erkeklerin birinci olarak kalite ve ikinci olarak da rengi spor ayakkabı tercih ederken göz önünde bulundurduğu görülebilmektedir. En az tercih edilen özellik ise hem erkeklerde hem de kadınlarda ayakkabı tabanı olarak görülmektedir.

### 3.2. Çok Boyutlu Ölçeklerle Algısal Haritalama Bulguları

Şekil 3’de tercih edilme özelliklerine göre beş adet spor ayakkabı markasının çok boyutlu ölçekleme kullanılarak algısal haritalaması görülmektedir. Gerginlik değeri 0.21 olarak elde edilmiştir. Modelin  $R^2$  değeri 0.75 olarak belirlenmiştir.

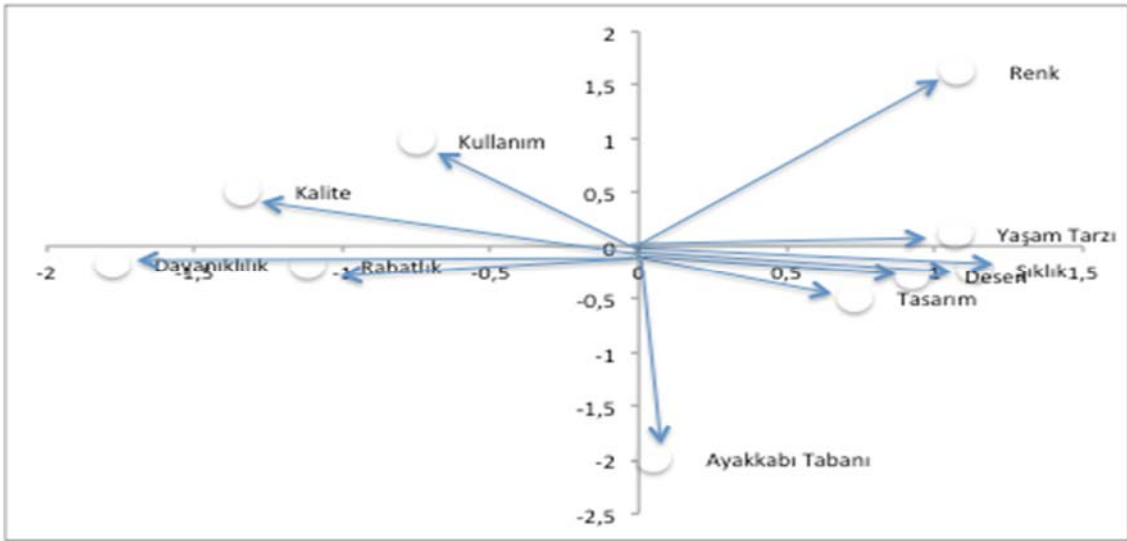
**Şekil-3a: ALSCAL Yöntemine Göre Özellik Haritası**



Gerginlik= ,02988 RSQ = ,99617

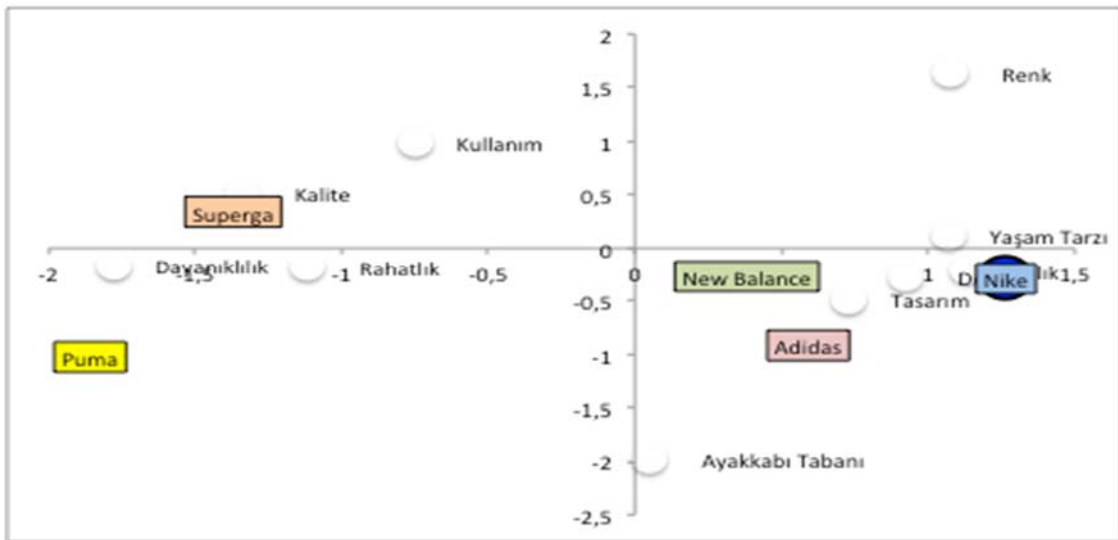


Şekil-3b: ALSCAL Yöntemine Göre Özellik Haritası

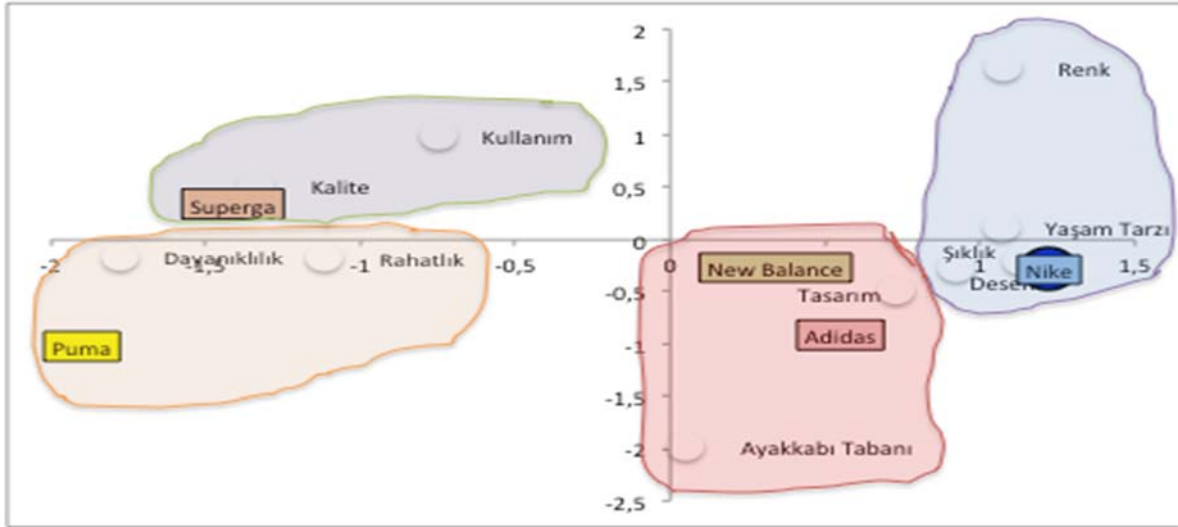


Gerginlik= ,02988    RSQ = ,99617

Şekil-4a: ALSCAL Yöntemine Göre Marka Haritası



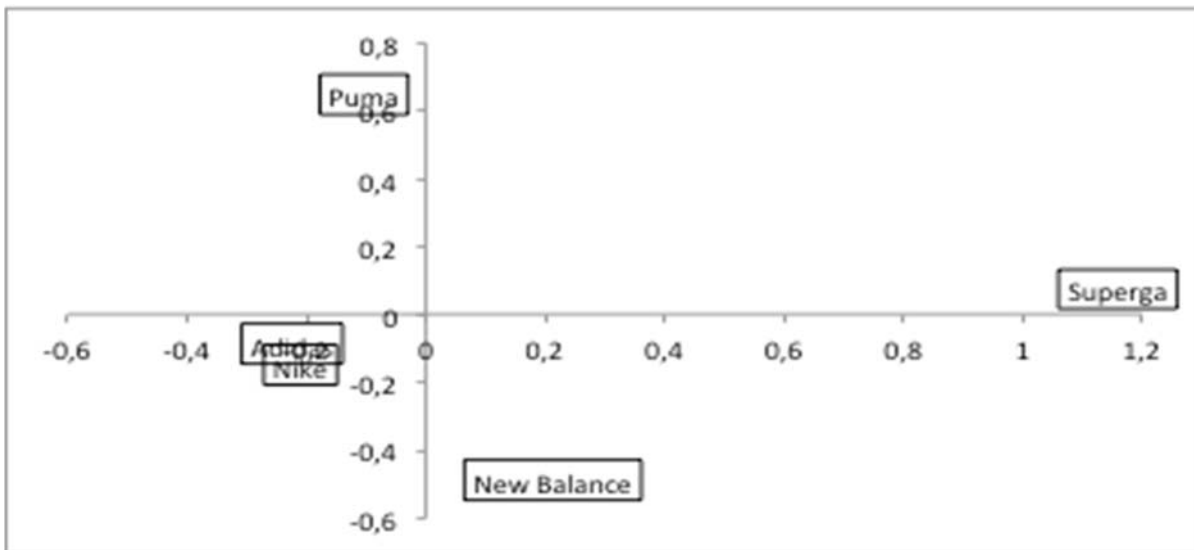
Gerginlik = ,00408    RSQ = ,99991

**Şekil-4b: ALSCAL Yöntemine Göre Marka Haritası**

Gerginlik = ,00408    RSQ = ,99991

Şekildeki haritada iki boyutlu bir düzlemde on özellik ve beş marka yer almaktadır. Markaların algısal haritası benzerlik verilerine göre elde edilmiştir. Özelliklerin algısal haritası tercih edilme verilerine göre elde edilmiştir. Elde edilen iki farklı harita aynı düzlem üzerinde birleştirilmiştir. Sonuçta çıkan algısal haritada markaların özellik boyutlarıyla yakınlıkları görülmektedir. Markalar en yakın oldukları özellikler grubuna dahil edilmiştir. Yukarıdaki şekle göre Adidas ve New Balance markası Tasarım, Ayakkabı Tabanı grubunda, Nike markası Renk, Yaşam Tarzını Yansıtırma, Şıklık, Desen grubunda Superga markası Kalite, Kullanım Kolaylığı grubunda Puma markası Dayanıklılık, Rahatlık grubunda yer almaktadır.

Aşağıdaki şekilde PROXSCAL yöntemine göre spor ayakkabı markalarının genel olarak benzerlik verileri temelli algısal haritası görülmektedir.

**Şekil-5: PROXSCAL Yöntemine Göre Algısal Harita (Genel)**

Gerginlik: 0,00267, Tucker uygunluk katsayısı: 0,99866.

Şekil 4'te marka benzerliklerine göre sonuçlar görülmektedir. Şekle göre Adidas ve Nike birbirine benzer olarak algılanmaktadır. Haritanın en uç noktasında yer alan Superga markasının diğerlerinden en farklı algılanmakta olduğu anlaşılmaktadır.

### SONUÇ

Tüketiciler her gün çok sayıda markanın onlarca tutundurma programlarına maruz kalmaktadır. Firmalarının nasıl algılandıklarıyla ilgili yöneticilerin kolay ve anlaşılır yöntemlere gereksinimleri bulunmaktadır. Bu çalışmada tüketicilerin spor ayakkabılarıyla ilgili tercihlerinde beş markayı birbirlerine göre nasıl algıladıklarına dair algı haritaları çıkarılmaya çalışılmıştır. Bu amaçla çok boyutlu ölçeklendirme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırma bulguları öncelikle tercih verilerine dayalı spor ayakkabı özellikleri haritalanmaktadır. Spor ayakkabı tercihinde en çok göz önüne alınan on özellik haritalandığında üç ayrı şekilde gruplandırılmaktadır. Birinci grup, kullanım, kalite, dayanıklılık, rahatlık; ikinci grup ayakkabı tabanı; üçüncü grup, renk, yaşam tarzını yansıtırma, şıklık, desen, tasarımdır. Kaliteyle ilgili özellikleri yansıtan birinci grupta Puma ve Superga markaları yer almaktadır. Yaşam tarzıyla ilgili özellikleri yansıtan ikinci grupta Nike markası yer almaktadır. Son olarak ayakkabı tabanı özelliğini yansıtan üçüncü grupta Adidas ve New Balance markaları yer almaktadır. Elde edilen spor ayakkabı özellikleri önceki çalışmalarla benzer olmakla birlikte ayakkabı markalarının buldukları özellik grupları da önceki çalışmalara yakındır.

Spor ayakkabı markalarının özelliklerine ilişkin araştırma sonuçları önceki yapılan araştırmalarla benzerlik göstermektedir. Ayakkabı özelliklerinden rahatlık, ayakkabı tabanı özellikleri Pizam ve Mansfeld (1999) çalışmasında ortaya çıkarılan on iki boyut arasındadır. Benzer şekilde rahatlık, şıklık ve sağlamlık Arslan (2004) çalışmasındaki özellikler arasındadır. Son olarak rahatlık, kalite ve dayanıklılık Yenidoğan (2008) çalışmasındaki özellikler arasındadır. Sonuç olarak yapılan geçmiş çalışmalarda da görülebileceği üzere rahatlık ve dayanıklılık spor ayakkabı markaları için en fazla tercih edilme nedenlerindedir.

Spor ayakkabı markaları özelliklerine göre haritalandıktan sonra ikinci aşamada benzerliklerine göre haritalanmıştır. Araştırma bulgularına göre genel anlamda Adidas ve Nike markaları birbirine en benzer markalar olarak haritalanmıştır. Diğer markalar ise her biri ayrı bir boyutta birbirlerinden uzak noktalarda haritalanmıştır.

Bu bulgular yorumlandığında özelliklerin haritadaki yakınlıklarına göre temelde iki genel gruba ayrılabilceği anlaşılmaktadır. Birinci grupta spor ayakkabının soyut özellikleri ile doğrudan olmayan faydaları ve diğer grupta somut özellikleri ile doğrudan faydaları bulunmaktadır. Soyut özellikler ile doğrudan olmayan faydaların olduğu grupta Nike markası belirgin özelliklere sahip olarak algılanmaktadır. Somut özellikler ile doğrudan fonksiyonların olduğu grupta Puma, New Balance, Adidas ve Nike markaları belirgin özelliklere sahip olarak algılanmaktadır. Marka yöneticilerinin bu türdeki bir harita yardımıyla konumlandırma kararlarını vermeleri kolaylaşabilmektedir. Marka konumlarının görsel açıdan yerlerinin belirlenmesi yönünde kolaylık sağlanabilmektedir. Konumlandırma kararları algısal haritadaki markalardan farklılık veya benzerlik noktalarına

odaklanarak yapılabilmektedir. Örneğın New Balance markası yaşam tarzını yansıtmı, şıklık gibi soyut özelliklere daha fazla odaklanarak Adidas markasından farklılaşabilir. Tam tersine ayakkabı tabanı gibi somut özelliklere daha fazla odaklanarak Adidas markasıyla benzerlik algısını güçlendirebilir.

Bu çalışmanın bazı sınırlandırmaları bulunmaktadır. Bu sınırlandırmalardan ilki küçük bir tüketici kitlesinin sınırlı görüşlerini yansıtmıasından dolayı çalışmanın büyük kitlelere genelleştirilememesidir. İkinci sınırlandırma algısal haritalamada çok boyutlu ölçeklendirmeyi destekleyecek başka yöntemlerin bulunmamasıdır. Bu nedenle araştırma sonucunda elde edilen bulguların kesinliğı tam olarak ortaya konamamaktadır.

Gelecek çalışmalarda yapılabilecek çalışma önerilerinden ilki algısal haritalamadan sonra yapılabilecek analizlerin kullanılmasıdır. Örneğın kümeleme analizi ile birlikte çok boyutlu ölçeklendirmenin kombine edilmesi daha anlaşılır sonuçlar elde edilmesine yardımcı olacaktır. Gelecek çalışmalara ikinci olarak büyük veri olarak adlandırılan ve müşteri veri tabanlarının yönetimiyle ilgili yol gösterici şekilde algısal haritalamanın kullanımına örnek gösterecek çalışmaların yapılması önerilmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Aaker, D. A. (1996). Measuring Brand Equity Across Products and Markets. *California management review*, 38(3), 102-120.
- Andreassen, T. W., & Lindestad, B. (1998). The Effect Of Corporate İmage İn The Formation Of Customer Loyalty. *Journal of Service Research*, 1(1), 82-92.
- Arslan, M. (2004), Spor Ayakkabısı Satın Alma ve Kullanım Amaçlarına Göre İlişkin Pazar Bölümlerinin Oluşturulması: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma, *T.C. Marmara Üniversitesi, İ.I.B.F. Dergisi*, XIX, (1)
- Borg, I., Groenen, P. J., & Mair, P. (2013). *Computer Programs for MDS. In Applied Multidimensional Scaling* (87-107). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Busing, F. M. T. A., Commandeur, J. J., Heiser, W. J., Bandilla, W., & Faulbaum, F. (1997). *PROXSCAL: A multidimensional scaling program for individual differences scaling with constraints*. *Softstat*, 97, 67-74.
- Carroll, J. D., & Green, P. E. (1997). Psychometric methods in marketing research: Part II, multidimensional scaling. *Journal of Marketing Research*, 34(2), 193-204.
- Chadha, S. K., & Kapoor, D. (2008). *An attribute based perceptual mapping of the selected private life insurance companies: An empirical study in Ludhiana*. *Vision*, 12(3), 53-60.
- Cox, T. F., & Cox, M. A. (2000). *Multidimensional scaling*. CRC press.
- Fuchs, C. & Diamantopoulos, A. (2010). Evaluating The Effectiveness of Brand-Positioning Strategies From a Consumer Perspective. *European Journal of Marketing*, 44 (11/12) 1763-1786.
- Gillette, W., & Evans, R. H. (1975). *Service analysis: a bank marketing example using perceptual mapping*. *ACR North American Advances*.
- Hout, M. C., Papesh, M. H., & Goldinger, S. D. (2013). Multidimensional scaling. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, 4(1), 93-103.
- Jaworska, N., & Chupetlovska-Anastasova, A. (2009). *A review of multidimensional scaling (MDS) and its utility in various psychological domains*. *Tutorials in Quantitative Methods for Psychology*, 5(1), 1-10.
- John, D. R., Loken, B., Kim, K., & Monga, A. B. (2006). Brand concept maps: A methodology for identifying brand association networks. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 549-563.
- Konuk, F. A., & Altuna, O. K. (2011). Brand positioning through multidimensional scaling: A study in the Turkish shampoo market. *International journal of social sciences and humanity studies*, 3(2), 1309-8063.
- Kotler, P. (2000). Marketing management millenium edition. *Marketing Management*, 23(6), 188-193.
- Kotler, P., Saliba, S., & Wrenn, B. (1991). *Marketing management: Analysis, planning, and control: Instructor's Manual*. Prentice-hall.

Kruskal, J. B., & Wish, M. (1978). Multidimensional scaling. Number 07–011 in Sage University Paper series on quantitative applications in the social sciences.

Malyaretz, L., Dorokhov, O., & Ponomarenko, V. (2015). The generalized approach to multidimensional scaling. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. *Economic Sciences*. Series V, 8(2), 479.

Pizam, A., & Mansfeld, Y. (1999). *Consumer behavior in travel and tourism*. Psychology Press.

Richardson, M. W. (1938). Multidimensional psychophysics. *Psychological Bulletin*, 35, 659-660.

Ries, A. ve Trout, J. (2000). *Positioning: The Battle for Your Mind*, 20th Anniversary Edition, New York: McGraw-Hill.

Masterson, R., & Pickton, D. (2010). *Marketing: an Introduction*. Sage Publications.

Rothschild, M. L. (1987). *Marketing communications: From fundamentals to strategies*. Lexington, Massachusetts, DC Heath & Co.

Young, G. & Householder, A.S. (1938). *Discussion of a Set of Points Terms of their Mutual Distances*. Psychometrika, 3, 19-22.

# AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARIYLA PERFORMANS DEĞERLENDİRME SİSTEMİ VE TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

Ali ŞAHİN<sup>1</sup>

Sibel ÇALIŞKAN<sup>2</sup>

## ÖZ

Türk kamu yönetiminin temel sorunlarının başında personel rejimi gelmektedir. Kamu personelinin istihdamı, kariyeri, liyakati ve kamu hizmetine yönelik performansı geçmişte olduğu gibi bugün de tartişılan ve çözüm üretilmeye çalışılan konular içerisindedir. Bu bağlamda personelin istihdamı, yerine getirdiği hizmetin niteliği/zorluğu, işin gerektirdiği niteliklere haiz olup olmadığı, çalışma koşulları, iş yükü vb. açıdan bakıldığında adil bir ücret ve ödöl sisteminin Türk kamu personel sisteminde uygulanıp uygulanmadığı söz konusu tartişmaların odağında yer almaktadır. Kamu çalışanından işin gerektirdiği nitelikler çerçevesinde etkin ve verimli olması beklenmektedir. Bunu ölçmenin bir yöntemi olarak performans (başarı) değerlendirme sistemi, bugün kamu yönetimi disiplini içerisinde araştırılmaktadır. Sistem, performans artışı sağlama amacına hizmet etmek üzere geliştirilmiştir. Yapılan bilimsel çalışmalara göre kamu yönetiminde performans değerlendirme sistemi, çalışanlar tarafından benimsendiği ve düzgün bir şekilde uygulandığı takdirde rekabet üstünlüğü doğuracaktır. Bu noktada performans değerlendirme sistemi çalışanlar açısından hep olumlu sonuçlar mı doğurmaktadır? Yoksa artılarına eksiler de eşlik etmekte midir? İşte araştırmada bu spesifik sorulara odaklanılmakta ve söz konusu sorulara cevap üretme amacı güdülmektedir. Ayrıca avantaj ve dezavantajları analiz edilen sistemin Türk kamu personel yönetiminde uygulanabilirliği ele alınmaktadır. Sistemin avantajları ve dezavantajlarının neler olduğu ortaya konulurken, Türk kamu personel sisteminde tüm memur sınıfları için evrensel/standart değerlendirme kriterlerinin mümkün olup olmayacağı, değerlendirmeyi yapacak kişi ve kurumların sistemin sonuçları açısından nelere etki edebileceği de çalışmada ayrıca teorik olarak ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Yönetimi, Kamu Personel Yönetimi, Performans Yönetimi, Performans Değerlendirme

**Jel Kodları:** M540

---

<sup>1</sup>Prof. Dr., Selçuk Üniversitesi, alisahin@selcuk.edu.tr

<sup>2</sup>Doktora Öğrencisi, Selçuk Üniversitesi, sibelcaliskan6@gmail.com

Makalenin Gönderim Tarihi:29.03.2018; Makalenin Kabul Tarihi:02.10.2018

## ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF THE PERFORMANCE EVALUATION SYSTEM AND APPLICABILITY IN TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION

### ABSTRACT

The personnel regime is one of the fundamental problems of Turkish public administration. The employment, career, merit and performance of public employees are among the issues discussed and tried to produce solutions, as in the past. In this context, the employment of the personnel, the nature/difficulty of the service they perform, whether they possess the qualifications required by the job, working conditions, work load etc. from a standpoint, whether a fair wage and reward system is applied in the Turkish public personnel system is at the center of these discussions. Public employees are expected to be effective and productive within the framework of the qualifications required by the job. As a method of measuring this, performance (success) evaluation system is being investigated in public administration discipline today. The system has developed to serve the purpose of increasing performance. According to the scientific studies carried out, the performance evaluation system in public administration will give rise to competitive advantage if it is adopted by the employees and applied properly. At this point, the question arises: Does the performance appraisal system always produce positive results for employees? Or are they accompanied by pros? This work focuses on these specific questions and is oriented towards producing answers to the mentioned questions. Furthermore, the system, which analyzes the advantages and disadvantages, it is discussed applicability in Turkish public personnel management. While the advantages and disadvantages of the system are explained, it is also theoretically possible to determine whether universal/standard evaluation criteria are possible for all civil servant classes in the Turkish public personnel system and what the individuals and institutions that will make the evaluation may affect in terms of the results of the system.

**Keywords:** Public Administration, Public Personnel Management, Performance Management, Performance Evaluation

**JEL Codes:** M540



## GİRİŞ

Örgütlerin yapısal ve işlevsel açıdan değişmesi, yirminci yüzyılın son çeyreğinde hız kazanmıştır. Bu tarihlerde, rekabetin ve personelin kurumdaki öneminin arttığı, toplum içerisindeki rolleri ve buna bağlı saygınlık ve prestijlerinin daha da belirgin hâle gelmeye başladığı görülmektedir. Örgütsel etkinlik ve verimlilik başta olmak üzere kamu ve özel sektör açısından üretilen mal ve hizmetlerin kamu yararı ve sosyal faydasının arzu edilen boyutlarda gerçekleşmesi çalışanların performansı ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle performans değerlendirme ve yönetim süreci, işletme ve kamu sektörü için ayrı bir önem atfetmektedir. Personelin istihdamı, kariyer olanakları, ödül ve cezalandırılma usul ve esasları bir noktada performans yönetimi ve değerlendirmesini gerekli kılmaktadır.

Örneğin yöneticiler, yönetsel kararlar alma, çalışanların ücretlerini belirleme, terfi ve işten çıkarma süreçlerinde ve yine çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini tespit etmede, onların performansını etkili bir biçimde değerlendirmek durumundadır. Ayrıca eğitim programlarının ve disiplin kurallarının belirlenmesi, bütçenin hazırlanması aşamasında, işgörenlerin iş başarımlarının artırılması ve örgüt hedeflerine yönelmelerinin sağlanmasında da yine etkili bir performans değerlemesine ihtiyaç vardır. Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi de böyle bir değerlendirme sisteminin aracılığıyla mümkün olmaktadır. Sistemin gerekliliği ve öneminden kaynaklı olarak işletmeler yönetim gündemlerine çoğu kez performans değerlendirmeyi koyma gayretinde olmuşlardır. Önceleri sadece işletme tipi örgütlenmelerde uygulama alanı bulan değerlendirme sistemi, özellikle 2000’li yıllardan sonra kamu yönetimi alanında gerçekleştirilen, performans yönetimi anlayış ve uygulamalarının kamuya uyarlanmasını ifade eden değişim hamlelerinin etkileri neticesinde kamu kurumlarında da uygulama alanı bulmuştur. Ancak özel işletmelerin kullandığı bu uygulamanın kamuya tam anlamıyla uyarlanmasının mümkün olup olmadığı hususu bugün hâlâ müphemliğini korumaktadır. Bilindiği üzere kamu yönetiminde genel olarak “kırtasiyecilik” diye anlam bulan kamu çalışanlarının iş görme ve vatandaş taleplerine cevap verme süreçleri olumsuz bir bakış açısı ile tartışılmaktadır. ‘Allah’tan sağlık, devletten aylık/maaş’ felsefesinin yerleştiği kamu personel rejimi ya da sisteminin bu boyutu ile önemli sorunlarının başında, çalışan başarılı memur ile çalışmayan kötü yönetim olgusunun ortaya çıkmasına vesile olan diğer kamu çalışanları ile aynı ücreti almaları ve benzer değere sahip olmaları çözüm bekleyen bir husustur. Bu noktada öncelikli olarak işletmelerde ortaya konulan performans sisteminin kamu yönetiminde de uygulanması gündeme gelmiştir.

### 1. PERFORMANS VE YÖNETİMİ

Performans, belli bir amaca ulaşmak üzere gerçekleştiren faaliyetleri nitel veya nicel açıdan değerli kılan bir kavramdır. Sınırları ve içeriği net bir şekilde çizilemediği için performans kavramıyla ilgili literatürde genel geçer bir tanım yoktur. Ancak yine de kavram, farklı yazarlar tarafından tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu tanımlamalardan bazıları şöyledir:

“Performans, bir işi yapan bireyin, bir grubun ya da bir teŖebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği, başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel ve nitel olarak anlatımıdır.” (Akçakaya, 2012: 173).

“Performans bir kişinin sahip olduğu potansiyel veya reel bilgi-maharet ve kabiliyetlerini hedeflerine veya beklentilerine ulaşabilmek için ne ölçüde kullanabildiğini tanımlayan bir kavramdır.” (Yıldız, vd., 2008: 239).

“Performans, hedeflere ulaşmada belirleyici olan çıktıların ve çıktıların üretiminde kullanılan kaynakların ölçülmesi; belirlenen bir amaca ulaşma düzeyi; amaçlı bir faaliyetin verimliliği; etkililiği” (Aktaş, 2010: 4) olarak da ifade edilebilir.

Performans yönetimi ise, örgüt hedeflerine yönelik görevlerin en iyi şekilde gerçekteştirilmesi için, örgüt kaynaklarının seçilme ve değerlendirilmesi sürecidir. Kurumların başarı düzeylerini artırmak için oluşturulmuş, belli bir süreç içinde yapılan çalışmaları izleyen bunun sonucunda belli standartlar belirleyen ve kurumları bu doğrultuda yönlendiren bir tekniktir. Performans incelenmesini, geri bildirim ve hedef belirlemeyi merkeze alan bir yönetim bilimi alanıdır (Uygur ve Sümerli Sarıgöl, 2015: 191).

Çalışan açısından değerlendirildiğinde performans yönetimi, çalışan bireyin tam anlamıyla ne sorumluluklar alması gerektiğini, yönetici ile arasındaki ilişkinin durumunu, geleceğe yönelik gelişim tablosunu, hangi durumlarda eğitime gereksinim duyacağını ortaya çıkararak kendisini geliştirmesine imkân yaratır. Yönetici tarafından ise performans yönetimi, öncelikle yöneticinin astlarına daha olumlu ve objektif yaklaşabilmesini, çalışanlarına daha etkili rehberlik yapabildiğini, onların gelişimi ve eğitimi konusunda etkili bir program uygulayabildiğini ve son olarak astlarıyla daha verimli bir ilişki yürütebildiğini sağlamaktadır. Bütüncül açıdan değerlendirildiğinde performans yönetimi, ast-üst arasındaki ilişkiyi olumlu anlamda düzenler ve dolayısıyla örgüt başarısını yükseltir (Uygur ve Sümerli Sarıgöl, 2015: 194).

Bunlarla birlikte bir hususa daha dikkat çekmek gerekir ki performans yönetimi önemli bir kontrol sürecini içinde barındırır. Uzun vadeli hedeflerin ve stratejilerin başarılı olarak uygulanması için yapılacakların neler olduğunu saptayacak ve insanların bu yönde gelişmelerini sağlayacak bir performans değerlendirmesini gerektirir. Kısaca performans değerlendirme, performans yönetiminin en önemli boyutunu oluşturmaktadır (Helvacı, 2002: 155).

## **2. PERFORMANS DEğerLENDİRME SİSTEMİNİN AVANTAJ VE DEZAVANTAJLARI**

Performans değerlendirme, yapılan etkinliğin veya diğer bir deyişle çalışmanın sonuçlarının verimlilik, etkinlik ve tutumluluk gibi ölçütler dahilinde değerlendirilmesini anlatmaktadır. Genel çerçevede, belirlenmiş veya planlanmış etkinliğin amaca ulaşıp ulaşmadığının, ulaştıysa da bunun derecesinin ne olduğunun ölçülmesini sağlamaktadır. Reel ve hedeflenen başarı arasındaki ayrımın tayin edilmesini sağlayan bir süreç olarak da ifade edilebilmektedir. Süreç, yönetici ve çalışan arasındaki ilişki

temelinde gerçekleşmektedir. Yani performans değerlendirme sistemi, yöneticinin personelin performansını ve kuruma katkısını değerlendirmesine aracılık etmektedir. Barutçugil'in (2002: 179) tanımlaması yukarıdaki ifadeleri pekiştirmekte ve özetlemektedir: Performans değerlendirme, çalışanların işteki başarısı, tutum ve davranışları, ahlaki durumları ve karakteristik özelliklerini içine alan ve onların örgüt başarısına sağladıkları katkıyı değerlendiren sistemli bir ölçüm aracıdır.

Bireysel iş performansı örgütsel başarı açısından oldukça önemlidir. Çünkü çalışanların tekil performansları tümevarımsal bir şekilde örgütsel performansı belirlemektedir. Dolayısıyla sistem hem birey ölçeğinde hem de kurum bazında bir motivasyon aracıdır. Ayrıca performans değerlendirme; çalışan ve yönetici tarafından ortaklaşa bir çalışma yürütülmesine, ister kusurlar isterse de başarılar açısından olsun sorumluluğunun iki aktör tarafından da paylaşılmasına, eğitimleri ve gelişmelerine, imkân sağlayan etkin bir sistemdir (Eraslan ve Algün, 2005: 95-96). En basit şekliyle ifade edilecek olursa performans değerlendirme, çalışanların başarısının tespiti ve geliştirilmesi adına yapılan çalışmaların tümüdür.

Performans değerlendirme veya diğer bir deyişle başarı değerlendirme, personelin yeteneklerini sergileyebilecekleri bir iş ortamının yaratılması, çalışanlara gelişmelerine katkı sağlayacak bir hareket alanı ortaya çıkarılması ve çalışanların örgüte olan katkılarının artırılması gibi faktörler nedeniyle özellikle insan kaynakları yönetiminde önemli bir yere sahiptir. İnsan kaynakları yönetim sisteminin alt ögesini oluşturmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının vazgeçilmez bir parçası olduğu dahi söylenebilir. İnsan kaynakları yönetiminin diğer ögeleri işgören seçimi, güdüleme ve eğitimidir. Performans değerlendirmenin bu ögeler karşısındaki üstünlüğü veya önemi, onları etkilemesi ve yönlendirmesinden kaynaklanmaktadır (Yalçın, 2002: 2).

Performans değerlendirme sürecinin tasarlanması ve uygulanmasına yönelik farklı yöntemlerden söz edilebilir. Grafik değerlendirme, ikili karşılaştırma, derecelendirme, zorunlu seçim, puan tahsis, davranışsal değerlendirme, kontrol listesi, puanlama gibi yöntemler bunlara örnek olarak gösterilebilir. Yöntemler literatürde klasik ve modern olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bu yöntemlerin ortak yanı; değerlendirmelerin gizlilik politikası çerçevesinde yapılması, denetim, ceza ve ödüllendirmeye yönelik olmaları ve değerlendirilenlerin değerlendirme sürecine aktif olarak katılmamalarıdır (Yıldız, vd., 2008: 240). Örgütler bu yöntemlerden kendi yapılanmaları için en uygun olanı belirleyip hem işi hem de personeli değerlendirmektelerdir. Aksi takdirde örgütsel başarının zedelendiği, personelin etkinlik ve verimliliğinin düştüğü görülmektedir. Aslına bakılırsa; performans değerlendirmenin insan kaynakları yönetiminde üstün bir pozisyonda yer alması ve uygulamada birçok yönteminin bulunması, onun amaçları ve kullanım alanları bakımından geniş bir çerçeve çiziyor olmasından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda performans değerlendirmenin amaçları iki ana grup dahilinde incelenebilir (Eraslan ve Algün, 2005: 96):

- Yönetimsel Amaçlar
- Geleceğe İlişkin Personel Geliştirme Amaçları

Birinci grupta yer alan yönetsel amaçlar; personelin performansının llmesine olanak sağlayacak, işletme ile çalışan amaç ve gereksinimlerini btnleştirebilecek bir ortamın yaratılması, yönetsel kararların alınmasında (işe alım, terfi, ödüllendirme, cezalandırma, yer değişikliği vb.) ihtiyaç duyulacak bilgi ve nesnel ölçülerin sağlanması; işletmenin işgücü ve yönetim potansiyeli konusunda güvenilir veriler yaratılması ve geleceğe yönelik başarı grafiğinin çizilmesi, ayrıca bu yönde etkili plan ve programların geliştirilmesi olarak sıralanabilir (Eraslan ve Algün, 2005: 96).

İkinci grupta yer alan amaçlar ise; çalışanların başarı düzeyleri, hatalı ve eksik yönleri konusunda bilgilendirilmesi ve üstlerinin yorum ve beklentilerinin taraflarına iletilmesinin sağlanmasıdır. Bu geri dönüşler aracılığıyla çalışanların iş tatmini ve motivasyonun artırılmaya çalışılması, çalışanlara eksik olduğu noktaların gösterilmesinin yanında bu eksikliklerin eğitim ve gelişim planları ile giderilmesine imkân sağlanması, kişisel amaçlar ile işletme amaçlarının aynı noktada buluşmasının sağlanması, çalışanların ileriye dönük durumları hakkında bilgi veren ve yönlendirici olan kariyer planlaması uygulamalarına olanak sağlanması olarak ifade edilebilir (Eraslan ve Algün, 2005: 96). Görüldüğü üzere performans değerlendirme sisteminin amaçları farklı yöntemlerle ortaya konulmaya çalışılmaktadır. Söz konusu yöntemler evrensel bir nitelik taşımaktan uzaktır. Bu sebeple farklı disiplinlerle uğraşan bilim adamları konuya yine farklı açılardan bakabilmektedir. Örneğin, Akçakanat (2009: 8) performans değerlendirmesinin amaçlarını maddeler halinde şöyle ifade etmektedir:

- Çalışanlar ve yaptığı işler ile ilgili güvenilir verilere ulaşmak,
- İş performansının geliştirilmesi ve pekiştirilmesini sağlamak,
- Çalışanların motivasyonunu yükseltmek ve bu yolla iş verimliliği sağlamak,
- Performans iyileştirme adına neler yapılması gerektiğini belirlemek ve fırsatlar oluşturmak,
- Personelin işe konsantre olmasını ve ilėisini bu yönde toplamasını sağlamak,
- Yönetici ve işgörenin etkili bir şekilde iletişim kurmalarını sağlamak
- Yöneticilerin yönetim yetkinlikleri ve becerilerini geliştirmek,
- Çalışanları kendilerinden ne beklenildiği konusunda net bir şekilde bilgilendirmek ve bu konuda endişe yaratabilecek belirsizlikleri gidermek,
- Performansa ilişkin bazı standartlar belirleyerek iyi-kötü performansı ortaya çıkarmak; iyi performansın ödüllendirilmesini sağlamak, kötü performansın nedenlerini, eğitim vb. araçlarla düzeltilmesi yollarını aramak,
- Takım çalışmasının önemine binaen, çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenlemek,
- Çalışanların ilgi alanlarını belirlemek, çalışanların ilėilendiėi konular ile örgüt amaçları arasında uyum sağlamak.

Performans değerlendirmenin amaçları ve kullanım alanları dikkatli bir şekilde irdelendiğinde, performans değerlendirme sisteminin amacının çalışan bireyleri performans düzeylerine göre sıralamak

olmadığı görülmektedir. Amaç çalışanın olumlu ve olumsuz yönlerini tespit etmek ve bununla ilgili eğitim ve geliştirme programlarını hazırlamaktır (Şahin, vd., 2014: 62).

### 2.1. Performans Değerlendirmenin Avantajları

Performans değerlendirme sisteminin işlevleri genel çerçevede değerlendirildiğinde iki önemli işlevi olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki iş performansı hakkında bilgi sağlamak; ikincisi ise çalışanlara performanslarının standartlara veya belirlenen hedefe ne ölçüde ulaştığının bildirilmesini ifade eden, geri bildirim işlevidir (Helvacı, 2002: 159). İlk işlev, yukarıda değinilen yönetsel amaçlar için önemli ve gereklidir. Yani işe alım, terfi, ödüllendirme, cezalandırma, yer değişikliği vb. kararlarda performans değerlendirme sürecinde elde edilen bilgilere yoğun olarak başvurulmaktadır. Geri bildirim işlevi ise doğru bir yaklaşımla gerçekleştirildiği ve eğitimle desteklendiği takdirde çalışanlara büyük fayda sağlamaktadır. Temelde bu iki işleviyle gündeme gelen performans değerlendirme sistemi, yönetici ve çalışanlar için bazı avantaj ve dezavantajlar doğurmaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin belki de en önemli avantajlarından biri çalışana iş performansı konusunda bilgi sağlamasıdır. Çalışana tanımlanmış, standart iş performansına ne oranda ulaştığıyla ilgili geri dönüş yapılması hem mevcut iş durumunu ve ne yönde ilerlediğini görebilmesi hem de geleceğe yönelik bir rota, hedef belirleyebilmesi açısından büyük fayda sağlamaktadır. Ancak geri bildirim işlevinin çalışan açısından avantaj teşkil edebilmesi için yapıcı bir nitelikte olması ve kendisinin gelişmesini hedef alan bir yaklaşımla ortaya konulması gerekmektedir. Zira olumlu bir yaklaşımla yapılmayan ve yapıcı nitelikte olmayan geri bildirimler çalışanın özgüvenini sarsarak dezavantaja dönüşebilmektedir.

Performans değerlendirmenin diğer önemli avantajları ise; öncelikle çalışanların iyi performans göstermeleri için gerekli olan bilgi, yetenek ve nitelikleri belirlemeyi, güçlü yönlerini tespit edip takdir etmeyi, zayıf yönlerini tespit edip mesele ne ise ona birlikte çözüm sunmayı sağlamakta, dahası staj ihtiyaçlarını, muhtemel şikayetleri, disiplin sorunlarını, terfi olasılıklarını önceden tayin etmeye, motivasyonlarını yükseltmeye olanak tanımaktadır (Helvacı, 2002: 160). Ayrıca performans değerlendirme sistemi, işe ilişkin bir öngörülebilirlik sağlamaktadır. Bu durum çalışanların aklında iş ile ilgili soru işaretleri oluşmasını engellemektedir. Sonuç olarak sistemin işe ilişkin konulara netlik kazandırması, çalışanlar için önemli bir avantaj haline gelmektedir.

Yönetici ve çalışanlar bir örgütün ayrılmaz parçalarıdır. Aralarında bağımlı bir ilişki vardır. Örgüt içerisindeki herhangi bir oluşum, düzenleme veya uygulama yöneticiyi etkiliyorsa dolaylı veya doğrudan astları da etkilemektedir. O sebeple performans değerlendirmenin avantajlarını konu alan bu başlık altında ast-üst ayrımına gidilmemektedir. Çünkü sistemin yönetici için sağladığı herhangi bir avantaj aynı zamanda çalışan için de geçerli olmaktadır. Ancak yine de sistemin yönetici açısından birkaç spesifik avantajları mevcuttur. Bu avantajlar şöyle sıralanabilir (Kaynak, vd., 2000: 208):

- Yöneticinin planlama ve kontrol açısından daha etkili olması ve bu sayede astların performansını iyileştirebilmesi,
- Astlarla etkili bir iletişim ve olumlu ilişkiler kurabilmesi,

- Astların güçlü ve zayıf yanlarının daha kolay tespit edilmesi ve bu bağlamda onların - doğru yönde- kanalize edilmesi,
- Yöneticilerin astlarını değerlendirirken aynı zamanda kendi durumlarını da görüp tanımaları,
- Astlarını daha yakından tanımaları ve bu sayede yetki devrinin kolaylaşması,
- Yönetimsel beceri düzeyinin artış göstermesi.

Söz konusu öngörülen avantajlardan da anlaşılacağı üzere performans değerlendirme uygulamaları, organizasyonlarda etkin bir iletişim sürecinin gerçekleşmesini sağlayarak ast üst ilişkisinin daha sağlam temellere oturtulmasına aracılık etmektedir. Performansın kişisel unsurlardan çok yetkinlik temelinde, nesnel bir bakış açısıyla değerlendirilmesini güvence altına almaktadır. Eğitim odaklı performans değerlendirme sayesinde yöneticiler işgörenleri tanımlama ve onların eğitim ihtiyaçlarının farkına varma olanağı elde etmektedirler. Ayrıca sistem sunduğu performans sonuçlarıyla yöneticilerin astlarının kariyer planlarına ilişkin mantıklı ve tutarlı kararlar almalarını da sağlamaktadır.

Performans değerlendirme sisteminin astlara yönelik de bazı spesifik avantajları bulunmaktadır. Bunlar kısaca şu şekilde sıralanabilir (Akçakanat, 2009: 11).

- Çalışanlar, yöneticilerin kendilerinden tam olarak ne beklediğini ve performanslarıyla ilgili ne düşündüklerini öğrenebilirler,
- Güçlü ve zayıf yanları hakkında bilgi edinmeleri mümkündür,
- Rol ve sorumluluklarının daha iyi farkına varabilirler,
- Olumlu performans dönüşleri çalışanları tatmin ederek özgüvenlerini artırabilir.

Görüldüğü üzere çalışanlar performans değerlendirme sistemi sayesinde önemli avantajlar elde etmektedirler. Çalışanın öngörülen düzeyde performans sergilemesi ve bunun üstleri tarafından takdir edilmesi onların motivasyonunu artıracaktır. Ancak gerçekleşen performans beklenen düzeyden düşükse bu durumda çalışan eksiklerinin farkına vararak kendini geliştirme çabası gösterebilir. Performans değerlendirme bir anlamda yetki ve sorumluluk alanlarının netleşmesi demektir. Kurum içerisinde yetki aşımı problemleri ortadan kalkacağı için kurumsal moral düzeyi de yüksek olabilir.

Performans değerlendirme sisteminin avantaj ve dezavantajlarıyla konu edildiği bu başlık altında bir hususa daha değinmek gerekir ki o da sistemin yönetici ve işgörelere sağladığı kadar örgütlere de önemli avantajlar sağlamasıdır. Performans değerlendirmenin örgütsel avantajlarının en başında verimlilik ve etkililiği artırması, hizmet ve üretim kalitesini geliştirmesi gelmektedir. Dahası sistem sayesinde insan kaynakları planlaması için gereken bilgilere daha güvenilir şekilde ulaşılmakta, personelin gelişme potansiyeli daha doğru bir biçimde belirlenmekte ve eğitimiyle ilgili planlar daha kolay ve doğru şekilde yapılmakta, son olarak da devamsızlık vb. durumlarda insan gücü ihtiyacının giderilmesinde esneklik sağlanmaktadır (Kaynak, vd., 2000: 208-209).

## 2.2. Performans Değerlendirmenin Dezavantajları

Performans değerlendirme sistemine ilişkin akademik çalışmalar incelendiğinde genellikle sistemin olumlu yönlerinden bahsedildiği görülmektedir. Ancak bu durum bazen insanları, performans değerlendirmenin olumsuz yönlerinin olmadığı, yönetici ve astlar açısından dezavantajlarının bulunmadığı yönünde bir yanılgıya düşürmektedir. Oysa sistemin yukarıda sayılan avantajları kadar dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar şöyle ifade edilebilir (Akçakanat, 2009: 12):

- Performans değerlendirme sisteminin adil olmadığı durumlarda, işgören motivasyonu olumsuz yönde etkilenmektedir,
- Değerlendirme, özellikle eleştiriye kapalı çalışanlar söz konusu olduğunda, çalışma düzeni ve ilişkilerinde sorun yaratabilir,
- İşgören, daha önce üzerine düşünülmemiş ve iyi tasarlanmamış bir sistem ile karşılaşarak kötü bir deneyim yaşamışsa değerlendirme işlemine şüpheyle yaklaşabilir,
- Değerlendiriciler genellikle kötü puan vermeye yaklaşmamakta, bu da ciddi bir sıkıntı yaratmaktadır,
- Değerlendirme uygulamaları çok zaman almakta ayrıca maddi açıdan da epey pahalıya mâl olmaktadır,
- Değerlendirme zaman zaman yanlı veya ırkçı davranışların etkisi altında kalmaktadır.

Yukarıda belirtildiği gibi performans değerlendirme sistemi bazı durumlarda çalışanlar açısından dezavantaja dönüşebilmektedir. Şayet mevcut sistem adaletli değilse çalışanlar motivasyon kaybı yaşamakta veya daha önce üzerinde yeterince düşünülmemiş bir sistem ile karşılaştıkları için sisteme önyargı ile yaklaşmaktadırlar. Değerlendirme tarafsız bir yaklaşımla yapılmıyor ve işgörenin objektif değerleri göz ardı ediliyorsa; burada da dezavantajlı bir durum söz konusu olmakta ve çalışanların sisteme duyduğu inanç sarsılabilmektedir. Özellikle yöneticilerin performans değerlendirme sürecinde karşılaşılabilecek bu sorunların farkında olması ve bu doğrultuda hareket etmesi, söz konusu sorunların minimize edilmesine olanak sağlamaktadır. Ancak belirtilmesi gerekir ki sistemin yapısal olarak ideal ve işlevsel açıdan adilane olması bütün dezavantajların ortadan kalktığı anlamına gelmemektedir. Çünkü performans değerlendirme programlarının uygulanması hem maddi olarak hem de zaman bakımından oldukça külfetlidir. Dolayısıyla bu durum, sistemi başlı başına dezavantajlı bir konuma getirebilir. Ayrıca söz konusu değerlendirme insana yönelik, soyut bir değerlendirme olduğu için belli bir hata payına da sahiptir (Helvacı, 2002: 160). Bu durum, sistemin dezavantajlı taraflarından birine işaret etmektedir. Belirtilen dezavantajı ortadan kaldırmak içinse, geçerlilik ve güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu ölçüm araçları tercih edilmelidir.

Belirtilen avantaj ve dezavantajlar ışığında performans değerlendirme sisteminin hangi anahtar özellikleri barındırması gerektiğiyle ilgili genel bir değerlendirme yapılabilir. Bu özellikler şunlardır (Akçakanat, 2009: 12-13; Eraslan ve Tozlu, 2011: 41-46; Helvacı, 2002: 160; Erkiş, 2014: 12):

- Adil olmalı: İş başarısı ile ilgili konuları değerlendirmeli, çalışanın kişisel özellikleri ile ilgilenilmemeli
- Geliştirici olmalı: Personele kendisini geliştirmesi için gerekli olan verileri sağlamalı,
- Motive edici olmalı: İyi performans gösteren personel ödüllendirilerek güdülenmesi sağlanmalı,
- Durumlara uygun olmalı: İş konusunda tüm durumları, özellikleri göz önünde bulunduracak Şekilde düzenlenmeli,
- Geçerli olmalı: lm sonuçları gerçeğe uygun ve ideal olmalı,
- Kapsamlı ve sürekli olmalı: İş performansına ilişkin incelemeler ve tutulan kayıtlar süreklilik içerisinde ve düzenli olarak yapılmalı, iş ile ilgili tüm değerlendirme verileri bütüncül olarak ele alınmalı,
- Tüm personelin katılımına olanak tanınmalı.

Performans değerlendirme sürecinde bu ilkelerin göz önünde bulundurulması olası dezavantajların önüne geçilmesi noktasında hayati bir öneme sahiptir.

### 3. PERFORMANS DEğERLENDİRME SİSTEMİNİN TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE UYGULANABİLİRLİğİ

Çalışmanın bu kısmına kadar performans yönetimi ve özelinde performans değerlendirme konusu, birçok yönüyle (anlamı, önemi, avantajları ve dezavantajları, taşıması gereken anahtar özellikler vb.) tahlil edilmiştir. Burada ise Türkiye’de kamu sektöründe performans yönetimine artan ilgiden ve performans değerlendirme sistemini gerekli kılan nedenlerden söz edilecek olup, performans değerlendirme sisteminin kamu kurumlarında uygulanabilirliği, beklentiler ve sorunlar özelinde bir değerlendirme yapılmaktadır.

Ülkemizde kamu yönetimi alanında köklü bir yenilik ihtiyacının olduğu kabulüyle birlikte uzun süreden beri reform çalışmaları yürütülmektedir. Kamu personel sistemi kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar ve dolayısıyla performans değerlendirme sistemini devreye sokacak atılımlar bunların en önemlilerindedir. Örneğin 58. Hükümet Acil Eylem Planının (2003) “Kamu Yönetim Reformu” başlığı altında performans odaklı bir denetim sisteminin kullanıma alınacağı ve kamu kuruluşlarının veri tabanlarının performans göstergelerini ölçecek Şekilde geliştirileceği belirtilmiştir (DPT, 2003: 29). Performans yönetimi konusunda 2000 yılından günümüze değin benzer örnekler ile -Belediyelerde Performans lm Projesi (BEPER), Sayıştay performans yönetimi projesi, Sağlık Bakanlığı performans yönetimi uygulamaları gibi- karşılaşılmakta, ülkemiz hükümetleri performans odaklı yönetim anlayışına giderek daha fazla ilgi göstermektedirler. Kamu sektöründe performans yönetimi faaliyet raporları, performans programları ve stratejik planlar gibi temel öğelerle sağlanmaktadır. Performans değerlendirme sisteminin kamu kurumlarında uygulanması adına özellikle son yıllarda ciddi adımlar atıldığı grlmektedir. Öyle ki Devlet Personel Başkanlığı tarafından 01.01.2016 tarihinde yayınlanan taslak yönetmelik çerçevesinde ülkemizdeki kamu kurumlarında Őuan içinde bulunduğumuz



tarihe kadar -2018 yılı başına kadar- performans değerlendirme sisteminin oluşturulması zorunlu kılınmıştır. Bu bağlamda “ölçülemezse yönetilemez” anlayışı çerçevesinde performans ölçümü, Türk kamu yönetiminde giderek daha fazla yer edinmeye başlamıştır. Böylece devlet kamu kurumlarında “kurumsal karşılaştırma, kurum içi karşılaştırma ve özel sektörlerle karşılaştırma” gibi performans değerlendirme yöntemleri uygulamaya başlamıştır (Karasoy, 2014: 265).

Türk kamu yönetiminde performans değerlendirmeye artan ilginin şüphesiz bazı sebepleri vardır. Başka bir ifadeyle, performans değerlendirme sisteminin kamu sektöründe uygulanmasını gerekli kılan bazı nedenler bulunmaktadır. Kamudaki mevcut sistemin hantal, gizli, hiyerarşik, tek yönlü, keyfi ve yetersiz oluşu, bunlarla birlikte iş memnuniyetsizliği, verimsizlik, düzensizlik ve yetersiz performansın varlığı, bahsedilen nedenleri özetler niteliktedir (Akçakaya, 2012: 189-190; Karasoy, 2014: 269). Ayrıca performans değerlendirmenin kamu sektöründe sağlayacağı potansiyel avantajlar da onu ilgi odağı haline getirmiştir. Performans değerlendirmenin kamu yönetimi açısından avantajları şöyle sıralanmaktadır (Karasoy, 2014: 263; Celep, 2010: 37; Erkiş, 2014: 335):

- Performans değerlendirmesi sayesinde kamu kurumlarındaki yöneticilerin vatandaşların talepleri ekseninde kararlar alabilmesi,
- Kamu kurumlarında şeffaflığın artması,
- Geri bildirim yoluyla değerlendirme olanağı elde edilmesi ve çalışan motivasyonunun artması,
- Terfi durumları gibi yönetsel kararlarda objektif kriterlerin temel alınması,
- Kamusal mal ve hizmetlerin etkin bir şekilde kullanılması,
- Değerlendirmenin hesap verebilme zorunluluğu yaratması ve bu yüzden personelin sorumluluk duygusunun artması,
- Değerlendirme sürecinde yöneticilerin siyasi ve subjektif unsurları devreye sokmasının önüne geçilmesi,
- Bürokrasinin engellenmesi ve vatandaşların yerinde, zamanında hizmet almalarının sağlanması.

Görüldüğü üzere kamu yönetiminde performans değerlendirmenin avantajları, işletme tipi örgütlenmelerde görülen avantajlarla büyük oranda örtüşmektedir. Ancak asıl üzerinde durulması gereken mesele, bu avantajların kamu yönetiminde ne oranda elde edildiği, daha doğrusu performans değerlendirmenin kamu yönetiminde geniş bir uygulama alanı bulup bulmadığıyla ilgilidir.

Kamu yönetimindeki mevcut teknik ve uygulamaların yol açtığı sınırlılık ve sorunlar, ayrıca vatandaşların daha kaliteli mal ve hizmet talepleri, özel sektörde uygulanan modern yönetim tekniklerinin kamu yönetimine adapte edilmesini gerektirmiştir. Ancak özel sektör yönetim tekniklerinin, özellikle de performans değerlendirmenin kamu sektörüne uyarlanmasının ne oranda mümkün olduğu, mümkünse de özeldeki başarıyı sağlayıp sağlayamayacağı belirsiz bir mesele olarak karşımıza çıkmaktadır. İlkeleri ve yöntemleriyle özel sektör için geliştirilmiş bir sistemin kamu

kurumlarına uygulanması önemli güçlükler ve dezavantajlar doğurabilmektedir. Performans ölçümü, kamu yönetiminin doğasından yani yapısı ve sunduğu hizmetlerden dolayı özel sektördeki kadar kolay olmamaktadır. Performans ölçülerinin tespiti, sistemin biçimlendirilip ortaya çıkarılması ve devreye sokulan bu sistemin yönetim ile uyumlulaştırılması zor ve karmaşık bir çalışma gerektirmektedir (Celep, 2010: 90).

Performans değerlendirme sisteminin Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği konusunda bazı sorunlar bulunmakta, sistemin uygulanabilirliğiyle ilgili bazı olumsuz yorumlar ile karşılaşılmaktadır. Literatürde yer alan kaynaklardan hareketle bu sorunlar ve yorumlar şöyle sıralanabilir (Ertaş ve Atalay, 2016; Köseoğlu ve Şen, 2014; Kaya, 2016; Ömürgönülşen, 2002; Celep, 2010):

- Kamu kurum ve kuruluşları hizmet kapsamı ve paydaşları açısından -özel sektördekilere kıyasla- çok geniş bir çerçeve çizmektedir. Yani kamu kuruluşları birçok farklı grubun çeşitli beklentilerini karşılamak durumundadır. Bu da hedeflerin geniş ve belirsiz olmasına neden olmakta, performans değerlendirmesini zora sokmaktadır (Ertaş ve Atalay, 2016: 78).

- Kamu kurum ve kuruluşlarında performans bilgisi konusunda büyük eksiklikler vardır. Saydamlık ve hesap verme sorumluluğuyla ilgili ciddi sorunlar bulunmakta, bilgilerin doğruluk ve güvenilirliğiyle ilgili de bazı pürüzler bulunmaktadır (Köseoğlu ve Şen, 2014: 131).

- Özel sektörde performans ölçümünde “kârlılık” bir performans göstergesidir ve bu ölçüt değerlendirme sonucuna ulaşma noktasında büyük bir kolaylık sağlamaktadır. Ancak kamu sektöründe mal ve hizmetler piyasada satılmadığı için bu ölçüt kamuya uygun düşmemektedir (Kaya, 2016: 27). Çünkü kamu yönetiminde sosyal fayda, kamu yararı, kamu hizmeti talebinin niteliği ve önceliği, kamusal hizmetlerin yerine getirilmesinde göz önünde bulundurulmuş temel faktörlerin başında gelmektedir.

- Kamu sektöründe özeldeki gibi somut bir hedef belirlenmemektedir. Hedefler net bir şekilde tanımlanamadığı için sonuçlar hakkında da kesin ve net bir çıkarım yapılamamaktadır. Dolayısıyla performans sonucu başarılı mı değil mi noktasında görecelilik hâkim olmakta etkililik ölçülememektedir (Ömürgönülşen, 2003: 337). Başka bir ifadeyle, kamu sektöründe sonuçlar epey soyuttur ve bu yüzden değerlendirme sürecinde belirsizlikler ortaya çıkmaktadır (Kaya, 2016: 27).

- Kamusal örgütlerin maldan ziyade daha çok hizmet ürettiği düşünülürse burada da bir değerlendirme zorluğunun ortaya çıktığı görülebilir. Çünkü hizmet, bir soyutluğa karşılık gelmekte ve doğal olarak ölçülmesi zor olmaktadır (Ömürgönülşen, 2003: 339).

- Kamu kurumlarında özeldeki gibi açık, net ve izlenebilir göstergeler yoktur o da performans ölçümünü zorlaştırmaktadır (Celep, 2010: 92).

- Kamu sektörü performans değerlendirme sürecinde siyasal faktörlerin etkisi olabilmekte ve performans ölçümü siyasal tercihler tarafından belirlenebilmektedir (Ertaş ve Atalay, 2016: 78; Celep, 2010: 92).

- Değerlendirme sisteminin maddi açıdan külfetli olduğu daha önce belirtilmişti. Özel sektör için külfetli olan sistem, kamu sektörü gibi kapsamlı bir yapılanma için daha da külfetli olabilmektedir. Eğer değerlendirme maliyetinin sistemden sağlanacak toplam faydayı aşması gibi bir durum olursa sistemin bir anlamı kalmayacaktır (Ömürgönülşen, 2002: 118).

- Kamu sektörünün performans sonuçlarında vatandaşların subjektif ve çoğu zaman çok yönlü olmayan değerlendirmeleri etkili olmaktadır (Ömürgönülşen, 2002: 119).

- Uygulamada karşılaşılan sorunların çözümü noktasında teknik desteğe ihtiyaç vardır; ama bu ihtiyaç karşılanmamaktadır (Celep, 2010: 94).

- Yüksek performans gösteren kamu personelinin teşvikine ilişkin eksiklikler bulunmakta, sağlık kuruluşları dışında başarının ödüllendirildiği, performansa dayalı ödemenin yapıldığı kuruluş neredeyse bulunmamaktadır (Efe, 2012: 136).

- Kamuda performans değerlendirmesine ilişkin sorular, iş başarısından ziyade kişisel unsurlara (işyeri düzeni, personel arası ilişkiler, yönetici emirlerine riayet vb.) odaklanmakta, subjektif değerlendirmelere yönlendirmektedir (Ekinci, 2008: 182).

Farklı perspektiflerden değerlendirildiğinde Türk kamu yönetimi yapısının performans yönetimi için elverişli olduğunu net bir şekilde söylemek olası değildir (Efe, 2012: 139). Performans yönetiminin ve dolayısıyla değerlendirmenin kamu kurum ve kuruluşlarında tam anlamıyla gerçekleştirilmesi halinde; kamusal mal ve hizmetlerin kalitesinde artış olacak, yöneticiler daha etkili yönetim için gerekli olan bilgilere sahip olacak, hesap verme sorumluluğu gelişecek, mali saydamlık sağlanacak, idareler mevcut sorunların tespitinin yanı sıra gelecekte ortaya çıkabilecek olası sorunları öngörebilir olacak ve bunun bir sonucu olarak idarelerin politika yapma ve karar alma kalitesi güçlenecektir (Ağcakaya, 2009: 32). Ancak yukarıda belirtilen yönetsel, siyasal ve teknik sorunlar, Türkiye’de performans değerlendirme sisteminin kamu kurumlarına adaptasyonunun tam anlamıyla sağlanabilmesine engel teşkil etmekte ve sistem, beklentileri karşılamaktan uzak kalmaktadır. Bu yüzden ülkemiz kamu kurumları için yeni ve özgün bir sistem geliştirilmesi, çok yönlü bir oryantasyon çalışması yapılması gerekmektedir (Efe, 2012: 139-140).

Performans değerlendirme sisteminin Türk kamu yönetiminde sağlıklı bir şekilde uygulanması için şu öneriler dikkate alınmalıdır:

- Türkiye’de kamu kurum ve kuruluşları performans değerlendirme sistemine henüz - diğer ülkelere nazaran- yabancıdır. Bu faktörün de etkisiyle yöneticiler sisteme önyargıyla yaklaşmaktadır. Öyle ki yapılan mülakatlarda yöneticiler, performans değerlendirme uygulamasını gereksiz bulduklarını, hatta sonuçlarından tereddüt ettiklerini bildirmişlerdir (Erkiş, 2014: 331). Bu durumda yapılması gereken şey, kamu yöneticilerinin performans değerlendirme sistemi hakkında daha detaylı bilgilendirilmesi ve önyargılarının kırılmaya çalışılmasıdır.

- Devlet Personel Başkanlığı verilerinden derlenen bilgilere göre Türkiye’de 1 Ocak 2017 itibarıyla kamuda çalışan personel sayısı toplam 3 milyon 341 bin 49 kişidir. Veriler Türk kamu

yönetimi personelinin oldukça fazla olduğunu göstermektedir. Personel sayısı arttıkça ve kamu yönetimi kapsamı genişledikçe kurumların yapısında da doğru orantılı olarak bazı öznellikler ortaya çıkmaya başlamaktadır. Hâl böyleyken kamu yönetimi için geliştirilmiş tek ve genel bir performans değerlendirmesinden ziyade kurumların öznelliklerine hitap eden daha özel sistemler tasarlanmalı ve yürütülmelidir.

- Performans değerlendirmenin ayrıntılı bir raporu hazırlanmalı ve tüm personel, sistem hakkında bilgilendirilmelidir. Personelin sistem hakkında bilgilendirilmesinin yanı sıra kendilerine bireysel performansları hakkında geri bildirim yapılmalıdır.

- Değerlendirme eylemine ast-üst ayırt edilmeksizin tüm kamu personeli katılabilmeli, sadece yönetici grubun değerlendirme sürecinde aktif rol oynadığı bir sistem yerine tüm personelin, iş arkadaşlarının ve hatta vatandaşların katılım sağladığı bir sistem tercih edilmelidir (Altan, 2005: 178).

- Performans değerlendirmeye ilgili bir önceki başlık altında ayrıntılı olarak yer verilen dezavantajlı durumlar kamu yönetimi için de geçerli olmaktadır. Özellikle sistemin soyut değerlendirmelere dayandığından dolayı hata payının olduğu ve üzerine düşünölmüş, iyi planlanmış bir sistem değilse personelin motivasyonunu düşürebileceği burada bir kez daha hatırlatılmalıdır.

Performans değerlendirme sisteminin sağlıklı bir şekilde işlemesi için kamu kurumlarında etkin denetim mekanizmalarının oluşturulması gerektiği de unutulmamalıdır.

## SONUÇ

Öncelikle söylenmesi gerekir ki performans değerlendirme sistemi, çalışanların performansı hakkında bilgi sağlama ve çalışanlara performans durumları ve gelişimleri konusunda geri bildirimde bulunma gibi önemli işlemlere sahip olduğu için, hem yöneticilere hem de çalışanlara büyük avantajlar sağlamaktadır. Çalışan açısından değerlendirildiğinde performans yönetimi, işgörenin işini en iyi şekilde yerine getirmesi için gereken bilgi, yetenek ve özellikleri tespit etmeyi sağlamakta, personelin güçlü ve zayıf yönlerini tahlil etmekte ve zayıf yanlarını telafi edecek uygun gelişim programının saptanmasına rehberlik etmektedir. Performans değerlendirme disiplin sorunlarını, terfi ihtimallerini önceden belirlemeye olanak tanımakta, en önemlisi de hem ast hem üst hem de örgüt/kurum açısından yüksek motivasyon ortamı yaratmaktadır. Yönetici açısından performans değerlendirme sistemi, yöneticilere astlarını tanımlama ve onların eğitim ihtiyaçlarının farkına varma avantajı sağlamaktadır. Kısaca sistem sayesinde yöneticiler çalışanlarının performansını tam anlamıyla görebilmekte ve yetkinliklerini sistematik açıdan tespit edebilmektedirler.

Performans değerlendirme sisteminin yönetici ve astlar açısından böylesine önemli avantajlara sahip olması, dezavantajlarının olmadığı anlamına gelmemektedir. Eğer sistem adil değilse çalışanlarda motivasyon kaybı mümkündür. İyi planlanmış, önyargısız ve tarafsız bir yaklaşımla gerçekleştirilen değerlendirme sistemi kuşkusuz yönetici-çalışan ve çalışan kurum ilişkisini güven üzerine inşa edebilir. Ayrıca sistemin oldukça pahalı olması ve çok zaman alması sistem yürütücüsü için yani örgüt açısından

bir dezavantaj oluşturmaktadır. Tüm bunların yanında bir de sistemin soyut verileri değerlendirmesi sebebiyle belli bir hata payına sahip olması da önemli bir dezavantajdır.

Artıları ve eksileri göz önünde bulundurularak değerlendirildiğinde performans değerlendirme sistemi, insan kaynakları verimliliğinin ve dolayısıyla örgütsel verimliliğin artırılmasında anahtar rol oynamaktadır. Yönetici ve astlar açısından oluşturduğu avantajlar örgütsel verimliliğe direkt olumlu etki etmektedir. Daha önce de vurgulandığı üzere sistemin dezavantajları yok denemez ancak genel çerçevede sistemin getirileri göz önüne alındığında söz konusu dezavantajlı durumlar görmezden gelinebilir. Performans değerlendirmeden gerekli faydanın sağlanabilmesi için sistemde olması gereken özelliklere, ilkelere dikkat edildiğinde olası dezavantajların hepsi olmasa da birçoğunun ortadan kalkması mümkündür. Bu noktada, özellikle yöneticilerin söz konusu özellik ve ilkelerle ilgili gerekli bilgiye ulaşması ve değerlendirme sürecini olması gerektiği gibi yönetmesi kaçınılmaz bir husus olarak karşımıza çıkmaktadır.

Sistemin Türkiye'deki mevcut kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanabilirliği üzerine söylenebilecekler ise özetle şöyle ifade edilebilir:

Bir Çin özdeyişi: “Değişim rüzgârları estiğinde akılsızlar duvar örer, akıllılar yel değirmeni yapar.” der. Hızlı, sürekli ve çok boyutlu bir değişime tanıklık ettiğimiz çağımızda başarının formülü, - özdeyişin de işaret ettiği üzere- değişim dinamiklerine ayak uydurmaktır. Değişim trendi kamu yönetiminde yeniden yapılanmayı ve çağdaş yönetim tekniklerinin devreye sokulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda ele alınabilecek olan performans değerlendirme sistemi; “mevcut uyumsuzluk, eksiklik ve dezavantajlarından arındırıldığı ve kamu yönetimine özgü bir yapıya kavuşturulduğu” takdirde, kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanabilir ve uygulanmalıdır. Sistemin sağlıklı, donanımlı ve dinamik bir yapıya kavuşturulması için de uzman görüşlerine başvurulmalı, bu konuya ilişkin bilimsel ve titiz çalışmalar yürütülmelidir.

**KAYNAKÇA**

Altan, Y. (2005). *Türk Kamu Personel Yönetiminde Performans Değerlemesi Sistemi ve Çağdaş Bir Model Önerisi*. Doktora Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Ağcakaya, S. (2009). Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü ve Benzer Tip Belediyelerde Mali Performans Uygulamaları. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 9, (9), 27-46.

Akçakanat, T. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirme: Isparta İl Emniyet Müdürlüğü'nde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Akçakaya, M. (2012). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Karadeniz Araştırmaları Dergisi*, (32), 171-202.

Aktaş, E. (2010). *Performans Değerlendirme Sistemlerinin Örgütsel Adalet Algısı Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Celep, H. (2010) *Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Ölçümü*. Mesleki Yeterlilik Tezi. T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara

DPT (2003). 58. *Hükümet Acil Eylem Planı*. <https://www.linux.org.tr/wp-content/uploads/2010/04/AcilEylemPlani.pdf>, Erişim Tarihi: 03.02.2018

Efe, Ş. (2012). Kamuda Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Yönetimi: Türkiye Uygulaması ve Sorunlar. *Sayıştay Dergisi*, (87), 121-142.

Ekinci, F. (2008). Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Uygulamasına Geçişin Çalışanların Verimliliğine Etkisi. *Maliye Dergisi*, (155), 175-185.

Eraslan, M.T., ve Tozlu, A. (2011). Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemi. *Sayıştay Dergisi*, Sayı: (81), 33-62.

Eraslan, E., ve Algün, O. (2005). İdeal Performans Değerlendirme Formu Tasarımında Analitik Hiyerarşi Yöntemi Yaklaşımı. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 20 (1), 95-106.

Erkiş, İ. U. (2014). *Kamu Kurumlarında Performans Yönetiminin Uygulanabilirliği: 360 Derece Performans Değerleme Tekniği: Antalya İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Ertaş, H., Atalay, İ., (2016). Yerel Yönetimlerde Performans Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (12), 70-82.

Gavcar, E., Bulut, Z., ve Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerlendirme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği). *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), 31-45.

Helvacı, M. (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 35 (1-2), 155-169.

Karasoy, H.A. (2014). Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (22), 257-274.

Kaya, E. (2016). *Belediyelerde Performans Yönetimi*. <http://erolkaya.com/wp-content/uploads/sunumlar/belediyelerde-performansyonetimi.pdf>, Erişim Tarihi: 23.02.2018

Kaynak, T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, A., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Araştırma ve Yardım Vakfı.

Köseoğlu, Ö., ve Şen, M.L. (2014). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi: Politikalar, Uygulamalar ve Sorunlar. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 9 (2), 113-136.

Maitland, I. (1998). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Epsilon Yayınları.

Ömürgönülşen, U. (2002). Performance Measurement in the Public Sector: Rising Concern, Problems in Practice and Prospects. *H.Ü. İİBF Dergisi*, 20 (1), 99-134.

Ömürgönülşen, U. (2003). *Achieving Three E's in the Public Sector: Value for Money (VFM) Auditing*. Prof. Dr. Yüksel Koç Yalkın'a Armağan, A.Ü. SBF-Türmob, Ankara: 313-353.

Şahin, A., Erkiş, İ.U. ve Taşpınar, Y. (2014). *Kalite Yönetimi: Teori, Sistem ve Uygulama Örnekleri*. Konya: Atlas Akademi.

Torrington, H., ve Hall, L. (1995). *Personel Management: HRM in Action*. Londra: Prentice Hall International (UK) Ltd.

Uygur, A., ve Sümerli Sarıgül, S. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33), 189-201.

Yalçın, A. (2002). Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9 (9), 1-14.

Yıldız, O., Dağdeviren, M., ve Çetinyokuş, T. (2008). İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 23 (1), 239-248.

Yüksel, Ö. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitapevi.

## GİRİŞİMCİLİKTE İŞ AHLÂKI VE SOSYAL SORUMLULUK ALGISI: AFİKAD ÖRNEĞİ

**Mahmut TEKİN<sup>1</sup>**

**Mustafa SOBA<sup>2</sup>**

**Berfu İLTER<sup>3</sup>**

### ÖZ

Bir toplumda bireylerden girişimcilere kadar sağlıklı, huzurlu ve güvenilir bir yaşamın temel unsurunu ahlâki kurallara uygun davranılması oluşturmaktadır. Girişimcilerin, dünyanın her yerinde, her durumda iş ahlâkına uygun olarak davranmaları gerekmektedir. Girişimcinin, dürüst, tutarlı ve ahlaka uygun davranışı, işletmenin etkileşimde bulunduğu taraflar nezdinde de güvenilirliğini ve saygınlığını artıracaktır. Diğer taraftan girişimcinin, işletmesinde kâr elde etmenin yanında toplumdaki kişi ve kuruluşlara karşı sorumlu olması ve beklentilerine cevap vermesi de arzulanmaktadır. Hem iş ahlâki hem de sosyal sorumluluğunun bilincinde olan girişimcinin toplumdaki saygınlığı, imajı ve piyasa değerinin uzun vadede fark yaratması beklenmektedir. Çalışmada günümüz girişimcilerinin iş ahlâki ve sosyal sorumluluk algılarının araştırılması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda, Afyon İş Kadınları Derneği (AFİKAD)'ın konuya bakış açıları nitel araştırma teknikleri ile incelenmiştir. Çalışmamızda ilk olarak literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra ahlak, iş ahlâki ve sosyal sorumluluk kavramları açıklanmıştır. Açıklanan bu kavramlar doğrultusunda, girişimcilikte iş ahlâki ve sosyal sorumluluk algısı ve olması gereken algı üzerinde durulmuştur. Uygulama kısmında ise AFİKAD üyelerinin konuya yaklaşımları irdelenmiştir. Sonuç olarak, görüşleri alınan girişimcilerin; “iş ahlâki ve sosyal sorumluluk algısının” girişimcilik kavramını tamamlayan değer olduğu görüşünü taşıdıkları verisine ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Girişimcilik, İş Ahlâki, Sosyal Sorumluluk, Kadın Girişimciler, Afyon İş Kadınları Derneği.

**Jel Kodu:** L26, M10, M14

---

<sup>1</sup> Prof. Dr. Selçuk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, mahtekin@selcuk.edu.tr

<sup>2</sup> Doç. Dr. Uşak Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, mustafa.soba@usak.edu.tr

<sup>3</sup> Yrd. Doç. Dr. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, berfu@aku.edu.tr

Makalenin Gönderim Tarihi:24.02.2018; Makalenin Kabul Tarihi:08.05.2018



## PERCEPTION OF BUSINESS ETHICS AND SOCIAL RESPONSIBILITY FOR ENTREPRENEURSHIP

### ABSTRACT

Abiding moral rules will make a community live in peace prosperity and secure from any single individual to entrepreneurs. Every entrepreneur, anywhere in the world, in any case should act in accordance with the work ethic. As the entrepreneur is honest, consistent and has appropriate moral behavior, the side where business interacts increase the credibility and prestige in society. On the other hand, entrepreneurs, businesses and organizations in the community to be accountable to the people next to you to obtain and respond to the expectations of profit is also desirable. Both work ethic's reputation in the community as well as entrepreneurs who are aware of social responsibility, is expected to make a difference in the long term image and market value. The aim of the study is to investigate the business ethics and social responsibility perceptions of today's entrepreneurs. In this context, the Afyon Business Women's Association (AFİKAD) 's perspective on the issue is discussed. In our study, literature search was performed first. Then the concepts of morality, business ethics and social responsibility are explained. In the light of these concepts, entrepreneurship focuses on business ethics and perception of social responsibility on perception. In the application section, the approaches of the members of AFİKAD were examined. As a result, "Business ethics and social responsibility perception" is the value that complement the entrepreneurship concept.

**Keywords:** Entrepreneurship, Business Ethics, Social Responsibility, Women Entrepreneurship, The Association For Afyon Businesswoman

**Jel Codes:** L 26, M 10, M 14

## GİRİŞ

Küreselleşme, artan rekabet baskısı, fırsatçı, kapitalist ve materyalist bir zihniyetin iş yaşamına hâkim olması gibi nedenlerden dolayı, bu alanda ahlâki ilkelere ve standartlara duyulan gereksinim gün geçtikçe artmaktadır. Yolsuzlukların artması, çalışanlar arasında bireysel suç oranlarının çoğalması, haksız rekabet uygulamaları, ayrımcılık gibi konularda ciddi önlemlerin alınması gerekmektedir (Zaim, 2008: 103). İŞ yaşamının önemli aktörleri olan girişimcilerin, girişimcilik faaliyetlerinin saygınlığı ve güvenilirliğinin artırılması yönünde birtakım çabalara gereksinim duyulmaktadır.

Tarihi akıŐta biraz gerilere gidildiğinde, 13.yüzyılda Türk toplumunun ticaret hayatını yönlendiren ahlâki ve ticari kuralların, aslında günümüz iş ahlâkı ve sosyal sorumluluk kavramlarının özünü oluşturduğu görülmüştür. Dolayısıyla iş yaşamında toplum yapımızın özünü oluşturan Ahilik Teşkilat prensiplerinin, günümüz girişimcilik faaliyetlerine uyarlanması mümkün görülmektedir. Bu sayede günümüz girişimcilerinin dürüst, tutarlı ve ahlâka uygun davranış ölçüsünü yakalamaları mümkün olabilecektir.

Çalışmada nitel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Kadın girişimcilere mülakat yöntemi ile “işletmelerinin kuruluşu ve yürütülmesi sürecinde iş ahlâkı ve sosyal sorumluluk algıları” hakkında düşünceleri sorulmuştur. Elde edilen veriler sonucu, kadın girişimcilerin konunun bilincini taşıdıkları anlaşılmıştır. Kadın girişimciler aslında girişimcilik tanımı ile iş ahlâkı ve sosyal sorumluluk uygulamalarının ayrılmaz bir bütün olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak geçmiş yıllarda iş ahlâkı ve sosyal sorumluluk uygulamalarının çok daha kapsamlı ve de gerçekten olması gerektiği gibi uygulandığını düşünmektedirler. Girişimcilerin her geçen gün bu kavramlardan uzaklaŐtıklarını, bir an önce Türk toplumunun özündeki ticari ahlak ve sosyal sorumluluk uygulamalarına yönelmelerini dile getirmektedirler.

### 1. LİTERATÜR TARAMASI

Bucar ve arkadaşları, iş adamlarının ahlâki tutumlarındaki kültürlerarası farklılıkların incelenmesine yönelik bir çalışma yapmıŐlardır. Bu kapsamda üç ülke girişimcileri dikkate alınmıştır. Slovenya’lı girişimciler ve yöneticilerin neyin doğru/yanlış olduğunu bilme duygusunda, Şaşırtıcı Şekilde yüksek düzeyde iş ahlakına sahip oldukları görülmüştür. Rusya’daki girişimcilerin hukuk ya da Şirket politikalarının ihlalinin göz ardı edilmesi, hediye ve rüşvet gibi bazı konularda oldukça düşük derecede cesaret kırıcı oldukları, Amerikalı girişimci ve yöneticilerin de hediye/rüşvet gibi konularda ılımlı ama diğer konularda oldukça yüksek ahlâki tutum içerisinde bulduklarını gözlemlemiŐlerdir (Bucar, 2003).

Payne ve Joyner, “yaşadıkları toplumun değerlerini paylaŐan ve bu değerlerin onların karar alma süreçlerinde rehberlik etmesine izin veren girişimciler tarafından kurulan çoğu işletmenin, varlığını sürdürmede bir güvence olması hususunda güçlü bir etkiye sahip olduğu” görüşünü

savunmuşlardır. Dolayısıyla, bu girişimcilerin kurmuş olduğu işletmeler başarılı olup zenginleştikçe, tüm toplum da refaha kavuşacaktır (Payne ve Joyner, 2006).

Sjöström, 1983-2007 yılları arasında yayınlanmış “Kurumsal Sosyal Sorumlulukta Hissedarların Etkisi” konulu çalışmaları incelemiştir. Yaptığı taramalar sonrası kendi çalışmasında iki soruya cevap aramıştır. İlki “Sosyal sorumlulukla ilgili norm ve uygulamalarda paydaşların etkisi nedir?”, ikincisi “Pay sahipleri hangi yolla bu olguları etkileyebilir?”. Çalışmasında sadece sosyal sorumluluk uygulamaların değişiminde değil normların değişimi üzerinde de hissedarların etkisi olabileceğini belirtmiştir. Dolayısıyla hissedarlar kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını değiştirerek, konu ile ilgili toplumsal anlayışı da etkileyebilirler. Çünkü normlar, uygulamayı oluşturan fikirleri paylaşır. Bu sayede etkisi kurumdan topluma yayılabilir sonucuna ulaşılmıştır (Sjöström, 2009).

Peterson ve arkadaşları çalışmalarında üç hipotez sunmuşlardır. İlk hipotez “girişimcilerin sosyal sorumluluğa sahip olmadıkları”, ikinci hipotez “girişimcilerin sosyal sorumluluk algılarında yoğun olarak kümelenmeleri” ve son hipotez “yaş, gelir, cinsiyet, eğitim, din ve kâr ile sosyal sorumluluk algıları arasında doğrudan ve olumlu bir ilişki olduğu”dur. Birinci hipotez veriler tarafından desteklenmiş, ikinci hipotez desteklenmemiş. Üçüncü hipotez desteklenmiş. Üçüncü hipotez için; girişimcilerde yaş ilerledikçe, gelir ve eğitim arttıkça sosyal sorumluluk algılarının yüksek olduğu belirlenmiş, dini inanışların bu algıda etkili olduğu, cinsiyetin etkili olmadığı ancak ABD’deki kadın girişimcilerin toplumsal ihtiyaçlara karşı daha duyarlı olduklarını ortaya koymuştur. Çalışma girişimcilerin ana hedeflerinin kâr olduğunu, sosyal sorumluluk algılarının ikinci sırada yer aldığını göstermektedir (Peterson, 2009).

Azmat ve arkadaşları çalışmalarında gelişmekte olan ülkelerde küçük ölçekli bireysel girişimcilerin faaliyetlerinde aldatıcı ve sorumsuz iş uygulamaları içinde buldukları hususuna dikkat çekmişlerdir. Gelişmekte olan ülkelerde kayıt dışı işgücünün büyük bölümünü oluşturan ve ekonomik büyümeye önemli katkı sağlayan, bu girişimcilerin; piyasa temelli reformlar, hızlı kentleşme, işsizlik, topraksızlık ve yoksulluğun sonucu olarak bu davranışlar içinde olduklarını vurgulamışlardır. Dolayısıyla kurumsal sosyal sorumlulukta artan ilgiye rağmen, gelişmekte olan ülkelerde küçük ölçekli girişimcilerde aynı ilginin görülmediğinin altını çizmişlerdir (Azmat ve Samaratunge, 2009). Fassin ve arkadaşları çalışmalarında; KOBİ sahip ya da yöneticilerinin alacakları kararlarda kurumsal sorumluluk ve iş ahlakı prensiplerini dikkate aldıklarını ifade etmişlerdir. Çalışma, KOBİ’lerde girişimcilik kültür algısının evrensel olmakla birlikte ülkeler arasında farklılık gösterebileceği gibi, işletmelerde oluşturulan sosyal sorumluluk ve iş ahlakı algılarının da aynı şekilde değişiklik gösterebileceği ve bu kavramlarla işletmelerin sürdürülebilirliği arasında bir bağlantı olmadığını ifade etmektedir (Fassin vd., 2011)

Grosser yapmış olduğu çalışmada, kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının cinsiyet eşitsizliğini çözüme kavuşturmaya ilişkin olarak örgütsel değişim için önemini vurgulamış ve konuya farklı bir bakış açısı getirmiştir (Grosser, 2011).

Kaptein ise, ahlâki liderliğin yeni bir boyutu olarak ahlâki girişimcilik modelini oluşturmuştur. Araştırmacı modelde, şu ana kadar yapılan araştırmaların ötesinde ahlâki kişi ve ahlâki yöneticinin yeni bir bileşeni olarak ahlâki girişimci modelini önermektedir. Yaratılan bu yeni ahlâki normda, ahlâki girişimciliğin özelliğini oluşturmaktadır. Modelde amaç; daha iyi bir norm oluşturulduğunda, daha iyi bir toplum oluşturmaya katkı yapabileceği görüşüdür (Kaptein, 2017).

## 2. AHLAK KAVRAMI

Ahlâk, bireyin iyi ya da kötü olarak değerlendirilmesine yol açan karakter yapısı ve bunların etkisiyle ortaya koyduğu iradeli davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi, 1989). Descartes ahlakı; kökleri metafizik, gövdesi fizik, dalları ve yaprakları tüm bilimleri içine alan ulu bir ağaca benzetmektedir. İnsan yaşamak zorundadır, yaşamak ise bir iş yapmaktır. İş yapmak ise iyi bir şeyin peşinden gitmek ve üstün olan iyiye ulaşabilmektir. Burada akıldan çok irade ve niyet devreye girmektedir. Bu sayede yaşam mevcutların içinde en iyiyi seçmek için iradeyi zorlar. Bu süreçte birey mümkün olduğunca aklını kullanarak mutlu yaşamının yollarını aramaktadır (Top, 2006: 122).

Bireyin bir durumu değerlendirirken kullandığı ahlak kavramı, iyi ve kötü gibi kolay değerlendirmeler yapılmasına imkân veren öğrenilmiş davranışlardır. Ahlak kavramı, belirli bir grupta belirli bir zaman sürecinde geçerlidir ve değişime açıktır. Bugün ahlaklı olarak değerlendirilen bir davranış, bir sonraki gün ahlaksız olarak görülebilir. Bunun nedeni değer yargılarının kişiden kişiye, toplumdaki topluma ve zamandan zamana değişmesi, ayrıca sağlam temellere dayandırılmamış olmasından kaynaklanmaktadır (Durcan, 2006: 330).

Çalışmalarda ahlak ve etik kelimeleri birbirlerinin yerini alabilmektedir. Ancak, ahlak kelimesi çoğunlukla uygulamaları içerirken, etik kelimesinin bu uygulamaların felsefesini oluşturduğu gözlenmektedir (Özdemir ve Yaman, 2015: 49). Etik kelimesi, Yunanca huy, yapı, usul ya da gelenek anlamına gelen ethos kelimesinden türetilmiştir. Ethos'tan türetilmiş olan ethics kavramı ise ideal ve soyut olanı ifade etmektedir. Kavram, ahlak ilke ve değerlerinin araştırılması sonucu ortaya çıkmıştır. Etik, bireyin bireysel ve toplumsal yaşamdaki ahlâki problemlerini ele alarak inceleyen bir ahlak felsefesi alanıdır (Baloğlu vd., 2008: 8).

## 3. İŞ AHLÂKİ KAVRAMI

İş, birçok sosyal etkileşim sürecini ve bir paydaş grubunu etkileme yeteneğini içeren karmaşık bir mesleki faaliyettir. Ayrıca Kurpis çalışmalarında, iş yaşamında bireylerin ahlâki ikilemlerle karşılaşmalarının mümkün olduğunu ifade etmişlerdir. Bu nedenle iş ahlakı konusunda çeşitli çalışmalar yapılmış ve kurallar oluşturulmaya çalışılmıştır (Baloğlu vd., 2008: 8).

İş yaşamında, insan davranışları çeşitli biçimlerde gözlemlenebilir. İş hayatında yapılan yargılamalar ve bunlara bağlı olarak oluşturulan duygu, düşünce ve davranışlar, çoğu durumun ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır (Durcan, 2006: 328). Bu noktada toplumların dini inanç, gelenek, görenekler gibi unsurları dikkate alınarak oluşturulmuş olan iş ahlakı kurallarına başvurulmaktadır.

Ahlak en genel ifadeyle bireyler ve toplumlar için “*doğru olan nedir?*”i bulmaya çalışır. Ahlâki yapı dikkate alındığında doğru; kişiden kişiye, toplumdaki topluma ve zamandan zamana değişebilen bir yapıdır ve temeli değer yargılarına dayanmaktadır. Bu bağlamda “İş Ahlakı”; belirli bir işin belirli bir örgütte belirli bir zamanda geçerli olan kurallar bütünüdür ifade etmektedir (Kelemen ve Peltonen, 2001: 152). İş ahlakı, iş yaşamının kalitesini artıran, bireyin ve kuruluşların yaptığı işe saygı duymasını ve başkalarının da saygısını kazanmasını sağlayan unsurlardan birisidir. Başka bir ifade ile iş ahlakı, işe değer katan ve anlam kazandıran bir kavram olmanın yanı sıra girişimci açısından da sosyal sorumluluğun en önemli unsurlarından birisidir (Zaim, 2008: 103).

Özdemir iş ahlakının önemini (Özdemir, 2016: 2); “Günümüz toplumunda neredeyse hemen herkes ticaretle uğraşmaktadır. Geçimini çiftçilikten sağlayan insanlar, ürettiklerini satarak, bu yönleri ile tüccar yani girişimci sıfatı kazanmaktadır. Kamu kesiminde çalışan memur ve işçiler de aynı zamanda ticaretle uğraşıyorlar. Çalıştıkları kurumlarda arkadaşlarına ceviz, süt vb. satıyorlar, araç alım-satım yapıyorlar ve ikinci maaşlarını elde ediyorlar. Toplumu oluşturan her kesimden birey ticaret yapmaktadır. Ticari ahlakı, başka bir ifadeyle, iş ahlakını bu nedenle önemsemeliyiz. Ahlak içermeyen bir ticaret düşünülemez. Ticareti ahlak anlayışı biçimlendirir” sözleriyle ifade etmiştir.

#### 4. SOSYAL SORUMLULUK KAVRAMI

Sosyal sorumluluk kavramını oluşturan “sosyal” kelimesinin sözlük anlamı, “toplumla ilgili, toplumsal” ifadelerine karşılık gelmektedir. “Sorumluluk” kelimesi ise “bireyin kendisinin ya da diğer bireylerin davranışları için bir kimseye ya da bir yetkiliye hesap vererek, bu davranışlarının neden olabileceği sonuçlara katlanmayı kabullenme zorunluluğu” anlamını taşımaktadır. Bu kapsamda sosyal sorumluluğu; işletmenin amaçlarına ulaşmada, ahlâki değerlere bağlı kalarak, kaynakların yaşanılan toplumun ilerlemesi için kullanılması şeklinde tanımlamak mümkündür (Marangoz, 2012: 63).

Sosyal sorumluluk kavramı, işletmenin dış çevresine yöneliktir. Kavram, işletmenin kararlarında tüm toplumu dikkate alması ile ilgilidir. Farklı bir anlatımla sosyal sorumluluk, işletmenin ekonomik ve hukuki koşullara, iş ahlakına, örgüt içi ve dışı kişi ve grupların beklentilerine uygun bir strateji benimsemesidir. Bu strateji kapsamında işletme ekonomik bir varlık olarak ifade edilir ve faaliyetine devam edebilmesi için kâr elde etmesi gerekir. İşletme, insanların ihtiyaçlarını temin etmek için mal ve hizmetleri üreten ve dağıtan birim olarak varlığını sürdürmelidir. Bunun için de kâr elde etmelidir. (Dinçer ve Fidan, 2009: 64). Sonuçta işletmeler hem ekonomik sistemin bir parçası hem de sosyal sistemin bir parçası olmaktadır (Küçük, 2005: 84). Nalbant çalışmasında işletmelerin sosyal sorumluluklarını dört başlık altında toplamaktadır (Marangoz, 2012: 64-66);

- **Ekonomik sorumluluklar;** kâr amacı hedeflemek,

- **Hukuki sorumluluklar;** hukuka ve kurallara uygun davranmak,
- **Ahlâki sorumluluklar;** doğru, güvenilir ve adil olmak, zarar vermektan kaçınmak,
- **İsteğe bağılı sorumluluklar;** bir işletmede ilk üç sorumluluk yerine getirilmiş olduğunda toplumda iyi bir işletme imajı yaratılmış olabilir. Bu imajı bir üst noktaya çıkarabilmek ise gönüllü faaliyetler ile sağlanabilir. Gönüllülük esas olmak şartıyla; eğitime, kültüre, spora maddi katkıda bulunmak vb.

Günümüzde işletmelerin sosyal sorumluluk alanları oldukça genişlemiştir. Genel olarak ortaya çıkan sosyal sorumluluk alanları; çalışanlara, müşterilere, çevreye, hissedarlara ve diğere işletmelere karşı sorumluluk şeklindedir (Marangoz, 2012: 76).

### 5. GİRİŞİMCİLİKTE İŞ AHLÂKİ VE SOSYAL SORUMLULUK ALGISI

İş ahlakı, iş yaşamı ile ilgili davranışlarda doğru, yanlış, haklı, haksız olma gibi durumlara karar verilmesinde inançlara dayalı ilkeleri ve kuralları belirlemektedir. İş ahlakı ve sosyal sorumluluk kavramları karşılaştırıldığında, sosyal sorumluluğun işletme dışı ile ilişkili olduğu, buna karşın ahlakın ise işletme içi ve işletme dışı ilişkileri kapsayan bir ifade olduğu söylenebilir (Marangoz, 2012: 73). Örneğin bir tekstil işletmesinin bir yardım derneğine bağış yapması sosyal sorumluluk kapsamında değerlendirilebilir. Ancak aynı işletmenin düşük kaliteli ve defolu üretim gerçekleştirmesi ise girişimcinin iş ahlakından yoksun olması olarak açıklanabilir.

Sosyal bir olgu olan girişimciliğin, içerisinde gelenek, görenek ve ahlâki değerleri barındıran kültürden etkilenmemesi düşünülemez (İrmiş vd., 2010: 46). Şövalyelik kahramanlığa, krallık şerefe, girişimcilik ise ahlaka dayanır. Covey'in çalışmasında belirttiği gibi, ahlak; toplumların ve bireylerin, bireysel ya da birlikte iş yapmada sahip oldukları sosyal bir sermayedir. Ahlak girişimcilerin iş yapma faaliyetlerinin girişimlerine aktarılmasıdır. Adam Smith'in ifadesiyle ahlak; piyasadaki görünmeyen ama düzenleyici ellerden birisidir. Bireyler toplum içerisinde kendi bildiği gibi hareket eder ve bencil bir tutum takınarak, toplumu ve insanları istismar ederse, bu ahlaksızlığa neden olur, ahlaksızlık ise toplumları sarsar ve çökertir (Top, 2006: 123).

Nitekim, Lavoie ve Wright çalışmalarında, mevcut ekonomik yapının girişimcilerini, ahlak çerçevesinin dışında kalan, sadece pazarın kurallarını takip ederek uygulayan birer aracı olarak gördüklerini iddia etmektedirler (Taha, 2008: 141-146). Ancak, ekonomik yapı ister bireysel, ister devletçi olsun materyalizmden uzaklaşıp ahlaka dayanmadıkça insanlığa huzur getirmesi mümkün değildir (Tabakoğlu, 2009: 107). 1973 yılında 6 çalışan ile Michigan'da bir şirket kuran Fred Keller isimli bir girişimci üçlü kâr hanesi ismini verdiği bir yaklaşımla günümüzün hatırı sayılır girişimcileri arasında yer almaktadır. Girişimcinin üçlü kâr hanesi yaklaşımında; toplum ve çevre değeri yanı sıra kâr üretme prensibi yatmaktadır. Kelley'in girişimcilik anlayışında; "yapabileceğin her insana, yapabildiğinçe, yapabileceğin her zaman, her yerde, her şekilde, her vasıtayla, bütün iyiliği yap" düşüncesi hâkim olmuştur (Scarborough, 2014: 109).

Tetlock çalışmasında, farklı kültürel norm ve inançta iş için ihtiyaç duyulan ahlâki hususları şu şekilde özetlemiştir (Top, 2006: 124):

- Birbirine itimat edebilen bireyler ve toplumsal yapısı,
- Söze sadakat (kaynağı tüm kutsal kitaplar),
- Ülkeye, topluma, aileye ve insanlara gerekli kişisel sadakat ve aidiyet,
- Emanete saygı (kaynağı kutsal kitaplar),
- Birlik olma duygusu,
- Haklara saygı (fikri ve fiziksel mülkiyet, kul hakkı), (kaynağı kutsal kitaplar),
- Belli kalite ve standartları koruma geliştirme,
- Zamanında teslim,
- Zamanında ödeme,
- İyi niyet kuralına uyma (kaynağı kutsal kitaplar).

İslam dininin teşvik ettiği ahlâki davranışları da kısaca özetlemek istersek (Özdemir ve Yaman, 2015: 51); adil olma, helal kazanç, ikramda bulunma, ahde vefa, alçak gönüllülük, güvenilirlik, iffet, cömertlik, iyiliği yayma, kötülüğü önleme gibi. Esasen İslam ahlakının asıl kaynağını Kur'an ve onun ışığında yol gösteren sünnet oluşturmaktadır (Türkiye Diyanet Vakfı İslâm Ansiklopedisi, 1989). Din bir yaşam, görüş ve düşünme olgusudur. Din aynı zamanda tarihin her döneminde ve her toplum içerisinde iradi davranışlar olarak da gözlenebilmektedir. Din duygusu bireylerin ailesi, mesleği, yönetimi, dili, beğenisi gibi günlük yaşantıda bireylerin karşılaştıkları olgu ve durumlarla ilgilidir ki, din duygusu “dünya görüşü” adı da verilen çeşitli prensipler oluşturmaktadır. Özetle din duygusu bireyleri farklı bir iç yaşayışla değişik bir kişilik kazanmaya götürerek, farklı bir topluluk oluştururken; bu duygunun dünya görüşü, toplumsal yaşayışı düzenler (Atay vd., 1995: 3-4). Aslında bireylerin din duygusu, onların ahlâki davranışlarının da temelini oluşturmaktadır. Ve tüm dinler insanların özgürlük alanlarını belirleyerek toplum yaşamını düzenlemede etkili olmaktadır.

Konuya Türkiye açısından bakıldığında Özdemir, “Dünya 2015 yılı yolsuzluk endeksinde Türkiye 66. sırada yer almaktadır. Yaklaşık 170 ülkenin yer aldığı endekste, Müslüman bir ülke olan Türkiye'nin çok daha yukarılarda olması beklenir” diyerek, durumun önemine dikkat çekmektedir (Özdemir, 2016).

## **6. GİRİŞİMCİLİKTE OLMASI GEREKEN İŞ AHLÂKİ VE SOSYAL SORUMLULUK ALGISI**

Orta Asya'dan gelen Türklerin Anadolu'ya yerleşmesiyle sanatkârlık tarzında girişimcilik yaygın olarak Anadolu'da görülmektedir. Selçuklu Devleti ve Osmanlı Devleti esnaf ve sanatkâr teşkilatı olan Ahilik teşkilatında etkili ve başarılı olmuştur (Tekin, 2016: 24). Girişimcilik algısı, Türkiye'nin tarihsel ve kültürel arka planında oldukça güçlü olmasına rağmen, 1807 yılından itibaren Tanzimat Türkiye'si bu konuda gözle görülür bir gerileme yaşamıştır. Ancak, tüm olumsuzluklara

karşın Türkiye'nin tarihsel-toplumsal özgün Türk girişimcilik kültür algısında girişimcilik; toplumun refahının adaletli oluşumunda, birey- toplum bütünlüğü kapsamında, "inanç, iman, değer" algısının reel ekonomiye yön vermesinde en önemli toplumsal gelişme araçlarından birisi olmaktadır (Şimşek, 2013: 13). Girişimcilik, serbest pazar ekonomisinin ya da serbest rekabet ekonomisinin önemli unsurlarından biridir. Ülkelerde girişimcilik olmaksızın serbest rekabet sistemi tam olarak etkili olmayacaktır. Bu durumda girişimcilik çoğu yönden önemlidir (Tekin, 2015: 5). Ayrıca girişimciliğin ekonomik gelişmedeki rolü sadece kişi başına gelir ve gideri artırmaktan ibaret değildir, aynı zamanda girişimciler, toplumda ve işletmelerde değişimin başlatıcısı ve devam ettiricisi rolünü de üstlenmektedirler (İrmiş vd., 2010: 5).

Çalışmamızın bu bölümünde, günümüz girişimciliğinin iş ahlakı ve sosyal sorumluluk konusunun sağlam temellere oturtulabilmesi için dikkate alınması gereken bir teşkilattan bahsetmekte yarar görülmektedir. XIII. Yüzyılda Anadolu'da görülmeye başlayan ve bir süre sonra Osmanlı Devleti'nin kurulmasında önemli rol oynayan Ahilik teşkilatı. Ahilik, Arapça "kardeşim" manasındaki ahi kelimesinden gelmektedir. Ahilik, temelde Kuran'a ve Hz. Peygamber'in sünnetine dayandırılan prensipleriyle İslami anlayışa doğrudan bağlıdır. Ahiliğin kabul görmesi ve kolayca yayılması, tasavvufta önemli bir yeri bulunan "uhuvvet"i (kardeşlik, birlik, beraberlik) çağrıştırmamasından kaynaklanmaktadır. Ahiliğe giriş şerbet içmek, peştamal kuşanmak, şalvar giymekle gerçekleşirdi. Ahilik içindeki esnaf birlikleri ustalar, kalfalar ve çıraklardan oluşuyordu. Çıraklıktan itibaren birlik içinde yükselebilmek için mesleki ehliyet ve liyakat şarttı. Çıraklar mesleği çok iyi öğrenmedikçe dükkân açamazlardı. Esnaf ve dükkân sayıları, iş aletleri ve tezgâhlar sınırlandırıldığı gibi ihtiyaca göre mal üretimi de esastı. Sanat erbabı içinde en dürüst ve en çok saygıya değer olan, muhtemelen yaşça da önde olan bir üstat teşkilatın reisi olup, kendisine ahi denilirdi. Bu kişinin zanaat mensupları üzerinde bir şeyh gibi nüfuzu vardı. Bütün prensiplerini dinin asıl kaynağından alan Ahiliğin nizamnamelerine fütüvvet name adı verilmekteydi. Ahiliğin esasları, ahlâki ve ticari kaideleri bu kitaplarda yer alırdı. Teşkilata girecek olan birey ilk önce bu kitaplarda belirtilen dini ve ahlâki emirlere uymak zorundaydı. Kurallar gereği teşkilat mensupları; vefa, doğruluk, emniyet, cömertlik, tevazu, ihvan'a nasihat, onları doğru yola sevk etme, affedici olma ve tövbe etme gibi özelliklere sahip olmalıydı. Şarap içme, zina, yalan, gıybet, hile gibi davranışlar ise meslekten atılmayı gerektirmekteydi (Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi, 1989: 540-541, c.1).

### **7. AFYON İŞ KADINLARI DERNEĞİ (AFİKAD) ÖRNEĞİ**

Çok sayıda kadın derneğinin kurulmasına destek veren Kadın Girişimciler Derneği (KAGİDER), kadın girişimciliğinin gelişiminde faaliyet gösteren sivil toplum kuruluşudur. Afyonkarahisar İş Kadınları Derneği' (AFİKAD)de KAGİDER ruhuyla kurulan dernekler arasında yer almaktadır. Afyonkarahisar İş Kadınları Derneği (AFİKAD), 13 Kasım 2015 tarihinde aynı zamanda Afyonkarahisar Ticaret ve Sanayi Odası Kadın Girişimciler Kurulu üyesi, 10 iş kadını kurucu üye tarafından kurulmuştur. Ocak 2018 tarihinde üye sayısı 44'e ulaşmıştır.



Aynı zamanda Afyon Ticaret Odası (ATSO) Kadın Girişimciler Kuruluna'da üye olan bu kurucu üyeler, ATSO da edinmiş oldukları tecrübelerle; mevzuat gereği birlikte çalışmadıkları kişi ve kurumlara birincil dereceden ulaşabilmek, proje çalışmak, uygulamak, etkinlikler için finansal çözüm üretmek noktasında dernek kurma yoluna gitmişlerdir. AFİKAD, ATSO Kadın Girişimciler kuruluna rakip değil, tamamlayıcı olarak çalışmalarını sürdürmeyi amaçlamaktadır. Dernek üyeleri bu sayede bürokrasiden daha az etkilenecek yol almayı düşünmektedirler. Bilindiği gibi sosyal yaşamda bir oluşumun eksiklikleri ortaya çıktıkça yeni oluşumlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Dernek üyesi kadın girişimcilerin hizmet sektöründe yer aldıkları görülmektedir. Ancak dernek her iş kolunda faaliyet gösteren kadınları bünyesine katmayı planlamaktadır. Mevcut üyelerin meslekleri, işletmeci, eczacı, avukat, inşaat mühendisi, Microsoft IT mühendisi, özel eğitim uzmanı, terzi, moda tasarımcısı, şehir planlamacısı, akademisyen, bankacı, iç mimar ve biyo-mühendisten oluşmaktadır. Her meslek kolunun kendine has bilgi birikimi ve deneyimleri söz konusudur, bu durumun derneğe olumlu katkılar sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca bu meslek çeşitliliğinin giderek artacağı umulmaktadır.

Derneğin kısa vadede amacı demokrasi ve insan hakları evrensel ilkelerine bağlı, girişim, inanç ve düşünce özgürlüklerine saygılı, çalışan kadın ve kadın girişimcilerin her türlü sosyal, kültürel ve eğitim sorunlarının çözülmesine destek sağlamak olarak belirtilmiştir. Derneğin uzun vadede amacı ise, öncelikle kadınlar olmak üzere, dezavantajlı grupların iş gücüne katılmalarını sağlamak, kayıtlı istihdamı desteklemek, girişimciliği özendirmek ve yol gösterici olmak, ulusal ve uluslararası projelerle amacına yönelik çalışmaları desteklemek olarak ifade edilmiştir.

Bu çalışmada Afyonkarahisar İş Kadınları Derneği (AFİKAD) üyesi olan girişimciler seçilmiştir.

### **7.1. AFİKAD İle Yapılan Nitel Araştırmanın Amacı**

AFİKAD üyesi girişimcilerin, işletmelerinin kuruluşu ve yürütülmesi sürecinde iş ahlakı ve sosyal sorumluluk algıları belirlenmeye çalışılmıştır.

### **7.2. AFİKAD İle Yapılan Nitel Araştırmanın Yöntemi**

Gözlem, mülakat ve belge incelemesi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı nitel araştırma; algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir kapsamda ortaya konulması yoluyla nitel bir sürecin izlendiği bir yöntemdir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 39). Nitel araştırma yapılarak elde edilen bulguların sosyal gerçeklikleri açıklayıcı olarak düzenlenmesi mümkün olabilecektir (Altunışık vd., 2012: 324). Sosyal bilimlerdeki araştırmalarda çalışılan olay ve olgular kendi ortamlarında incelenmektedir. Çünkü sosyal bilimlerde olay ve olgulara yönelik tek bir "gerçeklik" ya da tek bir "doğru" bulunmamaktadır. Çoklu gerçeklikler; farklı ve çeşitli algılar söz konusu olabilmektedir. Bu alanda, yaşanan durumlara ilişkin katı kurallar ve genellemeler oluşturulamaz ama koşullara göre çeşitlilik gösteren betimlemeler yapılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 31).

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olarak kabul edilen betimsel analiz yöntemi uygulanmıştır. Betimsel analiz yönteminde, elde edilen veriler, önceden düzenlenen başlıklar altında özetlenir ve yorumlanır. Bu analiz türünde, veri kaynaklarından bazı alıntılar yapmak, çalışmanın güvenilirliği yönünden yararlı olabilmektedir. Bu sayede, önemli görüşlerin yansıtılması da mümkün olabilecektir. Bu analizin amacı, ham haldeki verilerin okuyucuların anlayabilecekleri ve gerektiğinde kullanabilecekleri bir biçim almalarıdır (Altunışık vd., 2012: 323-324).

### **7.3. AFİKAD İle Yapılan Nitel Araştırmada Örneklemin Belirlenmesi**

Bu nitel araştırmada Afyonkarahisar'da faaliyetlerini sürdüren AFİKAD üyesi kadın girişimciler seçilmiştir. Kişilerin seçilmesinde; kadın girişimcilerin kolay ulaşılabilir, sorulara cevap vermek için zaman ayırabilecek, farklı sektörlerde ve yeterli derecede girişimcilik tecrübelerinin olmasına özen gösterilmiştir. Seçilen üyeler, oto kurtarma servisi, hediyelik eşya ve oyuncak, eğitim, sanat, sigorta, yurt işletmeciliği, gıda gibi farklı alanlarda faaliyet göstermektedirler.

### **7.4. AFİKAD İle Yapılan Nitel Araştırmada Veri Toplama Tekniği**

Bu yöntemde en sık kullanılan veri toplama yöntemleri, görüşme, gözlem ve doküman incelemesidir. Çalışmamızda veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Soru formunda yer alan sorular katılımcılara yüz yüze görüşmelerle ve telefon görüşmeleri ile iletilmiş ve veriler toplanmıştır.

Araştırmada AFİKAD üyesi girişimcilere; "işletmelerinin kuruluşu ve yürütülmesi sürecinde iş ahlâkı ve sosyal sorumluluk yaklaşımları" hakkında düşünceleri sorulmuştur. Bu konudaki düşüncelerini ifade etmeleri istenilmiştir. 44 üyeden 10'unun dönüşleri sayesinde veriler elde edilmiştir.

### **7.5. AFİKAD İle Yapılan Nitel Araştırmanın Kısıtları**

Araştırma sadece AFİKAD üyelerine uygulanmıştır. AFİKAD üyelerinin tamamına ulaşamamış olunması da araştırmanın kısıtlarındandır. Farklı şehir ya da bölgelerde, hatta farklı ülkelerde uygulanmaması da kısıtlar arasında yer almaktadır. Bu kısıtlar göz önünde bulundurularak tamamlayıcı çalışmaların yapılması mümkündür.

### **7.6. AFİKAD İle Yapılan Nitel Araştırmanın Bulguları**

**Üye 1:** Üye; toplumda yaşayan bireyler gibi işletmelerin de uyması gereken kurallar bulunduğunu ifade etmektedir. Üye, iş ahlâkı olarak adlandırılan bu kurallara uyulması halinde işletmelerin varlıklarını ve devamlılıklarını sürdürerek, istihdama katkı sağlanabileceği düşüncesine sahiptir. Ayrıca üye, iş ahlâkının çalışanlarda ve müşterilerde de bir takım sorumluluk duygu ve düşüncesi oluşturduğunu belirtmektedir.

**Üye 2:** Üye, girişimcilik tanımı ile aslında iş ahlâkı ve sosyal sorumluluk kavramlarını bir bütün olarak algılamaktadır. Üye, başarıya ulaşmak ve devam ettirebilmek için, toplumsal ve kültürel değerlere saygılı olmanın başarıyı taçlandığı görüşünü savunmaktadır. İş ahlâkına sahip olmanın

rakipler arasında tercih edilme sebebi olduğu görüşüne sahiptir. Maddi kazançların güzel ahlâkla kazanıldığında bereketlendiğine inanmaktadır.

**Üye 3:** Üye girişimciliği bir huzur oyunu olarak ifade etmektedir. Bu oyunda; yorulmadan çalışmak, çalıştıkça mutlu olmak, etrafa ışık saçmak ve körpe hayallere ilham olmak görüşünü savunmaktadır. Sosyal sorumluluk algısıyla nefes alarak, başarılı işi adaletle tamamlamak, her yeni güne vicdan rahatlığı ile başlayarak, yeni umutlarla yola devam etmek görüşündedir. Üye; dünyayı güzelleştirmek için çaba gösteren girişimci olma bilinci ile davranarak, yeni hayaller kurmayı, kurduğu hayalleri gerçek hayatta insanlığa ve evrene faydalı kılma düşüncesindedir.

**Üye 4:** Üye, girişimciliğin iş dünyasında kâr amacıyla risk alarak üretim yapmasının yanı sıra ekonomik değer de yarattığı görüşündedir. Girişimcinin, bu değer yaratma sürecinde kıt kaynakları iyi değerlendirerek, çevreye zarar vermemesini ve bunun da ötesinde çevreyi koruyucu önlemler alınmasına da katkı sağlaması gerekliliği yönünde görüş bildirmiştir. Girişimci tüm faaliyetlerinde sosyal sorumluluklarını ve iş ahlâkının gereklerini göz önünde bulundurmalı görüşündedir.

**Üye 5:** Üye, dürüstlük, doğruluk, verilen sözün yerine getirilmesi, sadakat, hakkaniyet, saygılı olmak, sunulan ürün ya da hizmetlerin sorumluluğu akla gelen ilk ahlâki özellikler olduğunu dile getirmektedir. Üye, gerek girişimci, gerekse çalışanların toplumun huzur ve refahı için ahlâki değerlere dikkat etmeleri gerektiğini önermektedir. Ancak üye, günümüzde çok çeşitli ahlâki sorunların yaşanıldığına da dikkat çekmektedir. Bu ahlâki sorunlar için; cinsel istismar, yanlış bilgilendirme, maliyetten kaçma adına güvenli olmayan, tüketilmesi zararlı mamul üretimi, maddi kazancı ön planda tutularak doğal kaynakların bencil kullanımı gibi örnekler vermektedir. Üye girişimci; bir işletmede bireylerin hangi pozisyonda olurlarsa olsunlar, sosyal ortama karşı sorumluluklarının dünya düzeninin sağlanmasındaki önemine özellikle vurgu yapmaktadır.

**Üye 6:** Üye, iş ahlâkının; girişimci ve işletmelerin itibar ve marka değerleri için önemli bir gösterge olduğu görüşündedir. Ayrıca sosyal sorumluluk algısı gelişmiş işletmelerin toplumun gelişmişlik grafiğine ivme kazandıracağını düşünmektedir. İş ahlâkı ve sosyal sorumluluk çizgisinde ilerleyen işletmelerin iş dünyasını olumlu etkileyerek, bu anlamda oluşan bilincin dalga şeklinde tüm topluma yayılacağını ifade etmektedir.

**Üye 7:** Üye, girişimciliğin bir değerler bir değerler bütünü olduğunu, iş ahlâkının da bu değerler arasında yer aldığı algısını dile getiriyor. Ancak geçmiş yıllardaki iş ahlâkı algısının günümüz ile kıyaslandığında daha ileri derecede olduğu görüşündedir. Bu durumun nedeni olarak da, günümü değişen ticaret kuralları, daha bencil bir toplum yapısının oluşmasını ve para odaklı girişimcilik anlayışını göstermektedir.

**Üye 8:** Üye, girişimcilik konusunun günümüzde oldukça yaygın bir konu olmasına rağmen, gereklerini tam olarak yerine getiremediği görüşünü savunmaktadır. Üye, geçmişle kıyaslandığında hem iş ahlâkı hem de sosyal sorumluluk kavramlarının bir ilerleme sağlayamadığı görüşündedir. Bu kavramların üniversitelerin girişimcilik derslerinde ön plana çıkarılması, kamu ve sivil toplum

kuruluşları tarafından verilen eğitimlerde ele alınarak konu ile ilgili farkındalığın artırılması görüşünü paylaşmaktadır.

**Üye 9:** 2005 yılından itibaren hediye ve oyuncak eşya satan bir mağaza sahibi olan üye, girişimcilik faaliyetlerinde daima iş ahlakına önem verdiğini ifade etmiştir. Güvenilir ve dürüst bir işletmenin müşteriler ve çalışanlar tarafından tercih edildiğini ve bu sayede de sürekliliğini sürdürdüğünü belirtmiştir.

**Üye 10:** Üye, konu ile ilgili olarak geçmişle kıyaslandığında ticaretle uğraşanların parayı ön plana aldığını, iş ahlakı ve sosyal sorumluluk maskesi altında faaliyetlerini sürdürdüklerini dile getirmiştir. Ancak günümüz koşullarında olması gereken maskesiz, samimi, dürüst bir girişimcilik anlayışının tüm piyasalara hâkim olması gerekliliğini ifade etmiştir.

### SONUÇ

Günümüz toplumunda neredeyse tüm bireyler girişimci rolünü zaman zaman üstlenmektedirler. Geçmişten günümüze geçen süreçte, toplumların ticari yaşamlarında ahlâki ve sosyal sorumluluk konularında olumlu gelişmelerin gerçekleşmesi beklenir. On üçüncü yüzyıl ticari yaşamına dönüp bakıldığında iş ahlakı ve sosyal sorumluluk anlayışının, Ahilik teşkilatı prensipleri ile sağlam temellere dayandırılarak, yaşama aktarıldığı anlaşılmaktadır. Oysa günümüz toplumu girişimcilerinin iş ahlakı ve sosyal sorumluluk anlayışları değişkenlik gösterebilmektedir. Girişimcilerin girişimcilik sürecinde doğru ya da yanlış olarak değerlendirdikleri konular, çoğu zaman ekonomik kazancın gölgesinde kalabilmektedir.

Yapılan literatür çalışması sonucu, girişimcilerin yaşadıkları ülke, şehir ve toplumun ahlâki değerlerini paylaştıkça işletmelerinin varlıklarını sürdürmede etkili bir unsur olacağı görüşü desteklenmiştir. Ancak literatürde, işletmelerin varlıklarını sürdürmede iş ahlakı ve sosyal sorumluluğun etkili olmadığı görüşünü savunan çalışmalar da vardır. Girişimcilerin işletmelerinde oluşturdukları sosyal sorumluluk ve iş ahlakı prensiplerinin, yaşadıkları toplumun değer yargılarının bir yansıması olması beklenir. Büyük ölçekli işletme sahibi girişimcilerin iş ahlakı ve sosyal sorumluluk konularına daha hassas olmalarına rağmen, küçük ölçekli işletme sahibi girişimcilerin konuyu göz ardı ederek, aldatıcı ve sorumsuz iş uygulamalarında buldukları gözlenmiştir. Ülkelerarası konuya bakış açısı da yine farklılık göstermektedir. Araştırmacılar, Slovenya'lı girişimciler ve yöneticilerin neyin doğru/yanlış olduğunu bilme duygusunda, şaşırtıcı şekilde yüksek düzeyde iş ahlakına sahip oldukları görülmüştür. Rusya'daki girişimcilerin hukuk ya da şirket politikalarının ihlalinin göz ardı edilmesi, hediye ve rüşvet gibi bazı konularda oldukça düşük derecede cesaret kırıcı oldukları, Amerikalı girişimci ve yöneticilerin de hediye/rüşvet gibi konularda ılımlı ama diğer konularda oldukça yüksek ahlâki tutum içerisinde bulduklarını gözlemlemiştir. Ayrıca, işletmelerde söz konusu olabilecek cinsiyet eşitsizliği uygulamalarının da bu değer yargıları sayesinde çözüme kavuşturulabileceği inancı oluşmuştur. Ayrıca girişimcilerin cinsiyetlerinin konuya bakışı değiştirmede, buna rağmen çalışmalar Amerika'daki kadın girişimcilerin toplumsal ihtiyaçlara

karşı daha duyarlı olduklarını ortaya koymuştur. Ve yine çalışmalar, hissedarların kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını değiştirerek, konu ile ilgili toplumsal anlayışı da etkileyebilecekleri hususunun da altını çizmişlerdir. Çünkü hissedarların etkisi ile oluşturulan işletme normları, uygulamayı oluşturan fikirleri paylaşır. Bu sayede etkisi, işletmeden topluma yayılabilir bir etki yaratmaktadır sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde ahlâki kişi ve ahlâki yöneticinin yeni bir bileşeni olarak; ahlâki girişimci modelinin önerildiği görülmüştür. Bu sayede Ahlâki girişimci modeli, daha duyarlı işletmelerin oluşmasını sağlayarak, daha iyi bir toplum oluşmasına da katkı sağlayabilecektir.

Çalışmamızda kadın girişimcilere yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle; “işletmelerinin kuruluşu ve yürütülmesi sürecinde iş ahlâkı ve sosyal sorumluluk yaklaşımları” hakkında düşünceleri sorulmuştur. Kadın girişimciler; girişimciliğin, tüm toplumun hatta tüm dünyanın düzeninin sağlanmasında önem taşıdığını, ayrıca iş ahlâkının girişimci ve işletmelerin itibar ve marka değerleri için önemli bir gösterge olduğunu, sosyal sorumluluk bilincinin çevreye ve insanlara zararı en aza indirebileceği görüşüne sahiptirler. Kadın girişimciler ahlâki girişimcilik tanımı ile iş ahlâkı ve sosyal sorumluluk uygulamalarının ayrılmaz bir bütün olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak katılımcılar, her geçen gün ahlâki sorunların artmakta olduğunu, kâr elde etmeyi ön plana alan girişimciler nedeniyle güvenilir olmayan ürünlerin üretildiği, çevreye zarar verildiği, kıt kaynakların bencilce kullanıldığını da belirtmişlerdir. Katılımcılar girişimcilerin faaliyetlerinde, dürüstlük, doğruluk, sözün yerine getirilmesi, saygı, sadakat, sunulan ürün ya da hizmetin sorumluluğunu üstlenebilmeli görüşünü taşımaktadırlar. Kendileri de bu şekilde sorumluluklarının farkında faaliyetlerini sürdürdükleri için rakipleri arasında tercih edildiklerini, bu sayede devamlılıklarını sürdürerek, aynı zamanda topluma sosyal ve ekonomik anlamda katkı sağlayabildikleri görüşündedirler.

Görüşleri alınan girişimcilerin de belirtmiş oldukları gibi, girişimcilerin Türk toplumunun özündeki ticari ahlak ve sosyal sorumluluk uygulamalarına yönelerek faaliyetlerini sürdürmeleri gerekmektedir. Ancak bu şekilde toplumlarda ve ekonomide ilerleme sağlamak para kazanmanın ötesine geçerek, çevreye karşı duyarlı ve koruyucu faaliyetlerle bütünleştiğinde bir anlam ifade etmektedir. Toplamların gelişmesi “ahlâki girişimci” anlayışının benimsenmesi ile gerçekleşebilir.

Türk toplumu ahlak anlayışının özünü oluşturan “Ahilik teşkilatı prensipleri”nin incelenerek, günümüz girişimcilik faaliyetlerine uyarlanması gerekmektedir. Bu sayede girişimcilerin dürüst, tutarlı ve ahlaka uygun bir şekilde girişimcilik faaliyetlerini sürdürmeleri sağlanabilir. Günü kurtarma adına yapılan iş ahlâkı ve sosyal sorumluluk yaklaşımları sadece toplumun yozlaşmasına neden olmaktadır. Günümüz girişimcileri de artık “basiretli bir tüccar” algısını kazanmalıdırlar.

Çalışmamızda sadece AFİKAD üyesi kadın girişimciler dikkate alınmıştır. Çalışma sadece bir şehirde uygulamıştır. Farklı şehirler, farklı ülkeler, farklı cinsler dikkate alınarak çalışmanın uygulama alanını genişletmek mümkündür.

**KAYNAKÇA**

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, , Yıldırım, E. (2012). *Araştırma yöntemleri* (Geliştirilmiş 7.Baskı). İstanbul: Sakarya Yayıncılık.

Atay, H., Öztürk, Y.N., Bilgin, B., Aya, R. (1995). Ankara: Ankara Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Yayınları NO:197.

Azmat, F., Samaratunge, R., (2009). Responsible entrepreneurship in developing countries: understanding the realities and complexities. *Journal of Business Ethics*, 90, 37–452. Doi: 10.1007/s10551-009-0054-8

Baloğlu N., Karadağ, E., Doğan, A.E. (2008). İlköğretim okulu yöneticilerinin mesleki etik davranışları. *İş Ahlakı Dergisi*, 1(2), 7-26.

Bucar, B., Glas,M.,& Hisrich, R.D. (2003). Ethics and entrepreneurs an international comparative study. *Journal of Business Venturing*, 18, 261-281.

Dinçer, Ö., Fidan, Y. (2009). İşletme yönetimine giriş ( 7. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.

Durcan, N.M. (2006). Çalışma hayatı ve etik. *II. Ulusal Uygulamalı Etik Kongresi*, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara, 328-335.

Fassin,Y., Rossem, A.V.,& Buelens, M. (2011). “Small-business owner-managers’ perception of business ethics and csr-related concepts. *Journal of Business Ethics*, 98(3), 425-453.

Grosser, K. (2011). *Corporate Social Responsibility, Cender Equality And Organizational Change: A Feminist Perspective*, The University of Nottingham for the degree of Doctor of Philosophy, U.K.

İrmiş, A., Durak, İ., Özdemir, L. (2010). Girişimcilik kültürü anadolu girişimciliğinden örnekler. Bursa: Ekin Yayınları.

Kaptein, M. (2017). The Moral entrepreneur: a new component of ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, ISSN: 0167-4544 (Baskı) 1573-0697 (Çevrimiçi), Erişim tarihi: 01.01.2018, <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3641-0>.

Kelemen, M., Peltonen, T. (2001). Ethics, morality and the subject: the contribution of zygumt bauman and michel foucault to ‘postmodern’ business ethics. *Scandinavian Journal of Management*, 17 (2), 151-166. Erişim Tarihi:01.02. 2017, [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com).

Kurpis, L.V., Beqiri M.S., Helgeson J.G. (2007). The Effect of commitment to moral self-improvement a religiosity on ethics of business students. *Journal of Business Ethics*, 80, 447-463.

Küçük, O. (2005). Girişimcilik ve küçük işletme yönetimi( 2.Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.

Marangoz, M. (2012). Girişimcilik( 2.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Özdemir, Ş., Yaman, F. (2015). Türkiye’de reklam ahlakı: sorunları ve çözüm önerileri. İstanbul: İlke Yayınları:10.

Özdemir, Ş. (2016). *Ahlak içermeyen ticaret olmaz*, Kocatepe Gazetesi: 2, Erişim tarihi: 02.07.2016, <http://dosya.kocatepegazetesi.com/2-07-2016/>.

Payne, D., Joyner, B.E. (2006). Successful U.S. entrepreneurs: identifying ethical decision-making and social responsibility behaviors. *Journal of Business Ethics*, 65(3), 203-217.

Peterson, R.T., Jun, M. (2009). Perceptions on social responsibility the entrepreneurial vision”, *Business&Society*, 48(3), 385-405.

Scarborough N.M. (2014). Girişimciliğin ve küçük işletme yönetiminin temelleri. Gamze Sart (Çev. 7.Basımdan). Ankara: Nobel Yayınları.

Sjöström, E. (2009). Shareholder influence on corporate responsibility. Stokholm School of Economics for the degree of Doctor of Philosophy, Solna: Printed by Intellect a Infolog.

Şimşek, O. (2013). Türk girişimciliğinin sosyolojisi (2.Baskı). Ankara: Otorite Yayınları-1.

Tabakoğlu, A. (2009). İslâm Sosyalizmi Davası. *İş Ahlakı Dergisi*, 2(4), 103-122.

Taha, E. (2008). Kültür, ahlâk ve girişimcilik. *İş Ahlakı Dergisi*, 1(2), 141-146.

Tekin, M. (2015). *Girişimcilik ve küçük işletme yöneticiliği* (12. Baskı). Konya: Günay Ofset.

Tekin, M. (2016). *Hayallerin gerçeğe dönüşümü girişimcilik* (7.Baskı). Konya: Günay Ofset.

Top: (2006). *Girişimcilik keşif süreci*. İstanbul: Beta Yayın No:1625.

*Türkiye diyanet vakfi islâm ansiklopedisi* (1989). Cilt:1, İstanbul: Ali Rıza Başkan Güzel Sanatlar Matbaası A.Ş.

*Türkiye diyanet vakfi islâm ansiklopedisi* (1989). Cilt:2, İstanbul: Ali Rıza Başkan Güzel Sanatlar Matbaası A.Ş.

Yıldırım A., Şimşek H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (Genişletilmiş 10. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınları.

Zaim, H. (2008). İnsan kaynakları yönetimi açısından iş ahlakı. *İş Ahlakı Dergisi*, 1(2), 97-104.

## IMF’NİN YÖNETİMSSEL REFORMLARINI ENGELLEYEN ETMENLER VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

**Mahmut TEKİN<sup>1</sup>**

**Mustafa SOBA<sup>2</sup>**

**Özden Sevgi AKINCI<sup>3</sup>**

### ÖZ

Uluslararası Para Fonu (IMF veya Fon), küresel ekonominin ihtiyaçlarına cevap verebilmek adına büyük umutlarla kurulduğu 1944’ten günümüze kadar neredeyse yerkürenin her bölgesinde etkinlikte bulunmuştur. IMF programlarının uygulandığı ülkelerde sosyal politikaları da içine alan çeşitli alanları –ekonomik temelli bir kurum olmasına rağmen– etkileyebilecek biçimde hizmet veren IMF’nin etkinlikleri, yerkürenin barındırdığı hammadde ve insan kaynağının kullanım kapsamını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda IMF’nin kısa ve uzun vadede gerçekleştirdiği ve gerçekleştirmesi gerektiği halde gerçekleştirmede her girişim önemli sonuçlar doğurmaktadır. Etkinlikleriyle, yeryüzünde bulunan tüm toplumlari, kurumları ve bireyleri bu boyutta etkileyebilen IMF’nin tarafsız ve yönetiminde ve karar alma aşamalarında her üye ülkenin gözetildiği adaletli bir söz hakkı dağılımının olması gerekmektedir. Sonuç olarak bunların başarılı olabilmesi ve küresel ekonominin daha sürdürülebilir ve istikrarlı olabilmesi için de IMF’de önemli reformların acil olarak hayata geçirilmesinin gerekliliği öne çıkmaktadır.

Çalışma kapsamında yönetimsel reformların IMF tarafından öngörülmesine rağmen hayata geçirilememelerinin temel nedenleri ve önlerindeki engeller ile az gelişmiş ülkeler (AGÜ) ile gelişmekte olan ülkeler (GOÜ) başta olmak üzere, bu konuda dünya genelindeki hoşnutsuzluğun boyutu irdelenmiştir.

IMF’de ağırlıklı oy sisteminin uygulanması nedeniyle reformların gerçekleştirilebilmesini de kapsayan önemli kararların alınmasının ve uygulanmasının önündeki en önemli engelin başta Amerika Birleşik Devletleri (ABD) olmak üzere politik bağlar ve çeşitli alanlardaki çıkarlarıyla birbirlerine bağlı olan gelişmiş ülkeler olduğu sonucuna varılmıştır. GOÜ ve AGÜ’nün daha etkin ve daha çok söz hakkının olduğu bir IMF’nin daha kapsayıcı bir role bürünebileceği ve sadece gelişmiş ülkeler yerine küresel ekonominin çıkarlarına daha etkin olarak hizmet verebileceği anlaşılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Bretton Woods, IMF, Dünya Bankası, Reformlar, Küresel İşbirliği

**Jel Kodları:** O20, E50, H10

---

<sup>1</sup>Prof. Dr. Selçuk Üniversitesi İİBF, bilgi@mahmuttekin.com.tr

<sup>2</sup>Doç. Dr. Uşak Üniversitesi İİBF, mustafa.soba@usak.edu.tr

<sup>3</sup>Öğr. Elm. Uşak Üniversitesi Ulubey MYO, osevgiakinci@hotmail.com

Makalenin Gönderim Tarihi:22.03.2018; Makalenin Kabul Tarihi:27.06.2018



## THE OBSTRUCTIONS CONFRONT POLICY REFORMS IN THE IMF AND PROPOSALS FOR SOLUTION

### ABSTRACT

Following its establishment on 1944, with great expectations in order to accomplish the requirements of the global economy, the International Monetary Fund (IMF, or Fund) had operated practically on every corner of the earth to date. In consequence of the Fund's programs applications, IMF affecting various areas including social policy –in spite of being an economic based institution– of the recipient country. Thus, operations of the Fund directly influence the scope of usage of human and raw material resources of the earth. In this connection, any initiative whether undertaken by the IMF or not –despite it should undertake– occurs significant consequences. An institution with this authority on societies, institutions and individuals on the earth, ought to have neutrality and every member country should have equitable power in the management of the IMF and its decision making process. Subsequently, in order to achieve these requirements and to bring out a more stable and sustainable global economy, the urgency of carrying out significant reforms in the IMF stands out vital.

In the scope of this paper, IMF transformations and the reforms need to be carried out in the IMF particularly following global crises are examined. In pursuit, the chief obstructions confronting projected policy reforms in the Fund, and consequently the extent of general discontentment mainly of low income and developing countries are studied.

The final section comprises several suggestions for solution on elimination the obstructions facing projected reforms in the IMF and emphasizes understandings on the potential appearance of a global collaboration and its possible benefits for humanity. In conclusion it come out that the chief obstruction confronts the policy reforms and significant decisions of the IMF are the United States and the other advanced countries connected with political correlations and common interests to each other in result of a weighted vote based system which is legitimized. With more vote right and involvement of the low income and developing countries, the IMF could have a more embracing role and could serve more effectively for the benefits of the global interest rather only to the advanced countries.

**Keywords:** Bretton Woods, IMF, World Bank, Reforms, Global Collaboration

**JEL Codes:** O20, E50, H10

## GİRİŞ

Uyguladıkları politikalar ve programlar nedeniyle günümüzde en çok eleştiri alan kurumların başında, ABD’de bulunan New Hampshire eyaletindeki Bretton Woods (BW) bölgesinde, ABD öncülüğünde Temmuz 1944’te kurulan ve BW ikizleri olarak da adlandırılan IMF ile Dünya Bankası bulunmaktadır. Her ne kadar dünyadaki her devleti, kurumu, toplumu ve bireyi kısa veya uzun vadede etkileyebilecek kararlara imza atsalar da, kısa vadede sonuçları izlenebilen Dünya Bankası’nın ve IMF’nin adımlarının uzun vadedeki sonuçlarını gerçek anlamda tahmin edebilmenin olanak dışı olduğunu belirten sayısız çalışma mevcuttur.

IMF’nin işleyişinin ve yönetiminin özellikle GOÜ ve AGÜ tarafından yeterince Şeffaf bulunmadığı, oy oranı dağılımının adil olmadığı ve bu nedenle yaygın bir hoşnutsuzluğun olduğu genel olarak kabul edilmektedir. Öncelikle bu sorunlara neden olan etmenler aranmıştır. Fon’un yapısını ilgilendiren, direktörler sayısına ve kota değişimlerine neden olan ve SDR tahsisi ile bağlantılı en önemli kararlarda ağırlıklı oy sistemi gereğince %85 oy oranının aranması %16,52 oy oranına sahip olan ABD’ye veto hakkı tanımaktadır. Genel işleyişle ilgili alınacak kararlarda ise %70 oy aranır. ABD’nin oyu ile birlikte, Japonya’nın 6,48, Almanya’nın 5,32, Fransa ve İngiltere’nin her birinin 4,03, İtalya’nın 3,02 ve Kanada’nın 2,22 olan oy oranlarıyla %41,62’lik oy gücünü elinde bulunduran adı geçen gelişmiş ülkelerin, genel işleyişi gerektiren kararlarda dahi birleşik olarak veto haklarının olduğu görölmektedir. Bu gelişmiş ülkelerin politik açıdan da ortak çıkarları bulunmaktadır. Sonuç olarak ağırlıklı oy sistemi ve karar alma süreçlerinin yapısı, aslında tarafsız bir uluslararası kurum olması nedeniyle politikadan arındırılmış olması gereken IMF’nin, kararlarında politik çıkarların gözetilmesine yol açmaktadır.

IMF’nin karar alma mekanizmasının önde gelen üyeleri olan adı geçen gelişmiş ülkelerin politika ve ekonomi alanında aldığı veya almadığı her önlem, uyguladığı veya uygulamadığı her kararın, küreselleşmenin etkisiyle bütünleşen yerküremizde ya doğrudan ya da zincirleme bir reaksiyonla dolaylı olarak dünya ölçeğinde iyileşmelere veya zorluklara yol açtığı bilinmektedir. Bu nedenle Fon’un yönetsel anlamda reformlardan geçirilmesi, ağırlıklı oy sisteminin ve karar alma mekanizmalarının ve süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi ve GOÜ ile AGÜ’nün de gözetildiğı bir oy sisteminin oluşturulması önemli görönmektedir.

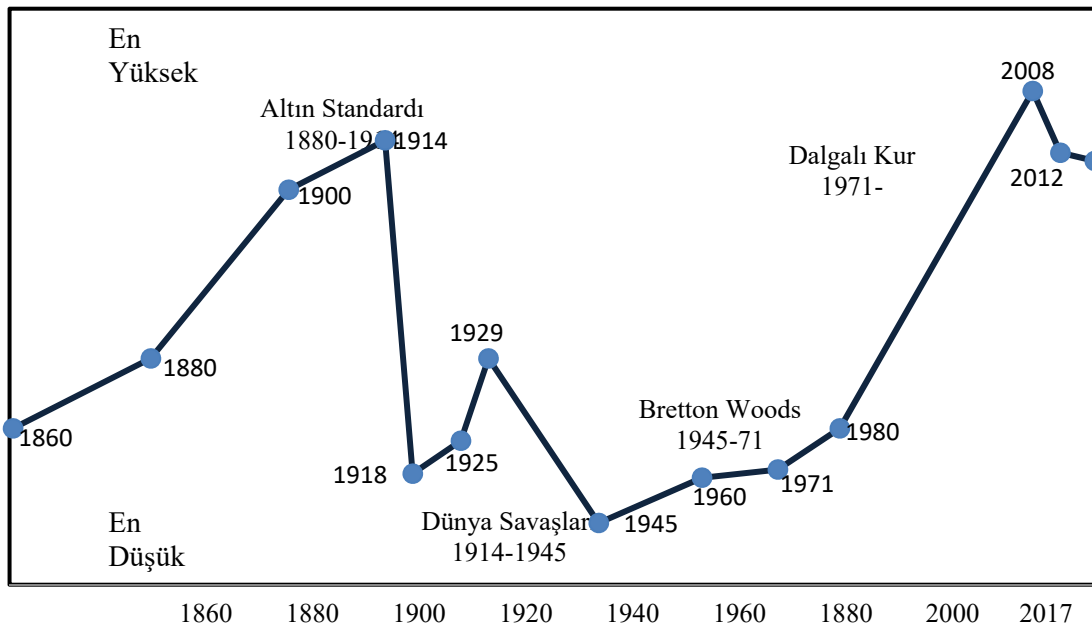
Bu koşullar altında özellikle yabancı literatürün hem gündeminde hem de önemli bir inceleme konusu olan IMF’nin yönetsel reformlarını engelleyen etmenlerin incelenmesi gerekli görölmüştür. Çalışma kapsamında Bretton Woods ikizlerinin kısa tarihine, IMF’nin amacına, işlevlerine ve IMF-Türkiye ilişkilerine kısaca değinildikten sonra IMF’de gereksinimler üzerine geçirilen değişimler ile özellikle küresel krizler sonrasında geğerleştirilmek durumunda kalınan reformlar araştırılmıştır. Ardından yönetsel reformların IMF tarafından öngörülmesine rağmen hayata geçirilememelerinin temel nedenleri ve önlerindeki engeller irdelenmiştir. Son bölüm, IMF’de yapılması gereken reformları engelleyen etmenlerin elimine edilebilmesi için çözüm önerileri ve sonrasında oluşabilecek küresel işbirliğinin, insanlığa getirebileceğı yararlarına yönelik olarak elde edilen anlayışları içermektedir.

Bu çalışmayla, küresel ekonominin yararına olabileceği halde kendi ekonomik ve politik çıkarlarına uygun olmayan kararların alınmasının ve bu tür kararlar alınsa da uygulanmasının önünde gelişmiş ülkelerin engel oluşturduğu ortaya konmak istenmiş ve sunulan çözüm önerileriyle ekonomik kalkınmaya ve refah ekonomisine katkıda bulunulması amaçlanmıştır.

### 1. BRETTON WOODS İKİZLERİNİN KISA TARİHİ, IMF'NİN AMACI VE İŞLEVİ

Bu bölümde ve sonrasında paylaşılanların koşullarının daha açık ve anlaşılabilir olabilmesi adına sermayenin dünya genelindeki dolaşımının, yaşanan iki dünya savaşında ve büyük buhran sırasında uğradığı aksamanın boyutuna bakmak yararlı olabilir. Bu durumda Şekil 1'de görüldüğü gibi kuramsal olarak bazı zaman dilimlerinin göz önünde bulundurulması uygun görünmektedir.

**Şekil-1: Sermayenin Dünya Genelinde Dolaşımına Tahmini Olarak Genel Bir Bakış**



**Kaynak: 1860-2000 arası:** Obstfeld, M. & Taylor, A. M. (2003). 'Globalization and Capital Markets', *Globalization in Historical Perspective*, Editors: Michael D. Bordo, Alan M. Taylor and Jeffrey G. Williamson, (University of Chicago Press, Chicago: January), sf. 127, **2008-2017 arası:** International Monetary Fund. 2017. *World Economic Outlook: Gaining Momentum?* Washington, April, sf. 10, 98 ve International Monetary Fund. 2017. *World Economic Outlook: Seeking Sustainable Growth—Short-Term Recovery, Long-Term Challenges* Washington, October, sf. 8, 42'den derlenmiştir.

Şekil 1'de görüldüğü gibi 2007-2008 krizinden sonra sermayenin dolaşımında keskin bir düşüş daha olmuştur. Hatta 2007-2008 küresel krizi 1930'lu yıllarda gerçekleşen Büyük Buhrandan bu yana en büyük ve hatta küresel açıdan daha yıkıcı sonuçlar doğuran ve yoksul, gelişmekte olan veya sanayileşmiş her ülkede kendini hissettiren bir kriz olarak görülmektedir (Helleiner, 2011: 68). Bu açıdan 2007-2008 krizinin küresel ekonominin güçlendirilmesine yönelik son zamanlardaki çabaları, önemli derecede ve olumsuz olarak etkilediği savunulmaktadır. Bu bağlamda günümüzde de yeni bir Bretton Woods anında daha bulunduğumuzu belirtmek yanlış olmayacaktır.

### 1.1 BW İkizlerinin Kısa Tarihi

Ülkeleri, İkinci Dünya Savaşından egemen ekonomik güç olarak çıkması belirginleşen ABD'nin politika yapıcılarını, çok taraflı uluslararası bir ekonomi düzeninin yeniden kurulması işinde liderlik rolünü oynamaya kararlıydılar (Helleiner, 2009: 2). İkinci Dünya Savaşı henüz sona ermeden ABD öncülüğünde ABD'nin ve İngiltere'nin önde gelen devlet adamları ve iktisatçıları tarafından Eylül-Ekim 1943 tarihleri arasında Washington'da bir dizi seminer düzenlenmişti. İngiltere; ekonomi, ticaret ve ilgili kurumlardan görevliler ile Hazine Departmanı adına John Maynard Keynes'in de aralarında bulunduğu bir delegasyon heyeti ile temsil ediliyordu. ABD ise; bir takım orta sınıf devlet görevlileri ile finansal politikadan sorumlu olarak Hazine Departmanından Harry Dexter White ve ticaret politikasından da sorumlu olarak da Harry Hawkins'in de aralarında bulunduğu bir delegasyon heyeti ile temsil edilmekteydi. Toplantının amacı resmi hükümet taahhütlerini kapsayan resmi görüşmeler yürütmek değildi. Aksine, bu gayri resmi görüşmeler her iki tarafın da görüşlerini ortaya koymalarına, savaş sonrası ekonomik politikalarında hemfikir oldukları ve olmadıkları yönlerini keşfetmelerine olanak sağlarken, 1941 yılında her iki devletin gözetiminde hazırlanan ancak uygulamaya geçirilemeyen Atlantik Demeci'nin "Yedinci Maddesi" (*Article Seven*) üzerine geliştirilmiş bir gündemin kesinleştirilmesinin de umudunu taşıyordu (Irwin vd., 2008: 45-48).

1930'ların dışı kapalı ekonomi bloklarının, Büyük Buhranın ve İkinci Dünya Savaşının gerçekleşmesinde önemli payları oldukları düşünölmekteydi. ABD'li politika yapıcılar 1930'lar öncesi evrenin klasik liberal uluslararası ekonomik düzenine yeniden geri dönüşü istememekteydiler. Bunun yerine, liberal çok taraflılığı, 'New Deal'<sup>4</sup> veya diğerlerine öncülük etmiş olan yeni uzlaşmacı ekonomi stratejileriyle birleştirme çabasıydılar. 1940'ların başında İngiltere'nin savaş sonrası ekonomisinin planlanması sırasında öncü strateji uzmanı olarak öne çıkan Keynes de bu görüşe katılmıştır. Hem Keynes hem de Amerikalı muhatabı White, uluslararası finansı geniş katılımlı bir yönetimin altına getirme hedefini kendi tasarılarının ana odağı olarak görmüşlerdir (Helleiner, 2009: 2).

Keynes-White görüşmelerinin sürdüğü sıralarda, dünya ekonomisindeki yeni egemen güç olan ABD öncülüğünde, Temmuz 1944'te New Hampshire eyaletindeki Bretton Woods bölgesinde, İkinci Dünya Savaşı sonrasındaki ekonomik sistemin tasarlanması amacıyla 45 ülkenin delegesi bir araya gelmiştir. Konferansın öncelikli hedefleri, gelişmiş ve sanayileşmiş ulusların çıkarlarıyla bağdaşmayacak ekonomik temelli çatışmaların önleendiği, serbest ticaretin gözetildiği ve alım satımla birlikte uluslararası ödemelerin sağlam bir düzen üzerine oturtulduğu yeni bir uluslararası parasal sistem kurulması olarak belirtilmiştir.

Bu konferans, sabit fakat ayarlanabilir döviz kurları düzenine dayanan uluslararası bir para sistemini ortaya çıkarırken, kapitalizmin karşı karşıya kaldığı krizin aşılması ve yeni bir uluslararası ekonomik düzenin oluşturması amacıyla Bretton Woods ikizleri olarak da anılan iki yeni kuruluşun

---

<sup>4</sup> New Deal-Yeni Düzen: 1933 ve 1938 yılları arasında ABD'de yürürlüğe giren ekonomiye yönelik bir politikadır. Bu politikanın hedefi 1929 Büyük Buhran sonrası ekonomik toparlanmayı ve iyileştirmeyi gerçekleştirmektir.

doğmasıyla sonuçlanmıştır. Bunlar, uluslararası para piyasasının işleyişini sağlamak ve kısa vadeli ödemeler dengesi yardımları için IMF ile AGÜ için kalkınma ve yeniden yapılanma çalışmalarını yürütmek üzere de sonradan Dünya Bankası adını alacak olan Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankasıdır. Her ne kadar bu kuruluşların küresel bir doğası olsa da sadece kapitalizmi benimseyen ülkeleri bünyelerine alabilmiş, karşısında ise Sovyet Rusya'nın liderliğini yaptığı sosyalist blok yer almıştır. Savaştan en büyük ekonomik güç olarak çıkan ABD'nin ekonomik gücünün zorunlu olarak kabul edilmesiyle üzerinde uzlaşılan yeni kapitalist sistemin yapılanmasında, sistemin merkezinde değeri altına bağlı olan Amerikan doları rezerv para olmuş, diğer ülkelerin de ulusal paralarının değerini dolara bağlamasıyla yeniden bir sabit döviz kuru rejimi kurulmaya çalışılmıştır (Oğuz, 2004: 26; Irwin vd., 2008: 84-90; Tonus ve Çatalbaş, 2013: 9-10).

Bundan sonraki 20 yıl boyunca bu egemen kuram değişmeden sağlam kalmıştır. Bu süreçte her ne kadar sermaye piyasaları eski gücüne kavuşmuş olsa da, bu değişim çok yavaş gerçekleşmiştir. Fakat 1960'ların sonlarından itibaren küresel sermaye kolaylıkla frenlenemez olmuş ve en sonunda işleyişinin etkisiyle o zamana kadar üzerinde uzlaşılmış olan ve kararlılıkla sürdürülen sabit kur sisteminin kaldırılmasına sebep olmuştur (Obstfeld ve Taylor, 2003:125). BW Anlaşmalarında hayata geçirilen bir diğer önemli yenilik de *ilk defa olarak* uluslararası finansın araçları vasıtasıyla daha yoksul üye ülkelerin kalkınmasını desteklemek adına uluslararası resmi bir taahhüt oluşturulmasıydı (Helleiner, 2009:4).

## 1.2. IMF'nin Amacı ve İşlevleri

Çalışmanın içeriğinde işlevlerine yer yer değinilmiş olmakla birlikte; IMF'yi kendi tanımlamasıyla kısaca tanımlamak yararlı olabilir.

### 1.2.1. IMF'nin Amacı

IMF'nin başlıca amaçları, üstlendiği üç temel role odaklıdır (www.imf.org):

#### **Ekonomi Denetimi**

Üye ülkelerinin makroekonomik istikrar elde edebilmeleri, öylelikle iktisadi büyümelerini hızlandırmaları ve yoksulluğun azaltılması için, benimsenmiş stratejileriyle tavsiyelerde bulunarak onlara yardımda bulunur.

#### **Ödünç Verme**

Dış ödemeleri döviz gelirlerini geçtiği durumlarda döviz sıkıntısı yaşanması gibi koşullar da dâhil olmak üzere, ödemeler dengesi sorunlarıyla baş edebilmeleri için gerekli olabilecek finansmanın üye ülkelerin kullanımı için hazırda tutulması.

#### **Kapasite Geliştirme**

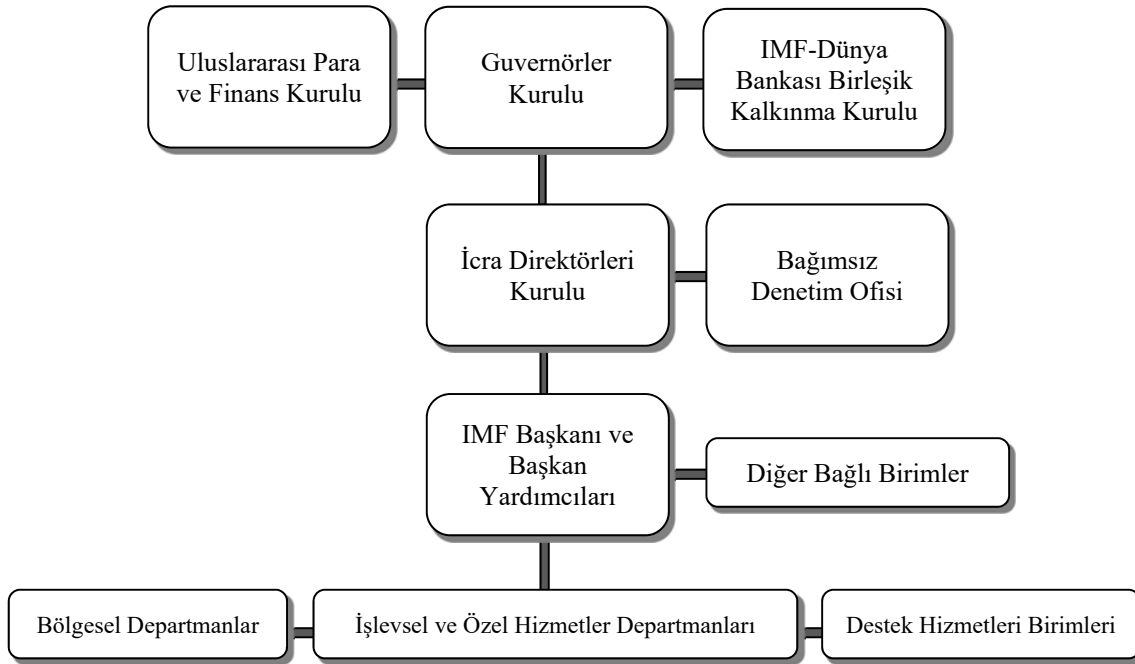
Talepleri üzerine, ülkelerin sağlıklı iktisat politikaları yürütebilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgiyi, uzmanlığı ve kurumları oluşturmalarına ve güçlendirmelerine yardımcı olmak amacıyla onlara teknik destek ve eğitim sunulması.

### 1.2.2. IMF'nin İşlevleri

Uluslararası Para Fonu 189 ülkeden oluşan ve dünya ekonomisinin sağlıklı işleyişini desteklemek üzere kurulmuş olan uluslararası bir organizasyondur. Uluslararası parasal işbirliğinin geliştirilmesi, finansal istikrarın sağlanması, uluslararası ticaretin karşılaştığı zorlukların giderilmesi, yüksek işgücünün ve sürdürülebilir ekonomik büyümenin ilerletilmesi ve yoksulluğun tüm gezegende en aza indirilmesine yönelik çalışır. Uluslararası para sisteminin etkin işleyişinin güvence altında olmasını sağlayan IMF'nin başlıca amaçları arasında uluslararası ticaret hacminin dengeli büyümesi ve genişlemesini kolaylaştırmak ve döviz kuru istikrarını korumak vardır. IMF'nin yürüttüğü

görev, ülkelerin (ve vatandaşlarının) birbirleriyle mal ve hizmet alışverişinde bulunmalarına olanak verir ve bu da sürdürülebilir bir ekonomik büyümenin başarılabilmesi ve yaşam standartlarının arttırılabilmesi için en temel dayanaktır. IMF'ye üye olan tüm ülkeler Yönetim Kurulu ya da diğeri adıyla İcra Direktörleri Kurulunda (Executive Board) temsil edilir. Bu kurul, tüm üye ülkelerin ekonomi politikalarının ulusal, bölgesel ve küresel sonuçları üzerinde görüşmeler yapar ve üye ülkelerin geçici ödemeler dengesi açıklarının üstesinden gelebilmeleri ve kapasite geliştirme faaliyetleri için IMF'nin ödünç para vermesini onaylar. IMF'nin 2017 bütçesi 1,072 milyon ABD dolarıdır (IMF Annual Report, 2017: 2, 76). IMF'nin organizasyon yapısının üst yönetim aşaması Şekil 2'de verilmiştir.

### Şekil-2: IMF Organizasyon Yapısının Üst Yönetim Aşaması



**Kaynak:** Uluslararası Para Fonu, IMF Annual Report 2017, 75

Fon'un izleyeceği yöntemlerin belirlenmesine yönelik karar alma sürecinde, üye ülkelerin ekonomik güçlerine denk olarak ve fona yaptıkları finansal katkı oranında belirlenen bir kota temelinde saptanan ağırlıklı oy sistemi uygulanmaktadır. Bu sisteme göre üye ülkelerin oy hakları eşit değildir. Fonun karar alma sürecinde en çok söz hakkına sahip olan ülkeler en çok finansal katkıyı yapanlardır. Buna bağlı olarak kotaları en yüksek üyeler ile para birimi genel rağbet gören ülkeler, AGÜ ve gelişmekte olan ülkeler için çok önemli sayılacak konularda oylarını kendi çıkarlarına uygun olarak kullanabilmektedirler. Bu durum yoksul ülkelerin Fonun karar alma süreçlerinde etkin olamamaları ve zaten ekonomileri IMF'ye bağımlı olan bu ülkelerin kendi geleceklerinin tamamıyla IMF'nin yüksek oy hakkına sahip gelişmiş ülkelerin önceliklerine bağlı olduğu anlamına gelmektedir.

#### 1.2.3. Uluslararası Para Fonu'nun Kota ve Hesap Birimi (SDR)

Kotalar, üye ülkelerin sermaye katılım payları olup üyelerin oy güçlerini belirlemekle birlikte gereklilik durumunda üye ülkenin IMF desteklerinden yararlanabileceği limitleri belirlemektedir. Üye ülkenin IMF'deki kotası geçmiş beş yıllık ekonomik performansının ölçülmesiyle bir formüle dayalı

olarak hesaplanmaktadır. Bu hesaplama ülkelerin döviz rezervlerini, dış ödemelerini, dış ticaret hacimlerini, milli gelirlerini ve ihracat çeşitliliğini göz önünde bulundurur. Her beş yılda bir kotalar yeniden gözden geçirilir. Fon'un Governörler Kurulunun kotalar konusunda genel bir gözden geçirme yetkisinin olmasının yanı sıra herhangi bir üye ülke de kendi kotasında düzenleme yapılmasını talep edebilir. IMF, yaptığı bir sözleşme yeniliği ile Özel Çekme Hakları (Special Drawing Rights (SDR)) biçiminde hem bir ek rezerv (likidite) hem de bir hesap birimi oluşturmuştur. Tüm üye ülkelerin işlemleri bu para birimi üzerinden yapılmaktadır (Erdoğan, 2007: 102-103).

SDR tahsislerinin belirlenmesinde küresel ekonominin ihtiyaçları belirleyici olmaktadır. IMF'nin oluşturduğu SDR, bu hesaba katılan üye ülkelerin hesabına işlenir. Herhangi bir ülke, ödemeler dengesi açığı verdiğinde SDR hakkını kullanabilir ve borcunu kendi SDR tahsisi ile ödeyebilir ve ödemeyi alan ülke de bunu kabul eder. Oluşturulan SDR tahsislerinin üye ülkelere herhangi bir maliyeti bulunmamaktadır. Bu tahsisler üye ülkelere sıfır maliyeti olan bir kaynak transferi özelliğini taşımaktadır. Üye ülkenin SDR rezervi tahsislerinden fazla olduğu takdirde, bu fazlalıklar nedeniyle faiz geliri elde etmektedir. Tersisi durumda ise eksik kısım için üye ülke tarafından faiz ödenmektedir (Tonus ve Çatalbaş, 2013: 66). IMF'deki değişimler ve reformlar bölümünde SDR ile ilgili güncel bilgilere ayrıca değinilecektir.

### 1.3. Türkiye-IMF İlişkilerine Kısa Bir Bakış

Kuruluşunun hemen arkasından IMF'ye 1947 yılında üye olan Türkiye, IMF destekli istikrar politikalarını uygulamaya koymuştur. Türkiye, IMF ile en çok Destekleme Düzenlemesi (Stand-by Anlaşması) yapan ülkeler arasındadır.

Türkiye, 22 Mart 1990 tarihinde IMF Ana Sözleşmesinin VII. maddesinin (2, 3 ve 4. fıkralar) kapsamına alınmıştır. Böylelikle Türkiye, IMF'ye ayrımcı parasal uygulamalardan kaçınacağını, uluslararası cari işlemlerinde sınırlama koymayacağını, gerektiğinde üye ülkelerin isteği durumunda ellerinde bulunan Türk Liralarını satın almayı üstlendiğini taahhüt etmiştir. Bu tarihten itibaren Türk Lirası IMF nezdinde kısmi konvertibl para kapsamına alınmıştır. IMF ile Türkiye ilişkilerinde depozitör kuruluş T.C. Merkez Bankası, mali ajan ise Hazine Müsteşarlığıdır. Türkiye günümüze kadar şu imkânları kullanmıştır: Destekleme Düzenlemesi, Ek Rezerv Kolaylığı, Petrol Kolaylığı, Acil Destek Kolaylığı, Uzatılmış Fon Kolaylığı. IMF ile ilk destekleme düzenlemesini 1961 yılında imzalayan Türkiye'nin 1958 yılında yaptığı girişim göz ardı edildiğinde günümüze kadar 19 Destekleme Düzenlemesi gerçekleştirdiği görülmektedir. IMF ile 1970-78 ve 1985-1993 yıllarında Destekleme Düzenlemesi yapmayan Türkiye 1985-1993 yılları arasında ödemeler dengesinde önemli sorunlar yaşamamıştır. 1994 krizi ile birlikte bu sorunsuz dönem de sona ermiştir. IMF tarafından 14. Kota Gözden Geçirmesi kararının uygulamaya konulmasıyla birlikte Türkiye'nin daha önce %0,55 olan kotası %0,98'e, oy hakkı ise 0.61'den %0,95'e çıkmıştır (Tonus ve Çatalbaş, 2013: 71). Türkiye, en yüksek oy hakkı olan üye ülkeler sıralamasında Endonezya ile birlikte 20. sırayı paylaşmaktadır. Son kota göden geçirmesiyle birlikte Türkiye'nin ihtiyaç duyduğunda IMF'den kullanabileceği toplam imkan tutarı 42 milyar ABD dolarıdır.

Türkiye, IMF'nin, gelişmekte olan ekonomilerin iktisadi açıdan artan öneminden yola çıkarak, gelişmekte olan ülkelerin IMF İcra Direktörleri Kurulunda daha çok temsil edilebilmesi yolunda gelişmiş Avrupa ülkeleri pahasına son dönemlerde yaptığı yönetim reformlarını desteklemiştir. Türkiye, IMF'nin yönetim reformu hedefinin başarılmasına katkıda bulunma amacını da güden bir bakışla 2012 Temmuzunda Avusturya ile birlikte Merkezi ve Doğu Avrupa Ülkelerini içine alan yeni bir IMF seçmen grubu oluşturmuştur. Avusturya Ulusal Bankasından ve aynı zamanda bir Guvernör olan Ewald Nowotny bu gelişmenin tarihi bir kilometre taşını simgelediğini belirtmiş, dönüşümlü olarak Avusturya ve Türkiye ile birlikte Merkezi ve Doğu Avrupa bölgesini IMF İcra Direktörleri Kurulunun haritasında dolambaçsız olarak konumlandırığını vurgulamıştır (Nowotny, 2015: 265).

## 2. IMF'DEKİ DEĞİŞİMLER, REFORMLAR VE KÜRESEL KRİZLER İLE DOĞRUDAN İLİŞKİLERİ

“Aynı Őeyleri yapmaya devam ederek işler deđiőecekmiş gibi davranmamalıyız. Krizler, uluslar ve ülkeler için en iyi kazançtır, çünkü krizler ilerlemeyi de beraberinde getirir. Günün, zifiri karanlıktan doğuğu gibi, yaratıcılık da zor durumlardan doğar. Buluşlar, keşifler ve büyük stratejiler krizlerin ardından doğar. Krizlerin üstesinden gelenler, bozguna uğramaksızın kendilerini aşarlar.”

Albert Einstein

Her ne kadar Einstein'ın bu sözü sadece IMF'ye hitap etmiyor olsa da, aşağıdaki paragraflarda değinildiği gibi her kriz sonrasında IMF'nin profilinde önemli değişimler olmasına yönelik beklentiler ortaya çıkmışsa da bu beklentileri karşılayacak derecede gelişmeler yaşanmamıştır. Her 10-15 yıllık dönemde kendi bakış açısını güncelleme çalışmaları yapan ve zaman içerisinde görev veya rol tanımını yeniden gözden geçirecek küresel ekonomi için taşıdığı önemi korumayı sürdürmeye çalışan IMF'nin bu çalışmaları yeterli görülmemektedir. Özellikle 1980'ler ve 1990'larda kayda değer değişimler yaşansa da genel olarak sorunların kendiliğinden düzeleceği beklentisiyle işlerin olduğu gibi yürütülmesine devam edildiği görülmüştür. Yine de her krizin en azından sular durulana kadar IMF'de belirli değişimlere önyak olduğu da yadsınamaz. Krizlerin ortaya çıkardığı meydan okumaların, IMF'de belli bir düzeye kadar kayda değer değişim ve dönüşümlerin yaşanmasını zorunlu kıldığı görülmektedir.

1960'lı ve 1970'li yıllarda dünya genelinde ekonomik ve finansal dengesizliklerin artmasıyla ve Bretton Woods sisteminin temel sütunlarından biri olan ayarlanabilir sabit kur sisteminin 1973 yılındaki çöküőüyle birlikte dünya ekonomisinin genel görünümü giderek daha çok kararsız hale gelmiştir. Böylece IMF, gelişmiş ülkelerin de içinde bulunduğu uluslararası parasal danışmanlık görevine olan ağırlığını AGÜ için kriz yöneticisi ve finansör rolüne kaydırmış, IMF'nin borç verme rolü öne çıkmış ve ekonomik krize dayanmaya çalışan ülkelerin makroekonomik politikalarının belirlenmesinde daha ayrıntılı ve kesintisiz olarak ilgilenmesini gerektirmiştir. 1979'dan 1989'a kadar uluslararası borç krizi, AGÜ'deki yapısal sorunların derinleşmesi, döviz kurlarında gerçekteşen büyük çaptaki iniş çıkışlar ve önde gelen sanayileşmiş ülkelerin dış finansal durumları gibi bir dizi kargaşa IMF'yi daha önce hiç olmadığı kadar merkezi ve kapsayıcı bir konuma itmiştir. Böyle büyük değişimlerin gerçekteştiği bir dönemde Fon'un da kapsamlı bir evrim geçirmesi gerekmıştir.



1980'lerdeki bu büyük ve ani değişiklikler IMF'nin kendi rolünü ve uluslararası para sistemini şekillendirmedeki ve rehberlik etmedeki becerisini yeniden gözden geçirmesine neden olmuştur. IMF bu değişimin önemini şöyle vurgulamıştır: *“On yıl boyunca IMF'nin Yönetim Kurulu, idaresi ve çalışanları kurumun doğasının kalbine işlemiş olan yönetsel sorunları istişare edip gidermeye çabalamış ve bu çaba 1990'lar boyunca da yankılanmıştır”* (Boughton, 2001: 1-4).

Yukarıdaki paragrafın da temelini oluşturan ve yukarıda belirtilen değişim/dönüşüm döneminin ayrıntılı olarak anlatıldığı IMF'nin aynı yayınının hemen başında şu ifadelerin yer alması ilginçtir: *“Fon'un finansmanının çoğunluğunu sağlayan ve ana rezerv para birimlerini oluşturan 'kredi veren ülkeler' kendi ekonomik ilişkileri ve çıkarları üzerindeki kontrollerini göze çarpan biçimde ve önemli ölçüde devam ettirmektedirler”*. Daha az göze çarpan biçimde de IMF'nin bağımsız gözetimi altına girmeyi kendi çıkarlarına uygun görmektedirler. Fon'dan borç alan ülkelerin daha zayıf bir pozisyonda oldukları açıktır ve Fon kanalıyla kendilerine yapılan uluslararası finansal yardım karşılığında kendi siyasi özerkliklerinden bir ölçüde feragat etmek durumunda kalmaktadırlar. Böylece Fon bir yere kadar, ekonomik gücün bakışsız ve eşit olmayan dağıtımının olduğu bir kurum haline gelmiştir. Daha az belirgin olarak da, Fon'un finansal ve yönetsel (veya eğitimsel) yardımı birçok durumda borçluların özerkliğini yeniden canlandırmış, küresel çaptaki eşitsizliklerini azaltmış ve onları egemen sanayi gücüne karşı korumuştur. Bu ilişkilerin önyargısız bir açıklamasını yapma çabası, yüzeysel yorumlardan kaçınılması meselenin ince ayrıntılarına odaklanmaya bağlıdır” (Boughton, 2001: 2).

1970'ler ile 1980'lerde karşılaşılan ekonomik krizlerin ardından GOÜ'deki ödemeler dengesi sorunları nedenlerinin gelişmiş ülkelerle farklılık göstermesi nedeniyle IMF'nin GOÜ'ye daha uzun vadeli kredi tahsisi yapmaya başlamıştır. Bu durumun IMF'yi salt parasal niteliği olan bir kuruluş olmanın ötesine geçirdiği, böylelikle görev alanını genişlettiği anlaşılmaktadır. Çünkü bu kuruluşun “müşterileri” konumunda olan GOÜ'nün geçirdiği değişime dayalı olarak, o zamana kadar yalnızca makro-ekonomik politikaları yürütmeye odaklanmış olan IMF'yi, kendisine üye ülkelerde egemen olan siyasal ekonominin durumunu, yönetim, kültürel ve sosyal yapılarını da hesaba katmaya zorladığı ifade edilmiştir (Usal, 2008:242).

IMF'nin bu dönüşümüne ve alınan tedbirlere rağmen, 1983 sonlarında görece bir canlanma yaşandığı, 1980'li yıllarda gerçek anlamda kayıp yaşayanların aslında orta gelirli olan GOÜ olduğu ifade edilmiştir. Dahası, Latin Amerika açısından 1980'lerin “Kayıp Yıllar” olduğu, bölgedeki birçok ülkede sanayisizleşmenin (deindustrialization) ve yoksullaşmanın yaygınlaştığı belirtilmiştir (Ongun, 2012: 51).

Böyle zorlu koşullar altında, Uluslararası İktisat Enstitüsünde (Institute For International Economics) çalışmakta olan iktisat uzmanı Jeffrey Williamson, 1989 yılında uluslararası bir konferans sırasında sunmuş olduğu bildiriyle Washington Uzlaşısı (Washington Consensus) olarak adlandırdığı bir program öne sürmüştür. Williamson, bu uzlaşmayı ABD Hazinesi, Dünya Bankası ve IMF'nin üzerinde uzlaşmaya vardıkları ve geçerli olabilecek tek ekonomi politikası seçeneği olan bir ekonomik program olarak ortaya koymuştur (Ongun, 2012: 51). Washington uzlaşısının, neoliberal anlayışı yansıtan iktisat

politikalarının somut bir sunumu olduğu ifade edilmiştir. Bu programın sunulması esnasında ekonomik sorunların çözümlü için artık başka hiçbir politikaya ihtiyaç kalmadığı ve tüm ölkelerin on ana unsuru olan bu uzlaşıyı sahiplenerek birlik içerisinde uygulama yoluna gidilmesi gerektiği de vurgulanmıştır (Yıldırım, 2011: 5). Bu uzlaşının ayrıntıları çalışmanın kapsamını aştığından kısa bir bilgiyle yetinilmiştir.

Mali kemer sıkma, özelleştirme ve liberalleşme politikalarının esas alındığı Washington Uzlaşısı ekonomik istikrarsızlıklar içerisinde olan ve kalkınma süreçlerini tamamlayamamış GOÜ'ye, IMF tarafından kurtuluş reçetesi biçiminde sunulmuştur. Para, hizmet ve mal ticareti önünde var olan tüm engelleri ortadan kaldırmayı kapsayan liberalizasyon sürecinin, bu evrede IMF tarafından uygulama alanına konulan istikrar programlarının yapısal öğesi olarak yerini aldığı vurgulanmaktadır (Diñer ve akmak, 2008: 136).

1997 Temmuzunda Tayland'da başlayan ve tüm dünyayı etkileyen Doğu Asya Krizi, Tayland ve bölgedeki diğer ölkelerde bono, gayrimenkul ve hisse senedi piyasalarında daha önce görölmemiş bir çöküntüye neden olmuş ve kitlesel sermaye çıkışlarına tanık olunmuştur. Kriz dalga dalga Rusya'dan Brezilya'ya ve tüm yerküreye yayılmıştır. Doğu Asya Krizi'nin başladığı ilk yılın ortaya çıkardığı maliyetin Al-Sahra Afrikası'nın yıllık gelirine eşdeğer olarak 260 milyar doları bulduğu ifade edilmiştir (Ongun, 2012: 57-59).

Asya Krizi'nin uluslararası kuruluş başarısızlığının somutlaşmış bir örneğini oluşturduğu savunulmaktadır. Bu süreç, uluslararası finans kuruluşlarının IMF başta olmak üzere krizin gelişini öngörememeleri ve kriz sonrasında da yanlış politikalar sonucunda ölk koşullarını yeterince dikkate almamalarıyla birlikte, çeşitli çevrelerden yoğun bir biçimde eleştiriyle karşılaşmalarıyla ve en sonunda da önemli düzeyde saygınlık kaybetmeleriyle sonuçlanmıştır (elik, 2007: 10).

Bu krizi izleyen dönemde Dünya Bankası Başkan Yardımcısı olan J. Stiglitz IMF'nin krizle ilgili politikalarını sert biçimde eleştirmiş ve Post-Washington yani Washington Sonrası Uzlaşı adını verdiği yeni bir değerler dizisine olan gereksinimi, dile getirmiştir. Bu uzlaşıda, tarihsel özelliklere saygılı olan uzun dönemli kalkınma stratejilerine olan gereksinim vurgulanmış, yapısal değişimin hedeflenmesinin yanında bunun dışarıdan dayatılmadan sahiplenmeyi, katılımı ve ortaklığı öne çıkarması, sürdürülebilirlik, eşitlik ve demokratikliğin özendirilmesi, insanların yaşam standardının yükseltilmesi gereği belirtilmiştir. Ayrıca kısa vadeli sermaye hareketlerinin denetim altında olması ile piyasaların geliştirilmesi çabalarında, gerekirse piyasadaki başarısızlıkların giderilebilmesi adına müdahalelerde bulunulmasına olan gereksinimin altı çizilmiştir. Kalkınma politikaları belirlenirken, liberalizasyon ve özelleştirme önlemleri alınırken kurumsal yapının, sosyal normların ve güç dengelerinin dikkate alınması gerektiği vurgulanmıştır. Bu uzlaşıyla birlikte geleneksel reform gündemi; yolsuzluk, yönetişim, saydamlık ve hesap verilebilirlik konularını kapsayacak biçimde genişletilmiş ve devlet ile piyasa arasında süre gittiği ileri sürölen çatışma düşüncesinin de yerini ortaklık kavramına bırakması ve devlete önemli rollerin düştüğünün yeniden anlaşılması gerektiği de öne çıkarılmıştır (Ongun, 2012: 68-69).

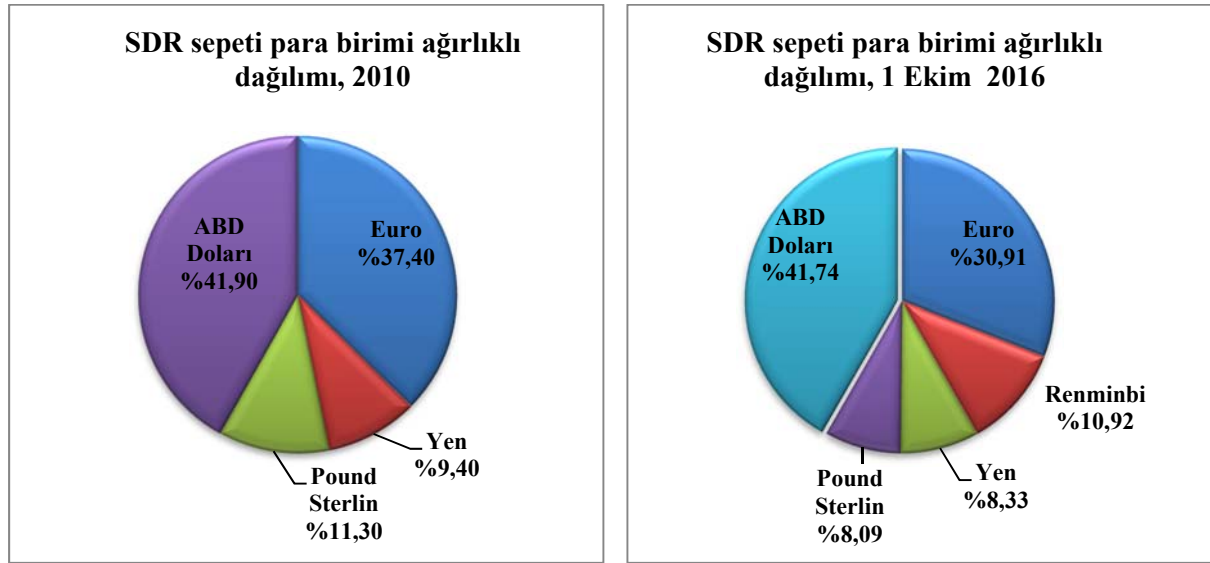
Asya Krizinin ardından Uluslararası Finans Kuruluşlarının yasallığı ve etkinliklerinin inandırıcılığı giderek daha çok tartışılır hale gelmiş ve çeşitli platformlarda IMF'ye alternatif olarak yeni bir küresel kuruluş kurulması gerektiğine yönelik düşünceler dile getirilmeye başlanmıştır. Asya Krizinin ortaya çıkmasından sorumlu tutulan IMF, yapılan eleştiriler doğrultusunda, problemler ortaya çıkmadan onlara engel olunması üzerine çalışılmasını gerektiren bir strateji ele almıştır. Bu bağlamda sağlıklı görülen ekonomilere uzun vadeli krediler vererek bir açıdan ortaya çıkabilecek krizlere yönelik önlemler alma çabasına girmiştir.

IMF, finansal piyasaların şeffaflığını sağlamak adına 1997 Aralığında "Genel Veri Yayınlama Standardı" (GDDS) sistemini kurmuştur. G-7 ülkeleri öncülüğünde 1998 Ekiminde kriz gerçekleşmeden önce, etkilenmesi muhtemel olan ülkelere ivedilikle fon sağlanmasını öngören "Genişletilmiş Kredi Kolaylığı" planını gündeme getirmiş fakat bu önerinin etki alanı fonların yalnızca "ön onaydan geçmiş" ülkelere yönlendirilmesi nedeniyle sınırlı kalmıştır. IMF, 1999 Nisanında aldığı kararda, olası bir krizin bulaşma tesirinden etkilenme olasılığı olan ülkelerin korunması amacıyla "Olağanüstü Durum Kredisi" (CCL) adında bir kolaylık oluşturmuştur. Ayrıca 2001 Kasımında, krizden etkilenen ülkelerin özellikle tahvil borçları olmak üzere borçlarının düzenli ödenebilmesine olanak vermeyi hedefleyen bir formül geliştirmiş ve IMF'nin kullandığı terminolojide belirtmek gerekirse "ülkelerin borçlarının yeniden yapılandırılması model"ini ortaya koymuştur. IMF'nin bu adımı genel olarak olumlu karşılanmıştır (Delice, 2003: 74).

Yakın zamanda gerçekleşen 2007-2009 küresel krizi, IMF'de köklü reformlar yapılması beklentisini oldukça güçlendirmiştir. Bird ve Rowlands'a göre, sözü edilen küresel kriz IMF'nin işleyişinin değişimi için yeterli etkide bulunmamıştır. Krizin gelişmiş ekonomiler ve özellikle de ABD'deki finansal sektörden başlayarak yayılmış olduğunu belirttikten sonra, IMF'nin finansal krizleri öngörmesine ve engellenmesine yönelik yetersizliğinin daha da çok sorgulanıyor olmasının, krizin önemli sonuçlarından biri olarak öne çıktığını vurgulamışlardır. Ayrıca, Doğu Asya krizinden sonra Finansal Sektör Değerlendirme Programı (Financial Sector Assessment Program) devreye sokulmuşsa da, yeterince bağlayıcı olmayan bu programa ABD'nin katılmama kararı almış olduğunu ifade etmektedirler (Bird ve Rowlands, 2010:133).

2007-2009 krizi sonrasında da olduğu gibi finansal krizlerin ardından uluslararası para sisteminin ve yönetişiminin yeni gerçekliklere uyarlanması gerektiği bağlamında genel bir mutabakat olduğu belirtilmektedir. Fakat her şeyin yeniden yoluna giriyormuş gibi görünmesiyle birlikte reformlarla ilgili hevesin aniden solduğu ifade edilmektedir. Maalesef bir sonraki kriz baş gösterdiğinde ise dünyanın yeniden harekete geçtiği ve sarsıntuların daha şiddetli olmaya meylettği ve reformun önündeki zorlukların çok daha karmaşık hale geldiği savunulmaktadır (Mminele, 2015:231).

Şekil 3'te de görüldüğü gibi, IMF'nin para birimi olan SDR ile ilgili olarak 2016 yılındaki bir gelişme, IMF'de uzun çok zaman önce yapılması gereken bir reformun hayata geçirilmesine olanak vermiştir.

**Şekil-3: 2016'dan Başlayarak Geçerli Olan SDR Sepeti Para Birimi Ağırlığı Değişimi**

**Kaynak:** Uluslararası Para Fonu, IMF Annual Report 2016, sf.15

Parası en çok talep edilen ülkelerin para biriminin içinde bulunduğu sepet, IMF'nin para birimi olan SDR'nin değerini belirlemektedir. SDR, 1969'da ABD dolarının değerine eşit olarak oluşturulmuş, fakat ABD dolarının altın ve diğer önde gelen para birimlerinin karşısında değer kaybetmesiyle birlikte 1974 yılında önde gelen 16 para birimine endekslenmiştir. 1981'de ise SDR sepeti beş para birimine indirgenmiştir. 1981'den 2010 yılına kadar sepetteki para birimleri Euro (1999 öncesinde Alman markı ve Fransız frankı), ABD doları, Japon yeni ve İngiliz sterlini ile sınırlıyken, (Boughton, 2001:187, 924-25) Şekil 3'de görüldüğü gibi 1 Ekim 2016'dan başlayarak Çin'in para birimi olan Renminbi de sepete eklenmiştir (IMF Annual Report, 2016: 15). Aslında bu gelişme IMF'nin ABD'ye rağmen 1980'lerden başlayarak uluslararası bir kurum olarak yapısını gözden geçirip değişim geçirme yolunda adımlar atmaya çalıştığını gösteren önemli örneklerden biridir. Kaldı ki aşağıda da değinildiği gibi BRIC<sup>5</sup> ülkelerinin ve diğer GOÜ'nün uzun zamandır dile getirdiği uluslararası para sisteminin çeşitlendirilmesi bağlamında bir adım atıldığı da anlaşılmaktadır. Buna rağmen Brezilya Federal Bankası Başkanı Murilo Portugal SDR'nin işleyişiyle ilgili genel bir hoşnutsuzluğu şöyle dile getirmiştir (Portugal, 2015: 313):

SDR'nin 1969 yılındaki oluşumu önemli bir başarıydı... SDR, dolar ve altına eşlik edecek başlıca rezerv varlık olarak tanıtılmıştı. Bununla birlikte SDR, kendi işlevini gerçek anlamda asla yerine getirememiştir, SDR'nin gerçek anlamda yürürlüğe girmesi %85 oy çoğunluğu gerektirdiğinden ABD sistematik olarak kendi oy gücüyle bunun gerçekleşmesini engellemiştir.

Konuyla ilgili olarak Mandeng ve Uzan, IMF'nin bir süreden beri üye ülkelerin yeterince temsil edilmesine imkân tanımadığı hususunda eleştiri aldığını, ardından da IMF'nin, Çin'e ve diğer gelişmekte olan ülkelere daha çok söz hakkı ve oy gücü verebilmek üzere bir dizi reformu hayata geçirdiğini belirtmektedirler. Bu tür reformların ortaya konulmasının ardından yürütülmesinde önemli aksamaların meydana gelmesinin ise kayda değer ölçüde kaygıyla karşılandığı ifade edilmiştir. IMF'nin

<sup>5</sup>BRIC: ABD'nin New York şehrinde 2006'da gerçekleştirilen BM Genel Kurulu'nda Brezilya, Rusya, Hindistan ve Çin bir araya gelerek BRIC Grubu ülkelerini oluşturmuşlardır. 2011 yılında Çin'in Sanya şehrinde gerçekleştirilen Zirve'de bu gruba Güney Afrika da katılmış ve grubun adı BRICS olmuştur (Tonuş ve Çatalbaş, 2013: 20).

güvenilirliğinin ve yetkinliğinin, büyük ölçekte böyle reformların başarıyla yürütülmesine bağlı olduğu vurgulanmıştır (Mandeng ve Uzan, 2015: XXI).

### 3. IMF’DE DAHA ETKİN REFORMLAR YAPILMASINI ENGELLEYEN ETKENLER

Dünyanın BW Konferansından günümüze kadar çok değişmiş olmasına karşın, konferans döneminde oluşturulan kurumsal yapılanmalar ile onlar için belirlenmiş görev alanlarının yeterince değişim geçirmediği de vurgulanan başka bir konudur (Usal, 2008: 245). Örneğin neoliberal iktisat savunucularının 2007-2009 “*yol kazası*” enkazının süpürülmesiyle ve bir takım finansal aşırılıkların törpülenmesiyle birlikte dünya ekonomisinin hiçbir değişikliğe gerek duyulmadan olduğu gibi “idare” edileceğine yönelik bir görüş benimsedikleri ve G-20 ülkelerinin liderleri tarafından 2008’deki ve 2009’daki zirvelerin ardından açıklanan görüşlerin de bu doğrultuda olduğu ifade edilmektedir (Türel, 2010: 49). Küresel ekonominin işleyişine egemen olan ve IMF’nin de programlarının dayandırıldığı neoliberal iktisat politikalarının savunucularının bu hâkim görüşünün ve bu politikaların sorgulanamazlığının IMF’de acil olarak yapılması gerektiği düşünülen reformlar ve alınması gereken önlemlerin önündeki engellerden birini oluşturduğunun göz önüne alınması yararlı olabilir.

#### 3.1. GOÜ ve AGÜ’lerin IMF’de Daha Çok Söz Hakkının Olmasının Önemi ve Gelişmiş Ülkelerin Bu Konudaki İsteksizliği

BRIC ülkeleri Haziran 2009’da IMF’nin karar alma mekanizmalarında GOÜ’ye daha fazla oy hakkı verilebilmesi amacıyla IMF yapısında reform yapılması ile ilgili olarak ortak bir bildiri yayınlamışlardır. Bildiri, uluslararası finansal kuruluşların dünya ekonomisinin geçirdiği değişimlere uygun olacak biçimde reformların yapılması, GOÜ’ye daha çok oy ve söz hakkının verilmesi, uluslararası para sisteminin öngörülebilir olması, çeşitlendirilmesi ve daha kararlı ve dengeli hale getirilmesi doğrultusunda görüşler içermektedir. Bunlara ek olarak uluslararası hukuku, karşılıklı saygıyı, eşitliği, işbirliğini ve ortak karar alınarak eşgüdümlü hareket edilmesini destekleyen ilkelere dayalı çoğulcu ve çok kutuplu uluslararası sisteme olan gereksinimi vurgulamışlardır (Özkan, 2010: 13). Diğer yandan 2017 yılına gelindiğinde BRIC ülkeleri başta olarak, GOÜ’nün kota paylarının artmasıyla birlikte oy haklarında elde ettikleri artışın yeterli olmasa da kayda değer ölçüde olduğu değerlendirilebilir.

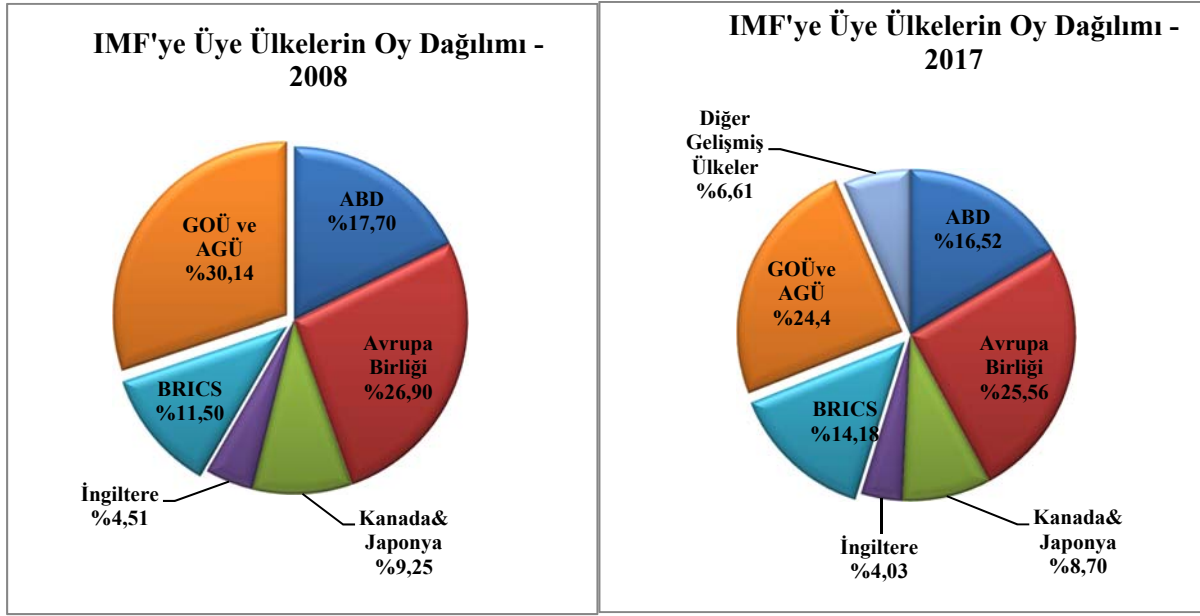
GOÜ’nün IMF’de ve Dünya Bankasında var olan karar alma mekanizmalarında reformlar yapılmasıyla ilgili önerilerini Birleşmiş Milletler (BM) de desteklemiştir. 29 Haziran 2009 tarihinde, BM, dünya finans sistemini ilgilendiren bir hareket planını onaylamıştır. Planla, BW kurumlarının acil olarak reformdan geçirilmesi gereği gündeme getirilmiştir. Bazı gelişmiş ülkeler bu plana mesafeli durmuşlardır. IMF’de ve Dünya Bankası’nda mevcut olan nüfuzunda azalma olmasını ve uluslararası rezerv para statüsünde olan para biriminin belirleyicilik üstünlüğünün törpülenmesini arzu etmeyen ABD’nin, yürürlükte olan küresel finans sisteminde köklü bir reform yapılmasına sıcak bakmadığı belirtilmektedir. Öte yandan, 2007-2008 finansal krizinin ABD’nin yıllardır süregelen finansal üstünlüğünü belirgin olarak sarstığı da savunulmaktadır. Avrupa Birliği (AB) ülkelerinin başını çektiği gelişmiş ülkelerin de uluslararası finansal kurumlardaki nüfuzlarını kaybetmek istemediklerinden köklü reformların yapılmasına uzak durdukları ifade edilmektedir. IMF ve Dünya Bankası’nın, oy ve kota

oranları üzerinde yapabilecekleri yeni düzenlemelerin 2010 yılında kararı alınan ve henüz hayata geçirilen 14. kota reformunda olduğu gibi AB'nin kota ve oy oranında kayda değer bir azalmaya neden olabileceği belirtilmektedir (Özkan, 2010:8-9). İlerleyen bölümlerde bu konuya ayrıca değinilecektir.

BM'ye bağlı diğer kuruluşlar tarafından üye ülkelere tanınan eşit egemenlik ilkesinin aksine, Dünya Bankası ve IMF'nin üye ülkelerin yaptığı mali katkılara bağlı bir oranlama ile belirlenen ağırlıklı oy sistemini benimsemiş olmaları, BW kurumlarını BM'ye bağlı diğer organlar ve kuruluşlardan ayırdığı ve dünya hukuk gündeminin de önemli bir tartışma konusu olduğu görölmektedir (Usal, 2008: 237).

2008'den 2017'ye kadar geçen dokuz yıllık sürede küçük ölçeklerde de olsa gelişmiş ülkelerin oy haklarının azalmış ve GOÜ'nün oy haklarında az da olsa ilerleme gerçekleşmiş olması, GOÜ'nün IMF kararlarında biraz daha söz hakkı olabilmesi açısından umut vericidir. 2008 yılında ABD'nin %17,7, AB'nin %26,89, Çin'in %4, Hindistan'ın %2,45, Rusya'nın %2,5, Brezilya'nın ise %1,79 iken, bu oranlar 2017 yılında ABD'nin %16,52, AB'nin %25,56, Çin'in %6,09, Hindistan'ın %2,64, Rusya'nın %2,59, Brezilya'nın ise %2,22 şeklinde olmuştur. Bu arada Türkiye'nin oy oranı 2008'de 0,61 iken 2017'de 0,95 olmuştur. Türkiye, dünya genelindeki sıralamada aynı değerde oy oranını paylaştığı Endonezya ile yirminci sırayı paylaşmaktadır. Bu açıdan bakıldığında Türkiye'nin oy oranı, 20 AB üyesi ülkenin üzerindedir. Türkiye'nin de bulunduğu G20 ülkelerinin toplam oy oranı %78,44'tür. G8'in oy oranı 44,21'dir. Şekil 4'te, IMF'ye üye ülkelerin günümüzdeki oy dağılımına yönelik bir genel görünüm sunulması amaçlanmıştır. Zaman içerisinde GOÜ'nün bir kısmının gelişmiş ülkeler sınıfına alınmasıyla, GOÜ ve AGÜ toplam oy oranlarının bu bakımdan azaldığı göz önünde bulundurulmalıdır. Buna rağmen GOÜ'nün artan oy haklarının genellikle gelişmiş ülkelerin (başta AB olmak üzere) oy haklarından karşılanmakta olduğu görölmektedir.

Şekil-4: IMF'ye Üye Ülkelerin 2017 Yılındaki Oy Dağılımı Değişimi



**Kaynak:** 2017 verileri: <http://www.imf.org/external/np/sec/memdir/members.htm> (Erişim Tarihi: 21 Aralık 2017)<sup>6</sup> 2008 verileri: Tonus, Ö. & Çatalbaş, N. (2013). *Uluslararası Ekonomik Kuruluşlar*, (T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2942, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1898: Eskişehir), sf. 43

Oy dağılımında bir ölçüdeki iyi gelişmelere rağmen, bunların yeterli olmadığı savunulmaktadır. IMF'nin Governörler ve Yürütme Kurulu'nda alınan kararların basit oy çoğunluğuna dayalı olduğu bilinmektedir. Genel işleyişle ilgili alınacak kararlar için %70, IMF yapısını ilgilendiren, direktörler sayısına ve kota değişimlerine neden olan, SDR tahsisi ile bağlantılı ve Fonun altınlarının kullanımıyla ilgili alınacak kararlarda ise %85 oy çokluğu aranır (Tonus ve Çatalbaş, 2013: 59). Böylece IMF'de gerekli reformların yapılabilmesi için alınacak en önemli kararlarda % 85'lik oy çoğunluğu gerektiği görülmektedir. Bu durumda IMF'de %16,52 olan oyu ABD'ye veto hakkı sağlamaktadır.

Aynı zamanda Governör olan Peru Merkez Rezerv Bankası'ndan Julio Velarde, prensipte küresel ekonominin işleyişi ile ilgili süreci en iyi idare edecek olan kurumun IMF olduğunu vurguladıktan ve çok taraflı işbirliğini güçleştiren etkenleri belirttikten sonra IMF'deki oy gücü dağılımının son birkaç yılda gerçekleşen önemli değişiklikleri yansıtmadığını ve özellikle de gelişen ekonomilerin karar alma sürecine katılımının çok hafife alındığının altını çizmektedir (Velarde, 2015: 387).

### 3.2. Kota Reformlarının ABD'nin İç Politika Malzemesi Olması

Şu sıralarda on beşinci kota reformu için hazırlıklar yapılmaktadır. IMF'nin 2017'deki yıllık raporunda, bu yeniden gözden geçirme çalışması için şöyle atıfta bulunulmuştur: *“En yoksul üye ülkelerin söz hakkı gözetilirken, dinamik ekonomilerin dünyadaki konumlarına uygun bir sırada yer alabilecekleri ve bir bütün olarak gelişmekte olan ülkeler ile az gelişmiş ülkeler için de konumlarına*

<sup>6</sup> İngiltere verisi Avrupa Birliği toplamından çıkarılmıştır. BRICS üyelerinin verileri GOÜ toplamından çıkarılmıştır. 2017'de IMF'ye üye ülke sayısı toplamı: 189, GOÜ ve AGÜ ülke sayısı 145, Avrupa Birliği ülke sayısı: 27, BRICS ülke sayısı:5. Diğer Gelişmiş Ülkeler (8): Avustralya, İzlanda, İsrail, Kore, Yeni Zelanda, Norveç, Singapur, İsviçre.

*uygun sıralarının gözetilebileceği bir gözden geçirme çalışması yapılmaktadır*". Aynı raporda bu kota gözden geçirme çalışmasının 2019 baharına yetiştirilmeye çalışıldığı belirtilmiştir. GOÜ'nün çıkarına yönelik önemli gelişmelerin olacağı doğrultusunda açıklamalar yapılmaktadır. On dördüncü kota reformunda da olduğu gibi<sup>7</sup> bu güne kadar %85 oy oranı gerektiren birçok önemli oylama ABD iç siyasetinin malzemesi olmuş ve hazırlanan düzenlemelerin hayata geçirilmesinde uzun gecikmelere neden olmuştur. Özellikle kota gözden geçirmeleri, yükseltmeleri ve dağılımı konusunda ABD düzenli olarak muhalefette bulunmuştur. ABD'nin seçim zamanlarına denk gelen veya iç politika malzemesi yapılan ve uzun süre Amerikan Kongresi'nin kararını bekleyen yedinci, sekizinci ve dokuzuncu kota artırımları ve reformları en çok göze çarpanlarıdır (Boughton, 2001:187, 924-25). Bu bağlamda on beşinci kota düzenlemelerinin tüm dünyanın yararına olacak biçimde geciktirilmeden hayata geçirilmesi umut edilmektedir.

Ayrıca BM'de 1979 yılından itibaren gözlemci statüsü ile temsil edilen Filistin Yönetiminin, 1979 Haziranında IMF'de temsil edilmesi önerisi, GOÜ'nün %27 oy oranı ile desteklenmesine rağmen %56 oy oranına sahip dokuz gelişmiş ülkenin muhalefeti ile karşılaşmıştır. Dünya Bankası İcra Kurulu da benzer bir sonuca ulaşmış ve Filistin Yönetimi'nin bir ölçüde de olsa bir devlet görünümünde olmasının olumlu bir karar alınmasına yardımcı olabileceği kararı alınmıştır. Filistin Yönetimi, 1994'te İsrail ile gerçekteşirdiği ve Filistin'de sınırlı bir yönetim yetkisinin kabul edildiği geçici anlaşmanın ertesine kadar Dünya Bankasına veya IMF'ye gözlemci statüsünde davet edilmemiştir (Boughton, 2001:1022-1027). IMF ve Dünya Bankasında dünya ekonomisinin gerekliliklerinin ve insanlığın gereksinimlerinin ötesinde çok belirgin politik kulis sahnelerinin yaşandığı bu ve buna benzer daha başka birçok örnekle bilinmekte, hatta son örneğin verildiği kaynakta da görülebileceği gibi IMF yöneticileri tarafından da doğrulanmaktadır.

### **3.3. IMF Programlarına ve Yöntemlerine Yönelik Genel Eleştiriler**

IMF programları ve yöntemlerine yönelik eleştiriler özetle şöyledir: Ödemeler dengesi açığıının ivedilikle kapatılması yönünde tavsiyede bulunduğundan IMF programlarının oldukça zorlayıcı olduğuna, ayrıca IMF kaynaklı istikrar yöntemlerinin gerçekte geliri azalttığı ve zorunlu hizmet ve malların fiyatlarını arttırdığı için gelir dağılımını bozduğu savunulur (Çelik, 2007: 5).

IMF, kriz ülkelerine büyük kredi paketleri onayladığı halde, şartlılık politikası gereğince ihtiyaç anında bu krediler serbest bir şekilde verilmemekte, bunun yerine kriz ülkeleri ağır ve karmaşık koşulları karşıladıkça fonlar aşama aşama kullanılmaktadır. Dolayısıyla bu kredi programlarının kriz halindeki ülkelerde döviz rezervinin yeterince sağlanabileceği yönünde finansal piyasalara güven vermediği vurgulanmaktadır (Delice, 2003: 74). Fon'un şartlılık ilkesinin, IMF'yi, programların uygulandığı taraf ülkelerin iç işlerine müdahale eder konuma taşıdığı ve bunun da IMF'nin görev tanımında olmadığı da sıklıkla eleştirilerek dile getirilen bir konudur.

---

<sup>7</sup> 2010 yılında kararı alınan on dördüncü kota yükseltmeleri uzun süre Amerikan Kongresinin onayını beklediğinden ancak Ocak 2016'da yürürlüğe konulabilmiştir. IMF 2017 yıllık raporunda, on beşinci kota yükseltme hazırlığı kararının ileri tarihlere atılmasına bu gecikmenin neden olduğu özellikle belirtilmiştir.



IMF'nin yerel gerçeklerden büsbütün habersiz olan kendi yetişmiş iktisatçılarının sağladığı önerilerle yetinmesinin ve bu görevlilerin uyguladığı reçetelerin daha büyük problemlere yol açtığı da ifade edilmektedir. Örneğin Pakistan'da yoksulluğu azaltma amacını güden yapısal reformların bu anlamda pek iç açıcı olmadığı, neoliberal özelleştirme reformlarının işsizliğin artmasına neden olduğu ve özellikle yoksulların gıda maddelerini satın alma gücünü düşürdüğünden, tarım sektöründeki serbestleştirmeden en çok etkilenenlerin de kadınlar olduğu ifade edilmiştir. Pakistan söz konusu olduğunda, bu reformların uygulanmasının yoksulluğu azaltmaya yardımcı olamadığı anlaşılmıştır (Ahmed, 2017: 9). Literatürde Pakistan örneğine benzer başka eleştiriler de mevcuttur. Örneğin ABD'nin isteği üzerine IMF tarafından ABD'nin politik çıkarları doğrultusunda verilen borçların bir kısmının IMF'nin ortaya koyduğu şartlılık ilkesine aykırı olmasına rağmen savunma sanayisine kaydığı, yine Pakistan örneğinde de yoksullukla mücadele için oluşturulan kaynağın terörle mücadele adı altındaki fonlara dönüştürüldüğü de ifade edilmiştir (Ahmed, 2017: 1-3)

Tüm bu gelişmelerin farkında olan IMF, koşula bağlı olarak serbest bırakılan kredilerin koşullar karşılanmasa da ABD'nin ve diğer gelişmiş ülkelerin çıkarları doğrultusunda kullanılmaya devam ettirildiği savunulmaktadır. IMF tarafından hazırlanan bir derleme için IMF tarafından sorulan "IMF şartlılık ilkesini terk etmeli midir?" sorusuna verdiği cevapta Galbis bu duruma şöyle değinmiştir: *"Askeri yapılanma halindeki veya çürük çevre politikaları olan bir ülkeyi finanse etmek, böyle bir ülkenin yıkıcı amaçlarına katkıda bulunmakla eş anlamlıdır ve bu da ekonomik açıdan temelsiz olmakla kalmayıp aynı zamanda etik de değildir"* (Galbis, 2001: 206).

### **3.4. Reformların Yapılmasına ve Uygulanmasına Engel Oluşturan IMF Etkinliklerinin Politik Yönü**

IMF etkinliklerinde politik meselelerin önem taşıdığına dair kuşku duyulmasına gerekçe oluşturabilecek en az üç etken sayılmaktadır. Birincisi, birkaç araştırma Fon'un şartlılık ilkesiyle uyum gösteren borçlu ülkelerin oldukça az sayıda olduğunu göstermiştir. Buna rağmen IMF'nin bu tür sorunlu borçlulara daha önceki programlara uyulmamış olması nedeniyle programlarının iptal edilmiş olmasını göz ardı ederek borç vermeye devam ettiği sonucuna varılmıştır. Ayrıca eski bir IMF çalışanı da bu soruna dikkat çekerek 1980'lerin sonundaki benzer durumların ekonomik faktörlerle açıklanamayacağını belirtmiş ve şöyle eklemiştir: *"Kararlar artık geri ödeme koşullarının uyumluluğuna dayalı olarak alınmıyordu, borç verme işi giderek artan bir biçimde, önde gelen gelişmiş ülkelerin politik tercihleri tarafından yönlendiriliyordu"*. İkincisi İcra Direktörleri Kurulundaki her bir ülkenin temsilcisi kendi hükümeti tarafından atanmaktadır (örneğin ABD'de Hazine Bakanlığı). Böylece Fon'daki bu temsilcilerin hizmet etmekte oldukları kendi ulusal hükümetlerinin politik ilgilerini yansıtır olmalarının ve IMF kararlarının da bu durumdan etkilenebileceğinin şaşırtıcı olmayacağı ifade edilmiştir. Fon çalışanları her ne kadar ulusal hükümetlerle doğrudan bağlantılı olmasa da önerilen programlar İcra Direktörleri Kurulu tarafından onaylanmak durumundadır. Bu durumun, İcra Direktörleri Kurulunun tercihlerine aşına olan Fon çalışanlarını, Kurul'un veto etme olasılığı olan borçlandırma paketlerini Kurul gündemine arz etme hususunda isteksiz olmalarına yönelttiği

vurgulanmıştır (Thacker, 2006: 112-113). Bylelikle İcra Direktörleri Kurulunda en çok temsil gücü olan gelişmiş ülkelerin IMF'nin karar mekanizmasındaki nüfuzunun da hangi düzeyde olduğu anlaşılmaktadır.

nc bir etken olarak IMF'deki ağırlıklı oy sisteminin işleyişinin ve karar alma süreçlerinin de politikaya fırsat verdiği belirtilmektedir (Thacker, 2006: 113). 2017 Nisan itibarıyla ABD'nin %16,52, Japonya'nın %6,48, Almanya'nın %5,32, Fransa ve İngiltere'nin her birinin %4,03, İtalya'nın %3,02 ve Kanada'nın %2,22 oy gücü vardır. %41,62'lik oy gücünü elinde bulunduran bu özel çoğunluk, oldukça yavaş ilerleme gösteren bir oy sisteminde ve oldukça yavaş bir biçimde azalan oy oranlarıyla ABD'nin gücünü devam ettirmektedirler.

Daha önce de değinildiği gibi IMF'de en önemli kararların alınmasında %85lik oy çoğunluğu aranmaktadır. Yalnızca ABD'nin oy oranı veto etmeye yeterli olmaktadır. Genel işleyişle ilgili alınacak kararlarda ise %70 oy çoğunluğu arandığından adı geçen diğer gelişmiş ülkelerin oy gücü sıradan kararlarda da veto etmeye yeterli olmaktadır. ABD, uyumlu olduğu bu lkelerle birlikte çıkarına uygun olmayan herhangi bir konuda da veto etme gücünü kullanabilmektedir. Geleneksel olarak IMF başkanları Avrupalı olsa da ABD'nin tercihlerine göre hareket etmek durumunda kaldığının altı çizilmektedir. Bunun da şaşırtıcı olmadığı, çünkü başkanların ABD'nin veto gücünün egemen olduğu bir süreç ile atandığı vurgulanmaktadır. Başkanın, genellikle çeşitli katılımcıların oy güçleri nispetinde ortaya koydukları fikirlerinden elde edilen "bir çeşit toplantı"ya dayalı olarak kararlarını oluşturmakta olduğu ifade edilmektedir. Diğer glerin, kendi yararlarına olan bir programa karşı veto hakkını misilleme yaparak kullanabileceği ekincesiyle, ABD'ye karşıt beyan vermede gönülsüz oldukları belirtilmektedir (Thacker, 2006: 113). Sonuç olarak ABD ve yandaşları olan mtfevikleri politik çıkarlarını gözetip birlik olarak bir uluslararası para kuruluşuna etkide bulunabilmekte ve diledikleri karar paketlerinin kabul edilmesini veya edilmemesini sağlayabilmektedirler. Uluslararası bir finans kuruluşu olarak etkinliklerini tarafsız olarak yürütmesi ve küresel sistemin tamamının çıkarını gözetmesi gereken IMF'nin, ABD'nin başını çektiği belirli bir grup ülkenin çıkarlarına ters düşmeyecek biçimde çalışmak durumunda olduğu anlaşılmaktadır.

Öte yandan ABD hükümeti tarafından yapılan "tekrar tekrar diğer ülkelere Fon ile ye ülkeleri arasındaki anlaşmalarda arabuluculuk yapılmayacağı bildirilmektedir" açıklamasına rağmen ABD'nin diğer gelişmiş lkelerle birlikte dolaylı da olsa resmi veya gayri resmi yollarla Fon'un programlarını etkilediğinin altı çizilmektedir. Yapılan araştırmalarda IMF'nin kendi programlarında ancak yediye bir oranında tarafsız kalabildiği bulgusuna ulaşıldığı vurgulanmaktadır (Thacker, 2006: 113).

### **3.5. IMF'de Reform Yapılmasına Olan Acil Gereksinim**

BW ikizlerinin ilk kuruluşunda yer alan ABD'nin başını çektiği gelişmiş ülkelerin IMF'de ve IMF'nin işlevlerinde reform yapılmasını düzenli olarak engellediklerine ve oy gücü dağılımındaki eşitmezliğe yönelik iki beyanı buraya alıntulamak yararlı olabilir:

Daniel Mminele, Guvernr Yardımcısı, Güney Afrika Rezerv Bankası;

Dünya ekonomisinin ve nüfusunun yaklaşık dörtte birini temsil etmesine rağmen BRICS'in halen yaklaşık %10 oy hakkı olması<sup>8</sup>, IMF'nin yönetiminde ciddi eksikliklerin olduğuna dair göstergelerden biridir. Ayrıca 53 Orta Afrika ülkesi, IMF'ye üye ülkelerin yaklaşık %25'ini oluşturmalarına rağmen, 24 üyeli IMF İcra Direktörleri Kurulunda sadece 2 üye ile temsil edilmektedirler... Dünyanın değiştiği açıktır, fakat uluslararası para sistemi bu değişime layıkıyla uyarlanamamıştır. Gerekli reformlar olmadan küresel dengesizliklerin sorunlarını çözemeyiz, aynı zamanda sistemin kapasitesini gelecek krizleri önleyebilmek adına güçlendirmede ve güçlü, sürdürülebilir ve dengeli büyüme hedefini yakalamada da etkisiz kalırız (Mminele, 2015:231).

Michael Bordo, Ekonomi Profesörü, Rutgers Üniversitesi ve

Barry Eichengreen, Ekonomi ve Politik Bilim Profesörü, California Üniversitesi;

...Anlamli yönetim reformu olmadan, IMF'nin daha da büyük bir küresel rol alabileceğini tahayyül etmek zordur. ABD'nin küresel kriz idarecisi olarak hareket etmeye isteği ve yeteneği (sadece finansal kapasite değil aynı zamanda yetkinliği) olup olmadığını veya bu sorumluluğun, ilgili çok taraflı bir kurumun sorumluluğunda olmasını tercih edip etmediğine karar vermelidir (Bordo ve Eichengreen, 2015: 51).

IMF'de hüküm süren eşitsizliklerden ve reformların yavaşlığından kaynaklanan hoşnutsuzluk literatürde giderek daha çok yer almaktadır. Gerçekten de ABD'nin artık %15'in üstünde bir oy hakkının olmasının veya önemli kararların alınması için %85 oy oranının gereksizliğinin, genel olarak ülkeler ve toplumlar arası eşitsizliklerin bertaraf edilebilmesi için gereken çok önemli reformların önündeki bariz engellerin kalkması uğrunda IMF'nin çok taraflılığının ve ekonomik açıdan her aşamadaki ülkelerin içinde bulunduğu gerekli uluslararası işbirliğinin önemi açıkça görülmektedir.

Çalışmanın bu aşamasında, IMF Başkanı Christine Lagarde'nin, IMF'nin 2017 Yıllık Raporu'nun girişinde; yapılması gereken işlerin özetini sunduktan sonra yer alan kapanış sözlerini alıntılarla yararlı olacaktır: *"Tüm bu çalışmalar, uluslararası işbirliği ve bütünleşme için yapılan yenilenmiş taahhüdün şemsiyesi altındadır. Dünya ekonomisinin ve uluslar ailesinin refahı, kesintisiz bir isteklilikle birlikte çalışmaya bağlıdır."*

### SONUÇ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Her ne kadar IMF'de 1980'lerin sonunda ve 1990'lar boyunca yaşanan reformların küresel ekonominin daha sağlıklı işleyebilmesi ve güçlendirilmesi yönünde etkileri olsa da yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Hızla değişen dünyada, bunca değişime rağmen bu kurumun reformlarının yavaşlığına neden olan en çok göze çarpan etmenin ağırlıklı oy sistemi olanağını kullanmaya devam eden başta ABD olmak üzere *kendi ekonomik ilişkileri ve çıkarları üzerindeki kontrollerini göze çarpan biçimde ve önemli ölçüde devam ettiren* gelişmiş ülkelerin olduğu sonucuna varılmaktadır. Üye ülkelerin oy haklarındaki ve kotalarındaki belirgin eşitsizlik bir anlamda bu sonuca ışık tutmaktadır. Ayrıca anlamlı yönetim reformu olmadan, IMF'nin daha da büyük bir küresel rol alabileceğini tahayyül etmenin zor olduğu yönündeki görüş belirgin bir güç kazanmıştır.

ABD ve yandaşları olan müttefikleri politik çıkarlarını gözetip birlik olarak bir uluslararası para kuruluşuna etkide bulunabilmekte ve diledikleri karar paketlerinin kabul edilmesini veya edilmemesini sağlayabilmektedirler. IMF'nin, uluslararası bir finans kuruluşu olarak kuruluş ilkesi gereği etkinliklerini tarafsız olarak yürütmesi ve küresel sistemin tamamının çıkarını gözetmesi gerekirken,

<sup>8</sup>2010 kota reformlarının hayata geçirilmesiyle birlikte BRICS'in IMF'deki oy oranı %14,18 olmuştur.

ABD'nin başını çektiği belirli bir grup ülkenin çıkarlarına ters düşmeyecek biçimde çalışmak durumunda olduğu anlaşılmaktadır.

GO ve AG'nn daha etkin ve daha çok söz hakkının olduğu bir IMF'nin daha kapsayıcı bir role bürünebileceği ve sadece gelişmiş ülkeler yerine küresel ekonominin çıkarlarına daha etkin olarak hizmet verebileceği anlaşılmaktadır. Bu nedenle Fon'un yönetimsel anlamda reformlardan geçirilmesi, ağırlıklı oy sisteminin ve karar alma mekanizmalarının ve süreçlerinin yeniden gözden geçirilmesi ve GOÜ ile AG'nn de gerçek anlamda gözetildiği bir oy sisteminin oluşturulması önemli grnmektedir. Bu konuda BRICS yeleri başta olmak üzere GO'nn daha güçlü birlikler oluşturmaları ve gelişmiş lkelerle kutuplaşmaya meydan vermeden ve uzlaşı ile daha etkin olmaları gereği ortaya çıkmaktadır.

Küresel ekonominin işleyişine egemen olan ve IMF'nin de programlarını dayandırdığı ve uygun olup olmadığına bakılmaksızın tüm ülkelere dayatılan neoliberal iktisat politikalarının sorgulanamazlığının da IMF'de acil olarak yapılması gerektiği dşnlen reformlar ve alınması gereken önlemlerin önündeki bir başka engeli oluşturduğu grlmektedir. Bu nedenle söz konusu politikaların yeniden gözden geçirilerek daha esnek bir görünüme brndrlmeleri ve sorgulanabilir olmaları gerekmektedir. Bir bakıma dünyanın yeni bir Bretton Woods evresinde olduğu dşnldğnde, ilk Bretton Woods döneminde olduğu gibi yine önde gelen iktisatçıların bir araya geldiği bir kongre düzenlenebilir. Tüm ülkelerin destek verebileceği böyle bir kongre, katılımcıların tarafsız ve önyargısız bir bakış aışıyla tüm küresel ekonominin çıkarına ve dünyanın içinde bulunduğu yeni gerçekliklere uygun, yeni ilkelerin ortaya konulduğu yeni bir uluslararası finansal sistemin yaratılmasına olanak verebilir. Gelişmiş ülkelerin böyle tarafsız bir çabada da kulis çalışmalarını yürütebileceği ve etkide bulunabilecekleri olası olsa da, böyle bir girişim, uluslararası destek kazanabileceğinden ortak çıkarın kazanabileceği de göz ardı edilmemelidir.

Süre giden çıkar çatışmaları ve gelişmiş ülkelerin küresel ekonomiyle birlikte tüm alanlarda olan nüfuzları dikkate alındığında yukarıda sunulan zm nerileri çok büyük zorluklarla karşılaşabilecektir. Bu nedenle, insan evriminin geldiği bu aşamada yeni bir küresel hukuk sistemine dayalı olarak, yerkürenin tüm sakinlerinin çıkarını ve refahını gözetecek, kararları hem ülkeler hem de tüm uluslararası kuruluşlar için bağlayıcı olacak uluslar ve uluslararası kuruluşlar üstü bir kuruma ihtiyaç duyulmaktadır. Bu en st kurum; uluslararası işbirliğini gözeten, küresel barışı koruyan ve hiçbir grubun çıkarına dayanmadan küresel çıkarı önde tutarak küresel ortak kararların alınmasını kolaylaştırıcı bir küresel parlamento gibi düşünülebilir. Böyle bir kurum, IMF ile birlikte tüm uluslararası finans kuruluşlarının kökten reformlarını gerçekleştirmelerinde onlara gerekli desteği sağlayabilecek bir dayanak olabilir. Böyle bir zm nerisi ütopik gibi görünebilir, fakat bugün vremizde gördüğümüz ve karşılaştığımız her şeyin bir zamanlar ütopik olarak görüldüğü göz önünde bulundurulmalıdır.

Dünya halklarının, tüm sorunların üzülmesi uğrunda düşünce ve eylem birliğine varması, bir seçenek sorunu olmayıp, uzaktaki bir geleceğe yönelik bir dş olarak da görülmemelidir. Bu birlik,

sosyal evrim sürecinin bir sonraki ve kaçınılmaz evresidir ve geçmişin deneyimleri insanlığı bu yöne doğru itmektir. Çünkü bu çağdaki tüm çabaların ucu küresel boyuta ulaşmaktadır, ne özel ne de bölgeseldir. Böyle bütünsel ve kapsayıcı bir bakış açısıyla hareket edilerek tek bir sorunun çözülmesi dahi, gezegenimizde var olan başka birçok sorunun da çözümünü tetikleyebilecek bir evrensel davranış biçimine dönüşebilir.

**KAYNAKÇA**

Ahmed, N. (2017). 'The impact of structural reform strategies of international financial institutions on the rule of law, good governance and development in Pakistan', *Journal of Law, Social Justice & Global Development*, 1-14

Bird, G. & Rowlands, D. (2010). 'The IMF and the Challenges it Faces' *World Economics*, 11/4, October–December, 131-156

Bordo, M. & Eichengreen, B. (2015). 'Twenty Years After Fifty Years After Bretton Woods', *Bretton Woods: The Next 70 years*, Edited by Marc Uzan, 51-61, (Reinventing Bretton Woods Committee: New York)

Boughton, J. M. (2001). *The Silent Revolution: The International Monetary Fund, 1979–1989*, (International Monetary Fund Publications: Washington DC)

Çelik, F. (2007). 'Gelişmekte olan ÷lkelerde uygulanan IMF Programları ve Refah Devleti Anlayışı', *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 4/2

Delice, G. (2003). 'Finansal Krizler: Teorik Ve Tarihsel Bir Perspektif', *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 20, 57-81

Dinçer, G. & Çakmak, U. (2008). 'GATS Çerçevesinde Gerçek Kişilerin Geçici Hareketliliğinin Liberalizasyonu Üzerine Bir Değerlendirme', *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 63-4, 135-154

Erdinç, Z. (2007). 'Uluslararası Para Fonu -Türkiye İlişkilerinin Gelişimi ve 19. Stand-By Anlaşması', *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (18), 99-116

Galbis, V. (2001). 'Comments on the IMF Paper, Conditionality in Fund-Supported Programs-Overview', *Should the IMF Abandon Conditionality?, External Comments and Contributions on IMF Conditionality*, (International Monetary Fund, September, 2001, 205-210, Washington DC)

Helleiner, E. (2009). "The Contemporary Reform of Global Financial Governance: Implications of and Lessons from the Past", G-24 Discussion Paper Series, No. 55, (United Nations Publication, April 2009, New York and Geneva)

Helleiner, E. (2011). 'Understanding the 2007–2008, Global Financial Crisis: Lessons for Scholars of International Political Economy', *The Annual Review of Political Science*, Volume: 14, p: 67-87, (University of California: Berkeley)

Irwin, D A., Mavroidis, P.C. & Sykes, A.O. (2008). *The Genesis of the GATT*,

Mandeng, O.&Uzan, M. (2015). 'Introduction', *Bretton Woods: The Next 70 years*, Edited by Marc Uzan. pg: XXI, (Reinventing Bretton Woods Committee: New York)

Mminele, D. (2015). 'Perspectives on the Global Financial Architecture and the Future of the International Monetary System', *Bretton Woods: The Next 70 years*, Edited by Marc Uzan, pg: 231-237, (Reinventing Bretton Woods Committee: New York)

Moghalu, K. C. (2015). 'Bretton Woods, The West and The Rest', *Bretton Woods: The Next 70 years*, Edited by Marc Uzan, pg: 239-246, (Reinventing Bretton Woods Committee: New York)

Montagna, M. (2015). *Systemic Risk in Modern Financial Systems*, (Gedruckt mit Genehmigung der Wirtschaft und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel: Frankfurt am Main)

Nowotny, E. (2015). 'Bretton Woods 70: Regaining Control of the International Monetary System', *Bretton Woods: The Next 70 years*, Edited by Marc Uzan, 265-270, (Reinventing Bretton Woods Committee: New York)

Obstfeld, M. & Taylor, A. M. (2003). 'Globalization and Capital Markets', *Globalization in Historical Perspective*, Editors: Michael D. Bordo, Alan M. Taylor and Jeffrey G. Williamson, (University of Chicago Press, Chicago: January), 121-187

Oğuz, B. (2004). Uluslararası Ticarete Korumacılığın Kaldırılmasının İç Ve Dış Piyasalarda Türkiye Ekonomisine Muhtemel Etkileri, (İstanbul Ticaret Odası: İstanbul)

Ongun, M. T. (2012). '1980'lerden Küresel Krize Dünya Ekonomisi', *Ekonomik Yaklaşım*, Cilt: 23, Özel Sayı, 39-76

Özkan, G. (2010). 'Uluslararası Güç Dengeleri Bağlamında Uluslararası Finans Sisteminin Yeniden Yapılandırılması: Disiplinlerarası Bir Değerlendirme', *Uluslararası İlişkiler*, 7/27, 3-26

Portugal, M. (2015). '70 years since Bretton woods: Definitely Not Enough!', *Bretton Woods: The Next 70 years*, Edited by Marc Uzan, pg: 313-318, (Reinventing Bretton Woods Committee: New York)

Thacker, S.C. (2006). 'When the World Bank says yes, Determinants of Structural Adjustment Lending', *Globalization and the Nation State, The impact of the IMF and the World Bank Edited by Gustav Ranis, James Raymond Vreeland and Stephen Kosack*, (Taylor & Francis e-Library), sf. 111-142

Tonus, Ö. & Çatalbaş, N. (2013). *Uluslararası Ekonomik Kuruluşlar*, (T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2942, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1898: Eskişehir)

Türel, O. (2010). 'Türkiye'de 1994, 2001 Ve 2008-9 Ekonomik Krizlerinin Karşılaştırmalı Analizi', *Ekonomik Yaklaşım*, 21/75, 27-75

Usal, Z. O. (2008). 'Dünya Bankası ve IMF Kapsamında Uluslararası Finans Kuruluşları ve İnsan Hakları', *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, No.39, Ekim, sf. 231-246

Uluslararası Para Fonu resmi web sitesi, [www.imf.org](http://www.imf.org)

Uluslararası Para Fonu, (2016). *IMF Annual Report 2016*, (International Monetary Fund Publications: Washington DC)

Uluslararası Para Fonu, (2017). *IMF Annual Report 2017*, (International Monetary Fund Publications: Washington DC)

Uluslararası Para Fonu, (2017). *World Economic Outlook: Gaining Momentum? (April)* (International Monetary Fund Publications: Washington DC)

Uluslararası Para Fonu, (2017). *World Economic Outlook: Seeking Sustainable Growth—Short-Term Recovery, Long-Term Challenges (October)* (International Monetary Fund Publications: Washington DC)

Velarde, J. (2015). ‘Global Imbalances and Multilateral Coordination’, *Bretton Woods: The Next 70 years*, Edited by Marc Uzan, pg: 387 -393, (Reinventing Bretton Woods Committee: New York)

World Bank Group, (2015). *Global Economic Prospects, January 2015, Having Fiscal Space and Using It,* ( World Bank Group: Washington DC)

World Bank Group, (2017a). *World Development Report 2017: Governance and the Law,* (World Bank Group: Washington DC)

World Bank Group, (2017b). *Global Economic Prospects, January 2017, Weak Investment in Uncertain Times,* (World Bank Group: Washington DC)

Yıldırım, C. (2011). ‘Birinci Ve İkinci Nesil Washington Uzlaşması: Neoliberal İktisat Politikalarının 1980’den Sonraki Evrimi’ *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7, (2) 1-23



# TÜRKİYE’NİN ORTADOĞU VE BALKAN POLİTİKALARINDA AHMET DAVUTOĞLU ETKİSİ: İSLAM TEMELİNDEKİ TÜRKİYE ALGISI

**Yasin AVCI<sup>1</sup>**

**İbrahim KURNAZ<sup>2</sup>**

## ÖZ

Sırasıyla başbakanlık başdanışmanlığı, büyükelçilik, dışişleri bakanlığı ve başbakanlık görevlerinde bulunan Ahmet Davutoğlu Türk dış politikasının karar alma sürecindeki etkin bir aktör olarak değerlendirilmek durumundadır. Ek olarak Davutoğlu’nun ortaya koyduğu Stratejik Derinlik doktrinini uygulama fırsatını bulan bir pratisyen olması da onun dış politika karar alma sürecindeki ağırlığını tescillemektedir. Davutoğlu’nun Türk dış politikası karar alma sürecindeki özgül ağırlığı ise özellikle Ortadoğu ve Balkan bölgelerinde gözlemlenmektedir. Çünkü Davutoğlu’nun akademik yayımlarında ve söylemlerinde ortaya çıkan İslam temelindeki yaklaşımının çıktılarını Müslüman nüfusun yoğunlukta olduğu bu bölgelerde tespit etmek daha olasıdır. Tüm bu noktalardan hareketle çalışmada Davutoğlu’nun İslami eğiliminin Ortadoğu ve Balkanlar bölgelerindeki Türk Dış Politikası çıktılarını ne ölçüde şekillendirdiği meselesi sorunsallaştırılmıştır. Bununla birlikte çalışmada bahse konu değerlendirmeyi yapabilmek adına Davutoğlu’nun eserlerinin ve söylemlerinin değerlendirilmesini kapsayan söylem analizi yöntemi benimsenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Ahmet Davutoğlu, Türk Dış Politikası, Stratejik Derinlik, Ortadoğu, Balkanlar

---

<sup>1</sup> Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü, yasinavci@selcuk.edu.tr  
<sup>2</sup> Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü, ibrahimkrnz.01@hotmail.com

Makalenin Gönderim Tarihi: 17.06.2018; Makalenin Kabul Tarihi: 17.10.2018

**AHMET DAVUTOĞLU'S EFFECT ON TURKEY'S MIDDLE EAST AND BALKAN POLICY:  
TURKEY'S IMAGE BASED ON ISLAM**

**ABSTRACT**

Ahmet Davutoglu, who is in charge of prime minister's chief adviser, ambassador, foreign ministry and prime minister, should be considered as an effective actor in the decision-making process of Turkey's foreign policy. In addition, being a practitioner who has the opportunity to practice the Doctrine of Strategic Depth, which Davutoglu has put forward, it also registers his weight in the foreign policy decision-making process. Davutoglu's specific weight in foreign policy decision-making process is observed especially in the Middle East and Balkans regions. This is because it is more likely to identify the output of the Islam-based approach that emerged in Davutoglu's academic publications and discourses in those regions where the Muslim population is concentrated. On the basis of all these points, in this study the question of the extent to which Davutoglu's Islamic tendency has shaped the output of Turkey's Foreign Policy in the Middle East and the Balkans was questioned. In addition to this, in this study discourse analysis method which includes evaluation of the works and discourses of Davutoglu was adopted in order to make this assessment.

**Key Words:** Ahmet Davutoglu, Turkey's Foreign Policy, Strategic Depth, Middle East, Balkans

## GİRİŞ

2002 yılında Adalet ve Kalkınma Partisi'nin (AK Parti) iktidara gelmesiyle birlikte geleneksel Türk dış politikasından (TDP) dikkate değer bir kopuş yaşandığı genel kabul gören savdır (Aras, 2009: 127). Öyle ki totoloji halini alan bu sava göre, Türkiye bu dönemde kronikleşmiş dış politika sorunlarının üstesinden gelmeye başlamış ve tarihinde ilk defa ülke potansiyeline uygun bir dış politika gündemi ve eylemliliği oluşturmuştur (Aydın, 2013: 476). Yine birer itfaiye erini andıran TDP pratisyenlerinin dünyanın herhangi bir bölgesinde ortaya çıkan krize tulumbalarıyla koştukları (Sarı, 2013: 60) ve bu sayede Türkiye'nin yalnızca yakın bölgesinde değil dünyanın her yerinde aktif bir küresel aktör olarak lanse edilmesine katkı sağladıkları iddialar arasındadır (Collinsworth, 2007: 92). Türkiye'ye ve TDP'nin pratiğine isnat edilen bahse konu olumlu devinimin mimarının ise Ahmet Davutoğlu olması onu bu dönemin en fazla tartışılan teorisyen ve pratisyenlerinden birisi haline getirmiştir.

Buna mukabil 2002 sonrası dönemdeki TDP pratiğinin geleneksel versiyonundan kopuşu temsil etmediği, bahse konu dönemi olgunlaştıran teorik ve pratik koşulların Soğuk Savaş sonrası dönemde oluşmaya başladığı ve hatta AK Parti'nin devraldığı TDP uygulamasını geçmiş dönemden daha dar bir çerçeve soktuğu da TDP'ye eleştirel yaklaşan çevrelerin totoloji halini alan savları arasındadır (Erdağ ve Kardeş, 2014: 75). Buna göre Türkiye; komşularına yönelik emperyalist bir yönelimle Osmanlı Devleti mirası söylemini kötüye kullanmış (Somun, 2011: 37), komşularla sıfır sorun olarak başlayan süreç sıfır komşu pratiğine dönüşmüş (Zalewski, 2013), Türkiye özellikle Ortadoğu bölgesinde mezhepçi bir politikaya yönelmiş (Efegil, 2016: 53) ve yine Türkiye tarihinde ilk defa küresel teröre destek verme iddiasının muhatabı olmuştur (Marks, 2016). Yine Türkiye ve TDP pratiğine isnat edilen bu olumsuz etiketin mimarının da Ahmet Davutoğlu olması onu bu dönemin en fazla tartışılan teorisyen ve pratisyenlerinden birisi haline getirmiştir.

Bununla birlikte Davutoğlu'nun dönemin en tartışmalı isimlerinden biri olmasının tüm bu olumlu ve olumsuz TDP yorumlarından azade sebepleri de bulunmaktadır. İlk olarak Davutoğlu TDP'ye dair ortaya koyduğu kuramı hayata geçirme imkânı bulan bir pratisyendir (Davutoğlu, 2013). Bu çerçevede teorinin ve pratiğin uyumluluğu ekseninde Davutoğlu gerek Türkiye'de gerekse yurt dışında tartışılan bir isim haline gelmiştir (Grigoriadis, 2010: 4). Zira Ahmet Davutoğlu; önce dönemin başbakanı Abdullah Gül'ün, akabinde de Recep Tayyip Erdoğan'ın baş danışmanlığı görevlerinde, ardından da dışişleri bakanlığı ve başbakanlık makamlarında bulunmuştur. Davutoğlu'nun Türkiye'nin dış politika alanında akademik uzmanlığı bulunan bir dışişleri bakanı olması da onun, teorisinin ve teorisinin pratiğinin yoğun bir şekilde tartışılmasını beraberinde getirmiştir. Bu çerçevede Davutoğlu'nun ortaya koyduğu akademik çalışmalar ile yürüttüğü TDP'nin kıyaslanması genellikle tercih edilen bir yaklaşımdır. Nihayet Ahmet Davutoğlu'nun TDP'ye kuramsal bir çerçevede yaklaşması onu tartışmaların gündemine getiren bir diğer sebeptir. Zira kuram hem pratisyene hem de onun yorumcularına ileriye yönelik projeksiyon sunmaktadır (Parsons, 1938: 13-20). Bu çerçevede

Davutoğlu'nun dünya algısı ve bu algıda Türkiye'ye biĉtiđi rol üzerinden adımlarının tutarlılığı ve istikrarı temelinde tartışmalar yürütülmüştür.

Vurgulanan ve Davutoğlu ekseninde yoğunlaşan bu tartışmalı değerlendirmeler ĉalıřma nezdinde AK Parti dönemi TDP pratiğine yönelik karar alma sürecinde Ahmet Davutoğlu'nun etkin bir aktör olarak irdelenmesinin sebeplerini teşkil etmektedir. Başka bir anlatımla, şüphesiz Davutoğlu gerek ortaya koyduğu teorik formülasyonla gerekse TDP'yi icra etmek adına bulunduğu başbakanlık baş danışmanlığı, bykelĉilik, dış işleri bakanlığı ve başbakanlık makamlarıyla dönemin TDP pratiğini yönlendirme kapasitesine sahip bir aktör olarak ele alınmak durumundadır. Ancak böylesi bir değerlendirmenin hem karar alma yaklaşımlarına yönelik genel eleştirilere hem de Türkiye'deki siyasi konjonktüre iĉkin bazı temel kısıtları bulunmaktadır ve bu kısıtlar ĉalıřmanın da yöntemini belirlemiştir. İlk olarak karar verme sreĉlerine dair yapılan analizlerde sosyal bilimlerin her alanında değerlendirmelerde bulunan kr noktaların bulunması muhtemeldir. Başka bir anlatımla karar alma sreĉlerine ve bu sürece katılan aktörlere ilişkin mevcut veri sosyal bilimcilere sunulduğu kadar olup sürecin tümüne ilişkin tam bir bilgi edinimi mümkün değildir. Bu ĉerĉevede sosyal bilimciler, örneğin kararın niteliğine, karar alma sürecine ilişkin anayasal ĉerĉeveye, sonraki sreĉte yayımlanan biyografilere, otobiyografilere ve kamuoyuyla paylaşılan sınırlı verilere dayanarak tespitlerde bulunmaktadırlar (Fjellman, 2009: 73-94).

İkinci olarak Türkiye'deki AK Parti iktidarının politik eylem ve pratiklerinin tüm bakış aĉılarını yansıtan tarihi ve tahlili henüz ortaya konulamamıştır. Böylesi bir tespitin ise iki temel sebebi bulunmaktadır. İlk olarak AK Parti dönemi halen daha iĉinde yaşanılan bir sreĉ olup kısmen objektif değerlendirmelerin yapılması iĉin oldukĉa günceldir. Zira bu döneme ilişkin dış politika ĉıktılarının tam anlamıyla vuku bulduğunu söylemek mümkün değildir. İkinci olarak AK Parti iktidarının dış politika karar alma sürecine dair kısmen şeffaf olmayan doğası bu döneme ilişkin objektif değerlendirmelerin yapılmasını engellemektedir (Bedirhanğlu, 2009: 40). Yine Türkiye tarihine iĉkin olan akademik oto-sansür AK Parti döneminde de kendisini göstermiş ve bu durum yapılan değerlendirmeleri başından eksik bırakmıştır (Seggie ve Gökbel, 2014: 17). Böylesi bir oto-sansürün temel sebebi ise Ak Parti hükümetlerinin dış politika literatürüne geĉen iĉselleřtirme ve dışsallaştırma yöntemini fazlasıyla kullanmalarındır.<sup>3</sup>

nc olarak AK Parti iktidarında da gözlemlenen dış politika yapım sürecinde anayasal ĉerĉevenin dışına ĉıkılması durumu dış politika sürecine dâhil olan aktörlerin gerek niceliği gerekse

<sup>3</sup> Dış politika literatüründe iĉselleřtirme ve dışsallaştırma kavramları iĉ ve dış meseleler arasında kurulan direkt bağlantıya atıf yapmaktadır. Bu ĉerĉevede iĉselleřtirme bir dış politika meselesinin ülkenin iĉ meselesiyymiş gibi itibar görmesi olarak tanımlanabileceksen, dışsallaştırma ise ülke iĉi bir meselenin yalnızca dış politik unsurlar ile aĉıklanması ĉabasıdır. rnek vermek gerekirse; Suriye meselesini Osmanlı'nın buralardaki hkimiyetine atıf yaparak ülkenin iĉ meselesiyymiş gibi aĉıklamak iĉselleřtirme iken, ülkedeki bir toplumsal mobilizasyonu bazı devletlerin provokasyonları olarak göstermek de dışsallaştırmadır. Bunun oto-sansür ile bağlantısı ise her iki durumda da dış politik değerlendirmelerde daha objektif düşünebilen aydınların iĉselleřtirme ve dışsallaştırma pratiği ile ulusal ĉıkar ve ülke menfaati gibi ĉerĉevesi dar kalıplara sokulmasıdır. Hal böyle olunca "lkece tek yumruk olunması gereken" konularda aydının geniş ĉerĉeveli düşünmesi hem geniş yığınlarca hem de kendince engellenmektedir.

sürece aktif katılımlarının niteliği noktasında gerçeğe yakın tespitin yapılmasını engellemektedir. Başka bir anlatımla, Türkiye Cumhuriyeti anayasasında dış politika karar alma sürecinde yer alacak aktörler ve bunların anayasal yetki çerçeveleri belirtilmişken anayasal çerçevenin dışındaki aktörlerin sürece katılımları veya bazı aktörlerin anayasal çerçeveyi aşan yoğun katılımları yapılacak tespitlerin muğlak doğasını beraberinde getirmiştir.<sup>4</sup> Bu noktada verilebilecek en güncel örnek ise Cumhurbaşkanlığı makamı nezdinde yaşanmaktadır. Zira hem Cumhurbaşkanının halkoyuyla seçilmesinin mevcut anayasal betimleme ile uyuşmaması hem de henüz sistem değişikliği gerçekleşmeden Cumhurbaşkanlığı makamının yürütme erkinin yegâne başı rolünü üstlenmesi mevcut anayasal çerçeve göz önüne alınarak yapılacak değerlendirmeleri sekteye uğratmaktadır (Gülener ve Miş, 2017: 9).

Dördüncü olarak anayasal yetkisi bulunup kurumsal doğası gereği daha az şeffaf olması gereken aktörlerin dış politika karar alma sürecine yoğun olarak dâhil edilmeleri hâlihazırda eksik olan verilerin daha da kısır hale gelmesine sebebiyet vermektedir. Bu çerçevede verilebilecek en iyi örneklerden biri de Milli İstihbarat Teşkilatı (MİT) ve onun sürece katılımıdır. Özellikle MİT'in dış politika yapım sürecine aktif katılımının tartışıldığı mecralarda, MİT'in devletin gizli operasyonel birimi olduğu ve dolayısıyla bu duruma ilişkin doyurucu bir açıklamanın yapılamayacağına dair ifadeler bunun bir göstergesidir. Hal böyleyken dış politika karar alma sürecinde örneğin MİT'in ağırlığı ve eylem pratiği üzerine yapılabilecek değerlendirmeler daha baştan eksik kalmaktadır (Ercan, 2006: 25).

Nihayet Türkiye'nin son 15 yıldır tek parti iktidarı ile yönetilmesi de karar alma sürecine yönelik değerlendirmeleri olumsuz yönde etkilemektedir. Böylesi bir durumun ise iki temel sebebi bulunmaktadır. İlk olarak tek partili iktidarlarda karşılaşılan yeknesak politik düşünce aynı zihinsel arka planda buluşan karar alma aktörlerini beraberinde getirmektedir. AK Parti örneğinde ve tek tip aktör yapısının daha yoğun bir şekilde ortaya çıktığı göz önüne alındığında alınan kararların en azından ideolojik eksende aynı temelde buluşan Erdoğan ve Davutoğlu arasından kimi daha fazla yansıttığını tespit etmek zorlaşmaktadır. İkinci olarak iktidarda tek bir parti yer aldığı için dış politika hamlesi başarıyla sonuçlandığında bahse konu politik adım lider ve yakın çevresine atfedilmekte ve fakat olası bir kriz durumunda yanlış politik eyleme kimin sebebiyet verdiği kamuoyuna açık bir şekilde belirtilmemektedir. Zira yönetimde tek bir parti ve aynı zihinsel temelde buluşan bir yönetici sınıf bulunduğu için dış politikaya dair bir hata tüm iktidarın konumunu sarsacak bir etkide bulunma kapasitesine sahiptir. Buna mukabil koalisyon iktidarlarında ise özellikle kriz durumlarında partiler bahse konu politik adımdaki sorumluluklarını kamuoyu nezdinde açıklayarak süreci daha şeffaf bir hale getirebilmektedirler (İnat, 2015).

Sonuç olarak ve tüm bu kısıtlar çerçevesinde; Türk dış politikasında Davutoğlu'nun özgül ağırlığının irdelendiği çalışmada temel yöntem olarak Davutoğlu'nun eserlerini ve söylemlerini kapsayan söylem analizi benimsenmiştir. Bununla birlikte bahse konu söylem analizi için örneklem olarak da Balkanlar ve Ortadoğu bölgeleri seçilmiştir. Zira Davutoğlu'nun teorisi ve teorisini üzerine

<sup>4</sup> Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda dış politikaya ilişkin belirtilen kurumlar arası yetki dağılımı için bkz. Hüseyin Pazarıcı, *Türk Dış Politikası ve Hukuk*. Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi, 7 (2): 119-132.

bina ettiği meta-teorisi irdelendiğinde ekseriyeti İslam temelli dünya ve Türkiye tahayyülü gözlemlenmektedir. Dolayısıyla bahse konu İslam merkezli dış politikanın çıktılarını Türkiye'nin yakın çevresinde bulunan ve Müslüman nüfusun yoğun bir şekilde ikamet ettikleri bu bölgelerde tespit etmek daha olasıdır. Tüm bu noktalardan hareketle çalışmanın birinci bölümünde Davutoğlu'nun İslam temelli zihinsel kodunun yansımaları akademik çalışmalarında aranmıştır. Nihayet ikinci bölümde ise Davutoğlu'nun bahse konu tarihi-zihinsel kodunun Balkanlar ve Ortadoğu özelindeki söylemsel ve eylemsel çıktıları tespit edilmeye çalışılmıştır.

### **1. AHMET DAVUTOĞLU'NUN META-TEORİĞİ: İSLAM TEMELİNDEKİ TÜRKİYE ALGISI**

Davutoğlu'nun meta-teorisine geçmeden önce belirtilmesi gereken ilk nokta Davutoğlu'na gelmeden önce onun döneminin ana hatlarını ortaya çıkaran kuramsal ve pratik zeminin özellikle Soğuk Savaş sonrası dönemde inşa edilmeye başladığıdır. Zira Davutoğlu'nun yürüttüğü dış politikaya isnat edilen ve Davutoğlu'nun da Osmanlı Devleti tarihini ön plana çıkarmasıyla ortaya çıkan neo-Osmanlıcı eğilimin ilk örneklerini Özal'ın Balkanlar özelinde yaptığı Osmanlı Devleti mirası vurgusunda görmek mümkündür (Çalış, 2010: 83-143; Beylur, 2013: 43-49). Bununla birlikte Davutoğlu'nun İslam medeniyeti içerisinde Türkiye'ye liderlik atfeden tutumunun kökeni; siyasi bağlamda Necmettin Erbakan'ın, entelektüel bağlamda da Necip Fazıl Kısakürek ve Sezai Karakoç'un Türkiye'nin "Büyük İslam Federasyonu"na liderlik etmesi gerektiğini salık veren söylemlerinde ortaya çıkmaktadır (Duran, 2005: 138-144). Nihayet Davutoğlu dönemi dış politikasının önemli mottolarından biri olan komşularla sıfır sorun politikası özellikle İsmail Cem tarafından gerçekleştirmeye çalışılan komşularla sorunsuz ilişki politikasıyla benzerlik göstermektedir (Balcı, 2011: 126).

Bu çerçevede Davutoğlu'nu ön plana çıkaran ise TDP'ye yönelik algısını kuramsal bir çerçevede sunabilmesi olmuştur. Bu noktada kuramsal bir bakışın temel yararı ise hem pratisyene ileriye yönelik projeksiyon sunması hem de atılacak dış politika adımları arasında istikrarı ve tutarlılığı sağlamasıdır. Davutoğlu'nun ortaya koyduğu kuramın TDP için yol gösterici olduğunun temel göstergeleri ise gerek Ak Parti programının dış politikaya yönelik olan bölümünde Davutoğlu'nun kullandığı örneğin "merkez ülke", "sıfır sorun" ve "proaktif dış politika" gibi kavramlara yer verilmesinde (Erkul, 2013: 27) gerekse Ak Parti dış politikasının Stratejik Derinlik doktrini ile aynı adı taşımasında göze çarpmaktadır (Yeşiltaş ve Balcı, 2013). Bununla birlikte Davutoğlu yurtdışında *Türkiye'nin Kissinger'i* olarak nitelendirilmiş ve adı *Foreign Policy* dergisinde 2011-2012 yılları arasındaki en etkili 100 düşünür içinde sayılmıştır. Tüm bunlar Davutoğlu'nun TDP'nin karar alma sürecinde aktif bir şekilde yer aldığını göstermektedir (Kanat, 2010: 218).

Türkiye'nin İslamcı muhafazakâr kesiminin akademik yıldızı olarak kabul edilen Davutoğlu, aktif siyasi hayatından önce yaptığı akademik çalışmalarda özellikle Batı ve İslam medeniyetleri üzerine odaklanmıştır. Öyle ki Davutoğlu doktora çalışmasında Batı ve İslam dünyasının siyaset ve medeniyet felsefelerini karşılaştırmalı bir şekilde incelemiştir. Bu meyanda Davutoğlu'nun gençlik dönemi eserlerinin ekseriyetini İslamcı muhafazakâr camianın temsilcilerinden olan Nakşiler Tarikati'nin bir

koluna ait dergilerde -İskender Paşa Cemaati'ne ait *Bilim ve Sanat* ile *Divan* dergilerinde-kaleme almış olması da dikkat çekicidir. Çünkü kendisiyle aynı ideolojiye sahip bu yapının yayın organlarında çalışmalar kaleme alması Davutoğlu'nu bu yapının ideolojisini özümsemeye ve de bu yapıya bağlanmaya sevk etmiştir. Örneğin doktora çalışması olan *Alternative Paradigm* adlı eserinde Davutoğlu, devletin yegâne amacının Allah adına yeryüzünde adaleti sağlamak olduğunu ve bireyin de güzel sıfatlara sahip olmak için devletin edindiği bu misyona uygun bir şekilde hareket etmesi gerektiğini vurgulamıştır (Davutoğlu, 1994: 107). Görüldüğü üzere Davutoğlu'nun devlet ve vatandaş algısında İslam temelinde bir yaklaşım söz konusudur (Özkan, 2014).

Davutoğlu erken dönem çalışmalarında Batı ve İslam'ın medeniyet ile ilgili rollerini yeniden tanımlarken Osmanlı Devleti ile birlikte onun varisi olarak gördüğü Türkiye'yi de İslamcı bir kimliğe büründürmektedir (Öktem, 2010). Davutoğlu özellikle İslam medeniyeti ile Osmanlı Devleti arasındaki çift yönlü tarihsel sürekliliği vurgularken, İslam medeniyetinin kuşatıcı kimliği üzerinde durarak Osmanlı Devleti'nin İslam medeniyetinin birikimi ile olan bağlantısının yok sayılmasını vahim bir hata olarak değerlendirmektedir. Zira Davutoğlu'na göre Osmanlı Devleti tecrübesi İslam medeniyeti birikimi açısından incelendiğinde; Moğol istilasının yaralarını saran bir olgunluk dönemi, zihniyet paradigmasının sosyal ve düşünsel alanda pekişerek güçlü kurumsal bir zemin kazanması ve İslam medeniyetinin ilk asırlardan görülen fikri canlılığın bir siyasi hâkimiyet ve dünya düzeni haline dönüşmesidir. Hâlihazırda, Osmanlı Devleti düşünce hayatı da Gazali orta yolunu benimsemekle birlikte Gazali sonrası bütün İslami düşünce ekollerini bünyesinde barındırarak bunu tescillemiştir (Davutoğlu, 1999b: 60). Dolayısıyla Davutoğlu nezdinde İslam medeniyeti ve Osmanlı Devleti arasındaki bağlantı Türkiye Cumhuriyeti'nin Osmanlı Devleti'nin varisi olması hasebiyle Türkiye'yi de İslamcı bir pozisyona konumlandırmaktadır.

Bu tespitten de anlaşılacağı gibi Davutoğlu formüle ettiği İslamcı-Osmanlı medeniyeti metodolojisine dayanarak jeopolitik algısında İslam medeniyetinin tarihiliği ve sürekliliği sorunsalını gündemde tutmaya çalışmıştır. Formüle ettiği bu metodolojide amaç İslam'ı dini inanç ve aidiyet olarak kavrayıp Türkiye'yi İslam dünyasının tarihsel üretiminin parçası biçiminde kabul ederek konumlandırmaktır. Öz bir şekilde ifade etmek gerekirse, Davutoğlu İslam medeniyetinin merkezinde jeopolitik bir Türkiye kurgusu sunarak İslamcı muhafazakâr bir yönelim göstermektedir (Yeşiltaş, 2014: 25-56). Yine bu önermelerde Davutoğlu'nun *Stratejik Derinlik* çalışmasının jeopolitik temeline yol gösteren kendi siyasi ontolojisini; siyaset ile din ve din ile sekülerizm arasındaki ilişkileri; bir bütün olarak medeniyet ile jeopolitik arasındaki ilişkiyi ve özellikle de geleneksel TDP paradigmasını istikrarsızlaştıran ve onun yerine yeni bir kuram ortaya koyma iddiasını taşıyan yaklaşımını tespit etmek mümkündür (Yeşiltaş, 2014: 32). Ancak tüm bu sıralananların ortak noktası Davutoğlu'nun İslamcı algısında Türkiye'ye biçtiği roldür.

Davutoğlu'nun İslam'ı dış politikada stratejik olarak araçsallaştırdığının ve bunda da Türkiye'yi İslamcı bir kimliğe büründürdüğünün bir diğer göstergesi de Türkiye'nin Ortadoğu'da daha aktif olması için ortaya koyduğu ön şarttır. Buna göre Davutoğlu, Türkiye'nin İslam ile olan tarihsel ve psikolojik

sorunlarının üstesinden geldiği takdirde Ortadoğu'ya içkin sorunların özömlenmesinde de etkili olabileceğini iddia etmektedir (Fuller, 2008: 44). Zaten Davutoğlu'nun jeopolitiği salt coğrafya kavramını içermemektedir. Onun jeopolitik algısına kaynaklık eden siyasi ontolojilerinden en önemlisi İslam'ı siyasi olarak Müslöman olan ölkelerde yaymaktır. Hâlihazırda *Stratejik Derinlik* adlı eserinde de Türkiye temelinde kurguladığı jeopolitik merkezilik meselesi sadece Türkiye sınırlarını içine alan bir kategori değildir. Bilakis bu merkezilik İslam dünyasının jeopolitiği olarak kavramsallaştırılan bir kategori olarak düşünölmektedir (Yeşiltaş, 2014: 49). Bu İslamcı jeopolitik içinde merkezi bir rol atfettiği Türkiye de hiç şüphesiz bu konumunu ancak İslamcı bir yaklaşımla kazanabilecektir.

Hal böyle olunca Davutoğlu uzun süre İslam ile devletin bağlantısını kesmekle itham ettiği ve kimliksiz seçkinler olarak kategorileştirdiği (Davutoğlu, 2011: 33) Kemalist zihniyetin (Davutoğlu, 1997: 12) Sevr Antlaşması sonrasını yanlış okuduğunu belirtmiştir. Zira Davutoğlu'na göre Kemalist zihniyetin stratejik algısının aksine Türkiye yakın havzasındaki Müslöman ölkelerle geliştireceği iyi ilişkiler sayesinde İslam coğrafyasında kendisini merkezde konumlandırabilecektir (Davutoğlu, 1998). Yani Davutoğlu'nun İslamcı muhafazakâr jeopolitik algısına göre temel araç medeniyet, İslam'ı siyasi olarak konumlandırabileceği coğrafi bütönlük bakımından jeopolitik alan ise ulus-ötesi ümmet coğrafyasıdır (Murinson, 2006: 949). Bu nedenle Davutoğlu bugünün realitesini yansıtmadığı için Kemalist jeopolitik kimliği eleştirmektedir. Ona göre bu kimlik Türkiye'nin dış ve iç politika hafızasında bölünme refleksinden kaynaklı zihin yapısına yol açmış ve korumacı-savunmacı stratejik zihniyetin ortaya çıkmasıyla Osmanlı Devleti bakiyesi toprakları ve İslam'ı dışarıda tutarak Türkiye'yi Batılı bir kimliğe büröndürmüştür (Davutoğlu, 1999a: 1-17). Özetle Davutoğlu'na göre Türkiye'nin yönelmesi gereken alan İslam coğrafyası iken bürünmesi gereken kimlik de İslamcılıktır.

Bununla birlikte Davutoğlu'na göre Kemalist kimlik I. Dünya Savaşı yıllarında yaşanan Arap isyanlarının yarattığı Araplara karşı önyargılı ve mesafeli duruşu TDP karar alıcıları nezdinde kalıcı bir hale dönuştürmüştür (Kösebalaban, 2014: 110-128). Yine Davutoğlu İslam'ın bütönlöştirici etkisine vurgu yaparak Osmanlı Devleti'nin yıkılmasının asıl sebebinin Balkan topraklarının kaybedilmesi değil, Müslöman tebaanın çoğunlukla ikamet ettiği Ortadoğu topraklarının elden çıkması olduğunu iddia etmiştir (Davutoğlu, 1998). Bir başka çalışmasında da Davutoğlu, Türkiye'nin siyasi yayılmacılığını İslam kimliğine dayandırması gerektiğini ve dolayısıyla Türkiye'nin ancak bu kimlikle sınır-ötesi Müslöman komşu ölkelerde daha etkili olabileceğini belirtmiştir (Davutoğlu, 2011: 4-10). Bu çerçeve de Davutoğlu nezdindeki İslam'ın yayılmacı algısına göre, Bosna Hersek ve Arnavutluk Türkiye'nin doğal olarak hamiliğini yaptığı devletlerdir. O halde bu devletlerdeki Müslöman nüfus Osmanlı Devleti mirası bakış açısıyla Türkiye'nin Balkan politikasının en önemli odaklarıdır (Davutoğlu, 2011: 123). Göröldüğu üzere Davutoğlu yalnızca Türkiye'yi İslamcı bir karaktere büröndürmeyip aynı zamanda onun politik olarak yöneleceği devletleri de İslam temelinde kategorize etmektedir.

Bununla birlikte Batı'nın özellikle küreselleşme baskısıyla birlikte toplumsal değerler ve siyasi kurumlar bakımından bir kriz içinde olduğunu ileri süren Davutoğlu, bizatihi bu sebeple Türkiye başta olmak üzere İslam ölkelerinin Batılılaşma eğilimlerini eleştirmektedir. Davutoğlu'nun Doğu-Batı,



Hıristiyanlık-İslam dikotomileri üzerine olan söylemleri de ona İslamcı bir karakter kazandırmaktadır. Örneğin Davutoğlu Batılı düşünürleri Müslüman toplumlar hakkında kullandıkları aşağılayıcı sözlerden dolayı eleştirirken, kendisi de Batılı toplumlara yönelik “Haçlı psikolojisi”, “barbarlar” ve “...Haçlılardan çok daha üstün, çok daha sofistike, çok daha sağlam temellere dayandığımız için...” gibi ifadeleri kullanmaktan geri durmamaktadır. Benzer şekilde Davutoğlu Osmanlı Devleti’nin tarihi fetihlerle dolu olmasına rağmen<sup>5</sup> Endülüs’ü fethedenleri “Katolik İspanyol barbarlar” olarak nitelendirmektedir (Davutoğlu, 1996b). Yani Davutoğlu nezdinde diğer dinleri benimsemiş imparatorluklar tarafından yapılan fetihler barbarlık iken İslam’ı benimsemiş imparatorlukların yaptıkları meşrudur. Başka bir anlatımla Davutoğlu’nun tarih yazımı da İslamcı bir karakterdedir.

Davutoğlu benzer bir İslamcı algıyla ve analogik bir yöntem ile komünist Doğu Avrupa devletlerinin çözülmesi gibi Ortadoğu devletlerinin de mevcut hallerinin sona ereceğini ve ortaya çıkacak olan siyasi meşruiyet sorunundan dolayı da etnik milliyetçi ve İslamcı hareketlerin, krallıkların ve diğer diktatörlük biçimlerinin yerini alacağını iddia etmiştir. Ayrıca Davutoğlu Ortadoğu’da Araplar, Kürtler, Farslar ve Türkler gibi farklı aktörler arasında yaşanması muhtemel mücadelelerin Türkiye’nin dezavantajı anlamına geleceğini belirtmektedir (Davutoğlu, 2011: 364-365). Zira bahse konu aktörlerin ortak zemini İslam’dır. Bu doğrultuda Davutoğlu, Türkiye’nin Ortadoğu’da etkili olabilmesi için en kazançlı seçeneğinin bölgede ortaya çıkacak olan İslamcı oluşumları desteklemekten geçtiğini ileri sürmüştür (Davutoğlu, 1996a). Çünkü ancak İslamcılık gibi bütünleştirici yaklaşımları benimseyen yönetimler daha önce vurgulanan Müslüman aktörler arasındaki mücadeleyi engelleyebilecektir. Özetle Davutoğlu jeopolitik algısında İslam’ı özellikle Ortadoğu’da yaymayı amaçlayan bir ideale sahip görmektedir (Çağaptay, 2009).

Ancak Davutoğlu’na göre içeride ve dışarıda planlanan bu yayılcı politika askeri uygulamaları içermemekte bilakis Ortadoğu’da İslamcı kimliğiyle boy gösteren Müslüman Kardeşler gibi Sünni grupların desteklenmesini amaçlamaktadır. Zira *Stratejik Derinlik*’te de bahsettiği üzere Davutoğlu, Arap coğrafyasında statik siyasi yapıların meşruiyet krizine gireceklerini, bu otokratik yapıların yerini İhvan paralelinde İslamcı muhafazakâr grupların alacağını ve bu grupların da yeni bir Ortadoğu portresi ortaya koyacaklarını iddia etmektedir (Davutoğlu, 2011: 368-372). Davutoğlu’nun tasarladığı bu yeni siyasi konjonktürün liderliğini de tarihi ile coğrafyasından oluşan sabit verileri ve ekonomisi ile İslamcı kimliğinden müteşekkil potansiyel verileri hasebiyle Türkiye yapacaktır (Davutoğlu, 2013: 17-24). Öz bir şekilde ifade etmek gerekirse Türkiye’nin Ortadoğu bölgesinde aktif

<sup>5</sup> Şüphesiz imparatorluk kimliğine sahip her siyasi-toplumsal formasyon fetih yoluyla genişleme eğilimi göstermiştir. Ancak diğer imparatorlukların fetih politikalarını istila, işgal ve sömürü gibi kavramlarla ilişkilendirirken Osmanlı Devleti’nin fetihlerini sanki fethedilen devletlerin halkları memnuniyetle karşılamışlar gibi sunmak ciddi bir tarihsel hatadır. Zira Osmanlı Devleti hazinesinin önemli bir kaynağı Müslüman olmayan tebaadan alınan vergilerdir. Yine devletin devşirme politikası küçük yaştaki Müslüman olmayan çocukların ailelerinden kopararak devlet idaresinde görev almalarından ibarettir. Bu meyanda devşirmelere hangi makamlar tahsis edilirse edilsin çocuğundan ayrılan bir aile ve ailesinde ayrılan bir çocuk için bunun memnuniyetle karşılanabilmesi mümkün değildir. Son olarak Osmanlı Devleti’nin zorla göç ettirmeye dayalı iskân politikaları da onun tipik imparatorluklardan çok da farklı olmadığını ortaya koymaktadır.

bir aktör olarak var olması hem İslamcılığı ön plana çıkarmasıyla hem de politik adımlarını İslamcı çözümlerle ve İslamcı aktörlere yönelik olarak gerçekleştirirse mümkündür.

Davutoğlu İslamcı ve oksidental bir anlayışla Batı ve İslam medeniyetlerini mukayese ettiğinde; ulus devleti aşan kurumlarıyla kısmen yekpare bir görünüm arz eden Batıyı öz medeniyetinden kopuk ve uygarlığını etkisiz hale getiren bir alan olarak nitelendirmektedir (Davutoğlu, 1997: 21-34). Buna mukabil İslamcı kültürün ve değerlerin tam olarak ne içerdiğini çalışmalarında detaylı olarak ortaya koymamasına rağmen İslamcı değerlerin Müslüman coğrafyalar nezdinde benimsenmesi gerektiğini salık vermektedir (Davutoğlu, 1997: 36-45). Bu meyanda belirtmek gerekir ki elbette Davutoğlu günlük yaşantısında İslam'ın ilkelerine uygun bir yaşayış benimseyerek samimi bir Müslüman olabilir (Zengin, 2014: 60-65) ve bu onu siyasal bağlamda İslamcı yapmaz. Ancak TDP'nin karar alıcı pozisyonlarında iken; 1983 yılında Kudüs'te eda ettiği sabah namazını anlatış şekli ve Suriye krizinde de Şam'da namaz kılmanın yakın olduğunu dile getirmesi dinin Davutoğlu'nun düşünce yapısını ve dolayısıyla siyasetini derinden etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla aynı anda hem İslam Davutoğlu'nu etkilemektedir hem de Müslüman coğrafya ile olan ulus-ötesi ilişkilerde Davutoğlu İslamcı argümanları kullanmaktadır. Yine Davutoğlu coğrafyaları medeniyetlere ayırırken Türkiye'yi İslam medeniyeti dâhilinde konumlandırmakta ve onu bu medeniyetin lideri olabilecek küresel güç olarak lanse etmektedir (Saraçoğlu, 2013: 55). Dolayısıyla Davutoğlu'nun erken dönem çalışmalarından ve ilk baskısı 2001'de yayımlanan *Stratejik Derinlik* isimli kitabından hareketle Davutoğlu'nun etkin karar alıcı olduğu TDP pratiği neo-Osmanlı olarak nitelendirilmektedir. Bu çerçevede Osmanlı Devleti algısının Davutoğlu nezdinde İslam medeniyetinin bir halkası olarak görüldüğü hatırlanırsa aslında neo-Osmanlı yakıştırması Davutoğlu'nun İslamcı algısının literatürde tescillenmesi anlamına gelmektedir.

Davutoğlu'na göre Ortadoğu'da, Balkanlar'da ve Kafkaslar'da 20. y.y. sonlarında ortaya çıkan siyasal ve sosyal dönüşümler Türkiye'nin toprak bütünlüğüne dayalı olarak geliştirdiği yalnızca ulusal sınırları muhafaza etme politikasını hükümsüz kılmaktadır. Bu çerçevede örneğin Bosna Hersek'i ve Arnavutluk'u merkez Avrupa'da Türkiye'nin politik, ekonomik ve kültürel bağlamda ileri karakolu olarak betimleyen Davutoğlu, bu ülkelerin Osmanlı Devleti bakiyesi kimliğini taşıdıklarından dolayı kaderlerinin Türkiye'nin bölgede inşa edeceği güç ve hegemonyaya bağlı olduğunu ileri sürmektedir (Rasidagic, 2013: 9-21). Yine Davutoğlu Osmanlı Devleti bakiyesi olarak nitelendirdiği Ortadoğu, Balkanlar ve Kafkaslar coğrafyalarında yaşanan ulus-devletlerden ayrılma hareketlerinin sona ermesi durumunda anılan bölgelerin jeopolitik potansiyellerinin farkına varılacağını iddia etmektedir. İşte, bu noktada Davutoğlu'na göre Türkiye, konsolide olamayan bölgeleri birleştirme sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Başka bir anlatımla; nasıl ki Rusya Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği'nin(S.S.C.B.) mirası olarak gördüğü Doğu Avrupa, Kafkaslar ve Orta Asya'yı domine edip sahipleniyorsa Türkiye de Osmanlı Devleti mirasını sahiplenerek bölgeye nüfuz etmek zorundadır (Evered, 2005: 463-477). Türkiye'nin bahsi geçen politikayı uygulayabilmesi için ise birleştirici özelliği olan İslamcı kimliği benimsemesi bir elzendir. Başka bir anlatımla Türkiye için yayılmacı bir politika öngören Davutoğlu bu yayılmanın ilerici motoru olarak İslam'ı ön plana çıkarmaktadır.

Davutoğlu'na göre jeopolitik gerçeklikler; ideolojik farklılıklar ve rejim değişikliklerinden etkilenmez ve ona göre Türkiye eski Osmanlı Devleti bakiyesi olan bu topraklarda beliren güç boşluğunu 1990'lar sonrasında daha da belirginleşen merkez ülke konumu ile siyasi olarak doldurmak zorundadır (Davutoğlu, 1986: 46). Bu sebeple Davutoğlu Balkanlar'ın ve Ortadoğu'nun yegâne birleştirici aktörü olarak İslam'ı ve Osmanlı Devleti mirasını görmüştür. Bu durum Davutoğlu'nun 2009 yılında Bosna'da yaptığı konuşmasında göze çarpmaktadır. Bu konuşmasında Davutoğlu Balkanlar'da siyasi değerleri, ekonomik bağımsızlığı ve kültürel uyumu yani Osmanlı Devleti Balkanlarını önceliğini belirttiğinden sonra bunun neo-Osmanlılık olarak adlandırılabilceğini eklemiştir. Ancak Davutoğlu'na göre buradaki vurgu bir dış güç olarak Osmanlı Devleti'nden ziyade Osmanlı Devleti mirasıdır. Zira Davutoğlu'na göre Osmanlı Devleti Balkanları dönemi aynı zamanda bir başarı hikâyesidir (Somun, 2011: 38). Bu arada tekraren belirtmek gerekir ki Davutoğlu'nun Osmanlı Devleti'ne atfen yaptığı değerlendirmeler çalışmanın genelinde Davutoğlu için kullanılan İslamcı tabirini doğrulamaktadır. Zira Davutoğlu Osmanlı Devleti'ne İslam medeniyetinin bir temsilcisi gözüyle bakmaktadır ve Osmanlı Devleti'nin bütünleşmiş tebaasının tutkalı olarak da İslam'ı görmektedir. Dolayısıyla Davutoğlu'nun Osmanlı Devleti tarihinden hareketle geliştirdiği her argüman aslında İslamcı bir karakterdedir.

Aslında Davutoğlu'nun kullandığı bu İslamcı argüman ve İslamcı politik alternatifler onun Kemalist seçkinler olarak değerlendirdiği kesimlerce de bilinmektedir. Fakat Türkiye'nin ulusal çıkarı bağlamında değerlendirildiğinde daha seküler yönetimlerin Osmanlı Devleti kavramını bilinçli olarak kullanmadıkları görülmektedir. Zira iç politikada Sevr Antlaşması sendromunu atlatamayan seküler Kemalistler böylesi bir tercihte bulunarak olumlu bir seyir izleyen Ortadoğu, Balkanlar ve Kafkaslar politikasını kesintiye uğratmamak ve emperyal bir görüntü vermemek istemişlerdir (Üzgel, 2010: 358). Buna mukabil Davutoğlu nezdinde İslamcı Osmanlı Devleti söylemi ve ideali bir yandan Ak Parti'nin iç politikada ötekileştirilmiş muhafazakâr ve İslamcı grupları kucaklamasına diğer yandan da dış politikada medeniyet ve sosyo-ekonomik temelli stratejisine hizmet etmektedir (Oran, 2013: 198; Oğuzlu, 2012: 153-164). Bu söylem aynı zamanda Osmanlı medeniyetinin barındırdığı toplumsal, kültürel ve siyasi değerleri Osmanlı Devleti bakiyesi topraklarda stratejik işbirliği alanı haline getirmeyi hedeflemektedir (Oğuzlu, 2009: 44).

Bununla birlikte dış politikada İslamcı bir eğilim gösterilmesi Davutoğlu'ndan önce de mümkün olmuştur. Ancak Davutoğlu'nun ortaya koyduğu İslamcı eğilimin kendinden önceki yaklaşımdan farklı olduğu iddia edilebilir. Nitekim Davutoğlu'nun doktrini neo-Osmanlılık olarak değerlendirilip bir diğer İslamcı muhafazakâr neo-Osmanlı olan Necmettin Erbakan ile karşılaştırıldığında ilkinin söyleminin pragmatik bir anlayışla Batıcılık'ı da barındırdığı ileri sürülmektedir. Yani Davutoğlu'nun neo-Osmanlılık vizyonu İslamcı Başbakan Necmettin Erbakan tarafından ifade edilenden oldukça farklıdır. Zira Erbakan Libya, İran, Malezya ve Endonezya gibi Müslüman ülkelerle Batı'ya karşı somut bir alternatif olarak İslamcı bir ittifak oluşturmak isterken, Davutoğlu'nun dış politikasına yön verdiği Ak Parti hükümetleri Doğu'ya uzanırken Batı'yla olan ilişkilerini ikame etmeyi değil tamamlamayı

amaçlamaktadırlar (Gordon ve Taşpınar, 2009: 93-94). Dolayısıyla Davutoğlu'nun İslamcı yaklaşımı TDP pragmatizminin bir aracı işlevindedir. Bu bakımdan örneğin İran'ın Azerbaycan-Ermenistan ihtilafında Azerbaycan'da Şii Müslümanların mevcudiyeti ortadayken çıkarı gereği Ermenistan'ı desteklemesi gibi (Şahin, 2008) Davutoğlu'nun İslamcılığı da ulusal pragmatizme endekslenmiş bir araç konumundadır.

Tüm bu noktalardan hareketle Davutoğlu'nun dış politika pratiğini şekillendiren ve kuramsal yaklaşımının da temelini oluşturan eserlerinde bazı ortak noktaları görmek mümkündür. İlk olarak özellikle Davutoğlu'nun erken dönem eserlerinde Batı ve İslam medeniyetini çeşitli yönlerden kıyaslayan bir tutum görölmektedir. Buna göre Davutoğlu'nun temel vurgusu Batı medeniyetinin bir kriz içinde olduğu buna mukabil ise İslam medeniyetinin eski görkemli günlerine dönmesini sağlayacak yeterli potansiyele sahip olduğu yönündedir. Öyle ki İslam medeniyeti tarihinde önemli bir yer tutan Osmanlı Devleti'nin halefi olarak Türkiye bahse konu medeni sıçramayı yapabilecek biricik ülke konumdadır. İkinci olarak Davutoğlu İslam medeniyeti-Osmanlı Devleti-Türkiye Cumhuriyeti sıralamasında hem tarihi hem de sosyo-politik bir devamlılık görmektedir.

Üçüncü olarak Davutoğlu vurgulanan bu süreklilik kapsamında Türkiye'yi İslamcı bir nitelendirmeye tabi tutmaktadır. Dördüncü olarak Davutoğlu'nun İslamcılık ve neo-Osmanlılık söylemleri İslamcı realist bir yaklaşımın araçları olarak ortaya çıkmaktadır. Son olarak ve özellikle Stratejik Derinlik doktrininden çıkarıldığı şekliyle Davutoğlu Türkiye'ye yayılmacı bir politikanın yol haritasını sunarken İslam'ı ve İslam coğrafyasını bu noktada araçsallaştırmaktadır. Başka bir anlatımla Davutoğlu'nun doktrininde yakın deniz ve kara havzaları olarak zikredilerek Türkiye için bir sıçrama tahtası olarak sunulan coğrafyalar Müslümanların yoğunlukta olduğu bölgelerdir. Hal böyle olunca Davutoğlu'nun dış politika kuramını uygulamanın yegâne yolu İslamcı bir bakıştan geçmiştir. Başka bir anlatımla Davutoğlu bizatihi İslamcı algısıyla kendi politik manevra alanını yine kendisi daraltmıştır. İşte çalışmanın bundan sonraki kısmı Davutoğlu'nun ortaya koyduğu İslamcı yol haritasının İslamcı uygulamalarını Balkanlar ve Ortadoğu özelinde tespit etmeye tahsis edilmiştir.

## **2. TÜRKİYE'NİN ORTADOĞU VE BALKANLAR'A YÖNELİK İSLAMCI POLİTİKALARINDA AHMET DAVUTOĞLU ETKİSİ: STRATEJİK DERİNLİK Mİ DİPSİZ KUYU MU?**

Davutoğlu'nun dış politika pratiğini etkileyen ve vurgulandığı üzere ekseriyetle İslamcı Türkiye algısına dayanan kuramsal çerçevenin dış politika çıktısını Balkanlar ve Ortadoğu özelinde görmek mümkündür. Zira bahse konu bölgeler barındırdıkları Müslüman nüfusla Davutoğlu'nun İslamcı dış politika algısının temel odağında olmuşlardır. Bununla birlikte Türkiye'deki İslamcı yığınlar özelinde düşünöldüğünde bahse konu iki bölgenin ayrı bir yeri bulunmaktadır. Zira İslamcı çevrelerin bir kanadı Osmanlı Devleti'nin Balkanlar üzerinden yükselişe geçtiğini belirterek Türkiye'nin bu bölgeye yoğunlaşması gerektiğini vurgularken diğer bir İslamcı kesim ise Osmanlı Devleti mirasının temelini Ortadoğu coğrafyasında görmektedir (Gangloff, 2001: 91-102). Dolayısıyla teorik çerçevesi ve dünya görüşüyle İslamcı bir eğilime sahip olan Davutoğlu'nun yine İslam temelli dış politikasının

yansımalarını ortaya koymak için Balkanlar ve Ortadoğu oldukça elverişli bölgelerdir. Bu meyanda her iki bölge özelinde de yumuşak güç unsuru olarak İslamcı söylemin sağladığı bazı kazanımlar mevcuttur ve fakat İslam'ın bir dış politika türevi olmaktan çıkıp başlı başına bir dış politika retoriği olması akabinde bahse konu bölgelerde TDP pratiğinin ciddi tıkanmalar yaşadığı görülmektedir.

Balkanlar ile başlamak gerekirse, Davutoğlu'nun 2009 yılında Bosna'da yaptığı konuşma onun İslamcı olarak değerlendirilmesinin en somut çıktılarından biri olarak görülmüştür. Zira Davutoğlu bu konuşmasında Osmanlı Devleti Balkanlarını restore etmeyi amaçladığını ve bunun da neo-Osmanlılık olarak adlandırılabilceğini belirtmiştir. Ayrıca Davutoğlu bu konuşmasında vurguladığı noktanın bir dış güç olarak Osmanlı Devleti değil de Osmanlı Devleti mirası olduğunu belirterek Osmanlı Devleti'nin Balkanlar'daki varlığını bir başarı hikâyesi olarak betimlemiştir. İşte Davutoğlu'na göre bu hikâyenin geri gelmesi gerekmektedir (Petrovic, 2011: 1). Buna ek olarak Davutoğlu'nun Ortadoğu, Kuzey Afrika ve Balkanlar'daki gelişmelerle ilgili yüzyılın muhasebesinin yapılması gerektiğini belirten 2012 tarihli konuşmasındaki detaylar da bahse konu İslam temelli yaklaşımının bir diğer çıktısını teşkil etmektedir. Bu konuşmasında Davutoğlu 1911-1923 yılları arasını Osmanlı Devleti'nin Balkan ve Ortadoğu coğrafyalarından çıktığı tarihsel bir periyod olarak değerlendirmiştir. Davutoğlu dönemin başbakanı Recep Tayyip Erdoğan'ın adının geçtiği her coğrafyada toplumları heyecana sürüklediğini belirttikten sonra 2011-2023 yılları arasını da Osmanlı Devleti nereden çekilmişse oraların Türkiye tarafından yeniden kazanılmasına tekabül edecek bir tarihsel aralık olarak nitelendirmiştir.

Yine, *Balkanlar'da Yeni Türk Dış Politikası* adlı konferansta Davutoğlu'nun Sokullu Mehmet Paşa ile ilgili sözleri onun İslamcı yaklaşımının somut bir çıktısı olarak görülmüştür. Zira Davutoğlu bu konuşmasında; fakir bir Sırp olarak yaşaması muhtemel olan Mehmet Paşa'nın Osmanlı Devleti sayesinde ve Sokullu Mehmet Paşa adıyla dünya politikasına yön verebildiğini belirtmiştir. (Oran, 2013: 199). Davutoğlu'nun Türkiye'nin hinterlandını oluşturduğunu iddia ettiği Ortadoğu ve Balkanlar nezdinde Batı'nın emperyal geçmişini anımsatan "Lebensraum" gibi kavramları kullanması Türkiye ile ilgili İslamcı ve emperyal algıyı yükselişe geçirmiştir (Özkan, 2014: 119-140). Ek olarak Davutoğlu bir demecinde İngiltere'nin eski sömürgeleri ile bir Milletler Topluluğu oluşturduğunu anımsatarak Türkiye'nin de eski Osmanlı Devleti topraklarında yeniden liderlik kurabilmesinin mümkün olduğunu ileri sürmüştür. Vurgulanan bu ifadeler bahse konu bölgelerde emperyalist, İslamcı ve Pax-Osmanlıcı kaygıyı arttırmıştır (Çemrek, 2011). Son olarak Davutoğlu'nun Balkanlar'daki Müslüman çoğunluğa sahip Bosna Hersek ve Arnavutluk gibi devletleri Türkiye'nin güvenliği için ileri karakol olarak değerlendirmesi (Davutoğlu, 2011: 317) ve 2015 genel seçimleri için yaptığı mitinglerde Balkan devletlerinin başkentlerini sıralayarak Türkiye'deki seçim sonuçlarının bahse konu devletlerin de kaderlerini tayin edeceğini ileri sürmesi gibi durumlar da Balkanlar özelinde İslamcı Türkiye algısını kuvvetlendirmiştir.

Aslında bakıldığında Türkiye'nin Balkanlar'a yönelik politikası İslam'ın başlı başına bir retorik olarak kullanılmasına kadar olumlu bir seyir izlemiştir. Öyle ki Türkiye bu bölgede yumuşak güç unsurlarını ön plana çıkarmış (Linden ve İrepoğlu, 2013: 235), devlet dışi aktörlerini dış politika

sürecinde aktifleştirmiş (Vracic, 2016: 12-15) ve bölgedeki meselelerde arabulucu rolünü üstlenmiştir (Petrovic ve Reljic, 2011: 160). Açmak gerekirse; örneğın Türkiye Balkanlardaki tarihi-kültürel ortak mirası özellikle Türk İşbirliğı ve Koordinasyon Ajansı Başkanlığı (TİKA) aracılığıyla restore etmeye başlamış, öğrenci değışim programlarını kullanarak bölge öğrencilerinin Türkiye’de Türk öğrencilerin ise Balkan devletlerinde eğitim görmelerini desteklemiş, Türk iş adamlarının bölgeye yatırım yapmalarını teşvik etmiş, Ziraat Bankası ve Türk Hava Yolları (THY) gibi kuruluşlarıyla bölgedeki aktifliğini arttırmış ve özellikle insani yardım noktasında Balkanlar’da azımsanamayacak bir varlık göstermiştir. Tüm bunlar Türkiye’nin Balkan bölgesine yönelik yumuşak güç unsurlarını araçsallaştırdığını göstermektedir (Bechev, 2012: 131).

Yine Türkiye, yalnızca devlet aygıtıyla değıl Yunus Emre Vakfı gibi sivil toplum kuruluşlarıyla da bölgedeki varlığını hissettirmiştir. Bununla birlikte Türkiye yalnızca yöneldiğı devletlerin siyasi karar alıcılarıyla değıl muhalefet partileriyle ve sivil toplum kuruluşlarıyla da iletişimini sürdürmüştür. Aynı zamanda Türkiye bu bölge ile yüksek politika alanı olarak görülen siyasi, askeri ve güvenlik meselelerinin yanında kültür, sanat, tarih ve eğitim gibi alçak politika alanlarında da ilişkiler tesis etmiştir. Tüm bunlar ise Türkiye’nin Balkan politikasında devlet dışı aktörleri de araçsallaştırdığını ve bu sayede yalnızca askeri-siyasi konularda değıl kültür ve tarih gibi diğerk alanlarda da bölge ile yakınlaştığını göstermektedir (Ekinici, 2013: 8). Son olarak Türkiye tüm bu yaklaşımlarıyla Sırbistan, Hırvatistan ve Bosna-Hersek ile 2009’da üçlü danışma mekanizması oluşturabilmiştir. Özellikle bu mekanizma Türkiye’nin kanlı bir süreçle birbirlerinden ayrılan devletleri bir masada buluşturabilecek kadar arabulucu pozisyonunda olabildiğini yani tüm devletler tarafından görece tarafsız görüldüğünü ifade etmesi bakımından önemlidir (Türbedar, 2011: 142). Ancak daha önce de vurgulandığı üzere tüm bu başarılı süreç İslam temelinde Türkiye algısının yani neo-Osmanlıcı retoriğın başlı başına bir dış politika aracı olarak kullanılmaya başlamasıyla sekteye uğramıştır.

Bu savı maddelerle açmak gerekirse ilk olarak Türkiye’nin İslam temelli Türkiye algısını yukarıda vurgulanan konuşmalar vasıtasıyla ön plana çıkarması bölge devletleri nezdinde iki temel tepkiyi doğurmuştur. İlk olarak ve pek tabi ki bölgenin Hırvatistan ve Sırbistan gibi Müslüman olmayanların çoğunlukta olduğı devletleri Davutoğlu’nun bahse konu söylemleri akabinde Türklerin emperyal bir hevesle ve Osmanlı Devleti’ni canlandırmak amacıyla hareket ettiğini dillendirmişlerdir. Öyle ki özellikle Sırp karar alıcılar AB’ye üye olmaları gerektiğini ifade ettikten sonra eğer AB Sırbistan’ı bünyesine katmazsa Türklerin bunu yapacağını öne sürmüşlerdir. Hatta Türkiye’nin başlangıçta TİKA gibi kuruluşlar vasıtasıyla Osmanlı Devleti’nin mirası olan yapıları restore etmesi bile bunun bir göstergesi olarak sunulmuştur (Beylur, 2013: 104-108). Müslüman olmayan toplumların böyle bir tepki vermesi ise oldukça anlaşılabilir bir durumdur. Zira Osmanlı Devleti tarihi ve İslam’ın bölge devletleri üzerinde yarattığı algı farklılaşmaktadır. Bu çerçevede Türkiye için Osmanlı Devleti Balkanları altın bir çağa atıf yaparken aynı tarih Müslüman olmayan toplumlar için sömürüye, zulme ve baskıya eş değerkdir. Hal böyleyken Türk dış politikasında İslam temelli Türkiye algısının yani neo-

Osmanlıcı yaklaşımın yoğunlaştırılması özellikle Müslüman olmayan toplumların ilişkilerini gözden geçirmesine sebebiyet vermiştir.

İkinci olarak Türkiye'nin bu yaklaşımının bölgenin Müslüman çoğunluğa sahip devletlerinde de memnuniyet yarattığını ileri sürmek mümkün değildir. Zira bu devletlerin ulus-devletleşme süreçleri Uluslararası İlişkiler literatüründe kanlı etnik çatışmaları betimlemek için kullanılan Balkanizasyon ile mümkün olmuştur. Dolayısıyla bağımsızlık için ciddi bedeller ödeyen bahse konu Müslüman devletlerin şimdi bir başka devletin hamiliğini kabul etmeleri mümkün gözükmemektedir. Dolayısıyla Davutoğlu'nun İslamcı söylemlerle bezediği neo-Osmanlıcı retorik ve pratik bu devletlerin başlangıçta zararsız olarak gördükleri Osmanlı Devleti mirasına sahip çıkma söylemini de zedelemiştir (Rüma, 2010). İkinci olarak ise Davutoğlu'nun bu yaklaşımı yalnızca bölge devletleri nezdinde değil Avrupa Birliği (AB) ve Kuzey Atlantik Antlaşması Örgütü (NATO) gibi Batı ittifakı kurumlarında da olumsuz bir izlenim yaratmıştır. Hâlbuki salt İslamcı retorik benimsenmeden önce Türkiye Balkan devletlerinin Batı ittifakı kurumlarıyla bütünleşmesini desteklemiş ve örneğin Makedonya'nın NATO'ya girmesi için lobi faaliyetleri yürütmüştür. Hatta Türkiye bu politikası sayesinde 2008'de Birleşmiş Milletler (BM)Güvenlik Konseyi geçici üyeliğine seçilirken örneğin Sırbistan'dan ciddi destek görmüştür (Somun, 2011).

Ancak hem bölge devletlerinin Türkiye'nin politikalarını İslamcı yayılma olarak görmeleri hem de Davutoğlu'nun söylemleri Türkiye'nin bahse konu politikalarının AB ve NATO ile mücadele eder şekilde algılanmasına sebebiyet vermiştir (Beylur, 2013: 104-108). Üçüncü olarak Davutoğlu'nun neo-Osmanlıcılığı da içine alan İslamcı politikaları Türkiye'nin Balkanlar'da üstlendiği arabulucu faaliyet ve mekanizmalara da geriye doğru ket vurmuştur. Zira arabuluculuk doğası gereği herhangi bir ihtilafın taraflarına görece eşit bir pozisyonda konumlanmayı gerektirmektedir. Başka bir anlatımla arabuluculuk ihtilafın taraflarınca rıza gösterilen bir girişim olduğuna göre arabuluculuk iddiasındaki devletin taraflardan birine yakın bir yaklaşım benimsemesi ihtilafın diğer tarafının süreçten memnun olmamasıyla sonuçlanacaktır. Dolayısıyla Türkiye'nin Sırbistan, Hırvatistan ve Bosna-Hersek arasında oluşturduğu üçlü danışma mekanizması ortadayken sürekli olarak Müslüman Balkan devletleriyle arasında tarihsel süreklilik ve birliktelik vurgusu yapması onun bu mekanizmadaki konumunu zedelemiştir(Oran, 2013).

Dolayısıyla Davutoğlu döneminde salt İslamcı bir retorik benimseyen Türkiye Balkanlar nezdinde başlangıçta elde ettiği kazanımları tedricen kaybetmeye başlamıştır. O halde günümüz Türk dış politika karar alıcılarının bahse konu olumsuz havayı dağıtmak adına yapması gerekenler Davutoğlu'nun yapmaktan vazgeçtiklerini sıralamaktan ibaret olacaktır. Bunlardan en önemlisi TDP karar alıcılarının tarih biliminin her okuyana göre değişmeyen bir niteliğe sahip olmadığını fark etmeleridir. Yani Türkiye'nin Osmanlı Devleti mirasına yaptığı atıfların dozu "Lebensraum", "Osmanlı Milletler Topluluğu", "İleri Karakol" gibi nitelendirmelerle aşıldığı takdirde bunun Osmanlı Devleti tarihine farklı bakan aktörler tarafından sömürgecilik ve emperyalizm olarak algılanması kaçınılmaz hale gelmektedir. O halde yapılması gereken Osmanlı Devleti mirası söylemini başlangıçta olduğu gibi

medeniyet, kültür ve tarih temelinde tutarak bu devletler ile Türkiye arasında bir hamilik ilişkisi kurmaktan ziyade dostluk ilişkisi kurmaktır.

Davutoğlu'nun İşlamcı dış politikasının çıktılarını Ortadoğu özelinde de görmek mümkündür. Bu erevede Davutoğlu dönemi TDP'sinin bidayette bölge özelinde elde ettiği kazanımlar, Balkan bölgesinde olduğu gibi İşlam'ın diğer yumuşak güç unsurlarından ayırıtırılmasıyla olumsuz bir seyre yönelmeye başlamıştır. Zira Davutoğlu dönemi TDP'sinin özellikle Arap Baharı olarak nitelendirilen sürece kadar olan seyrine bakıldığında Türkiye, rneğin İşrail-Hamas, İşrail-Suriye gibi donmuş ihtilaflarda kolaylaştırıcı rolü üstlenerek krizin taraflarını bir araya getirebilmiştir (Davutoğlu, 2013). Bununla birlikte Türkiye 2010'da İşran'ın nükleer programına ilişkin Brezilya ile birlikte bir girişimde bulunarak İşran'ın uranyum zenginleştirmesini Batılılar nezdinde bir tehdit olmaktan çıkarabilecek uzlaşmayı sağlayabilmiştir (stn, 2010: 20). Türkiye'nin erken cumhuriyet dönemlerinde tali olarak görülen ve Osmanlı Devleti tarihi hasebiyle ortak geçmişinin bulunduğu devletlerle yakın ilişkiler geliştirmesi, bu ilişkileri ekonomik kazanımlarla talandırması (Hale, 2009) ve komşu devletlerle sorun teşkil eden örneğin su sorununu aşmaya yönelik girişimleri bahse konu dönemin bir diğer çarpıcı başarılarından (Maden, 2011: 37-38).

TDP'nin görece kazanım elde ettiği bu dönem özelinde dşnldğnde Balkan bölgesine benzer bir yaklaşımın takip edildiği grlmektedir. Buna göre ilk olarak Türkiye bahse konu coğrafyaya yumuşak güç unsurlarını çeşitlendirerek dâhil olmuştur. Bu erevede Türkiye bölgeye yönelik kamu diplomasisi faaliyetlerini yürütmüş ve rneğin Türk dizileri bölgede yoğun ilgi görmeye başlamıştır (Altunışık, 2008: 50-53). İkinici olarak Türkiye zellikle Arap Baharı'nın başlangıç evresinde hem bölge devletlerinin siyasi karar alıcıları hem de halkları nezdinde evrensel insan hakları ve demokrasi söylemini ön plana çıkararak adeta model bir ülke konumuna gelmiştir. Öyle ki Arap Baharı süreci bölge halkları nezdinde başarıyla atlatılırsa Türkiye gibi olabilecekleri tezleri literatürde işlenmeye başlamıştır (Tol, 2012: 352-353). nc olarak Türkiye bu dönemde hem Batılı hem de Doğulu kimliğini bir arada ve fakat dengeli bir Şekilde kullanarak bölgenin rneğin İşrail-Suriye ve İşrail-Hamas gibi çatışan taraflarını bir araya getirebilmiştir (Yeşilyurt ve Akdevelioğlu, 2009: 57). Dördüncü olarak Türkiye siyasi alanda elde ettiği bu başarıları bölge devletleri ile geliştirdiği ekonomik münasebetlerle güçlendirmiş yani Batı sermayesini bu bölge ile dengelemeye çalışmış ve böylece 2008 ekonomik krizini çok ciddi yaralar almadan atlatmıştır (Kirişci, 2011: 36-40). Ancak vurgulandığı üzere Türkiye'nin salt İşlamcı retoriği ön plana çıkaran söylem ve eylemleri nihayetinde bahse konu olumlu hava dağılmış ve neredeyse sıfır sorun yaklaşımı sıfır komşu pratiğine dnşmştir.

İşte bahsedilen süreci tersine eviren yani Davutoğlu'nun salt İşlamcı yaklaşımının ağırlık kazandığı gelişmelerden ilki ve en belirginini Türkiye'nin Arap Baharı'nın Suriye ayağına yönelik politikasıdır. Her ne kadar Davutoğlu krizin başlangıcında Suriye yönetimini daha demokratik bir topluma geçiş noktasında dostane bir çerçevede uyarsa da (Salık, 2011: 27) müteakip dönemde söylem ve eylemlerini İşlamcı ve mezhepçi eksene kaydırmıştır. Bu erevede Davutoğlu'nun Esad'ın yerinden edileceğinin yakın olduğunu belirtmesi, yani egemen bir devletin liderinin alaşağı edileceğini deklare



etmesi, yine egemen bir devletin sınırları içinde yer alan Emevi Camii'nde tarafınca Cuma namazı kılınacağını iddia etmesi, Türkiye'deki 2015 genel seçimleri döneminde Esad'ın Arap Alevi'si olduğunu kitlelere yoğun bir şekilde vurgulaması ve Suriye krizinin Türkiye'nin iç meselesi olduğunu salık vermesi bahse konu yaklaşımın açık göstergeleridir (Alım, 2016). Dolayısıyla Davutoğlu'nun bu İslamcı ve mezhepçi politikaları ortadayken örneğin Türkiye'nin Suriye'nin Dostları konferanslarına ev sahipliği yapması ve muhaliflerle yaptığı görüşmeler bir arabuluculuktan ziyade egemen bir devlet olan Suriye'nin iç politikasını emperyal heveslerle şekillendirme çabasıyla eşdeğer görülmüştür.

Suriye krizi özelinde Davutoğlu'nun İslamcı ve mezhepçi bir politika takip ettiği iddialarını güçlendiren gelişmelerden biri de krizin başından itibaren Türkiye'nin muhaliflere sağladığı destektir. Bu noktada Türkiye'yi ağır suçlamalara muhatap kılan ise legal muhalif unsurlar değil bilakis El Nusra ve Irak-Şam İslam Devleti (İŞİD) gibi terör örgütleridir. Öyle ki daha Suriye krizinin başında Türkiye'deki mülteci kamplarının örneğin gündüz saatlerinde 30.000 olan nüfusunun geceleri 10.000'e kadar düştüğü ve dolayısıyla Türkiye tarafından Suriye'ye silahlı militan girişine izin verildiği iddiaları gündeme getirilmiştir (Stein, 2016: 4-10). Bununla birlikte Davutoğlu'nun İŞİD militanları için "öfkeli Sünni gençler" yakıştırmasında bulunması ve Türkiye'nin Batılı devletler ile girişeceği olası bir Suriye harekâtında asıl hedefin Esad olacağını vurgulaması bahse konu iddiaları güçlendirici etkiler yapmıştır. Başka bir anlatımla ABD ve Rusya gibi küresel güçler politik hedef olarak İŞİD'in bertaraf edilmesini öncelerken Türkiye Davutoğlu'nun "öfkeli Sünni gençler" olarak nitelendirdiği İŞİD'i atlayıp Esad'ı öncelemiştir. Yine Suriye'de savaşan El Nusra ve İŞİD militanlarının Türkiye'deki sağlık kuruluşlarında tedavi gördükleri iddiaları Türkiye özelindeki İslamcı ve mezhepçi politika yakıştırmasını kuvvetlendirmiştir. Son olarak Türkiye'deki İŞİD saldırıları akabindeki soruşturmalarda saldırıları gerçekleştiren militanların hâlihazırda Türk emniyet güçleri tarafından takip edildiklerinin tespit edilmesi Türkiye'nin tarihinde ilk defa İslamcı ve mezhepçi eğilimlerle küresel terörü desteklediği iddialarına muhatap olmasını beraberinde getirmiştir (Bekdil, 2015).

Türkiye'nin İŞİD ile mücadelesinde ülke içinde ve dışında yaptığı operasyonlar ve İŞİD'in Türkiye'ye yönelik saldırgan tutumu bahse konu iddiaların gerçekliğini ciddi sorgulamalar altında bırakmıştır. Başka bir anlatımla geçmişte olduğu gibi bugün de Türkiye terörün yarattığı tahribatın yakın deneyimcisi bir ülke olarak küresel terörün yeni çehresi olan İŞİD ile mücadelede üzerine düşeni fazlasıyla yerine getirmiştir. Dolayısıyla az önce vurgulanan iddiaların gerçeklik ve geçerlilik düzeyleri yok denecek kadar azdır. Ancak burada vurgulanan nokta iddiaların gerçekliği veya yanlışlığı değil özellikle Davutoğlu'nun tüm bu iddiaların elini kuvvetlendiren İslamcı retoriği kullanmasıdır. Öz bir şekilde ifade etmek gerekirse Davutoğlu henüz alaşağı edilmemiş egemen bir yönetimi sürekli olarak hedef alarak ve bunu da İslamcı bir retorikle temellendirerek Türkiye'nin Esad'ı devirmek için İŞİD'i bile destekleyebileceği ithamını ileri sürenlerin elini kuvvetlendirmiştir. Oysa Türkiye daha önce de vurgulandığı üzere terörün yarattığı acı ve karmaşayı iyi bilen ve dolayısıyla her türlü terörist örgütlenmeye karşı yerel, bölgesel ve küresel alanda üstüne düşeni yapmaya çalışan bir devlettir (Yeşiltaş vd., 2016: 45-75).

Türkiye'nin özellikle Arap Baharı sürecinde demokratikleşmeye dair yaptığı vurgunun ikircikli olarak görülmesi de Davutoğlu'nun İslamcı ve mezhepçi yaklaşımının tezahürleri arasında sayılmaktadır. Buna göre Davutoğlu etkisindeki TDP pratisyenleri örneğin Suriye'de halkın taleplerini dikkate aldıklarını belirtirlerken Bahreyn'de ayaklanan Şii çoğunluğun Suudi Arabistan askerleri tarafından bastırılması noktasında sessiz kalarak bahse konu ikircikli tutumu kuvvetlendirmişlerdir. Öyle ki Türkiye halkın demokratik taleplerini dinlemedikleri gerekçesiyle örneğin Hüsnü Mübarek'e ve Esad'a karşı çıkarken Sünni bir azınlık elitin hüküm sürdüğü Bahreyn'de Şii yığınların Suudi Arabistan vasıtasıyla bastırılmasını gündeme getirmemiştir (Ayhan, 2012: 19). Böylesi bir tavır ise Türkiye'nin Arap Baharı sürecinde halkların demokratik temellerini merkeze aldığını iddia ettiği dış politikası hakkında kuşku yarattır ve Türkiye'nin İslamcı ve mezhepçi ajandasıyla oluşturduğu ulusal çıkarını takip ettiği yorumlarını yoğunlaştırmıştır.

Bunun da ötesinde başlangıçta evrensel insan hakları ve demokratik talepler söylemleriyle model ülke konumunda olan Türkiye'nin küresel teröre destek verdiği iddiasıyla tüm dünyanın gündeminde olan ve Ortadoğu'daki radikal Selefi hareketleri kışkırtan Suudi Arabistan ile yakın ilişkileri bahse konu İslamcı ve mezhepçi dış politika iddialarını güçlendirmiştir. Zira örneğin Suriye'yi demokratikleşme konusunda telkin eden Türkiye'nin demokrasi seviyesiyle uluslararası kamuoyu nezdinde sürekli olarak eleştirilen Suudi Arabistan'ı bahse konu telkinden neden muaf tuttuğu meselesi düşündürücü bulunmuştur (Ataman, 2012: 124-130). Son olarak Türkiye'nin İsrail'in bölge politikalarına yönelik haklı eleştirilerini İslamcı temellere dayandırması da Davutoğlu'nun bu yöndeki eğiliminin bir çıktısı olarak görülmüştür. Bu meyanda belirtmek gerekir ki İsrail'in özellikle Filistin nezdindeki politikaları şüpheye yer bırakmayacak kadar bütün dinsel metinlere, hukuki metinlere ve evrensel değerlere aykırıdır. Ancak İslamcı eğilimlerle yapılan İsrail eleştirisi yalnızca Müslüman toplumlar nazarında karşılık göreceken ve buna mukabil evrensel hukuk ve insani değerler üzerinden yapılacak bir eleştiri çok daha büyük bir yığını Türkiye'nin eleştirileri noktasında birleştirebilecekken; Davutoğlu'nun bir gün Mescid-i Aksa'da tarafınca namaz kılınacağını ileri sürmesi en temelde onun İsrail-Hamas ve İsrail Suriye temelinde yürüttüğu arabuluculuk faaliyetine zarar vermiştir (Hammoura, 2016). Nihai kertede tıpkı Balkan bölgesinde olduğu gibi Davutoğlu tarafından salt İslamcı yönelimin dış politika olarak benimsenmesi Türkiye'nin Ortadoğu özelindeki başlangıç kazanımlarını da zora sokmuştur.

Sıralamak gerekirse ilk olarak bu yaklaşım akabinde Türkiye bölgede giriştiği arabuluculuk faaliyetlerinden sonuç alamamıştır. İsrail'i İslamcı yaklaşımlarla eleştirdikten yani onun dâhil olduğu krizlerde arabulucu değil bir taraf gibi davrandıktan sonra Türkiye'nin bu yöndeki çabaları boşa çıkmıştır. İkinci olarak en azından ulusal çıkar temelinde ortaya atılsa daha tutarlı bulunacak olan Davutoğlu'nun politikası İslamcı öğelerle bezenince Türkiye'nin inandırıcılığını da sarsmıştır. Zira örneğin Mavi Marmara olayından sonra İsrail ile ilişkilerin normalleşmesi için Gazze ablukasının kaldırılmasını şart koşup akabinde İsrail'den alınan üstü kapalı özür ve tazminat neticesinde ilişkileri normalleştirmeye başlamak Türkiye'nin İslam temelindeki argümanlarını da sarsmıştır (Akgün vd.,

2014: 6-8). Üçüncü ve ikinci maddeyle ilintili olarak doğaları gereği dinler ve dini retorik esnek dış politika hamlesini hayata geçirmeyi engellemektedir. Dolayısıyla Davutoğlu'nun İslamcı algısı Türkiye'nin manevra kabiliyetini de daraltmıştır.

Bu çerçevede Emevi Camii'nde namaz kılınacağını, Esad'ın alaşağı edileceğini deklare ettikten sonra Rusya ve ABD'nin Suriye'ye olası askeri müdahaleden kısmen vazgeçmelerinin Türkiye'nin bahse konu politik hedefinden geri dönmesini zorlaştırması bu duruma örnek olarak verilebilir. Başka bir anlatımla özellikle küresel güçler örneğin ulusal çıkar gibi oldukça muğlak kavramlarla politik önceliklerini belirledikleri için değişen uluslararası konjonktür sebebiyle tam tersi istikamette adım atmaları çok fazla göze çarpmamıştır. ABD'nin başlangıçta Esad'ın iktidardan düşürülmesini hedeflemesi ancak IŞİD gerçeği karşısında bundan kısmen vazgeçebilmesi bahse konu esnek politika vasıtasıyla. Ancak Davutoğlu'nun katı İslamcı retoriği yani örneğin Emevi Camii'nde namaz kılacağı söyleminden sonra Türkiye'nin Esad'lı bir çözüme geri dönebilmesi atılan adımlardan sonra Türkiye'nin inandırıcılığını sarsmaktan öteye geçmeyecektir (D'alema, 2017: 10-14).

Dördüncü ve son olarak Türkiye başlangıçta İslam temelinde bir arada yaşama mottosunu ve Osmanlı Devleti mirası söylemini yumuşak gücünün bir unsuru olarak Ortadoğu bölgesinde araçsallaştırmış ve böylece özellikle komşu devletler başta olmak üzere bölge devletleriyle yakınlaşan ilişkilerini iktisadi kazanımlar ile de göstermiştir. Ancak Türkiye salt İslamcı ve Osmanlı Devleti tarihine atıf yapan yaklaşımları hasebiyle hâlihazırda Osmanlı Devleti'ne karşı bağımsızlık mücadelesi vererek kurulan devletlerin halkların nezdinde yayılmacılıkla suçlanmıştır. Hatta örneğin Mısır gibi Ortadoğu bölgesinde liderlik iddiasında bulunan devletler Türkiye'nin bu politikalarından sonra ilköğretim ders kitaplarına Osmanlı Devleti dönemini bölgede zulümle ve sömürgecilikle eş değer tutan ifadeler koymuşlardır (Samaan, 2013). Öz bir şekilde ifade etmek gerekirse tıpkı Balkan bölgesinde olduğu gibi Türkiye'nin başlangıçta ortak miras temelindeki söylemleri Osmanlı Devleti mirasına yapılan vurgu hamilik boyutuna ulaşıncaya bölge özelindeki kazanımlar sekteye uğramaya başlamıştır.

## SONUÇ

Ahmet Davutoğlu ortaya koyduğu Stratejik Derinlik formülasyonu ve bulunduğu makamlarla Ak Parti dönemi TDP pratiğinin etkin karar alıcılarından birisi olarak değerlendirilmek durumundadır. Böylesi bir değerlendirmeye tabi tutulduğunda ise Davutoğlu'nun dış politika pratiğine yön veren meta teorisinin İslamcı unsurlarla bezendiği görülmektedir. Bu noktada belirtmek gerekir ki "İslamcı" nosyonuyla pejoratif bir anlam kastedilmemekte aksine Davutoğlu'nun düşünsel hayatının İslam ile yoğurulduğu vurgulanmaktadır. Özellikle Davutoğlu'nun erken dönem çalışmalarına ve ilk baskısı 2001 yılında yayımlanan *Stratejik Derinlik* adlı eserine bakıldığında bahse konu İslamcı argümanların temel yönelimlerini maddeler halinde sıralamak mümkündür. İlk olarak Davutoğlu'nun İslamcı algısı Türkiye'nin yakın kara ve deniz havzalarında yayılımı için bir araç konumundadır. İkinci olarak ise Davutoğlu Türkiye'yi de İslamcı bir karaktere büründürmektedir. Üçüncü olarak ve literatürde çok da fazla vurgulanmadığı şekliyle Davutoğlu'nun Osmanlı Devleti mirasına atıf yapan söylemleri onun

İslamcılığının dışavurumudur ve bu durum Davutoğlu'nun literatürde neo-Osmanlı olarak anılmasıyla tescillenmiştir.

Başka bir anlatımla Davutoğlu İslam medeniyeti, Osmanlı Devleti, Türkiye Cumhuriyeti arasında tarihsel ve sosyo-politik bir devamlılık görmektedir. Yani Davutoğlu Türkiye'yi İslamcı bir karaktere büründürmektedir çünkü Türkiye Osmanlı Devleti'nin mirasçısıdır. Osmanlı Devleti ise Davutoğlu nezdinde İslam medeniyetinin bir halkası konumundadır. Dördüncü olarak Davutoğlu'nun İslamcılığındaki pragmatizm onu diğer İslamcılardan ayırmaktadır. Örnek vermek gerekirse Erbakan'ın başını çektiği İslamcılar Müslüman devletlerle olan münasebetleri Batı'ya alternatif olarak görürlerken Davutoğlu Müslüman devletlerle yakın ilişkiler kurarak Batı ile olan ilişkileri ikame etmeyi değil onu tamamlamayı hedeflemektedir. Buradan hareketle beşinci olarak Davutoğlu'nun İslamcı yaklaşımı ulusal çıkara endekslenmiş bir yapıdadır ve bu tespit de literatürde İslamcı realizm olarak tescillenmiştir. Ancak çalışmanın genelinde vurgulandığı şekliyle Davutoğlu'nun sıralanan unsurlardan müteşekkil İslamcı yaklaşımı Ak Parti dönemi TDP pratiğinin, yine mimarı Ahmet Davutoğlu olan kazanımlarını sekteye uğratmıştır. Bir başka deyişle Davutoğlu İslamcı yaklaşımıyla TDP'nin manevra alanını yine kendisi kısıtlamış ve günümüzde esnek olması gereken bu pratiği geri dönülmesi oldukça zor mecralara sürüklemiştir.

Çalışmanın temel vurgusu olan bu iddianın görüngülerini ise özellikle Balkan ve Ortadoğu coğrafyalarında yürütölen TDP pratiğinde görmek mümkündür. Zira bu bölgeler barındırdıkları Müslüman nüfusla Davutoğlu'nun İslamcı politikalarının öncelikli hedefi olmuştur. Daha önce de vurgulandığı üzere başlangıçta yine Davutoğlu tarafından İslamcı retorik yumuşak gücün bir unsuru olarak bu bölgelerde uygulanmış ve kısmi bir kazanım elde edilmiştir. Ancak İslamcı söylemlerin bir retorik olmaktan çıkıp başlı başına bir dış politika parametresi olmasıyla birlikte bu bölgelerdeki kazanımlarda gerilemelerin yaşandığı görölmektedir. Bu gerilemelerin sebeplerini ve mahiyetlerini hem Ortadoğu hem de Balkanlar nezdinde sıralamak gerekirse ilk olarak Türkiye İslamcı söylemleri hasebiyle bahsi geöen bu bölgelerdeki arabuluculuk faaliyetlerini sürdürmemiştir. İkinci olarak bu bölgelerde bulunan ve Müslüman çoğunluğa sahip olmayan devletler Türkiye'nin bu yaklaşımını yayımlacılık ve Pax-Osmanlıcı bir kavrayış olarak değerlendirmiştir.

Üçüncü olarak böylesi bir politik yaklaşıma başlangıçta sıcak bakan Müslüman devletler de Türkiye'nin eylem ve söylemleri eşitler arası ilişkilerden hamilik ilişkisine kayınca bundan rahatsızlık duymuştur. Zira bu devletlerin ulus-devletleşme süreçleri oldukça ağır bedeller ödenerek geröekleşmişken şimdi yine bir devletin hamiliği altında politika belirlemek bu devletlerin benimseyebileceği bir yaklaşım değildir. Dördüncü olarak başlangıçta ortak miras kabul edilen Osmanlı Devleti bakiyesi olma durumunun yerini tedirginleşen bu devletler hasebiyle Osmanlı Devleti tarihine baskı, zulüm ve emperyalizm olarak bakan yorumlar almıştır. Beşincisi doğası gereği dini retorik manevra kabiliyetini biziatihi kendisi daralttığı için Türkiye başta Suriye olmak üzere esnekliği İslamcılıkla engellenmiş politikalarından geri dönme noktasında sıkıntılar yaşamaktadır. Altıncı ve son olarak Türkiye'nin başlangıçta giriştii sıfır sorun hedefi sıfır komşu pratiğine dönüşmüştür. Daha da

kötüsü ise Türkiye terör örgütü ayrımı yapmaksızın hepsiyle mücadeleyi şiar edinmişken Davutoğlu'nun İslamcı söylemleri Türkiye'yi terör örgütleriyle ilişkilendiren yorumların elini kuvvetlendirmiştir.

O halde TDP'nin mevcut karar alıcılarının bahse konu kazanımlarına yeniden odaklanmak için yapmaları gereken Davutoğlu'nun başlangıçta yaptıklarını ve fakat sonradan vazgeçtiklerini sıralamaktan ibaret olacaktır. Ancak bunlardan en önemlisi hiçbir tarih yazımının ve hiçbir dinsel retoriğin yöneldiği tüm yığınlar tarafından aynı şekilde algılanmayacağına kabul edilmesidir. Başka bir anlatımla devlet eliyle bir dinin ya da bir tarihin dış politika aracı olarak devreye sokulması bahse konu dine ve tarih yazımına farklı bakan yığınları daha başından dışlamak zorundadır. Böylesi bir iddia ise Türkiye'yi tarihsel bağlarından kopuk bir devlet haline getirmez. Zira vurgulanan, İslamcılığın ve Osmanlıcılığın ortak bir medeniyetsel miras sınırında kalması ve diğer devletlerin hamiliğine soyunmak için bir araç olarak kullanılmamasıdır. Aksi yaklaşımlar ise TDP pratiği yanında bizatihi Osmanlı Devleti'nin kendisine zarar vermekte ve İslamofobik yaklaşımlar için fırsat kollayan bazı Batılı oryantalistlere fırsatlar sunmaktadır.

**KAYNAKÇA**

Akgün, M., Senyücel Gündoğar, S. ve Görgülü, A. (2014). *Politics in Troubled Times: Israel-Turkey Relations*. İstanbul: TESEV.

Alım, Eray. (2016). *Türkiye-Suriye Krizinde Politik Söylem*. İstanbul: Lisansüstü Seminer Çalışmaları Serisi TÜBİTAK 1001 Projesi Proje No. 112K172.

Altunışık, M. (2008). The Possibilities and Limits of Turkey's Soft Power in The Middle East. *Insight Turkey*, 10 (2), 41-54.

Aras, B. (2009). The Davutoğlu Era in Turkish Foreign Policy. *Insight Turkey*, 11 (3), 127-142.

Ataman, M. (2012). Turkish Saudi Arabian Relations During the Arab Uprisings: Towards a Strategic Partnership?. *Insight Turkey*, 4 (14), 121-136.

Aydın, A. (2013). Three Types of Turkish Foreign Policy After The Cold War on The Middle East. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (3), 475-495.

Ayhan, V. (2012). Ortadoğu'da Şii-Sünni Gerginliği ve Türkiye. *Ortadoğu Analiz*, 4 (38), 18-24.

Balcı, A. (2011). Türkiye'nin Dış Politikası ve İsrail: 1990'lar ve 2000'lere İlişkin Bir Karşılaştırma. *Ortadoğu Etütleri*, 2 (2), 117-136.

Bechev, D. (2012). Turkey in The Balkans: Taking A Broader View. *Insight Turkey*, 14 (1), 131-146.

Bedirhanoglu, P. (2009). Türkiye'de Neoliberal Otoriter Devletin AKP'li Yüzü. İlhan Üzgel ve Bülent Duru (der.) *AKP Kitabı: Bir Dönüşümün Bilançosu*: İçinde 39-64. Ankara: Phoenix Yayınları.

Bekdil, B. (2015). Dateline: Turkey's Double Game With ISIS. *Middle East Quarterly*, 1-8.

Beylur, S. (2013). Turkey's Balkan Policy Under Ak Party and Claims For Neo-Ottomanism. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Collinsworth, A. (2007). Turkey: An Emerging Global Actor. *Insight Turkey*, 9 (3), 92-96.

Çağaptay, S. (2009). *AKP's Foreign Policy: The Misnomer of Neo-Ottomanism*. Washington: The Washington Institute For Near East Policy.

Çalış, Ş. H. (2010). *Hayalet Bilimi ve Hayali Kimlikler: Neo-Osmanlılık, Özal ve Balkanlar*. Konya: Çizgi Yayınları.

Çemrek, M. (2011). *Osmanlı Milletler Topluluğu: İmparatorluğun İmkanlarını Keşfetmek*. Ankara: Stratejik Düşünce Enstitüsü.

D'alema, F. (2017). *The Evolution of Turkey's Syria Policy*. Roma: Instituto Affari Internazionali Working Papers No: 17.

Davutoğlu, A. (1994a). *Alternative Paradigms: The Impact of Islamic and Western Weltanschauungs on Political Theory*. Lanham: University Press of America.

Davutoğlu, A. (1986). Dünya Siyasi Tarihi İçinde Ortadoğu'nun Jeopolitik Önemi ve Dış Müdahaleler. *Bilim ve Sanat*, 8.

- Davutoğlu, A. (1997). Medeniyetlerin Ben İdraki. *Divan*, 1.
- Davutoğlu, A. (1996a). Ortadoğunun Geleceği ve Türkiye'nin Dış Politika Alternatifleri. *Yeni Şafak*.
- Davutoğlu, A. (1996b). Sabit ve Ufuk Coğrafyaları Açısından Türkiye. *Aksiyon*, 89.
- Davutoğlu, A. (1998). Sevr Senaryoları ve Lawrance Denklemi. *Yeni Şafak*.
- Davutoğlu, A. (2011). *Stratejik Derinlik: Türkiye'nin Uluslararası Konumu*. İstanbul: Küre Yayınları.
- Davutoğlu, A. (1999a). Tarih İdraki Oluşumunda Metodolojinin Rolü, Medeniyetlerarası Etkileşim Açısından Dünya Tarihi ve Osmanlı. *Divan*, 7 (2), 1-63.
- Davutoğlu, A. (2013). *Teoriden Pratiğe Türk Dış Politikası: Türk Dış Politikası Üzerine Konuşmalar*. İstanbul: Küre Yayınları.
- Davutoğlu, A. (1999b). The Clash of Interests: An Explanation of the World (Dis)Order. *Perception Journal of International Affairs*, 2 (4).
- Duran, B. (2005). Cumhuriyet Dönemi İslamcılığı: İdeolojik Konumları, Dönüşümü ve Evreleri. Yasin Aktay (ed.) *Modern Türkiye'de Siyasi Düşünce Cilt VI İslamcılık: İçinde* 129-156. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Efegil, E. (2016). AK Parti Hükümetinin Orta Doğu Politikası ve ABD Yönetimi ile Batılı Uzmanların Eleştirileri. *Gazi Akademik Bakış*: 9 (18), 45-58.
- Ekinci, M. U. (2013). *Turkey's Zero Problems Era in The Balkans*. Ankara: SETA Analiz No: 1.
- Ercan, H. (2006). Tarihi Derinlik İçinde Soğuk Savaş Sonrası Dünyada Yeni İstihbarat Kavramı. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Erdağ, R. ve Kardaş, T. (2014). Türk Dış Politikası ve Stratejik Kültür. Burhanettin Duran, Talha Köse, Ahmet Okumuş (ed.) *Stratejik Zihniyet: Kuramdan Eyleme Ahmet Davutoğlu ve Stratejik Derinlik: İçinde* 275-307. İstanbul: Küre Yayınları.
- Erkul, Y. (2013). Türkiye'nin Ortadoğu'ya Yönelik Dış Politikasında Ahmet Davutoğlu Etkisi: Lider Düzeyi Analizi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Evered, K. T. (2005). Regionalism in the Middle East and the Case of Turkey. *Geographical Review*, 95 (3), 463-477.
- Fjellman, S. M. (2009). Natural and Unnatural Decision-Making: A Critique of Decision Theory. *Ethos*, 4 (1), 73-94,
- Fuller, G. E. (2008). *The New Turkish Republic: Turkey As a Pivotal State in The Muslim World*. Washington DC: United States Institute of Peace Press.
- Gangloff S. (2001). The Weight of Islam in the Turkish Foreign Policy in the Balkans, *Turkish Review of Balkan Studies*, 91-102.

- Gordon, P. H. ve Taşpınar, Ö. (2009). *Türkiye'yi Kazanmak: Türkiye Batı İçin Neden Vazgeçilmez*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Grigoriadis, I. N. (2010). *The Davutoğlu Doctrine and Turkish Foreign Policy*. Athens: Eliamep Working Paper No: 8/2010.
- Gülener, S. ve Miş, N. (2017). *Cumhurbaşkanlığı Sistemi*. Ankara: SETA Analiz Sayı: 190.
- Hale, W. (2009). Turkey and The Middle East in The New Era. *Insight Turkey*, 11 (3), 143-159.
- Hammoura, J. (2016). Turkey-Israel Relations: A Troubled Marriage. *Middle East Institute for Research and Strategic Studies*.
- İnat, K. (2015). Tek Başına Hükümet ve Dış Politika. *SETA*.
- Kanat, K. B. (2010). Ak Party's Foreign Policy: Is Turkey Turninig Away From The West?. *Insight Turkey*, 12 (1), 205-225.
- Kirişci, K. (2011). Turkey's Demonstrative Effect and The Transformation of The Middle East. *Insight Turkey*, 13 (2), 33-55.
- Kösebalaban, H. (2014). Türk Dış Politikası. Bursa: Bing Bang Yayınları.
- Linden, R. H. ve İrepoğlu, Y. (2013). Turkey and The Balkans: New Forms of Political Community. *Turkish Studies*, 14 (2), 229-255.
- Maden, E. (2011). Türkiye-Suriye İlişkilerinde Suyun Rolü. *Ortadoğu Analiz*, 3 (35): 33-40.
- Marks, M. (2016). *ISIS and Nusra in Turkey: Jihadist Recruitment and Ankara's Response*. London: Institute for Strategic Dialogue.
- Murinson, A. (2006). The Strategic Depth Doctrine of Turkish Foreign Policy. *Middle Eastern Studies*, 42 (6), 945-964.
- Oran, B. (2013). *Türk Dış Politikası: Kurtuluş Savaşından Bugüne Olgular, Belgeler, Yorumlar 2001-2012*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Oğuzlu, H. T. (2012). Turkey's Eroding Commitment to NATO: From Identity to Interests. *The Washington Quarterly*, 35 (3), 153-164.
- Oğuzlu, H. T. (2009). Türk Dış Politikasında Davutoğlu Dönemi. *Ortadoğu Analiz*, 1 (9), 34-41.
- Öktem, K. (2010). *New Islamic actors after the Wahhabi Intermezzo: Turkey's return to the Muslim Balkans*. Oxford: European Studies Centre.
- Özkan, B. (2014). Turkey, Davutoglu and the Idea of Pan-Islamism. *Survival*, 56 (4), 119-140.
- Parsons, T. (1938). The Role of Theory in Social Research. *American Sociological Review*, 3 (1), 13-20.
- Pazarcı, H. (2008). Türk Dış Politikası ve Hukuk. *Ankara Avrupa Çalışmaları Dergisi*, 7 (2), 119-132.
- Petrovic, Z. Ve Reljic, D. (2011). Turkish Interests and Involvement in the Western Balkans: A Score-Card. *Insight Turkey*, 13 (3), 159-172.



Petrovic, Z. (2011). *Turkey in The Western Balkans: Goals and Means of The New Foreign Policy*. Belgrade: International and Security Affairs Centre Policy Paper.

Rasidagic, E. K. (2013). A Critical Analysis of Turkish Foreign Policy Towards the Western Balkans. M. M., Korkut, H. ve Nuroğlu, E. (ed.) *Turkey-Balkan Relations: The Future Prospects of Cultural, Political and Economic Transformations and Relations: İçinde 181-199*. İstanbul: TASAM.

Rüma, İ. (2010). Turkish Foreign Policy Towards The Balkans: New Activism, Neo-Ottomanism Or/So What?. *Turkish Policy Quarterly*, 9 (4), 133-140.

Salık, N. (2011). Beşar Esad Dönemi Suriye Dış Politikasında Pragmatizm ve Türkiye-Suriye İlişkilerinin Geleceği. *Ortadoğu Analiz*, 3 (35), 20-32.

Samaan, J. L. (2013). The Rise and Fall of The Turkish Model in The Arab World. *Turkish Policy Quarterly*, 12 (3), 61-69.

Saraçoğlu, C. (2013). AKP, Milliyetçilik ve Dış Politika: Bir Milliyetçilik Doktrini Olarak Stratejik Derinlik. *Alternatif Politika*, 5 (1), 52-68.

Sarı, B. (2013). Türk Dış Politikasında Stratejik Derinlik Yaklaşımına Dair Teorik ve Pratik Uyumun Suriye Kapsamında Değerlendirilmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Seggie, F. N. ve Gökbel, V. (2014). *Geçmişten Günümüze Türkiye'de Akademik Özgürlük*. Ankara: SETA Analiz Sayı: 98.

Somun, H. (2011). Turkish Foreign Policy in The Balkans and "Neo-Ottomanism": A Personal Account. *Insight Turkey*, 13 (3), 33-41.

Stein, A. (2016). *Islamic State Networks in Turkey*. Washington: Atlantic Council Issue Brief.

Şahin, M. (2008). İran Dış Politikasının Dini Retoriği. *Akademik Ortadoğu*, 2 (2), 9-20.

Tol, G. (2012). The Turkish Model in The Middle East. *Current History*, 111 (749): 749-758.

Türbedar, E. (2011). Turkey's New Activism in The Balkans: Ambitions and Balkans. *Insight Turkey*, 13 (3), 139-158.

Vracic, A. (2016). *Turkey's Role in The Western Balkans*. Berlin: SWP Research Paper No: 11.

Üstün, K. (2010). Turkey's Iran Policy: Between Diplomacy and Sanctions. *Insight Turkey*, 12 (3), 19-26.

Üzgel, İ. (2010). Dış Politikada AKP: Stratejik Konumdan Stratejik Modele. İlhan Üzgel ve Bülent Duru (der.) *AKP Kitabı: Bir Dönüşümün Bilançosu: İçinde 357-380*. Ankara: Phoenix Yayınevi.

Yeşiltaş, M ve Balcı, A. (2013). *A Dictionary of Turkish Foreign Policy in The Ak Party Era: A Conceptual Map*, Ankara: SAM Papers No: 7.

Yeşiltaş, M., Özdemir, Ö. B., Öncel, R., Düz, S. ve Öztürk B. (2016). *Sınırdaki Düşman: Türkiye'nin DAİŞ ile Mücadelesi*. Ankara: SETA Rapor No: 65.

Yeşiltaş, M. (2014). Stratejik Derinliğin Jeopolitik Tahayyülü. *Türkiye Ortadoğu Çalışmaları Dergisi*, 1 (1), 25-56.

- Yeşilyurt, N. ve Akdevelioğlu, A. (2009). Turkey's Middle East Policy Under The JDP Rule. *The Turkish Yearbook of International Relations*, (40), 39-69.
- Zalewski, P. (2013). How Turkey Went From Zero Problems to Zero Friends. *Foreign Policy*.
- Zengin, G. (2014). *Hoca: Türk Dış Politikasında Davutoğlu Etkisi*. İstanbul: İnkılap Yayınları.

## ÖRGÜTSEL GÜVEN İLE SİNİZM ARASINDAKİ İLİŞKİ: BİR UYGULAMA

Hatice BATMANTAŞ<sup>1</sup>

Edip ÖRÜCÜ<sup>2</sup>

### ÖZ

Güven; tüm beşeri ilişkilerde, ilişkilerin sağlıklı yürütülebilmesi için olmazsa olmaz bir kavramdır. Örgütsel açıdan bakıldığında da yine güven, hem çalışanların kendi aralarında birbirlerine, hem yöneticilerine, hem de örgüt yapısının kendisine duyulması gereken çok önemli bir duygudur. Güvenin tam anlamıyla var olduğu söylenemediği durumlarda; örgüt içerisinde bir takım sorunlar ortaya çıkmakta ve bu sorunlar da çeşitli olumsuz tutumları beraberinde getirmektedir. Örgütte yer alan bireylerin sinik davranışlar sergilemesi güven eksikliğinin olası bir sonucudur. Yapılan bu çalışmadaki amaç, örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bunu yaparken; örgütsel güvenin alt boyutları tek tek ele alınarak sinizmi ne yönde etkilediği araştırılmıştır. Araştırılma yapılırken Konya'daki özel bir şirket örneklem olarak seçilmiş ve 180 çalışanından 156'sı anket doldurarak araştırmaya katılmıştır. Ankette örgütsel güvenle ilgili 25, sinizmle ilgili 13 olmak üzere toplam 38 soru bulunmaktadır. Likert ölçeği kullanılan anket verileri toplanıp analizleri gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda; örgütsel güvenin ve alt boyutlarının sinizm üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı sonucuna varılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Güven, Örgüte Güven, Örgütsel Güvenin Sonuçları, Örgütsel Güvenin Alt Boyutları, Sinizm.

**Jel Kodları:** D23, M19

---

<sup>1</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Bandırma On Yedi Eylül Üniversitesi, haticesertokbatmantas@gmail.com

<sup>2</sup> Prof. Dr., Bandırma Üniversitesi, eorucu@bandirma.edu.tr

Makalenin Gönderim Tarihi:26.02.2018; Makalenin Kabul Tarihi:01.10.2018

**RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL TRUST AND CYNICISM: A FIELD RESEARCH****ABSTRACT**

Confidence; in all human relations, is a necessary concept for the healthy execution of relationships. When we look from an organizational point of view, trust is also a very important feeling that employees need to be heard among themselves, to each other, to the managers, and to the structure of the organization itself. In situations where we can't say that there is full confidence in the organization; a number of problems arise within the organization and these problems bring with it various negative attitudes. The cognitive behavior of the individuals involved in the organization is a possible consequence of lack of confidence. The purpose of this study is to examine the relationship between organizational trust and cynicism. When I do this; it has been researched how the cynicism influences the organizational trust sub-dimensions one by one. When the research was conducted, a private company in Konya was selected as a sample and 156 out of 180 employees filled the questionnaire and participated in the survey. There are a total of 38 questions on the questionnaire, 25 on organizational trust and 13 on cynicism. Survey data using the Likert scale were collected and analyzed. In the results of working; organizational trust and its sub-dimensions didn't have any effect on cynicism.

**Keywords:** Confidence, Organizational Trust, Results of Organizational Trust, Sub-Dimensions of Organizational Trust, Cynicism.

**JEL Codes:** D23, M19

## GİRİŞ

İş yaşamında çalışanlar arasındaki ilişkilerin sorunsuz ve düzgün bir şekilde ilerlemesinde pek çok etkenin rol oynadığı söylenebilir. Güven bunlardan bir tanesi, belki de en önemlisidir. Zira her beşeri ilişkide olduğu gibi örgütsel ilişkilerde de birbirine karşı güven hissi olmak zorundadır. İş yaşamının uzun mesai saatleri göz önünde bulundurulduğunda; bireyler çoğu zaman ailelerinden, akrabalarından daha çok iş arkadaşlarıyla, yöneticileriyle vakit geçirmektedir. Üstelik böylesi uzun saatler birlikte oldukları iş arkadaşlarıyla ortak bir paydada buluşmuş; aynı amaca doğru hareket etmektedirler. Bir iş yerinde yöneticisinden, en alt seviyedeki çalışanına kadar herkes; para kazanma amacı doğrultusunda oyunun bir parçası durumundadır. Yani iş arkadaşları ve örgütün üst düzeyinde bulunan yöneticiler, aynı takımın birer oyuncusudur. İyi bir takım oyunu sergilemek, amaca ulaşmak ve başarılı olmak için çalışanlar arasında şüphesiz tam bir güven olmalıdır. Öyle ki çalışma ortamında işle ilgili pek çok bilgi, dahası bazen kişisel özel bilgiler yönetici ya da iş arkadaşlarıyla paylaşılmak zorundadır. Bazı zamanlar –uzun saatler birlikte vakit geçirildiği için- insanlar birbirlerine ait sırlara tanık olmaktadır. Tüm bunların büyük bir hassasiyet ve mahremiyetle saklanması gerekmektedir. İnsanlar iş ortamında kendilerini rahat ve güvende hissetmelidir. Bu da ancak çalıştığı ortamdaki insanlara duyduğu güvenle doğru orantılıdır. Eğer birey iş arkadaşlarıyla karşılıklı tam bir güven içinde değilse, şüpheli bir tutum içerisine girer. Bu da iş ortamında huzursuz olmasına, kendisini tam olarak ifade edememesine yol açar. Sonuç olarak iş tatmini, iş performansı gibi çok önemli konularda olumsuz sonuçlar doğurur.

İş dünyasında giderek zorlaşan rekabetçi ortamda başarılı olmak isteyen yöneticiler için örgüt içi uyum ve bunun etkili bir kolu olan güven kavramı çok büyük önem kazanmaktadır; bu yüzden yöneticiler örgüt ortamında çalışanların güven duygularını en yüksekte tutmayı amaçlamaktadırlar.

## 1.GÜVEN VE ÖRGÜTSEL GÜVEN KAVRAMI

### 1.1. Güven

Güven, anlaşılması kolay bir manaya sahip olduğu düşünülse de, tarifini yapmak oldukça güç bir kelimedir. Sözlük anlamına bakıldığında güven; korku, çekinme ve kuşku duymaksızın bağlanma ve inanma hissiyatıdır. Yani herhangi bir şüphe duymaksızın derinden inanma halidir.

Biraz daha bilimsel açıdan yaklaşıldığında bilim insanlarının kendi cümleleriyle tanımlarını görürüz. Griffin(1997) güveni tehlike arz eden bir durum karşısında istenen amacı başarmak üzere, herhangi bir nesnenin bir özelliğine, herhangi bir olayın meydana çıkacağına ya da birinin davranışlarına karşı duyulan inanış olarak tanımlamıştır. Luhman (1979)'ın çalışmasına göre güven; 'bir insanın, karşısındakinin hakkaniyetli, ahlak kaidelerine uygun, tahmin edilebilir şekilde davranacak oluşuna duyulan inancı temsil eder. Heimovics (1984)'ün tanımına baktığımızda güven; 'kişinin başka bir kişiye ya da gruba özverili ve ayrıca yararlı olacağına dair beklentilerinin tümüdür.' Carnavale ve Wechsler (1992), güven 'bir grup veya bir bireyin davranışları yahut niyetlerine olan inancı ve bağlılığı, ahlaki kaidelere dayanan, adaletli ve olumlu tutum beklentilerini ve diğerlerinin haklarını savunmayı' da içine

aldığını ortaya çıkarmıştır. Mayer vd. (1995) güveni; ‘bir kişinin, karşısındaki kişinin davranışlarının mühim neticeler çıkaracağı beklentisine dayanarak hassas davranmayı istemesi’ olarak ifade eder. McAllister (1995) için de güven; ‘insanın başka bir insanın laflarından, davranışlarından, fikir ve kararlarından emin olması ve bütün bunların neticesinde davranışta bulunma istekliliğidir.’ (Demircan ve Ceylan, 2003).

Yapılan bütün tanımlardan da anlaşılacağı üzere güven; kişinin diğer insanlara inanma isteği, şüphesiz inanma beklentisidir. Bu beklenti gerçekleşirse insan karşısındaki güven duyabilir ve ancak güven duyduğu kişiyle bilgi alışverişi yapabilir.

## 1.2.Örgütsel Güven

Genel güven tanımından hareketle örgütsel güven; kişinin bulunduğu örgütteki bireylere inanma ihtiyacıdır. Bireyin, yöneticilerinin verdiği sözlerin arkasında durmasını ve çalışanlarının beklentilerini karşılmasını ifade etmektedir. Yine aynı şekilde çalıştığı iş arkadaşlarıyla ilişkilerinde de aynı beklenti içinde olmasıdır. Bu nedenle bir örgüt bünyesinde hem dikey, hem de yatay münasebetlerde örgütün temelini güven duygusu oluşturmaktadır.(Gün ve Söyük, 2017). Örgüt içerisinde en üstten en alta çalışanlara ya da bir bütün olarak örgütün kendisine güven duyulması bir gereklilik değil, bir zorunluluktur. Çünkü güven ortamı oluşmamış bir örgütte kişilerin aynı amaç doğrultusunda yol alması mümkün olmamaktadır. Güven seviyesi yüksek örgütler değişimlere daha kolay uyum sağlayabilir, daha başarılı ve yenilikçi olabilir.

Güven kavramı örgüt bağlamında değerlendirildiğinde, yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere bazı alt boyutlarının olduğu görülür. Literatürde en çok kullanılan boyutlandırmaya göre örgütsel güvenin 3 alt boyutu vardır. Bunlar; örgütün yöneticisine güven, çalışma ortamındaki arkadaşlarına güven ve kurumun kendisine güven olarak karşımıza çıkmaktadır.

-Yöneticiye güven: Bir örgütte yönetici, örgütün amaçlarını çalışanlara ileten, bu amaçlar doğrultusunda nasıl yol alınacağı ile ilgili çalışanlara yol gösteren, yön gösteren kişidir. Yani kurumla çalışanlar arasındaki aracılık görevini yapan kişidir. Bu yüzden yöneticilerin sözleri çalışanlar açısından çok kıymetli ve önemlidir. Çalışanlar, yöneticilerinin sözlerinin tutarlı, gerçekçi ve inanılır olmasını istemektedir.

-Çalışma arkadaşlarına güven: İnsanlar gün içerisinde çok uzun saatlerini birlikte geçirdikleri çalışma arkadaşlarıyla pek çok paylaşımda bulunurlar. Bu paylaşımlar maddi ya da manevi olabilir. İşle ilgili ya da tamamen özel de olabilir. Ve insanlar bu paylaşımlara saygı duyulmasını ve ifşa edilmemesini ister. Çalışma arkadaşlarından bu konuda beklentileri vardır. İşte bu beklenti aslında güven duygusudur. Güven duygunun oluştuğu bir iş ortamında kişiler kendini o örgüte ait hisseder, diğer örgüt üyeleriyle özdeşleşir ve bir bağlılık söz konusu olur.

-Kuruma güven: Bu alt boyut; çalışanların belirli olmayan veya risk arz eden bir durumla karşı karşıya geldiklerinde örgütün sözlerinin ve tutumlarının tutarlı oluşuna dair inanışlarını ifade etmektedir. (Gün ve Söyük, 2017).

## 2.ÖRGÜTSEL SİNİZM

Örgütsel sinizm, kişinin çalışmış olduğu kuruma yönelik geliştirmiş olduğu bilişsel, hissel, tutumsal boyutları içeren eksi yönlü bir tutumdur. (Görmen 2014). Sinizm tutumu geliştirenler sinik olarak adlandırılır ve sinik iş görenler; çalıştıkları kuruma karşı olumsuz duygular beslerler, örgüte yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranışlar sergilerler. Sürekli şüpheli bir haldedirler, örgüt yöneticileri ya da çalışanlarından haksızlık geleceğiyle ilgili anlamsız; ama güçlü bir beklentileri vardır.

## 3.LİTERATÜR TARAMASI

### 3.1.Örgütsel Güven

Örgütsel güvenin bağımsız değişken olduğu göz önüne alındığında, buna bağlı bir takım sonuçlara yol açması kaçınılmazdır. Yapılan literatür taramasında örgütsel güven en çok bağlılık değişkeni ile ilişkilendirilmiştir. Yani bir örgütteki güven ile çalışanların o örgüte bağlılığı arasındaki ilişki en çok araştırılan konu olmuştur. Bağlılıktan sonra en çok ilişkilendirilen değişkenler şu şekildedir:

- Örgütsel Adalet
- Örgütsel Vatandaşlık Davranışları
- İş Tatmini
- Örgütsel Destek
- Tükenmişlik

Örgütsel güven ile birlikte en çok ele alınan değişken olan bağlılık arasında yapılmış çalışmalar araştırıldığında:

Günüşen ve Karabulut (2017) yaptıkları çalışmada örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamışlardır. Bunun için basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmış, araştırma formu konaklama sektöründeki bir şirkette çalışan 250 kişiye uygulanmış ve analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Akmaz (2016) yaptığı çalışmada psikolojik kontrat, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma Mersin’de faaliyet gösteren 12 tane 4 ve 5 yıldızlı oteldeki 260 iş gören üzerinde yapılmıştır. Araştırma neticesinde; psikolojik kontrat ve bağlılık arasında sayısal açıdan bir fark olmadığı görülmüştür. Diğer taraftan psikolojik kontratla güvenin orta seviyede ve negatif yönde, örgütsel güven ve örgütsel bağlılığın ise orta seviyede ve pozitif yönde bir etkileşim yaşadığı fark edilmiştir.

Arabikoğlu ve Demir (2014)’in yaptığı çalışmada okul öncesi öğretmenlerin örgüte bağlılık ile güven seviyelerinin, okuldaki yöneticilerin liderlik durumlarına göre analiz edilmesi ve değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Çalışma Burdur’da resmi bağımsız anaokulu ve de anasınıflarında çalışan 158 okul öncesi öğretmeni ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda, okul yöneticisinin liderlik özelliklerinin öğretmenlerin örgüte bağlılık ve güveni üzerinde oldukça etkili sonuçlar doğurduğu bulgusuna varılmıştır.

Örgütsel güven ile birlikte araştırılmış bir diğer değişken olan adalet kavramı ile ilgili yapılmış araştırmalara bakıldığında:

Demirdağ (2017)'ın gerçekleştirdiği çalışmada; ücretli öğretmenlerin algılayışlarına göre ilkokulda görev yapan yöneticilerin örgütsel adalet algıları ve örgüte güven seviyeleri ile yıldırma politikaları arasında var olduğu düşünölen ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Çalışma evreni daha önce ücretli öğretmenlik yapmış olan pedagojik formasyon öğrencilerinden oluşmaktadır. Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi'nden 502 ücretli öğretmen tabakalı örneklem yöntemiyle seçilmiştir. Araştırma sonucunda erkek katılımcılar ile kadın katılımcıların algılarına göre okul yöneticilerinin sadece örgütsel adalet davranışlarında anlamlı bir farklılık görölmüştür. İlave olarak ücretli öğretmenlerin algılarına göre örgütsel adalet ve yıldırma arasında her hangi bir ilişki söz konusu değildir. Yıldırma ve örgütsel güven arasında düşük ve ters yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Aksoy (2017) da yaptığı çalışmasında örgütsel güven ile örgütsel adaletin çalışanların algısı arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamıştır. Türkiye'nin güneybatı Anadolu bölgesinde gerçekleştirilen araştırmada analiz için toplam 447 deneğin anket sonuçları kullanılmıştır. Sonuçta örgütsel güvenle adalet arasında artı yönde güçlü bir etkileşim olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel güven değişkeni ve örgütsel vatandaşlık davranışları değişkeni arasında yazılmış olan makale incelenmiştir:

Tokgöz ve Seymen (2013) örgütsel güven ve vatandaşlık davranışları arasında olan ilişkiyi incelemek amacıyla analizler yapmışlardır. Ancak bu araştırmada diğer çalışmalardan değişik olarak, örgütsel özdeşleşmenin örgütteki güvenle vatandaşlık davranışı arasında olan ilişkiye ara buluculuk edeceği iddia edilmiştir. Bu nedenle araştırma Balıkesir'de hizmet veren Devlet Hastanesi ve yine Balıkesir'deki Ağız Diş Sağlığı Merkezi'nde çalışan 220 kişiden toplanan anketler aracılığı ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucu; güven ile vatandaşlık davranışı pozitif ve güçlü bir ilişki içerisindedir. Aynı zamanda örgütsel özdeşleşmenin ikisi arasında aracılık yaptığı hipotezi de doğrulanmıştır.

### **3.2.Örgütsel Sinizm**

Örgütsel sinizmin kuramsal açıdan temelleri; duygusal olaylar kuramı, sosyal değişim kuramı, tutum kuramı, atfetme kuramları, tutum kuramı ve sosyal güdülenme kuramından gelmektedir. Bu kuramlar ışığında sinizm ile ilgili yapılmış araştırmalara bakıldığında bazı değişkenlerle sıklıkla ilişkilendirildiği ve sinizmin bağımlı bir değişken olduğu göz önüne alındığında; sinizme yol açan pek çok neden olduğu görölmektedir. Bu değişkenler; iş performansı, psikolojik sözleşme ihlalleri, işten ayrılma niyeti, algılanan örgütsel destek, iş tatmini, örgütsel sessizlik, tükenmişlik, örgüt kültürü, işe yabancılaşma, pozitif örgütsel davranış. Yapılan literatür taramasında; bunlarla beraber ve bütün bu kavramların içerisinde en çok şu kavram ve değişkenlerle ilişkilendirildiği, bu yönde araştırma yapıldığı görölmüştür:

-Örgütsel Bağlılık



-Örgütsel Adalet

-Etik Liderlik Davranışları

-Mobbing

-Örgütsel Özdeşleşme

Örgütsel sinizm ile beraber en çok araştırılan konu olan örgütsel bağlılık ile ilgili makaleler incelendiğinde:

Çalışkan ve Ekici (2017) yaptıkları çalışmalarında; insanlara spor eğitimleri hizmeti veren yükseköğretim kurumunda çalışan öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları ve bağlılıkları arasındaki etkileşimi belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma, Türkiye’de spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarındaki öğretim elemanları arasından 396 kişiye yapılmıştır. Araştırma sonucunda; örgütsel sinizm ile örgüte bağlılıkları arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığı görülmüştür.

Yavuz ve Bedük (2016)’ün yaptıkları çalışmada amaç, örgütsel sinizm ve örgüte bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma kamusal alanda faaliyet gösteren bir bankanın Konya şubelerinde 150 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın neticesinde örgütsel sinizm ile örgüte bağlılık davranışı arasında eksi yönlü anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmüştür.

Yücel ve Çetinkaya (2015) yaptıkları bir çalışmada; örgütsel bağlılık ile sinizm arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada 342 anket sonucu analiz edilmiştir. Örgütsel bağlılık ve sinizm arasında ters yönlü ve önemli ölçüde ilişki olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca yine çıkan sonuca göre; iş görenlerin yaşı örgüte bağlılık ile sinizm arasında var olan ilişkiyi istatistiki açıdan önemli seviyede ve olumlu yönde etkilemektedir.

### **3.3.Örgütsel Güven, Örgütsel Sinizm**

Yapılan literatür taramasında; örgütsel güven ve örgütsel sinizm arasında daha önce yazılmış tüm makalelere ulaşılmıştır:

Biswass ve Kapil (2017)’in, yaptıkları çalışmada amaç; örgütsel destek ile örgütsel adalet arasındaki ilişkide örgütsel güvenin arabulucu rolünü ve bunun bir sonucu olarak; yani çalışanların rol performansı ve örgütsel sinizm düzeylerini kritik bir sonuç olarak ortaya çıkarmaktır. Hindistan’ da rastgele örneklem tekniği ile seçilen özel sektör imalat ve hizmet sektörü kuruluşlarından toplam 312 kişi üzerinde 49 madde içeren bir anket formu uygulanmıştır. Çalışma sonucunda; tüm çalışma hipotezlerinin istatistiksel olarak anlamlı kabul edilebileceği ve örgütsel güvenin bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki yolu yönlendirdiğini göstermiştir.

Nicholson. R.M. Leiter, M.P. ve Laschinger, K.S. (2014), yaptıkları çalışmada katılımcıların iş kaynaklarına bakışlarının iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı olup olmadığı, tüm bu kavramlara duydukları güvenin -tükenmişliğin bir yönü olan- örgütsel sinizm üzerinde etkili olup olmadığını incelemeyi amaçlamışlardır. Bunun için Kanada’da görev yapan 323 hemşire arasında anket çalışması yapılmıştır. Anket ve analizler sonucunda; örgütsel güven ile sinizm arasında ters yönlü bir etki olduğu görülmüştür.

Akyüz, Kesen ve Oğrak (2016) yaptıkları çalışmada; öğrenim görenlerin öğrencilik ve de akademik hayatlarını değiştirebileceği varsayılan akademik öz yeterlik algısını, örgütlerine yönelik duydukları güveni, örgütlerine yönelik hissettikleri sinizm tutumları arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamışlardır. anakkale On Sekiz Mart niversitesi'nde okuyan ön lisans ve üstü öğrencilerinden oluşan 441 kişiden meydana gelen bir grup denek üzerinde anket tekniği uygulanmış ve çıkan sonuçlar analiz edilmiştir. Analiz sonucu, akademik öz yeterlik algısının örgütsel güveni artırdığını göstermektedir. Beklenenin tersine, akademik öz yeterlik algısı ve sinizm arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Öte yandan yönetime güven kavramı akademik öz yeterlik algısıyla örgütsel sinizm ilişkisinde aracılık rolü yapmaktadır.

Karcioğlu ve Naktiyok (2015) yaptıkları çalışmada, örgüt ortamında algılanan güven kavramı ile sinizm arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlamışlardır. Bu amaçla Atatürk niversitesi'nin merkez kampüsünde bulunan bütün niversite birimlerinde görev yapan 301 idari personele anket uygulanmıştır. Yapılmış olan bu araştırmada edinilen sonuçlar; çalışanların yöneticiye ve örgüte karşı besledikleri güven seviyesinin duyuşsal, bilişsel ve davranışsal sinizm üzerinde etkili olduğu şeklinde dir.

Yine Akın (2015)'ın yaptığı başka bir çalışmada amaç; ğretim elemanlarının örgütsel sinizmle örgütsel güven seviyeleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bunun için ilk, orta ve liselerde görev yapan öğretmenlerle yrtlen çalışmada 369 katılımcı ankete iştirak etmiştir. Araştırmanın neticeleri, ğretim elemanlarının örgütsel sinizmle güven düzeylerinin tüm alt boyutlarda kuvvetli ilişki gösterdiğini ortaya koymuştur.

Trkz, Polat ve Coşar (2013) da iş görenlerin örgütsel güvenle örgütsel sinizm algılarının, örgüte bağlılık algıları üzerine etki eden yönünü ortaya çıkarmayı amaçlayan bir çalışma yapmıştır. Üretim alanında faaliyet göstermekte olan bir işletmedeki 371 personelden veri toplanmış ve çeşitli analizler yapılmıştır. Sonuçlar değerlendirildiğinde; örgütsel güven olgusunun örgüte bağlılığı pozitif şekilde, örgütsel sinizm algılarınınsa örgüte bağlılık değerkenini negatif şekilde etkilediği ortaya konulmuştur. Diğer taraftan örgütsel güven ve örgütsel sinizm algılarının örgüte bağlılık değerkenini etkilediği grlmştir.

Güner, Yıldırım ve İçerli (2012) yine bu konuda bir araştırma yapmış, araştırmanın amacını; hizmet sektöründeki işletmelerde çalışan kişilerin örgütsel güven ve sinizm davranışı arasındaki ilişkileri tespit etmek şeklinde belirlemişlerdir. Brandes sayesinde geliştirilen ve 14 sorudan oluşan ölçek kullanılmış, veriler Aksaray ilinde hizmet alanında faaliyet gösteren firmalardan toplanmıştır. Veri sonuçlarına göre iki değerken arasında düşük düzeyde eksi yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

#### **4.YÖNTEM**

##### **4.1.Araştırma Amacı**

Daha önceden açıklanmış olduğu gibi, bu çalışmadaki amaç; örgütsel güvenle örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Güven kavramının önemine, örgütte yeterince var olmadığına pek çok olumsuz sonuca yol açacağına önceki başlıklarda yer verilmiştir. Bu olumsuz sonuçlardan bir tanesinin de sinizm olduğu varsayımıyla, güven ortamının tam sağlanmadığı örgütlerde bunun sinik davranışlara yol açacağı düşünülmektedir. Bu anlamda güven hem bir bütün olarak hem de alt boyutlarıyla ele alındığında; sinizmi etkileyip etkilemediği test edilmek istenmiştir. Örgütsel güvenin yaygın kabul gören 3 alt boyutu şu şekildedir; yöneticiye güven, çalışanlara güven ve örgüte güven. Bu alt boyutların her biri ayrı ayrı sinizm ile ilişkilendirilmiş, ayrıca bir bütün olarak örgütsel güven de sinizm ile ilişkilendirilerek hipotezlerimiz şu şekilde kurulmuştur:

**H1:** Örgütsel güvenin sinizm üzerinde etkisi vardır.

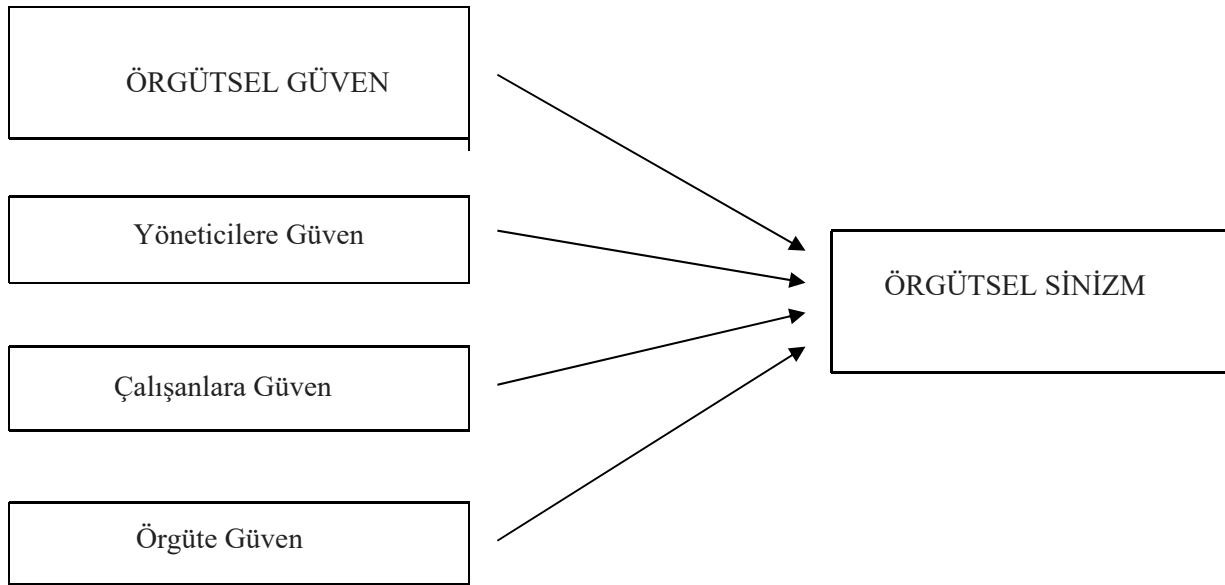
**H2:** Örgütsel güvenin bir alt boyutu olan yöneticiye güvenin sinizm üzerinde etkisi vardır.

**H3:** Örgütsel güvenin 2. alt boyutu olan çalışanlara güvenin sinizm üzerinde etkisi vardır.

**H4:** Örgütsel güvenin 3. alt boyutu olan örgüte güvenin sinizm üzerinde etkisi vardır.

Bu hipotezler modelleme yapılarak ifade edilmek istenirse, şu şekilde bir modelle gösterilebilir:

**Tablo-1: Örgütsel güven ve alt boyutları ile örgütsel sinizm arasında kurulan modelleme örneği**



#### 4.2.Evren ve Örneklem

Araştırmayı yapmak için örneklem olarak Konya’da faaliyet gösteren ve yassı demir mamulleri üretimi ve bu üretimi yapabilecek makinelerin satışını yapan 180 çalışanlı bir anonim şirketi seçilmiştir. 180 çalışandan 156’sı anketi doldurmuş, bu veriler çeşitli analizler yapılarak sonuçlar değerlendirilmiştir.

#### 4.3.Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Aracı

Araştırmada kullanılacak anket için hem örgütsel güven hem de sinizm ölçekleri kullanılmıştır. Örgütsel güven algılarını ölçmek için Tokgöz ve Aytemiz Seymen’in (2013, s.67) Whitener vd. (1998,

s.513-530), Mayer vd. (2005, s.874-888) ve McAllister' ın (1995, s.24-59) kullandığı ölçeklerden yararlanılmıştır. Çalışanlara güvenle ilgili 25 soru sorulmuş, bunlardan; örgütün kendisine güven 9 madde, yöneticilerine güven 9 madde ve iş arkadaşlarına güven 8 madde olarak alt boyutlar da belirlenmiştir.

Sinizm tutumlarını ölçmek için de Kalağan (2009) ve Vance, Brooks ve Tesluk (1997) tarafından kullanılan ölçeklerden yararlanılmıştır. Sinizm ile ilgili de 13 olmak üzere toplam 38 soru olacak şekilde bir anket hazırlanmış, bunlara 5'li Likert ölçeği baz alınarak cevap verilmesi istenmiştir. Hazırlanan anket firma yöneticisi ve şirketin insan kaynakları sorumlusu aracılığı ile çalışanlara uygulanmıştır.

#### 4.4.Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

**Tablo-2: Frekans Analizi Sonucu Çalışanların Eğitim Seviyelerinin Dağılımı: Eğitim**

Değerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
İlk-orta	38	24,4	24,4	24,4
Lise	44	28,2	28,2	52,6
Önlisans-lisans	57	36,5	36,5	89,1
Yüksek lisans	10	6,4	6,4	95,5
Doktora	7	4,5	4,5	100,0
Total	156	100,0	100,0	

**Tablo-3: Frekans Analizi Sonucu Çalışanların Yaş Dağılımı: Yaş**

Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
<20	7	4,5	4,5	4,5
21-25	30	19,2	19,2	23,7
26-35	68	43,6	43,6	67,3
36-45	40	25,6	25,6	92,9
46<	11	7,1	7,1	100,0
Total	156	100,0	100,0	

**Tablo-4: Frekans Analiz Sonucu Çalışanların Meslekte Çalışma Yılları Dağılımı: Meslek Çalışma Yılı**

Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
<1 y.	20	12,8	12,8	12,8
1-5 y.	49	31,4	31,4	44,2
5-10 y.	42	26,9	26,9	71,2
10 y.<	45	28,8	28,8	100,0
Total	156	100,0	100,0	

**Tablo-5: Frekans analiz sonucu çalışanların cinsiyet dağılımı: Cinsiyet**

Değer	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
Kadın	3	1,9	1,9	1,9
Erkek	152	97,4	97,4	99,4
3,00	1	,6	,6	100,0
Total	156	100,0	100,0	

**Tablo-6: Frekans analiz sonucu genel istatistik veriler: İstatistikler**

	Cinsiyet	Medeni durum	Eğitim	Yaş	Meslek çalışma yılı	Kurum
N Geçerli	156	156	156	156	156	156
Eksik	0	0	0	0	0	0
Mean	1,9872	1,3269	2,3846	3,1154	2,7179	2,0000

-Tablolar incelendiğinde; eğitim durumunda ön lisans ve lisans mezunlarının çalışanlar içinde 57 kişi olduğu ve bunun toplama oranla % 36,5'lik dilime tekabül ettiği görülüyor. Bunu %28,2 ile lise mezunları takip ediyor. En az oranı ise % 4,5 ile doktora mezunları oluşturuyor.

-Yaş ile ilgili frekans analizi değerlendirildiğinde; 26-35 yaş arası çalışanların yoğun olduğu dikkat çekmektedir. Bu da toplam sayı içinde % 43,6'ya denk gelmektedir. Daha sonra % 25,6 ve sayı bazında 40 kişiyi kapsayan 36-45 yaş arası çalışanlar bulunmaktadır. 20 yaşın altında çalışan sadece 7 kişi bulunmakta ve bu da yüzdelik olarak toplam çalışan sayısının % 4,5'ini kapsamaktadır.

-Meslekteki çalışma yılı tablosunda; 1-5 yıl arasında çalışan 49 kişinin olduğu görülmektedir. Bu da toplam çalışanların % 31,4'ünü temsil etmektedir. Hemen arkasından 10 yılı aşmış tecrübeli çalışanlar % 28,8'lik bir dilimi göstermektedir.

-Cinsiyete göre yüzdelik dağılımlar incelendiğinde; firmada yalnızca 3 kadın çalışanın bulunduğu ve erkek çalışanların % 97,4 gibi çok büyük bir oranda olduğu grlmektedir. Erkek egemen bir çalışma ortamının varlığından söz edilebilir.

#### 4.5.Sonuçların Güvenilirlik Analizi ile Test Edilmesi

**Tablo-7: Güvenilirlik analiz sonuçları: Analiz zeti**

		N	%
Cases	Geçerli	156	100,0
	Dışlanan	0	,0
	Toplam	156	100,0

**Tablo-8: Güvenilirlik analiz sonuçları: Güvenilirlik İstatistikleri**

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	38

Gvenirlilikle ilgili tablolar incelendiğinde; en az % 70 olması beklenen güvenirlilik oranının % 90'a yakın bir oran çıktığı grlmektedir. Bu da uygulanan anketin ve anket sonuçlarının son derece güvenilir olduğunu kanıtlar niteliktedir.

#### 4.6.Korelasyon ve Regresyon Analizleri

-Araştırmada korelasyondan önce normal dağılım testleri yapılmış ve sorularda normal dağılım olduğu grlmştr.

-Korelasyon, iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi ifade eden bir kavramdır. Değişkenlerin arasında bir ilişkinin var olması neden-sonuç ilişkisi manasına gelmemektedir. Analiz neticesi çıkan sonuç iki değişken arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığını, varsa, var olan bu ilişkinin olumlu mu olumsuz mu yönde olduğunu gösterir.

**Tablo-9: Korelasyon analiz sonucu: Korelasyon**

		Sinizm	org_guven
Sinizm	Pea. Correlation	1	-,036
	Sig. (2-tailed)		,652
	N	156	156
org_guven	Pea, Correlation	-,036	1
	Sig. (2-tailed)	,652	
	N	156	156

Anket cevapları basit korelasyon testine tabi tutulmuş ve sonuç yukarıda görülen tablodaki gibi olmuştur. Tabloya göre örgütsel güven ve sinizm arasındaki sig. (2-tailed) satırındaki değer 0,65 çıkmıştır. İki değişken arasında bir ilişkiden söz edebilmek için bu değer 0,05'in altında olması beklenmektedir. Ancak görüldüğü üzere araştırmanın sonucu beklenen değer oldukça üstündedir. Buradan; örgütsel güven ve sinizm arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılabilir.

-Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ve bu değişken üzerinde etkili olabileceği var sayılan bağımsız değişken yahut değişkenler arasındaki ilişkiyi bir model ile açıklamayı ifade eder. Kısacası, değişkenlerin arasında olduğu düşünülen neden-sonuç ilişkisini araştırır. Bağımlı değişken üzerinde herhangi bir bağımsız değişkenin etkisi araştırılırken basit regresyon analizi, bağımlı değişken üzerinde iki ya da daha çok değişkenin etkisi araştırılırken çoklu regresyon analizi kullanılır.

**Tablo-10: Basit Regresyon Analizi Sonuçları: Model özeti**

	R	R <sup>2</sup>	Adjusted R <sup>2</sup>	Std. Error of the Est.
1	,036 <sup>a</sup>	,001	-,005	,74424

**Tablo-11: Basit Regresyon Analizi Sonuçları: ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Ort. Kareler	F	Sig.
1	Regresyon	,113	1	,113	,204	,652 <sup>b</sup>
	Kalan	85,299	154	,554		
	Toplam	85,412	155			

**Tablo-12 Basit Regresyon Analizi Sonuçları Katsayılar**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,279	,277		8,237	,000
	org_guven	-,036	,080	-,036	-,452	,652

Basit regresyon sonuçlarına göre Tablo 10'da regresyon analizinin gözlemlenmiş veriye uyup uymadığı görülmektedir. Aynı tabloda değişkenler arası ilişkiyi sembolize eden R 0,036 çıkmıştır. Tabloda R kare değeri ise, bağımlı değişken üzerindeki değişikliklerin ne kadarının bağımsız değişken ile açıklandığını gösterir. Yani; sinizmin örgütsel güvene ancak 0,001 bağlı olduğu söylenebilir. Yine tablolardan Tablo-11' de basit regresyon modelinin anlamlılık sonucunu gösteren ANOVA sonuçları yer almaktadır. İlk bakılması gereken tablodur. Bu açıdan analizi ve değerlendirilmesi oldukça

önemlidir. Tablodaki anlamlılık değeri; yani sig. değeri 0,05 değerinden ne kadar küçük çıkarsa, bağımlı değişkendeki dağılım ölçüsünün o kadar iyi açıklandığı söylenebilir. Tablo 12’de bu değerin yaklaşık 0,65 olduğu görölmektedir. Bu da 0,05’ in altında olması beklenen değerin oldukça üzerinde bir değeri göstermektedir. Bu sonuç; bağımlı değişkenin üzerinde bağımsız değişkenin çok; ama çok küçük bir etkisi olduğunu, bu etkinin de önemsenemeyecek bir değerde olduğu için iki değişken arasında ilişki olmadığı sonucuna ulaşılabileceğini gösterir.

#### 4.7.Standart Sapma ve Cevapların Ortalaması

**Tablo-13: Betimsel İstatistik**

	N	Ortalama	Std. Sapma
sinizm	156	2,1573	,74233
org_guven	156	3,3605	,74332
yonetici_guven	156	3,5055	,83353
calisan_guven	156	3,2179	,86403
orgute_guven	156	3,3731	,77338
Valid N (listwise)	156		

Tabloda sinizm, örgütsel güven ve alt boyutlarına (yöneticiye güven, çalışanlara güven, örgüte güven) verilen cevapların ortalaması görölmektedir.

#### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada örgütsel güven ve sinizm arasındaki ilişkiyi incelemek için özel bir firmada çalışan 156 kişi üzerinde bir anket uygulanmış ve sonuçlar çeşitli analizlere tabi tutulmuştur. Yapılan güvenilirlik testleri, anket sorularının yüksek oranda güvenilir olduğunu ortaya koymuştur. Normal dağılım olduğu da yine yapılan analizler aracılığı ile görölmüştür. Korelasyon ve regresyon analizi ile iki değişken arasındaki ilişki araştırılmış; sinizmin örgütsel güvenden etkilenip etkilenmediği incelenmiştir. Ancak yapılan bu analizler sonucu; araştırmadaki bağımsız değişken olan örgütsel güvenin, bağımlı değişken sinizm üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı; yani iki değişken arasında olumlu ya da olumsuz anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varılmıştır. Başka bir ifadeyle; araştırmanın başında; örgütsel güvenin ve alt boyutlarının sinizm üzerinde etkisi olduğuna dair ortaya konulan hipotezlerin hiç birisi desteklenmemiştir.

Yapılan literatür taramaları; örgütsel güven ve sinizm arasında daha evvel yapılan araştırmaların sonuçlarında –bu çalışma sonucunun aksine- iki değişken arasında güçlü etkiler olduğu görölmüştür. Ancak yapılan araştırmalarda deneklerin demografik özellikleri incelendiğinde cinsiyet dağılımının birbirine yakın oranlarda çıktığı görölmektedir. Yapılan bu araştırmada ise ankete katılan deneklerin 156’sından 152’si erkektir. Ankete yalnızca 3 kadın katılmıştır. Buradan hareketle yapısal olarak daha duygusal olan kadınların güven konusunda daha hassas oldukları ve bu hassasiyetin sinizm tutumları geliştirmelerinde daha etkili olduğu söylenebilir. Ayrıca daha önce yapılan araştırmalardan farklı olarak bu araştırma İç Anadolu’nun bir ili olan Konya’da gerçekleştirilmiştir. Konya ve benzeri illerin hayat



algıları ve inançları göz önüne alındığında; buradaki insanların işverenlerine daha bağlı oldukları, kendilerine iş ve aş veren insanlara karşı minnet ve derin hisler besledikleri bilinmektedir. Yöneticilerine karşı duydukları bu derin bağ, diğer değişkenlerin olumsuz sonuçlarına rağmen sinizm geliştirmelerinin önünde engel teşkil etmektedir. Çalışmadaki sonucun; araştırmadaki deneklerin yaşadığı bölgenin doğal yapısından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Çalışmanın sonucuna göre sinizmin örgütsel güvenle ilişkisi yoktur. Ancak; güven her ortamda, her ikili ilişkide oldukça önemli bir kavramdır. Güvenin olmadığı ortamlarda başka değişik sıkıntılar ve problemler ortaya çıkması olasıdır, fikir alışverişinin olması ise zordur. Bu yüzden araştırma yapılan firma yöneticilerine ve bütün yöneticilere güven konusunda çok iyi bir ortam sağlamaları önerilmektedir.

Bundan sonra bu iki değişken ile ilgili yeni bir araştırma yapıldığında da demografik özelliklerden özellikle cinsiyet konusu üzerinde durulmalı ve deneklerin kadın ya da erkek olmasının iki değişken arasındaki ilişkiyi etkileyip etkilemediği bir kez daha analiz edilmelidir. Ayrıca yine insanların bölgesel farklılıklarının incelenebilmesi için aynı konular aynı coğrafi bölgelerde bir kez daha test edilmelidir.

**KAYNAKÇA**

Akatay, A. Yücekaya, P. Kısacık, N.Ç. (2016). Yöneticilerin etik liderlik davranışlarının, örgütsel adalet ve sinizm üzerine etkileri: Çanakkale İl Emniyet Müdürlüğü' nde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14 (28).

Akın, U. (2015). Okullarda örgütsel sinizm ve güven ilişkisinin incelenmesi: öğretmenler üzerinde bir araştırma. *Eğitim ve Bilim*, 40 (181), 175-189.

Akmaz, A. (2016). *Psikolojik kontrat ile örgütsel bağlılık ve örgütsel güven ilişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama*. Selçuk Üniversitesi Dijital Arşiv Sistemi.

Aksoy, N. (2017). Sınıf içi kurallar. *Pegem Akademi*.

Akyüz, B, Kesen, M, Oğrak, A. (2016). Örgütsel Güven ve Akademik Özyeterlik Algısının Genel Sinizm ve Etik Dışı Davranışlara Etkisi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 85-106.

Allister M.C. (1995). Community in ideology: the political philosophy of Plaid Cymru. *Cardiff University*.

Altınöz, M, Çöp, S, Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (21), 285-316.

Arabikoğlu, S.N. ve Demir, K. (2014). Okul öncesi öğretmenlerinin okula bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin okul yöneticilerinin liderlik uygulamalarına göre incelenmesi. *e-International Journal of Education Research*, 5 (4), 83-98.

Biswas, S. ve Kapil, K. (2017). Linking perceived organizational support and organizational justice to employees' in-role performance and organizational trust: a field investigation in India. *Journal Of Management Development*, 36 (5), 696-711.

Carnevale, D. G ve Wechsler, B. (1992). Trust in the public sector: Individual and organizational determinants. *Administration & Society*, 23 (4), 471-494.

Demircan, N. ve Ceylan, A. (2003). Örgütsel güven kavramı: nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi* 10 (2).

Demirdağ, S. (2017). Ücretli öğretmen algılarına göre ilkokul yöneticilerinin örgütsel adalet, örgütsel güven ve yıldırma davranışları arasındaki ilişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 132-153.

Babin, B. J., Darden, W. R., ve Griffin, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644-656.

Gün, İ. ve Söyükcü, S. (2017). Sağlık kuruluşlarında örgüt iklimi ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *ACU Sağlık Bilim Dergisi* (1); 40-48

Güner, E. Yıldırım, M.H. ve İcerli, L. (2012). Hizmet işletmelerinde çalışanların örgütsel güven ve sinizm davranışı arasındaki ilişki. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 75-84.

Günüşen, Z.E. ve Karabulut, T. (2017). Örgütsel güvenin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi ve bir uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (31).

Gürbüz, S. Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi

Heimovics, R. (1984). Trust and influence in an Ambiguous group setting. *Small Group Behavior*, 15 (4), 545-552.

Kalağan, G. (2009). Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Karcıoğlu, M. S. ve Naktiyok, A. (2015). Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 19-34.

Köybaşı, F. Uğurlu, C.T. Öncel, A. (2017). Öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel sinizm düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (1).

Luhman, T. Suenega, M. Welch, D. ve Kaiho, K. (1979). Degradation mechanism of Nb3Sn composite wires under tensile strain at 4.2K. *Browse Journals and Magazines*, 15 (1), 699-702.

Mayer, R. C., Davis, J. H. ve Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

Nicholson, R.M. Leiter, M.P. Laschinger, K.S. (2014). Predicting cynicism as a function of trust and civility: a longitudinal analysis. *Journal of Nursing Management* 22 (8), 974-983.

Tokgöz, E. ve Seymen, O. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10 (39).

Türköz, T. Polat, M. Coşar, S. (2013). Çalışanların örgütsel güven ve sinizm algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 20 (2).

Whitener, E.M. Brodt, S.E. Korsgaard, M.A. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *The Academy of Management Review*, 23 (3), 513.

Yavuz, A. ve Bedük, A. (2016). Örgütsel sinizm ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: bir kamu bankasının Konya şubelerinde örnek uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (35), 301-313.

Yücel, İ. Ve Çetinkaya, B. (2015). Örgütsel sinizm ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ve çalışanların yaşının bu ilişki üzerindeki etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19 (3), 247-271.

## AVRUPA İNSAN HAKLARI MAHKEMESİ’NİN KARARLARINDA YARARLANDIĞI KLASİK VE ÖZGÜN YORUM YÖNTEMLERİ

Yunus Emre GÜL<sup>1</sup>

### ÖZ

Her kural yoruma, her yorum ise belli bir yöntem dâhilinde yapılmaya muhtaçtır. Hukuk da kurallar bütünü olması hasebiyle yoruma ihtiyaç duyulan bir alandır. Yöntemin bilimsel olup olmaması bu aşamada pek fazla önem arz etmese de yapılacak yorumda kullanılan yöntemlerin, metnin anlamsal bütünlüğü çerçevesinde tutarlılık göstermesi gerekmektedir. Bu doğrultuda yargıç da kararını verirken bir yöntem dâhilinde ilerlemektedir. Uygun yöntemler dâhilinde yapıldığında, bu durum hem karar sürecini hızlandıracak hem de verilecek kararın adil olmasına katkıda bulunacaktır. Ülkemizde üzerine pek fazla araştırma yapılmamış olsa da Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi’nin kararlarını verirken göz önünde bulundurduğu yorum yöntemleri de mevcuttur ve hayati ehemmiyet arz etmektedir. Zira verilen her karar bir yorumu gerektirmekte, yapılan her yorum ise belli başlı bazı yöntemler takip edilerek oluşturulmaktadır. Bu çalışmada da kuşatıcı bir perspektifle ve daha önce AİHM’in verdiği kararlar ışığında yorum yöntemleri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Yorum, Yorum Yöntemi, Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi, AİHM Kararları, AİHM’in Yorum Yöntemleri

---

<sup>1</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi, ynsmrgul@gmail.com  
Makalenin Gönderim Tarihi:10.01.2018; Makalenin Kabul Tarihi:16.10.2018

## THE CLASSICAL AND UNIQUE INTERPRETATION METHODS USED IN DECISIONS OF EUROPEAN COURT OF HUMAN RIGHTS

### ABSTRACT

Every rule needs interpretation and every interpretation needs to be made within the specific methods. Law is also composed of rules and therefore it needs to be interpreted. At this phase, it is not very important whether the method is scientific or not. However, methods which are going to be used in interpretation require to be consistent. In a decision making process, judge improves his opinions within the specific method. If the method is applied appropriately, it will speed up the process and contribute the fairness of decision. In our country; although the methods which are used by European Court of Human Rights in the decision making process are not much researched, they are significantly important; because every decision which is given by ECHR requires interpretation and this interpretation also be created by following some major methods. This study aims to approach this topic by comprehensive perspective and in the light of judgments of ECHR.

**Keywords:** Interpretation, Interpretation method, European Court of Human Rights, the Judgments of ECHR, the Interpretation Methods of ECHR

## GİRİŞ

İkinci Dünya Savaşı'nın Avrupa'da açtığı derin yaralar savaş sonrası bu durumun bir daha ortaya çıkmasının engellenmesi adına siyasi teşkilatlanma çabalarını da beraberinde getirmiştir. 1949 yılında kurulan Avrupa Konseyi de aslında bu amaca binaen kurulmuştur. 4 Kasım 1950'de ise İnsan Haklarının ve Temel Özgürlüklerin Korunmasına İlişkin Avrupa Sözleşmesi ya da daha çok bilinen adıyla Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi (AİHS) imzalanarak İnsan Haklarının korunması adına bölgesel nitelikte de olsa büyük bir adım atılmıştır (Gemalmaz, 1997: 259). AİHS'nin yürürlüğe girmesi iki bakımdan önem arz etmektedir. Bir tanesi bireyi uluslararası hukukta hak sahibi yapması diğeri ise bu hak sahipliğini sadece lafızla sınırlandırmayarak bunun uygulanması için bir denetim mekanizmasının kurulmuş olmasıdır (Şenol, 2017: 264-265).

1 Kasım 1998 yılında Ek 11 Nolu Protokol yürürlüğe girene kadar devam eden Komisyon ve Divan eliyle denetim , söz konusu protokolün yürürlüğe girmesiyle yerini Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi (AİHM) ismiyle tek bir yargı organının denetimine bırakmıştır (Şenol, 2017: 266). Protokolde açıkça yazdığı gibi bunun amacı AİHS'nin teminat altına aldığı insan hakları ve temel hürriyetlerinin korunması ve iyileştirilmesidir.

AİHM'in tek başına bir yargı organı olarak karar vermesinde dayanak noktasını Sözleşme ile Avrupa'da kabul görmüş genel ilkelerden ve standartlar teşkil eder (Hajiyev, 2013: 64). Ancak gerek AİHS'nin ve gerekse söz konusu ilkelerin yorumlanmasında AİHM'in kullandığı belli başlı yorum yöntemleri vardır. Bu çalışmada da AİHM'in söz konusu yöntemleri kullanarak verdiği kararlar ışığında yorumlarında kullandığı klasik ve özgün yorum yöntemleri mercek altına alınacaktır.

## 1. YORUMUN HUKUKTAKİ ÖNEMİ VE AİHS'NİN TÜRK HUKUKUNDAKİ YERİ

### 1.1. Genel Olarak

“Geniş anlamda yorum, “anlama” manasına gelir. Bu anlamda yorum, dilde kullanılan bir ifadenin kavranmasıdır... Dar anlamda yorum ise, belirli bir somut durumda kullanılan ve anlamı üzerinde şüpheler olan bir ifadenin anlamının belirlenmesidir” (Gözler, 1998a: 149). Yorumun çeşitli unsurları vardır. Bunlar; kanun metni, kanun sistematigi, kanunun ruhu ve amacı, tarihsel öğeleri ile sosyolojik yönüdür (Saygılıoğlu, 1987: 22-25).

Esasen Hukuk'un bir bilim olarak ortaya çıkışı da bir yorumlama faaliyetinin sonucudur. Şöyle ki, M.Ö. 450 yılında yayınlanan 12 Levha Kanunları ya da orijinal adıyla “Lex Duodecim Tabularum” Roma Hukuku'na dair genel bir portre çizmekteydi. Ancak çok geniş bir alana yayılmış olan imparatorluk sınırları içinde yaşayanların bu kanunlardan anladıkları farklılık arz etmekteydi yahut hiçbir şey anlayamamaktaydılar. İşte bu aşamada halkın içindeki bazı uzman kişiler bu kanunları yorumlama faaliyetine giriştiler ve bu yorumlama faaliyetleri sonucunda hukukun bir bilim olarak ortaya çıkışının temelleri atılmış oldu. Bunun yanında bu kimseler hukuk kurallarını, hakkaniyetin gerekleri ile toplumun gereksinimlerini bağdaştıracak çeşitli özel durumlara uygulamışlar, hukuksal düşünce ve olayları hukuk açısından inceleme yönteminin temellerini atmışlardır (Karadeniz Çelebican, 2014: 140).

Her kural yorumlanmaya muhtaçtır. Hukuk kuralları da bu durumun istisnası değildir. Kanun koyucunun çıkardığı yasalar doğrultusunda hareket eden yargı, bu yasaların anlaşılması bakımından bunu yorumlamak zorundadır. Yasanın uygulanabilmesi için öncelikle yorumlanabilmesi lazımdır. Zira yorumlama uygulamadan önce gelir (Aliefendioğlu, 1997: 239). Uygulamaya yol gösterecek olan tefsir yahut yorum yapılırken geniş malumat, sağlam bilgi ve kabiliyete sahip olunması gerekir (Berki, 1948: 9). Bu noktada yorumun doğruluğunu kuvvetlendirmek bakımından; evleviyetle uygulama (*argumentum a fortiori*), tutarlılık (*argumentum a coharentia*), bütünlük (*argumentum a completudine*), yasakoyucunun akıl dışı davranamayacağı (*argumentum ad absurdum*) ve karşıt kanıt (*argumentum a contrario*) gibi mantıksal araçlar da göz ardı edilmemelidir (Oder, 2010: 13-22). Bunlar genel mantık araçları olup özel olarak Hukuk mantığının gözetilmesine de riayet edilmelidir. İkiye ayrılan hukuk mantığının ilki “Kurucu Mantık” (*Juristic Logic*) olup hukuk hakkındaki bildirimlerin mantığıyken ikincisi “Kaza Mantığı” (*Juridic Logic*) olup hukuku oluşturan düşünce kalıplarının mantığı oluptüm yargısal faaliyetlerle uygulanabilir (Işıқтаç ve Metin, 2016: 105).

## 1.2. Hukukta Yorumun Önemi

Hukukta yorumlama faaliyetinin önemi çok büyüktür. Nitekim Türk Medeni Kanunu’nun m.1/1’de ifade edilen “*Kanun, sözüyle ve özüyle deşindiğı bütün konularda uygulanır.*” ifadesi de buna apaçık delildir. Sadece kanunun lafzı değil, aynı zamanda lafızla açıkça belirtilmese dahi yorum yoluyla normların özüne inilerek de kanun uygulanabilmesi durumu bu noktada yorumun önemini ortaya koymaktadır. Bu durumu bir adım öteye götürerek hukukun doğrudan doğruya bir yorumlama faaliyeti olduğunu iddia edenler olmuştur (Aktaş, 2011: 2). Gerçekten Ronald Dworkin, pozitivist hukuk teorisindeki kanunun betimlediğı veya doğal hukuk teorisindeki etik ilkelere dayalı hukuk teorilerini eleştirerek hukukun bir yorum faaliyeti olduğunu ve sadece sui generis durumlarda değil, her olayda göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmiş ve yorumlayıcı hukuk teorisini ortaya koymuştur (Dworkin, 1982: 528-529). Zira ona göre hukuki düzen, kuralların yanında toplumun hukuk pratiğini ahlaki açıdan haklılaştıran prensiplerden oluşur ve bu prensipler davaların yorumlanarak adaletin sağlanmasına hizmet ederler ( Boyar, 2008: 52-53).

Hukuku doğrudan doğruya bir yorumlama faaliyeti olarak ele alan düşüncenin aksine yoruma son derece kısıtlı bir işlev yükleyen Hukuksal Pozitivizm ise Hukuk normunun yorumlanmasını, “... yasa koyucunun iradesinin somutlaştığı yasa metninde yer alan sözcüklerin dil bilgisi kurallarına uygun şekilde anlamlarının ortaya çıkarılması...” şeklinde bir faaliyet olarak ele almıştır ki bu durum, Austin’in “Hukuk egemenin emridir.” ifadesinde de açıkça ortaya konulmuştur (Metin, 2002: 63-66 ). Bunu kısmen esneten Kelsen’e göre ise Hukuk biliminin yaptığı yorum, hukuk yaratma işlemi niteliğinde olmayıp bir hukuk normunun muhtemel anlamlarını ortaya koymaktır ki bu anlamlardan herhangi birini seçmek, hukuk düzeni tarafından hukuku uygulamakla görevlendirilen hukuksal organların yetkisi dâhilindedir (Aktaş, 2011: 5). Her ne kadar pozitivist bir Hukukçu olsa da Austin’in aksine hukukun emirden ibaret olmadığını düşünen Hart’a göre ise hukuk sistemi, her ne kadar kurallar dizisi olsa da dilin doğası gereği içeriğinde boşluklar barındırır ve böyle bir durumla

karşılaşan yargıcın hukukun genel kurallarına sadık kalarak yorum yapması gerekir (Metin, 2002: 81-84).

Yukarıda belirttiğimiz iki farklı dűřuncenin aksine Dođal Hukuk anlayışında ise hukukun adaleti tesis etme amacından yola çıkılarak yargıcın görevinin; vereceği kararlarda bireyler arasındaki eşitliği bozmaması ve özgürlükleri yersiz olarak sınırlamaması gibi hususlara riayet edilerek etik değerler temelinde, adalete en yakın çözümlü meydana getirmeye çalışması olduğu savunulur (Metin, 2002: 96).

Hukukun doğrudan doğruya yorumdan mı ibaret olduğu veyahutta sadece içerisinde yorum faaliyetini de mi barındırdığı sorunsalının yanında belirtilmesi gereken bir diğer husus kanunların yorumunun nasıl yapılması gerektiğidir. Çünkü günlük hayatta iletişim içinde olan insanoğlunun bu iletişim esnasında karşıındakinin konuşulanları anlayıp anlamadığını denetleme imkanı varken hukukta kanun koyucu ile bu kanunların muhattabı arasında bir normun anlaşılıp anlaşılmadığını denetleyecek bir mekanizmanın bulunmadığını Gözler şöyle açıklar:

... normu koyan ile normun muhattabı, aynı mekanda ise birbiriyle iletişim iindeyseler, norm koyucu muhattabın normu anlayıp anlamadığını denetleyebilir. Keza, normun muhattabı, normun metninin (sözlerin veya işaretlerin) anlamında tereddüt ederse, bunu orada bulunan emri verene sorabilir. Hukuki yorumda ise, normu koyan ile normun muhattabı arasında artık iletişim imkanı yoktur. Normun muhattabı, normun metninde geçen kelimelerin ne anlama geldiğinde tereddüt ederse kanun koyucuya soramaz. Keza ikincil normlar ile birlikte mülahaza edildiğinde normların diğer muhattabı olan hukuku uygulama makamları da normların metninin anlamlarında tereddüt ederlerse kanun koyucuya bunu soramazlar. Bu anlamı kendi kendilerinin bulması gerekir. İşte hukukta yorumun özü buradadır (Gözler, 1998a: 155-156).

Yani kanun koyucunun çıkardığı kanunların yorumu konusunda ortaya bir belirsizlik çıkmaktadır ve bu hususun tam olarak nasıl üstesinden gelinebileceği de hala doktrinde tartışma konusudur. Ancak bu durumun istikrara kavuşturulabilmesi adına lafzi yorum, gai yorum, tarihsel yorum, kavramcı yorum ve sistematik yorum gibi yorum yöntemlerinden yararlanılması söz konusudur (Gözler, 1998b: 207). Bizim makalemiz açısından üstünde durulması gereken husus da hukukun yorumlanmasında gözetilen yöntemdir. Yöntem yahut metod Grekçe belirli bir sonuca ulaşmak için izlenecek yol manasında gelmektedir (Serozan, 2013: 2424). Bu faaliyette bulunurken hukukçu, öncelikle uyguladığı kanunun tamamına hakim olan ilke ve esaslar ışığında hareket ederek önüne gelen uyuşmazlık konusunda o uyuşmazlığın tabi olduğu kanuni hükmün içerdiği anlamı ortaya koymaya çalışacaktır (Akipek, Akıntürk ve Karaman, 2009: 114).

Hakim sadece uygulayacağı hüküm bakımından tabi olunan kanunun geneline bakarak yetinmez, bunun yanında olay özelinde uygulanacak kanun hükmünün içeriğindeki kelimeleri de göz önünde bulundurur. Yani burada hakim kelimelerin incelenmesi yoluyla maddenin özünü kavramaya çalışmakta ve ilgili normun hangi menfaat veya değerini korumaya çalıştığını ortaya çıkarma hususunda bir çabaya girişmektedir (Özta, 2006: 133-134).

Hukukun yorumlanmasında izlenecek metodoloji yukarıda belirttiğimiz kadarıyla sınırlı değildir. Aslında her olay özelinde ortaya çıkabilecek pek çok yöntem söz konusu olabilmektedir. Bu durum aslında adalete uygun hüküm verme gayesinin bir sonucunu oluşturmaktadır. Her yargı çevresinin kendine özgü hukuku yorumlama yöntemleri olduğu gibi AİHM'in de izlediği klasik ve



özgün yöntemler söz konusu olmaktadır. Bu yöntemler gerek Mahkemenin AİHS'yi yorumlamasında ve gerekse önüne gelen olay özelinde karşımıza çıkabilmektedir.

### 1.3. Yorumun İnsan Haklarında Yeri

İnsan Hakları bilimi Rene Cassin'e göre, "bütünü, her insanın kişiliğinin gelişmesi için vazgeçilmez olan hakları ve özgürlükleri belirleyerek, insanın onurundan hareketle insanlar arasındaki ilişkileri inceleme konusu yapan sosyal bilimlerin bir dalıdır (Gemalmaz, 1997: 340)." Yine doktrinde yaygın olarak kabul edilen "İnsanın, insanlık niteliğinden ötürü tanınmış haklardır." tanımlaması da İnsan Haklarının anlaşılması açısından kuşatıcı bir çerçeve çizmektedir.

İnsan haklarının, bireyi koruyarak devlete karşı ileri sürülen talepler olması, devletin iki farklı yüzünü yani hem insan haklarının koruyuculuğunu hem de bunun ihlalcisi olabilecek tek unsur olmasını beraberinde getirmiştir (Gül, 2018: 1). Bu noktada insan haklarının bir tarafında devletin bir tarafında ise bireyin mevcudiyeti, kavramların yorumlanmasında iki temel yaklaşımı beraberinde getirmiştir. Bunlar, hak eksenli ve amaç eksenli yaklaşımlardır. Yargıcın önüne gelen davada yorum yaparken hak eksenli yaklaşıma göre, bunu temel hak ve özgürlüklerin korunmasına yönelik yapması gerekmekte; amaç eksenli yaklaşıma göre ise bunu toplumun ve devletin yüce amaçlarını göz önünde bulundurarak yapması gerekmektedir (Arslan, 2000: 290). Burada göze çarpan husus insan haklarını yorumlarken uluslararası mahkemelerde görev yapan yargıçların ilk yaklaşımı, ulusal mahkemelerde görev yapan yargıçların ise daha çok ikinci yaklaşımı tercih ettiğiidir.

İnsan haklarına dair yapılan anlaşmalar diğer uluslararası anlaşmalardan farklı olarak karşılıklı menfaatlerin korunduğu değil ve fakat 3. kişilerin haklarının korunduğu anlaşmalardır (Mechlem, 2009: 912). Bu noktada her en kadar anlaşmayı imzalayan aktörlerin devlet olmaları ve fakat anlaşmanın yorumunun bireylerin haklarının etkili bir şekilde korunması için doğrudan bunların tekellerine bırakılmaması gereği nedeniyle belli başlı yorum kuralları anlaşmalarda da yerini bulmuştur. Gerçekten de 1969 yılında imzalanan Viyana Anlaşmalar Hukuku Sözleşmesi; madde başlıkları sırasıyla; genel yorum kuralı, tamamlayıcı yorum araçları ve iki veya daha fazla dilde tevsik edilmiş anlaşmaların yorumu olan 31, 32, ve 33. maddelerinde uluslararası anlaşmalara yönelik yorum kurallarına yer vermiştir. Bu doğrultuda söz konusu insan hakları anlaşmalarının artık uluslararası teamül hukuku haline gelmiş bu kurallar göz önünde bulundurularak "iyi niyetle" yorumlanmaları gerekir.

İnsan haklarının savunma mekanizmalarından biri olarak kabul edilen AİHS'nin de AİHM tarafından yorumlanırken teorik ve hayali değil, etkin ve somut bir şekilde yorumlanarak Sözleşme'nin farklı hükümleri arasında uyum sağlanması ve bunun yanında tek referans Sözleşme kabul edilmeyerek hem uluslararası hukukun ilke ve kurallarının dikkate alınması hem de diğer uluslararası sözleşmelerin ışığında yorumlanması gerekmektedir (Engin, 2015: 17).

İnsan hakları hukukunda yorum yapılırken önemli özelliklerinden bir tanesi tek başına değil diğer ceza ve hatta ticari tahkim hukuku gibi diğer alanların da göz önünde bulundurulması suretiyle kapsayıcı yorum yapılmaya çalışılmasıdır (Bianchi, Peat ve Windsor, 2015: 270). Ancak bu yorumun

ne kadar kapsayıcı ve hatta iddia edildiği üzere evrensel olup olamayacağı da tartışma konusudur. Örneğin Karl Schmitt, norm sözcüğünün kökeni olan “nomos”un ilk olarak Antik Yunan’da mekânın paylaşımı ve bölüşümü gibi anlamlarda kullanıldığını ve dolayısıyla da mekânla ilişkili bir kavram oluşunun zorunluluğuna dikkat çekerek kuralların evrenselliği fikrinin dogma olmanın ötesine geçemeyeceğini savunmuştur (Schmittten aktaran Gül, 2018: 3). Bunun yanında Zizek de İnsan Hakları’nın evrensel olduğu düşüncesinin Avrupa’nın kendi fundamentalizmini başkalarına dayatması olduğunu savunmuştur (Zizek, 2005: 115-131). Ancak belirtmek gerekir ki Birleşmiş Milletler İnsan Hakları Evrensel Beyannamesi *jus cogens* nitelikte pek çok hakkı içermekte olup bu haklar bakımından tüm devletleri bağlayıcı yorum yapılmasını mümkün kılmaktadır. Gerçekten 1968 yılında kabul edilen Tahran Bildirisi’nde ifade edilen “Evrensel İnsan Hakları Bildirisi dünya halklarının tüm üyelerinin ihlal edilmez ve devredilemez haklarına ilişkin olan ve uluslararası toplumun üyeleri için bir yükümlülük oluşturan ortak anlayışını ifade eder.” hüküm neticesinde de pek çok ülkede verilen mahkeme kararlarında söz konusu beyannamenin tüm dünyada hukuki teamül niteliği taşıdığı vurgulanarak İnsan Haklarının evrensel olarak yorumlanabileceğine kanıttır (Gül, 2018: 3).

#### 1.4. AİHS’nin Türk Hukukundaki Yeri ve Önemi

İkinci Dünya Savaşı’nın akabinde tüm dünyada insan hakları kavramı bir olgu olarak önem kazanmaya başlamıştır. Gerçekten 24 Ekim 1945 yılında BM Sözleşmesi’ne girilmesi İnsan Haklar kavramının evrensel nitelikte temel bir ilke olmasına resmîyet kazandırmış ve bunu izleyen süreçte otuzun üzerinde özgürlük ve hak belirleyen İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi’nin 1948 yılında kabul edilmesiyle de bu durum güçlendirilmiştir (Altuntaş, 2002: 47-48). Sonrasında kabul edilen AİHS’de ise “Sözleşme’nin mutlak üstünlüğü ve bağlayıcılığı ilkesi” doğrultusunda 1. maddesinde, ilk bölümde deklare edilen hak ve özgürlüklerin imzacı devletlerin yetki alanları içinde bulunan herkese sağlamaları gerektiği ifade edilmiş ve *Ireland Kararı* gibi kararlarında da Sözleşmenin iç hukuka aktarılmasının Sözleşmeyi hazırlayanların niyetini daha iyi yansıtacağına vurgu yapılmıştır (Arslan, 2000: 275-276).

Yukarıda belirttiğimiz gelişmelerin neticesi olarak ülkeler anayasalarında insan haklarını koruyucu hükümlere yer vermeye başlamışlardır. Ülkemizde ise temel hak ve özgürlükler, ilk defa 1961 Anayasası’nda açıkça güvence altına alınmıştır. Söz konusu Anayasa’nın 2. maddesine “*Türkiye Cumhuriyeti, insan haklarına ve ‘Başlangıç’ta belirtilen temel ilkelere dayanan, millî, demokratik, lâik ve sosyal bir hukuk devletidir.*” ibaresi konulmuş ve devamı maddelerde de bu niteliğe uygun olarak gerek İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi ve gerekse Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi’nde korunan hakların hemen tamamına yer verilmeye çalışılmıştır (Altuntaş, 2002: 100). Ancak söz konusu insan haklarına dayalı devlet anlayışı, yerini “saygılı” ibaresine bırakarak 1982 Anayasası’ndaki hükümlerle zayıflatılmaya çalışılmıştır. Tartışmalar bununla bitmemiş ve Anayasa’daki bazı muğlak ifadelerin yorumu toplumu kutuplaştırmaya götürecek kadar ileri boyutlara varmıştır (Turhan, 2007: 390).

Sürekli devinim halinde olan toplumsal yaşamın değişen koşullar neticesinde kapsam, anlam, sınır ve amaç bakımından yeniden belirlenmesi zorunluluğu gerek Anayasa’da meydana getirilen çeşitli değişikliklerle ve gerekse imzalanan ek protokollerin iç hukuku etkilemesi yoluyla esnetilmesini sağlamıştır (Turhan, 2007: 390). Bunlara örnek olarak aşağıda ifade edeceğimiz 11 Nolu Ek protokolün imzalanması ve 2004 yılında Anayasa’nın 90. maddesinde meydana getirilen değişiklikler verilebilir.

Sözleşme, Avusturya gibi bazı Avrupa ülkelerinde bizden çok daha erken dönemlerde doğrudan iç hukukta etki doğuran bir karaktere sahip olmuştur (Çağlar, 1985: 19). Türk Hukukunda bu denli bir etkinin doğması bakımından 1 Kasım 1998’de yürürlüğe girmiş bulunan Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi’ne Ek 11 Nolu protokol müşahhas bir öneme haizdir. Söz konusu protokol sayesinde iç hukuk yollarının tüketilmesi şartıyla AİHM’ e bireysel başvuru imkânı sağlanmıştır. Bunun bir neticesi olarak da tam yargısal denetim olanağına sahip olan Mahkeme kararları, bağlayıcı emsal kararlar niteliğinde olup hukuki statülerinin emredici hukuki norm kategorisinde ve iç hukukumuzu ilgilendirir şekilde değerlendirilmesi zorunlu kılınmıştır (Gedik, 2013: 106). Bu noktada Sözleşme’nin ihlali neticesinde ulusal hukuklar üzerinde; bireysel olarak ödeme ve yargılamının yenilenmesi gibi, genel olarak ise bilgilendirme ve mevzuat değişikliği gibi tedbirlere başvurularak ihlal tespitinin gereklerinin yerine getirilmesine çaba sarf edilmiştir (Doğru, 2000: 198-208). Söz konusu tedbirler neticesinde, ülkemiz bakımından Anayasa Mahkemesi’nin tartışmalı pek çok kararı AİHM’den dönmüş ve yapılan reformlarla daha hakkaniyetli yargılamaların önünün açılması sağlanmaya çalışılmıştır (Gedik, 2013: 128). Ancak yine de doktrinde Gözler; yasama organının olağan çoğunluğuyla onaylanan uluslararası anlaşmaların iç hukukta geçerliliklerinin altında yatan iradeyle, kanunların geçerliliklerinin altında yatan irade arasında herhangi bir fark olmadığını gerekçe göstererek bu durumun ülke içindeki normlar hiyerarşisini bozabileceğini belirtmiş; bu tip bir düzenlemenin eski komünist ülkelerdeki tarihsel sebeplerden doğan reaksiyon bakımından bazı haklı sebepleri olsa da ülkemiz bakımından söz konusu temel hak ve özgürlüklere ilişkin uluslararası anlaşmaların kanunların üzerinde bulunması durumunu eleştirmiştir (Gözler, 2011: 687-693).

AİHS’nin iç hukukta yasalar karşısındaki konumunun muğlaklığı 2004 yılında Anayasa’da meydana gelen değişiklikle Sözleşme üstün tutularak son bulmuştur. Aslında değişiklikten önce de Sözleşme’nin Anayasa karşısındaki üstünlüğüne emsal kararlar vardır. Gerçekten Danıştay 5.Dairesi’nin E.1986/1723 K.1991/933 Nolu kararında uluslararası sözleşmelerin iç hukukta yasalar üstünde bir konumda olduğunu ve bağlayıcı nitelik taşıdığını şu şekilde belirtmiştir (Nal, 2014: 97-98):

Anayasa’nın 90. maddesinin son fıkrası hükmü ve özellikle de bu fıkradaki, uluslararası sözleşmelerin Anayasa’ya aykırılığının ileri sürülemeyeceği kuralı karşısında, usulüne uygun şekilde onaylanarak yürürlüğe konmuş bu nitelikteki bir Sözleşme’nin, Anayasa’ya aykırı bir hüküm taşısa bile, uygulanmaktan alıkonulamayacağı; kendisinden önce ya da sonra çıkmış yasalara aykırılığı, ya da sonradan çıkan yasanın sözleşme kurallarını değiştirdiği ileri sürülerek, uygulanmasının saksaklanamayacağı, Türk hukukunda genellikle kabul edilmektedir. Anayasa, anlaşmaların Anayasa’ya aykırılığının ileri sürülemeyeceğini açıklamak suretiyle iç hukuk yönünden anlaşmaların üstünlüğü ilkesini belirtmiş olmaktadır.

Her ne kadar Danıştay'ın yukarıda belirttiğimiz şekilde kararı bulunmuş olsa da doktrinde, AİHS'nin iç hukukta kanunlar ve anayasal hükümler karşısında üstün olmaması durumunda, Sözleşme taraf devletlerin yasama organları dâhil bütün organları üzerinde bağlayıcı olmayı amaçlasa da bunun etkin olarak gerçekleştirilemeyeceğine yönelik tartışmalar sürmüştür (Arslan, 2002: 278). Gerçekten, Anayasa m. 90/5'te belirtilen “*Usulüne göre yürürlüğe konulmuş milletlerarası andlaşmalar kanun hükmündedir. Bunlar hakkında Anayasaya aykırılık iddiası ile Anayasa Mahkemesine başvurulamaz.*” ifadesine 07.05.2004 tarih ve 5170 sayılı yasanın 7. maddesi ile “*Usulüne göre yürürlüğe konulmuş temel hak ve özgürlüklere ilişkin milletlerarası andlaşmalarla kanunların aynı konuda farklı hükümler içermesi nedeniyle çıkabilecek uyuşmazlıklarda milletlerarası andlaşma hükümleri esas alınır.*” ibaresinin eklenmesiyle hüküm son derece açık bir niteliğe kavuşturularak tartışmalar son bulmuş ve insan hakları konusunda önemli bir adım atılmıştır. Bu değişikliğin en önemli sonucu ise anayasal metin her ne kadar insan haklarına 1961 Anayasası'na nispetle daha mesafeli durmaya çalışsa da AİHS'deki hükümler ve AİHM'in içtihadları vasıtasıyla hukuki düzenin Avrupa standartlarına yaklaştırılmasına hizmet etmesidir (Küris, 2007: 204).

## **2. AİHM'İN KARARLARINDA YARARLANDIĞI KLASİK YORUM YÖNTEMLERİ**

Sosyabilimlerin pek çok alanında olduğu gibi hukuki normlar bakımından da yorumlama söz konusudur. Hukuki normun yorumlanması noktasında, yorumu yapan kişi veya merciye göre yorumlama türleri vardır. Bunlar; kanun hükmünün nasıl anlaşılması ve uygulanması gerektiğinin yasama organınca açıklandığı yasama yorumu, söz konusu normların hukukçular tarafından yapılan yorumu olan bilimsel yorum ve yargı organlarının yaptığı yargı yorumu olmak üzere çeşitli türleri vardır (Saygılıoğlu, 1987: 26-27). AİHM'in yaptığı yorumlar ise bu başlıklardan yargı yorumu kapsamına girmektedir. Ancak bu yorumlama durumu doğrudan kişisel bilgiler ölçüsünde değil, belli bir metodolojiye tabi tutularak gerçekleştirilmelidir.

“Avrupa kamu düzeninin anayasal belgesi” olarak değerlendirilen değerlendirilen AİHS'nin; gerek yorumlanmasında ve gerekse bu yorumun hangii ilke ve yöntemlere bağlı kalınarak yapılacağı hususunda, diğer başka ululararası anlaşmaların çok büyük bir kısmında olduğu gibi, AİHM'i bağlayacak kesin kurallar bulunmamaktadır (Metin, 2008: 91). Bu bakımdan AİHM de AİHS'yi yorumlarken kimi zaman hukukun tüm alanlarında faydalanılan klasik yöntemleri kullanmış, kimi zaman da özgün yöntemler geliştirmekten geri durmamıştır.

Bu başlık altında incelenecek klasik yorum yöntemleri; lafzi yorum yöntemi, amaçsal yorum yöntemi, tarihsel yorum yöntemi, sistematik yorum yöntemi ve karşılaştırmalı yorum yöntemidir.

### **2.1. Lafzi Yorum Yöntemi**

Lafzi yorum yöntemine göre yasakoyucunun kanun metninde niyetini açıkça belirttiğini varsayımından hareketle kanunun sözlerine tamamen bağlı kalınarak norm yorumlanmalıdır (Gözler, 1998a, 166-167). Kanunda geçen ifadelerin son derece sarih olması durumunda uygulanacak bu yöntemde kanunun ruhuna itibar edilmez; zira, “Sarahat karşısında delalete itibar yoktur.” (Berki,

1948: 146). Ancak bu noktada yorumun tek bir söz veya cümleye odaklanılarak değil, hükmün önü ve arkası ile bağlantılarının kurulması yolu ile yapılması gerekmektedir (Çağlar, 1985: 26).

AİHS'nin farklı dillerde düzenlenmiş olması da lafzi yorum yönteminin önem arz eden bir başka boyutudur. Gerçekten, Sözleşme'nin son maddesinde belirtiliği üzere İngilizce ve Fransızca dillerinde iki farklı metin olarak düzenlenmiş belgenin iç hukukta ve uluslararası hukukta yorumu yapılırken bu iki metin esas alınmak durumundadır. Viyana Antlaşmalar Hukuku Sözleşmesi 33. Maddesinde bu konuda bazı hükümler ortaya koymuştur. İlgili maddeye göre; AİHS'de geçen kavramlar arasında uyumsuzluk olması halinde , her iki dilde de bu kavramların aynı manayı taşıdığı farz edilecek ve fakat yine de ortadan kalkmayan bir farklılık varsa her iki metnin uyumlulaştırılması suretiyle çözüme gidilecek, ancak istisnai olarak uyumsuzluk devam ederse artık bir tanesi esas alınarak karar verilecektir (Yüksel, 2008: 93). Bu doğrultuda; başvurucunun ülkesi bir ilaç firmasının ürettiği ilaçlar sebebiyle sakat çocukların doğması ve daha sonra aynı firmanın sakat çocuklara yardım için bir vakıf fonu kurulması önerisini eleştiren yazılar yayınlaması üzerine hakkında verilen tedbir kararından şikayetçi olması üzerine görülen *The Sunday Times v. The United Kingdom* davasında Mahkeme;

Sözleşme'nin 9, 10 ve 11. maddelerinin ikinci fıkralarındaki "hukuken öngörülmüş" (prescribed by law) ifadesi, Fransızca metindeki "prévues par la loi" ifadesinin karşılığıdır. Sözleşme'nin 8(2). fıkrasında, Birinci Protokolün 1. maddesinde ve Dördüncü Protokolün 2. maddesinde yine aynı Fransızca ifade yer alırken, İngilizce metinde sırasıyla, "hukuka uygun olarak", "hukukun öngördüğü koşullar" ve yine "hukuka uygun olarak" ifadeleriyle karşılanmıştır. Hukuk yaratan bir andlaşmanın güvenilirlik bakımından eşit, fakat tamamıyla aynı olmayan metinleri ile karşılaşan Mahkeme, bunları mümkün olduğu kadar uzlaştırıcı ve Sözleşme'nin gayesini kavramaya ve amacını gerçekleştirmeye en uygun tarzda yorumlamalıdır (European Court of Human Rights, 1979: 48).

ifadelerine yer vererek metnin yazıldığı diller arasında meydana gelen karışıklığı uzlaştırmaya çalışmıştır.

AİHM'in lafzi yorum yöntemini kullanığı başka kararları da mevcuttur. Tedavisi mümkün olmayan bir hastalıktan muzdarip olması sebebiyle yaşamının sonlandırılmasını isteyen başvurucunun bu isteğinin ölüm hakkını kapsayıp kapsamadığını tartıştığı *Pretty Kararı*'nda, Sözleşme'nin 2. maddesi kapsamında korunan yaşam hakkının ölüm hakkını da kapsadığının metinden çıkartılamayacağı ve zaten maddede ölüm durumunun meşru sayıldığı hallerin açıkça yazılmış olduğunu belirten Mahkeme, metne bağlı yorum yönteminden hareket etmiş ve bu yönde bir ihlal tespit etmemiştir (ECHR, 2002: 37). Aynı şekilde İrlanda mahkemelerinin ancak vatandaşların yurtdışında ikametgahları bulunduğu ve orada boşandıkları takdirde bunun geçerli olabileceğinin tartışıldığı ve boşanma hakkının da Sözleşme'de korunan bir hak kapsamında değerlendirilmesine yönelik gördüğü *Johnston Kararı*'nda da Sözleşme'nin 12. Maddesiyle garanti altına alınan "Evlenme hakkı"nın Sözleşme'de belirtilen anlamının açık olduğu ve bunun boşanma hakkını da kapsamadığı sonucuna vararak lafzi yorum yöntemine uygun hareket etmiştir (ECHR, 1986: 51-54).

Türk Yargıtayının da bu düşüncede olduğu kararları vardır. Gerçekten Yargıtay Ceza Genel Kurulu görevi kötüye kullanma suçunu incelediği bir kararında ;

Yargıç, yorum yaparken kişisel değer yargılarına dayanan bir kişi değil, bir kurumdur. Onun görevi yasaları ayıklamak değil, uygulamaktır. Doğru yorumlamaktır. Sonuçların, iyi/kötü olması ahlaki ve yasa

koyucusunun siyasal tercihlerini ilgilendirir. Hukukun üstünlüğünü yargıyla sağlamanın yolu, yanlış temellere dayanan yasayı düzeltmek, eksik yasanın boşluğunu doldurmak değildir. Bir yargı kararında belirtildiği gibi, yargıçlar zorlama yorumlarla yasa koyucusunun işlerine özenemezler (E. 1993/4-16, K. 1993/ 100, T. 19.04.1993).

şeklinde ifadelerle yer vererek yargıcın kanun koyucu gibi hareket etmesini önlemeye çalışmıştır. Ancak burada belirtilmesi gereken husus, kanunun pek çok aşamadan geçerek yasa koyucusunun niyetinin anlaşılmasının daha zor hale gelmesi sonucu, normun içeriğindeki sözcüklerden herhangi birinin tek başına ele alınmaması, bunun yanında başka normlarla bağlantılı anlamlarının da araştırılmasını zorunlu kılmaktadır ki bu da bir “yorum döngüsü” nün ortaya çıkmasını kaçınılmaz hale getirerek bütün klasik yorum yöntemlerinin birbiriyle bağlantılı olduğu sonucunu ortaya çıkarmaktadır ( Gedik, 2013: 31-32).

## 2.2. Amaçsal Yorum Yöntemi

Amaçsal yorum yöntemine göre kanun metninin yanında zamanın ihtiyaçlarının da göz önünde bulundurulması hakkaniyete uygun karar verebilmek adına gereklidir; “Zira yürürlüğe girdikten sonra kanunlar, kanun koyucusunun iradesine bağlı olmaktan çıkar, bağımsız bir varlık haline dönüşürler (Gözler, 1998a: 171-172).” Gerçekten, AİHS’nin yorumlanmasında doğrudan metne bağlılıkla yetinilmesi hızla gelişen çağımız bakımından adalete uygun düşmeyecektir. Bu sebeple AİHM önüne gelen uyuşmazlıklarda sadece önündeki metinle yetinmemekte, aynı zamanda yasa koyucusunun bu metni hazırlarken ortaya koyduğu iradesini ve toplumsal özellikleri de esas almaktadır ve bu da AİHS’nin yorumlanmasında amaçsal yorum yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaya, 2014: 368). Bu noktada iki farklı yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki, normun amacının belirlenirken önemli olan şeyin düzenlemenin amacı ve yasa koyucusunun düşünceleri olduğunu savunan öznel amaçsal yorum yöntemi; ikincisi ise söz konusu amacın belirlenirken normu çevreleyen hukuk düzeni ve toplumsal değerler olduğunu savunan nesnel amaçsal yorum yöntemidir (Gedik, 2013: 40).

AİHS’nin bir çok taraflı sözleşme olması 1969 yılında imzalanan Viyana Anlaşmalar Hukuku Sözleşmesi’nin (Viyana Sözleşmesi) göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir. Viyana Sözleşmesi 31/1 maddesinde geçen “*Bir andlaşma, hükümlerine andlaşmanın bütünü içinde ve konu ve amacının ışığında verilecek alelade manaya uygun şekilde iyi niyetle yorumlanır.* “ hükmü de ispatlamaktadır ki; Mahkeme karar verirken Sözleşme’nin metnine ve dahi amacına uygun olarak karar vermelidir. Zira, bunun aksinin ortaya çıkması durumunda Sözleşme’nin anlamını kaybetmesi ve amacından uzaklaşması söz konusu olabilmektedir. Buradan hareketle AİHM, Sözleşme’nin öngördüğü haklarla alakalı olarak taraf devletlerin yapabileceği sınırlamayı da amaçsal yöntemle dar yorumlamaktadır (Aliefendioğlu, 1995: 12). Aslında AİHM’in kararlarına genel olarak bakıldığında, Sözleşme’nin genel olarak amacının hukukun üstünlüğü (*rule of law*) olduğudur ( Fitzmaurice, Elias ve Merkouris, 2010: 261).

Bir hapisshanede mahkum olan başvurusunun kendisine itham edilen suçlamadan ötürü iftira davası açmak amacıyla avukatıyla görüşmek istediği halde buna izin verilmemesi üzerine açılan ve mahkemeye erişim hakkının ilk defa ayrıntılı incelendiği *Golder Kararı*’nda AİHM, açıkça Sözleşmenin 6. Maddesi’nin amacı doğrultusunda hareket ederek bir hak doğrudan sözleşmede

belirtilmese de yorum yoluyla Sözleşme kapsamında korunabileceği düşüncesinden hareket etmiştir (ECHR, 1995: 36). Aslında bu yöntem, yukarıda anlattığımız hukukta norm koyucu ve normun muhatabının birbirinden kopuk olması sebebiyle taraf devletlerin lehine olabilecek muğlaklık ve esnekliğin önlenmesi amacını taşımaktadır.

### 2.3. Tarihsel Yorum Yöntemi

Tarihsel yorum yönteminin amacı, kanunun yapıldığı esnadaki tarihsel malzemelerden faydalanılarak yasakoyucunun gerçek iradesinin keşfedilmesi yoluyla yorum yapılmasıdır (Aktaş, 2011: 14). AİHM de yorum yaparken Sözleşme'nin ortaya çıkış süreci, taraf devletlerin iradeleri ve bütün üye devletlerde AİHS kabul edildiği dönemdeki şartları dikkate almak durumundadır (Metin, 2008: 97). Fakat Mahkeme, amaçsal ve lafzi yorum yöntemlerini sıklıkla göz önünde bulundururken tarihsel yorum yöntemine pek başvurmamaktadır. Bu sebeple, Sözleşme'nin hazırlanması esnasında yapılan hazırlık çalışmaları (*Travaux Préparatoires*) da Mahkeme açısından çok büyük önem arz etmemektedir. Yani Mahkeme, geçmişle fazla ilgilenmemekte ve fakat güncel olanla daha yakından ilgilenmektedir (Greer, 2000: 19). Ancak bu, bütün kararların sözleşmenin hazırlayıcılarının göz önünde bulundurduğu hususlardan ve onların maksatlarından bağımsız verilmesi demek değildir. Viyana Sözleşmesi'nin 32. maddesinde geçen “...manayı tespit etmek için andlaşmanın hazırlık çalışmalarına ve yapılma şartları dahil, tamamlayıcı yorum araçlarına başvurulabilir.” hükmü gereğince AİHS'nin hazırlayıcılarının niyetlerinin ve hazırlık çalışmalarının da göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Marochini, 2014: 68).

Tarihsel yorum yönteminin, yasa koyucunun yasanın yapıldığı tarihteki subjektif iradesinin araştırılması suretiyle yapıldığı subjektif tarihsel ve geçerli hukuk düzeni çerçevesinde objektif olarak düzenlenmiş rasyonel amaçların incelenerek yapıldığı objektif tarihsel yorum yöntemi olmak üzere iki farklı boyutu mevcuttur (Işıқтаç ve Metin, 2016: 201-206). Mahkeme, kararlarında iki yöntemden de zaman zaman yararlanmaktadır. Gerçekten; başvuruçuların NATO'nun gerçekleştirdiği bombalamada yaralanması ve yakınlarını kaybetmeleri nedeniyle görülen Bankovic davasında Mahkeme, “yetki alanı”nı belirlerken Sözleşme'nin yer bakımından uygulanmasıyla alakalı olarak söz konusu kavramın taraf devletlerin siyasi sınırlarını ifade ettiğinden hareketle olağan anlamını ortaya koymuş ve

Sonuç olarak Mahkeme, temel toplaksal yargılama yetkisi fikrinin açık bir şekilde doğrulanmasını *travaux préparatoires*'te bulgulamıştır. Bulgulama şunu göstermektedir: Hükümetler arası Birlikçi Komitesi “toprakları içerisinde ikamet eden herkes” ibaresini kişilere gönderme yaparak ‘yargılama yetkisi içinde olan’ ibaresiyle değiştirmiştir. Değiştirme amacı, Sözleşmenin kapsamını hukuki anlamda ikamet etmeyen, buna karşın Sözleşmecî devletin toprağında bulunan kişilere yaymaktır ( ECHR, 2001: 64).”

yorum yönteminden hareket etmiştir (Metin, 2008: 98). Ancak tarihsel yorum yönteminin katkı olarak uygulanmasının toplumun dinamik yapısına uygun düşmeyeceği göz önünde bulundurulduğunda diğer yorum yöntemlerine yardımcı olacak şekilde ele alınması gerektiği unutulmamalıdır (Gedik, 2013: 33).

### 2.4. Sistematik Yorum Yöntemi

Sistematik yorumun özelliği; yorum yapılırken normun, Sözleşme'nin bütünü içerisindeki anlamı ve diğer maddelerle bağlantısı gözetilerek sistematik ilişki içerisinde anlamı bulunmaya

çalışılır (Metin, 2008: 101). Bu durum sadece sözleşmenin kendisiyle sınırlı olmayıp aynı zamanda onunla bağlantılı bir şekilde bütün taraflar arasında yapılmış olan antlaşmayla ilgili herhangi bir anlaşma ile antlaşmanın akdedilmesi ile bağlantılı olarak bir veya daha fazla tarafça yapılan ve diğer taraflarca antlaşmayla ilgili bir belge olarak kabul eddilen herhangi bir belge de olabilir (Metin, 2008: 101).

AİHM'in sistematik yorum yöntemini kullandığı çeşitli kararları mevcuttur. Gerçekten Mahkeme; başvurucunun kendisiyle alakalı gizli bir polis dosyası kullanılarak iş bulmasının engellendiği ve 8. Maddeyle korunan özel hayata saygı hakkının ihlal edlip edilmediğini tartıştığı Leander Kararı'nda;

Sözleşme bir bütün olarak yorumlanmalı ve böylece, Komisyon'un da raporunda hatırlattığı gibi, Sözleşme'nin 13. Maddesinin yorumu, Sözleşme'nin mantığıyla ahenkli olmalıdır. Sonuç olarak Mahkeme, Sözleşme'nin 8. Maddesiyle ilgili vardığı sonuçla uyumlu olarak, bu bilginin başvurucuya iletilmemesinin, kendiliğinden ve bu davanın şartları içinde, Sözleşme'nin 13. Maddesini ihlal etmediği görüşündedir (ECHR, 1987, p.78).

ifadelerine yer vererek 8. Ve 13. Maddeleri birlikte değerlendirerek Sözleşme'yi kendi sistematik bütünlüğü içinde yorumlamıştır. Benzeri bir başka karar ise başvurucunun Birleşik Krallık tarafından Amerika'ya iade edilmesi durumunda ölüm cezasına mahkum olacağı ve Sözleşme'de korunan yaşm hakkının ihlal edileceği iddiasıyla görülen Soering Kararı'dır. Burada ise Mahkeme, "Sözleşme bir bütün olarak okunmalı ve bu nedenle Sözleşme'nin 3. maddesi, 2. maddesinin hükümleriyle ahenkli bir şekilde yorumlanmalıdır. Bu temelden bakıldığında, Sözleşmeyi oluşturanların, Sözleşme'nin 3. maddesinde ölüm cezasına dair genel bir yasak koymak istemiş olmadıkları açıktır; çünkü bu, 2(1). fıkrasının açık ifadesini hükümsüz kılacaktır (ECHR, 1989: 103)." ifadeleriyle Sözleşmeyi kendi bağlamı içinde tutarlı bir şekilde yorumlayışını sürdürmüştür.

Sözleşme yorumlanırken sadece kendi içerisindeki bütünlüğü ve tutarlılığı değil aynı zamanda Ek Protokollerde yer alan düzenlemelerle uyumu önemlidir (Metin, 2008: 103). Gerçekten Tunus vatandaşı olup Fransada yaşayan başvurucunun ülkesine gönderilme kararı üzerine adil yargılanma hakkının ihlal edildiği iddiasıyla görülen *Maaouia Kararı*'nda Mahkeme, 7 Nolu Ek Protokol'ün 1. Maddesinde belirtilen yabancıların sınırdışı edilmelerine dair düzenlemeyi dikkate alarak kararını vermiştir (Metin, 2008: 103).

Yukarıda belirttiğimiz Mahkeme'nin Sözleşmeyi yorumlarken onunla ilişki başka uluslararası belgeleri dikkate aldığını gösteren kararı ise *Jersild Kararı*'dır. Başvurucunun birkaç ırkçı ile röportaj yaparak sarf ettikleri aşağılayıcı sözlerin de yayınlanması üzerine caza alması olayında ifade özgürlüğünün ihlal edilip edilmediğini yorumlayan Mahkeme, kararında 1945 tarihli Birleşmiş Milletler Şartı, 1948 tarihli Birleşmiş Milletler evrensel Bildirisi ve 1966 tarihli Kişisel ve Siyasal Haklar Uluslararası Sözleşmesi'ndeki konuyla alakalı düzenlemeleri göz önünde bulundurmuştur (Metin, 2008: 103).

## 2.5. Karşılařtırılmalđ Yorum Yöntemi

Son olarak belirtilmesi gereken AİHM'in kararlarını verirken göz önünde bulundurduğu bir diğer yorum yöntemi ise karşılařtırılmalđ yorum yöntemidir. Mahkeme, Sözleşmeye taraf olan



devletlerin hukuklarını inceleyerek bunların benzeyen ve ayrılan yönlerini de bazı kararlarında ortaya koymakta ve bunun üzerinden bir sonuca ulaşmaya çalışabilmektedir.

Başvurucunun aile içi şiddet nedeniyle iç hukukta çeşitli yollara başvurduğu halde etkili ve adil yargılama yapılmadığı iddiasını değerlendirdiği *Opuz v. Turkey* davasında Mahkeme, yorumunu çeşitli hukuk metinlerini karşılaştırmak suretiyle yapmıştır. Buna binaen Mahkeme, öncelikle iç hukukta yer alan yaptırımları incelemiş ve bununla yetinmeyerek Karşılaştırmalı Hukuk Metinleri başlığı altında farklı hukuk sistemlerindeki uygulamalara da yer vererek davayı yorumlamıştır (Gless ve Martin, 2013: 38).

Mahkeme sadece farklı hukuk metinlerini karşılaştırmamakta, aynı zamanda üye ülkenin ulusal hukukuyla uluslararası hukukta kabul edilen sözleşmeleri de karşılaştırarak hukuka uygunluk denetimi yapmaktadır. Başvurunun Belçika hukuku'nda mevcut olan evlilik dışı çocuklara dair nesep bağı hükümlerinin aile hayatına saygı hakkını ihlal edildiği iddiasının incelendiği *Marckx Kararı*'nda Mahkeme, söz konusu düzenlemeyi sadece AİHS bağlamında değil aynı zamanda “Ana daima bellidir.” (*Mater semper certa est*) ilkesinin benimsendiği 1975 tarihli Evlilik Dışı Doğan Çocukların Hukuki Statüsüne Dair Avrupa Konseyi Sözleşmesi bağlamında da inceleyerek bu sözleşmenin de ihlal edildiğine karar vermiştir (Metin, 2008: 122).

### 3. AİHM'İN ÖZGÜN YORUM YÖNTEMLERİ

AİHM'in 1969 Viyana Sözleşmesi'nde belirtilen yorum kurallarının yanında AİHS'nin amaç ve konusunu öne çıkararak demokratik toplum ve belirlenen hedeflere ulaşmak adına kararlarını verirken göz önünde bulundurduğu kendine özgü yorum yöntemleri de mevcuttur (Yılmaz, 2010: 69). Yukarıda anlattıklarımız yöntemler aslında genel olarak sosyal bilimlerin bütün alanlarında görülebilen yorumlama yöntemleridir. Bunların yanında AİHM'in kararlarında özel olarak gözettiği bazı yöntemler de bulunmaktadır. Bu yöntemler, gerek Sözleşmedeki ifadelerin esnekliğinin ve gerekse AİHM'in durağan bir yapıda seyretmeyerek kendisini sürekli yenilemesinin bir gereği olarak zamanla kararlarına temel aldığı hususlardaki değişimlerden etkilenmesinin bir sonucudur. Bunun sebebi ise Mahkeme'nin Sözleşme'nin amacını gerçekleştirecek en uygun yorumu kullanma çabasıdır (Çavuşoğlu, 1992: 134). Söz konusu yöntemler yukarıda belirttiğimiz yöntemlerden sıkı sıkıya ayrılmamakta; Mahkeme, kararlarında zaman zaman çeşitli yorum yöntemlerini harmanlayabilmektedir.

Mahkemeye ulaşma hakkının ihlal edildiği iddiasının incelendiği *Airey Kararı*'nda, Mahkeme “Sözleşme'nin amacı teorik ve görünüşte değil, fakat somut ve etkin hakların korunmasıdır” (ECHR, 1979: 25) ifadesine yer vererek ilk defa kendi özgün yorum yöntemini açıkça ortaya koymuştur (Yılmaz, 2010: 69). Buna binaen çalışmamızda değineceğimiz söz konusu yorum yöntemleri; özerk yorum yöntemi, etkili yorum yöntemi, dinamik yorum yöntemi ve yapıcı yorum yöntemidir.

#### 3.1. Özerk Yorum Yöntemi

Ülkeden ülkeye fark eden hukuk sorunu AİHM'in kararlarını oluşturması sırasında Mahkeme'nin karşısına çıkan en önemli zorluklardan biridir. Zira bazı suçlar bakımından cezalar

Sözleşmeye taraf devletler bakımından farklılık arz edebilmekte ve hatta bir ülkede konusu suç teşkil eden bir vakıa başka bir ülkede suç teşkil etmeyebilmektedir. Bu sebeple AİHM, Sözleşme kavramlarına özerk anlam yükleyerek taraf devletlerin hukuklarından bağımsız hak ve hürriyetler anlayışı kurmaya çalışmaktadır (Çavuşoğlu, 1992: 132). Bu doğrultuda, gündelik veya bilimsel kavramlar konusunda yaygın kullanıma uygun hareket eden Mahkeme, ilgili Devletin iç hukukunun görece bir değere sahip olması nedeniyle daha serbest davranabilmekte ve hukuki terimler konusunda kendine özgü tanımlamalar yapabilmektedir (Yılmaz, 2010: 89-90). Bu durum Viyana Sözleşmesi'nin 31/4 maddesi'nde "Tarafaların bir terime özel bir mana vermek istedikleri tespit edilirse, o terime o mana verilir." ifadesiyle de hukuki zeminine oturmuş olmaktadır.

Ülkeden ülkeye fark eden hukuk normlarının AİHS'nin amacına aykırı düşmemesi adına Mahkeme, bazı hususları hiçbir hukuk düzeninin boyunduruğu altında kalmadan ve dahi Sözleşme'de belirtilen hakların etkin bir şekilde korunması adına doğrudan kendine özgü yorumlama yoluna giderek özerk yorum yöntemi oluşturmaktadır. Bu doğrultuda AİHM'in takındığı tavra önemli bir örnek teşkil edecek terim "mağdur" kelimesidir. Mahkeme 5. ve 6. madde kapsamında "mağdur"u incelerken "mağdur"un güncel, potansiyel, mutasavver, doğrudan ve dolaylı şeklinde farklı görünümünün hepsini "mağdur" başlığı altında değerlendirmekte ve kararlarını da buna bağlı olarak özgün bir şekilde vermektedir (Kaboğlu, 2006: 316). Bunun sebebi AİHM'in;

... bir yandan Sözleşme ile güvence altına alınan hak ve hürriyetlerin koruma alanının genişletilmesi, diğer yandan da Sözleşme ile getirilen sınırlamaların dar yorumlanarak sınırlamanın demokratik toplumda zorunlu ve meşru amaçla oranlı olması şartı ile hak ve hürriyetlerin sınırlandırılmasında devletlerin takdir yetkisinin Sözleşme hukukunun denetimi altına alınmasıdır (Çavuşoğlu, 1992: 132).

Söz konusu yõteme açıkça yer verilen ilk olay; askerlerin disiplin kurallarına aykırı davrandıkları gerekçesiyle üstleri tarafından cezalandırılması sebebiyle Mahkeme önüne gelen *Engel and Others v. Netherlands* davasıdır. Burada Mahkeme, devlet söz konusu cezayı her ne kadar disiplin hukuku sınırları içerisinde değerlendirirse de bunun "cezaî" alan kapsamında olup olmadığını inceleyerek ilgili devletin bakış açısı doğrultusunda değil kendi özerk yorum yöntemiyle davayı yorumlamıştır.

Hatta Mahkeme'nin Sözleşme'nin özerk yorumunda ileri giderek Sözleşmeye imza atan devletin bazı maddeler özelinde amacına açıkça ters olacak şekilde verdiği kararlar da mevcuttur. Mesela; Britanya demir yolları eski çalışanları olan başvurucuların söz konusu şirketin üç sendika ile imzaladığı monopol anlaşması uyarınca bunlara üye olma zorunluluğunu reddetmeleri neticesinde işten çıkarılmaları üzerine görülen *Young, James and Webster v United Kingdom* davasında Sözleşmenin 11. maddesi derneklere üye olma hakkı kapsamında kişilere bir pozitif özgürlük verirken bunun tam tersi olarak kişilerin bir sendikaya girmeme gibi negatif özgürlüğünün de bulunduğunu ve bu sebeple de davalı devletin 11. madde kapsamında korunan hakkın özüne dokunularak ihlal gerçekleştirdiğini tespit ederek tamamen özerk bir yorum yöntemi izlemiştir (ECHR, 1981: 51-52). Ancak Mahkeme'nin benimsediği özerk yorum yöntemi; Almanya'da yaşayan ve fakat Almanca bilememeleri nedeniyle yargılandıkları davada tercüman kullanılan başvurucuların suçlu bulunmaları üzerine tüm giderlerle birlikte söz konusu tercümanların da giderlerinin kendilerinden talep edilmesi

üzerine adil yargılanma hakkının ihlal edildiği gerekçesiyle görülen *Luedicke, Belkacem and Koç v. Almanya Kararı*'nda da belirttiği üzere Sözleşme'de zımnen dahi olsa korunmayan bir hakkın da Sözleşme kapsamına dahil edilecek derecede geniş yorumlanmasını kapsamaz (ECHR, 1978: 40).

### 3.2. Etkili Yorum Yöntemi

Yukarıda anlattığımız AİHM'in özerk yorum yönteminin desteklenmesi doğrultusunda AİHM'in başvurduğu bir diğer yöntem, etkili yorum yöntemi yahut etkililik prensibi doğrultusunda yorum yöntemidir. Mahkeme seçtiği tanımlamalar konusunda etkili bir insan hakları korumasını göz önünde bulundurmakta ve bunu yaparken de Sözleşme'nin sadece teorik bağlamda kalmamasına bunun yanında gerçek hayatta pratik olarak uygulanmasına çalışmaktadır. Bu durumu nazara alan Mahkeme, üye devletlerin sadece Sözleşme bağlamına aykırı olan hareketleri yasaklamasını değil, aynı zamanda bunları korumak adına etkili hareket etmesini de aramakta ve yorum yöntemini de etkililik çerçevesinde şekillendirebilmektedir (Marochini, 2014: 80).

Yukarıda çeşitli vesilelerle değindiğimiz; Mahkeme'nin etkili yorum yöntemini kullandığı ilk dava özelliğine sahip olan *Golder Kararı*'nda, "mahkemeye ulaşma hakkı" Sözleşme'de açıkça belirtilmese de bunu adil yargılama hakkına bağlı bir hak olarak ele alması da bu çerçevede verilebilecek güzel bir örnektir (Çavuşoğlu, 1992: 138). Bu davada AİHM, her ne kadar Sözleşme'de doğrudan doğruya belirtilmemiş olsa da gerek Sözleşme'nin amacı gerek hukukun genel prensipleri göz önüne alındığında Adil Yargılanma Hakkı'nı düzenleyen m. 6/1'in özünde bu hakkı da barındığını belirterek Sözleşme'nin etkili bir şekilde uygulanmasının yolunu açmıştır (ECHR, 1975: 36). Bunun dayanak noktası ise üye devletlerin ortak anayasal gerekleri ve dahi taraf oldukları insan haklarının korunması ile ilgili uluslararası anlaşmalardır (Çağlar, 1985: 19).

Başka davalarında da etkili yorum yöntemini kullanan Mahkeme, gerek gazeteci olan başvuru sahibinin bir şirketin gizli kurumsal planına ilişkin bilgi kaynağının kendi kimliğini de ifşa etmesiyle neticelenebilecek açıklama kararı nedeniyle ifade özgürlüğünü tartıştığı *Goodwin Kararı*'nda (ECHR, 2002: 72) ve gerekse yukarıda da değindiğimiz eşi evi terk ettiği halde maddi durumunun yetersizliği nedeniyle ona dava açamayarak boşanamaması üzerine mahkemeye başvuru hakkını tartıştığı *Airey Kararı*'nda, açıkça taraf devletlere pozitif yükümlülük yükleyerek Sözleşmenin teorik bağlamda kalmayarak etkili bir şekilde uygulanması gerektiğini vurgulamış ve AİHS'nin ihlal edildiğini tespit etmiştir (ECHR, 1979: 24).

Yöntemin ortaya çıkmasından sonra her ne kadar Mahkeme belli bir süre yorumlarını bu doğrultuda şekillendirmese de sonrasında çerçeveyi genişleterek çevre, sağlık, barınma hakları gibi hususları da bu çerçevenin içine alarak etkililik doğrultusunda taraf devletlere yüklenen sorumluluğu geniş bir şekilde yorumlamıştır (Marochini, 2014: 82). Gerçekten Ümraniye çöplüğünün patlaması sonucu 9 yakını kaybeden Maşallah Önerıldız'ın açtığı davada Mahkeme, yaşam hakkının sadece güç kullanımları neticesinde ortaya çıkan ölümlerle sınırlı kalmayarak aynı zamanda Devletin egemenlik sahasındaki kişilerin yaşamlarının korunması adına gerekli önlemlerin alınması gerektiğini belirterek yukarıda da bahsetmiş olduğumuz pozitif yükümlülüğe yer vermiş ve bu hakkın ihlalinin

çevre sorunlarıyla ilişkili olarak ortaya çıkmasında mümkün olduğunu ifade ederek “sağlıklı çevrede yaşama hakkı”nı da temel haklara ilişkin olarak Devletin sorumluluğu kapsamına almıştır (Gedik, 2013: 112-113).

Yukarıda anlattıklarımızın yanında AİHM’in Sözleşme’nin etkin olarak uygulanmasının sağlanması adına yegane dayanağı olan hususlar ise demokrasinin gerektirdiği genel ilkelere dayanma, hukukun üstünlüğu, insan haysiyeti ve kişisel özerklik gibi aslında çerçevesi gayet geniş olan kavramlardır.

### 3.3. Dinamik Yorum Yöntemi

Sözleşme’de tanınan hakların her zaman etkili bir şekilde korunabilmesi adına Mahkeme’nin benimsediği en önemli yorum yöntemlerinde biri de dinamik ,bir diğer adıyla evrimsel, yorum yöntemidir. Söz konusu yöntemle, Sözleşme yorumlanırken içerisindeki kavramlar ve hakların anlamlandırılmasının Sözleşme’nin hazırlandığı dönemdeki şartlar göz önüne alınarak değil ve fakat bu kavramlar ve hakların güncel şartlar göz önünde bulşundurularak yorumlanması amaçlanır (Yılmaz, 2010: 73). Bu doğrultuda AİHM, kararlarını verirken günün şartları ve toplumsal özelliklerini de dikkate almaktadır.

Teknolojik ilerleme ve bilimsel anlamda hızla gelişmenin bir sonucu olarak küresel toplum da hızla değişmektedir. Bu değişimin bir sonucu olarak sosyal normlarda da hızla değişimler yaşanmakta ve toplumla doğrudan doğruya iç içe olan hukukun da bu bağlamda gelişmesi ve kendini sürekli yenilemesi gerekmektedir. Sözelimi bir zamanlar ırk ayrımcılığı herhangi bir şekilde eşitliğin ihlali olarak görülmezken zamanla bu düşünce çağ dışı kalmıştır (Fitzmaurice, Elias & Merkouris, 2010: 267). Bu doğrultuda değişen normların toplumda kabul görmesinde de en başat rolü hukuk üstlenmektedir. Bu noktadan hareket eden AİHM’in , Sözleşme’nin yayınlanmasının üzerinden 67 sene geçtiği ve bu süreçte literatürde “global bir köy” haline geldiği ifade edilen dünyamızda da büyük değişimler meydana geldiği halde Sözleşmeye hala atıf yapabilmesi, Sözleşme’nin Mahkeme tarafından hala “yaşayan bir belge” olarak değerlendirilip dinamik bir yöntemle yorumlanmasıyla mümkün olmaktadır.

Sözleşme’nin yaşayan bir belge olduğu doğrudan AİHM’in kararlarında da ifade edilmiştir. Bu bağlamda; 15 yaşındaki Antony Tyrer’in okuluna bira sokması ve kendilerini şikayet eden bir öğrenciye saldırması üzerine kaba etine 3 değnek vurularak cezalandırılması üzerine görülen *Tyrer v. The United Kingdom* davasında, Mahkeme açıkça Sözleşme’nin “yaşayan bir belge” olduğunu ilk defa belirtmiş ve yorumlanmasının taraf devletlerin ortak hukuk standartları doğrultusunda olduğunu da belirterek dinamik yapısını ortaya koymuştur (ECHR, 1978: 31).

Sözleşme’nin hazırlayıcılarının öngöremeyeceği hususların dinamik yorum yöntemiyle Sözleşme’nin özünde korunması gereken değerlerin kapsamına alınması (Tümay, 2014: 210) durumu, toplanma özgürlüğüne yapılan müdahalenin kamu düzeninin sağlanamsı kapsamına girip girmediğinin tartışıldığı *Austin Kararı*’nda da ifade edilmiş ve her ne kadar AİHS’de açıkça belirtilmese de günün koşullarına uygun olarak olayların yorumlandığı ve Sözleşme kapsamına alındığı belirtilmiştir

(ECHR, 2012: 53). Buna benzer şekilde başvuruçunun telefon dinleme yasası çerçevesinde kendisinin de dinlenme olasılığının bulunduğu ve yasanın keyfi uygulamalara karşı kendisini korumadığı iddiası ile görülen *Klass Kararı*'nda da savunma hakkının adil yargılama hakkı kapsamında olduğunu ve aksi durumun Sözleşme'ye aykırı düşeceğini belirterek (ECHR, 1978: 42) yeni bir hak tanıyan hüküm söz konusu olduğunda dinamik yorum yöntemiyle Sözleşme'nin kapsamını genişletmiş ve bunun dar yorumlanamayacağını da açıkça vurgulamıştır (Aliefendioğlu, 1995: 13). Bunun yanında AİHM, yukarıda belirriğimiz *Goodwin Kararı*'nda da dinamik ve evrimsel yorum yöntemine açıkça yer vererek kararlarında evrilen şartları gözetip Sözleşme'nin etkili bir şekilde uygulanmasının önemini vurgulamıştır (ECHR, 2002: 74).

Son olarak değinilmesi gereken husus ise AİHM'in kendi kararlarında da zamanla değişikliklere giderek durağanlık göstermediğidir. Gerçekten Kıbrıs Barış Harekatı'ndan sonra Rumların mülkiyet hakkının engellendiği gerekçesiyle görülen *Loizidou Kararı*'nda Kuzey Kıbrıs'ı Türkiye'nin etki alanında görerek ülkemizi sorumlu tutmuşsa da aynı gerekçeyle sonradan görülen *Demopoulos Kararı*'nda, değişen siyasi koşullardan etkilenerak "... mülkiyet hakkı ile zilyetlik arasındaki bağ gevşemişse, zaman geçtikçe mülkiyet hakkından tam olarak yararlanma talebi, spekülative olmaya başlar. Bunlara rağmen Mahkeme'nin Türkiye'ye doğrudan hükmederek bu kişilerin mallarını geri vermesini emretmesi gerçekçi olmaz." ifadelerine yer vermiş ve bu içtihadından vazgeçmiştir (Renda, 2013: 393-397).

### 3.4. Yapıcı Yorum Yöntemi

AİHM, kararlarını verirken bu kararların bağlayıcı rolünü de unutmamaktadır. Bu nedenle uyuşmazlığı incelerken yaptığı yorumlarla Sözleşme'ye taraf ülkelerin hukuklarına yardımcı ve bunları tamamlayıcı bir rol üstlenmektedir. Dolayısıyla Mahkeme, yorumlarını yaparken yapıcı ve kuşatıcı bir yöntem takip etmektedir. Bunun zarar görmemesi adına da "ulusal değerlendirme payı"nı göz önünde bulundurması zorunlu kılınmaktadır. Tabi bunu yaparken de ulusların farklılıklarını da göz önünde bulundurmaktadır. Bu durum özellikle "Olağanüstü Hallerde Yükümlülükleri Askıya Alma"nın düzenlendiği 15. madde, "Yabancıların Siyasal Etkinliklerinin Kısıtlanması"nın düzenlendiği 16. madde ve "Hakları Kötüye Kullanma Yasağı"nın düzenlendiği 17. maddeler için söz konusudur. Zira bu maddelerde belirtilen hususların taraf devletler nezdinde verilecek karara göre çok tartışmalı olması mümkün olmaktadır. Dolayısıyla ilgili maddelerin yer aldığı davalarda Mahkeme, olay özelinde yorum yapmaya ve bu yorumun da ülke açısından yapıcı olmasına çalışmaktadır. Devletin bu konudaki tavrının da orantılı olması ve hakkın özüne zarar verecek derecede hakkı sınırlamaması önem atfetmektedir (Kaboğlu, 2006: 327).

Yapıcı yorum yönteminin AİHM'in kararlarında kullanılmasının amacı, Sözleşme'ye taraf devletlerin özgün karakterlerinin korunması adına önem teşkil etmektedir. Bu bağlamda söz konusu yorum yöntemi kullanılırken Mahkeme'nin temel aldığı iki prensip vardır. Bunlar, Subsidiarite İlkesi ve Takdir Hakkı Doktrini'dir.

Kavramsal bağlamında incelendiğinde Subsidiarite İlkesi, AİHM ve AİHS açısından “ikincil” durumda bulunma ve yardımcı sıfatına sahip olmayı ifade etmektedir (Bozkurt ve Özcan, 2001: 7). Bu bağlamda Mahkeme; yayıncılık firması sahibi başvuruçunun bastığı bir ders kitabının müstehcen bulunarak toplatılmasının Sözleşme’de korunan gerek düşünce, vicdan ve inanç özgürlüğü ve gerekse ifade özgürlüğüne aykırı olduğu iddiası ile gördüğü *Handyside Kararı*’nda da Sözleşme’nin ikincil nitelikte olduğunu, öncelikli olarak taraf devletlerin Sözleşme bağlamında korunan hak ve özgürlüklerin muhafazasında söz sahibi olduklarını ve uyuşmazlığın iç hukuk yollarının tüketilmesinden sonra ancak Mahkeme’nin huzuruna getirilebileceğini açıkça ifade etmiştir (ECHR, 1976: 48).

Takdir Hakkı Doktrini (Margin of Appreciation Doctrine) de aslında subsidiarite ilkesiyle bağlantılıdır. Doktrin, taraf devletlerin sözleşmenin uygulanmasında birincil derecede sorumlu olduğundan hareket edilerek kültürel görelilik gereği devlete takdir hakkının bırakılmasını esas alır (Türmen, 2002: 202). Bu bağlamda Mahkeme’nin düşüncesi, Sözleşmeye taraf devletlerin hepsinin hukuk sisteminin AİHS ile birebir aynı olması değil, bunların Sözleşmeye açıkça ters düşmemeleri ve taraf devletlerin temel değerlerinde meydana gelen farklılıkların tolere edilmesinin sağlanmasıdır (Çoban, 2008: 193).

Takdir hakkının doğrudan devlete ait olduğunun açıkça belirtildiği ilk dava ise İrlanda Hükümeti’nin yürütme ve yasama görevlerinin Birleşik Krallık makamlarına devredilmesinden sonra ülkedeki kriz nedeniyle yürürlüğe konmuş özel önlemlerin uygulanması neticesinde pek çok kişinin kötü muameleye maruz kaldığı iddiasıyla Birleşik Krallık aleyhine açtığı *Ireland v. The United Kingdom* davasıdır. Burada AİHM, 15. madde bağlamında taraf devletin varlığını tehdit eden tehlikelilik halinin belirlenmesi ve buna binaen Sözleşme’de öngörülen yükümlülüklerle aykırı önlem alınmasında geniş bir takdir hakkının bulunduğunu açıkça ifade etmiştir (ECHR, 1978: 205-206).

Mahkeme’nin her durumda taraf devlete geniş bir takdir hakkı vermesi söz konusu değildir ve bu bağlamda davadan davaya değişen bir tutumu vardır. *Handyside v. Ireland Kararları* gibi kararlarda devletin takdir hakkını geniş yorumlayan Mahkeme, literatürde “Yargısal Aktivizm Prensipleri” (Judicial Activism Principle) olarak belirtilen ilke doğrultusunda hareket ederek “demokratik toplumun gerekleri” ni ilgilendiren hususlarda devletin takdir yetkisini dar yorumlamıştır (Gless ve Martin, 2013: 38). Yani AİHM, demokratik bir toplumda bulunması gereken durumları vazgeçilmezi olarak ele alıp bu konuda taraf devletlere takdir hakkını pek tanımazken buna aykırılık teşkil etmeyen hususlarda ülkelerin takdir hakkını geniş tutarak taraf devletlere yönelik kararların bağlayıcılığı bakımından yapıcı bir yöntemle yorumlarını yapmaya çalışmaktadır. Ancak yine de insan haklarının evrenselliği ilkesi doğrultusunda insan haklarının kültür, coğrafya yahut yaşam koşullarına bağlı kalınmaksızın geçerli ahlaki normlar olduğu ve dolayısıyla da ortak bir Avrupa standardı oluşturma amacı doğrultusunda söz konusu hakların herkes için aynı değere sahip olması gerektiği yönünden takdir hakkı eleştirilerek AİHM’in kısa vadede; devletin bu hakkı kullandığı durumlarda etkin bir

ölçülük denetimi yapması, uzun vadede ise bu haklara ilişkin olarak teorik bir yaklaşımı hayata geçirmesi üzerinde düşünülmesi gerektiği belirtilmiştir (Çoban, 2008: 194-218).

### SONUÇ

Avrupa Konseyi'ne üye ülke sayısının artması neticesinde; Ek 11 Nolu Protokol'de de belirtildiği üzere "Sözleşmenin teminat altına aldığı insan hakları ve ana hürriyetlerin korunmasını muhafaza etme ve iyileştirme amacıyla..." kurulan AİHM, Sözleşme'yi yorumlayarak kararlarını verirken belli başlı yöntemleri takip etmektedir. Normun koyucusu ve muhattabı arasındaki iletişim kopukluğu sonucu ortaya çıkan denetim mekanizmasının madumiyeti nedeniyle yorum faaliyetinin bir yöntem dahilinde hareket edilerek yapılması ayrı bir önem kesbetmektedir.

Yargı çevresinin geniş bir alana yayılması ve dolayısıyla da içerisinde pek çok Hukuk sistemini barındırması nedeniyle AİHM, AİHS'yi yorumlarken Sözleşme'nin amacının yerine getirilebilmesi ve etkinliğinin sağlanabilmesi adına belli yorum yöntemlerini kullanmaktadır. Bu çalışmada söz konusu yöntemlerin klasik ve özgün olarak ayrımının yapılp sonrasında alt başlıklar halinde açıklamalarının yapılması amacı güdülmüştür. Bu doğrultuda klasik yorum yöntemleri olarak belirtilen lafzi, amaçsal, tarihsel, sistematik ve karşılaştırmalı yorum yöntemleriyle; AİHM'in özgün yorum yöntemleri olarak incelediğimiz özerk, etkili, dinamik ve yapıcı yorum yöntemler ayrı ayrı tartışılmış ve AİHM'in bu doğrultuda verdiği bazı kararlara da yer verilmiştir.

Son olarak belirtmek gerekir ki yargı, doğrudan doğruya kanunların uygulanmasını değil, aynı zamanda halkın vicdanında adaletin tecelli ettiğine dair inancın tatminini sağlamalıdır. Bu doğrultuda faydalanılan gerek klasik ve gerekse özgün yorum yöntemleri de söz konusu amacın tahakkuk etmesi adına pekişterici bir işlev görmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Akipek, J., Akıntürk, T ve Karaman, D. (2009). *Türk Medeni Hukuku Başlangıç Hükümleri Kişiler Hukuku*. İstanbul:Beta Yayınları.
- Aktaş, S. (2011) Hukukta Yorum Çabaları. *Erzincan ÜHFD*, XV (3-4), 1-33.
- Aliefendioğlu, Y. (1997). *Anayasa Yargısı*. Ankara: Yetkin Yayınları.
- Altuntaş, M. (2002). *Türk Anayasalarında İnsan Hakları*, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi. Başbakanlık İnsan Hakları Daire Başkanlığı, Ankara.
- Arslan, Z. (2000). Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi ve Türk Anayasa Yargısı: Uyum sorunu ve Öneriler. *Anayasa Yargısı*, 17, 274-293.
- Berki, A.H. (1948). *Hukuk Mantığı ve Tefsir*. Ankara: Hüney matbaacılık ve gazetecilik.
- Bianchi, A., Peat, D., Windsor, M. (2015). *Interpretation in International Law*. The United Kingdom: Oxford University Press.
- Boyar, O. (2008). *Anayasal Uyuşmazlıklarda Yorum*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bozkurt, E. ve Özcan M. (2001). Subsidiarite İlkesi (İkincillik İlkesi) ve Avrupa Birliği Bütünleşme Sürecine Etkisi Üzerine Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-21.
- Çağlar, B. (1985). Anayasa Yargısında Yorum Problemi Karşılaştırmalı Analizin Katkıları. *Anayasa Yargısı*, 2, 163-195.
- Çavuşoğlu, N. (1992) *İnsan Hakları Avrupa Sözleşmesini "Yaşayan Belge" Yapan Yorum Teknikleri*. Erişim Tarihi: 10 Aralık 2017, İnsan Hakları Yıllığı, [http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/60d7fe9f6cb79cc\\_ek.pdf?dergi=Insan%20Haklari%20Yilligi](http://www.todaie.edu.tr/resimler/ekler/60d7fe9f6cb79cc_ek.pdf?dergi=Insan%20Haklari%20Yilligi)
- Çoban, A. R. (2008). Strasbourg'da herköllere ihtiyacımız var mı? Ulusal takdir yetkisi ve evrensel standartlar arasında Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 57 (3), 187-223.
- Doğru, O. (2000). İnsan Hakları Avrupa Mahkemesi Kararlarının İç Hukuklara Etkileri. *Anayasa Yargısı Dergisi*, 17, 194-225.
- Dworkin, R. (1982). Law as a interpretation. *Texas Law Review*, 60, 527-550.
- Engin, E.M. (2015). İnsan Haklarına İlişkin Uluslararası Hukuk ve Türk Hukuku Anayasa m. 90 Son Cümle Hükümü ve Toplu Eylemler Üzerine. *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 5 (2), 9-36.
- Fitzmaurice, M., Elias, O. ve Merkouris, P. (2010). *Treaty Interpretation and the Vienna Convention on the Law of Treaties: 30 Years on*. Martinus NIJHOFF Publishers.
- Gedik,Ö. (2013). *Anayasa Mahkemesi Kararlarının Yorum Yöntemleri Açısından İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gemalmaz, M.S. (1997). *Ulusalüstü İnsan Hakları Hukukunun Genel Teorisine Giriş*. İstanbul:Yetkin Yayınları.



Gless, S. ve Martin, J. (2013). The comparative method in European Courts: A comparison between the CJEU and ECtHR? *Bergen Journal of Criminal Law and Criminal Justice*, 1 (1), 36-52.

Gözler, K. (1998) *Hukukun Genel Teorisine Giriş: Hukuk Normlarının Geçerliliği ve Yorumu Sorunu*. Erişim Tarihi: 5 Aralık 2017, <http://www.anayasa.gen.tr/hgtg.pdf>

Gözler, K. (1998) Realist Yorum Teorisi ve Mekanist Anayasa Anlayışı. *Anayasa Yargısı*, 15, 207-242.

Gözler, K. (2011) *Anayasa Hukukunun Genel Teorisi*. Bursa: Ekin Yayınları.

Greer, S. (2000) *The Margin of Appreciation: Interpretation and Discretion Under The European Convention on Human Rights*. Erişim Tarihi: 07.12.2017, [http://www.echr.coe.int/LibraryDocs/DG2/HRFILES/DG2-EN-HRFILES-17\(2000\).pdf](http://www.echr.coe.int/LibraryDocs/DG2/HRFILES/DG2-EN-HRFILES-17(2000).pdf)

Gül, Y.E. (2018). *İnsan Haklarının Evrenselliği Üzerine*. Erişim Tarihi 16.09.2018, [https://www.academia.edu/35422392/%C4%B0NSAN\\_HAKLARININ\\_EVRENSELL%C4%B0%C4%9E%C4%B0\\_%C3%9CZER%C4%B0NE](https://www.academia.edu/35422392/%C4%B0NSAN_HAKLARININ_EVRENSELL%C4%B0%C4%9E%C4%B0_%C3%9CZER%C4%B0NE)

Hajiyev, K. (2013) Avrupa İnsan Hakları Mahkemesinin Sözleşmeyi Yorumu ve Anayasa Mahkemelerine Bireysel Başvuru. *Anayasa Dergisi*, 3, 61-71.

Işıқтаç, Y. ve Metin, S. (2016) *Hukuk Metodolojisi*. İstanbul: Filiz Kitabevi.

Kaboğlu, İ. (2006). AİHM'nin Yorum Yöntemleri. *İnsan Hakları Konferansları*, 311-336.

Karadeniz Çelebican Ö. (2014). *Roma Hukuku*. Ankara:Turhan Kitabevi.

Kaya, A. (2014). Amaçsal Yorum. *Ankara Barosu Dergisi*, 4, 365-383.

Küris, E. (2007) Anayasal değerlerin evrenselleşmesi üzerine (Orta ve Doğu Avrupa Ülkelerinin Anayasal içtihatları ve AİHM kararları bağlamında), *Anayasa Yargısı*, 24, 197-213.

Marochini, M. (2014) *The interpretation of the European Convention Human Rights*. Erişim Tarihi: 8 Aralık 2017, <https://hrcak.srce.hr/file/171985>.

Mechlem, K. (2009). Treaty bodies and the interpretation of human rights. *Vanderbilt Journal of Transnational Law*, 4, 905-947.

Metin, S. (2002). *Hukuk Normunun Yorumu*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Metin, Y. (2008). *Anayasanın Yorumlanması*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Nal, S.(2014) *Demokratik Toplum Düzeni ve Parti Yasakları*. İstanbul: Gündoğan Yayınları.

Oder, B.E. (2010). *Anayasa Yargısında Yorum Yöntemleri*. İstanbul: Beta Yayınları.

Öztan, B. (2006). *Medeni Hukukun Temel Kavramları*. Ankara: Turhan Kitabevi.

Renda, Y. (2013). Loizidou Kararından Bugüne Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'nin Kararları ve Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi Kararlarının Kıbrıs'taki Mülkiyet Sorununa Etkisi. *Ankara Barosu Dergisi*, 1, 387-397.

Saygılıoğlu, N. (1987). *Vergi Hukukunda Yorum*. Ankara: Maliye ve Gümrük Bakanlığı Araştırma Planlama ve Koordinasyon Daire Başkanlığı Yayın No: 1987/288.

Serozan, R. (2013) Hukukta Yöntem. *Journal of Yaşar University*, 8, 2423-2440.

Şenol, C. (2012). AIHS Hükümleri ve AIHM Kararlarının Devletlerin Egemenlikleri Üzerindeki Etkisi. *Yalova Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 1, 260-288.

Turhan, M. (2007). Anayasanın hak temelli yorumu ve Anayasa Yargısı. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 62 (3), 379-404.

Tümay, M. (2014) The Margin of Appreciation Doctrine Developed by The Case Law of The European Court of Human Rights. *Ankara Law Review*, 5 (2), 201-234.

Türmen, R. (2002) Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi Açısından Temel Hak ve Özgürlüklerin Kapsamı ve Sınırlamaları. *Yargıtay Dergisi*, 11 (2), 192-213.

Yılmaz, M. Ő. (2010). *İnsan Hakları Avrupa Mahkemesi'nin Yorum Yöntemleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Zizek, S. (2005). Against Human Rights. *New Left Review*, 34, 115-131.

## ALGILANAN İŞ GÜVENCESİZLİĞİ, İŞ TATMİNİ VE BİREY-ÖRGÜT UYUMU KAVRAMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Neslihan ŞİMŞEK İLKİM<sup>1</sup>

Neslihan DERİN<sup>2</sup>

### ÖZ

Son yıllarda birçok ÷lkede yaşanan finansal krizler organizasyonları küçölme, birleşme ve yeniden yapılanma gibi örgütsel değişikliklere maruz bırakmakta ve nihayetinde büyük ölçüde işten çıkarmalarla sonuçlanmaktadır. Bu durum çalışanlarda ciddi oranda bir iş güvencesizliği algısının oluşmasına yol açmaktadır. Bu çalışmada birçok olumsuz tutum ve davranıŐa yol açan, olumlu bir takım tutum ve davranışta negatif etkisi olan iş güvencesizliği algısının önemi üzerinde durularak birey-örgüt uyumu ve iş tatmini ile olan ilişkisi incelenmiştir. Öncelikle iş güvencesizliği, iş tatmini ve birey-örgüt uyumu kavramsal çerçevede açıklanmış, daha sonra ilgili kavramların ilişkileri bir alan araştırmasıyla ortaya konmuştur. Araştırma verileri tekstil sektöründe faaliyette bulunan bir işletmenin çalışanları üzerinden anket yöntemiyle toplanmıştir. Anketler, tekstil işletmesinin yöneticilerinden alınan yardımla, yüz yüze anket tekniği kullanılarak uygulanmıştir. Veriler yapısal eşitlik modellemesiyle analiz edilmiş ve elde edilen bulgular aktarılmıştir. Araştırma bulgularına göre, birey-örgüt uyumu ile iş güvencesizliği algısının boyutları ve iş tatmini ile iş güvencesizliği algısının boyutları arasında anlamlı bir ilişki görölmemektedir. Sadece birey-örgüt uyumu ile iş tatmini arasındaki ilişki anlamlıdır ve birey-örgüt uyumunun iş tatmini üzerinde pozitif yönde açıklayıcı etkisi vardır. Dolayısıyla çalışanlarının örgüte uyumu konusunda çaba gösteren işletmelerin çalışanlarının tatminini arttıracakđ ve daha verimli sonuçlar elde edebilecekleri söylenebilir.

**Anahtar Kelimeler:** İŞ Güvencesizliği, İŞ Tatmini, Birey-Örgüt Uyumu

**JEL Kodları:** M10, M12, M19

---

<sup>1</sup> Dr., YeŐilyurt Kaymakamlığı, SYDV Başkanlığı, Malatya, neslihan.smsk@gmail.com

<sup>2</sup> Doç. Dr., İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Faköltesi, Uluslararası Ticaret ve İŐletmecilik, neslihan.derin@inonu.edu.tr

Makalenin Gönderim Tarihi:21.11.2017; Makalenin Kabul Tarihi:25.10.2018

## RELATIONS BETWEEN PERCEIVED JOB INSECURITY, JOB SATISFACTION AND PERSON-ORGANIZATION FIT CONCEPTS

### ABSTRACT

In recent years, financial crises in many countries expose organizations to organizational changes such as outsourcing, merging, restructuring and ultimately result in a great deal of dismissal. This leads to a serious perception of job insecurity in employees. In this study, the relationship between job insecurity perception, person-organization fit and job satisfaction has been examined by emphasizing the importance of the job insecurity perception which causes many negative attitudes and behaviors, has negative effect on many positive attitudes and behaviors. Firstly, job insecurity, job satisfaction and person-organization fit are explained in conceptual framework, then the relationship between the related concepts is revealed through a field research. While determining the sample of the research, the complete census was targeted and the research data were collected through questionnaire method over employees of a company operating in the textile sector. The surveys were conducted using face-to-face questionnaire technique with the help of the managers of the textile enterprise. Data were analyzed by structural equation modeling and the findings were reported. According to research findings, there is no significant relationship between person-organization fit-job insecurity perception dimensions and job satisfaction-job insecurity perceptions dimensions. In addition, the relationship between person-organization fit and job satisfaction is meaningful, and person-organization fit has an explanatory influence on job satisfaction positively. Therefore, it is seen that the enterprises that strive to adapt their employees to the organization will increase the satisfaction of their employees and achieve more efficient results.

**Key Words:** Job Insecurity, Job Satisfaction, Person-Organization Fit

**JEL Codes:** M10, M12, M19,

## GİRİŞ

Ekonomik ve sosyal hayatın gelişmesi ile birlikte yaşanan değişime ayak uydurmaya çalışan organizasyonlar, varlıklarını devam ettirebilmek için bazı stratejiler geliştirmek zorunda kalmışlardır. İşletmelerin birleşme, şirket satın alma, yeniden yapılanma, dış kaynak kullanımı, özelleştirme, küçülme ve esnek çalışma düzenlemeleri gibi birçok farklı stratejiyi uygulamaları çalışanların işlerine son verilmesini gerekli kılmaktadır. Bu durum yüksek derecede iş güvencesizliğine sahip çalışanlar doğurmakta ve iş güvencesizliği üzerinde durulması gereken önemli konulardan biri haline gelmektedir (Callea vd., 2016: 400).

Yönetim ve organizasyon literatüründe iş güvencesizliği, son yıllarda üzerinde sistemli bir şekilde çalışılan örgütsel bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır (Önder ve Wasti, 2002: 27). Bir işletmedeki personelin, iş güvencesinin varlığına bağlı olarak davranışı, tutumu, performansı ve enerjisi büyük oranda değişmektedir. Bu durum, sadece bireyin değil, toplumun da yaşam kalitesini ve sosyal sağlığını büyük ölçüde etkilemektedir (Yıldırım ve Yavan, 2008: 182-186).

İş güvencesizliğinin sonuçları, bireysel ve organizasyonel sonuçlar şeklinde değerlendirilebileceği gibi, kısa ve uzun dönemli sonuçlar olarak da ele alınabilir. Bireysel açıdan kişinin sağlığına zarar veren ve iş tatmininde olumsuz etkiler yaratan iş güvencesizliği, organizasyon açısından çalışanların organizasyonun değerlerini benimsemek istememelerine ve uyumsuzluk göstermelerine, olumsuz tutumlar sergilemelerine, performans düşüşüne ve organizasyonda kalma konusunda isteksizliğe neden olmaktadır (Çakır, 2007: 128). Bu bağlamda çalışmanın amacı iş güvencesizliği algısının, birey-örgüt uyumu ve iş tatmini ile olan ilişkisinin bir alan araştırmasıyla incelenmesidir. Bu doğrultuda öncelikle iş güvencesizliği, iş tatmini ve birey-örgüt uyumu kavramsal çerçevede açıklanmış, daha sonra ilgili kavramların ilişkileri tekstil sektöründe gerçekleştirilen bir araştırmayla ortaya konmuştur.

## 1.KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

### 1.1. İş Güvencesizliği Algısı

Dünyadaki ticari rekabetler, hükümetlerin sanayiye özelleştirmesi ve gittikçe artan örgütsel teknoloji değişim hızı, organizasyonları rekabet gücünü korumak için sert tedbirler almak zorunda bırakmıştır. Küçülme, birleşme, devralma gibi örgütsel yeniden yapılanmalar ve işgücünün yeniden yapılanması gibi uygulamalar her yıl milyonlarca çalışmanı etkilemekte ve pek çok çalışanın işine son verilmesini gerekli kılmaktadır. Teknoloji transferinin özellikle otomasyon ve robotik uygulamaların iş güvencesizliği algısı üzerinde önemli bir etkisi vardır. Üçüncü Endüstri Devrimi olarak nitelendirilen yüksek düzeyde otomasyon sadece birkaç nitelikli teknisyenle çalışabilen fabrikaların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Ataman, 1998: 59). İlerleyen ve gelişen dünya teknolojisi, işletmelerde iş görenlerin işgücünü gereksiz kılmaya başlamaktadır (Defrank ve Ivancevich, 1998: 55). Bu durum yüksek derecede iş güvencesizliğine sahip çalışanlar doğurmakta ve iş güvencesizliği üzerinde durulması gereken önemli konulardan biri haline gelmektedir.

İş güvencesizliği tanımları, konunun çeşitli yönlerine dikkat çekici niteliktedir. İş güvencesizliği, mevcut işin devamlılığına engel olan her türlü yasal veya yasal olmayan örgütsel değişimler sonucunda ortaya çıkan, çalışanda belirsizlik düşüncesine bağlı olarak işini kaybetme kaygısı doğuran durumları kapsamaktadır (Çakır, 2007: 119-120). İş güvencesizliği, kişinin işini kaybetme korkusu veya beklentisi ile ilgili bir kavram değildir. Gelecekteki olası iş kaybı ve iş istikrarına olan güvenin azalması konusundaki öznel bir yargıdır (Zhang vd., 2014).

İş güvencesizliğinin bir tanımı da beklenen iş güvencesi düzeyi ile sahip olunan güvence düzeyi arasındaki farktır (Dereli, 2012: 239). Bir olguyu tanımlamanın en iyi yolu bazen onun tersini tanımlamaktır. İş güvencesi, literatürde çalışma hakkının korunması olarak ifade edilmektedir. Bu güvencenin temelde çıkış noktası, kendisinin ve ailesinin geçimini emeğiyle sağlayan bağımlı çalışanların haklı bir sebep olmaksızın çalışma hakkının elinden alınmasını engellemek, işveren tarafından gelebilecek haksız tasarruflara karşı güvence altına alınmasını sağlamaktır (Dereli, 2012: 238). İş güvencesinin düşük seviyede algılanması veya iş güvencesizliğinin yüksek algılanması, çalışanlarda işlerine ait özelliklerin tehdit altında veya işlerinin güvence yönünden riskli olduğuna veya her ikisine de neden olabilecek şekilde, örgütleri tarafından aralarındaki psikolojik sözleşmenin tek taraflı olarak bozulduğuna dair yansımaları yol açabilir. Bu durum da çalışanların örgütlerine karşı güvenlerinin yitirilmesine yol açar (Poyraz ve Kama, 2008: 149).

Borg ve Elizur (1992: 14), iş güvencesizliği kavramını, bilişsel iş güvencesizliği ve duygusal iş güvencesizliği ayırımı ile tanımlarken, Hellgren vd. (1999: 180), iş güvencesizliğini niteliksel ve niceliksel iş güvencesizliği ayırımına dayanarak tanımlamışlardır. Bireyin mevcut işinde güvencesizliği düşünüp düşünmediği bilişsel iş güvencesizliğini ifade etmektedir. İşini kaybetme korkusundan etkilenme durumu ise duygusal iş güvencesizliğini ifade eder. Duygusal iş güvencesizliği iş kaybının yaşanma olasılığına karşı olan kaygı şeklinde de tanımlanmaktadır (Jacobson, 1995: 308). Bu ifadeye göre iş güvencesizliği hissinde öncelikle bilişsel etki oluşmakta, daha sonra duygusal anlamda iş güvencesizliği algısının etkileri gerçekleşmektedir. Niceliksel iş güvencesizliği; kişinin işinin sürekliliği hakkındaki endişesi (Seçer, 2009: 310) ve işiyle ilgili yaşadığı belirsizlik olarak tanımlanmaktadır (İsaoglu, 2004: 3). Niteliksel iş güvencesizliği ise, çalışma koşullarında kötüleşme, kariyer olanaklarından yoksunluk ve ücret artışının azalması gibi istihdam ilişkisinde kaliteyi zayıflatan algılanan tehditlerdir (Seçer, 2009: 310).

İş güvencesizliği, hem birey hem de organizasyon için ciddi olumsuz sonuçlar doğuran bir stres faktörüdür (De Witte, 1999; Sverke vd., 2002). Sverke vd.'nin (2002) gerçekleştirdiği bir araştırmada, iş güvencesizliğinin iş tatmini, örgüte güven, işe katılım ve işe bağlılıkla negatif, işten ayrılma niyetiyle pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

## 1.2. İş Tatmini

Bilgi çağının en önemli kaynağı olan insan kaynağı bütün işletmeler için temel girdi olarak kabul edilmektedir. Günümüz zorlu rekabet koşullarında üstünlük sağlamaya çalışan organizasyonlar insan kaynağını en iyi şekilde kullanıp amaçları doğrultusunda yönlendirebilmelidirler. Bunun temel

şartı da çalışanın yaptığı işten tatmin olmasını gerçekleştirebilmektir. İş tatmini işle ilgili olumlu sonuçlar doğuracağından yönetim alanında çok önemli bir konu olarak görülmekte ve bu konuda yapılan araştırmalar güncelliğini korumaktadır.

Bir çalışanın görevine veya organizasyonuna karşı gösterdiği tepki olarak tanımlanan (Hackman ve Oldham, 1975: 254) iş tatmini ile ilgili literatürde çok fazla tanımlama yapılmıştır. Bunun nedeni ise, çalışanın işinden tatmin olmasını sağlayan birçok faktör olması ve tanımlamaların da bu faktörler çerçevesinde yapılmış olmasıdır. Locke'ye (1976) göre iş tatmini kişinin işini veya iş tecrübelerini değerlendirmesinden elde ettiği keyifli ve olumlu duygusal durumdur. Bir diğer tanımlamaya göre iş tatmini kişinin işine karşı gösterdiği olumlu ya da olumsuz tutumları içeren, yaptığı işin farklı yönlerine ilişkin değerlendirmelerinin bir sonucudur (Judge vd., 2000: 240). İş tatminini çalışanları, işlerinden memnun olduklarını veya mutlu olduklarını itiraf etmeye teşvik eden psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşullar seti olarak tanımlanabilir.

20. yüzyılın başından beri çalışanların performansı ile tatmini arasındaki ilişkinin önemi giderek artmaktadır. İş tatmini ve iş performansı, bireysel ve örgütsel refahın merkezinde yatan en önemli iş çıktıları olarak kabul edilir (Hart ve Cooper, 2001: 98) ve örgütsel performans, başarı ve rekabet gücünü etkileyen kritik faktörlerdir (Gould-Williams ve Davies, 2005: 3). Tatmin olan çalışanlar örgütün başarısında kilit bileşen olarak görülmektedir. Dahası Steijn'e (2004: 294) göre tatmin olan çalışanlar daha üretken ve yaratıcıdır. Bateman ve Organ (1983: 592), performans ve tatminin doğrudan işlevsel bir ilişki içinde olmadığını söylese de birbirlerini etkilediklerini kabul etmişlerdir. Bilim adamları ve yöneticiler çalışanların iş tatminsizliğini azaltarak performanslarını arttıracaklarını ve personel devir oranını azaltacaklarını düşünmektedirler.

Price ve Mueller'e (1981: 545) göre, iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerinde doğrudan bir etkisi vardır. İş tatmini yüksek olan bireylerin işten ayrılma niyetleri oldukça düşüktür. İş tatmini yüksek olan bireyler daha yüksek bir örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyecektir. Dubrin (1992: 98) iş tatmininin sadakat, işe devam ve mental sağlık ile pozitif bir ilişki içinde olduğunu belirtmiştir. İş tatmini yüksek olan çalışanın, organizasyonu sahiplendiği, işe bağlılığının arttığı ve isteğe bağlı işgücü devir oranının azaldığı tespit edilmiştir (Leck ve Saunders, 1992: 225).

### 1.3. Birey-Örgüt Uyumu

Birey-örgüt uyumu, değer uygunluğu, hedef uygunluğu, çalışma ortamındaki mevcut güçlerin eşleşmesi, bireyin kişiliği ile örgütün özelliklerinin eşleşmesi gibi çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (Chatman, 1991; McCulloch ve Turban, 2007). Adkins vd.'ye (1994: 605-606) göre ise birey-örgüt uyumu, çalışanın kişisel özellikleri, inançları ve değerlerinin örgütün kültürü, stratejik ihtiyaçları, normları ve değerleri ile örtüşmesidir. Özetle "birey ile çalıştığı örgüt arasında mevcut olan uyum" şeklinde ifade edilebilen birey-örgüt uyumu kavramı, farklı bakış açılarıyla da değerlendirilebilmektedir. Bir bakış açısına göre, birey-örgüt uyumu, örgütün bireyin ihtiyaç ve isteklerini karşıladığında gerçekleşirken, bir başka bakış açısına göre ise bu uyum, ancak bireyin örgütün isteklerini yerine getirecek kabiliyetlere sahip olduğunda gerçekleşmektedir (Kristof-Brown,

1996: 3). Kristof-Brown'un tanımı kuşkusuz örgüt ve çalışan arasındaki uyum veya ilişkinin tam olarak anlaşılmasında gerekli olan ilk adımdır. Birey-örgüt uyumu örgütsel bağlılık, tatmin, stres gibi iş yeri tutum ve davranışlarının açıklanmasında yaygın olarak kullanıldığından oldukça önemli bir kavramdır.

Birey-örgüt uyumu son yıllarda bir çalışanın belirli bir iş ortamında başarılı ve keyifli olmasının ya da mutsuz ve ayrılma niyetinde olmasının belirlenmesinde kullanılan bir yöntem olarak dikkat çekmektedir. Öte yandan uygulayıcıların bakış açısıyla, böyle bir yapının kullanılması, çalışanlar ve organizasyon arasındaki ilişkinin anlaşılması konusunda örgütsel araştırmacılara ve yöneticilere yardımcı olacaktır. Bu konu zıt fikirleri olan örgütsel araştırmacılar ve uygulayıcılar arasında tartışmalara neden olmuştur (Arbour vd., 2014: 41-42).

O'Reilly vd. (1991), Chatman (1991), Bretz ve Judge (1994) yaptıkları çalışmalarla örgüt ile uyum düzeyi yüksek olan bireylerin iş tatmininin daha yüksek olduğunu görmüşlerdir. Yapılan araştırmalara göre yüksek birey-örgüt uyumu daha başarılı ve rekabetçi örgütler ve çalışanlar anlamına gelmektedir. Birey-örgüt arasındaki yüksek uyumun artan verimlilik, artan ciro ve gelişmiş örgütsel bağlılık da dahil birçok örgütsel çıktı üzerinde pozitif etkisi vardır (Van Vianen, 2001; Bretz ve Judge, 1994; Kristof-Brown vd., 2005). Tepeci ve Barlett'e (2002: 154) göre çalışanlarda örgüt değerleriyle yüksek bir uyum algısının oluşması, işlerinden daha fazla tatmin olmalarıyla sonuçlanacaktır.

#### **1.4. Kavramların Birbiriyle Olan İlişkisi ve Hipotezlerin Oluşturulması**

Bu çalışmada iş güvencesizliği algısı, iş tatmini ve birey-örgüt uyumu kavramları arasındaki ilişkiler bir alan araştırmasıyla incelenmiştir. Araştırmanın hipotezleri ilgili kavramların geçmiş araştırma bulgularındaki ilişkilerine dayanarak geliştirilmiştir. İş tatmininin belirleyicilerine yönelik geçmişte yapılan çalışmalar çoğunlukla stres, liderlik ve işin özellikleri gibi örgütsel faktörlere odaklanmışken (Judge vd., 2010) yakın zamanda yapılan araştırmalarda bireysel faktörlerin etkisine dikkat çekilmektedir (Zhang vd., 2014). Bu bireysel faktörlerden biri de çalışmada varolan iş güvencesizliği algısıdır. İş güvencesizliği algısı iş tatmini, işe katılım, örgütsel bağlılık ve örgüte güven konularında düşüşe, işten ayrılma niyetinde ise artışa neden olmaktadır (Schumacher, 2016). Probst ve Brubaker (2001) iş güvencesizliğinin iş tatmini üzerinde 'iş güvencesi tatminsizliği' şeklinde olumsuz bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Birçok çalışmayla desteklenen bu durum (Ashford vd., 1989; Probst, 2000; Buitendach ve De Witte, 2005) 'iş güvencesi tatminsizliği' diye yeni bir kavramın ortaya çıkmasına yol açmıştır (Zhang vd., 2014).

İş güvencesizliğinin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık da dahil olmak üzere çalışanların tutumları üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu birçok araştırmada (Adkins vd., 2001; Chirumbolo ve Hellgren, 2003; Armstrong-Stassen, 1993) gözlemlenmiştir. Poyraz ve Kama'nın (2008) Türkiye'deki bir kamu ve bir özel sektör işletmesinde yaptıkları araştırmanın sonuçlarına göre iş güvencesizliği iş tatminini negatif yönde etkilemektedir. İş güvencesizliği algısının, iş tatmini üzerindeki negatif etkisini ortaya koyan birçok çalışmadan (Sora vd., 2009; Yaşlıoğlu, 2013; Probst, 2000; Buitendach ve De Witte, 2005; De Witte ve Naswall, 2003) yola çıkılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.



**H1:** İş güvencesizliği algısı ile iş tatmini arasında istatistikî olarak anlamlı negatif bir ilişki vardır.

**H2:** İş güvencesizliği algısı, iş tatmini üzerinde negatif yönde açıklayıcı etkiye sahiptir.

Bireyin organizasyon değerleriyle uyumu olarak ifade edilen BÖÜ bireysel ve örgütsel birçok faktörden etkilenmektedir. Örgütsel faktörlerin organizasyonda var olan kültür ve iklim, bireysel faktörlerin ise kişilik, iletişim ve liderlik gibi faktörler olduğu söylenebilir (Şimşek vd., 2014: 79). Bireysel faktörlerden biri olan iş güvencesizliği algısının da birey-örgüt uyumu üzerinde etkisi olacağı düşünüldükçe aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H3:** İş güvencesizliği algısı ile birey-örgüt uyumu arasında istatistikî olarak anlamlı negatif bir ilişki vardır.

**H4:** İş güvencesizliği algısı, birey-örgüt uyumu üzerinde negatif yönde açıklayıcı etkiye sahiptir.

Literatürde birey-örgüt uyumunun iş tatmini üzerindeki pozitif etkisini gösteren birçok çalışma mevcuttur (Lauver ve Krsitof-Brown, 2001; Boxx vd., 1991; Saks ve Asforth, 1997; Cable ve Judge, 1996). Arbour vd.'nin (2014) gerçekleştirdikleri çalışmada birey-örgüt uyumunun iş tatmininin önemli bir öncülü olduğu tespit edilmiştir. Spanjol vd. (2015) ve Kasimati'nin (2011) yaptığı çalışmada ise iş tatmininin sağlanmasında birey-örgüt uyumunun önemli bir faktör olduğu ortaya konmuştur. Liu vd. (2015) iş tatmini ve motivasyon arasındaki ilişkide birey-örgüt uyumunun düzenleyici bir etkisi olduğunu, motivasyon ve uyumun yüksek olduğu durumlarda iş tatminin de yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Risman vd. (2016) hemşirelerin iş tatmini üzerinde birey-örgüt uyumunun etkisini araştırmak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, hastane değerleriyle bireysel değerleri uyuşan hemşirelerin işlerinden tatmin olduklarını tespit etmişlerdir. Belirtilen bu çalışmalardan ve kavramsal çerçeveden edinilen bilgiler ışığında organizasyonla yüksek uyum gösteren çalışanların işlerinden duydukları tatmin seviyesinin artacağı düşünüldükçe aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H5:** Birey-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında istatistikî olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

**H6:** Birey-örgüt uyumu iş tatmini üzerinde pozitif yönde açıklayıcı etkiye sahiptir.

## 2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

### 2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın temel amacı, algılanan iş güvencesizliği, iş tatmini ve birey-örgüt uyumu kavramları arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Bu amaçla; tekstil sektöründe çalışanların hali hazırda ve gelecekte işten çıkarılmalarına dönük algılama düzeyleri, örgütsel değişkenlerden iş tatmini ve birey-örgüt uyumu kavramları arasındaki ilişki ve bu kavramların birbiri üzerindeki etkileri belirlenmeye çalışılacaktır.

Bir stres kaynağı olan iş güvencesizliği, bireyin sağlığına zarar vermekte ve iş tatminini düşürmekte, çalışanların organizasyona karşı olumsuz tutumlar sergilemelerine, organizasyonda kalma konusunda isteksizliğe ve performans düşüklüğüne neden olmaktadır (Dığın ve Ünsar, 2010:136).

Türkçe yazında iş güvencesizliği algısının çalışanın kendisinde oluşabilecek olan sağlık problemlerine dönük çok sayıda araştırma (Baran vd., 2009; Boya vd., 2008; Çiğdem, 2010) olmasına rağmen, örgüt içi tutum ve davranışlar üzerindeki etkisine dönük kısıtlı sayıda araştırmanın olması dikkat çekmektedir. Bu araştırmayla yazındaki bu boşluğa katkı sağlanacağı düşünölmektedir. Özellikle iş güvencesizliği ve birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmaya yazarlar tarafından rastlanılmamıştır.

## 2.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma Malatya 1. Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan orta ölçekli bir tekstil işletmesinin çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu işletme araştırma alanı olarak belirlenirken birey-örgüt uyumunun işletmeye özgü değerlere uygunluğu ifade etmesi ve bağlam değişiminin önüne geçilmesi amacıyla tekstil sektöründen tek bir firma seçilmiştir. Bu doğrultuda Malatya 1. Organize Sanayi Bölgesinde faaliyette bulunan orta ölçekli işletmelerin yöneticileriyle görüşölmüş, işletmesinde veri toplanmasını kabul eden bir tekstil işletmesinde anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. İşletmenin 242 çalışanı bulunmaktadır. Dolayısıyla tam sayım hedeflenmiş olup sahada 242 anket dağıtılmış ancak 210 anket işleme alınabilmiştir.

Bu araştırma nicel araştırma desenlerinden ilişkisel tarama deseni esas alınarak gerçekleştirilmiştir. Tarama araştırmalarından biri olan ilişkisel tarama araştırmalarında genellikle iki ya da daha fazla değerken arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılır (Gürbüz ve şahin, 2016: 109). Araştırmada veriler, geliştirilen anket aracılığı ile toplanmıştır. Anketler, tekstil işletmesinin yöneticilerinden alınan yardımla, yüz yüze anket tekniği kullanılarak uygulanmıştır.

Anket temel olarak iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde ise iş güvencesizliği algısı, iş tatmini ve birey-örgüt uyumunu ölçmek için eklenmiş ifadeler yer almaktadır. İş güvencesizliği algısını ölçmek için Hellgren ve Sverke (2003) tarafından geliştirilmiş ve olan ölçek kullanılmıştır. Çalışanların işinden duyduğu tatmin düzeyi için Spector (1997) tarafından geliştirilen 9 boyutlu iş tatmini ölçeğinin Watson vd. (2007) tarafından uyarlanmış ve geçerliliği yapılmış hali kullanılmıştır. Birey-örgüt uyumu için ise Cable ve Judge (1996) tarafından geliştirilmiş olan ölçek kullanılmıştır. Tüm bu ölçekler için yazarlar tarafından çeviri tekrar çeviri yapılarak pilot uygulamalar yapılmış, bu uygulamalar sonucunda ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu görölmüştür.

Anket yoluyla elde edilen verilerin çözüm ve yorumlanmasında frekanslar ve aritmetik ortalama, aralarındaki ilişkileri belirlemek için yapısal eşitlik modeli, aralarındaki etkiyi tespit etmek için ise regresyon analizi yapılmıştır. Ölçeklerin bu araştırma için geçerliliği ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi ve Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır. Araştırmada kullanılan değerkenlere (çalışanların iş güvencesizliği algısı, iş tatmini, birey örgüt uyumu) ilişkin verilerin Skewness ve Kurtosis değerlerine bakılmış ve +1 ile -1 aralığında olduğu görölmüştür. Bu değerlere bakılarak verilerin normal dağıldığı düşünölmüş ve faktör analizi ile regresyon analizleri kullanılmıştır (Gürbüz ve şahin, 2016: 130).

### 3. BULGULAR VE YORUMLAR

#### 3.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmamıza dâhil edilen çalışanların demografik özelliklerine yönelik bilgiler Tablo 1’de gösterilmektedir.

**Tablo-1: Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik**

Cinsiyet	Sayı	%	Yaş	Sayı	%
Erkek	133	63,3	18-30	105	50,0
Kadın	77	36,7	31-50	96	45,7
<b>Toplam</b>	210	100,0	50 yaş üstü	9	4,3
<b>Medeni Hal</b>			<b>Toplam</b>	10	100,0
Bekar	85	40,5	<b>İş Yerinde Geçirilen Süre</b>		
Evli	125	59,5	1 yıldan az	47	22,4
<b>Toplam</b>	210	100,0	2-5 yıl arası	91	43,3
<b>Eğitim Durumu</b>			5 yıldan fazla	72	34,3
İlkokul	92	43,8	<b>Toplam</b>	210	100,0
Lise	108	51,4	<b>Çalışma Hayatında Geçen Süre</b>		
Üniversite	10	4,8	1 yıldan az	12	5,7
<b>Toplam</b>	210	100,0	2-5 yıl arası	96	45,7
			5 yıldan fazla	102	48,6
			<b>Toplam</b>	210	100,0

Tablodan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan çalışanların %63,3’ünün erkek, %36,7’sinin ise kadın; %40,5’inin bekâr, %59,5’inin evli; %50’sinin 18-30 yaş arasında olduğu, %45,7’inin 2-5 yıl arası çalışma hayatında oldukları görülmektedir. Ayrıca %51,4’ünün lise mezunu olduğu ve %34,3’ünün 5 yıldan fazla süredir bu işletmede çalıştığı tespit edilmiştir.

#### 3.2. Ölçeklerin Geçerliliği ve Güvenirliliği

Araştırmada kullanılan ölçeklerin bu çalışma için geçerliliğini belirlemek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, güvenirliliği için de Cronbach alfa katsayılarına bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo-2: Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenirlilik Analizi Sonuçları**

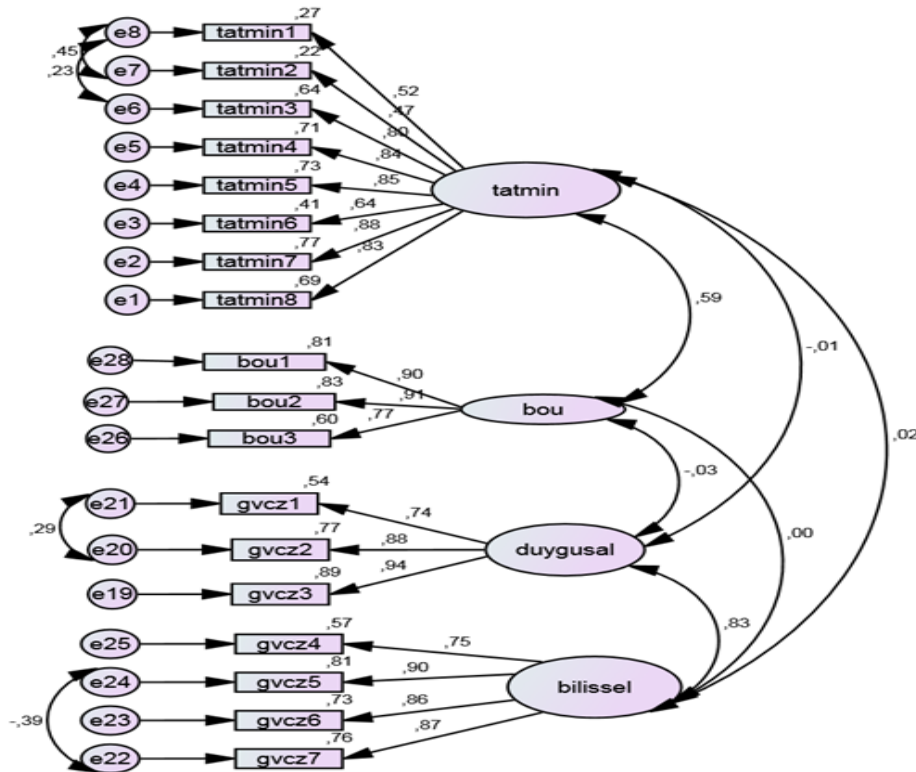
Ölçek	X <sup>2</sup> /sd	RMSEA	AGFI	CFI	TLI	Cronbach $\alpha$
İş Tatmini	2,618	0,088	0,880	0,971	0,957	0,903
İş Güvencesizliği Algısı	2,119	0,926	0,926	0,989	0,979	0,928
Birey-Örgüt Uyumu						0,892

Tablo 2’de yer alan uyum değerlerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu görülmektedir (Hu ve Bentler, 1999; Çokluk vd., 2012: 71-72; Yılmaz ve Çelik, 2009: 166). Bu durum, bu araştırma çerçevesinde iş tatmini ölçeğinin tek faktörlü yapısının, iş güvencesizliği algısı ölçeğinin ise iki faktörlü yapısının (bilişsel ve duygusal) doğrulandığını ifade etmektedir. Güvenirlilik analiz sonucunda da her iki ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmektedir (Alpar, 2003: 382). Birey-örgüt uyumu ölçeği üç maddeli olduğundan serbestlik derecesi sıfırdır. Bu nedenle doğrulayıcı faktör analizi yapılamamıştır.

### 3.3. Araştırmanın Ölçüm Modeli

Değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek için öncelikle ölçüm modeli AMOS 23 paket programıyla oluşturulmuştur. Ölçüm modeli uygunluğu test edilmiş olup uyum indekslerinin (cmin/dif=2,601, TLI=0,913, CFI=0,929, RMSEA=0,088) kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür (Hu ve Bentler, 1999; Çokluk vd., 2012: 71-72; Yılmaz ve Çelik, 2009: 166).

#### Şekil-1: Araştırmanın Ölçüm Modeli



Şekil 1’de değişkenler arasındaki kovaryans değerlerine bakıldığında birey-örgüt uyumu ile iş tatmini arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu, birey-örgüt uyumu ile iş güvencesizliğinin boyutları arasındaki ilişkilerin anlamsız olduğu, yine iş tatmini ile iş güvencesizliğinin boyutları arasındaki ilişkilerin anlamsız olduğu görülmektedir. Bu durumda H1, H2, H3, H4 hipotezleri reddedilirken H5 hipotezi kabul edilmiş, H6 hipotezini test etmek için ise regresyon analizi yapılmıştır.

### 3.4. Regresyon Analizi

Bağımlı bir değişken ile bu bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki ilişkinin bir model ile açıklanması regresyon analizi olarak ifade edilmektedir (Gürbüz ve Şahin 2016: 260). Araştırma için yapılan regresyon analizi bulguları Tablo 3’te yer almaktadır.

**Tablo-3: Regresyon Denklemine İlişkin Bulgular**

Değişkenler	Katsayılar	Standart Hatalar	$\beta$	T	P
Sabit	1,29	,200		6,468	,000
Birey-Örgüt Uyumu	,554	,056	,564	9,854	,000

$p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde [ $r = ,564$ ;  $R^2 = ,318$ ; düzeltilmiş  $R^2 = ,315$ ;  $F_{(1;209)} = 97,106$ ;  $p < 0,0001$ ].

Regresyon Denklemi: İş tatmini =  $1,291 + 0,554 \cdot \text{Birey-örgüt uyumu}$

Tablodaki standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçlarına göre birey-örgüt uyumunun iş tatmini üzerinde %31,5’lik açıklayıcı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda H6 hipotezi (Birey-örgüt uyumu iş tatmini üzerinde pozitif yönde açıklayıcı etkiye sahiptir) kabul edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde hipotezlerin kabul ve ret durumları Tablo 4’te özetlenmektedir.

**Tablo-4: Hipotez Testi Sonuçları**

HİPOTEZLER	DURUM
H1: İş güvencesizliği algısı ile iş tatmini arasında istatistikî olarak anlamlı negatif bir ilişki vardır.	RET
H2: İş güvencesizliği algısı, iş tatmini üzerinde negatif yönde açıklayıcı etkiye sahiptir.	RET
H3: İş güvencesizliği algısı ile birey-örgüt uyumu arasında istatistikî olarak anlamlı negatif bir ilişki vardır.	RET
H4: İş güvencesizliği algısı, birey-örgüt uyumu üzerinde negatif yönde açıklayıcı etkiye sahiptir.	RET
H5: Birey-örgüt uyumu ile iş tatmini arasında istatistikî olarak anlamlı pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H6: Birey-örgüt uyumu iş tatmini üzerinde pozitif yönde açıklayıcı etkiye sahiptir.	KABUL

## SONUÇ

Liberalleşmeyle birlikte organizasyonlar, küreselleşme, çeşitlilik, teknoloji transferi ve yeni sistemlere giriş gibi zorluklarla karşı karşıya kalmıştır. Değişen sosyo-ekonomik koşullara ayak uydurabilmek amacıyla yapısal değişimler yaşayan organizasyonlarda çekirdek iş gücü dışında, çalışanlara sağlanan iş güvencesi garantisi sona ermiştir. Ayrıca ekonomik durgunluk ve krizler; işyerlerinin kapanmasına, işsizliğin artmasına, mevcut çalışanların statü ve ücret kayıplarına, artan performans baskısına ve işsizlik tehlikesine maruz kalmalarına neden olmuştur. Tüm bu gelişmeler; belirsizlikleri arttırmış, iş güvencesizliği çalışanlar için hayati bir konu haline gelmiştir.

Çalışanların iş güvenceleri ile ilgili algıları, çevresel ve bireysel birçok faktörün etkilediği, kişiden kişiye değişen bir değer yargısına karşılık gelmektedir. Bu çalışmada bireysel ve örgütsel birçok sonucu olan iş güvencesizliği algısının birey-örgüt uyumu ve iş tatmini ile olan ilişkisi bir alan araştırmasıyla incelenmiştir. İş güvencesizliği algısının duygusal ve bilişsel boyutuyla ele alındığı araştırma sonuçlarına göre birey-örgüt uyumu ile iş güvencesizliği algısı boyutları arasındaki ilişkinin ve iş tatmini ile iş güvencesizliği algısı boyutları arasındaki ilişkinin anlamsız olduğu görülmektedir. Araştırmanın bu sonuçları geçmiş araştırmalarla çelişir durumdadır. Araştırma belirli bir zaman aralığında tamamlanmış, kesitsel bir çalışmadır. Araştırmadaki bazı değişkenler ise belirli bir süreç içerisinde oluşan, değişen ve kaybolabilen psikolojik yapı ve durumları içermektedir. Ortaya konan sonuçlar bu sürecin bir yansıması olabilir.

Araştırmanın bir diğer sonucuna göre birey-örgüt uyumu ile iş tatmini arasındaki ilişki anlamlıdır ve birey-örgüt uyumu iş tatmini üzerinde pozitif yönde açıklayıcı etkiye sahiptir. Literatürde bu ilişkiyi doğrulayan birçok çalışma mevcuttur. Örneğin Andrews vd. (2011) birey-örgüt uyumunun iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilişkisinde ahlaki yoğunluğun düzenleyici rolüne dikkat çekerek örgüt değerleriyle uyum sağlayan bireylerin iş tatmininin yüksek düzeyde olduğunu ifade etmiştir. Gabriel vd. (2014) üniversite çalışanlarıyla yaptıkları çalışmada algılanan birey-örgüt ve birey-iş uyumunun iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir. Benzer şekilde iş tatmininin de birey-örgüt ve birey-iş uyumu üzerinde etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Erdoğan vd.'ye (2002: 3) göre, işe alma ve sosyalizasyon yoluyla çalışanlar arasında elde edilecek yüksek düzeyde birey-örgüt uyumu, tatmin olan ve örgüte bağlanmış bir çalışanı elde tutmanın en etkili yoludur. Nitekim araştırma bulguları da bu kanıyı ispatlar niteliktedir. Bahsi geçen araştırmalar ve çalışma bulgularından da görüldüğü gibi kendi değerleri ile örgütün değerlerini benzer bulan çalışanların genel olarak işlerinden duydukları tatmin daha yüksektir.

Elde edilen sonuçlar değerlendirilirken tek bir sektör ve tek bir firmanın seçilmiş olması göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırmanın en önemli kısıtı kesitsel olmasıdır. Bu nedenle benzeri bir çalışma aynı değişkenler ya da ilişkili farklı değişkenlerle belirli bir süreç içerisinde tekrar edilerek yapılabilir. Hatta bir sürece yayılarak periyodik değerlendirmelerle daha sağlıklı sonuçlara ulaşılabilir. Böylece kavramlara ilişkin daha genel ve ilişkilerin ortaya çıkmasına yönelik daha farklı nedensellikler ortaya çıkarılabilir.

**KAYNAKÇA**

Adkins C. L., Russell, C. J. ve Werbel, J. D. (1994). Judgments of fit in the selection process: The role of work value congruence. *Personnel Psychology*, 47 (3), 605-623.

Adkins, C. L., Werbel, J. D. ve Farh, J. L. (2001). A field study of job insecurity during a financial crisis. *Group and Organization Management*, 26 (4), 463–483.

Alpar C. R. (2003). *Uygulamalı çok değişkenli istatistiksel yöntemlere giriş*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Andrews, M. C., Baker, T. ve Hunt, T. G. (2011). Values and person-organization fit does moral intensity strengthen outcomes?. *Leadership & Organization Development Journal*, 32 (1), 5-19.

Arbour, S., Kwantes, C. T., Kraft, J. M. ve Boglarsky, C. (2014). Person-organization fit: using normative behaviors to predict workplace satisfaction, stress and intentions to stay. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18 (1), 41-64.

Armstrong-Stassen, M. (1993). Production workers' reactions to a plant closing: The role of transfer, stress, and support. *Anxiety, Stress and Coping: An International Journal*, 6 (3), 201–214.

Ashford, S.J., Lee, C. ve Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32 (4), 803-829.

Ataman, B. C. (1998). İşsizlik sorununa yeni yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 53 (1), 59-72.

Baran, M., Kanten, P., Kanten, S. ve Yaşlıoğlu, M. (2009). An empirical research on the relationship between job insecurity and employee health and safety. *Ege Akademik Bakış*, 9 (3), 969-976.

Bateman, T. S. ve Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 587-595.

Borg, I. ve Elizur, D. (1992). Job insecurity: Correlates, moderators and measurement. *International Journal of Manpower*, 13 (2), 13–26.

Boxx, W. R., Odom, R. Y. ve Dunn, M. (1991). Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and cohesion. *Public Personnel Management*, 20 (2), 195–205.

Boya, F.Ö., Demiralp, Y., Egör, A., Akvardar, Y. Ve De Witte, H. (2008). Effects of perceived job insecurity on perceived anxiety and depression in nurses. *Industrial Health*, 46 (6), 613-619.

Bretz, R. D. ve Judge, T. A. (1994). Person–organization fit and the theory of work adjustment: implications for satisfaction, tenure and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44 (1), 32–54.

Buitendach, J. ve De Witte, H. (2005). Job insecurity, extrinsic and intrinsic job satisfaction and affective organizational commitment of maintenance workers in a parastatal. *South Africa Journal of Business Management*, 36 (2), 27-37.

Cable, D. M. ve Judge, T. A. (1996). Person–organization fit, job choice decisions and organizational entry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67 (3), 294–311.

Callea, A., Urbini, F., Ingusci, E. ve Chirumbolo, A. (2016). The relationship between contract type and job satisfaction in a mediated moderation model: The role of job insecurity and psychological contract violation. *Economic and Industrial Democracy*, 37 (2), 399-420.

Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36 (3), 459-484.

Chirumbolo, A. ve Hellgren, J. (2003). Individual and organizational consequences of job insecurity: A European study. *Economic and Industrial Democracy*, 24 (2), 217–240.

Çakır, Ö. (2007). İşini kaybetme kaygısı: İş güvencesizliği. *Çalışma ve Toplum*, (1), 117-140.

Çiğdem, S. (2010). *İş güvencesizliği algısının stres düzeyine etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Çokluk, Ö., Şekercioglu, G., Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik: SPSS ve Lisrel uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), 155-177.

De Witte, H. ve Naswall, K. (2003). Objective versus subjective job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24 (2), 149–188.

Defrank, R. S. ve Ivancevich, J. (1998). Stres on the job: An executive update. *The Academy of Management Executive*, 12 (3), 55-66.

Dereli, B. (2012). İş güvencesizliği kavramı ve banka çalışanlarının iş güvencesizliğine yönelik algılarının demografik özelliklerine göre incelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21 (1), 237-256.

Dığın, Ö. ve Ünsar, S. (2010). Çalışanların iş güvencesi algısının belirleyicileri ve iş güvencesinden memnuniyetin organizasyonel bağlılık, iş stresi ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (26), 133-145.

Dubrin, A. J. (1992). *Human relations: A job oriented approach*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Erdoğan, B., Kraimer, M. L. ve Liden, R. C. (2002). Person-organization fit and work attitudes: The moderating role of leader-member Exchange. *Academy of Management*, (1), 1-28.



Gabriel, A. S., Diefendorff, J. M., Chandler, M. M., Moran, C. M. ve Greguras, G. J. (2014). The dynamic relationships of work affect and job satisfaction with perceptions of fit. *Personnel Psychology*, 67 (2), 389–420.

Gould-Williams, J. ve Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, 7 (1), 1-24.

Gürbüz S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97 (2), 251-273.

Hart, P. M. ve Cooper, C. L. (2001). Occupational stress: Towards a more integrated framework. N. Anderson, vd. (Ed.), *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology* (93-114). London: Sage.

Hellgren, J. ve Sverke, M. (2003). Does job insecurity lead to impaired well-being or vice versa? Estimation of cross-lagged effects using latent variable modelling. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (2), 215-236.

Hellgren, J., Sverke, M. ve Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (2), 179-195.

Hu L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cut off criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6 (1), 1-55.

İsaoglu, F. G. (2004). *Özel sektör çalışanlarında iş güvencesizliğinin öz yeterlik ve iş performansı ile ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Jacobson, D. (1995). Trends in international business thought and literature: Job insecurity: Emerging social roles of the 90s. *Thunderbird International Business Review*, 37 (3), 303-314.

Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C. ve Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77 (2), 157–167.

Judge, T., Bono, J. ve Locke, E. (2000). Personality and job satisfaction: The mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85 (2), 237-249.

Kasimati, M. (2011). Job satisfaction and turnover under the effect of person-organization fit in Albanian public organizations. *JEEMS*, 16 (4), 315-337.

Kristof-Brown, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurements, and implications. *Personnel Psychology*, 49 (1), 1–49.

Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. ve Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58 (2), 281–342.

Lauver, K. J. ve Kristof-Brown, A. L. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59 (3), 454–470.

Leck, J. D. ve Saunders, D. M. (1992). Hirschman's loyalty: Attitude or behavior?. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 5 (3), 219-230.

Liu, B., Tang, L.-P. ve Yang, K. (2015). When does public service motivation fuel the job satisfaction fire? The joint moderation of person–organization fit and needs–supplies fit. *Public Management Review*, 17 (6), 876–900.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (1297–1345). Chicago: Rand-McNally.

Mcculloch, M, C. ve Turban, D. B. (2007). Using person-organization fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15 (1), 63-71.

O'Reilly III, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 487–516.

Önder, Ç. ve Wasti, A. S. (2002). İş güvencesi endeksi ve iş güvencesi memnuniyeti ölçeği: Güvenirlilik ve geçerlik analizi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 23-47.

Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 13 (2), 143-164.

Price, J. ve Mueller, C. (1981). A causal model of turnover for nurses, *Academy of Management Journal*. 24 (3), 543-565.

Probst, T. M. (2000). Wedded to the job: Moderating effects of job involvement on the consequences of job insecurity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5 (1), 63-73.

Probst, T. M. ve Brubaker, T. L. (2001). The effects of job insecurity on employee safety outcomes: cross-sectional and longitudinal explorations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6 (2), 139-159.

Risman, K. L., Erickson, R. J. ve Diefendorff, J. M. (2016). The impact of person-organization fit on nurse job satisfaction and patient care quality. *Applied Nursing Research*, 31, 121–125.

Saks, A. M. ve Ashforth, B. E. (1997). A longitudinal investigation of the relationships between job information sources, applicant perceptions of fit, and work outcomes. *Personnel Psychology*, 50 (2), 395–426.

Schumacher, D., Schreurs, B., Emmerik, H. V. ve De Witte, H. (2016). Explaining the relation between job insecurity and employee outcomes during organizational change: A multiple group comparison. *Human Resource Management*, 55 (5), 809-827.

Seçer, B. (2009). Psikolojik boyutlarıyla iş güvencesizliği: Türleri, başa çıkma süreci, belirleyicileri ve sonuçları, T. Solmuş, (Ed.), *İş ve özel yaşama psikolojik bakışlar*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Sora B., Caballer, A., Peiro, J. M. ve De Witte, H. (2009). Job insecurity climate's influence on employees' job attitudes: Evidence from two european countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18 (2), 125–147.

Spanjol J., Tam, L. ve Tam, V. (2015). Employer–employee congruence in environmental values: An exploration of effects on job satisfaction and creativity. *Journal of Business Ethics*, 130 (1), 117–130.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. U.S.A.: Sage Publishing.

Steijn, B. (2004). Human resource management and job satisfaction in the Dutch public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 24 (4), 291-303.

Sverke, M., Hellgren, J. ve Naswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7 (3) 242-264.

Şimşek M. Ş., Çelik, A. ve Akgeçici, T. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*, Ankara: Eğitim Kitabevi Yayınları.

Tepeci, M. ve Bartlett, L. B. (2002). The hospitality industry culture profile: A measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions. *Hospitality Management*, 21 (2), 151-170.

Van Vianen, A. (2001). Person-organization fit: The match between theory and methodology: Introduction to the special issue. *Applied Psychology*, 50 (1), 1-4.

Watson A. M., Thompson, L. F. ve Meade, A. W. (2007). Measurement invariance of the job satisfaction survey across work contexts. 22. *Annual Meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology*, New York, 2007.

Yaşlıoğlu, M., Karagülle, A. Ö. ve Muhteşem, B. (2013). An empirical research on the relationship between job insecurity, job related stress and job satisfaction in logistics industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 332 – 338.

Yıldırım, H. ve Yavan, Ö. (2008). Örgütsel küçülme ve örgütleri bekleyen tehdit: Geride kalan sendromu. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (1), 180-209.

Yılmaz, V. ve Çelik, H. E. (2009). *Lisrel ile yapısal eşitlik modellemesi-I: Temel kavramlar, uygulamalar, programlama*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.

Zhang, J., Wu, Q., Miao, D., Yan, X. ve Peng, J. (2014). The impact of core self evaluations on job satisfaction: The mediator role of career commitment. *Social Indicators Research*, 116 (3), 809–822.

Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi  
Selçuk Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi  
42709 Kampüs  
Konya - Türkiye

The Journal of Social and Economic Research  
Selcuk University  
Faculty of Economics and Administrative Sciences  
42079 Campus  
Konya - Turkey

Tel: 0 (332) 241 00 41 -3030 Fax: 0(332) 241 00 46  
Email: [iiibf.dergi@selcuk.edu.tr](mailto:iiibf.dergi@selcuk.edu.tr) - [hakanacet@selcuk.edu.tr](mailto:hakanacet@selcuk.edu.tr)