

# HAK-İŞ ULUSLARARASI EMEK ve TOPLUM DERGİSİ

HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi / Cilt 5 / Sayı 13 / Yıl 5 / 2016 (3) ISSN 2147-3668

*Hak-İş International Journal of Labour and Society*



**HAK-İŞ KONFEDERASYONU**

Tunus Caddesi No: 37 Kavaklıdere 06680 Ankara  
Tel +90 312 417 80 02 - 417 79 00 Faks: +90 312 425 05 52  
[www.hakis.org.tr](http://www.hakis.org.tr)



13



Serap Ürüt Kelleci | Zehra Türk | Şerefettin Güler | Kenan Ören  
Medine Er | Banu Karakaş | Ömer Can Çevik  
Serdar Vural Uygun | Ersin Kavi | Şükrü Ceylan  
Özal Çiçek | Ali Şafak | Canan Yılmaz

13



**HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**  
**HAK-İŞ International Journal of Labour and Society**

Cilt: 5, Yıl: 5, Sayı: 13  
2016/3



**HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**  
**HAK-İŞ International Journal of Labour and Society**  
Cilt: 5, Yıl: 5, Sayı: 13 / 2016 (3) /ISSN: 2147-3668

**Sahibi / Owner:**

**HAK-İŞ Konfederasyonu Adına Genel Başkan:** Mahmut Arslan

**Editör / Editor:** Dr. Osman Yıldız

**Editör Yardımcısı / Assistant Editor:** Doç. Dr. Hasan Bozgeyikli

**Yayın Danışmanı / Publishing Consultant:** Yahya Düzenli

**Akademik Danışman / Academic Advisor:** Prof. Dr. Mehmet Karataş

**Genel Yayın Yönetmeni / Genaral Director:** Emir Osmanoğlu

**Sorumlu Yazı İşleri Müdürü / Responsible Editor:** Av. Hüseyin Öz

**Yayın ve Hakem Kurulu / Editorial Board\***

Prof. Dr. Abdulkadir Şenkal, Kocaeli Üniversitesi • Prof. Dr. Adnan Mahiroğulları, Cumhuriyet Üniversitesi • Doç. Dr. Ahmet Özcan, Çankırı Karatekin Üniversitesi • Yrd. Doç. Dr. Ahmet Tak, Çankırı Karatekin Üniversitesi • Prof. Dr. Aşkın Keser, Uludağ Üniversitesi • Prof. Dr. Banu Uçkan, Anadolu Üniversitesi • Prof. Dr. Burhanettin Duran, SETA • Doç. Dr. Bünyamin Bacak, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi • Prof. Dr. Cengiz Anık, Marmara Üniversitesi • Doç. Dr. Emel İslamoğlu, Sakarya Üniversitesi • Prof. Dr. Erdal Karagöl, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi • Doç. Dr. Erdiñ Yazıcı, Gazi Üniversitesi • Prof. Dr. Faruk Sapançalı, Dokuz Eylül Üniversitesi • Doç. Dr. Fatih Tayfur, ODTÜ • Prof. Dr. Fatmagül Berktaş, İstanbul Üniversitesi • Yrd. Doç. Dr. İbrahim Yenen, Karabük Üniversitesi • Doç. Dr. İdris Demirel, Celal Bayar Üniversitesi • Dr. Murat Yılmaz • Doç. Dr. Mustafa Altunoğlu, Anadolu Üniversitesi • Yrd. Doç. Dr. Münir Dedeoğlu, Karabük Üniversitesi • Doç. Dr. Orçun İmga, Polis Akademisi • Doç. Dr. Osman Özkul, Sakarya Üniversitesi • Prof. Dr. Tekin Akgeyik, İstanbul Üniversitesi • Yrd. Doç. Dr. Yavuz Bayram, Karadeniz Teknik Üniversitesi • Doç. Dr. H. Yunus Taş, Yalova Üniversitesi

**Danışma Kurulu / Advisory Board\***

Prof. Dr. Zakir Avşar, Gazi Üniversitesi • Prof. Dr. Adem Esen, İstanbul Üniversitesi • Prof. Dr. Adem Sözüer, İstanbul Üniversitesi • Prof. Dr. Adnan Karaismailoğlu, Kırıkkale Üniversitesi • Prof. Dr. Alâttin Karaca, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi • Prof. Dr. Ali Şafak, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi • Prof. Dr. Alpay Hekimler, Namık Kemal Üniversitesi • Prof. Dr. Bilal Eryılmaz, İstanbul Medeniyet Ün. • Prof. Dr. Birol Akgün, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi • Prof. Dr. Celalettin Vatandaş, Karadeniz Teknik Üniversitesi • Prof. Dr. Fatih Uşan, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi • Prof. Dr. Fevzi Demir, Yaşar Üniversitesi • Prof. Dr. İbrahim Erol Kozak, Karatay Üniversitesi • Prof. Dr. İsmail Hakkı Genç, American University of Sharjah • Prof. Dr. Mehmet Karataş, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi • Prof. Dr. Necati Engeç, South Carolina State University • Prof. Dr. Refik Korkusuz, İstanbul Medeniyet Üniversitesi • Doç. Dr. Şennur Özdemir, Ankara Üniversitesi • Prof. Dr. Şükrü Karatepe, T.C. Cumhurbaşkanlığı • Prof. Dr. Vedat Bilgin, TBMM • Prof. Dr. Yasin Aktay, TBMM • Prof. Dr. Yavuz Atar, YÖK

\*Soyadına göre alfabetik sırada *In alphabetical order by surname*

**Baskı:** Aralık 2016 / **Printed in:** December 2016

**DergiPark:** <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/hakisderg/>

**Web:** [www.hakisemekvetoplum.org](http://www.hakisemekvetoplum.org)

**HAK-İŞ Konfederasyonu**

Tunus Caddesi No: 37 Kavaklıdere/06680 Ankara

Tel: +90 312 417 80 02 Faks: +90 312 425 05 52

W: [www.hakis.org.tr](http://www.hakis.org.tr)

E-mail: [hakis@hakis.org.tr](mailto:hakis@hakis.org.tr)

**Hazırlık ve İçerik Danışmanlığı**

*Preparation and Content Consultancy*

**ADAMOR** Toplum Araştırmaları Merkezi

Tel: 0312 285 53 59/Faks: 0312 285 53 99

W: [www.adamor.com.tr](http://www.adamor.com.tr)

E-mail: [hakisdergi@gmail.com](mailto:hakisdergi@gmail.com)

**HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, yılda üç sayı yayımlanan hakemli bir dergidir. Yayımlanan yazıların sorumluluğu yazarına aittir. Yazıların tüm hakları dergiye aittir. **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, **ASOS (Akademia Sosyal Bilimler İndeksi)** ve **ARASTIRMAX Bilimsel Yayın İndeksi** tarafından taranmaktadır.

**HAK-İŞ International Journal of Labour and Society** is a refereed journal which is published three times a year. The responsibility of published articles belongs to the authors. The rights of the published articles belong to the journal. **HAK-İŞ International Journal of Labour and Society** is searched through **ASOS (Akademia Social Sciences Index)** and **ARASTIRMAX**.

## YAYIN İLKELERİ

- Çalışma hayatının önemli kurumlarından biri olan **HAK-İŞ Konfederasyonu** tarafından yayımlanan **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, gelen makalelerin herşeyden önce bilimsel yeterlilik kriterlerine uygun hazırlanmış olup olmadığına bakar.
- **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi** aynı zamanda, hazırlanan makalelerde çalışma hayatı alanında faaliyet yürüten kurumlara ilişkin görüşlerin objektif olarak yansıtılmasına büyük önem vermektedir.
- **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, disiplinlerarası bir yaklaşımla çalışma hayatı, toplum, siyaset, ekonomi ve sosyal politika kavramlarını merkez alarak hazırlanan çalışmaların yer aldığı hakemli bir dergidir. Dergi **dört aylık** olmak üzere yılda üç (3) kez yayımlanır.
- **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**'nin yayım dili Türkçe'dir. Bununla birlikte, yaygın kullanıma sahip dillerde yazılmış makaleler de kabul edilir. Bu makaleler orijinal biçimleriyle ya da Türkçe'ye çevrilerek kullanılır.
- Dergide yayımlanan yazıların daha önce hiçbir yaygın organında yayımlanmamış, ilk defa **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**'nde yayımlanıyor olması gerekmektedir. Daha önce bilimsel bir toplantıda sunulmuş olan bildirimler, bu durumun belirtilmesi şartıyla kabul edilebilir. İlk yayımlandığı tarihten itibaren asgarî 25 yıl geçmiş olan; önem ve etki bakımından klasik metin olarak değerlendirilebilecek yazı ve çeviriler, daha önce yayımlanmamış olmaları kuralının istisnasını oluşturur. Bu tür metinlere daha önce yayımlanıp yayımlanmamış olmalarına bakılmaksızın **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**'nde yer verilebilir. Buna ilaveten, dergide, kitap eleştirileri de yayımlanabilmektedir.
- **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**'nde yayımlanan yazıların fikrî sorumluluğu yazarlarına aittir. Yayım için kabul edilen metinlerin, fizikî ve elektronik ortamda, tam metin olarak yayımlanmak da dâhil olmak üzere, tüm yayım hakları **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**'ne aittir. Kullanılan çizim, fotoğraf ve görsel malzemelerin hakları da **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**'ne ve anlaşmalı olarak da çizer ve fotoğrafçılarına aittir.

## İÇİNDEKİLER

**07 • Takdim**

**09 • Editörden**

**10 • Serap Ürüt Kelleci • Zehra Türk**

Genç İşsizliğin İncelenmesi: OECD Ülkeleri Ve Türkiye Karşılaştırması

**26 • Şerefettin Güler**

Toplu İş Uyuşmazlıklarının Barışçı Yollarla Çözümünde Arabulucu, Görevli Makam Ve Yetkili İşçi Sendikasının Fonksiyonları

**48 • Kenan Ören • Medine Er**

Güvenlik İkliminin Güvenlik Performansına Etkisi

**67 • Banu Karakaş • Ömer Can Çevik**

Cinsiyet Eşitsizliğinin Ölçülmesi: Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksine Eleştirel Bir Yaklaşım

**82 • Serdar Vural Uygun**

Kamu İşletmeciliği Perspektifinde Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Kamu Personel Yönetiminde Uygulanabilirliği

**102 • Ersin Kavi • Şükrü Ceylan**

Çalışanlara Yönelik Müşteri Saldırganlığı Ve Yalova İlindeki Kargo Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma

**126 • Özal Çiçek**

Özelleştirme Sürecine Sendikaların Bakış Açısı: Burdur Ve Uşak Şeker-İş Sendikası Örnekleri

**144 • Ali Şafak**

ÇEVİRİ: Askerler ve Sivil-Asker İlişkileri

**161 • Canan Yılmaz**

KİTAP İNCELEMESİ: İnsani Bir Aktivite Olarak Çalışma

## CONTENTS

### 07 • Preface

### 09 • Editorial

### 10 • Serap Ürüt Kelleci • Zehra Türk

Investigation of Youth Unemployment: Comparison of OECD Countries and Turkey

### 26 • Şerefettin Güler

Functions of The Mediator, The Officer and The Authorized Worker's Union In Peaceful Solution of Collective Labor Disputes

### 48 • Kenan Ören • Medine Er

The Effect of The Safety Climate on Security Performance

### 67 • Banu Karakaş • Ömer Can Çevik

Measurement of Gender Inequality: A Critical Approach to The Global Gender Gap Index

### 82 • Serdar Vural Uygun

From A Public Management Perspective, Applicability of Performance-Based Remuneration System in Turkish Public Personnel Management

### 102 • Ersin Kavi • Şükrü Ceylan

Customer Aggression to The Employee and Case of Cargo Firm's Workers in Yalova

### 126 • Özal Çiçek

Perspective of Trade Unions on Privatization Process: Samples of Burdur and Uşak Şeker-İş Union

### 144 • Ali Şafak

Translation: Soldiers and Civil-Military Relations

### 161 • Canan Yılmaz

Book Review: Work as a Human Activity



# TAKDİM

**T**ürkiye hem tarihin hem de coğrafyanın önemli bir dönemecinde. Yüz yıllık tarihsel periyotlarla dünyanın ve özellikle bölgemizin gidişatına baktığımızda yeni bir aşamaya geçildiği görülüyor. Bu süreçte çalışma hayatıyla, sendikacılıkla, sosyal politikalarla ilgili yapılan bütün çalışmalar Türkiye'nin yarınlar için daha güvenle adım atması için önemlidir. Biz temel insan haklarının emeğin adalet ve hak ölçüsünce dağıtılması ve bölüşülmesinden yanayız. Buna yönelik atılacak her adımın ülkemizi güçlü kılacağına inanıyoruz.

Öbür yanda ise başkanlık sistemi ya da Cumhurbaşkanlığı sistemine ilişkin tartışmalara da geleceğin büyük Türkiye'si perspektifinde yaklaşmak mecburiyetindeyiz. Biz millet olarak ülke olarak gelecek nesillere güçlü bir Türkiye bırakmanın hesabını yapmalıyız. Konfederasyonumuz atılacak her adımı daha adil ve daha güçlü bir Türkiye heyecanı ile karşılamaktadır. Daha adil ve daha güçlü bir Türkiye umuduna hizmet edecek her çalışmaya omuz vermek sendika olarak bizlerin görevidir. Yapılacak yeni anayasa tartışmalarına daha adil ve daha güçlü bir Türkiye perspektifinden bakmanın geleceğimizi daha sağlıklı inşa etmede bir kılavuz olacağını düşünüyoruz.

Çalışma hayatının önünde ciddi meseleler var. İşsizliğin ortadan kaldırılması kadar mevcut çalışma düzeni içerisinde haksızlıkların giderilmesi, en başta taşeron çalışanların sorunlarının adil bir yaklaşımla ele alınması gerekmektedir. Bu çerçevede hükümetin taşeronluk sistemine ilişkin düzeltilmesi gereken şeyler olduğunu görmesi umut vericidir. Ancak çözüm geliştirirken temel çıkış noktasının hem çalışma hayatı için hem de vatandaşların mağduriyetinin giderilmesi için azami düzeyde hassasiyet gösterilmedi. Geçici pansuman tedbirler bugün sorunu çözmüş gibi bizi alda-



tabilir ancak gelecekte daha büyük sorunlara neden olabilecek yaklaşımlar terkedilmelidir.

Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi geleceğin daha adil ve daha güçlü kurulması için bilimsel olarak üzerine düşeni yapmaya çalışıyor. Katkısı ve emeği olanlara teşekkür ediyoruz.

**Mahmut ARSLAN**

HAK-İŞ Genel Başkanı

## EDİTÖRDEN

**H**AK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi olarak 13. sayımızla karşınızdayız. 2016 yılı ülkemiz açısından son derece zorlu bir yıl oldu. Güçlü bir devlet ve toplum geleneğine sahip olan bu topraklar bütün zorlukları aştığı gibi 2016 da karşısına çıkan zorlukları da aşacaktır.

Biz de bilimsel bir dergi olarak Türkiye'nin bu zorlu süreçleri daha hızlı atlatması için üzerimize düşeni hayati geçireceğiz. Derginin 5. Yılına tamamlamanın gururunu yaşıyorum. 2017 yılında yapacağımız çalışmalarla hem derginin bilimsel içeriğini zenginleştireceğiz hem de daha geniş bilimsel bir perspektifle yayınlarımıza devam edeceğiz. Yaptığımız bütün çalışmaların amacı adaletin ve eşitliğin çalışma hayatının yanısıra toplumun bütün katmanlarında hakim olmasıdır. Bunun için uluslararası standartlarda bir bilimsel atmosfer oluşturarak hem ülkemiz hem de dünyaya ilham kaynağı olmak zorundayız.

HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi olarak Ulakbim Dergi Park sistemi üzerinden yayınlarımız herkese tarafından takip edilebiliyor. Şimdi internet sitemiz de yayına girdi. Artık hem Ulakbim Deregi Park üzerinden hem de [www.hakisemekvetoplum.org.tr](http://www.hakisemekvetoplum.org.tr) adresinden okuyucularımız dergimizi takip edebilir. Bu vesile ile dergide yayınlanan makalelerin daha nitelikli olması için hakem süreçlerinin de Dergi Park sistemi üzerinden gerçekleştirileceğini belirtmek isterim.

İyi okumlar.

**Dr. Osman Yıldız**

Editör

## GENÇ İŞSİZLİĞİN İNCELENMESİ: OECD ÜLKELERİ VE TÜRKİYE KARŞILAŞTIRMASI

Serap Ürüt Kelleci<sup>1</sup> - Zehra Türk<sup>2</sup>

### Öz

Ülkelerin gelişme sürecinde üretim kapasitelerini dolayısıyla istihdam hacimlerini artırmaları oldukça önemlidir. İstihdam sürecinde emek faktörünün bir kısmının dışarıda kalması ekonomileri oldukça önemli bir sorun olan işsizlik sorunuyla karşı karşıya bırakmaktadır. BM, ILO ve benzeri kuruluşlar; 15–24 yaşları arasındaki kişileri genç olarak tanımlamaktadır. Genç işsizlik oranları birçok ülkede önemli boyutlara ulaşmaktadır. Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün (OECD) “Gençlik, Beceriler ve İstihdam Edilebilirlik” raporu, üye ülkelerdeki genç nüfusun önemli bir kısmının işsizlik sorunuyla karşı karşıya olduğunu göstermektedir. OECD'nin raporuna göre Türkiye'de 15-29 yaş arası gençlerin % 31,3'ü ne istihdam piyasasında yer alıyor, ne eğitim görüyor ne de staj yapıyor. Bu oran OECD ortalamasında ise % 15,5 olarak gerçekleşmiştir. İşsizler içinde gençlerin payının fazla olması nedeniyle genç işsizliğinin incelenmesi ayrı bir önem arz etmektedir. Çalışmada, OECD ve Türkiye'de toplam işsizlik ve genç işsizlik oranlarının değişiminin 2000'den günümüze değişimi incelenecektir. Öncelikle çalışmada istihdam işsizlik kavramları incelenerek genç işsizliğin boyutları ortaya konmaya çalışılacaktır. Daha sonra ise genç işsizliğin önlenmesi için öneriler sunulacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Genç İşsizlik, OECD, Türkiye

---

<sup>1</sup> Yrd.Doç.Dr. Maliye, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, AKSARAY/TÜRKİYE, E-posta: serapkellecici@aksaray.edu.tr

<sup>2</sup> Öğr.Gör.,Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Marmaris Turizm Meslek Yüksekokulu, Marmaris/MUĞLA/TÜRKİYE, E-Posta: zehraturk@mu.edu.tr

## INVESTIGATION OF YOUTH UNEMPLOYMENT: COMPARISON OF OECD COUNTRIES AND TURKEY

Serap Ürüt Kelleci – Zehra Türk

### ABSTRACT

Increase their production capacity due to the volume of employment in the development process of the country is very important. Left out of a part of the labor factor in the recruitment process are facing the problem of unemployment is a significant problem for the economy. UN, ILO and similar institutions; It is defined as young people between the ages of 15-24 .The youth unemployment rate has reached significant proportions in many countries. Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), “Youth, Skills and Employability” report , members of an important part of young people in the country shows that faced with the problem of unemployment. 31.3 % of young people between the ages of 15-29 in Turkey, according to the OECD report what is taking place in the employment market nor studying nor doing an internship. This rate was realized as 15.5% of the OECD average. Investigation of youth unemployment due to increase of the share of unemployed young people is of particular importance. In the study, the OECD and the total unemployment since 2000 and the change of the exchange rate of youth unemployment in Turkey will be discussed. First, employment - unemployment concepts examined in the study will attempt to demonstrate the dimensions of youth unemployment. It will then be presented recommendations for the prevention of youth unemployment.

**Keywords:** Youth unemployment, OECD, Turkey

## Giriş

Her ekonominin karşı karşıya olduğu sorunların başında işsizlik olgusu gelmektedir. 1980’li yıllar ile birlikte ülkelerde teknolojik gelişmelerde artışlar yaşanmaya başlamıştır. Bu teknolojik gelişmelere bağlı olarak üretim sistemleri de değişmiş ve işgücünün bu gelişmelere ayak uydurması zorlaşmıştır. Bununla birlikte nüfus artışına bağlı olarak artan işgücüne istihdam imkanları yaratmak da önemli bir sorun haline gelmiştir (Güney, 2010;239).

Hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerin en önemli sorunlarından biri olan işsizlik özellikle son yıllarda tüm dünyada küreselleşme süreci ile birlikte, genç nüfusu önemli ölçüde etkilemektedir. BM, ILO ve benzeri kuruluşlar; 15–24 yaşları arasındaki kişileri genç olarak tanımlamaktadır. Bu yaş grubundaki gençlerin yaşadığı işsizlik oranları birçok ülkede önemli boyutlara ulaşmaktadır.

Küresel bir sorun olarak görülen işsizliğin sonuçlarından en çok etkilenen kesim olan gençlerin işsizliğinin birçok sebebi göze çarpmaktadır. Bunların başında gelen nedenleri arasında, genç olarak kabul edilen 15–24 yaş grubu arasında eğitime katılma oranının artması, yeni işler yaratılamaması, tecrübe yoksunluğu, gençlerin niteliklerinin işgücü piyasasının ihtiyaçlarına cevap verememesi sayılmaktadır (Erdayı, 2009; 134).

Gençlerin işsiz kalmaları hem bireysel hem de toplumsal anlamda önemli sorunlara yol açmaktadır. Çünkü istihdam, kişilerin ve özellikle de gençlerin sosyal kimliğini şekillendiren; yaşamlarını, bağımsızlıklarının gelişimini, gelirlerini, kendilerine saygılarını, sosyo-ekonomik ve politik vatandaşlıklarını düzenlemeleri için büyük bir öneme sahiptir (Taş ve Bilen, 2014; 53). İnsan yaşamının en önemli ve verimli olması gereken dönemini oluşturan gençlik dönemi; bebeklik, çocukluk ve yetişkinlik dönemlerinden daha farklı yapısal özelliklere sahip olunan bir süreçtir. Yaşamının en önemli sürecinde işsizlik sorunu ile karşılaşan bir bireyin çok önemli sorunlarla karşılaşma olasılığı oldukça yüksektir (Murat ve Şahin, 2;2011).

ILO’nun “Dünyada İstihdam ve Sosyal Görünüm 2015” (WESO) raporunda, çalışanların dörtte üçünün geçici ya da kısa süreli sözleşmelerle, genellikle herhangi bir sözleşmenin bulunmadığı kayıt dışı işlerde, kendi hesabına ya da ücretsiz aile işlerinde çalıştıkları belirtilmektedir. Raporda, gelişmekte olan ülkelerde tüm çalışanların yüzde 60’ından fazlasının herhangi bir iş sözleşmesi olmadan çalışmakta olduğuna da vurgu yapılmaktadır. Bunları çoğu kendi hesabına çalışmakta ya da aile işlerine katkıda bulun-

maktadır. Ücret ve maaş karşılığı çalışanların %42'sinin ise daimî işçi konumunda olduğu belirtilmektedir. Yine raporda sunulan veriler küresel boyutta bir iş arayıp da bulamayanların sayısının 200 milyon civarında olduğunu göstermektedir. Bu işsizler arasında 15-24 yaş grubunda yer alan genç insan sayısı ise 73 milyonun üzerindedir (ILO, 2015; 23-31).

### **İstihdam-İşsizlik İlişkisi ve Genç İşsizlik**

Günümüzde işsizlik ile ilgili çeşitli tanımlamalar yapılmaktadır. Yapılan tanımlamalardan ILO'nun Cenevre'de 1982 yılında yaptığı işsizlik tanımı temel belirleyicidir. Bu tanımda üç temel nokta dikkat çekicidir; birincisi kişinin çalışma isteği, ikincisi ise kişinin çalışmaya elverişli olmasıdır. Üçüncü nokta da, bu iki durum sağlanmış olduğu halde kişinin işsiz olmasıdır (Ören ve Şahverdioğlu, 2016 ;7). Bir başka genel işsizlik tanımı ise, üretim faktörlerinden emeğin üretime katılmaması olarak ifade edilmektedir. En yaygın tanımıyla ise çalışma istek ve arzusunda bulunduğu halde cari ücret düzeyinden iş bulamayanlara işsiz denilmektedir (Bayrakdar ve İncekara, 2013;16). Genç işsiz ise, çalışma iradesine ve gücüne sahip, cari ücret üzerinden bir iş aradığı halde bulamamış ve bu iş bulamama durumu kendi isteği dışında meydana gelmiş olan 15-24 yaş arasında bulunan kişiye denmektedir.

Resmi istatistiklerde, ABD ve İngiltere'de gençlik, 16-24 yaş grubu olarak tanımlanırken, başta Avrupa Ülkeleri olmak üzere, çoğu ülkeler ve uluslararası kuruluşlar gençliği 15-24 yaş grubu olarak kabul etmektedirler. Ülkemizde de Devlet Planlama Teşkilatı tarafından hazırlanan III ve LV. Beş Yıllık Kalkınma Planlarında 12-24 yaş; V, VI, ve VII. BYKP'larında ise 15-24 yaş grubu genç nüfus olarak kabul edilmiştir (Gündoğan, 65;1999).

Her ülkenin kalkınma sürecinde genç nüfusa sahip olmak oldukça önemlidir. Çünkü, genç nüfus dinamik ve yaratıcı yapısı ile ülke ekonomisinin kalkınmasının motive edici gücü olarak düşünülmektedir. Yaratıcı, dinamik, yeni fikirlere açık genç bir nüfus ekonomik büyümeyi pozitif yönde etkileyebilecektir. Diğer tüm değişkenlerin sabit olduğu kabul edildiğinde genç nüfusa sahip olan ülkelerin diğer ülkelere göre daha avantajlı olduğu söylenebilir. Ancak bu potansiyelin ekonomi için bir güce dönüşebilmesi için gençliğin potansiyelinden istifade edebilmek ve onları belirli bir işte istihdam etmek şarttır (Günaydın ve Çetin, 2015;18).

Birçok araştırma, günümüzde gelişmekte olan ülkelerde olduğu kadar gelişmiş birçok ülkede de genç işsizlik sorununun, öncelikli olarak halledilmesi gereken sosyal bir sorun olduğunu ortaya koymaktadır. Bu noktada, gençlerin işsiz kalmaları konusunda genel kabul gören eğilim, onların yetişkinlere oranla daha fazla sosyal risk altında oldukları ve erken kariyer fırsatlarının gençler açısından belirsiz ve düzensiz bir süreci ortaya koymasındır (Murat ve Şahin, 2011;33). Özellikle, 15-24 yaş grubunun işgücü piyasasına ilk kez giriş yaşı olması, daha önce bir iş tecrübesine sahip olmamaları nedeniyle işverenler tarafından ek maliyet yaratmaları yüzünden tercih edilmemeleri, işgücü piyasasını yeterince tanımamaları, eğitim sistemi ile işgücü piyasası arasında etkin bir bağın kurulamaması gibi sebepler dolayısıyla genç işsizlik oranları, genel işsizlik oranlarından iki katı yüksektir (Taş ve Bilen, 2014; 53).

İşsizliğin yol açtığı ekonomik, sosyal ve psikolojik maliyetleri söz konusudur. Sosyal ve psikolojik etkiler işsizliği diğer sorunlardan ayırmaktadır. İşsizlik sonucunda oluşan gelir kaybı belirli süreler için telafi edilebilir. Ancak işsizlik sorunun yol açtığı umutsuzluk, hayal kırıklığı, korku ve endişe gibi duyguların yaratacağı hasarların telafisi oldukça güçtür. Özellikle bu tip bir sorunla kişilerin erken yaşlarda karşılaşması hayatının ilerleyen süreçlerinde ciddi davranış bozukluklarına neden olabilmektedir. Ekonomik bağımsızlığını kazanamamış genç nüfus geleceğine yönelik planlarının tasarlanması ve uygulanmasında aktif bir rol alamayacaktır. Ayrıca önemli bir tehlike de, istihdam edilemeyen gençlerin, işsizliği başarısızlık ve yenilgi göstergesi olarak algılayıp kendilerini toplumdan soyutlamaları olabilecektir. Bunun sonucunda da işsiz gençler arasında çeteleşme, toplu suçlara eğilim ve toplumca kabul görmeyen davranışlar yaygınlaşabilecektir (Torun ve Arıca,2011;170). Bu sebeplerin yanında ekonomik kalkınma açısından da genç işsizliğinin önemli sakıncaları bulunmaktadır. Hayatının en üretken ve aktif döneminde üretim sürecine katılamayan gençler milli gelir ve ekonomik kalkınmanın da gereğince hızlı ilerleyememesine neden olmaktadır (Erdayı, 2009; 135-136).

## **Genç İşsizliğin Ortaya Çıkış Nedenleri**

Genç işsizliğin oluşumuna etki eden birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörler mikro ve makro düzeyde incelenebilir. Genç işsizliğine neden olan mikro nedenler arasında; gençlere özgü nitelikler ve eğitilmiş işsizler, gençlerin

çalışma eğilimleri, gençlerin piyasaya ilk kez giriş yapıyor olmaları ve etnik köken ve engellilik sayılabilir. Makro düzeyde ise; toplam talep yetersizliği, ekonomik durgunluk ve krizler, demografik faktörler, işgücü politikalarının yetersizliği, eğitim politikalarının yetersizliği, asgari ücret uygulaması ve gençlere yönelik ücret politikaları sıralanabilir (Murat ve Şahin, 2011; 21).

Her ne kadar gençlerin işsizlik düzeyi mikro ve makro faktörlere dayanırsa da, genellikle işsizlik makro ekonomik göstergeler tarafından belirlenmektedir. Bazı ülkeler genç işsizliği düşük seviyelerde korumada diğer ülkelere göre daha başarılı olmuştur. İşsizliğin önemli sebeplerinden birisi olan eğitim sistemi ve verilen eğitimin düzeyi oldukça önemlidir. Ülkelerin eğitim sistemlerinde ciddi yapılanmalar oluşturmaları sayesinde genç işsizlik oranlarında önemli ve sürdürülebilir bir azalmayı sağlayabilecekleridir. Bir çok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede; bireyin almış olduğu eğitimin düzeyi genç işsizlik oranlarını etkilemektedir (Taş ve Bilin, 2013; 55).

Literatürde genç işsizlik arz ve talep yönü ile de açıklanmaktadır. Tablo 1, genç işsizliğin bu yönlerini özet olarak göstermektedir.

**Tablo 1. Genç işsizliğin Yüksek Olmasının Nedeni**

	Talep Yönü	Arz Yönü
Mevcut işler	Ekonomik koşullar nedeniyle gençlere yönelik bir işlerin azlığı	Düşük ücretli işlerin varlığı
Ücretler	Asgari ücret uygulaması, düşük düzeyli işlerin sayısının azalması	Gençlerin gerçekçi olmayan ücret taleplerinin varlığı
Mobilite	Kısa süreli geçici işlerin yüksek işsizlik oranının temelini oluşturması	Genç işçilerin yüksek bir mobiliteye sahip olması
Tavırlar	Gelecek beklentisi yüksek işlerin gençler tarafından talep edilmesi.	Cari ücret düzeyinde gençlerin boş zamanı tercih etmesi
Nitelikler	Niteliklerin çalışırken kazanılması	Gençlerde eğitim ve tecrübe eksikliğinin varlığı
Genç Nüfusun Hızlı Artışı	İş piyasasının gençler için mevsimlik işler gibi birçok yeni iş üretebilmesi.	Genç nüfusun hızlı artması
Alternatif "İş"ler	Gençlerin yasadışı yeraltı faaliyetlerinden yüksek gelir elde edebilmesi	

**Kaynak:** GÜNDOĞAN, Naci (1999) Genç İşsizliği ve Avrupa Birliği'ne Üye Ülkelerde Uygulanan Genç İstihdam Politikaları, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 69.



Ekonomide toplam talep düzeyinin düşmesi genel işsizlik seviyesinin artmasına ve benzer biçimde genç işsizliğin de etkilenmesine yol açar. Genç işsizliğinin toplam talepteki değişmelere karşı görece olarak daha duyarlı olmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerden bazıları şunlardır: İşverenler, işçi çıkarmalarda bir seçim yapmaları gerektiğinde, genç işçiler bu seçimde ilk sıralarda yer alırlar. Bunun çeşitli nedenleri vardır: Birincisi; gençleri işten çıkarmanın işveren açısından fırsat maliyeti yetişkin işçilere göre daha düşük olacaktır. Tecrübesiz olmaları ve kendilerine yapılan meslek içi eğitim yatırımının genelde düşük olması bunda önemli bir rol oynayacaktır. Ayrıca işten çıkarma tazminatlarının işçinin hizmet süresi ile orantılı olması, gençlerin işten çıkarmalarda ilk sıralarda yer almalarına neden olur (Gündoğan, 1999; 70).

### OECD ve Türkiye'deki Genç İşsizlik Profili

İşsizlik, 1970'li yıllardan itibaren başta nüfus artış hızı yüksek, buna karşın ekonomik gelişmesi yavaş ülkeler olmak üzere, aynı zamanda sanayileşmiş batı ülkelerini de önemli ölçüde etkileyen bir sorun haline gelmiştir. Aşağıda tablo 2'de 2007-2015 yıllarına ait küresel işgücü piyasalarındaki genel ve genç işsizlik oranları gösterilmektedir.

**Tablo 2. Küresel İşgücü Piyasalarında Genel İşsizlik ve Genç İşsizlik (15-24) Oranları**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Genç işsiz sayısı (milyon)	70.5	72.9	76.6	75.6	74.4	74.3	73.9	73.3	73.4
Toplam İşsiz sayısı (milyon)	171	179	198.1	196.4	195.3	197.3	199.6	199.4	201.6
Genç işsizlik oranı (%)	11.7	12.2	12.9	13	12.9	13	13	13	13.1
Toplam işsizlik oranı (%)	5.5	5.7	6.2	6.1	6	6	6	5.9	5.9
Gençlerde İşgücüne Katılma Oranı	49.8	49.2	48.5	47.7	47.6	47.3	47.4	47.3	47.3

**Kaynak:** OECD, <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm#indicator-chart>, (Erişim Tarihi: 12.04.2016).

ILO, [http://www.ilo.org/ilostat/faces/help\\_home/data\\_by\\_country/countrydetails/indicator-details?indicator](http://www.ilo.org/ilostat/faces/help_home/data_by_country/countrydetails/indicator-details?indicator), (Erişim Tarihi: 12.04.2016)

Uluslararası Çalışma Örgütü'ne göre, Dünyada, 2015 yılı itibariyle 200 milyonun üzerinde toplam işsiz bulunmaktadır. Toplam işsizler içindeki 15-24 yaş grubunda yer alan kısım ise 73 milyonu aşmıştır. 73 milyon genç, halen bir iş aramakta ve bulamamaktadır (ILO,2015). Genç işsizlik oranlarına bakıldığında, genel işsizlik oranının üzerinde, hatta bir kat daha fazlası olduğu görülmektedir. Genç işsizliğinin yetişkin işsizliğinden yüksek olması birçok ülke için önemli bir işgücü piyasası özelliğidir (O'Higgins, 2015;3).

Genel işsizlik oranı 2015 yılında 5.5 iken, aynı yıl genç işsizlik oranı 11.7 olarak gerçekleşmiştir. Tablo 2 incelendiğinde, 2007 yılından 2015 yılına kadar ki süreçte genel işsizlik oranının %6 civarında olduğu görülmektedir. Genç işsizlik oranı ise 2007 yılında 11.7 iken 2015'te 13.1'lere yükselmiştir. Gençlerin işgücüne katılma oranı ise %47 civarındadır.

2007 yılın yaşanan küresel kriz dünyada işsizlik oranlarına olumsuz biçimde yansımıştır. Tablo 2'deki rakamlar bu olumsuzlukları özellikle genç işsizlik rakamlarına yansıdığını göstermektedir. Nitekim, ILO'nun 2010 yılında yayınladığı "Gençler için Küresel İstihdam Eğilimleri" raporu da, yaşanan ekonomik krizin, genç işgücü üzerindeki etkileri konusuna ayrılmıştır. Bu çerçevede rapor, işgücü piyasalarına ilişkin derinlemesine analizler yapmış ve sonuç olarak da genç işgücünün, küresel krizden yetişkin işgücüne oranla daha fazla etkilendiğini ortaya koymuştur (ILO, 2010).

Tablo 3'de ise, genç işsizlik oranları cinsiyet ayrımında sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma OECD ve Türkiye için yapılmıştır.

**Tablo 3. Genç işsizlik oranları-cinsiyet ayrımına göre**

	Toplam		Kadın		Erkek	
	OECD	Türkiye	OECD	Türkiye	OECD	Türkiye
2000	13,1	12,8	13,4	11,6	12,9	13,3
2005	13,2	19,2	12,9	20,0	13,5	18,9
2010	16,7	19,7	15,6	20,7	17,6	19,3
2011	16,2	16,7	15,6	18,9	16,7	15,6
2012	16,2	15,7	15,7	17,8	16,7	14,6
2013	16,1	16,9	15,6	19,7	16,5	15,5
2014	15,1	17,8	14,6	20,1	15,5	16,6
2015	13,8	18,5	13,4	22,1	14,2	16,5

**Kaynak:** OECD, <https://data.oecd.org/unemp/youth-unemployment-rate.htm#indicator-chart>, (Erişim Tarihi: 12.04.2016).

OECD ve Türkiye için genç işsizlik oranlarını gösteren Tablo 3 incelendiğinde, 2015 yılı için OECD’de genç erkek işsizlik oranının %14.2, genç kadın işsizlik oranının %13.4 ve toplam genç işsizlik oranının da %13.8 olduğu görülmektedir. Bu oranlar Türkiye için incelendiğinde ise, genç erkek işsizlik oranının %16.5, genç kadın işsizlik oranının %22.1 ve toplam genç işsizlik oranının da %18.5 olduğu dikkat çekmektedir. Türkiye’deki gerek genel genç işsizlik oranı gerekse de genç kadın-erkek işsizlik oranları OECD ortalamasının üzerindedir. Özellikle genç kadın işsizlik oranı ciddi biçimde yüksek gerçekleşmiştir.

İşsizlik probleminin OECD ülkeleri ve Türkiye’de genel görünümü ise aşağıda tablo 4 ve tablo 5’de verilmiştir. Tablo 4’de işsizlikle mücadelede başarılı sayılabilecek genç işsizlik oranında 2015 yılı itibariyle %13.8 olan OECD ortalamasının altında olan ülkeler 2000-2015 yılları itibariyle verilmiştir. Genç işsizlik oranının en düşük olduğu ülkeler 2015 yılı itibariyle Japonya (5.5) ve Almanya’dır (7.2). Daha sonra sırasıyla, İsviçre, Meksika, İzlanda, İsrail, Norveç, Avusturya, Kore, Danimarka, Hollanda, ABD, Çek Cumhuriyeti, Kanada, Avustralya ve Estonya gelmektedir. Türkiye’ye bakılacak olursa genç işsizlik oranının %18,5 olduğu görülmektedir. Türkiye’nin genç işsizlik oranının diğer ülkelerle karşılaştırılması Tablo 4’de gösterilmektedir. Genç işsizlik oranı Türkiye’de OECD ortalamaları ile karşılaştırılınca yüksek çıkmakta ve 2011-20105 arası artış göstermektedir.

OECD işsizlik oranı genel ortalaması; 2000 yılında 13.2, 2005’te 13.2, 2010 yılında 16.7 olarak gerçekleşmiştir. 2010 yılından 2015’e kadar 15-16 civarında gerçekleşen genç işsizlik oranı 2015 yılında 13.8’e düşürülebilmiştir. Tablo 5’te genç işsizlik oranlarının 2015 yılı OECD ortalamasının üzerinde olan OECD ülkeleri verilmiştir. 2015 yılı itibariyle en yüksek genç işsizlik oranı Yunanistan’dadır (49.8). Yunanistan’ı 48.3 ile İspanya ve 40.3 ile İtalya takip etmektedir. Genç işsizlik oranlarının en yüksek olduğu diğer OECD ülkeleri ise sırasıyla;Portekiz, Slovakya, Fransa, Belçika, Finlandiya, Polonya, İrlanda, İsveç, Türkiye, Macaristan, Lüksemburg, Slovenya, Şili, Yeni Zelanda ve İngiltere’dir. AB-19’da 22.3 iken AB-28 dikkate alındığında 2015’te genç işsizlik oranı 20.3 olarak gerçekleşmiştir.

**Tablo 4.** Genç işsizlik oranları (2015 itibarıyla OECD ortalamasının altında olan ülkeler)

	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Avusturya	5.1	10.9	9.4	8.9	9.4	9.6	10.2	10.5
Kanada	12.6	12.3	14.9	14.2	14.4	13.7	13.4	13.1
Danimarka	6.7	8.6	13.9	14.2	14.1	13	12.6	10.8
Almanya		15.5	9.8	8.5	8	7.8	7.7	7.2
İzlanda		7.4	16	14.3	13.5	10.5	9.7	8.7
Hollanda	5.7	8.2	8.7	10	11.7	13.2	12.7	11.2
Norveç	10.4	11.4	9.2	8.6	8.4	9.1	7.8	9.8
İsviçre	5	8.8	7.8	7.6	8.4	8.5	8.5	8.5
ABD	9.3	11.3	18.4	17.2	16.1	15.5	13.3	11.6
Avustralya	12	10.6	11.5	11.3	11.7	12.2	13.3	13.1
Çek Cumhuriyeti	18.1	19.2	18	18	19.5	18.9	15.8	12.5
Japonya	9	8.6	9.3	8.1	8.1	6.8	6.2	5.5
Meksika		6.9	9.7	9.8	9.4	9.4	9.4	8.6
Güney Kore	10.7	10.1	9.7	9.6	8.9	9.3	10	10.5
Estonya	23.8	15	32.8	22.3	20.8	18.7	14.9	13.2
İsrail	16.8	17.7	13.6	11.5	12	10.5	10.5	9.2
OECD	13.2	13.2	16.7	16.2	16.2	16.1	15.1	13.8
Türkiye		19.3	19.7	16.7	15.7	16.9	17.8	18.5

**Kaynak:** OECD, <https://data.oecd.org/unemp/youth-unemployment-rate.htm#indicator-chart> (Erişim Tarihi: 12.04.2016).

Türkiye'nin birçok ülkeye kıyasla en önemli avantajı sahip olduğu genç nüfustur. Ancak bu genç nüfusa yeterince iş yaratılmadığı için 2015 yılında genç işsizlik oranı %18,5 gibi yüksek bir rakama ulaşmıştır. Bunun yanında işgücü niteliği de oldukça önemlidir. Türkiye, en az bir dil bilen, alanında gerçekten donanımlı, iletişim teknolojileriyle yakından ilişkili ve dünyadaki gelişmeleri günü gününe izleyen iyi yetişmiş kaliteli işgücü açığı yaşamaktadır. Bu anlamda birçok işyeri, mesleki eğitim veya yüksek donanım gerektiren açık pozisyonlar için, iş tanımlarına uygun yeterli işgücünü bulamamaktadır. Bunun yanı sıra, Türkiye, eğitilmiş ve dolayısıyla nitelikli işgücü sayısında yaşanan artışa rağmen hala birçok ülkenin gerisinde yer almaktadır (İzgi, Arslan, 2008;5).

**Tablo 5.** Genç işsizlik oranları (2015 itibariyle OECD ortalamasının üzerinde olan ülkeler)

	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Belçika	17.4	21.4	22.4	18.6	19.6	23.6	23.3	22.1
Fransa		20.2	22.5	21.9	23.6	24	24.2	24.6
Yunanistan	29.2	25.7	33	44.7	55.3	58.2	52.4	49.8
İrlanda	6.9	8.5	27.6	29	30.3	26.7	23.9	20.8
İtalya	31.1	21.7	27.8	29	35.3	40	42.6	40.3
Lüksemburg		13.7	14.3	16.9	18.5	15.8	22.6	17.3
Portekiz	8.8	16.2	22.7	30.2	37.9	38.1	34.8	31.9
İspanya	26	19.6	41.5	46.2	52.8	55.4	53.2	48.3
İsveç		21.6	24.7	22.7	23.6	23.5	22.8	20.3
Birleşik Krallık	12.6	12.7	19.8	21.2	21.2	20.6	16.9	14.6
Avustralya	12	10.6	11.5	11.3	11.7	12.2	13.3	13.1
Finlandiya	21.1	19.7	21.1	19.7	18.7	19.5	20.3	22
Macaristan	12.4	19.4	26.4	25.9	28.2	26.6	20.4	17.3
Yeni Zelanda	13.5	9.7	17.4	17.4	18	16.2	14.9	14.6
Polonya	35.2	36.9	23.6	25.7	26.5	27.2	23.8	20.7
Slovakya	36.9	30	33.5	33.4	33.9	33.6	29.7	26.4
Şili		19.7	18.5	17.5	16.2	16	16.4	15.5
Slovenya	16.4	15.8	14.7	15.7	20.5	21.6	20.3	16.4
EU-19		17.8	20.9	21.2	23.4	24.2	23.7	22.3
EU-28		18.6	21	21.6	23.2	23.6	22.2	20.3
OECD		13.2	16.7	16.2	16.2	16.1	15.1	13.8
Türkiye		19.3	19.7	16.7	15.7	16.9	17.8	18.5

**Kaynak:** OECD, <https://data.oecd.org/unemp/youth-unemployment-rate.htm#indicator-chart> (Erişim Tarihi: 12.04.2016).

Türkiye'nin OECD ülkeleri arasında yüksek genç işsizlik sorunu ile karşı karşıya olduğu tablo 5'ten de izlenmektedir. Türkiye uzun zamandır yüksek oranlı işsizlik ile mücadele etmektedir. Bunun yanında özellikle son dönemlerde hızlı bir ekonomik büyümeye sahip olduğu da belirtilmelidir. Buna rağmen mevcut işsizlere ve işgücü piyasasına yeni dahil olan genç işsizlere istihdam olanağı sağlayamadığı da kabul edilmektedir. Resmi ra-

kamlara göre 2002 yılından beri ortalama işsizlik oranı %10 olan Türkiye’de hızlı nüfus artışı, uluslararası doğrudan yatırımlardan yeterli pay alınmaması, istihdam yaratmaya yönelik bir eğitim politikasının yerleşmemiş olması ve eğitim politikasında görülen eksiklikler işsizliğin temel nedenleri olarak bilinmektedir (Çondur ve Bölükbaş, 2014; 81).

Türkiye, dünyada çok az ülkenin sahip olduğu önemli bir genç nüfusa sahiptir. 2015 yılında 78 milyon 741 bin 53 kişilik Türkiye nüfusunun, 12 milyon 899 bin 667’si yani %16,38’i 15- 24 yaş arası gençlerden oluşmaktadır (Günaydın ve Çetin, 2015; 25). Tablo 6’te Türkiye’de genç nüfusa ait istihdam ve işsizlik göstergeleri verilmektedir.

**Tablo 6.** Türkiye’de istihdam ve işsizlik göstergeleri (15-24)

	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2014	2015
İşgücü	5.401	4.436	4.426	4.529	4.422	4.584	4.789	4.958
İstihdam edilenler	4.696	3.554	3.465	3.697	3.647	3.727	3.910	4.039
İşsiz	705	881	961	832	775	857	858	919
İşgücüne Katılma Oranı	42,5	37,7	38,3	39,3	38,2	39,6	40,8	42
İşsizlik Oranı	13,1	19,9	21,7	18,4	17,5	18,7	17,9	18,5

Kaynak: TÜİK, Temel işgücü istatistikleri,

<https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=72&locale=tr> (01.05.2016).

Tablo 6 incelendiğinde, 15-24 yaş arası işsizliğin, 2000’li yıllardan itibaren artmaya başladığı görülmektedir. 2000’de %13,1 olan işsizlik oranı 2008 krizi sonrası %21,7’ye kadar yükselmiştir. 2015 yılında ise %18,5 olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönem içerisinde 15 yaş üzeri işsizlik oranı %7,4’ten %11,9’a yükselmiştir (TÜİK). Bu durum Türkiye’de genç işsizliğin yetişkin işsizliğine oranla iki kat daha fazla olduğunu göstermektedir. Gençlerin işgücüne katılma oranı da %42’ler düzeyindedir.

Türkiye’nin demografik yapısı, eğitim politikaları ve işgücü politikalarının genç işsizliğin yüksek, gençlerin istihdama katılım oranlarının düşük olmasına neden olmaktadır. Ayrıca Türkiye’de kırdan kente yaşanan göç ve sektörel yapının değişimi genç işsizliği arttırmaktadır. Türkiye’de işgücü piyasalarındaki yetersizlikler, özellikle de İŞKUR’un yapısal yetersizlikleri genç işsizliğin artmasına neden olmaktadır. Bunların yanında eğitim sisteminin de piyasa emek talebine cevap verecek şekilde yeniden düzenlenmesi gerekmektedir (Murat ve Şahin, 2011: 14-105).

## Genç İşsizlik Sorununun Çözümüne Yönelik Politikalar

İşsizlik sorunu ile karşı karşıya olan ülkelerde bu sorunun çözümü için çeşitli politika önerileri geliştirilmiştir. Ülkeden ülkeye farklılık göstermekle birlikte bu politikaların hedefi, işsizliğin azaltılmasıdır. Genç işsizliğinin azaltılmasına yönelik izlenen politikalar; eğitim politikaları ve aktif istihdam politikalarıdır. Bu politikalar ile hedeflenen genç nüfusun iş yaşantısına adaptasyonunun etkin ve verimli bir şekilde olabilmesi ile bu süreçte çıkabilecek sorunlara karşı önlemlerin alınmasıdır (Erol, 2013; 20).

OECD, aktif istihdam politikalarını “emek piyasasını ve işçilerin işle ilgili niteliklerini geliştirmeye ve daha etkin bir emek piyasasını teşvik etmeye yönelik önlemler” biçiminde tanımlamaktadır. Aktif istihdam politikaları ile, esnek çalışmanın yasallaştırılması ve yaygınlaştırılması akla gelmektedir. Bu nedenle kişilerin niteliklerini artıracak eğitim programları, bilgilendirme bu politikalarda önem kazanmaktadır. Politikalar yürütülürken çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Bunların başında; okuldan çalışma hayatına geçiş sürecinde çeşitli zorluklarla karşılaşan genç işsizlere iş deneyimi kazandıracak programlar, istihdam/iş yaratma programları, işsizliğin yoğun olarak yaşandığı bölgelerde işverenlerin çeşitli sübvansiyonlarla desteklenmesi ve girişimciliğin özendirilmesi gelmektedir (Uşen, 2007; 67).

Genç işsizlere yönelik aktif programların başında, eğitimine devam edemeyen gençlere yönelik programlar gelmektedir. Bunun yanında ekonomik ve sosyal bakımdan güçsüz ailelerde yetişen gençler için de programlar tasarlanmaktadır. Bu program daha çok 20 yaşın altında olan gençleri kapsamaktadır. Programda okulda veya iş başında eğitim yöntemleri uygulanmaktadır. Programların amacı, gençlerin işgücü piyasasına katılmalarının desteklenmesi ve iş bulmalarını sağlayacak mesleki niteliklerin kazandırılmasıdır (Kapar, 2006; 354).

Türkiye’de aktif istihdam politikaları ile ilgili çalışmalar 1988 yılında işgücü eğitimi konusunda yürürlüğe giren yönetmelikle başlamıştır. Türkiye İş Kurumu (İŞKUR) bu alanda etkin bir rol almaktadır. İŞKUR tarafından istihdamın korunmasına ve artırılmasına, işsizlerin mesleki niteliklerinin geliştirilmesine, işsizliğin azaltılmasına ve özel politika gerektiren grupların işgücü piyasasına kazandırılmasına yardımcı olmak üzere aktif işgücü hizmetleri kapsamında mesleki eğitim kursları, işbaşı eğitim programları, girişimcilik eğitim programları, toplum yararına programlar ve diğer kurs, program, proje ve özel uygulamalar düzenlenmektedir. Açılan kurs alanları

ve kursiyerlerin nitelikleri illere veya bölgelere göre değişiklikler göstermektedir (Erol, 2013; 24).

## Sonuç

Günümüz dünyasında ekonomilerin karşı karşıya olduğu sorunların başında işsizlik gelmektedir. İşsizlerin içinde de en önemli sıkıntı genç işsizliği olarak görülmektedir. Genç işsizliği her ekonomi için ekonomik, toplumsal ve siyasal sonuçlara sahiptir. İşsiz kalan gençlerin normal sosyalleşme süreci bozulur. Çünkü gençlerin iş yaşamına başlamakla birlikte bir statü ve kimlik beklentileri söz konusudur. Bundan yoksun kalan genç için hem ekonomik hem sosyal huzursuzluklar baş gösterir. Gençler arasında işsizliğin yüksek oluşu, toplumda siyasi şiddet ve hatta bir başkaldırıya bile neden olabilir. Bu nedenle ülkelerin işsizliğe ve özellikle de genç işsizliğe karşı ortaya çıkabilecek çatışmaları önleyebilmek adına ciddi istihdam politikaları üretmeleri gerekmektedir.

Çalışmada küresel boyutta işsizlik ve genç işsizlik rakamları incelendiğinde durumun ciddiyeti ortaya konmuştur. 2015 yılında genel işsizlik oranı %5.1 iken genç işsizlik oranı %13.1 dir. Yani genç işsizlik genel işsizliğin iki katından fazla gerçekleşmektedir. OECD ülkeleri incelendiğinde de, OECD ortalaması %13'lerde iken %55'lere varan genç işsizlik sorunu ile karşı karşıya olan ülkeler göze çarpmıştır. Türkiye'de ise bu oran 2015 yılı itibariyle %18.5'tir. Bu noktada OECD'nin, 2015 yılı raporunda, gençlerin istihdama katılmalarını sağlamak için çeşitli önerileri bulunmaktadır. Bu öneriler şunlardır (OECD, 2015);

- Okul öncesi eğitime önem verilmelidir.
- Okumada, matematikte ve bilimde düşük seviyeli öğrencilerin öğretmenleri tarafından erken teşhis edilmesi ve böylece bu öğrencilerin okulu bırakmalarının önüne geçilmesi gerekmektedir.
- Kamu istihdam hizmetlerinin, sosyal yardım kurumlarının, eğitim ve staj sistemlerinin öğrenciler için cazibesi artırılmalıdır. Sosyal yardım alma karşılığında ise gençlerin, sosyal yardım ya da kamu istihdam hizmetlerine kaydolup eğitime ve staja daha fazla katılmaları istenebilir.
- Eğitim-sanayi işbirliğinin sağlanması gerekmektedir. Bu sayede, yeni mezunların gerçek becerilerini doğru olarak yansıtan yeterlilik taslakları birlikte hazırlanabilir.



- Yüksek öğrenimde çalışmaya dayalı öğrenim gerçekleşmelidir.

Bu önerilerde gösteriyor ki genç işsizliğin önlenmesi için eğitim politikalarına özellikle önem verilmesi gerekmektedir. Gençlerin eğitim hayatı içinde olması ve aktif bireylere dönüşmeleri sağlanmalıdır. Genç işsizliğinin önlenmesinde yeni iş alanlarının yaratılması da oldukça önemlidir. Bu noktada temel sorumluluk devlete aittir. Çalışma hayatında önemli bir yeri olan sendikalar, özel istihdam büroları ve mesleki eğitim veren kuruluşlar da devlet ile işbirliği içinde olmalıdır. Örneğin Kalkınma Ajanslarının eğitim ve iş edindirmeye yönelik destek sağlaması, özellikle genç işsizliği sorununun yerinde çözülmesi açısından oldukça faydalı sonuçlar ortaya çıkartabilir.

#### KAYNAKÇA

- BALCI, B., ARSLAN, İ. (2008). Türkiye’de Genç İşsizliği, Eğitim ve Büyüme İlişkisi, 2. *Ulusal İktisat Kongresi*, DEÜ İİBF İktisat Bölümü, İzmir.
- BAYRAKDAR, S., İNCEKARA, A. (2013). Türkiye’nin Genç İşsizlik Profili, *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 4(1), 15-38.
- ÇONDUR, F., BÖLÜKBAŞ, M. (2014). Türkiye’de İşgücü Piyasası ve Genç İşsizlik-Büyüme İlişkisi Üzerine Bir İnceleme, *Amme İdaresi Dergisi*, 47 (2), 77-93.
- ERDAYI, U. (2009). Dünyada Genç İşsizliği Sorununun Çözümüne Yönelik Ulusal Politikalar ve Türkiye, *Çalışma ve Toplum*, 3, 133-162.
- EROL, Sevgi Işık (2013). Gençlere Yönelik Aktif İstihdam Politikaları: Japonya, Kore, Çin ve Türkiye Örnekleri, *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 24(6) / 25 (1-2), 15-43.
- GÜNAYDIN, D., ÇETİN, M. (2015). Genç İşsizliğin Temel Makroekonomik Belirleyicileri: Ampirik Bir Analiz, *Pamukkale Üniversitesi SBE Dergisi*, 22, 17-34.
- GÜNDOĞAN, N. (1999) Genç İşsizliği ve Avrupa Birliği'ne Üye Ülkelerde Uygulanan Genç İstihdam Politikaları, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 54(1), 63-79.
- GÜNEY, A. (2010). Türkiye’de Geliştirilmiş İşsizlik Oranları, *Çalışma ve Toplum*, 24, 239-252.
- KAPAR, R. (2006). Aktif İşgücü Piyasası Politikaları, *Prof. Dr. Toker Dereli’ye Armağan, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 341-371.
- MURAT, S., ŞAHİN, L. (2011). Nedenleri ve Sonuçları Bakımından Gençler Arasında Yaygınlaşan İşsizlik, *Sosyoloji Konferansları Dergisi*, 44, 1-48

- ILO (2010). *Global Employment Trends For Youth 2010: Special Issue on the Impact of the Global Economic Crisis on Youth*, Geneva, ILO Pub., www.ilo.org, (Erişim Tarihi: 10.04.2016).
- ILO (2013). *Global Employment Trends for Youth 2013: A Generation at Risk*. International Labour Office, Geneva, www.ilo.org (Erişim Tarihi: 10.04.2016).
- ILO,  
[http://www.ilo.org/ilostat/faces/help\\_home/data\\_by\\_country/countrydetails/indicator-details?indicator](http://www.ilo.org/ilostat/faces/help_home/data_by_country/countrydetails/indicator-details?indicator), (Erişim Tarihi: 12.04.2016)
- ILO (2015). *World Employment and Social Outlook. Geneva*, International Labour Office, Geneva, www.ilo.org (Erişim Tarihi: 10.04.2016).
- OECD (2015). OECD Skills Outlook 2015 Youth, Skills and Employability, www.oecd.org (Erişim Tarihi: 12.05.2016).
- OECD, <https://data.oecd.org/unemp/unemployment-rate.htm#indicator-chart>, (Erişim Tarihi: 12.04.2016).
- O'HIGGINS N, (2015). *Youth Unemployment*, IZA Policy Paper No. 103, <http://www.iza.org/en/webcontent/publications/policypapers> (Erişim Tarihi: 22.04.2016).
- ÖREN, K., ŞAHVERDİOĞLU, H. (2016). Türkiye'de Genç İşsizliği ve Genç İşsizliğinin Giderilmesinde Aktif İstihdam Politikaları, *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 5-37.
- TAŞ H. Y., BİLEN, M. (2014). Avrupa Birliği ve Türkiye'de Genç İşsizliği Sorunu ve Çözüm Önerileri, *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(6), 50-69.
- TORUN, M., ARICA, F. (2011). 2008 Global Ekonomik Kriz'in Genç İşsizlik Açısından Değerlendirilmesi, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), 165-177.
- UŞEN, Ş. (2007). Aktif Emek Piyasası Politikaları, *Çalışma ve Toplum*, 13, 65-95, <http://www.calismatoplum.org/sayi13/Usen.pdf> (Erişim Tarihi: 10.05.2016).

## TOPLU İŞ UYUŞMAZLIKLARININ BARIŞÇI YOLLARLA ÇÖZÜMÜNDE ARABULUCU, GÖREVLİ MAKAM VE YETKİLİ İŞÇİ SENDİKASININ FONKSİYONLARI

Şerefettin Güler<sup>1</sup>

### Öz

Endüstri ilişkilerinin tarafları olan işçi sendikası ile işveren veya işveren sendikalarının toplu iş sözleşmesi müzakerelerindeki nihai hedefleri masada toplu iş sözleşmesini imzalamaktır. Bunun için öngörülen altmış günlük müzakere süresinin sonunda çoğu zaman anlaşma sağlanamamaktadır. Altmış günlük müzakerenin sonunda anlaşma olmamışsa arabuluculuk süresi devreye girmektedir. Taraflar “Özel Hakem” yolunu seçmemişlerse arabuluculuk aşaması tüm toplu iş sözleşmesi müzakerelerinde geçilmesi gereken zorunlu bir evredir. Bu sürecin en önemli aktörü ise arabulucudur. Ancak arabulucu bu süreci görevli makam, işçi sendikası ve işveren veya işveren sendikası ile birlikte yürütmektedir. Arabulucunun seçimi, faaliyetleri, faaliyet sonunda tanzim edilen arabulucu raporu toplu iş sözleşmesinin nihayete ermesinde oldukça önemli bir fonksiyona sahiptir. Arabuluculuk sürecinde yaşanan kimi küçük hatalar bazen işçilerin toplu iş sözleşmesiz kalmasına dahi sebebiyet verebilmektedir. Çalışmada özellikle arabulucunun arabulucu faaliyeti sırasında yaşanan sıkıntılara, görevli makamın fonksiyonu ile yetkili işçi sendikasının yapması gerekenlere değinildikten sonra çalışma öneriler kısmı ile sonuçlandırılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Toplu İş Sözleşmesi, Arabulucu, Görevli Makam, Yetkili İşçi Sendikası

---

<sup>1</sup> Dr., Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası TİS Müşaviri (TÜHİS)  
E-posta: sguler12@yahoo.com

## **FUNCTIONS OF THE MEDIATOR, THE OFFICER AND THE AUTHORIZED WORKER'S UNION IN PEACEFUL SOLUTION OF COLLECTIVE LABOR DISPUTES**

Şerefettin Güler

### **ABSTRACT**

The ultimate objective of the parties to the collective agreement, namely trade union and single employer or employer association, is to conclude the agreement on negotiation table. However, in most of the cases an agreement cannot be achieved at the end of the sixty-day negotiation period. If there is no agreement at the end of the sixty-day negotiation period, the mediation process commences. If the parties don't agree on a "special arbitration", the mediation process is an essential step on collective agreement procedure. The most important actor of this process is the mediator. However, the mediator carries on this process with the relevant authority, trade union and single employer or employer association. The selection of the mediator and the report issued at the end of mediation task are crucial for finalizing the collective agreement. Some minor errors that occur in the mediation process can sometimes cause even the dissolution of collective agreements for the workers. In this study, especially the difficulties experienced by mediator during the mediation activities, the function of relevant authority and the necessary activities of representative trade union were reviewed and finally it has been concluded with recommendations.

**Keywords:** Collective Agreement, Mediator, Relevant Authority, Representative Trade Union

## GİRİŞ

1950'li yıllardan sonra Türk toplum yapısında büyük değişiklikler yaşanmaya başlamıştır. Tarımda makinalaşma ile birlikte kırlardan büyük şehirlere doğru çok hızlı göç, gecekondulaşma, sanayileşme düzeyini aşan şehirleşme hızı bu yapı değişikliğinde büyük rol oynamıştır (Yazıcı, 1996: 135). Yaşanan toplumsal dönüşüm ve 27 Mayıs 1960 yılındaki askeri müdahalenin ardından 1961 Anayasasına dayalı olarak çıkarılan ve 1963 yılında yürürlüğe giren “274 sayılı Sendikalar Kanunu” ve “275 sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu” işçilere tanıdığı, grev hakkı, toplu iş sözleşmesi hakkı ve sendikaları güçlü kılacak yeni iktisadi imkânlar sağlaması ile Türk işçi hareketinde yeni bir dönüm noktası oluşturmuştur (Yazıcı, 1996: 138).

Türk çalışma hayatı içinde her olayın bir başka önemi vardır. Ancak işçi sendikaları için 1961 Anayasası'nın yeri oldukça farklıdır. Bu tarihten sonra 274 ve 275 sayılı Kanunların yürürlüğe girmesi ile işçi sendikaları toplu müzakerelerde üyeleri için sözleşme bağlatmaya ve önemli ekonomik kazanımlara imza atmaya başlamışlardır. İşçi sendikaları toplu pazarlık masasına oturmaları ile birlikte sürecin tüm fonksiyonları işlemeye başlamıştır. Bir başka ifade ile toplu pazarlık hakkı; toplu sözleşme yapmayı, toplu iş uyuşmazlığı çıkarmayı ve bu uyuşmazlıkların öncelikle barışçı yollardan bu olmazsa mücadelecilerle vasıtalarla çözmeyi kapsar. 274 ve 275 sayılı Kanunların yürürlükte olduğu dönemde barışçı çözüm yolu olarak “uzlaştırma” metodu seçilmiş, sistem yaklaşık 17 yıl yürürlükte kalmıştır. Uzlaştırma sisteminde tarafların seçecekleri birer tarafsız kişi ile üçüncü tarafsız kişinin bir araya gelmesi ile oluşan kurulun karar vermesi esas olarak benimsenmişti. Ancak 1982 Anayasası'nın kabulünden sonra “uzlaştırma” sistemi yerine güçlendirilmiş ve tek kişinin icrası üzerine bina edilen “arabulucu” sistemi kabul edilmiştir.

Uzun yıllar çalışma hayatında uygulanan 274 ve 275 sayılı kanunlar, 1982 Anayasasının halk oylaması ile kabul edilmesinden sonra bazı değişiklikler yapılarak 1983 yılında 274 sayılı kanun yerine 2821 ve 275 sayılı kanun yerine de 2822 sayılı kanunlar kabul edilerek yürürlüğe konulmuştur (Çelik, 1988: 93). 2821 ve 2822 sayılı kanunlarda zaman içinde yeni ihtiyaçlara cevap verecek şekilde çeşitli değişiklikler yapılmıştır. Ancak yapılan değişikliklerden sonra yeni yasa çalışmalarını da hız kazanmış ve 2012 yılında 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu kabul edilerek yürürlüğe girmiştir. 6356 sayılı Kanun ile ikili kanun sistematığı yerine tek kanun ilkesi benimsenmiştir.

2012 yılında kabul edilen 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanununda tıpkı 2822 sayılı Kanunda kabul edilen arabuluculuk sistemini

muhafaza etmiştir. Bugün halen yürürlükte olan sistem de budur. Bu çalışmamızda özellikle arabulucunun seçimi, faaliyetleri, faaliyet sonunda tanzim edilen arabulucu raporu konuları detaylı olarak incelenecek olup ayrıca Çalışma ve İşkur İl Müdürlükleri ile yetkili işçi sendikalarının bu süreçteki fonksiyonları da ayrıca irdelenecektir.

## 1. Arabuluculuğun Tanımı

Toplu pazarlık; hazırlık aşaması, yetki ve çağrı, toplu görüşme, çıkar uyuşmazlığı ve barışçı çözüm aşaması (arabuluculuk), toplu iş mücadelesi (grev ve lokavt), toplu iş sözleşmesinin imzalanması ve uygulanması ile bu uygulamadan doğan uyuşmazlıkların (hak uyuşmazlıkları) tümünü içeren ve süreklilik arz eden bir süreçtir. Toplu görüşme süresi aşıldıktan sonra, barışçı çözüm aşaması olarak arabuluculuk faaliyeti devreye girmekte ve toplu iş mücadelesi aşamasında da güç gösterisi içerisinde bulunan taraflara, gerekli koşullar oluştuğunda Devlet müdahale edebilmektedir (Demirbilek, 1996: 2).

Türk Dil Kurumu'nun verdiği tanıma göre arabulucu; "Bir anlaşmazlıkta tarafları uzlaştıran kimse, aracı, uzlaştırıcı" dır (<http://www.tdk.gov.tr>). Toplu sözleşme müzakereleri başlayıp belli bir süre geçtikten sonra tarafların direkt mücadelecı yolları kullanmadan önce bir de tarafsız bir aracının yardımıyla konuyu görüşmeleri çözüm için oldukça faydalı gözükmektedir. Önceki dönemde kullanılan uzlaştırma ile arabulucu birçok dilde ortak bir karşılık bulmaktadır. "İngilizce sözcüklerin çoğunda 'arabuluculuk' ve 'uzlaştırma' aynı anlamda tanımlanır; her ikisinde de uyuşmazlıktaki iki taraf arasında farklılıkların giderilmesi için onları ikna etmeye çalışan bir tarafsız kişi vardır. Normal konuşmalarda da iki terim birbirinin yerine kullanılmaktadır" (Thompson, 1998: 18).

"Uzlaştırma" ve "arabuluculuk", uyuşmazlıkların çözümünün üçüncü tarafın katılmasıyla sağlanmasını ifade eden eşanlamlı terimler olarak kullanılmıştır. Etimolojik kökenlerine bağlı kalındığında iki terim arasında bir farkın bulunduğu görülür. Uzlaştırma, tarafların uyuşmazlıklarını bizzat kotarmaya, kendi çözüm önerilerini geliştirmeye teşvik olunmalarıyla sınırlıdır. Arabuluculuk ise, üçüncü tarafın daha aktif bir biçimde katılmasını ve arabulucunun taraflara çözüm önerilerinde bulunmasını ifade eder (İş Uyuşmazlıklarında Uzlaştırma, 1982: 1). Arabuluculuk, barışçı bir girişim, uzlaştırıcı bir yoldur. Toplu iş sözleşmelerinde uyuşmazlığa düşmüş taraflara, bu uyuşmazlıkta menfaat ilişkisi olmayan hariçten birinin yardımıyla tarafları uzlaştırmaya yönelik bir teşebbüstür (Kocaoğlu, 1999: 17).

Toplu müzakerelerde asıl olan tarafların hür iradeleriyle masada toplu iş sözleşmesini imzalamalarıdır. Ancak teorik olarak bu durum çoğu zaman yasanın tanıdığı altmış günlük süre içinde gerçekleşmemektedir. 6356 sayılı

Kanunun “Uyuşmazlığın tespiti” başlıklı 49. maddesinde “Toplu görüşme için kararlaştırılan ilk toplantıya taraflardan biri gelmez veya geldiği hâlde görüşmeye başlamazsa, toplu görüşmeye başladıktan sonra toplantıya devam etmezse veya taraflar toplu görüşme süresi içerisinde anlaşamadıklarını bir tutanakla tespit ederlerse ya da toplu görüşme süresi anlaşma olmaksızın sona ererse, taraflardan biri uyuşmazlığı altı iş günü içinde görevli makama bildirir. Aksi takdirde işçi sendikasının yetkisi düşer” düzenlemesine yer verilmiştir. Buna göre uyuşmazlığın altı işgünü içinde görevli makama bildirim zorunluluğu bulunmaktadır. Kanun koyucu her ne kadar taraflardan biri ibaresini kullanmışsa da işçi sendikasının yetkisi düşeceğinden bildirim işçi sendikasıyla yapılması gerekir. Aksi takdirde işçi sendikasının yetkisi düşecektir.

6356 sayılı Kanununun 50. maddesinde arabuluculuk: “Uyuşmazlık yazısını alan görevli makam altı iş günü içinde taraflardan en az birinin katılımı ile veya katılım olmazsa resen, resmî listede bir arabulucu görevlendirir. Tarafların resmî arabulucu listesindeki bir arabulucu ismi üzerinde anlaşma sağlamaları hâlinde, belirlenen kişi görevli makam tarafından o uyuşmazlıkta arabulucu olarak görevlendirilir. Arabulucu, tarafların anlaşmaya varması için her türlü çabayı harcar ve ilgililere önerilerde bulunur. Arabulucunun görevi kendisine yapılacak bildirimden itibaren on beş gün sürer. Bu süre tarafların anlaşması ile en çok altı iş günü uzatılabilir ve görevli makama bildirilir. Arabulucu, tarafların anlaşmasını sağlarsa 48 inci madde hükümleri uygulanır. Arabuluculuk süresinin sonunda anlaşma sağlanamamışsa, arabulucu üç iş günü içinde uyuşmazlığı belirleyen bir tutanak düzenler ve uyuşmazlığın sona erdirilmesi için gerekli gördüğü önerileri de ekleyerek görevli makama tevdi eder. Görevli makam, tutanağı en geç üç iş günü içinde taraflara tebliğ eder. Taraflar ve diğer bütün ilgililer, arabulucunun anlaşmazlık konusu ile ilgili istediği her türlü bilgi ve belgeyi vermekle yükümlüdür. Görevli makam, uyuşmazlığın kapsamını ve niteliğini de dikkate alarak arabulucuya ödenmesi gereken ücreti yönetmelikte belirtilen alt ve üst sınırlar içerisinde belirler” şeklinde düzenlenmiştir.

Toplu müzakere masasına oturan tarafların ilk ve nihai amaçları bir anlaşmaya vararak toplu sözleşme imzalamaktır. Bu amaçla hem işçi sendikası hem de işveren veya üye işveren sendikası başlangıçta masaya getirdikleri birçok tekliften geri adım atarlar. Katı tutumlar 60. gün yaklaşırken yumuşamaya başlar. İşçi sendikası üyeleri için yeni dönem toplu iş sözleşmesini bir an önce bağlatmak ister. Yeni dönem ile birlikte işçiler de yeni ve daha ileri haklar verilmiş olur. İşveren tarafı da bu sürecin bir an önce bitmesini ve toplu sözleşmenin imzalanmasını ister. Çünkü biten toplu iş sözleşmesi ile işçiler de işlerine odaklanırlar. Belirsizlik ve grev olasılığı da kalkmış olur. Bütün çabalara rağmen 60. günün sonunda taraflar anlaşamazlarsa ve toplu

iş sözleşmesi imzalanmazsa sonraki sürece geçmek için arabuluculuk sistemi devreye girmektedir.

6356 sayılı Kanununun 35. maddesinin 4. fıkrasında “ Toplu iş sözleşmesi süresinin bitmesinden önceki yüz yirmi gün içinde, yeni sözleşme için yetki başvurusunda bulunulabilir. Ancak, yapılacak toplu iş sözleşmesi önceki sözleşme sona ermedikçe yürürlüğe giremez” düzenlemesine yer verilmiştir. Mevcut sözleşmenin bitiminden önceki 120 gün içinde yeni sözleşme için yetki işlemlerine başlanabilir. Amaç eski sözleşme ile yeni sözleşme arasının çok fazla açılmamasıdır. Bir başka ifade ile yürürlük tarihi ile imza tarihinin birbirine yakın olması amaçlanır. Ancak alınan birçok yetki başvurularında bu süreye pek uyulmadığı sıkça rastlanılmaktadır (Toptaş, 1991: 90). Belirtmek gerekir ki 120 gün önce başlanan prosedür neticesinde yeni dönem toplu iş sözleşmesi imzalanırsa dahi ancak eski dönem sözleşmenin yürürlük süresinin bitmesi ile yenisi yürürlüğe girecektir. Çünkü Türk çalışma hayatındaki pozitif iş hukuku gereği bir dönemde ancak bir sözleşme yürürlükte olabilir.

## 2. Arabuluculuk Faaliyetlerinde Görevli Makamın Görevleri

Görevli makam öncelikli olarak işçi sendikasının yasal sürelerle uyup uymadığını kontrol etmekle yükümlüdür. 60 günlük müzakere süreci bittikten sonra altı işgünü içinde arabulucu seçimi için başvurunun yapılıp yapılmadığını dosya üzerinden tetkik etmelidir. 6356 sayılı kanununun 49. maddesini dikkate alarak yapılan başvuruyu incelemeli ve gerekirse taraflardan bilgi talep ederek arabulucu aşamasına geçmelidir. Örneğin taraflar toplu görüşmeye başlamış ve herhangi bir uyuşmazlık tutanağı da tutulmamışsa o takdirde altmış günlük süreyi beklemeden arabulucu tayini yoluna gidilmemelidir. Toplu görüşme süresi anlaşma olmaksızın sona erer ve taraflardan biri de altı işgünü içinde başvuru yapmamışsa o takdirde yetki belgesi düşeceğinden prosedürün devam ettirilmemesi gerekmektedir.

### 2.1. Tarafların Tespiti

Görevli makam uyuşmazlık yazısını aldıktan sonra altı iş günü içinde tarafları arabulucu seçmek üzere toplantıya davet etmelidir. Toplu iş sözleşmesinin bir tarafı her zaman işçi sendikası diğer tarafı ise işveren yahut işveren üye ise bu takdirde işveren sendikasıdır. 6552 sayılı " İş Kanunu İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması İle Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılmasına Dair Kanun" 11.09.2014 tarihinde Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. 4735 sayılı Kamu İhale Sözleşmeleri Kanununun "Fiyat farkı verilebilmesi" başlıklı 8. maddesine göre: "4/1/2002 tarihli ve 4734 sa-



yılı Kamu İhale Kanununun 62 nci maddesinin birinci fıkrasının (e) bendi uyarınca ihale edilen işlerde, 22/5/2003 tarihli ve 4857 sayılı İş Kanununun 2 nci maddesinde tanımlanan asıl işveren-alt işveren ilişkisi çerçevesinde alt işveren tarafından münhasıran bu Kanun kapsamına giren kamu kurum ve kuruluşlarına ait işyerlerinde çalıştırılan işçileri kapsayacak olan toplu iş sözleşmeleri; **alt işverenin yetkilendirmesi kaydıyla merkezi yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin üyesi bulunduğu kamu işveren sendikalarından birisi tarafından 18/10/2012 tarihli ve 6356 sayılı Sendikalar ve Toplu İş Sözleşmesi Kanunu hükümlerine göre yürütülür ve sonuçlandırılır.** Toplu iş sözleşmesinin kamu işveren sendikası tarafından bu fıkra göre sonuçlandırılması hâlinde, belirlenen ücret ve sosyal haklardan kaynaklanan bedel artışı kadar idarece fiyat farkı ödenir. Kamu işveren sendikası tarafından yürütülmeyen ve sonuçlandırılmayan toplu iş sözleşmeleri için fiyat farkı ödenemez, 4857 sayılı Kanunun 2 nci maddesinin yedinci fıkrası esas alınarak asıl işveren sıfatından dolayı ücret farkına hükmedilemez ve asıl işveren sıfatıyla sorumluluk yüklenemez. Bu fıkranın uygulanmasına ilişkin esas ve usuller, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığının görüşü alınmak suretiyle Maliye Bakanlığınca belirlenir."

Buna göre görevli makam arabulucu seçmek üzere işçi sendikasını, işvereni yahut işveren üye ise işveren sendikasını ve ayrıca 6552 sayılı Kanuna ve bu kanuna uygun olarak çıkarılan ikincil mevzuata uygun olarak yetkilendirme yapılmışsa yine kamu işveren sendikasını arabulucu seçme toplantısına çağırmalıdır. Bilindiği üzere 6356 sayılı Kanunun 2. maddesinde toplu iş sözleşmesinin tanımı yapılmaktadır. Buna göre "Toplu iş sözleşmesi, İş sözleşmesinin yapılması, içeriği ve sona ermesine ilişkin hususları düzenlemek üzere işçi sendikası ile işveren sendikası veya sendika üyesi olmayan işveren arasında yapılan sözleşmeyi ifade eder." Ayrıca 6356 sayılı Kanunun 33. maddesinde ise "Toplu iş sözleşmesi, iş sözleşmesinin yapılması, içeriği ve sona ermesine ilişkin hükümleri içerir. Toplu iş sözleşmesi, tarafların karşılıklı hak ve borçları ile sözleşmenin uygulanması ve denetimini ve uyuşmazlıkların çözümü için başvurulacak yolları düzenleyen hükümleri de içerebilir" düzenlemelerine yer verilmiştir. Keza aynı Kanunun "Yetki" başlıklı 41. maddesinin dördüncü fıkrasında ise "Bir işveren sendikası, üyesi işverenlere ait işyeri veya işyerleri, sendika üyesi olmayan bir işveren ise kendi işyeri veya işyerleri için toplu iş sözleşmesi yapmaya yetkilidir" denilmektedir.

Görevli makam arabulucu seçimi için tarafları toplantıya çağırırken bu daveti ayrıca faks yoluyla da taraflara iletmelidir. Bazı dosyalarda arabulucu seçimi yazısı geldiğinde toplantı zamanı dahi geçtiği görülmektedir. Öte yandan alt işveren dosyalarında çoğu zaman yetkilendirme yapılmamış veya yapılan yetkilendirme mevzuata uygun olmadığı için kamu işveren sendikalarınca kabul edilmemiş olmasına rağmen görevli makam ısrarla kamu işveren sendikalarını da toplantıya davet etmektedir.

## 2.2. Arabulucu Görevlendirmelerinde Yönetmeliğin Esas Alınması

Arabulucu seçildikten sonra görevli makam bir üst yazı hem de tutanağını eke koyup bunu da arabulucu dâhil taraflara tebliğ etmektedir. Ancak gelen üst yazıda çoğu zaman “Tüzük” kavramı kullanılmaktadır. Tüzüğün 31. maddesine göre denilmektedir. Oysa tüzük yürürlükten kaldırılmış olup onun yerine “Yönetmelik” kavramının kullanılması gerekmektedir. Birçok kurumda işler yapılırken hala eski dosyalar ve eski yazılar üzerinden uygulama yapılmaktadır. Önceki uygulamanın formatı aynen alınmakta yeni parametreler bu formata uydurularak yazı hazırlanmaktadır. Oysaki son yıllarda iş mevzuatı dâhil birçok mevzuat sürekli değişmektedir. Mevzuatı takip edip yeni mevzuata uygun yazı yazmak büyük bir iş yükünün de azalmasına imkân verecektir. Bu şekilde hatalı gelen yazılar için geri bildirim yapılmakta tekrar yazı yazılmakta, tekrar faks çekilmekte ve telefon görüşmeleri yapılmaktadır. Bir başka ifade ile yanlış yazılan bir yazının düzeltilmesi için beş ayrı işlem yapılmaktadır.

## 2.3. Arabulucu Ücreti

Görevli makam arabulucu seçimi ile ilgili yazı gönderirken arabulucu ücretinin de kimler tarafından ve hangi miktarlarda yatırılacağını da bu yazı da belirtmektedir. Arabulucu ücretinin yarı yarıya taraflarca yatırılması gerekmektedir. Kural bu olmakla beraber görevli makam her dosyada tarafları iyice tespit ederek buna göre bildirimde bulunmak zorundadır. Buna göre taraflardan biri her zaman yetkili işçi sendikasıdır. İşveren bir işveren sendikasına üye değilse diğer taraf da işverendir. Şayet işveren bir işveren sendikasına üye olmuşsa artık taraf işveren sendikasıdır. Bildirimin ve arabulucu ücretinin işveren sendikasından talep edilmesi ve yazının da buna göre düzenlenmesi gerekmektedir. İşveren bir işveren sendikasına üye olmuşsa artık işverenden arabulucu ücretinin istenmemesi ve bu yönde bir yazının da gönderilmemesi gerekmektedir. 6552 sayılı kanunla getirilen düzenleme ile birlikte alt işverenlerce kamu işveren sendikaları yetkilendirilmekte ve 6356 sayılı Kanun hükümlerine göre toplu iş sözleşmesinin tüm safhaları gerçekleşmektedir. Bu dosyalarda da arabulucu ücreti takdir edilirken taraf olarak yetkili işçi sendikası ve alt işverenin muhatap alınması gerekmektedir. Çünkü alt işverenler kamu işveren sendikasına üye olmadıkları için üyelik ve temsiliyet söz konusu olamamaktadır. Ayrıca, "Personel Çalıştırılmasına Dayalı Hizmet Alımlarında Toplu İş Sözleşmesinden Kaynaklanan Fiyat Farkının Ödenmesine Dair Yönetmelik" in dördüncü maddesinin sekizinci fıkrasının son cümlesine göre: “Toplu iş sözleşmesinin yürütülmesine **ilişkin işveren tarafına ait giderler alt işverence karşılanır**” düzenlemesine yer verilmiştir. Öte yandan ÇSGB Çalışma Genel Müdürlüğü tarafından tüm Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüklerine gönderilen 15/07/2015 tarih ve 98425987-

103-E.15327 sayılı yazıda şu görüşlere yer verilmiştir: “Kamu işveren sendikaları, toplu iş sözleşmesi prosedürünün yürütülmesinden kaynaklanan giderlerden sorumlu olmadıkları için toplu iş sözleşmesi prosedürünü yürüt-sün veya yürütmesin görüşmelerde uyuşmazlık çıkması ve Müdürlüğünüzce arabulucu tayinine gidilmesi halinde, **arabulucuya ödenecek ücretin işve-ren tarafına düşen kısmına ilişkin tutarın alt işverenden talep edilmesi gerekmektedir.**”

#### 2.4. Ocak ve Temmuz Aylarında Değişen Katsayılar

Bilindiği üzere arabulucu ücreti “Toplu İş Sözleşmesinde Arabulucuya ve Hakeme Başvurma Yönetmeliği” nin “Arabulucu ücretinin tespiti ve öden-mesi” başlıklı 11. maddesinin birinci fıkrasındaki hükme göre belirlenmek-tedir. Buna göre “Arabulucu ücreti; görevli makam tarafından, Ek-2’de yer alan Arabulucu Ücretleri Cetvelinde toplu iş sözleşmesi kapsamındaki işyeri veya işyerlerinde çalışan işçi sayısına göre **belirlenen gösterge rakamının, memur aylık katsayısıyla çarpımı suretiyle hesaplanır.** 01 Temmuz 2016 tarihi itibariye aylık katsayı 0,093259 olarak belirlenmiştir. Şu anda kullanıl-makta olan katsayı 01 Ocak 2017 tarihinde yeniden belirlenecektir. Esasen bu katsayı oldukça önemli bir göstergedir. Çünkü Kıdem tazminatı dâhil bir-çok kalemden bu katsayı kullanılmaktadır. Bazen de Temmuz ve Ocak ayları-nın başında verilen kararlarda bir önceki altı ayın katsayısı kullanılmaktadır. Bu açıdan bu geçiş sürecinde katsayı değişeceği için verilecek olan kararlarda buna azami dikkat göstermek gerekmektedir. Katsayı değişmesine rağmen çıkan karar eski katsayı baz alınarak yapılmakta, dolayısıyla ek düzeltme ih-tiyacı ortaya çıkmaktadır. 01.07.2016 – 31.12.2016 tarihleri arasında kulla-nılacak olan parametreler ve buna göre oluşan arabulucu ücretleri aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

#### 01.07.2016 - 31.12.2016 Tarihleri Arasındaki Arabulucu Ücreti

İşçi Sayısı	Gösterge	Katsayı	Arabulucu Ücreti
1-10	5000	0,093259	466,30
11-50	7000	0,093259	652,81
51-100	10000	0,093259	932,59
101 -500	15000	0,093259	1.398,89
500 +	20000	0,093259	1.865,18
Birden fazla İl Müdürlüğü Görev	25000	0,093259	2.331,48
Alanı İçindeki Uyuşmazlıklarda			

## 2.5. Görevli Makamın Takip Sorumluluğu

Görevli makam arabulucuyu seçtikten sonra görevi bitmemektedir. Bu aşamadan sonra arabulucunun tebliği aldığı tarihi esas alarak 15 günlük sürenin takibi, şayet taraflar kendi aralarında anlaşarak süreyi altı iş günü uzatmışlarsa bu süreyi de takip etmelidir. Ayrıca arabulucu süresi bittikten sonra arabulucunun raporunu üç iş günü içinde göndermesi gerekmektedir. Tüm bu sürelerin takibi görevli makamca yapılmalıdır. Arabulucu görevi bittikten iki ay sonra rapor gönderiyorsa görevli makamın devreye girmesi gerekmektedir. Bu konuda işçi sendikalarına düşen görev de ilgili bölümde ayrıca değerlendirilecektir. Sık olmasa da bazı dosyalarda da görevli makam arabulucuyu seçmekte fakat aylar sonra tebligat yapmaktadır. Burada da esasen işçi sendikasının daha dikkatli olması gerekmektedir. Bu tür durumlarda aslında işçiler mağdur olmaktadır.

## 3. Arabulucunun Yapması Gerekenler ve Arabulucu Raporu

### 3.1. Arabulucunun Nitelikleri

6356 sayılı Kanunda arabulucular için herhangi bir kriter belirtilmemiştir. Ancak ilk akla gelen bir arabulucunun tarafsız olması gerektiğidir. Nitekim Medeni Kanununun 2. maddesi hükümlerinin burada da uygulanacağını rahatlıkla söylenebilir. Arabulucu hüsnü niyetle hareket etmek zorundadır. Ancak, "Toplu İş Sözleşmesinde Arabulucuya ve Hakeme Başvurma Yönetmeliği" nin 7. maddesinde bu konuda gerekli açıklamalara yer verilmiştir. Buna göre arabulucu:

- a) Türk vatandaşı olmak,
- b) Medeni ve siyasi hakları kullanma ehliyetine sahip olmak,
- c) 14/7/1965 tarihli ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun 48 inci maddesinin birinci fıkrasının (A) bendinin (5) numaralı alt bendinde öngörülen genel koşulları taşımak,
- d) Siyasi parti organlarında görevli olmamak,
- e) Sendika şubesi, sendika ve konfederasyonlarda herhangi bir suretle görevli bulunmamak,
- f) Yükseköğretim Kanunu hükümleri saklı kalmak kaydıyla, kamu kurum ve kuruluşlarında görevli bulunmamak,
- g) Hukuk, çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri, maliye, iktisat ve işletme öğrenimi yapılan en az dört yıllık bir yükseköğretim kurumunu bitirmiş ve işçi-işveren ilişkileri alanında en az beş yıl çalışmış

veya diğer yükseköğretim kurumlarını bitirmiş ve kamu kurum ve kuruluşlarında en az on yıl iş hukukuyla ilgili görevlerde çalışmış olmak.

### 3.2. Arabulucunun Tarafları Toplantıya Çağırması

“Toplu İş Sözleşmesinde Arabulucuya ve Hakeme Başvurma Yönetmeliği” nin “Arabulucuların görevlendirilmesi ve çalışma esasları” başlıklı 9. maddesinin birinci fıkrasında “Görevli makam; her iki tarafın arabulucuyu belirlemek için yapılan toplantıya gelmesi halinde üzerinde anlaşılacak arabulucuyu, her iki tarafın anlaşamaması veya taraflardan biri ya da her iki tarafın toplantıya gelmemesi halinde, 8 inci maddenin üçüncü fıkrasında belirtilen listeden bir arabulucuyu sırasıyla görevlendirir” düzenlemesine yer verilmiştir. Yönetmeliğin 8. maddesine göre daha önceden belirlenmiş olan arabuluculardan biri görevli makamca arabulucu olarak görevlendirilir.

Toplu İş Sözleşmesinde Arabulucuya ve Hakeme Başvurma Yönetmeliğinin 9. maddesinin üçüncü fıkrasında “Arabulucu, tarafları ayrı ayrı veya birlikte toplantıya çağırmak üzere bir davet yazısı düzenler ve taraflara tebliğ eder” düzenlemesine yer verilmiştir. Esasında Yönetmelik açık bir şekilde arabulucunun neler yapması gerektiğini hüküm altına almış, ancak uygulamada çok büyük sorunların ortaya çıktığı görülmektedir.

- Arabulucu tek bir yazı içinde hem yetkili işçi sendikasının adını yazmakta hem de diğer tarafın adını yazarak fakslamaktadır. Oysa her bir kurumun ayrı bir tüzel kişiliği bulunmaktadır. İşçi sendikasına yazı yazılırken sendikanın ismi tam ve yanlışsız olarak yazılmalı ve sadece o sendikaya hitaben yazılmalıdır. İşveren veya işveren sendikasına da ayrıca isimleri tam ve doğru olarak yazılıp bildirimde bulunulmalıdır. Arabulucu her iki tarafın ismini üste yazıp aynı yazıyı taraflara fakslamamalıdır.
- Bazı arabulucu yazılarında asıl işverenin ismi yanlış yazılmakta, alt işverenin ismi yanlış yazılmakta hatta yetkilendirilen Kamu işveren sendikasının da ismi yanlış yazılmaktadır. Oysa görevli makamın gönderdiği görevlendirme yazısında bu konuların tamamı yazılmaktadır. Dolayısıyla biraz özen göstermek yeterli olacaktır.
- Bazı toplantıya davet yazılarının içinde yetkili işçi sendikasının ismi girişte A sendikası, devamında B sendikasının ismi yazılmakta hatta bazı görevlendirme yazılarında C gibi tamamen farklı bir sendikanın da ismi

çıkılmaktadır. Tüm bu olumsuzlukları düzeltmek için fuzuli yere zaman harcanmaktadır.

- Toplantı davet yazılarında belirlenen tarihler bazen 2015 yılı olmakta, günler Cumartesi veya Pazar yazılmakta kısaca tarihler konusunda ciddi maddi hatalar yapılmaktadır.
- Görevli makamın görevlendirme yazısını alan arabulucu akşam yazı faks- layıp hemen ertesi günü sabaha toplantı tarihi koymaktadır. Oysa olması gereken öncelikle tarafları arayıp ortak bir tarih üzerinde anlaşılıp daha sonra bildirimde bulunmaktır. Bu olmuyorsa o takdirde görevlendirme yapıldıktan 3-5 gün sonraya toplantı tarihi koymak gerekir.
- Arabulucunun hangi dosya ile ilgili görev almışsa o dosyanın taraflarını belirlenen saatte toplantıya davet etmesi ve toplantıyı bitirdikten sonra varsa diğer toplantısına geçmesi gerekir. Aynı saatte birden fazla toplantı ayarlayıp alakasız sendikacıları ve işverenleri karşı karşıya getirmemesi gerekir.
- Toplu çıkar uyuşmazlıklarında, işveren veya işverene ait işyerlerinde görevli olanlar arabuluculuk yapamaz. Arabulucu, görevlendirme yazısını aldığı anda özellikle öğretim üyelerinin çalıştıkları üniversite ile ilgili bir çıkar uyuşmazlığında özellikle yönetici konumundaysa görevi kabul etmemesi gerekir.
- Bazı Arabulucular taraflara gönderdikleri toplantıya davet yazılarında arabulucu ücretinin ödendiğine dair dekont da talep etmektedirler. Oysa arabulucu ücretinin yatırılıp yatırılmadığını takip etmek ve bu konuda gerekli tüm çabayı göstermek görevli makamın uhdesinde olan bir görevdir.

## Arabulucunun Süresi

Toplu İş Sözleşmesinde Arabulucuya ve Hakeme Başvurma Yönetmeliğinin 9. maddesinin ikinci fıkrasında “Arabuluculuk görevi, görevli makamca arabulucuya yapılacak bildirim tarihinden itibaren başlar ve on beş gün sürer. Bu süre tarafların anlaşması ile en çok altı iş günü uzatılabilir ve görevli makama bildirilir” düzenlemesine yer verilmiştir.

Arabuluculukta kural olarak süre 15 gündür (iş günü değil, gün hesabıdır). Ancak, taraflar kendi aralarında anlaşılıp 6 işgünü daha uzatabilirler. 15 günlük arabuluculuk süresi taraf iradeleri ile değiştirilemez, kısaltılamaz. Bir

başka ifade ile arabulucu, taraflar arasında anlaşma ümidi olmadığı gerekçeyle, arabuluculuğu sona erdirip, süre bitiminden önce tutanak düzenleyemeyecektir. Ancak taraflar 6 iş günlük süreyi kendi iradeleriyle uzatabilirler. Süre uzatma yetkisi sadece taraflara ait olup, arabulucu bu karara uymak zorundadır (Reisoğlu, 1986: 236).

Arabulucu kural olarak iki tarafın arasını bulmaya çalışan üçüncü kişidir. Aslında taraflar birbirini çok iyi tanımakta hatta birçok sözleşmede yılları bulan aşinalıklar yaşanmaktadır. Arabulucu yasanın çizmiş olduğu süre içinde tarafları uzlaştırmaya, ortak bir zeminde buluşturmaya çalışır. Arabuluculuk safhasına gelene kadar hiç şüphesiz taraflar birçok maddede anlaşmış ve bunu tutanak altına almışlardır. Doğal olarak arabulucu tarafların anlaşamadığı henüz ortak bir karara varamadığı maddeler üzerinde çalışacaktır.

Arabulucu taraflarla ayrı ayrı görüşebileceği gibi tarafların her ikisini bir araya getirerek de görüşebilir. Bu görüşmelerde arabulucunun tarafsız olması ana kriterdir. Arabulucu işe başlarken taraflardan her türlü belge ve bilgiyi talep eder ve taraflar da bu belge ve bilgileri vermeye mecburdurlar. Burada yasanın getirdiği mecburiyet olmasa da tarafların bu dokümanları vermesi gerekir. Şayet tarafların hiçbir şekilde anlaşma niyeti yoksa bir yığın belgenin arabulucuya zorla veya istenerek verilmesinin bir anlamı kalmaz. Arabulucu tarafları dinledikten sonra ve kalan maddeler üzerinde çalışma yaptıktan sonra önerilerde bulunabilecektir. Pek tabii olarak tarafların bu önerileri kabul etme zorunluluğu bulunmamaktadır. Ancak üçüncü bir bakış açısının da bu sürece olumlu bir katkı sağlayacağı muhakkaktır. Keza bu süreç içerisinde arabulucunun kişiliğinin, yeteneklerinin ve tutumunun etkisi olacağı kuşkusuzdur (Çelik, 1992: 459).

### 3.4. Arabulucu Raporu

Arabulucu, tarafların anlaşmaya varması için her türlü çabayı harcar ve ilgililere önerilerde bulunur. Arabulucu, sürenin sonunda anlaşma sağlanamamışsa, üç iş günü içinde uyuşmazlığı belirleyen bir tutanak düzenler ve uyuşmazlığın sona erdirilmesi için gerekli gördüğü önerileri de ekleyerek görevli makama tevdi eder. Görevli makam, tutanağı en geç üç iş günü içinde taraflara tebliğ eder.

Matbu olarak hazırlanmış olan bu raporda arabulucular bugüne kadar sorsuz olarak raporlarını doldurup görevli makama sunuyorlardı. Ancak 6552 sayılı Kanun ile birlikte alt işveren işyerlerinde işçi sendikalarının örgütlenmesi ve toplu iş sözleşmesinin tüm safhalarının devreye girmesi ile birlikte bazı raporlarda ciddi sıkıntıların ortaya çıktığı görülmüştür.

Arabulucu raporu matbu olduğundan kutucuklar işaretlenerek rapor doldurulmakta ve en sonunda da öneriler kısmı arabulucu tarafından doldurularak rapor tamamlanmaktadır. İşyerinin türü özellikle alt işveren işyerleri

için görevlendirilen arabulucular tarafından "kamu" olarak işaretlenmektedir. Oysaki bu işyerleri özel işyerleri olduğundan "özel" kutucuğu işaretlenmelidir.

İşyerinin "Grev ve Lokavt Yasakları Kapsamında Olup Olmadığı" kutucuğu ise genellikle yanlış işaretlenmektedir. Örneğin bir hastanenin güvenlik işini alan bir alt işverenin işyerindeki uyuşmazlıkta "yasak yok" kutucuğu işaretlenmektedir. Oysa hem hastanelerde grev yasağı bulunmakta hem özel güvenlik için 5188 sayılı yasada yasak öngörülmüştür.

Öneriler kısmında ise zaman zaman telefonda sohbet ortamında yapılan konuşmaların aynen aktarıldığı görülmektedir. Oysa arabulucunun edindiği izlenimi ve yapılması gereken her türlü öneriyi belli bir yazım kalıbı içinde hiçbir tarafı suçlamadan kaleme alması gerekmektedir.

Yine bazı arabulucular bir tarafa hiçbir tebliğde bulunmadığı halde karşı tarafın gelmemesi nedeniyle anlaşma olmadığını öneri kısmına yazmaktadır. Oysaki arabulucunun her iki tarafı da önceden belirlediği tarih ve yerde toplantıya davet etme zorunluluğu bulunmaktadır. Tebliğ yapılmadan toplantıya katılım olmamış gibi öneri kısmını doldurmamak gerekir.

Arabulucu raporunun nereye gönderileceği 6356 sayılı Kanunun 50. maddesinde açıkça yazılmıştır. Buna göre " Arabuluculuk süresinin sonunda anlaşma sağlanamamışsa, arabulucu üç iş günü içinde uyuşmazlığı belirleyen bir tutanak düzenler ve uyuşmazlığın sona erdirilmesi için gerekli gördüğü önerileri de ekleyerek **görevli makama tevdi eder**. Görevli makam, tutanağı en geç üç iş günü içinde taraflara tebliğ eder." Görevli makam dışında raporun taraflara gönderilmesi yahut taraflardan bu yönde bir istek gelse dahi bu isteğe uyulmaması gerekmektedir.

Raporun süresi içinde gönderilmemesi halinde herhangi bir müeyyide öngörülmemiştir. Ancak, yetkili işçi sendikası ve görevli makamın bu süreci takip etmeleri gerekmektedir. Ayrıca, Medeni Kanunun ikinci maddesine göre arabulucu da iyi niyetle hareket etmek zorundadır.

#### 4. Yetkili İşçi Sendikasının Yapması Gerekenler

Yetkili işçi sendikası öncelikle 6356 sayılı Kanunun 49. maddesi hükümlerine göre hareket etmek zorundadır. 6356 sayılı Kanunun 49. maddesinde " Toplu görüşme için kararlaştırılan ilk toplantıya taraflardan biri gelmez veya geldiği hâlde görüşmeye başlamazsa, toplu görüşmeye başladıktan sonra toplantıya devam etmezse veya taraflar toplu görüşme süresi içerisinde anlaşamadıklarını bir tutanakla tespit ederlerse ya da toplu görüşme süresi anlaşma olmaksızın sona ererse, **taraflardan biri** uyuşmazlığı altı iş günü içinde görevli makama bildirir. Aksi takdirde işçi sendikasının yetkisi düşer" düzenlemesine yer verilmiştir. Kanun koyucu her ne kadar taraflardan biri



ibaresini kullanmışsa da önceki satırlarda da belirttiğimiz gibi yetkili işçi sendikasının görevli makama bildirimde bulunması gerekir. Aksi takdirde işçi sendikasının yetkisi düşecektir.

Yetkili işçi sendikası ikinci olarak arabulucu seçimine katılıp arabulucuyu diğer tarafla anlaşarak seçebilir. Yetkili işçi sendikası veya karşı taraf gitmez veya gitmelerine rağmen aralarında anlaşamazlarsa o takdirde görevli makam "Toplu İş Sözleşmesinde Arabulucuya ve Hakeme Başvurma Yönetmeliği" nin "Arabulucuların görevlendirilmesi ve çalışma esasları" başlıklı 9. maddesine göre arabulucuyu kendisi seçecektir. Buna göre görevli makam "her iki tarafın anlaşmaması veya taraflardan biri ya da her iki tarafın toplantıya gelmemesi halinde, 8 inci maddenin üçüncü fıkrasında belirtilen listeden bir arabulucuyu sırasıyla görevlendirir."

Arabulucunun görevi kendisine yapılacak bildirimden itibaren on beş gün sürer. Bu süre tarafların anlaşması ile en çok altı iş günü uzatılabilir ve görevli makama bildirilir. Arabuluculuk süresinin sonunda anlaşma sağlanamıyorsa, arabulucu üç iş günü içinde uyuşmazlığı belirleyen bir tutanak düzenler ve uyuşmazlığın sona erdirilmesi için gerekli gördüğü önerileri de ekleyerek görevli makama tevdi eder. Görevli makam, tutanağı **en geç üç iş günü içinde taraflara tebliğ eder**. Yetkili işçi sendikası bu süreçte bir anlaşma ihtimali göremiyorsa o takdirde altı iş günlük uzatma kararına katılmayacak ve arabulucunun süresi bitmiş olacaktır. Bu aşamadan sonra arabulucunun uyuşmazlığı belirleyen tutanağın görevli makama gönderilip gönderilmediğini takip etmek zorundadır. Bu rapor görevli makama geldikten sonra görevli makam da bu raporu en geç üç iş günü içinde taraflara tebliğ eder. Bu raporun taraflara tebliğ edilmesi toplu iş sözleşmesinde yeni bir aşamaya geçmek anlamına gelecektir. Yetkili işçi sendikası bu aşamadan sonra örgütlü olduğu işyeri/işletmenin grev yasağı kapsamında olup olmadığına göre hareket edecektir.

#### 4.1. Grev Yasağı olan işyerleri

Yetkili işçi sendikası 6356 sayılı Kanununun 62. maddesinde sayılan grev yasaklarına göre hareket etmek zorundadır. Buna göre:

- Can ve mal kurtarma işlerinde,
- Cenaze işlerinde,
- Mezarlıklarda,
- Şehir şebeke suyu, elektrik, doğal gaz, petrol üretimi, tasfiyesi ve dağıtımı ile nafta veya doğalgazdan başlayan petrokimya işlerinde,
- Millî Savunma Bakanlığı ile Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığınca doğrudan işletilen işyerlerinde,

- Kamu kuruluşlarının yürütülen itfaiye ve hastanelerde, Grev ve lokavt yapılamaz.

Ayrıca 6362 sayılı "Sermaye Piyasası Kanunu" nun "Çeşitli hükümler" başlıklı 137. maddesinde "Bu Kanun uyarınca kurulan ve faaliyet gösteren borsalar ve teşkilatlanmış diğer pazar yerleri, merkezî takas kuruluşları, merkezî saklama kuruluşları ile MKK tarafından yürütülen hizmetlerde grev ve lokavt yapılamaz" düzenlemesine yer verilmiştir. Bir başka yasak kavramına da 5188 sayılı "Özel Güvenlik Hizmetlerine Dair Kanun" un 17 ve 18. maddelerinde yer verilmiştir. Söz konusu Kanunun 17 ve 18. maddelerine göre " Özel güvenlik personeli greve katılamaz. Özel güvenlik görevlileri lokavt dolayısıyla işten uzaklaştırılmaz." Özel güvenlik görevlileriyle ilgili getirilen bu düzenleme aslında tamamen şahıslarla ilgili olup tıpkı 6356 sayılı Kanunun 65. maddesinin birinci fıkrasına benzer bir özellik göstermektedir. 6356 sayılı Kanunun 65. maddesinin birinci fıkrasında "Hiçbir surette üretim veya satışa yönelik olmamak kaydıyla niteliği bakımından sürekli olmasında teknik zorunluluk bulunan işlerde faaliyetin devamlılığını veya işyeri güvenliğini, makine ve demirbaş eşyalarının, gereçlerinin, hammadde, yarı mamul ve mamul maddelerin bozulmamasını ya da hayvan ve bitkilerin korunmasını sağlayacak sayıda işçi, kanuni grev ve lokavt sırasında çalışmak, işveren de bunları çalıştırmak zorundadır" düzenlemesine yer verilmiştir.

Buna göre yetkili işçi sendikası arabulucu raporu sendikaya tebliğ edildikten sonra şayet yasak kapsamındaki bir işyerinde örgütlenmişse bu takdirde raporun tebliğ edildiği tarihten itibaren altı iş günü içinde Yüksek Hakem Kuruluna başvurmak zorundadır. 6356 sayılı Kanunun 51. maddesinde "Grev oylaması sonucunda grev yapılmaması yönündeki kararın kesinleşmesinden itibaren altı iş günü içinde işçi sendikası; **grev ve lokavtın yasak olduğu uyuşmazlıklarda 50 nci maddenin beşinci fıkrasında belirtilen tutanağın tebliğinden** ya da erteleme süresinin uyuşmazlıkla sonuçlanması hâlinde sürenin bitiminden **itibaren taraflardan biri altı iş günü içinde Yüksek Hakem Kuruluna başvurabilir. Aksi takdirde işçi sendikasının yetkisi düşer**" düzenlemesine yer verilmiştir. Burada yine taraflar ifadesi kullanılmış ancak, başvuru olmaması halinde işçi sendikasının yetkisi düşeceğinden yetkili işçi sendikasının süreci takip etmesi gerekmektedir.

Yetkili işçi sendikası yasak olan yerlerde direkt olarak Yüksek Hakem Kuruluna başvurmak zorundadır. Grev yasaklarında grev oylaması için bekleyip oylama yaparak Yüksek Hakem Kuruluna yapacağı başvuru yürürlükte bulunan kanun hükümlerine uymayacağından başvuru red edilecektir. Oylama yapılması gereken bir uyuşmazlıkta da yasak var diyerek Yüksek Hakem Kuruluna direkt başvuru yapılmaması gerekmektedir. Öte yandan yasaklarda

altı iş günlük süreden dolayı dikkatli olmak gerekir çünkü altı iş günü geçtikten sonra şayet Yüksek Hakem Kuruluna taraflardan biri başvuru yapmıyorsa işçi sendikasının yetkisi düşecektir.

#### 4.2 Grev Oylaması

Grev yasağı olmayan işyerlerinde ise yetkili işçi sendikasının grev kararı alması ve bu grev kararını işyerinde derhal ilan etmesi gerekmektedir. Grev yolu seçilecekse uygulama tarihi de karşı tarafa bildirilecek ve süreç buna göre işleyecektir. Ancak, grevin yapılmaması yönünde bir irade ortaya konacaksa o takdirde işyerinde grev oylaması talebi yapılacaktır. 6356 sayılı Kanununun 61. maddesinde "Grev kararının işyerinde ilan edildiği tarihte o işyerinde çalışan işçilerin en az dörtte birinin ilan tarihinden itibaren altı iş günü içinde işyerinin bağlı bulunduğu görevli makama yazılı başvurusu üzerine, görevli makamca talebin yapılmasından başlayarak altı iş günü içinde grev oylaması yapılır. Oylamaya ilişkin itirazlar, oylama gününden başlayarak üç iş günü içinde mahkemeye yapılır. İtiraz, mahkemece üç iş günü içinde kesin olarak karara bağlanır. Oylamada grev ilanının yapıldığı tarihte işyerinde çalışan işçilerden oylamaya katılanların salt çoğunluğu grevin yapılmaması yönünde karar verirse, bu uyuşmazlıkta alınan grev kararı uygulanamaz. Bu durumda 60 ncı maddenin birinci fıkrasında belirtilen sürenin sonuna kadar anlaşma sağlanamazsa veya 51 inci maddenin birinci fıkrasında belirtilen süre içerisinde işçi sendikası Yüksek Hakem Kuruluna başvurmazsa yetki belgesinin hükmü kalmaz" düzenlemesine yer verilmiştir.

Yetkili işçi sendikası grev oylaması yapıldıktan sonra şayet "hayır" çıkmışsa üç iş günü bekleddikten sonra Yüksek hakem Kuruluna başvurmalıdır. Çünkü üç iş günlük bekleme süresi oylamanın kesinleşmesi için geçmesi zorunlu bir süredir. 6356 sayılı Kanununun 51. maddesinde "Grev oylaması sonucunda grev yapılmaması yönündeki **kararın kesinleşmesinden itibaren** altı iş günü içinde işçi sendikası Yüksek Hakem Kuruluna başvurabilir" düzenlemesine yer verilmiştir.

Yetkili işçi sendikası Yüksek Hakem Kuruluna yaptığı başvuruları belli bir sistem içinde takip etmeli ve mükerrer başvurular yaparak gereksiz yazışmalara da sebebiyet vermemelidir.

#### 5. Sonuç ve Öneriler

Endüstri ilişkilerinde yaşanan gelişmelerin bir neticesi olarak Türk çalışma hayatı 1963 yılından beri arabuluculuk faaliyetlerine aşınadır. 1963 yılından 1980 yılına kadar Uzlaştırma Kurulu barışçı çözüm yolu olarak kullanılmış ancak, 1982 Anayasasından sonra çıkarılan 2822 sayılı Yasa ile tek kişiden

oluşan arabulucu sistemi kabul edilmiştir. 2012 yılında kabul edilen 6356 sayılı Kanun da tıpkı 2822 sayılı Kanundaki gibi arabuluculuk sistemini muhafaza etmiştir. Arabuluculuk, barışçı bir girişim, uzlaştırıcı bir yoldur. Toplu iş sözleşmelerinde uyuşmazlığa düşmüş taraflara, bu uyuşmazlıkta menfaat ilişkisi olmayan hariçten birinin yardımıyla tarafları anlaştırmaya yönelik bir teşebbüstür. Menfaat uyuşmazlığında işçi teşekküllerinin mevcut iş şartlarının ve ücretin miktarının yeniden düzenlenmesi istemlerinden ve bunun işveren tarafından kabul edilmemesinden ortaya çıkan bir uyuşmazlıktır.

Çeyrek asırdır Türk çalışma hayatında etkin olan arabuluculuk sistemi birçok açıdan eleştirilmiş ve yetersiz olduğu şeklinde görüşler dile getirilmiştir. Hatta sistemin işlemediği ve tamamen kaldırılması yönünde de görüşler dile getirilmiştir. Yine doktrinde arabuluculuk sisteminin başarısız olduğu onun yerine eski uzlaştırma sistemine dönüş yapılmasının daha da faydalı olacağı da dile getirilmiştir.

Türkiye henüz tam anlamıyla sanayileşmesini tamamlayamamış bir ülkedir. Bu nedenle küçük işletmelerin sayısı oldukça fazladır. Buralarda sendikal örgütlenmenin çok zor olduğu da bir başka gerçektir. Bu gibi küçük işletmelerde işçi – işveren ilişkileri paternalist bir zihniyetle düzenlenmektedir. İşveren sendikalarının girmediği işyerlerinde arabulucu toplantılarına ilgi gösterilmediği bilinmektedir (Kutal, 1991: 162-163). Dolayısıyla belki ilk maddede sunacağımız çözüm önerisi daha çok makro bir düzenleme şeklinde olacaktır. Bir başka ifade ile kayıt dışı istihdamın önlenmesi ve işverenlerin kayıtlı olarak işçi çalıştırmaya başlamalarıdır. Bu tek başına bir çözüm olmayacaktır ama en azından kayıtlı bir işyeri merdiven altı bir işyerinden daha modern olacağı kuşkusuzdur. Akabinde bir zihniyet değişiminin yaşanması gerekecektir. Sırf ekonomik ve parasal sendikacılık yerine işveren ile uyumlu ve çağın gereklerini özümsemiş bir sendikacılık anlayışının yerleşmesi ile birlikte arabulucular uyuşmazlık durumunda daha rahat hareket edebileceklerdir. Her ne kadar uzun bir süreç gibi görünüyorsa da bu aşamaların bir an önce gerçekleşmesi gerekmektedir.

Arabuluculuk faaliyetlerinde en önemli görev hiç şüphesiz Çalışma ve İşkur İl Müdürlükleri yani görevli makama düşmektedir. Bilindiği üzere eskiden Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı bünyesindeki Bölge Çalışma Müdürlükleri eli ile arabuluculuk dâhil birçok işlem yapılmaktaydı. Ancak, daha sonra görevli makamın yukarıda da zikredildiği üzere Çalışma ve İşkur İl Müdürlükleri olarak belirlenmesinden sonra hem organizasyon olarak hem de işyükü olarak bir karmaşıklık yaşanmaktadır. Bu açıdan ciddi anlamda bir personel desteği ve ardından ciddi ve sürekli eğitimlerle bu personelin kendi mevzuatlarına hâkim olmaları sağlanmalıdır. Bu iki açıdan oldukça önemlidir. Son yıllarda mevzuat oldukça sık değiştiğinden dolayı bürokrasi eski dosyalara bakıp iş yapmayı sevdiğinden çok ciddi maddi hatalar yapılmaktadır.

İkincisi ise 6552 sayılı yasa ile Türkiye'nin her tarafındaki arabulucular bu sürece dâhil edilmişlerdir. Ancak, bu da beraberinde ciddi sıkıntıların da yaşanmasına sebep olmaktadır.

Görevli makam gerek arabulucunun seçiminde gerekse de arabulucu seçildikten sonra toplu iş sözleşmesinin taraflarını hatasız bir şekilde tespit etmelidir. Aynı işkolunda yüzde bir barajını geçen beş sendikanın varlığı ve isimlerin birbirine benzemesinden dolayı bir sayfada bir sendika ismi diğer sayfada bir başka sendika ismi yazarak ciddi hataların ortaya çıkmasına sebebiyet verilmemelidir. Ayrıca işveren üye ise işveren sendikası muhatap alınarak diğer taraf belirlenmelidir. Öte yandan 6552 sayılı Kanundan sonra Kamuda işçi çalıştıran alt işverenler şayet mevzuata uygun yetkilendirme yapmışlarsa bu takdirde yetkilendirilen kamu işveren sendikasının muhatap alınması gerekmektedir.

Görevli makam görevlendirilen arabulucunun süresini, sürenin uzatılıp uzatılmadığını, süre sonunda raporun tanzim edilerek kendilerine gönderilip gönderilmediğini mutlaka takip etmelidir. Gerekirse durumu arabulucuya hatırlatarak gecikmelerin önüne geçmelidir. Öte yandan görevli makam da arabulucunun gönderdiği raporu süresi içinde taraflara tebliğ etmelidir. Çünkü rapor tebliğ edilmeden diğer aşamaya geçilememektedir.

Görevli makam görevlendirme yaparken yürürlükte bulunan mevzuatı esas alarak görevlendirme yapılmalıdır. Yürürlükten kaldırılan tüzüğe göre görevlendirme yapılması yanlış olup yönetmelik hükümlerine uygun olarak bu işlemi tesis etmelidir.

Arabulucu olarak listeye alınan kişilerin görevlendirilmelerinde de oranının gözetilmesi yerinde bir uygulama olacaktır. Bazı arabulucular bir veya iki dosya için görev alırken bazıları çok daha yüksek sayılarda dosya için görevlendirilmektedirler. Bu konunun da hakkaniyet kuralları içinde yerine getirilmesi görevlendirilecek arabulucuların daha iyi bir moral ile çalışmalarını sağlayacaktır.

Arabulucu ücreti tespit edilirken yürürlükte bulunan katsayılar esas alınmalı ve dosya içeriğinden işçi sayısı doğru tespit edilmelidir. Özellikle Ocak ve Temmuz başlarında memur katsayısı değiştiğinden değişen katsayılara göre tespit yapılmalıdır. Ayrıca Kamuda iş alan alt işverenlerin ister usulüne uygun yetkilendirme yapılmış olsun isterse yapılmamış olsun arabuluculuk ücretinin yarısı yetkili işçi sendikasından diğer yarısının ise alt işverenden talep edilmesi ve yazılan yazıların da buna uygun olması gerekmektedir.

Mevcut sistemde arabuluculuk ücretleri taraflarca ödenmektedir. Oysa devletin kuracağı bir fondan bu paranın ödenmesi daha uygun bir çözüm yoludur. Keza arabuluculuk işletmeler için bir külfet ancak arabulucu için de tatmin edici olmayan bir meblağdır. Bunun da tatmin edici seviyelere çekilmesi arabuluculuğa olan ilgiyi de artıracaktır (Kocaoğlu, 1999: 289).

Görevlendirme yazısını alan arabulucunun her iki tarafa hitaben birer yazı yazarak bir toplantı tarihi belirlemesi gerekmektedir. Arabulucu da kendisine gelen görevlendirme yazısını dikkatlice tetkik ederek tarafları eksiksiz ve doğru olarak yazıp tebliğ etmelidir. Arabulucu olarak atanan kişiler için gerekli kriterleri önceki bölümlerde açıklamıştık. Ancak belirtmek gerekir ki arabulucu olarak atanan hemen hemen herkes bu işi yan, ek bir iş olarak yerine getirmektedir. Dolayısıyla yılın büyük bir kısmı bu işle hiçbir şekilde teması olmamaktadır. O kısa süre içinde olaya vakıf olup tarafları uzlaştırması da oldukça zor gözükmemektedir. Bu noktada tüm zamanlı olarak sadece arabuluculuk yapacak kişiler belirlenebilir. En nihayetinde grev yolu kapanmaması için ve de geçilmesi gereken bir süre olduğu için bu kişilerin devlet memuru olarak istihdam edilmelerinde de bir problem yaşanmayacaktır.

“Arabulucu olarak çalışacak kişilerin hiç olmazsa bu konuda standartları belirlenen bir kurstan geçirilmeleri de yararlı olabilir” (Cumhuriyetin 75. yılında Endüstri İlişkilerinde ve Emek Piyasalarının Düzenlenmesinde Devletin Rolü, 1998: 65). Şayet tam zamanlı olarak bir arabuluculuk sistemi düşünülüyorsa o zaman arabulucuların bir kursa tabii tutulmaları sistemin işleyişi açısından yararlı olacağı kuşkusuzdur. Nitekim yakın tarihte yürürlüğe giren Adalet Bakanlığı bünyesindeki Arabuluculuk sisteminde hem kurs, hem sınav hem de mülakat aşamaları öngörülmüş ve sistem de bu şekilde uygulanmaktadır. Bireysel uyuşmazlıklarda dahi böyle bir sistemin öngörülmüş olması isabetli ve yerinde olduğunu belirtmek gerekir. Ancak, çok daha komplike, çok daha maliyetli bir işte, toplu iş sözleşmelerinde böyle bir sürecin öngörülmemiş olması bir eksikliklerdir. Tıpkı Adalet Bakanlığı bünyesinde kurulmuş olan arabuluculuk sistemi gibi eğitim, kurs ve sınavların bu işte de zorunlu olması gerekmektedir.

Arabuluculuk süresi 2822 sayılı Kanunda olduğu gibi on beş gün artı tarafların anlaşması ile altı işgünü uzatılabilmektedir. Ancak, on beş günlük sürenin kısaltılması veya yok sayılması mümkün değildir. Bu süre mutlaka arabuluculuk faaliyeti için harcanmalıdır. Ancak, bize göre Arabulucunun süresi tek seferde ve 30 gün olarak belirlenmelidir. Bu süre hem taraflara düşünmek için zaman verecek hem de arabulucunun hazırlanmasına yardımcı olacaktır. Çoğu zaman arabulucu taraflara ulaşıp gerekli bilgileri aldığı anda süre de tükenmek üzeredir.

Görev süresi biten arabulucu matbu raporu düzenlerken azami özen göstermeli ve raporu mutlaka zamanında doldurup görevli makama göndermelidir. Rapor gitmediği sürece yetkili işçi sendikası veya taraflar bir sonraki aşamaya geçemeyeceklerinden dolayı süre taraflarca altı iş günü uzatılmamışsa arabulucunun üç iş günü içinde raporunu yazıp görevli makama göndermesi gerekmektedir. Ayrıca öneri kısmı doldurulurken, telefonlarda yapılan sohbetler aynen aktarılarak raporun doldurulmaması gerekmektedir.

Arabulucu olarak atanan kişiler 1 veya 2 toplantı yapıp tarafları uzlaştırmaya çalışmakta, ancak taraflar arasında yaşanan atmosferden ise çoğu zaman haberdar olamamaktadırlar. Oysa toplu iş sözleşmeleri her ne kadar hesap - kitap işlerinin ağır bastığı bir süreç olsa da bu süreçte oluşan havada psikolojik faktörlerin etkisini yadsımamak gerekir. Toplu pazarlık sisteminin bünyesinde iktisadi saiklerin dışında psiko-sosyolojik unsurların da mevcut olması, toplu pazarlık sisteminin beşeri cephesini oluşturmaktadır (Zaim, 1992: 255). Arabulucuların bu süreçte oluşan psiko-sosyal havadan etkilenmeleri için ya daha fazla sayıda toplantı yapmaları ya da sadece bu işi yapan profesyonel kişiler olmaları yerinde bir uygulama olacaktır.

Arabulucunun herhangi bir yaptırıma sahip olmaması da eleştiri konusu edilmektedir. Ancak bu noktada arabulucu kararlarının kesinlik arzemesi bir sonraki aşamanın kaldırılması anlamına gelir ki bu da yerinde bir uygulama olmayacaktır. Fakat bir soğutma süresi olarak bile olsa, böyle bir uzlaştırma ya da arabuluculuk yöntemine her ülke başvurmaktadır (Dereli, 1997: 253).

Ayrıca başarılı sayılmayan birçok arabuluculukta uyuşmazlık maddelerinin birçoğunda anlaşma sağlandığı ancak tüm maddelerde anlaşma sağlanmadığı için arabuluculuk aşaması başarısız olarak kabul edilmektedir. Ancak burada sistemi bütün olarak değerlendirirken, yöntemin gizli fonksiyonlarını göz ardı etmemek gerekir (Kutal, 1998, 70).

Yetkili işçi sendikası her şeyden önce bir müzakere dönemi yaşanmışsa bu sürenin yani altmış günlük sürenin sonunda görevli makama başvurarak bir arabulucu tayinini talep etmek zorundadır. Arabulucu seçimine gidilsin gidilmesin arabulucu seçilecektir. Mümkünse gidilmesinde fayda vardır.

Arabulucunun görev süresi dolduktan sonra raporun görevli makama tevdi edilip edilmediğini takip etmek zorundadır. Raporun gecikmesi halinde görevli makamı uyararak raporun bir an önce tebliğini sağlamalıdır.

Arabulucu raporu tebliğ edildikten sonra yetkili işçi sendikası örgütlenme yaptığı işyerinin grev kapsamında olup olmadığını tespit etmelidir. Şayet örgütlenen işyeri grev kapsamında ise altı işgünü içinde Yüksek Hakem Kuruluna başvurmalıdır.

Örgütlenen işyeri grev yasağı kapsamı dışında ise o takdirde grev kararı alınmalı, alınan grev kararı işyerinde derhal ilan edilmelidir. Şayet işçiler grev yapmak istemiyorlarsa o takdirde dörtte biri grev oylaması talebinde bulunmalı ve akabinde de görevli makamın grev oylaması yapması gerekmektedir. Grev oylaması sonucunda oylamaya katılan işçilerin salt çoğunluğu greve hayır demişlerse itiraz için üç işgünü beklenilmeli ve ardından Yüksek Hakem Kuruluna altı iş günü içinde başvuru yapılmalıdır.

Son olarak toplu müzakere masasına oturan tarafların tekliflerinin makul ölçüde olması da arabulucunun işini kolaylaştıracaktır. Özellikle işçi sendikalarından gelen teklifler incelendiği zaman ağırlıklı olarak “üyelerin istek ve

beklentileri” ilk sırada onu “işletmenin ekonomik durumu” ve son olarak “ülkenin genel ekonomik durumunun” dikkate alındığı görülmektedir. Keza işçi sendikalarının toplu müzakere masasında ilk kullandıkları taktik “ödün vermeden karşı tarafın pozisyonunu öğrenmek” bu taktik işveren tarafı içinde aynı şekilde geçerlidir. İşçi sendikalarının ikinci taktiği ise -ki bize göre oldukça önemli olan bir noktadır- “talep listesini geniş tutmak suretiyle pazarlıkta manevra gücü ve alanı yaratmak” tır (Demirbilek, 1998: 264-266). İşte bu da aşırı talep listesi ile masaya oturmanın sonunda birçok maddede anlaşmazlığa düşülmesine sebep olmaktadır. Teklifler arasında uçuşunun bulunması çözümü zora sokan esaslı nedenlerden biridir. Bu noktada ülke gerçekleri, büyüme oranları, enflasyon oranları da dikkate alınarak yapılacak teklifler ile çözüme ulaşmak daha kolay olacaktır. Bu şekilde arabulucunun da işi kolaylaşmış olacaktır.

#### KAYNAKÇA

- ÇELİK, N. (1992). *İş Hukuku Dersleri*, (Yenilenmiş 11. Basım), İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- ÇELİK, N. (1998). *Türk İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukukunun Elli Yılı*, İstanbul: Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları No:16.
- DEMİRBILEK, T. (1998). *Toplu Pazarlık Strateji ve Taktikleri*, Prof. Dr. Metin Kutal'a Armağan, Ankara: TÜHİS Yayını.
- DERELİ, T. (1997). *Toplu İş Uyuşmazlıklarında Barışçı Çözüm Yöntemleri: Sorunlar – Öneriler*, *İş Hukukunun Güncel Sorunları Semineri*, Ankara: TÜHİS Yayını.
- KOCAOĞLU, M. (1999). *Türk İş Hukukunda Arabuluculuk Kurumu*, Ankara: TÜHİS Yayını.
- KUTAL, M. (1991). *Türkiye’de Toplu İş Uyuşmazlıklarının Çözümünde Resmi Arabuluculuk Sistemi*, *İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Türk Milli Komitesi 15. Yıl Armağanı*, İstanbul: Türkiye Maden, Enerji ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayını.
- REİSOĞLU, S. (1986). *2822 Sayılı Toplu İş Sözleşmesi Grev ve Lokavt Kanunu Şerhi*, Ankara: Ayyıldız Matbaası.
- THOMPSON, M. (1998). *Kuzey Amerika’da Arabuluculuk – Uzlaştırma Sistemleri: Alternatif Modeller*, Cumhuriyetin 75. yılında Endüstri İlişkilerinde ve Emek Piyasalarının Düzenlenmesinde Devletin Rolü, Ankara: TÜHİS Yayını.
- TOPTAŞ, A. (1991). *Toplu İş Uyuşmazlıklarının Çözümünde Bakanlığımızın Karşılaştığı Sorunlar*, Ankara: Çimento Müstahsilleri İşverenleri Sendikası Yayını.
- YAZICI, E. (1996). *Osmanlı’dan Günümüze Türk İşçi Hareketi*, Ankara: Aktif Yayınları.
- ZAIM, S. (1992). *Çalışma Ekonomisi*, İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Cumhuriyetin 75. yılında Endüstri İlişkilerinde ve Emek Piyasalarının Düzenlenmesinde Devletin Rolü, Ankara: TÜHİS Yayını.
- İş Uyuşmazlıklarında Uzlaştırma, Uygulama Rehberi, Uluslararası Çalışma Bürosu, Ankara: 1982.
- <http://www.tdk.gov.tr/>



# GÜVENLİK İKLİMİNİN GÜVENLİK PERFORMANSINA ETKİSİ<sup>1</sup>

Kenan Ören<sup>2</sup> - Medine Er<sup>3</sup>

## ÖZ

Son yıllarda iş sağlığı ve güvenliği için çeşitli tedbirler alınsa da gerçekleşen iş kazalarının sayısı hala ciddi boyutlardadır. Bu açıdan, güvenlik performansının ölçülmesi, örgütlerin iş sağlığı ve güvenliğine uygun performans gösterip göstermediğinin tespit edilmesini ve tespit edilen sorun alanlarının iyileştirilmesini sağlamaktadır. Güvenlik performansı birçok faktörden etkilenmektedir. Bu çalışmanın amacı, güvenlik ikliminin güvenlik performansına etkisini araştırmaktır. Ayrıca demografik değişkenlerin, güvenlik iklimi ve güvenlik performansı değerlerinde hangi yoğunlukta dağıldığı incelenmiştir. Bu kapsamda imalat sektöründe 457 çalışan üzerine bir araştırma yapılmıştır. Kullanılan ölçeklerin yapısal geçerliliğinin testi için açılımlı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Korelasyon ve regresyon sonuçlarına göre ise güvenlik iklimi, güvenlik performansını pozitif yönde etkilemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Güvenlik İklimi, Güvenlik Performansı

---

1 Bu makale Prof. Dr. Kenan Ören danışmanlığında Medine Er tarafından 2016 yılında hazırlanan “Güvenlik İkliminin İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi, Güvenlik Performansının Aracılık Rolü: Kayseri Mobilya İmalat Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” adlı doktora tezinden üretilmiştir.

2 Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, E-posta: koren25@hotmail.com

3 Süleyman Demirel Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, E-Posta: medineer@yandex.com

## THE EFFECT OF THE SAFETY CLIMATE ON SECURITY PERFORMANCE

Kenan Ören – Medine Er

### ABSTRACT

Even if several measures for occupational health and safety have been taken in recent years, the number of occupational accidents are still high. In this respect, the measurement of safety performance allows determining the organization's occupational health. It also allows identification and improvement of the existing problem areas. Safety performance is influenced by many factors. The aim of this study is to investigate the effect of the safety climate on security performance. In addition, demographic variables are examined how they distribute in the safety climate and safety performance value. In this context, the study is conducted on 457 employees in the manufacturing sector. Exploratory and confirmatory factor analysis are made in order to test the structural validity of the scale. According to the results of correlation and regression, safety climate positively affects safety performance.

**Keywords:** Safety Climate, Safety Performance

## GİRİŞ

Sanayi devrimiyle birlikte ekonomik ve teknolojik gelişmeler sonucu üretim biçimlerinin değişmesiyle ve üretimde makinelerin kullanılmasıyla örgütler de dönüşmeye başlamıştır. Sanayileşmedeki bu hızlı değişim sonucunda, örgütlerde gerekli önlemlerin alınmamasına bağlı olarak iş kazalarının artması, iş sağlığı ve güvenliği konusunda ciddi problemlerin oluşmasına neden olmuştur. Bu dönemde üretim faktörlerinden biri olarak düşünülen insan faktörünün, sağlık ve güvenliğe ilişkin yaşadığı sorunlar pek fazla önemsenmemiştir. Ancak bu sorunlar üretim ve iş verimliliğini tehlikeye düşürdüğü noktada daha çok önem kazanmaya başlamıştır. Bu bağlamda örgütlerde iş sağlığı ve güvenliğine yönelik çalışmalar hız kazanmıştır.

Günümüzde ise tıp, sosyoloji, psikoloji, mühendislik, hukuk, iktisat, insan kaynakları yönetimi gibi birçok alanda örgütlerdeki iş sağlığı ve güvenliği çalışmaları artış göstermektedir. Bu disiplinlerde yapılan çalışmalarda iş sağlığı ve güvenliği ile ilgili stratejilerin ve faaliyetlerin mevcut durumu ya da başarısı ile ilgili bilgi toplamaya yönelik performans ölçümleri gerçekleştirilmektedir.

Güvenlik performansının ölçülmesi, iş sağlığı ve güvenliğine uygun performans gösterip göstermediğinin tespit edilmesini ve tespit edilen sorun alanlarının iyileştirilmesini sağlamaktadır. Ancak güvenlik performansını ölçmek için genel geçer kriterler mevcut değildir. Bu nedenle güvenlik performansı göstergeleriyle ilgili birçok farklı uygulamayla karşılaşmak mümkündür. Birçok çalışmada güvenlik performansını ölçmek için güvenlik iklimi algıları önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir (Cooper ve Phillips, 2004; Griffin ve Neal, 2000; Yule ve diğ., 2008; Zohar, 1980). Bu nedenle bu çalışmada da güvenlik iklimi ve güvenlik performansı ilişkisi ele alınmaktadır. Çalışmada ayrıca demografik değişkenlerin, güvenlik iklimi ve güvenlik performansı değerlerinde hangi yoğunlukta dağıldığı incelenmektedir.

## Güvenlik İklimi

Güvenlik iklimi kavramını ilk kez Dov Zohar (1980) kullanmıştır. Zohar (1980: 101)'a göre güvenlik iklimi, "çalışanların işyerlerindeki çalışma ortamları hakkında paylaştıkları temel algıların bir özetidir". Zohar'dan sonra yapılan çalışmaların sayısı arttıkça güvenlik iklimi tanımlarının sayısı da artmıştır. Hofmann ve Stetzer (1996: 750) güvenlik iklimini "çalışanların güvenlik uygulamaları hususunda yöneticilerinden ödül ve destek aldıklarını düşündükleri örgüt iklimi" olarak tanımlamıştır. Bu tanımda olduğu gibi

birçok tanımda güvenlik iklimi örgüt ikliminin alt boyutu olarak değerlendirilmektedir.

Bir diğer tanıma göre güvenlik iklimi, örgüt üyelerinin çalışma ortamı ve örgütsel güvenlik politikaları hakkındaki ortak algılarıdır (Cabrera ve diğ.,1997). Bu algılar, diğer örgütsel konularla ilgili ve örgütün güvenlikle ilgili meselelere vermiş olduğu öncelikle ilgili çalışanların inançlarını ifade eder. Bu açıdan, güvenlik iklimi, bireysel ve örgütsel güvenlik değerleriyle ilgili örgütsel olay ve süreçlerin yorumlanmasına ve günlük görevlerin yerine getirilmesine yönelik bir çerçeve sağlamaktadır (Clarke, 2010: 554; Hahn ve Murphy, 2008: 1047).

Neal ve Griffin (2006: 946)'e göre güvenlik iklimi, güvenlik politikası, güvenlik prosedürleri ve güvenlik uygulamalarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir. Clarke (2010)'a göre güvenlik iklimi, örgütsel güvenlik değerleri ve çalışanların güvenli davranışlarıyla ilgili bilgi sağlar.

Güvenlik ikliminin iki temel boyutundan biri yöneticilerin güvenliğe bağlılığı, diğeri ise çalışanların güvenlikle ilgili süreç ve işlemlere katılımıdır (Dedobbeleer ve Beland, 1991: 100).

Güvenlik iklimi çalışanların iş çevreleri, yönetimin güvenlik görüşü, güvenlik faaliyetleri ve risklerin denetimleri hakkında algıları ve bu algılara göre davranmasıdır. Güvenlik ikliminin en önemli faktörleri; yönetim değerleri, yönetim ve örgüt uygulamaları, çalışanların güvenlik uygulamalarına katılımı ve iletişimidir (Ceyhun, 2014: 98-99).

Görüldüğü gibi güvenlik iklimiyle ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Güvenlik iklimi tanımları, çalışanların güvenlik algıları üzerinde yoğunlaşmaktadır. Buradan hareketle güvenlik iklimi için kısaca, çalışma ortamında güvenliğe dair genel tutum, kanaat, algı ve davranışlar sonucu meydana gelen atmosferdir denilebilir.

## **Güvenlik Performansı**

Performans, görev çerçevesinde önceden belirlenen kriterleri sağlayabilecek şekilde görevin yerine getirilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi yönünde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir (Pugh, 1991: 7-8). Güvenlik performansı ise, örgütlerin iş sağlığı ve iş güvenliği amaç ve hedeflerine ulaşmasına yardımcı olan ve bu yönde ortaya konan mal, hizmet ya da düşüncedir. Bu açıdan, güvenlik performansının ölçülmesi, örgütlerin veya örgütün alt bölümlerinin iş sağlığı ve güvenliğine uygun performans gösterip göstermediğinin belirlenmesi ve var olan sorun alanlarının düzenlenmesine imkan vermektedir (Lingard ve diğ., 2011: 31).

İş sağlığı ve güvenliği performansı ölçülemediği ve izlenmediği takdirde yönetmek de mümkün değildir. Bu nedenle performans ölçümleri çalışanla-

rın sağlığını korumak ve kazaları önlemek için planlanan politika ve stratejilerden sonuç çıkarmalıdır (Özdemir ve Topçuoğlu, 2009: 31).

Güvenlik performansı ölçümleri, örgütlerin iş sağlığı ve güvenliğine yönelik hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve başarılı bir performans değerlemesi yapabilmek için gereklidir. Örgütten örgüte değişiklik gösteren iş sağlığı ve güvenliği performansının ölçülmesi, örgütlerin bu konudaki amaç ve hedeflerine ne ölçüde ulaştığı yönünde veri elde etmesini sağlar (Redinger ve diğ., 2002:45).

Önceleri güvenlik performansı ile ilgili ölçümler iş kazası sıklığı, kaza kayıtları, kaza sonrasında ödenen tazminatlar, ramak kala bilgileri gibi güvenlik yönetim sisteminin başarısızlıklarını ölçülmekteyken, sonraki çalışmalarda risklerin belirlenmesi, hedeflere ulaşma durumu, güvenlik ikliminin değerlendirilmesi ve çalışanların göstermiş olduğu güvenlik davranışlarının yüzdesi gibi daha proaktif ölçüm metodları kullanılmaya başlanmıştır (Soenderstrup ve diğ., 2011; Özdemir ve Topçuoğlu, 2009:30-31). Böylece güvenlik sisteminde bir başarısızlık oluşmadan önce sorunlar tespit edilerek daha güvenli çalışma ortamı oluşturulabilecektir (Strickoff, 2000).

Ancak güvenlik performansını ölçmek için genel geçer kriterler mevcut değildir. Her ülke kendi performans göstergelerini ve ölçüm kriterlerini kendileri belirlemektedir. Bu nedenle güvenlik performansı göstergeleriyle ilgili birçok farklı uygulamayla ve sınıflandırmayla karşılaşmak mümkündür (Üngüren ve Koç, 2015).

## **Güvenlik Performansı ve Güvenlik İklimi İlişkisi**

Güvenlik ikliminin, güvenlik performansını etkilediği birçok çalışmada ortaya konmaktadır. Güvenlik ikliminin güvenlik performansı üzerine etkisini ele alan bir çalışma Griffin ve Neal (2000) tarafından yapılmıştır. Yapılan çalışmada, iki farklı örneklem grubundan benzer sonuçlar elde etmişlerdir. Madencilik çalışanları (N=1403) üzerinde yapmış oldukları çalışmada güvenlik iklimi (boyutları; yönetici değerleri, güvenlik denetimi, çalışan eğitimi, güvenlik iletişimi) güvenlik bilgisi ve güvenlik performansı (güvenliğe uyma ve güvenlik katılımı) arasındaki ilişkileri yapısal eşitlik modeli kullanarak analiz etmişlerdir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, güvenlik iklimi güvenlik performansını doğrudan etkilemektedir. Ayrıca güvenlik bilgisinin, güvenlik iklimi ve güvenlik performansı üzerinde kısmi aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. İkinci çalışma, imalat çalışanları (N=381) üzerinde yapılmıştır. Bu çalışmada kurulan modele, güvenlik motivasyonu (güvenliğe uyma motivasyonu ve güvenliğe katılma motivasyonu) değişkeni de dahil edilmiştir. Bu çalışmanın sonucuna göre ise, güvenlik

motivasyonunun iki boyutu, güvenlik ikliminin güvenlik performansı üzerine etkisinde aracı etkiye sahiptir.

Bir diğer çalışma Cooper ve Philips (2004)'in bir paketleme fabrikasında çalışanlar üzerine yapmış olduğu çalışmadır. Bu çalışma da güvenlik ikliminin, iş kazasına maruz kalma ve kalmama durumu ve çalışanların güvenli davranışı üzerine etkisini ortaya koyması açısından önemli bulgular ortaya koymaktadır.

Wu vd. (2008), Tayvan'da üniversite ve kolej laboratuvarlarında çalışanlar (N=492) üzerinde gerçekleştirdikleri bir başka çalışmada, güvenlik iklimi, güvenlik liderliği ve güvenlik performansı arasındaki ilişkileri ele almışlardır. Yapılan analizler sonucunda, güvenlik iklimi ile güvenlik performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Probst ve Estrada (2010)'nın ABD'de farklı sektörlerde çalışanlar üzerinde yapmış olduğu çalışmada, güvenlik ikliminin daha pozitif algılandığı durumlarda hem çalışanların daha az kazaya maruz kaldığı hem de maruz kaldıkları olayları daha fazla rapor ettikleri gözlemlenmiştir.

Başka bir çalışmada Yule vd. (2008) güvenlik ikliminin bir boyutu olarak risk alma davranışını bir güvenlik performansı göstergesi olarak kullanmışlardır.

Shang ve Lu (2009) Tayvan'da liman konteynır terminallerinde çalışanlar (N=112) üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında yapısal eşitlik modeli kullanarak güvenlik iklimi boyutlarının (amir güvenli davranışlar yönetimi, güvenlik eğitimi programları ve çalışma arkadaşlarının güvenli davranışları) güvenlik performansı algısı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlara göre, amir güvenli davranışlar yönetimi ile güvenlik performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Buna göre, güvenli çalışma koşulları sağlama, çalışanların güvenli davranışlarını önemseme, övme ve teşvik etme gibi güvenli davranış yönetimi, güvenlik performansını iyileştirici bir etkide bulunmaktadır. Ayrıca, güvenlik eğitim programları ile güvenlik performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İşyerlerinde iyi bir güvenlik eğitimi programları uygulamak, daha iyi bir güvenlik performansında önemli bir rol oynamaktadır. Son olarak, çalışma arkadaşlarının güvenli davranışları ile güvenlik performansı arasında da pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Olumlu güvenlik ikliminin oluşturulmasında yönetici tavrı büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle yöneticilerin güvenlik faaliyetlerine katılmaları, çalışanlarına güvenlikle ilgili eğitim uygulamaları, örgütte sık sık güvenlik konusunu vurgulamaları, kazalardan sonra güvenlik sorunlarını çözmeye yönelik çalışmalar yapmaları önem taşımaktadır (Zohar, 1980).

Huang vd.(2006) yapmış olduğu çalışmada sağlanan olumlu iş güvenliği ikliminin, çalışanların iş kazalarını ve güvenlik risklerini saklamak yerine,

bunları rapor etme davranışlarının artırdığı belirlenmiştir. Sonuç olarak güvenlik ikliminin güvenlik performansını olumlu şekilde etkilediği görülmüştür.

Güvenlik iklimi ve güvenlik performansına dair en kapsamlı çalışmayı yapan Clarke (2006) 36 çalışmayı kapsayan bir meta analiz çalışması yapmıştır. Yapılan analizler sonucu, güvenlik iklimi ile iş kazaları ve yaralanmalar arasında zayıf bir korelasyon tespit etmiştir. Güvenlik iklimi ile güvenlik uyumu ve güvenlik katılımı arasındaki korelasyonlar ise daha güçlü bulunmuştur. Bu çalışmaların dışında diğer birçok güvenlik iklimi çalışmasında da benzer sonuçlara rastlanmaktadır (Williamson ve diğ., 1997; Huang ve diğ., 2006; Vinodkumar ve Bhasi, 2008).

Bu çerçevede, çalışanların güvenlik iklimi algısının güvenlik performansına etkisini araştırmak amacıyla oluşturulan hipotezler aşağıda verilmektedir:

Hipotez 1: Güvenlik ikliminin, güvenlik performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotez 2: Güvenlik ikliminin, güvenlik performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

## **Güvenlik İkliminin Güvenlik Performansı Üzerine Etkisi: İmalat Sektöründe Bir Alan Araştırması**

### **Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın amacı, güvenlik ikliminin güvenlik performansına etkisini araştırmaktır. Ayrıca cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalışma yılı bilgilerinin, güvenlik iklimi, güvenlik performansı değerlerinde hangi yoğunlukta dağıldığı incelenmiştir.

### **Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları**

Güvenlik performansı üzerinde pek çok faktör etkili olmakla birlikte, literatürde bu faktörlerin neler olduğu ile ilgili de pek çok çalışma bulunmaktadır. Fakat bu araştırmada amaç, güvenlik performansını etkileyen faktörleri belirlemek değil sadece güvenlik ikliminin güvenlik performansına etkisinin olup olmadığını tespit etmektir. Bu bağlamda güvenlik performansına etki eden faktörlerden sadece güvenlik iklimi değişkeninin kullanılması araştırmanın bir kısıtıdır. Bir diğer kısıtı da çalışmanın sadece imalat sektöründe yapılması ve İSG açısından riskli olan diğer sektörlerde uygulama yapılmamış olmasıdır.

## Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Kayseri’de mobilya imalat sektöründe faaliyet gösteren 760 işyerindeki 13.432 sigortalı çalışandan oluşmaktadır. Araştırmada örneklem seçimi için yöntem olarak rastgele örnekleme yöntemlerinden “kümelere göre örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Kümelere göre örnekleme bireylerin değil de grupların rastgele seçildiği örnekleme yöntemidir (Altunışık ve diğ., 2010:139). Araştırmanın örneklemini mobilya imalat sektöründe faaliyet gösteren 760 işyerinden kümelere göre örnekleme yöntemiyle seçilen 7 işyeri ve bu işyerlerinden rastgele seçilen 457 çalışan oluşturmaktadır. Kayıp veriler nedeniyle bazı örnekler veri setinden çıkarılarak örnek sayısı 389’a indirilmiştir.

Araştırma veri toplama araçlarının belirlenmesi için konuyla ilgili olarak ulusal ve uluslararası literatür taraması yapılmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda araştırmanın veri toplama aracı, iki farklı ölçekten istifade edilerek anket formu şekline oluşturulmuştur.

Çalışmada kullanılan ölçekler beşli likert tipi yanıtlama formatındadır. “Kesinlikle Katılmıyorum (1)”, “Katılmıyorum (2)”, “Kararsızım (3)”, “Katılıyorum (4)”, “Kesinlikle Katılıyorum (5)” şeklinde puanlanmıştır. Beşli likert tipi ölçeklerde 1-5 aralığında bulunan bir değerın seçilmesiyle 1 en düşük 5 ise en yüksek durumu göstermektedir. Fakat ters ifadelerde bu durumun tam tersi olacağı için ters ifadelerin 1-5 sıralanış düzenleri de tersine çevrilmiştir.

## Normallik Testleri ve Güvenilirlik Analizi

Basıklık ve çarpıklık değerleri dikkate alınarak (-1.5 ve +1.5 değerleri arasında) ortaya çıkan normallik test sonuçlarında tüm verilerin normal dağıldığı görülmüştür (Tabachnick ve Fidell, 1996). Bu sonuçlar dikkate alınarak çalışmadaki verilerin analizi için parametrik yöntemler kullanılmıştır. Cronbach alpha değerlerinin (güvenlik iklimi = 0,967 ve güvenlik performansı = 0,955) ölçekler için literatürde istenilen seviyede tatmin edici düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür.

## Yapısal Geçerlilik Analizi

Araştırmanın yapısal geçerliliğinin belirlenmesi için açılımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Ancak bu analizler yapılmadan önce verilerin faktör analizine uygunluğu için örneklem sayısı, KMO katsayısı ve Bartlett testi sonuçları incelenmiştir.



Araştırmada kullanılan örneklem sayısı (N = 389)'dur. Bu değer, ölçekler için faktör analizi yapılabilirliğinin “iyi” derecede olduğunu göstermektedir (Comrey ve Lee, 1992).

**Tablo 1.** Ölçeklerin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

		Güvenlik İklimi	Güvenlik Performansı
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliği		0,952	0,948
Bartlett Testi	Yaklaşık ki-kare	9118,399	8830,35
	df (Serbestlik derecesi )	496	435
	Sig.(p, Önemlilik derecesi)	0,000	0,000

Tablo 1’de gösterildiği üzere güvenlik iklimi (KMO = 0,952 > 0,900), güvenlik performansı (KMO = 0,948 > 0,900) değerlerine göre örneklem büyüklüğünün yeterli ve faktör analizine “mükemmel” uygunlukta olduğu kabul edilir (Kaiser ve Rice, 1974). Güvenlik iklimi ve güvenlik performansı Bartlett testi sonuçları (p = 0,000 < 0,05) anlamlıdır. Bartlett testinin anlamlı olması ölçeğe faktör analizi yapılabilir olduğunu gösterir (Tabachnick ve Fidell, 1996). Böylece, bu veriler üzerine yapılan faktör analizinin güvenilir sonuçlar vereceği söylenebilir.

### Açımlayıcı Faktör Analizi

Yapı geçerliliğini ortaya koymak için SPSS ortamında açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Araştırmada, değişkenler arası ilişkiden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem olan açımlayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Madde yükü 0,30’dan küçük olan veya farklı faktörlere aynı anda dahil olup madde yükleri arasındaki farkın 0,1’den az olduğu maddeler ölçekten çıkarılmıştır (Comrey ve Lee, 1992). Veriler doğrusal rotasyon metodlarından varimax (kaiser normalizasyonlu) ile döndürülmüştür. Bu rotasyon ile maddeler birbirlerinden ayrılarak daha kolay yorumlanabilir ve daha anlamlı faktörler oluşturulur.

Güvenlik iklimi ölçeğinin AFA sonucunda oluşan faktörler Tablo 2’de görüldüğü üzere eigen değerleri, faktör yükleri, açıklanan varyans ve cronbach alpha değerleri incelenmiştir.

**Tablo 2.** Güvenlik İklimi Ölçeği Faktör Yapısı

Faktörler	Eigen Değeri (özdeğer)	Soru Aralığı	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Faktör-1 (Giby-1)	15,918	10,12,13,14, 15,16	0,54; 0,64; 0,67; 0,77; 0,76; 0,75	18,308	0,918
Faktör-2 (Giby-2)	1,871	1,2,3,4,5,7	0,72; 0,69; 0,66; 0,61; 0,60; 0,55	18,278	0,878
Faktör-3 (Giüy-1)	1,193	2,3,4,5,6,14, 15,16	0,60; 0,56; 0,61; 0,66; 0,74; 0,59; 0,77; 0,60	14,658	0,918
Faktör-4 (Giüy-2)	1,046	8,9,10,11	0,72; 0,65; 0,61; 0,61	11,343	0,876
<b>Toplam</b>				<b>62,586</b>	<b>0,967</b>

Faktörler tarafından açıklanan toplam varyansın 62,586 olduğu görülmektedir. Bu değere göre, ölçekte eigen değeri 1'den büyük olan dört faktör görülmektedir. Döndürülmüş sonuçlar için eigen değerleri, faktör yükleri (0,30'dan büyük), açıklanan varyanslar ve cronbach alpha değerleri bir arada dikkate alındığında ölçeğin dört boyutlu olduğuna karar verilmiştir.

Zohar ve Luria (2005: 628) güvenlik iklimi ölçeğini 32 ifade olarak hazırlamıştır ve ölçekteki ifadelerin 16'sını birim yönetimi düzeyinde (Giby) ve 16'sını üst yönetim düzeyinde (Giüy) olmak üzere iki düzeyde değerlendirmiştir. Güvenlik iklimi ölçeğinde, açımlayıcı faktör analizi sonucunda 8 ifadenin birbirinden ayırt edilemeyecek kadar yakın yüklerle sahip olduğu veya 0,30'un altında faktör yüküne sahip olduğu görülmüştür. Bunun üzerine bu 8 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Böylelikle üzerinde diğer analizlerin yapılacağı güvenlik iklimi ölçeğinin son hali 24 ifade ve 4 faktörden oluşmaktadır. Bu 4 faktör literatür göz önünde bulundurularak aşağıdaki gibi isimlendirilmiştir:

Faktör-1: Amir Güvenlik Takibi

Faktör-2: Amir Güvenlik Bağlılığı

Faktör-3: Yönetimin Güvenliğe Bağlılığı

Faktör-4: Yönetimin Güvenliğe Katkısı

Güvenlik performansı ölçeği AFA sonucunda oluşan faktörler Tablo 3'te görüldüğü üzere eigen değerleri, faktör yükleri, açıklanan varyans ve cronbach alpha değerleri incelenmiştir.

**Tablo 3.** Güvenlik Performansı Ölçeği Faktör Yapısı

Faktörler	Eigen Değeri (özdeğer)	Soru Aralığı	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alpha
Faktör-1	14,699	6, 21, 22, 23, 24, 25, 26	0,58; 0,52; 0,72; 0,67; 0,74; 0,73; 0,63	19,886	0,909
Faktör-2	1,693	1, 2, 3, 4, 5	0,77; 0,74; 0,72; 0,67; 0,67	15,294	0,916
Faktör-3	1,543	16, 17, 18, 19	0,73; 0,78; 0,74; 0,62	14,836	0,908
Faktör-4	1,309	9, 10, 11, 12, 13, 15	0,56; 0,58; 0,75; 0,75; 0,71; 0,47	13,039	0,869
<b>Toplam</b>				<b>67,863</b>	<b>0,955</b>

Faktörler tarafından açıklanan toplam varyansın 67,863 olduğu görülmektedir. Bu değere göre, ölçekte eigen değeri 1'den büyük olan dört faktör görülmektedir. Döndürülmüş sonuçlar için eigen değerleri, faktör yükleri, açıklanan varyanslar ve cronbach alpha değerleri bir arada dikkate alınarak ölçeğin dört boyutlu olduğuna karar verilmiştir.

Üngüren ve Koç (2015: 137) tarafından geliştirilen güvenlik performansı ölçeğinin orijinali 30 ifade ve beş faktör olarak hazırlanmıştır. Ancak bu çalışmada, yapılan faktör analizine göre 8 ifadenin birbirinden ayırt edilemeyecek kadar yakın yükler almış olduğu veya 0,30'un altında faktör yüküne sahip olduğu için bu 8 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin son hali 22 ifade ve dört faktörden oluşmaktadır. Bu 4 faktör literatür göz önünde bulundurularak aşağıdaki gibi isimlendirilmiştir:

- Faktör-1: İSG Eğitim Uygulamaları
- Faktör-2: İSG Konusunda Yönetmelik ve Tedbirler
- Faktör-3: İSG Konusunda Farkındalık ve Bilinç Düzeyleri
- Faktör-4: İSG Kriterine Göre Çalışma

### Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı faktör analizinden sonra gözlenen verilerin araştırma modeline uyum sağlayıp sağlamadığını tespit etmek amacıyla DFA, Analysis of Moment Structures (AMOS) programı kullanılarak yapılmıştır. DFA ile ölçekteki maddelerin temsil güçlerinin araştırılmasının yanında, bunların varsayılan modelle ne oranda örtüştüğü açığa çıkarılmıştır.

Modelin veriye uyumunu açıklamada kullanılan farklı yöntemler bulunmaktadır. Öncelikle, ki-kare'nin serbestlik derecesine oranının ( $\chi^2/df$ ) he-

saplanmasıdır ki bu oranın 5'in altında olması kabul edilebilir bir değer olarak belirtilmektedir (Kline, 2005). RMSEA değeri için kabul edilebilir değerin 0.10 'un altındaki değerlerin kabul edilebileceği öne sürülmüştür (MacCallum ve diğ., 1996). CFI ve NFI değerlerinin 0.90 ve üzerinde olması kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Byrne, 1994). İyilik Uyum İndeksi (GFI) değerinin 0.85'in üzerinde olması kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir (Anderson ve Gerbing, 1984).

**Tablo 4.** Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model	$\chi^2$	df	p	X <sup>2</sup> /df	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Güvenlik İklimi	747,047	239,000	0,000	3,126	0,865	0,918	0,884	0,074
Güvenlik Performansı	694,824	196,000	0,000	3,545	0,862	0,923	0,896	0,081
Kabul Edilebilir Uyum	-	>0	-	3-5	>0,85	>0,90	>0,90	<0,10

DFA uygulaması sonucunda 24 ifade dört faktör olarak değerlendirilen güvenlik iklimi ölçeği ve 22 ifade dört faktör olarak değerlendirilen güvenlik performansı ölçeğinin ki-kare, serbestlik derecesi ve anlamlılık düzeyiyle birlikte diğer uyum indeksleri Tablo 4'e göre değerlendirildiğinde model ile veri uyumunun sağlandığı görülmektedir. Böylece doğrulayıcı faktör analizi ile açıklayıcı faktör analizi sonuçları birebir örtüşmüştür.

Güvenlik iklimine ait gizil değişkenler (alt faktörler) ve gözlenen değişkenler (ölçek ifadeleri) arasındaki faktör yükleri (regresyon katsayısı), standart regresyon katsayısı, bu katsayılara ait standart hata değeri, t değeri olarak da adlandırılan kritik oran değeri, anlamlılık düzeyi ve gözlenen değişkenlere ait varyansların alt faktör tarafından açıklanma düzeyleri Tablo 5'te verilmiştir. GIBD1, GIBD2, GIOD1 ve GIOD2, sırasıyla Amir Güvenlik Takibi, Amir Güvenlik Bağlılığı, Yönetimin Güvenliğe Bağlılığı, Yönetimin Güvenliğe Katkısı alt faktörlerini göstermektedir. Giuy\_ ve Giby\_ ile birlikte kullanılan sayılar ise güvenlik iklimi ölçeğindeki ifade numarasını göstermektedir.

**Tablo 5.** Güvenlik İklimi Doğrulatoryıcı Faktör Analizi: Gözlenen-Gizil Değişken Regresyon Katsayıları

Model	Alt Faktör	Yön	Faktör	Std. Regresyon Katsayısı	Regresyon Katsayısı	S.E.	C.R.(t)	p	R <sup>2</sup>
Güvenlik İklimi	Giuy_16	<---	GIOD1	0,690	1,000	-	-	-	0,476
	Giuy_15	<---	GIOD1	0,645	0,985	0,074	13,367	***	0,416
	Giuy_14	<---	GIOD1	0,669	0,836	0,060	13,905	***	0,448
	Giuy_6	<---	GIOD1	0,765	1,079	0,078	13,824	***	0,586
	Giuy_5	<---	GIOD1	0,758	1,020	0,074	13,698	***	0,574
	Giuy_4	<---	GIOD1	0,817	1,042	0,071	14,613	***	0,668
	Giuy_3	<---	GIOD1	0,755	0,988	0,073	13,570	***	0,569
	Giuy_2	<---	GIOD1	0,746	0,998	0,074	13,501	***	0,556
	Giuy_11	<---	GIOD2	0,740	1,000	-	-	-	0,548
	Giuy_10	<---	GIOD2	0,866	1,216	0,072	16,943	***	0,751
	Giuy_9	<---	GIOD2	0,860	1,106	0,066	16,818	***	0,739
	Giuy_8	<---	GIOD2	0,618	0,904	0,076	11,895	***	0,382
	Giby_10	<---	GIBD1	0,731	1,000	-	-	-	0,535
	Giby_12	<---	GIBD1	0,743	1,026	0,072	14,314	***	0,551
	Giby_13	<---	GIBD1	0,821	1,078	0,068	15,877	***	0,674
	Giby_14	<---	GIBD1	0,799	1,033	0,067	15,447	***	0,639
	Giby_15	<---	GIBD1	0,797	0,976	0,063	15,380	***	0,636
	Giby_16	<---	GIBD1	0,716	0,970	0,071	13,698	***	0,512
	Giby_1	<---	GIBD2	0,709	1,000	-	-	-	0,503
	Giby_2	<---	GIBD2	0,801	1,073	0,059	18,134	***	0,641
Giby_3	<---	GIBD2	0,786	1,013	0,070	14,406	***	0,618	
Giby_4	<---	GIBD2	0,790	1,093	0,076	14,473	***	0,624	
Giby_5	<---	GIBD2	0,622	0,812	0,071	11,487	***	0,387	
Giby_7	<---	GIBD2	0,665	0,894	0,073	12,260	***	0,442	

(-) AMOS programında faktörlerden birinin katsayı değerinin 1 olarak seçilmesi nedeniyle oluşmuştur. (\*\*\*) bulunan değer 0,001'den daha küçük bir değer olduğunu göstermektedir.

Gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki yol katsayılarına ve t değerlerine bakıldığında; gizil değişkenler tarafından en yüksek etkinin Giuy\_10 ifadesi üzerinde olduğu ve varyansın %75'inin açıklandığı görülmektedir. t değerleri de dikkate alındığında, yol katsayılarının 0,618 ile 0,866 arasında yer alması tüm ifadelerin kabul edilebilir durumda olduğunu göstermektedir.

Güvenlik performansına ait gizil değişkenler (alt faktörler) ve gözlenen değişkenler (ölçek ifadeleri) arasındaki faktör yükleri (regresyon katsayısı), standart regresyon katsayısı, bu katsayıya ait standart hata değeri, t değeri olarak da adlandırılan kritik oran değeri, anlamlılık düzeyi ve gözlenen değişkenlere ait varyansların alt faktör tarafından açıklanma düzeyleri Tablo 6'da verilmiştir. GP1, GP2, GP3 ve GP4 sırasıyla İSG eğitim uygulamaları, İSG konusunda yönetsel önlem ve tedbirler, İSG konusunda farkındalık ve bilinç düzeyleri ile İSG kriterlerine göre çalışma alt faktörlerini göstermek-

tedir. gp\_ ile birlikte kullanılan sayılar ise güvenlik performansı ölçeğindeki ifadelerin numarasını göstermektedir.

**Tablo 6.** Güvenlik Performansı Doğrulayıcı Faktör Analizi: Gözlenen-Gizil Değişken Regresyon Katsayıları

Model	Alt Faktör	Yön	Faktör	Std. Regresyon Katsayısı	Regresyon Katsayısı	S.E.	C.R.(t)	p	R <sup>2</sup>
Güvenlik Performansı	gp_26	<---	GP1	0,676	1,000	-	-	-	0,457
	gp_25	<---	GP1	0,778	1,108	0,071	15,592	***	0,606
	gp_24	<---	GP1	0,789	1,037	0,074	14,062	***	0,622
	gp_23	<---	GP1	0,801	1,098	0,078	14,159	***	0,642
	gp_22	<---	GP1	0,805	1,137	0,079	14,373	***	0,648
	gp_21	<---	GP1	0,796	0,980	0,069	14,127	***	0,634
	gp_5	<---	GP2	0,772	0,937	0,059	15,872	***	0,596
	gp_4	<---	GP2	0,849	1,015	0,057	17,741	***	0,720
	gp_3	<---	GP2	0,869	0,998	0,055	18,219	***	0,756
	gp_2	<---	GP2	0,832	1,001	0,048	21,076	***	0,692
	gp_1	<---	GP2	0,767	1,000	-	-	-	0,589
	gp_16	<---	GP3	0,815	1,059	0,056	19,032	***	0,664
	gp_17	<---	GP3	0,828	1,024	0,053	19,472	***	0,685
	gp_18	<---	GP3	0,913	1,100	0,049	22,528	***	0,833
	gp_19	<---	GP3	0,829	1,000	-	-	-	0,687
	gp_9	<---	GP4	0,758	0,918	0,060	15,412	***	0,574
	gp_10	<---	GP4	0,779	1,000	-	-	-	0,607
	gp_11	<---	GP4	0,777	0,999	0,063	15,783	***	0,604
	gp_12	<---	GP4	0,733	0,979	0,067	14,690	***	0,537
	gp_13	<---	GP4	0,699	0,887	0,063	14,046	***	0,489
gp_15	<---	GP4	0,586	0,804	0,070	11,500	***	0,343	
gp_6	<---	GP1	0,755	1,206	0,090	13,400	***	0,570	

(-) AMOS programında faktörlerden birinin katsayı değerinin 1 olarak seçilmesi nedeniyle oluşmuştur. (\*\*\*) bulunan değer 0,001'den daha küçük bir değer olduğunu göstermektedir.

Gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki yol katsayılarına ve t değerlerine bakıldığında; gizil değişkenler tarafından en yüksek etkinin gp\_18 ifadesi üzerinde olduğu ve varyansın %83'ünün açıklandığı görülmektedir. Yol katsayılarının genelinin 0,600 ve üzerinde olduğu görülmektedir. t değerleri de dikkate alındığında, tüm ifadelerin kabul edilebilir durumda olduğu görülmektedir.

## İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırma ölçeklerinin yapı geçerliliklerini incelemek için uygulanan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizine ek olarak ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. İkinci düzey doğrulayıcı faktör analizi, ana faktör (değişken) alt faktör ilişkisini ortaya koymak amacıyla yapılmıştır.

**Tablo 7.** İkinci Düzey Doğrulatoryı Faktör Analizi

Model	$\chi^2$	df	p	X2/df	GFI	CFI	NFI	RMSEA
Güvenlik İklimi	770,481	241,000	0,000	3,197	0,861	0,914	0,881	0,075
Güvenlik Performansı	707,041	198,000	0,000	3,571	0,858	0,921	0,894	0,081
Kabul Edilebilir Uyum	-	>0	-	3-5	>0,85	>0,90	>0,90	<0,10

İkinci düzey doğrulatoryı faktör analizi ile hesaplanan uyum indeksi değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. İkinci düzey doğrulatoryı faktör analizi sonucunda GFI, CFI, NFI değerlerinin 0,90'a yakın değerler olması ve RMSEA değerinin de 1,00 altında değerler bulunması ölçek yapılarının uygunluğunu göstermektedir.

**Tablo 8.** İkinci Düzey Doğrulatoryı Faktör Analizi: Faktör-Alt Faktörler Regresyon Katsayıları

Model	Alt Faktör	Yön	Faktör	Std. Regresyon Katsayısı	Regresyon Katsayısı	S.E.	C.R.(t)	p	R <sup>2</sup>
Güvenlik İklimi	GIOD1	<---	Gİ	0,894	1,000	-	-	-	0,799
	GIBD1	<---	Gİ	0,853	0,972	0,087	11,153	***	0,727
	GIOD2	<---	Gİ	0,870	0,932	0,082	11,362	***	0,756
	GIBD2	<---	Gİ	0,917	1,075	0,095	11,322	***	0,841
Güvenlik Performansı	GP1	<---	GP	0,916	1,000	-	-	-	0,839
	GP3	<---	GP	0,816	1,095	0,092	11,917	***	0,666
	GP4	<---	GP	0,865	1,013	0,086	11,724	***	0,749
	GP2	<---	GP	0,900	1,281	0,107	11,941	***	0,811

(-) AMOS programında faktörlerden birinin katsayı değerinin 1 olarak seçilmesi nedeniyle oluşmuştur. (\*\*\*) bulunan değer 0,001'den daha küçük bir değer olduğunu göstermektedir.

Ana faktörler (değişkenler) ile alt faktörler arasındaki yol katsayılarına ve t değerlerine bakıldığında; yol katsayılarının genelini 0,8 ve üzerinde açıklanan varyansların ise yüksek seviyelerde (1'e yakın) olduğu görülmektedir. Bu durum alt faktörlerin değişkenleri yüksek düzeyde ifade ettiğini göstermektedir.

## Bulguların Değerlendirilmesi

### Verilerin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Yapılan araştırmaya katılan 389 çalışanın 349'u (% 89,7) erkek ve 40'ı (% 10,03) kadındır.

Çalışanların 46'sı (% 11,08) 18-25 yaş aralığında, 64'ü (% 16,05) 26-30 yaş aralığında, 92'si (% 23,07) 31-35 yaş aralığında, 83'ü (% 21,03) 36-40

yaş aralığında, 64'ü (% 16,05) 41-45 yaş aralığında, 30'u (% 7,07) 46-50 yaş aralığında, 10'u (% 2,06) 51 ve üzeri yaş aralığında bulunmaktadır.

Çalışanların 117'si (%30,1) ilkokul, 92'si (% 23,07) ortaokul, 121'i (% 31,01) lise, 27'si (% 6,09) önlisans, 32'si (% 8,02) lisans eğitim seviyesinde bulunmaktadır.

Çalışanların 60'ı (%15,04) 1 yıldan az, 143'ü (32,07) 1-5 yıl arası, 112'si (% 20,04) 6-10 yıl arası, 46'sı (% 7,03) 11-15 yıl arası, 23'ü (% 3,05) 16-20 yıl arası, 5'i (% 0,07) 21 yıl ve üzeri süredir şu an buldukları işyerinde çalışmaktadırlar.

### Korelasyon ve Regresyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi sonucunda güvenlik iklimi ve güvenlik performansı arasında ( $r=0,732$ ;  $p=0,000$ ) pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre "Güvenlik ikliminin, güvenlik performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır" şeklinde kurulan Hipotez-1 doğrulanmıştır.

**Tablo 9.** Güvenlik İkliminin Güvenlik Performansı Üzerindeki Etkisi

Gİ-GP	Güvenlik Performansı			
	std.β	β	t	p
Sabit	-	23,335	8,326	0,000
Güvenlik İklimi	0,732	0,674	21,145	0,000
R <sup>2</sup>	0,536			
Model Anlamlılığı (p)	0,000			
F Değeri	447,112			
Durbin-Watson	1,881			
Tolerance	1,000			
VIF	1,000			

Güvenlik iklimi ile güvenlik performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan regresyon analizi sonucunda Tablo 9'da ki değerler elde edilmiştir. Tolerans değerinin 0,1'den büyük olması, VIF değerinin 10'dan küçük olması çoklu bağlantı problemi olmadığını göstermektedir (Menard, 1997). Anova testi sonucunda önerilen modelin genel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $F=447,112$ ;  $p<0,01$ ). Modele göre güvenlik iklimi, güvenlik performansı değişkenindeki değişimin %54'lük kısmını açıklamaktadır ( $R^2=0,536$ ). Modelin pozitif beta değerine ( $\beta=0,674$ ;  $std.\beta=0,732$ ) sahip olması, güvenlik ikliminin güvenlik performansı düzeyinin artmasına yüksek derecede katkı sağladığını göstermektedir. Buna göre "Güvenlik iklimi-



nin, güvenlik performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır” şeklinde kurulan Hipotez-2 doğrulanmıştır.

## **SONUÇ**

Günümüze iş sağlığı ve güvenliğine yönelik çalışmalar hız kazanmış olsa da iş kazalarındaki hızlı artışın devam ediyor olması alınan önlemlerin yeterli olmadığını göstermektedir. Alınan hukuki ve teknik önlemlere rağmen çalışanların bilinçlendirilmesi, farkındalıklarının artırılması, yöneticilerin güvenliğe bağlılığı ve güvenlik kontrolleri son derece önemlidir. Bu nedenle örgütlerde belli aralıklarda güvenlik performansının ölçülmesi, iş sağlığı ve güvenliğine uygun performans gösterilip gösterilmediğinin tespit edilmesi ve tespit edilen sorun alanlarının iyileştirilmesini sağlamaktadır. Genel geçer bir ölçüm kriteri olmayan güvenlik performansının ölçümünde güvenlik iklimi verileri önemli bir role sahiptir.

Yapılan korelasyon analizi sonucunda güvenlik iklimi ve güvenlik performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca regresyon analizi sonucunda güvenlik iklimi, güvenlik performansını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Bu çalışmada literatürdeki diğer çalışmalara benzer sonuçlar elde edilmiştir (Zohar, 1980; Griffin ve Neal, 2000; Cooper ve Philips, 2004; Yule ve diğ., 2008). Elde edilen bulgulara dayanarak güvenlik iklimi, güvenlik performansını etkileyen bir faktör olarak iş sağlığı ve güvenliği konusunun önemli bir faktörü olduğu ortaya konulmuştur. Örgütlerdeki güvenlik performansını yükseltmek isteyen yöneticilerin, işyerlerinde güvenlik iklimi oluşturması büyük önem arz etmektedir.

## **KAYNAKÇA**

- ALTUNIŞIK, R., COŞKUN, R., BAYRAKTAROĞLU, S., YILDIRIM, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri-SPSS Uygulamalı*, Sakarya Yayıncılık, Genişletilmiş 6. Baskı, Sakarya.
- ANDERSON, J. C., GERBING D. W. (1984). The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness of fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49, 155-173.
- BYRNE, B. M. (1994). *Structural equation modeling with EQS and EQS/Windows. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.*
- CABRERA, D. D., ISLA, R., VILELA, L. D. (1997). “An Evaluation of Safety Climate in Ground Handling Activities. In Soekha, H. M. (Ed.), *Aviation Safety*”, *Proceedings*

- of the IASC-97 International Aviation Safety Conference. Netherlands, August 27-29, 255-68.
- CEYHUN, Ç. G. (2014). Güvenlik İklimi ve İş-Aile Çatışmasının Yorgunluğa Etkileri: Türk Kılavuz Kaptanlar Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6 (2), 95-105.
- CLARKE, S. (2006). The Relationship Between Safety Climate and Safety Performance: A Meta-Analytic Review, *Journal of Occupational Health Psychology*, 11 (4), 315-327.
- CLARKE, S. (2010). An Integrative Model of Safety Climate: Linking Psychological Climate and Work Attitudes to Individual Safety Outcomes Using Meta-Analysis, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 553-578.
- COMREY, A. L., LEE, H. B. (1992). *A First Course in Factor Analysis, 2th Ed.*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale.
- COOPER, M.D., PHILLIPS, R.A. (2004). Exploratory Analysis of The Safety Climate And Safety Behavior Relationship, *Journal of Safety Research*, 35, 497- 512.
- DEDOBBELEER, N., BELAND, F. (1991). A Safety Climate Measure for Construction Sites, *Journal of Safety Research*, 22, 97-103.
- GRIFFIN M.A., NEAL, A. (2000). Perceptions of Safety at Work: A Framework for Linking Safety Climate to Safety Performance, Knowledge, And Motivatio, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5, 347-358.
- HAHN, SUSAN E. VE MURPHY, L.R. (2008). A Short Scale for Measuring Safety Climate, *Safety Science*, 46, 1047-1066.
- HOFMANN, D.A., STETZER, A., (1996). A cross-level investigation of factors influencing unsafe behaviors and accidents, *Personnel Psychol*, 49, 307-339.
- HUANG, Y. H., HO, M., SMITH, G. S., CHEN, P. Y. (2006). Safety Climate and Self - Reported Injury: Assessing The Mediating Role of Employee Safety Control, *Accident Analysis & Prevention*, 38, 425-433.
- KAISER, H. F., ve RICE, J. (1974). Little Jiffy, Mark IV. Educational and Psychological Measurement, 34(1), 111-117. <http://doi.org/10.1177/001316447403400115>
- KLIN, R. B. (2005). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling (3rd ed.)*. New York, NY: Guildford.
- LINGARD, H., WAKEFIELD, R., CASHIN, P. (2011). The Development and Testing of A Hierarchical Measure of Project OHS Performance, *Engineering, Construction and Architectural Management*, 18 (1), 30-49.
- MACCALLUM, R.C., BROWNE, M.W., SUGAWARA, H., M. (1996). Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling, *Psychological Methods*, 1 (2), 130-49.
- NEAL A., GRIFFIN M.A. (2006). A Study of the Lagged Relationships among Safety Climate, Safety Motivation, Safety Behavior, and Accidents at the Individual, *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 946-953.

- ÖZDEMİR, Ş., TOPÇUOĞLU, H. (2009). İş Sağlığı ve Güvenliği Performans Ölçümü ve İzleme, *Mühendis ve Makina Dergisi*, 50, (592), 30-33.
- PROBST, T. M., ESTRADA, A. X. (2010). Accident Under-Reporting Among Employees: Testing The Moderating Influence of Psychological Safety Climate and Supervisor Enforcement of Safety Practices, *Accident Analysis and Prevention*, 42, 1438-1444.
- PUGH, D.(1991). *Organizational Behaviour*, Prentice Hall Interneational (UK) Ltd.
- REDINGER, C.F., LEVINE, S. P., BLOTZER, M. J., MAJEWSKI ,M. P. (2002). Evaluation of an Occupational Health and Safety Management System Performance Measurement Tool-III: Scoring Methods and Fields Study Sites, *American Industrial Hygiene Association Journal, January/February*, 63, 34-40.
- SHANG, K. C. LU, C. S. (2009). Effects of Safety Climate on Perceptions of Safety Performance in Container Terminal Operations, *Transport Reviews*, 29 (1), 1-19.
- SONDERSTRUP A., HANS H.K., CARLSEN, K., KINES, P., BJORNER, J.B., ROEPSTORFF, C. (2011). Exploring The Relationship Between Leadership Style and Safety Climate in A Large Scale Danish Cross-Sectional Study, *Safety Science Monitor*, 1(15), 1-9.
- STRICOFF, R. S. (2000). "Safety Performance Measurement: Identifying Prospective Indicators With High Validity", *Professional Safety*,45 (1), 36-39.
- TABACHNICK, B. G., FIDELL, L. S. (1996). *Using Multivariate Statistics* , 3th Ed., New York: Harpercollins College Publishers.
- ÜNGÜREN, E., KOÇ, T. S. (2015). İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamaları Performans Değerlendirme Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 5 (2), 124-144.
- VINODKUMAR M.N., BHASI M. (2008). Safety Climate Factors and Its Relationship with Accidents and Personal Attributes in the Chemical Industry, *Safety Science*, 47, 659-667.
- WILLIAMSON, A. M., FEYER, A. M., CAIRNS, D., BIANCOTTI, D. (1997). The Development of a Measure of Safety Climate: the Role of Safety Perceptions and Attitudes, *Safety Science*, 25, 15-27.
- WU, T. C., CHEN, C.H., LI, C.C. (2008). A Correlation Among Safety Leadership, Safety Climate and Safety Performance, *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*, 21, 307-318.
- YULE, S.,FLIN, R., MURDY, A. (2008). The Role of Management and Safety Climate in Preventing Risk-Taking at Work, *Int. J. Risk Assessment and Management*, 7 (2), 137-151.
- ZOHAR, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications, *Journal of Applied Psychology*, 65, 96-102.
- ZOHAR, D., LURIA, G. (2005). A Multilevel Model of Safety Climate: Cross-Level Relationships Between Organization and Group-Level Climates, *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), 616-628.

## CİNSİYET EŞİTSİZLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ: KÜRESEL CİNSİYET UÇURUMU ENDEKSİNE ELEŞTİREL BİR YAKLAŞIM

MEASUREMENT OF GENDER INEQUALITY: A CRITICAL APPROACH TO THE GLOBAL GENDER GAP INDEX

Banu Karakaş<sup>1</sup> - Ömer Can Çevik<sup>2</sup>

### Öz

Eşitsizliklerin ölçülmesi ve görünür kılınması toplumsal cinsiyet eşitsizliği çalışmaları açısından son derece önemli bir yere sahiptir. Uluslararası kurum ve girişimlerin bu kapsamda geliştirmiş oldukları çok sayıda endeks arasında en bilinenlerden birisi Dünya Ekonomik Forumunun 2006 yılından itibaren yayınladığı Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi Raporudur. Eğitim, sağlık, ekonomik katılım ve politik güçlendirme alt endeksleri altında toplanmış 14 farklı göstergenin bileşiminden oluşan endeks ülkeleri kadın ve erkek arasındaki cinsiyet uçurumu seviyelerine göre sıralamaktadır. Bu çalışmada toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin ölçülmesi konusundaki girişimler ve endeksin toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri çalışmaları içindeki yeri eleştirel bir yaklaşımla ele alınmaktadır. Bu bakımdan endeksin eksiklikleri tespit edilerek iyileştirilmesi yönünde bazı öneriler sunulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Cinsiyet eşitsizliği, toplumsal cinsiyet, toplumsal cinsiyet eşitsizliği endeksi.

### ABSTRACT

The measurement of inequalities and making them visible has an important place in gender inequality studies. In this context, one of the most well-known indexes developed by international institutions and enterprises is the Global Gender Gap Index Report published by the World Economic Forum since 2006. The index lines up the countries by the level of gender gaps which are composed of 14 different indicators combined under the our sub-indexes which are education, health, economic participation and political empowerment. In this study, initiatives on measurement of gender inequalities and Global Gender Gap Index are addressed in a critical approach. In this respect, this study determines the deficiencies of the index and makes some suggestions to improve it.

**Keywords:** Gender, gender inequality, gender inequality index.

---

<sup>1</sup> Arş. Gör., Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Ankara/Türkiye, E-posta: banukarakas@gazi.edu.tr

<sup>2</sup> Arş. Gör., Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Ankara/Türkiye, E-posta: omercancevik@gazi.edu.tr

## GİRİŞ

Toplumsal cinsiyet “kadın veya erkek olmakla ilişkilendirilen sosyal, davranışsal ve kültürel özellikler, beklentiler ve normları ifade etmektedir. Toplumsal cinsiyet eşitliği ise, bu unsurların kadın ve erkeğin birbirleriyle olan ilişkisini nasıl belirlediğini ve bunun sonucunda bu iki cinsiyet arasında doğan güç farklılıklarını ifade eder” (Dünya Bankası, 2011: 4). Biyolojik cinsiyetin toplumsal cinsiyete dönüşmesindeki zihni geri plan, toplumsal hayatın ortak ve mahrem alan şeklinde ayrılması ve mahrem alanın da kadın merkezli olarak düşünülmesine dayanmaktadır (Şimşek, 2011: 120). Bu çerçevede dünyanın her yerinde, içinde bulunulan toplumun koşullarıyla yakından ilişkili olarak farklı biçimlerde cinsiyet eşitsizlikleri ortaya çıkmaktadır.

Cinsiyete dayalı eşitsizliklerin varlığı dile getirilirken çoğu zaman kanıt sunulmasında güçlük çekilmektedir. Kadın ve erkek arasında cinsiyete dayalı eşitsizliklerin ölçülmesi bu bakımdan önemlidir. Anlatılmak istenen sorunu daha görünür kılmak, tarafların ilgisini çekmek ve politika planlaması yapabilmek için cinsiyet eşitsizliklerinin ölçülmesi gerekmektedir. Bu çerçevede çeşitli uluslararası kuruluş ve girişimler, cinsiyet eşitliği veya cinsiyet eşitsizliği endeksleri oluşturmuşlar ve dönemsel periyodlar halinde eşitsizliklerin durumunda bir değişme olup olmadığını incelemeye almışlardır. Öte yandan tüm bu ölçüm çalışmaları ve endekslerin belirli kısıtlılıkları ve eksiklikleri de bulunmaktadır. Dünya Ekonomik Forumu’nun 2006 yılından beri yıllık olarak sunduğu ve çeşitli açılardan zaman zaman ağır eleştirilere de maruz kalan Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi (Global Gender Gap Index) de her şeye rağmen alanında en yaygın kullanılan endekslerden birisi olma özelliğini sürdürmektedir.

Bu çalışmada öncelikle toplumsal cinsiyet ve toplumsal cinsiyet eşitsizliği kavramları kısaca anlatılacak, ardından cinsiyet eşitsizliklerinin ölçülmesinde öne çıkan yaklaşımlara yer verilecektir. Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksinin tanıtılması ve karşılaştığı eleştirilere geniş yer verildikten sonra, endeksin iyileştirilmesi noktasında öneriler getirilecektir.

### 1.Toplumsal Cinsiyet Kavramı

Toplumsal cinsiyet kavramı ilk kez 1968 yılında R. Stoller tarafından kadınlık ve erkeklik durumlarını birbirinden ayırmak için kullanılmıştır (Ecevit, 2011: 6). Kuramsal olarak toplumsal cinsiyet eşitliği politikalarının geri planında cinsiyet (sex) ile toplumsal cinsiyet (gender) şeklinde ayırım bulunmaktadır (Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı, 2008: 15). Buna göre, kadın ve erkeğin biyolojik farklılıklarını ön plana çıkaran biyolojik cinsiyetten farklı olarak toplumsal yaşamda kadın ve erkekler için oluşturulmuş

rol, davranış ve beklentilere vurgu yapmak amacıyla kullanılan kavram toplumsal cinsiyet (gender) olarak karşımıza çıkmaktadır (Ecevit, 2003: 83).

Cinsiyet kavramı kadın ve erkek arasında doğuştan gelen biyolojik farklılıklarını ifade etmek için kullanılırken toplumsal cinsiyet kavramı, kadın ve erkek arasında içinde yaşanan toplum kültürünün şekillendirdiği ve her cinsiyete yüklenen farklı sorumluluk ve rolleri ifade etmektedir (Özaydın, 2014: 80). Bu çerçeve de toplumsal cinsiyetin 3 temel unsur olarak “toplumsal belirlenme, öğrenme ve değişme” hususlarını içerdiği belirtilmektedir. Kadın ve erkek davranışının içinde yaşanan toplum tarafından şekillendirildiği ve toplumda cinsiyetlere atfedilen rollerin öğrenildiği vurgulanırken bu rollerin toplumsal değişim süreçlerinden bağımsız olmadığı da eklenmektedir (akt. Özaydın ve Karaman, 2015: 467). Bu bağlamda, kadın ve erkeklerin kişilik özellikleri, davranışları ve rolleri gibi toplumsal cinsiyete ilişkin kategoriler sabit ve evrensel tanımlar olarak kalmayıp toplumsal değişimle birlikte dönüşmektedirler (Dedeoğlu, 2000: 142).

Bahsi geçen rol ve sorumluluklar açısından bakıldığında, genel olarak erkeklerin ev dışındaki çalışmaları önemliken, kadınların ev içerisindeki faaliyetleri önemli görülmektedir (Kılıç vd., 2015: 43). Dolayısıyla toplumsal cinsiyet kavramı, aile ve çalışma hayatı başta olmak üzere bireylerin tüm toplumsal yaşamlarında etkili olmaktadır. Toplumun temeli olarak kabul edilen ailede ve diğer tüm alanlarda görev dağılımları toplumsal cinsiyet algısı çerçevesinde kurgulanmakta ve ortaya toplumsal cinsiyete dayalı iş bölümü ortaya çıkmaktadır (Özaydın, 2014: 81).

Cinsiyet ve toplumsal cinsiyet kavramları arasında esaslı olarak bir ayrım olduğu kabul edilmektedir. Çünkü kadınlar ve erkekler arasındaki birçok farklılığın sebebi biyolojik değildir. Toplumsal cinsiyetin nasıl oluştuğu ve oluşan bu kimlikleri merkeze alan toplumsal rolleri belirtebilmek için birbirine zıt olan yaklaşımlar ortaya konulmuştur (Giddens, 2008: 505): Bu yaklaşımlardan ilki; erkek ve kadınlar arasındaki davranış farklılıklarının biyolojik temelli olduğu, ikincisi; cinsiyetin toplumsallaşmasına merkezi bir rol atfedilmesi, üçüncüsü ise; cinsiyet ve toplumsal cinsiyetin her ikisinin de biyolojik temelli olmayıp her ikisinin de toplumsal olarak kurulduğunu savunan yaklaşımdır.

## 2. Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği

Eşitlik, “bireyin bütün yeteneklerini, tam ve özgürce geliştirebilecekleri toplumsal ortamın yaratılması”, bu ortamın önündeki mevcut engellerin kaldırılması olarak ifade edilirken (Şimşek, 2011: 120); eşitsizlik, “önlenebilir ve önlenebilir olması nedeniyle gereksiz ve aynı zamanda adil olmayan farklılıklar” olarak tanımlanmaktadır (Demirgöz Bal, 2014: 16). Ayrımcılık ise, “bir

devletin ya da toplumun bazı üyelerinin, ötekilere sağlanan belli hak ve/veya ayrıcalıklardan yoksun bırakılması hali” olarak açıklanmaktadır (Ataöv, 1996: 1). Cinsiyet temel alınarak yapılan ayrımcılığa ise cinsiyetçilik adı verilmektedir. Cinsiyetçilik, “bir cinsin (genellikle erkeğin) üstün tutulması ve hiyerarşik olarak yukarıda olduğunun kabul edilmesi” olarak yorumlanmaktadır (Kadına Yönelik Aile İçi Şiddetin Önlenmesi Projesi, t.y.: 14).

Günümüzde sosyal bir sorun olarak kabul edilen cinsiyet ayrımcılığı, aslında kadınlara yönelik ayrımcılık olarak kendini göstermektedir (Demirbilek, 2007: 13). Toplumsal cinsiyet ilişkileri toplumsal hayata dair birçok alanda kadınların genellikle arka plana atıldığı ve erkeklerin de daha baskın olduğu eşitsiz bir güç ilişkisi içermektedir. Erkekler için biçilen roller ve atfedilen değerler, kadınlara biçilen ve atfedilen değerlerden birçok açıdan daha büyük olmaktadır (Ulusal Eylem Planı, 2008: 15).

Toplumsal cinsiyet çalışmalarında genellikle kadınların durumlarına odaklanılmasının nedeni, bu konuda arzu edilen ilerlemelerin sağlanamamasıdır. Toplumsal hayatta kadın ve erkekler arasında farklı yaşam pratiklerinin olması, fırsat eşitliği açısından kadınların daha dezavantajlı bir konumda bulunmaları gibi sebepler çalışmaların kadınlar üzerinde yoğunlaşmasına neden olmaktadır (Demirdirek ve Şener, 2014: 9-10). Ancak toplumsal cinsiyet çalışmaları, kadın sorunları çalışmalarına indirgenmemelidir. Toplumsal cinsiyet, kadın ve erkek arasındaki ilişkileri yalnızca ezme veya ezilme aracı ilişki olarak görmemektedir. Toplumsal cinsiyet, yalnızca her iki cins arasındaki ilişkilere değil, toplumsal ilişkilerin tamamına cinsiyet ilişkileri açısından yaklaşmaktadır. Yani erkeklerin kendi içerisindeki güç ve iktidar ilişkilerinin de cinsiyet boyutu böylece dikkate alınabilmektedir (Üstün, 2011: 11).

Toplumsal cinsiyet eşitsizliği, toplumların kadın ve erkeğe yönelik bakış açısından kaynaklanmaktadır. Bu eşitsizlik, kadınların sosyo-politik, sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel alanlarda ve medeni ilişkilerdeki insan hakları ve temel özgürlüklerin kullanılmasını engelleyen cinsiyete bağlı olarak gerçekleştirilen herhangi bir ayırım ya da kısıtlamayı ifade etmektedir (Demirgöz Bal, 2014: 16). Bu bağlamda toplumsal cinsiyet eşitliği açısından mükemmel bir ülke yoktur, çünkü toplumsal cinsiyet eşitsizliği hesaba katıldığında bütün ülkeler insani gelişme kazanımlarında birtakım kayıp ve zararlara uğramaktadırlar (UNDP, 2015; Erişim: 20.12.2016).

Toplumsal cinsiyet kavramının oluşmasındaki temel düşünce, kadın ve erkeklerin yaşam koşulları açısından farklı bir yaşam sürmeleri, farklı sorunlar yaşadıkları ve farklı ihtiyaçlara sahip oldukları gerçeğinin benimsenmesidir. Bu gerçek benimsendiği takdirde, kadın ve erkekler devletlerin, uluslararası kuruluşların, sivil toplum örgütlerinin hazırlamış olduğu plan, program ve politiklardan aynı şekilde etkilenmeyeceklerdir (Üstün, 2011: 12).

Dünya Bankasına göre toplumsal cinsiyet çalışmaları iki açıdan önemli görülmektedir (Dünya Bankası, 2011: 3-4):

- 1) Bireyin kendi seçtiği hayatı yaşayabilmesi ve mutlak mahrumiyet durumuna düşmeme yetisi bir insanlık hakkı olarak görülmektedir ve bu kapsamda kadın ve erkek için eşit olmalıdır.
- 2) Toplumsal cinsiyet eşitliği ekonomik verimliliğe katkıda bulunmaktadır. Küresel açıdan bakıldığında, kadınlar günümüzde işgücünün neredeyse yarısını oluşturmaktadırlar. Ekonominin tam kapasite çalışabilmesi, kadınların beceri ve yetkinliklerinden en yüksek düzeyde yararlanması ile sağlanabilmektedir.

Dünya Bankasına benzer yaklaşımla G20'nin de politika öncelikleri arasında kadın katılımının desteklenmesi, kadınların istihdam kalitesinin artırılması ve cinsiyet eşitliği gelmektedir. Bu çerçevede 2014 yılı G20 Çalışma ve İstihdam Bakanları toplantısında alınan kararlar arasında kadınların toplumsal yaşam ve çalışma hayatı içinde desteklenmesini öngören tedbirlerin yanı sıra kadınların çalışma hayatında karşılaştıkları yasal, kültürel ve davranışsal engelleri de tanımlamak ve toplumsal cinsiyete ilişkin verileri toplamak ve düzenli raporlamak şeklinde tedbirler de önerilmektedir (OECD ve ILO, 2015: 3).

Sen ve Grown'un da belirtmiş oldukları gibi; bizatihi kendileri işsizlik, düşük ücretler, kötü çalışma koşulları ve ırkçılıkla mücadele etmek zorunda kalan erkeklerle eşit olmak, kadınlar açısından yeterli bir amaç değildir (akt.Bedford, 2010: 14). Bu bağlamda toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin giderilmesi amacına odaklanırken toplumun bir bütün olarak refahının iyileştirilmesinin nihai hedef olduğu gözden kaçırılmaması gereken bir noktadır. Elbette cinsiyet eşitsizliğinin giderilmesi pek çok yönden ekonomik ve sosyal gelişmeyi olumlu yönde etkileyebilecektir. Öte yandan, toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini içinde bulunan toplumun şartlarından bağımsız ele almak ise yanlış bir yaklaşım olacaktır.

### 3. Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğinin Ölçülmesi

Anand ve Sen, insanlar arasındaki eşitliğin 2 kavram yoluyla tanımlanabileceğini belirtmektedirler. Buna göre; elde edilen kazanımlar ve her bir bireyin elde edebileceği maksimum kazanım seviyesi ile gerçekleşen kazanım seviyesinin uzaklığı (veya açığı) insanlar arasındaki eşitliği matematiksel yolla formüle etmenin yollarıdır (1996: 7). Toplumsal cinsiyet eşitsizliği alanında çalışmalar yapılırken; kadınların homojen bir grup olmadıkları, kadın ve er-



keklerin fırsatlara erişimlerinin içinde buldukları sınıf, ırk, diğer sosyal belirleyiciler tarafından etkilendiğinin mutlaka dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir (Bedford, 2010: 15).

Cinsiyete duyarlı ölçüm metotlarının geliştirilmesi, cinsiyet eşitliği (ve eşitsizliği) çalışmaları açısından önemli olduğu gibi, bu alanda gerçekleştirilecek planlama ve eylemlerin daha sağlıklı olması bakımından da önemlidir. Bu konudaki tüm girişimlere rağmen elde edilen veriler yetersiz ve kullanışsız görülmekte ve bu alanda daha çok çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir (Moser, 2007: 1). Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin ölçümlenmeye çalışılmasında bazı zorluklardan bahsedilmektedir. Her şeyden önce; bazı eşitsizliklerin bazı görünümelerini kavramlaştırmak zor bulunmaktadır. Uluslararası karşılaştırma yapabilmek için kullanılan veriler noktasında ise, kimi zaman ulusal veriler güvensiz bulunmakta ve eşitsizliğin hangi görünümününün hangi yöntemle ölçüleceği bağlamında bir anlaşma bulunamamış gözükmektedir. Bu çerçevede hükümetlerin, ulusal hesaplama ve istatistik kurumlarını cinsiyete duyarlı veriler elde edilmesi için desteklemesi önerilmektedir (Moser, 2007: 2-3).

Anand ve Sen'in Birleşmiş Milletler Kalkınma Programının 1995 yılı Human Development Report için hazırladıkları çalışma, cinsiyet eşitsizliğini insani gelişmenin bir parçası olarak ele almakta ve bu eşitsizliklere ilişkin ölçüm metotlarını tartışmaktadır. Bu bağlamda yazarlar; özgürlükler ve kazanımlar noktasında cinsiyet eşitliği konusunda hassas göstergeler oluşturulması ve cinsiyet eşitliği ve eşitsizliğine dair ölçüm metotları formüle edilmesi, geliştirilmesi, kullanılmasına dair ortaya koyduğu görüş ve öneriler bakımından literatüre çerçeve niteliğinde bir katkı ortaya koymayı amaçlamışlardır. Bu çerçevede çalışmada, ulusal gelir ve istihdam istatistiklerinde görünmeyen kadınların ortaya koydukları emek ve katkılara dair de tanımlamalar getirilmektedir. Anand ve Sen'e göre, cinsiyet eşitsizliğine dair göstergeler oluşturmaya çalışırken kadın ve erkeklerin farklılıkları da göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda, kadın ve erkeklerin sarf ettikleri çaba ve fedakârlıklar karşılığında kazandıkları ödüller ve faydalar dikkate alınarak günümüz dünyasının cinsiyet adaletsizliği kavramı anlaşılabilir (1996: 2-3). Kadın ve erkeklerin yaşam süresi beklentileri noktasında biyolojik açıdan bir farklılıkları olduğuna ve kadınların erkeklere kıyasla bu konuda daha avantajlı olduğunu belirten çalışmalara atıfta bulunan Anand ve Sen (1996: 3), benzer tedavi, bakım ve beslenme şartları altında kadın ölümlerinin erkeklere göre daha geç yaşlarda gerçekleştiğini ve kadınların beklenen yaşam sürelerinin erkeklerden ortalama 5 yıl kadar daha uzun olarak ortaya çıktığını belirtmektedirler.

Toplumsal cinsiyet eşitsizliğini ölçmek için geliştirilen ve yaygın olarak kullanılmış 5 endeksten söz etmek mümkündür. Aşağıdaki tabloda bu 5 endeksi geliştiren kurum ve endeksin adı, endeksin odak noktası ve ölçüm aşamasında esas aldığı göstergeler ışığında bu endeksler tanıtılmaya çalışılmıştır:

**Tablo 1.** Temel Cinsiyet Eşitsizliği Endeksleri ve Göstergelerinin Karşılaştırılması

	<b>Odak noktası</b>	<b>Göstergeler</b>
UNDP GDI- Gender Based Development Index	İnsani gelişme	Uzun ve sağlıklı yaşam, bilgi, düzgün yaşam standartları (gelire bağlı olarak).
UNDP GEM -The Gender Empowerment Measure	Güçlendirme	Politik katılım ve politik karar süreçlerine katılım, ekonomik katılım ve ekonomik karar süreçlerine katılım, ekonomik kaynaklar üzerindeki güç.
Social Watch GEI – Gender Equity Index	Sosyo ekonomik fırsatlar	Eğitim, ekonomik katılım, güçlendirme.
WEF GGI - Global Gender Gap Index	Çok boyutlu	Ekonomik katılım ve fırsatlar, politik güçlenme, eğitime katılım ve sağlık ve hayatta kalma.
OECD SIGI – Social Institutions and Gender Index	Sosyal kurumlar	Aile düzeni, fiziksel bütünlük, sahiplik hakları, sivil haklar.

**Kaynak:** Jütting vd. (2008), Measuring Gender (In) Equality: The OECD Gender Institutions and Development Data Base, OECD, s. 76-77'den alıntılanarak oluşturulmuştur.

Yukarıdaki tabloda gösterilen endekslerden 2 tanesi Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı tarafından geliştirilmiştir. Bu bağlamda GDI –Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi ve GEM – Toplumsal Cinsiyeti Güçlendirme Endeksi arasında bazı farklar bulunmaktadır. Toplumsal Cinsiyeti Geliştirme Endeksi daha çok karar alma süreçlerine katılıma odaklanırken, Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi ise yaşam koşullarına odaklanmaktadır. Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı 2010 yılında ise yeni bir endeks yayımlamıştır. GII – Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi olarak adlandırılan bu endeks, sağlık, güçlendirme ve işgücü piyasası göstergeleri yoluyla toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini göstermeye çalışmaktadır. Bu endeksin ortaya çıkış amacı, insani gelişme açısından ulusal düzeyde yakalanan başarıların, toplumsal cinsiyet eşitsizliği nedeniyle uğradığı zararı ortaya çıkarmak ve bu kapsamda politika analizleri oluşturabilmektir (UNDP, 2016; Erişim: 20.12.2016).

Bir veri seti oluşturulurken hangi göstergelerin analize dahil edileceğinin bizzatı kendisi politik bir karar olarak görülmektedir. Bu bakımdan neyin ölçüleceği, toplumların, organizasyonların ve kurumların kabul edilmiş değerlerine göre de değişecektir. Bir ölçüm metodu geliştirilirken temel amaçlar ve hedefler belirlenmeli, bu amaçları yakalamaya yönelik hangi değişikliklerin gösterge kabul edilebileceği bulunmalı ve bunlar için hangi değişkenlerin kullanışlı olduğu belirlenmelidir (Moser, 2007: 9-10). Bu bağlamda ne kadar farklı ve çok sayıda endeks geliştirilirse geliştirilsin, cinsiyet eşitliğinin sağlanması için cinsiyete duyarlı ölçüm metodlarının geliştirilmesi yeterli bulunmamaktadır. Bu hedefe ulaşmak için, elde edilen verinin biriktirilmesi, analiz edilmesi, geniş çevrelere yaygınlaştırılması ve kullanılması gerektiği belirtilmektedir (Moser, 2007: 3).

#### 4. Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi (Global Gender Gap Index)

2006 yılından beri yayımlanan Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi Raporu, kadınlar ve erkekler arasındaki cinsiyet eşitsizliklerine ait farklı uçurumları 4 temel alanda geliştirdiği göstergeler yardımıyla ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu 4 temel alan; sağlık, eğitim, ekonomi ve politika olarak seçilmekte ve 4 temel alt endeks seti ve değişkenleri aşağıdaki şekilde oluşturulmaktadır (WEF, 2016: 4):

- 1) *Ekonomik Katılım ve Fırsat Endeksi*: Kadın işgücüne katılım oranının erkek işgücüne katılımı oranına oranı, benzer işlerde çalışan kadın ve erkeklerin ücretlerine ilişkin anket verileri, kadınların tahmini kazançlarının erkeklerinkine oranı, kadın parlamenter ve yöneticilerin erkeklerinkine oranı, kadın profesyonel ve teknik çalışanların erkeklerinkine oranı.
- 2) *Eğitime Katılım Endeksi*: Kadın okuryazarlık oranının erkek okuryazarlık oranına oranı, kadın net ilköğretim okullaşma oranının erkeklerinkine oranı, kadın net ortaöğretimde okullaşma oranının erkeklerinkine oranı, kadınların yükseköğretime kayıt yaptırma oranlarının erkeklerinkine oranı.
- 3) *Sağlık ve Hayatta Kalma Endeksi*: Doğumda cinsiyet oranı (kadınların erkeklere oranı), kadınlarda beklenen sağlıklı yaşam süresinin, erkeklerinkine oranı.
- 4) *Politik Güçlenme Endeksi*: Parlamentodaki kadın sayısının erkek sayısına oranı, Bakanlık seviyesindeki kadın sayısının erkek sayı-

sına oranı, son 50 yıl içinde kadınların devlet ya da hükümet başkanı olarak geçirdiği yıl sayısının erkeklerin geçirdiği yıl sayısına oranı.

Yukarıdaki şekilde dizayn edilen endeks aynı zamanda 3 temel anlayış içermektedir. Buna göre; endeks ele aldığı değişkenlerle ilgili gerçekte mevcut olan seviyeleri değil kadın ve erkek arasındaki uçurumu göstermeyi hedeflemektedir. İkincisi; bu uçurumlar girdilerden ziyade çıktılar yoluyla ölçümlenmeye çalışılmaktadır. Bunun anlamı ülkede, sağlık, eğitim, ekonomik katılım ve politik güçlenme süreçlerini etkileme potansiyeli olan sosyo-ekonomik faktörler, kültür ve yasal mevzuat gibi faktörler dikkate alınmamakta, sadece bu alandaki çıktı olarak nitelendirilebilecek sonuçlar hesaplamaya katılmaktadır. Üçüncü olarak ise; çalışma sonunda ülkeler cinsiyet eşitliğine göre sıralanmaktadır. Bu bağlamda endeks, kadının güçlenmesine cinsiyet eşitliğini tercih etmiş bulunmaktadır. Bunun anlamı ise; endeksin seçilen alanlardaki göstergeler çerçevesinde eşitliği sağlayan ülkeleri ödüllendirmesi, öte yandan kadın lehine avantajlı sonuçlar olduğu durumlarda bunun ödüllendirilmesi ve cezalandırılmasının söz konusu olmamasıdır (WEF, 2016: 4-5).

Endeksin bu değişkenler için veri topladığı kaynaklar ise çok çeşitlidir. Uluslararası Çalışma Örgütü ve Dünya Ekonomik Forumunun Birleşmiş Milletler Kalkınma Programının yöntemini temel alarak oluşturduğu göstergeler başta olmak üzere, Dünya Ekonomik Forumu Uzman Görüş Anketi, UNESCO istatistikleri, Dünya Sağlık Örgütü verileri ve CIA verileri gibi birçok farklı kurumun hazırladığı veriler kullanılmaktadır (WEF, 2016: 4).

4 temel alt endeks ve bunların altındaki 14 farklı göstergenin birleştirilerek Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi haline getirilmesi ve ülkelerin sıralanması ise 4 aşamalı bir süreç sonunda meydana gelmektedir. Buna göre; bütün veriler kadın/erkek oranına dönüştürülmektedir. Bu yöntemin seçilme amacı, kadın ve erkek arasında o alandaki uçurumu net olarak ortaya koyabilmektir. İkincisi; eşitlik değerlendirilmesinde sağlık alt endeksi hariç verilerin yuvarlanmasıdır. Son iki adım ise; alt endeks puanlarının hesaplanması ve final puanlarının hesaplanması olarak gerçekleştirilmektedir. Bu bağlamda endeks, 0 ile 1 arasında bir gösterge biçimi seçmiş ve cinsiyet uçurumu arttığında 0'a yakın, 0 durumunda tam eşitsiz, uçurum azaldığında 1'e yakın, 1 durumunda tam eşit değer almaktadır (WEF, 2016: 5-7).

Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi 2016'da 144 ülke rapora dâhil edilmiştir. Bu bağlamda kıstas; ele alınan 14 göstergeden en az 12'si için o ülkeye ait veri elde edilebiliyor olmasıdır. 2016 yılı sonuçlarına göre dünya genelinde; cinsiyet uçurumunun bir önceki yıla göre en fazla kapandığı alt endeks-

ler %95 ile eğitime katılım ve %96 ile sağlık ve hayatta kalma alt endeksleridir. Ekonomik katılım ve fırsatlar endeksinde uçurumun %59'u kapanmış, en düşük performans ise %23 ile politik katılım endeksindeki uçurumun kapanmasında ortaya çıkmıştır. Dünya genelinde hiçbir ülkenin cinsiyet eşitsizliği açığını tam olarak kapatamadığı; fakat 5 Nordik ülke ve ek olarak Rwanda'nın bu bakımdan %80'in üzerinde performans gösterdiği belirtilmektedir (WEF, 2016: 7-8).

Sonuçlara Türkiye açısından bakıldığında ise, 2016 yılı Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi sonuçlarına göre Türkiye 144 ülke içinde 130. Sırada yer almaktadır. Alt endeksler bakımından incelendiğinde ise Türkiye'nin; ekonomik katılım ve fırsatlar endeksinde 129. sırada, eğitime katılım endeksinde 109. sırada, sağlık ve hayatta kalma endeksinde 1. sırada ve politik güçlenme endeksinde 113. sırada olduğu görülmektedir. Sağlık endeksinde Türkiye 39 ülke ile birlikte 1. sırayı paylaşmaktadır (WEF, 2016: 11-13).

## 5. Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi Üzerine Değerlendirmeler

4 ana veri seti başlığı altında 14 farklı gösterge ışığında küresel cinsiyet uçurumunu göstermeye çalışan endeksin bu kadar çok sayıda göstergeden oluşması, endekse çok boyutluluk kattığı için önemli bulunmaktadır. Küresel cinsiyet uçurumu endeksi ülkeler arasında karşılaştırma yapmak açısından oldukça faydalı bulunmaktadır (Girón ve Correa, 2016: 2). Girón ve Correa, küresel cinsiyet uçurumu endeksinin kullanarak, kendi ülkeleri olan Meksika'da 2008 ekonomik krizi sonrasında ortaya çıkan büyük durgunluk ve kemer sıkma politikaları döneminde, eğitim harcamaları başta olmak üzere kamu harcamalarının azalması ve kadınların artan oranda ücret uçurumları ve işsizlikle karşılaştıklarını ortaya koymaya çalışmışlardır. Bununla birlikte, endeks eşitsizliklerin ekonomik kriz döneminde daha da derinleştiğini belirtmişlerdir (2016: 4-5). Endeksin niceliksel metotlarla birlikte niteliksel metotları birlikte kullanması da olumlu bulunmakta, bu kapsamda veri kaynaklarından biri olan Dünya Ekonomik Forumu yönetici görüş anketinin dünya genelinde 9000 yönetici ile gerçekleştirildiği belirtilmektedir. Bu bakımdan endeksin metodu diğer cinsiyet eşitliği ölçüm çalışmaları açısından örnek gösterilmektedir (Moser, 2007: 38).

Diğer endekslere kıyaslandığında Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi çok sayıda göstergeden oluşmuş olması nedeniyle daha kapsayıcı bulunmaktadır. Öte yandan bu endeksin de diğerleri gibi eşitsizliğe neden olan göstergeleri ihmal ettiği eleştiri konusu olmaktadır (Jütting vd., 2008: 78). Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksinin feminist bir eleştiri getiren Bedford, raporun cinsiyet eşitliği kavrayışı ve bu bağlamda seçtiği temel göstergeler bakımından küresel çapta toplumsal cinsiyet çalışmalarına zarar verici bir özellikte

olduğunu ileri sürmektedir. Endeksin, Dünya Bankasının ekonomik kabul ve yaklaşımı çerçevesinde kadınların ekonomik büyüme için potansiyellerine vurgu yaptığını ve onların yeteneklerinin sadece bu çerçevede değerlendirilmeye alındığını belirten yazar, endeksin sosyal adaletin gerçekleştirilmesi amacının önüne ekonomik hedefleri koyduğunu eklemektedir. Öte yandan yazar, endeksin şeffaf ve açık ölçüm göstergelerini ise raporun güçlü yanları olarak değerlendirmektedir (2010: 5-6). Endeksin ekonomik gelişme amacının fazlasıyla öne çıktığını belirten bir diğer görüşe göre; bu endekste cinsiyet eşitliği ekonomik kalkınmanın ön şartlarından birisi olarak ele alınmaktadır (Caligarisvd, 2013: 1).

Bedford'a göre, endeksin toplumsal cinsiyet çalışmalarına zarar verme potansiyeli de bulunmakta ve bu potansiyel şu nedenlerden kaynaklanmaktadır: Endeks, kaynak ve fırsatlara erişim noktasındaki uçurumu dikkate almakta, kaynak ve fırsatlara erişim düzeyini göstermemektedir. Endeksin bu yaklaşımı, cinsiyet uçurumunu ülkelerin gelişmişlik düzeylerinden bağımsız olarak ele almakta ve bu yönüyle eleştirilmektedir. Örneğin; eğer bir ülke az gelişmiş ülke grubunda yer almakla birlikte eğer cinsiyet uçurumu küçükse veya hiç yoksa bu ülke endekste üst sıralarda yer alabilmektedir (2010: 10). Bu ülkede kadınlar ve erkekler son derece kötü yaşam koşullarına eşit derecede sahiplerse endeks göstergeleri açısından bu durum olumlu olarak ele alınmaktadır. Endeks içindeki sıralamanın puanlar arasındaki çok az bir farkla oluşmuş olması da eleştirilen bir başka noktadır (Caligaris vd., 2013: 1).

Cinsiyet uçurumunun tek yanlı olarak ölçülmesi ve göstergeler ışığında kadının erkek karşısındaki eşitsizlik durumunu ele alan endeks, kadın lehine uçurum ne kadar küçükse o ülkeyi o kadar fazla ödüllendirmektedir. Öte yandan erkekler aleyhine olan eşitsizlikler cezalandırılmamakta ve dikkate alınmamaktadır (Bedford, 2010: 13). Bunun da ötesinde, kullanılan veri setini güvenilir ve uygunluğu düşük olarak niteleyen görüşler buna bir örnekle açıklık getirmektedir. Endeks göstergelerinden biri olarak ele alınan yaşam beklentisi süresinde bir değişiklik, bu alanda uygulanan politikalar neticesinde orta ve uzun vadede mümkün olmaktadır. Oysa endeks bu alanda ele aldığı 12 aylık zaman periyodu içindeki değişiklikleri dikkate almakta ve dolayısıyla bu gösterge özelinde önemli değişiklikler ortaya çıkmamaktadır. Bu bakımdan endeksin özellikle sağlık ve eğitim alanındaki eşitsizlikleri dikkatlerden uzak tutmak ve bu alana harcanabilecek kaynakları ekonomik ve siyasi katılıma aktarmak gibi bir gizli amacı olup olmadığı sorgulanmaktadır (Bedford, 2010: 9-10). Küresel Cinsiyet Uçurumu 2016 Raporundan hatırlanabileceği üzere, dünya genelinde cinsiyet uçurumunun kapatılması noktasında en yüksek performans gösterilen alanlar sağlık ve eğitim olarak ger-

çekleşmiştir. Öte yandan diğer alt endekslere kıyasla, sınırlı ve yeterliliği tartışmalı göstergeler içeren bu başlıklar altında dünyada cinsiyet uçurumunun en az olduğunu söylemenin ne derece doğru olduğu tartışmalıdır.

Endeks göstergelerinin özellikle dünya çapında dikkat çekilmek istenen noktaları ön plana çıkarmak amacıyla seçildiği de ileri sürülmektedir. Bu bağlamda endekste, az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde uygulanmış ve başarılı olmuş bazı politika uygulamaları sonucunda cinsiyet uçurumunun nasıl kapandığına ve ne gibi fırsatlar ortaya çıktığına vurgu yapmaya özen gösterildiği belirtilmektedir (Bedford, 2010:6). Endeksin ele aldığı göstergeler başka yazarlar tarafından da eleştirilmektedir. Buna göre endeksin, ele aldığı parametreler bakımından kadının statüsü endeksi adını taşımasının daha uygun olduğu belirtilmekte ve örneğin 15-19 yaş arasındaki ergen doğum oranları ile devlet yönetiminde kadının kaç yıl görev yaptığı gibi parametreler cinsiyet uçurumu endeksi açısından “garip” bulunmaktadır (Beneria ve Permanyer, 2010: 378).

Diğer bir nokta olarak, kadının güçlendirilmesi ve işgücüne katılım oranları arasındaki ilişkinin endekste eksik kurgulandığı ve bu bağlamda kadının ücretsiz bakım emeğinin mutlaka dikkate alınması gerektiği yönünde bir eleştiri bulunmaktadır (Bedford, 2010: 12, Moser, 2007: 42). Endeksin geliştirilmesi ve daha iyi hale getirilmesi için önerilerden birisi, endeks içinde gelişmiş ülkelerin ayrıca ele alınarak kendi içlerinde kültürel ve sosyal değişkenleri de dikkate alarak karşılaştırılmaları, kadın ve erkeğin zaman kullanımını şeklinde beşinci bir veri seti oluşturulması şeklindedir. Bu bağlamda kadının ücretsiz bakım hizmetlerini üstlendiği durumlar ve ev işleri, çoğunlukla kadının ücretli işi sonrasında vaktini ayırması gereken sorumluluklar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu gibi işlerin kadının ne kadar vaktini aldığı ve kadınlar ile erkekler arasında ne gibi farklılıklar ortaya çıktığının ortaya net biçimde konulabilmesi için “zaman kullanımı anketleri” kullanılmaktadır. Bu çerçevede OECD’nin kullandığı 3 bileşenli (ücretsiz ev işleri, bakım işleri ve boş zaman) anket benzeri bir anketin endekse eklenmesi önerilmektedir (Caligaris vd.,2013:6-7).

Barns ve Preston, Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksinin 2006 yılında, ülkeleri Avustralya’yı cinsiyet uçurumunu kapatma performansı yönünden dünyada 1. sıraya koymasının ardından bu endekse karşı eleştirel bir yaklaşım getirmişlerdir. Bu bağlamda kadınların işgücü piyasasına katılmaları ve ekonomik kazanımlarını anlama noktasında endeksin yeterliliğini sorgulayan yazarlara göre Endeks bu alt başlıklarda yetersizdir. 2006 Raporunda Avustralya’nın dünya lideri olmasının pek çok kişi için şaşırtıcı olduğunu belirten yazarlar bunun nedenleri olarak, kadınlara yönelik pek çok dezavantaj barındıran endüstri ilişkileri reformlarını göstermektedirler (Barns ve Pres-

ton, 2010: 81-82). Yazarlara göre, işgücüne katılım oranları önemli bir göstergesi olmakla birlikte, istihdam biçimlerinin farklılığı bu kapsamda kadınlar için farklı fırsatlar doğuracaktır. Part time çalışan kadın sayısının artışı ve erkeklere oranla neredeyse 4 kat fazla oluşu ve geçici işlerde çalışan kadınların fazlalığının Avustralya işgücü piyasası açısından bir sorun alanı olduğu belirtilmektedir; fakat raporda bunların ihmal edildiği belirtilmektedir (Barns ve Preston, 2010: 89). Buna bağlı olarak kadınlar için azalan istihdam güvencesi ve emekli aylıkları, terfi fırsatlarının azlığı ve düşük ücretler bu noktada Avustralya'da kadınların karşılaştıkları sorunlar olarak sayılmaktadır (Barns ve Preston, 2010: 93).

Genel olarak çeşitli yönlerden eleştirilmekle birlikte, Küresel Cinsiyet Uçurumu Endeksi Raporu ve benzeri ekonomik göstergeleri ön plana çıkaran endeksler, meseleyi çarpıcı biçimde ortaya koymaları ve en sorunlu alanları net biçimde göstermeleri bakımından eyleme geçmeyi teşvik edici bulunmaktadır. Öte yandan cinsiyet eşitliğinin kendisinin ve kadın haklarının önemini de gözden kaçırılmaması gerektiği belirtilmektedir (Moser, 2007:7).

## Sonuç

Toplumsal cinsiyet, cinsiyet kavramından farklı olarak içinde yaşanılan toplum tarafından etkilenecek sosyo-kültürel özellikler tarafından şekillendirilmektedir. Toplumsal hayatta kadınların daha dezavantajlı konumda bulunmalarından dolayı, toplumsal cinsiyet çalışmalarının büyük ölçüde kadın çalışmalarını destekleyici alanlarda yoğunlaştığı görülmektedir. Bu çalışmalar genellikle toplumsal cinsiyet eşitliği/eşitsizliği kavramsallaştırılması şeklinde devam etmektedir.

Toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin ortaya konulması birtakım kriterlere bağlı olarak gerçekleşmektedir. Bu sebeple, bu eşitsizliğin ortaya konulması amacıyla çeşitli ölçüm yöntemleri geliştirilmiştir. Bu ölçüm yöntemleri ile toplumsal cinsiyet eşitsizliğinin hangi boyutlarda olduğu, birtakım objektif kriterler baz alınarak ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Eğitime, sağlığa, siyasi hayata erişim ve katılım noktasında çeşitli farklılıkların olduğu gerçeğinden hareketle, toplumsal cinsiyet eşitsizliği çalışmaları yapılırken kadınlar ve erkekler arasındaki farklılıkların göz önünde bulundurulması ve ölçüm yöntemlerinin bu görüş doğrultusunda şekillendirilmesi oldukça önemlidir.

Cinsiyet eşitsizliğinin ölçülmesi, sorunun büyüklüğünün net biçimde ortaya konması bakımından önemlidir. Fakat bazı yazarların da belirttiği gibi, kadınlar için esas olan işsizlik, güvencesizlik ve kötü çalışma koşullarında erkeklerle eşit olmak olmamalıdır. Öte yandan, kadınların ev içerisinde gerçek-



leştirdikleri ücretsiz çalışmalar ve bakım işleri toplumsal cinsiyet endekslerindeki eksik noktalardan ve bu bileşenlerin de endekslere katılması oldukça önemlidir. Ölçüm yöntemleri fark etmeksizin, endekslerde mutlaka kadınların evdeki faaliyetleri ve bakım hizmetlerini yerine getirirken harcadığı ücretsiz emeğini dikkate alacak bir gösterge yer almalıdır. Bununla birlikte eşitsizliklerin toplumlarda zaman ve mekana göre değişebileceği göz önünde bulundurulurak yalnızca çıktılara değil; eşitsizlikleri yaratan neden ve koşullara da vurgu yapılmalıdır.

#### KAYNAKÇA

- ANAND, S., SEN, A. (1996). *Gender Inequality In Human Development: Theories and Measurement. Background papers*, Human Development Report 1995, compiled by United Nations Development Programme. New York, USA.
- ATAÖV, T. (1996). *Çatışmaların Kaynağı Olarak Ayrımcılık*, Ankara: A.Ü. S.B.F. İnsan Hakları Merkezi Yayınları No: 20.
- BARNS, A., PRESTON, A. (2010). Is Australia Really a World Leader in Closing the Gender Gap? *Feminist Economics*, 16(4), 81-103. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13545701.2010.530607> erişim: 19.11.2016.
- BEDFORD, K. (2010). *Some thoughts for Sexuality Policy Watch on The Global Gender Gap Report 2009*. Sexuality Policy Watch (SPW), Working Paper N.6, October 2010.
- BENERIA, L., PERMANYER, I., (2010). The Measurement of Socio-economic Gender Inequality Revisited. *Development and Change*, 41(3), 375-399 (2010). International Institute of Social Studies. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-7660.2010.01648.x/abstract> erişim: 29.11.2016.
- CALIGARIS, S., MECATTI, F., CRIPPA, F. (2013). A Narrower Perspective? From a Global To a Developed-Countries Gender Gap Index: a Gender Statistics Exercise. *Statistica*, 73(2), <https://rivista-statistica.unibo.it/article/view/4138> erişim: 26.11.2016.
- DEDEOĞLU, S. (2000). Toplumsal Cinsiyet Rollerini Açısından Türkiye’de Aile ve Kadın Emeği, *Toplum ve Bilim Dergisi*, 86, Güz 2000, 139-170.
- DEMİRBILEK, S. (2007). Cinsiyet Ayrımcılığının Sosyolojik Açısından İncelenmesi, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(511), 12-27.
- DEMİRDİREK, H., ŞENER, Ü. (2014). *81 İl için Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Karnesi*, TEPAV, Ankara: Mattek Matbaacılık Basım Yayın Tanıtım Ticaret Sanayi LTD. ŞTİ.
- DEMİRGÖZ BAL, M. (2014). Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğine Genel Bakış, *KASHED*, 1(1), 15-28.
- DÜNYA BANKASI, (2011). *Toplumsal Cinsiyet Eşitliği ve Kalkanma, Dünya Kalkınma Raporu 2012 Genel Bakış*, 64665 V1, Washington DC.
- ECEVİT, Y. (2003). Toplumsal cinsiyetle yoksulluk ilişkisi nasıl kurulabilir? Bu ilişki nasıl çalışılabilir? *Cumhuriyet Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 25(4), 2003 Özel eki.

- ECEVİT, Y. (2011). *Toplumsal Cinsiyet Sosyolojisine Bakış*, Ecevit Y., Karkınır N., (Editörler), Toplumsal Cinsiyet Sosyolojisi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları Yayın No: 2307.
- GIDDENS, A. (2008). *Sosyoloji*, İstanbul: Kırmızı Yayınları.
- GIRÓN, A. VE CORREA, E. (2016). Post-Crisis Gender Gaps: Women Workers and Employment Precariousness. *Journal of Economic Issues*. <http://dx.doi.org/10.1080/00213624.2016.1179049>, erişim: 27.11.2016.
- JUTTING J. P. JUTTING, MORRISSON C., DAYTONJOHNSON J., DRECHSLER J. (2008). *Measuring Gender (In) Equality: The OECD, Gender Institutions and Development Data Base*, OECD.
- Kadına Yönelik Aile İçi Şiddetin Önlenmesi Projesi, Toplumsal Cinsiyet Eşitliği*, ECORYS Danışmanlık ve Mühendislik LTD. ŞTİ.
- KILIÇ, C., KURNAZ, I., BÜLBÜL, O.G., (2015). Sosyal Güvenlik Sistemi İçerisinde Toplumsal Cinsiyetçi İzler Taşıyan Uygulamalar, *Kimlik: Toplumsal Cinsiyet ve Kadın Çalışmaları Dergisi, Cinsiyet ve Toplumsal Cinsiyet Odağında Yaşlılık Özel Sayısı, Bahar 2015*, 41-54.
- MOSER, A. (2007). *Gender and Indicators Overview Report. UNDP Bridge Publications*. <http://www.bridge.ids.ac.uk/sites/bridge.ids.ac.uk/files/reports/IndicatorsORfinal.pdf> erişim: 01.12.2016.
- OECD, ILO (2015). *Monitoring Progress In Reducing The Gender Gap In Labour Force Participation*. <https://www.oecd.org/g20/topics/employment-and-social-policy/Monitoring-progress-in-reducing-the-gender-gap-in-labour-force-participation.pdf> erişim: 02.12.2016
- ÖZAYDIN, M.M. (2014). Emek Piyasasında Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Çerçevesinde Türkiye’de Kadın İstihdamı, Özaydın, M.M., (Editör), *İş ve Aile Yaşamının Uyumlaştırılması ve Kadın İstihdamı*, Ankara: Anka Kadın Araştırma Merkezi, 79-94.
- ÖZAYDIN, M.M., KARAMAN, N. (2015). Türkiye İşgücü Piyasasında Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliklerinin Önlenmesinde İş-Aile Yaşamı Uyumlaştırma Politikalarının Rolü. Neoliberal Söylem ve Cinsiyet Eşitliği: 5. *Uluslararası Kadın ve Toplumsal Cinsiyet Araştırmaları Konferansı. Konferans Bildirileri Kitabı*, ss.467-478.
- ŞİMŞEK, H. (2011). Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliğinin Kadın Üreme Sağlığına Etkisi: Türkiye Örneği, *DEÜ Tıp Fakültesi Dergisi*, 25(2), 119-126.
- Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Ulusal Eylem Planı 2008-2013*. (2008). T.C. Başbakanlık Kadının Statüsü Genel Müdürlüğü, Ankara.
- ÜSTÜN, İ. (2011). *Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Hesaba Katabiliyor muyuz?*, Ankara: Uzerler Matbaacılık Sanayi Tic. Ltd.
- UNDP, United Nations Development Programme (2016). *Sıkça Sorulan Sorular: Toplumsal Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi*. [http://www.tr.undp.org/content/dam/turkey/docs/Publications/hdr/faq\\_gii-TR\\_ece%20FU.pdf](http://www.tr.undp.org/content/dam/turkey/docs/Publications/hdr/faq_gii-TR_ece%20FU.pdf), Erişim: 20.12.2016.
- WEF, World Economic Forum (2016). *Global Gender Gap Report 2016*. <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2016> erişim: 01.11.2016.

# KAMU İŞLETMECİLİĞİ PERSPEKTİFİNDE PERFORMANSA DAYALI ÜCRETLENDİRME SİSTEMİNİN KAMU PERSONEL YÖNETİMİNDE UYGULANABİLİRLİĞİ

Serdar Vural Uygun<sup>1</sup>

## Öz

Günümüzde yaşanan siyasal, sosyo-kültürel ve teknolojik değişime paralel olarak kamu yönetim anlayışını şekillendirmeye başlayan “kamu işletmeciliği” anlayışı, kamu hizmetlerinin “etkin ve etkili” olmasını amaçlamaktadır. Kamu yönetiminin özel sektör işletme ilkelerine dayalı olarak düzenlenmesi ile vatandaşa verilecek kamu hizmetlerinin daha rasyonel biçimde belirlenmesi, kamu kurumlarının belirlenen bu hizmetler doğrultusunda yeniden teşkilatlandırılması ve bu kamu hizmetlerini sunacak personelin verimliliğinin artırılması, bu anlayışın hedefleri olarak sayılabilir. Bu doğrultuda personelin alacağı ücretin, ortaya koyduğu hizmetin nicelik ve nitelik bakımından değerlendirilmesiyle belirlenecek olan performansla doğrudan bağlı hale getirilerek verimliliğin artırılması amacıyla yönelik uygulamalar üretilip uygulanmaktadır. Çalışmada bu performansa dayalı ücret sisteminin kamu yönetiminin karakteristik özellikleri ile uyumluluk düzeyi ve sistemin kamu yönetim kültürü açısından olumlu ve olumsuz yönleri ortaya koymaya çalışılarak birtakım öneriler getirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu İşletmeciliği, performans değerlendirme, kamu personel yönetimi

---

<sup>1</sup> Öğr.Gör., Nevşehir HBV Üniversitesi, Gülşehir MYO Gülşehir/Nevşehir/Türkiye  
E-posta: serdarvuraluygun@nevsehir.edu.tr

## FROM A PUBLIC MANAGEMENT PERSPECTIVE, APPLICABILITY OF PERFORMANCE-BASED REMUNERATION SYSTEM IN TURKISH PUBLIC PERSONNEL MANAGEMENT

Serdar Vural Uygun

### ABSTRACT

Today, experienced political, socio-cultural and began to shape the understanding of public administration in parallel with technological change "public management" concept of public services "aims at the efficient and effective". More rational determination of public services provided to citizens by the regulation on the basis of private sector business principles of public administration, defined public institutions in the reorganization of the service line and increasing the efficiency of the staff that will offer public services, considered as the objectives of this approach. The cost of staff will in this direction, which will be determined by evaluating the service revealed that in terms of quantity and quality practices for performance directly connected to bringing it aims to increase efficiency produced and applied. Working in this performance-based wage system of public administration by working to demonstrate the level of compliance with the characteristics and advantages and disadvantages in terms of the culture of the public administration system has been a number of suggestions.

**Keywords:** Public management, Performance evaluation, Public personel management

## GİRİŞ

20. Yüzyılın son çeyreğine damgasını vuran ve günümüze doğru ilerleyen süreçte yaşanan siyasal, sosyo-kültürel ve teknolojik değişime paralel olarak kamu yönetim anlayışını şekillendiren “kamu işletmeciliği” anlayışı nihai olarak kamu hizmetlerini “etkin ve etkili” bir duruma getirme amacını hedeflemektedir. Amaçlanan bu durum, özel sektör işletme ilkelerine dayalı olarak, vatandaşa verilecek kamu hizmetlerinin daha rasyonel biçimde belirlenmesi, kamu kurumlarının belirlenen bu hizmetler doğrultusunda yeniden teşkilatlandırılması ve elbette bu kamu hizmetlerini sunacak personelin verimliliğinin mümkün olduğunca artırılması amaçlı bir süreç olarak özetlenebilir.

Söz konusu sürecin unsurlarından birini teşkil eden “kamu hizmetlerini sunacak personelin verimliliğinin artırılması” hedefi, hem ülkemizde hem de dünyanın birçok ülkesinde farklı uygulama araçları, mevzuat düzenlemeleri ve reformlar ile gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Personelin alacağı ücretin, ortaya koyduğu hizmetin nicelik ve nitelik bakımından değerlendirilmesi neticesinde belirlenecek olan performansla doğrudan bağlı hale getirilerek verimliliğin artırılması amacını güden uygulamalar, hem literatürde ortaya konmuş olan performans değerlendirme metotları hem de genelde ülkeler ve özelde kurumların kendi özgünlükleri doğrultusunda oluşturdukları politikalar ile şekillenmiştir. Bu özgün politika uygulamaları sayesinde her ülke ve kurumlarında personel performansının etkili ve doğru değerlendirilmesi sorunu ele alınmış, farklı çözümler üretilmiştir.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde performans değerlendirme kavramının kuramsal çerçevesi çizilmeye çalışılmış, ikinci bölümde değerlendirilen performansın ücret ile ilişkilendirilmesinin nasıl yapılabileceği incelenmiş, üçüncü bölümde performansa dayalı ücret sisteminin kamu yönetiminde uygulanması ile ilgili değerlendirmeler yapılarak sistemin olumlu ve olumsuz yönlerinin açıklanmasına çalışılmıştır. Son olarak ise konu ile ilgili genel değerlendirme ve öneriler belirtilmiştir.

## Performans Değerlendirmesi Kavramı

Performans, “belli bir hedefe ulaşmak için önceden belirlenmiş bir faaliyetin sonucunda ortaya çıkması”, hem sayısal hem de kalitesi açısından inceleyip ortaya koyan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. (Akal, 2005, s.1).

Köken olarak İngilizce “performance” kelimesinin karşılığı olan performans kavramı, “icra etmek, yapmak” olarak tercüme edilmiş ve çoğunlukla, “başarı, başarmak” kavramları ile özdeşleşmiş durumdadır. Bir bireyin, grubun veya kurumun belirli bir görevi başarılması için amaçlanan hedefe yönelik olarak ulaşılabilen durumun nicel ve nitel bakımdan göstergesi (Songur, 1995, s.1) olarak tanımlanan performans kavramı, kamu yönetimi açısından bakıldığında ise “idarenin topluma sunmayı üstlenip amaçladığı mal ve hizmetleri yerine getirme durumu” (Fındıkçı, 1999, s.61) olarak tanımlanmıştır.

Bu doğrultuda, “bir kurumda yer alan personelin göstermesi gereken başarılı davranışları gösterip göstermediğinin saptanarak eğer gerekiyorsa personeli geliştirmek için yapılan çalışmalar bütünü” şeklinde ifade edilebilecek olan performans değerlendirme kavramının ise farklı kaynaklarda şu şekillerde tanımlandığı görülmektedir:

- “Bir yöneticinin, önceden belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki başarı veya başarısızlık durumlarının değerlendirme sürecidir.” (Genç, 1995, s.107).
- “Çalışanların yeteneklerini, potansiyel güçlerini, iş alışkanlıklarını, davranışlarını ve benzer niteliklerini diğerleriyle karşılaştırarak yapılan sistematik bir ölçmedir.” (Atay, 1990, s.234).
- “Personelin, örgütün ve yönetimin geliştirilmesi amacıyla önceden belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığının ortaya çıkarılması ve meydana gelebilecek aksaklıkların giderilebilmesi için mümkün olan en üst düzeyde objektif kriterlere dayalı olarak periyodik aralıklarla yapılan bilinçli yönetsel ve örgütsel faaliyetlerin tümüdür.” (Aykaç, 1996, s.17).

Belirtilen ifadeler doğrultusunda insan kaynakları yönetiminin olmazsa olmaz uygulamalarından biri niteliğinde olduğu açıkça görülen performans değerlendirme sürecinin çok yönlü, devingen ve objektif kriterler ile yürütülmesi gereken bir karakteri olduğu ortaya çıkmaktadır. Nitekim Aykaç da sözü edilen bu değerlendirme sürecine kurum çalışanlarının samimiyetle katılımı ile sağlanabileceğini belirttikten sonra, elde edilen sonuçların iş, personel ve yönetim geliştirme amaçlarına da hizmet etmesi gereğini vurgulamaktadır (Aykaç, a.g.e., s.18).

### Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirmesi

Kamu yönetimi açısından performans değerlendirmesi, temel amacı kamu kurum ve kuruluşlarının hedeflerine ulaşmalarını sağlamak olan bir süreç (Bilgin, 2005, s.44) olarak karşımıza çıkmaktadır.

### **Geleneksel Kamu Yönetimi Anlayışında Performans Değerlendirme**

Sanayi devriminin felsefe ve mantığıyla şekillenen (Nohutçu, 2005, s.13) geleneksel kamu yönetimi anlayışı, edilgen ve buyurucu niteliği ile yöneten-yönetilen arasındaki keskin ayrımı vurgulayan yönetim anlayışının birleşmesiyle, “kamu yönetimi” prensibine dayanarak kurumsallaşmıştır. Max Weber’in bürokrasi kuramı doğrultusunda yapılan geleneksel kamu yönetimi, bir takım yargısal denetim organlarının “gözetlemesine” muhatap olsa da vatandaşa tepeden bakan ve kendi içinde katı bir hiyerarşi uygulayan karakterinden ödün vermemiştir.

Esnemez kuralları olan profesyonel bir bürokratik yapı içinde, etkililik ve etkenlik kavramlarına uzak bir anlayışla şekillenen geleneksel kamu yönetiminde performans değerlendirmesi, kamu çalışanlarının sahip oldukları hayat boyu iş güvencesinin gölgesinde, sadece yapılan işlerin mevzuata uygunluk yönüyle değerlendirilmesinden öteye fazla gidememiştir. Bu olumsuzluklara, siyasi iktidarın etkisi, üst düzey bürokratların yönlendirmeleri ve hizmette kalite anlayışı ile vatandaşa karşı sorumluluk kaygısının yoksunluğu da eklenince, geleneksel kamu yönetimi anlayışının performans değerlendirmesi konusundaki zayıflığı açıkça ortaya çıkmaktadır.

### **Çağdaş Kamu Yönetimi Anlayışında Performans Değerlendirme**

Weberyan bürokrasinin katı, hiyerarşik, merkezi ve yasal-ussal ilkelerine koşut olarak biçimlenmiş geleneksel kamu yönetimi (Nohutçu, a.g.e., s.14), küreselleşen ekonomi, bilgi teknolojilerindeki gelişme ve bunlar doğrultusunda yeniden tanımlanmaya başlayan devlet-vatandaş ilişkileri karşısında değişim geçirmeye zorunlu kalmıştır. Bu doğrultuda, “kamu işletmeciliği”, “vatandaş odaklılık”, “rekabetçi ve girişimci kamu yönetimi” kavramları ile bu çerçevede şekillenen uygulamalar, bu zorunlu değişimin birer aracı olarak belirmiştir.

İşte bu süreçte, önceden belirlenmiş katı kurallara göre şekillenen yönetim anlayışı (Bilgiç, 2003, s.28) yerini, kaynakları etkin ve etkili kullanma, esnek ve konjonktürel uyum yeteneğine sahip olma ile performans ölçme

ve değerlendirme özelliklerine sahip olan “işletme anlayışı ile yönetime” yani kamu işletmeciliğine doğru bir geçiş yaşanmıştır.

Kamu yönetici ve çalışanların, “sadece siyasi iktidara ve üst bürokrasiye sorumlu olma” (Bilgiç, a.g.e., s.35) durumu, “vatandaşa sorumluluğun” da eklenmesi ile değişime uğramış; kamu çalışanları artık sadece verdikleri hizmetin mevzuata uygunluğundan değil, onun kalitesi ve sonuçlarından da sorumlu tutulmaya başlamışlardır.

## **Performans Değerlendirmesine Dayalı Ücret Sistemi**

### **Ücret Kavramı**

4857 sayılı İş Kanunu'nun 32. maddesinde “bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar” olarak tanımlanan ücret, diğer bir tanımlamaya göre ise “bir teşebbüs tarafından kullanılan veya kiralanan emeğin fiyatıdır” (Talas, 1982, s.4).

Ücret daha detaylı olarak, “bir üretim faaliyetine bedensel ve düşünsel çaba harçayarak katkıda bulunan kişiye emeği karşılığı üretim miktarı, zaman veya başka bir kritere göre belli bir yöntemle hesaplanarak ödenen şey” olarak ta tanımlanabilmektedir (Kobu, 1997, s.60).

### **Performansa Dayalı Ücret Kavramı**

Özellikle stratejik insan kaynakları yönetiminin gelişmesiyle birlikte, personel ücretlerinin bireysel ya da takıma dayalı başarı ve verime göre değerlendirilmesi yaklaşımı giderek önem kazanmaya başlamıştır. Bu yaklaşımda amaç, az çalışanla çok çalışanın aynı ücreti alması gibi haksız bir uygulamanın önüne geçilerek, adil ve tutarlı bir ücret sisteminin geliştirilip uygulanmasıdır. Bu çerçevede, hizmet etkinliğini ve etkililiğini artırmak amacıyla hareket ederek çalışanların performanslarını ve motivasyonlarını aldıkları ücret ile doğrudan ilişkilendiren uygulamalar ön plana çıkmıştır (Ateş, 2005, s.315).

Bu uygulamaların başında gelen performansa dayalı ücret, ücret artışlarının çalışanın iş davranışları ile ilişkilendirme (Barutçugil, 2004, s.242) esasına dayanan ve normal çalışma performansının üstündeki çalışmaları parasal olarak ödüllendirme uygulamalarını içeren bir sistem olarak tanımlanabilir (DPT, 2000, s.38). Bu sistemde ücret, çalışanın ortaya koyduğu



performansa ve dolayısı ile kuruma yaptığı katkı oranı doğrultusunda farklılaşarak, “kişisel ücret” oluşmaktadır.

Performansa dayalı ücret sistemi ile çalışanların çalışma isteklerini ve gayretlerini artırarak yani onları motive ederek kurumun elde edeceği üretim ve verimlilik artışından adaletli biçimde pay alabilmeleri amaçlanmaktadır. Sistem, kurum çalışanlarının alacakları ücret, prim ve ikramiyelerin daha önceden ortaya konulan hedeflere yaklaşma oranına göre belirlenmesi esasına dayandığı için, ortaya çıkacak rekabet ve kendini yenileme durumlarının kurumsal tazelenme ve çalışanları performanslarını iyileştirme konusunda teşvik etme açısından önemli olduğu açıktır (<http://www.insankaynaklari.com>).

### **Performansa Dayalı Ücret Türleri**

Performansla ilişkilendirilen üç temel ücret düzenlemesi bulunmaktadır:

#### **a. Bireysel Performansa Dayalı Ücret**

Bireysel performansa dayalı ücretlendirme, çalışanın alacağı ücretin, ortaya koyduğu performans değerlendirme sonuçlarına bakılarak, bu sonuçlar doğrultusunda belirlenmesi esasına dayanmaktadır (Ünal, 2008, s.21).

Bu sistemde çalışanın ücretine yapılacak artış oranı, adaletli bir ücret politikası için bir önceki performans döneminde değerlendirilip hesaplanan performans derecesine göre belirlenmekte, bunun yanında bu yapılan artışın oluşturacağı motivasyon etkisinin, çalışanın gelecek dönem performansını yükseltmesini sağlaması da amaçlanmaktadır (Bilgin, 2004, s.323; Ünal, a.g.e, s.22).

#### **b. Takım (Grup) Performansına Dayalı Ücret**

Bireysel katılım ve performans değerlemesinin bütün iş alanlarında gerçekçi bir şekilde sağlanmasının ve birbiriyle ilintili iş süreçlerinin bulunduğu bir örgütsel yapıda bireylerin performanslarının ölçümünün zor olmasının yanı sıra bireysel performansa dayalı ücret sisteminde, farklı miktarda ücret alanlar arasında doğabilecek zararlı rekabet ve çatışmanın örgütsel iş bölümü ve dayanışmayı engelleme tehlikesinin bulunması, takım performansına dayalı ücret sistemini ön plana çıkarmıştır (Ateş, a.g.e., s.319).

Takım performansına dayalı ücret sistemi uygulamalarında iki önemli sorun ile karşılaşılmaktadır: Bunlardan birincisi, çoğu zaman yapıcı olma-

yan gruplar arası rekabet; ikincisi ise takım üyelerinin, boşluğu diğer kişiler doldurur düşüncesi ile bireysel çabalarını azaltmaları sonucu ortaya çıkan sosyal tembelleşmedir (Pfeffer, 2009, s.91). Bununla birlikte, takım performansının mali getirisi grup üyeleri arasında dağıtılacağı için, takım performansına dayalı ücretin salt grubun değil, bireylerinde performansını olumlu yönde etkileyeceği ve bahsedilen olumsuz etkilere rağmen örgütsel ve kişisel performansın artacağı kabul edilmektedir.

### **c. Örgüt Performansına Dayalı Ücret**

Örgüt performansına dayalı ücret sistemi, çalışanların kurumları ile bütünleşmelerini ve diğer çalışanlarla işbirliği içerisinde hareket etmelerini sağlamak amacı ile uygulanmaktadır (DPT, a.g.r., s.42). Bu sistem, bireysel ve takım düzeyindeki uygulamalara kıyasla daha dolaylı bir motive aracı olsa bile kurum içinde bütünleşmeyi gerçekleştirmesi ve çalışanların kurumları ile ortak hedeflere güdülenmesi açısından oldukça faydalıdır.

Bu sistemde çalışanların performansı, örgütün performansına yaptığı katkı ile ölçülür. Amaç konusunda sağlanan uzlaşma, kurum içi kar ve kazanç paylaşımı ile desteklenerek çalışanların moral ve motivasyonunu artırmaktadır. Bu ücret sistemi bireysel ve takım performansına dayalı ücret modellerinin dezavantajlarını önlemekte ve daha yaygın bir kullanım alanına sahip bulunmaktadır. Öncelikle, bireylerarası ilişkileri rekabet yerine işbirliği zeminine, takım çalışmasındaki tembelleşmeyi de genel kurum performansına odaklı hız ve verimlilik artışına taşımaktadır (<http://www.econturk.org>). Ayrıca ortak hedef anlayışının, kurum kültürünün oluşturulmasında ve yerleştirilmesinde önemli bir araç olması da sistemin önemli bir diğer faydası olarak görülmektedir.

## **Performansa Dayalı Ücret Yöntemleri**

Performansa dayalı ücrete ilişkin birçok farklı uygulama görülebilmekle beraber, “prim yöntemi”, “kar paylaşımı yöntemi”, “hisse senedi verme yöntemi” ve “ücrete ekleme yöntemi”, performansa dayalı ücretin temel uygulama yöntemlerini oluşturmaktadırlar.

### **a. Prim Yöntemi**

Ülkemizde de en yaygın kullanım alanına sahip performansa dayalı uygulama olan bu yöntem, “önceden belirlenmiş hedeflerin geçilmesi duru-

munda, “temel olarak verilen ücrete ilaveten yapılan ödeme” anlamına gelen primin, temel maaşa ek olarak çalışana ödenmesine dayanmaktadır (www.insankaynaklari.com).

Bu yöntem, belirlenmiş dönemlerde düzenli olarak prim verme biçiminde uygulanabileceği gibi yöntemin, duruma/olaya özgü prim verme ve primi bireysel müşteri memnuniyetine dayandırma uygulamaları da bulunmaktadır. Bir diğer uygulama ise, bağımsız araştırmaların sonucuna göre, müşterinin örgüte karşı tutumu eğer olumlu ise ve örgüt, sektöründe müşteri memnuniyeti sıralamasında üst sıralarda yer alıyorsa çalışanları primle ödüllendirmektir (Barutçugil, s.245).

### **b. Kâr Paylaşımı**

Kâr paylaşımı, kurum düzeyinde elde edilen kârın belirli bir oranının çalışanlara eşit veya belirli ölçütler doğrultusunda hemen ya da sonradan ödenmesi temeline dayanan bir ücret uygulaması olup, esas amacı kârdan pay verilmesini garantileyerek, çalışanların katılımını ve katkısını, dolayısıyla da örgütün verimliliğini ve kârlılığını artırmaktır. Burada uzun dönemdeki amaç ise, kurumda bir ortaklık kavramının geliştirilmesidir (Ateş, a.g.e., s.320).

Yine çalışanlara normal ücretlerine ek olarak, örgüt kârının belli bir oranının ödenmesi öngörülen bu yöntemle, işverenle çalışan arasındaki ilişki güçlendirilerek, çalışanın işyerine ilgisini artırmak, çalışanları örgütün kârını yükseltmek için daha fazla çalışmaya özendirmek, personelin mali güvenliğine katkıda bulunmak gibi amaçlar güdüldüğü söylenebilir. Örgütün kârlılık durumuna göre değişiklik gösteren bu yöntem, gerek dünyada gerekse Türkiye’de yaygın bir uygulama alanı bulmaktadır.

### **c. Hisse Senedi Verme**

Örgüt psikolojisi açısından değerlendirildiğinde, çalışanların ve yöneticilerin verimi içselleştirmeleri ve performans duyarlılığının homojenize olmasını ve çalışanların üretim ve karar alma sürecine etkin katılımını sağlamak için onları kuruma ortak etme esasına dayanan bir uygulamadır (Ateş, a.g.e., s.321). Hisse senedi verme, kurum mülkiyetinin çalışanlarca paylaşımı ilkesinin somutlaşmış bir modelidir. Sistemin çalışanlara yönelik bu açılımı, planın daha çok özel sektöre başvurulabilecek bir teşvik modeli olarak algılanmasına neden olmakla birlikte, modelin genel yapısı ve işleyişi kamu kuruluşları için de kullanılabilir uygulamalara sahiptir. Nitekim

halka arz edilmiş bulunan ve ticari işletme gibi faaliyet gösteren kamu iktisadi teşekkülleri çalışanları, bu sisteme dahil edilebilecek kamu çalışanlarına örnek gösterilebilir.

## **Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücretlendirme**

Vatandaş odaklı yönetim anlayışının tüm dünyada giderek yaygınlaştığı günümüzde, kamu kurumlarında ücretin gösterilen performansla ilişkilendirilmesi amacının en önemli nedeninin, kamu ücret sistemini etkin ve etkili bir istihdam politikasına dayandırma isteği olduğu söylenebilir (Ateş, a.g.e., s.322; Öztürk, 2009, s.61).

OECD verilerine göre, özellikle gelişmiş ülkelerde, kamu personeli sayısının toplam nüfus içindeki oranı oldukça yüksektir ve bu oran kamu hizmetleri arttıkça ve çeşitlendikçe, özelleştirme ve yerinden yönetim akımlarına rağmen, giderek artma eğilimi göstermektedir. Bu nedenle de performansa dayalı ücretlendirme modeli, doğrudan ve dolaylı olarak ülke vatandaşlarının oldukça büyük bir kesimini ilgilendirmektedir.

Küreselleşme ile birlikte tüm ülkeler bu yeni rekabet, çalışma, ücretlendirme koşulları ve vatandaş odaklı kamu yönetimi yaklaşımına uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar. Bununla birlikte özellikle kamu sektöründe performansa dayalı ücretlendirme modelinin uygulanabilirliği ve etkinliği, ülkelerin sosyo kültürel özellikle de iş kültürü yapısıyla doğrudan ilişkili olduğu da açıktır (Ateş, a.g.e., s.324).

## **Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemini Uygulamanın Önkoşulları**

Bu sistemin kamu sektöründe uygulanmasının özel sektöre göre belirli zorlukları bulunduğu açıktır.. Kamu kurumlarının yapısal büyüklüğü, personel sayısının fazlalığı, hizmet verilen alanların çeşitliliği ve kapsayıcılığı, personel sisteminin kanunla düzenlenmesi gerekliliği ile kamu çalışanlarının bir belirli anayasal ve yasal haklarının bulunması, bu zorlukların temellerini teşkil etmektedir. Bu durum, kamu kurumlarında performansa dayalı ücret sistemine geçişte ve uygulama boyutunda daha detaylı ve hassas bir planlamaya ihtiyaç duyulmasını sonuçlamaktadır.

Bu anlamda sistemin etkin ve etkili uygulanabilmesi için aşağıda belirtilmeye çalışılan hususlara dikkat edilmesi gerektiği söylenebilir (DPT,

a.g.r., s.42):

- a. Kamu kurumlarında amaca uygun bir performansa dayalı ücret sistemi için, öncelikle etkili bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması gerekmektedir. Performans değerlendirme sisteminin ücretle bağlantısının kurulması aşamasında ise öncelikle, ayrı ayrı her bir kamu hizmetinin ilgili kurumlarında uygulanmak üzere, o hizmetin özelliklerinin ve hizmetten beklentilerin dikkate alınarak hazırlanacak, “eşit işe eşit ücret” ilkesine dayalı olarak kurgulanmış bir “İş Değerlendirme Sistemi” kullanılmalıdır. Kullanılacak bu sistemde ise şu üç temel şartın bulunması gerekmektedir (DPT, a.g.r., s.50):
  - İş tanımlarının anlaşılır olması; çalışanların ve yöneticilerin rollerinin farkında olması,
  - Ücret ödeme seviyelerinin hedeflenen motivasyonun gerçekleştiği seviyelere göre belirlenmesi ve her performans düzeyine göre ücret farkları sunulması,
  - Performans değerlendirmenin sadece ücret artış hesabına konu olmaması, performans planlaması ve performans geliştirme konularına da eğilmesi, gerekir.
- b. Tüm çalışanlara neden performansa dayalı ücret sisteminin tercih edildiğinin anlatılması gerekir.
- c. İyi performansın kriterleri (hizmet sunulmasını geliştiren davranışlar veya ölçülebilir çıktılar) ve iyi performansın nasıl ödüllendirileceği konularına açıklık getirilmelidir.
- d. ç. Üst yönetimin performansın gelişim kültürüne inanması ve bunun için gerekli olan çalışmaların yapılmasını sağlamaları gerekir.
- e. Görevini en az “yeterli” düzeyde yapan çalışanların, kurumsal hedeflere ulaşma konusundaki olumlu katkıların tespit ve takdir edilerek ödüllendirildiği düşüncesine sahip olmalarını sağlayacak nitelikte somut ve objektif değerlendirme araçlarının var olması sağlanmalıdır.
- f. Her çalışanın mesleki gelişim için gerekli becerilerini geliştirmeyi amaçlayan eğitim ve geliştirme programları uygulanmalıdır.
- g. Düşük performansı önleyebilmek için ne tür olumlu girişimlerde bulunulacağı ve hangi süreçlerin işletileceği konularında çalışanlar ile etkili ve sürekli bir iletişim sağlanmalı, çalışma ortamının kalitesinin iyileştirilmesine gayret edilmelidir.

- h. Sistemin amacına ulaşmasında en büyük belirleyicinin, kurumu doğrudan etkileyen çevresel faktörlerin uygun olması olduğu bilinmelidir. Bu faktörlerden belki de en önemlisi ise genelde Türk kamu yönetiminde, özelde ise her bir kamu kurumunda yerleşmiş olan iş/kurum kültürüdür. Bu kültür dikkate alınarak hazırlanmayan bir performansa dayalı ücret sistemi, kurulsu bile verimli işlemeyecektir. Örneğin bireyi ve kişisel tatmini asıl üretim unsuru kabul eden batılı iş kültüründe kişisel verim ve performansa dayalı bir ücretlendirme sisteminin geliştirilmesi gerekmektedir. Oysa kolektif bir iş kültürüne sahip olan ve bu nedenle de performansın takım veya kurum performansına bağlı olarak değerlendirildiği uzakdoğu toplumlarında (Japonya gibi) bireysel performansa odaklı bir ücret stratejisi yerine kurum veya grup çapındaki performans değerlendirmesi uygulanmaktadır.

## **Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sisteminin Olumlu Görülen Yönleri**

Sistemin olumlu yönlerini çalışanlar açısından ve kurum açısından olmak üzere iki başlık altında incelemek mümkündür:

### **a. Çalışanlar Yönünden**

İyi işleyen bir performansa dayalı ücret sistemi, çalışanlardaki takdir edilme ihtiyacını ve hakkaniyet beklentilerini tatmin edeceğinden önemli bir motivasyon aracıdır. Bu sistemin uygulaması sayesinde görece daha başarılı olan çalışanların tespit edilmesi ve bunlara ücret bakımından pozitif ayrımcılık uygulanması kuruma bağlılığı artıracak, aynı zamanda bu durum, tüm çalışanlar için yol gösterici ve teşvik edici etkisi ile düşük performansın yükseltilmesi amacına da hizmet edecektir.

Benzer biçimde, bütün çalışanların ücretlerini aynı anda ve miktarda artırmak yerine çalışan verimlilik oranının artırılması, verimsiz personeli kurum içi yapıcı rekabet sürecine katılma yönünde teşvik edecektir (Kestane, 2009, s.127).

Performansa dayalı ücret, bireysel kararların kalitesinin de yükselmesini sağlar. Ayrıca, kişiyi kuruma bağlayarak, kişi ile organizasyon arasındaki ilişkinin iyileşmesine yol açar (DPT, a.g.r., s.44). Böylece çalışanların kalite

ve müşteri memnuniyeti ilkesini benimsemeleri ve örgütün başarısı açısından çalışan katılımı, desteği ve işbirliği için gerekli ortamın oluşması sağlar.

Özellikle başarılı, özverili bir çalışan, bunun karşılığını ve olumlu bireysel farklılığının katkısını ücretinde görmek ister. Eğer çalışan kendi katkı/sonuç oranını eşit konumdaki diğer çalışan ile aynı görürse durumu eşitsizlik olarak algılamaktadır. Eşitsizlik ise haksızlık ve tatminsizlik hissi doğurmaktadır. Dolayısıyla bu ücret sistemi başarılı çalışanların ödüllendirilmesi esasına dayandığı için çalışandaki bu eşitsizlik duygusunu ortadan kaldırarak iş tatmini ve kuruma olan güveni sağlamış olmaktadır (DPT, a.g.r., s.45). Bunun sonucunda ise çalışan ve dolayısıyla vatandaş/müşteri şikayetleri azalacaktır.

### **b. Örgüt/Kurum Yönünden**

Günümüzde, çalışanların nasıl bir performans gösterdiği, işlerin nasıl tanımlandığından daha çok önem kazanmaya başlamıştır. Küçülme ve orta kademe yönetiminin küçültülmesi politikaları sonucunda örgüt yapılarının sadeleşmesi ile birlikte, çalışanları güdülemek için iş ünvanlarının dışında yeni bir motivasyon ögesi kullanılması gerekliliği (Acar, 2000, s.62) belirmiş, bu öge ise, “performans değerlendirmesine dayalı olarak belirlenecek bir ücret” olmuştur. Buna göre çalışanlar, gösterdikleri performans düzeyine göre almakta oldukları ücretlerini artırma olanakları bulacaklardır. İş arkadaşlarından daha fazla çalıştığına inanan kişilerin ilave ücretler verilerek özendirilmesi, kurumsal motivasyona da olumlu etki yapacaktır (Canman, 2000, s.55).

Örgütlerin ücret yapısını ve düzeyini, değişen işgücü piyasası koşullarına göre ayarlayabilme serbestliği olan ücret esnekliğiyle, üstün performans gösteren çalışanların ödüllendirilmesi sağlanmaktadır. Performans değerlendirmesine bağlı ücretlendirme sistemi ile kurumlarda maliyetler fazla artırılmadan, performansı yüksek çalışanların ödüllendirilmesi sağlanabilmektedir (Barutçugil, a.g.e., s.247).

Performansa dayalı ücret sistemleri kamu kesiminde hızla yaygınlaşmaktadır. Kamu kesiminde ücretin değerlendirilen performansla ilişkilendirilmek istenmesinin en önemli nedeninin ücret sistemini verimlilik amacı ve rasyonel bir istihdam politikası doğrultusunda oluşturmak ve yürütmek olduğu söylenebilir (Ateş, a.g.e., s.322). Müşteri/vatandaş odaklı yaklaşım doğrultusunda kamusal mal ve hizmet üretim/sunumunun nitelik ve nicelik

itibariyle özel sektör ile rekabet edebilir seviyeye gelmesi için kamu çalışanlarının, özel sektör işletmelerinde olduğu gibi etkili bir ücret sistemi ile teşvik ve motive edilmesi gerektiği açıktır.

Kamu sektöründe, hedeflenen makro ekonomik dengelerin kurulması ve verimli üretimin gerçekleştirilebilmesi için iş değerlendirme sistemine dayalı bir istihdam ve ücret stratejisinin uygulanması gereği de gün geçtikçe daha fazla açığa çıkmaktadır (Ateş; a.g.e., s.328). Statü ve kurumsal farklılıklardan kaynaklanan ücret dengesizliğinin giderilmek istenmesi ile kamusal kaynakların kullanımında gelişen mali sorumluluk anlayışı da performansa dayalı ücret sistemlerinin özellikle kamu yönetiminde tercih edilmesinin nedenleri arasında sayılabilir.

### **Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Uygulamasında Karşılaşılabilecek Sorunlar**

Sistemin uygulanması sürecinde karşılaşılabilecek sorunları aşağıdaki başlıklar altında sıralamak mümkündür:

#### **a. Personelin Tutumu**

Kamu personelinin tutumu, tüm uygulamalarda olduğu gibi performansa dayalı ücret sisteminin uygulanma kapasitesini de etkilemektedir. Kişisel sorumluluğa, sonuç elde etmeye ve performansa dayanan ücretlere önem veren değerlendirme ve ücret sistemleri, kamu hizmeti kültüründe köklü değişiklikler yapmaya yönelik bir çabadır. Ancak yeni bir sistemin uygulanması böyle köklü bir değişiklik elde edilmesi için yeterli olmayıp personel bu sistemlere karşı gelebilir. Personelin büyük bir kısmı geleneksel değerlerden vazgeçmek istemeyebilir (OECD, 1993, s.2).

Diğer yandan, personel doğal olarak kendini olduğundan daha yukarı düzeyde değerlendirme eğilimindedir ve bu yüzden de en üst kategoride değerlendirilmediği zaman bundan huzursuzluk duyar(58). Değerlendirme sonuçları ücretlere doğrudan yansıdığından bu yönden gelecek sorunlar, kurumda personel arasında huzursuzluğa yol açabilir.

#### **b. Ücretlerin Adil Bir Şekilde Tespiti Sorunu**

Kişisel performans ya da başarının ne derece doğru ölçülebildiği çok önemlidir. Güvenilir bir değerlendirme sistemi, başarının objektif bir şekilde ölçülmesini gerektirmektedir. Ayrıca performansa dayalı ücretlerin ba-



şarılı bir şekilde tespit edilmesi için de adil bir değerlendirme yöntemi kullanılması şarttır. Bu sorun kamu kuruluşlarını olduğu kadar özel sektör kuruluşlarını da etkilemektedir. Özellikle merkezi idare ile üst kademelerde, sonuçların ölçülmesi veya kişisel katkıların birbirinden ayrılması çok zordur (OECD, a.g.e., s.14).

### **c. Kurum Amaçlarını Belirlemede Karşılaşılan Güçlükler**

Personeli değerlendirme hedefleriyle kurum amacının aynı doğrultuda olması gerekmektedir. Bir değerlendirme sistemi tasarlamadan önce yapılacak ilk iş kurumun amacının ortaya konmasıdır.

Performans değerlendirmeye dayalı ücreti ön planda tutmak, personelin sadece parasal ölçülere göre davranışlarını belirlemesi sonucunu doğurabilir. Böyle bir durum, belirlenen net idari hedeflere ulaşma çabalarını altüst edebilir (OECD, a.g.e., s.15).

Ayrıca maddi mükafat söz konusu olduğu için, yöneticiler, çok daha önemli ve elde edilmesi zor amaçları ve uzun vadeli politika hedeflerini ihmal ederek, daha kolay elde edilebilir veya kısa vadeli hedeflere öncelik vermeye yönelebilirler. Bu nedenle personel faaliyetlerinin düzenlenmesi yönünden değerlendirmeye dayalı ücretin, en önemli sürükleyici faktör olmaması gereklidir.

### **ç. Motivasyon Sorunu**

Kişilere başarılarına göre verilen ücretin, zaten belirli hakları kanunla korunan kamu personeli arasında ne dereceye kadar rekabete yol açacağı belirsizliğinin yanında, başarısını gösterme imkanı görev ve ünvana göre değiştiği için, personelin önemli olmakla birlikte çok göz önünde olmayan ve dikkat çekmeyen görevlerden kaçınmaya başlaması da bu açıdan karşılaşılabilecek sorunlar olacaktır.

Maddi teşviklerin etkisi, kuruluşların kurumsal kültürüne göre farklılıklar göstermekle birlikte, kamu kesiminin özellikle üst kademelerinde, maddi mükafatların personeli motive eden faktörlerden sadece bir tanesini oluşturduğu da yadsınamaz bir gerçektir. Bu itibarla özel sektör işletmecilik anlayışına uygun olarak, personele meslekte ilerleme olanaklarının sunulması ve terfi olanaklarının az olduğu durumlarda, terfi alamayan personele meslek geliştirme seçenekleri ve iş zenginleştirme olanaklarının sağlanması, personel motivasyonunda önemli bir rol oynamaktadır.

Bundan dolayı pek çok ülke, meslek yapısı, personel hareketliliği, perso-

nelle iletişim, personelin karar verme işlemine katılımı ve üst kademe yöneticilerine kaynak yönetiminde daha çok yetki verilmesi gibi konuları yeniden gözden geçirmektedir (OECD, a.g.e., s.15).

## Sonuç ve Öneriler

Günümüzde kamu yönetiminin yürüttüğü hizmetlerin etkin ve verimli olmadığı düşüncesi, üzerinde çözümü için çalışmalar yürütülen yaygın bir görüştür bu nedenle tüm ülkeler çeşitli düzenleme ve reformlar yaparak kamu yönetiminin vatandaş veya hizmet alan odaklı, saydamlık, etkinlik, verimlilik ve hesap verebilirlik ilkelerine dayanan bir yönetim anlayışı içinde yürütülmesini amaçlamaktadırlar.

Bu amacı gerçekleştirmek için yürütülen çabaların en önemli ayaklarından birini, elbette kamu yönetiminin ve kamu hizmetlerinin öznesi durumunda yer alan kamu personelinin, verimli ve etkili çalıştırılması gayretleri oluşturmaktadır. Bu gayretlerin sonuca ulaşmasının ise öncelikle adaletli ve etkin bir değerlendirme ve ücret sisteminin oluşturulması ile sağlanabileceği yadsınamaz bir gerçektir.

Bu bağlamda performansa dayalı ücretlendirme sistemi, bu açıdan oldukça önemli ve uygulanması adeta zorunlu bir sistem olarak karşımıza çıkmakta ve personelin, verimliliği ve kuruma/devlete hizmet yönlü katkısı ölçüsünde ücret alması temeline dayanmaktadır.

Performans değerlendirmesi çalışanların, eğitim ihtiyacının tespiti, motive edilmesi, ücretlerin tespiti, kariyer gelişimi, terfi, işten ayrılma vb. alanlarda kullanılacak temel verileri sağlayan bir süreçtir. Bu nedenle, devlet memurlarının görev performanslarının bilimsel ve objektif bir şekilde ölçülmesi iyi bir insan kaynakları yönetiminin temel koşullarından biridir.

Dünyada uygulanmakta olan performans değerlendirmesine dayalı ücretlendirme sistemlerinin incelenmesi sonucunda 1990'lı yıllardan itibaren bu sisteme geçişe veya mevcut sistemlerin yeniden gözden geçirilmesine yönelik yoğun reform çalışmalarının olduğu görülmektedir. Performans değerlendirme ve buna dayalı ücretlendirme sistemleri ülkelerin sosyo-ekonomik durumlarına, kamu yönetiminin özelliklerine ve yönetim geleneğine göre değişiklik gösterebilmektedir. Yine bu sistemlerde ülkeler arasında ücret ödenme şekilleri ve miktarlarında da farklılıklar bulunmaktadır. Bununla birlikte genel olarak, uygulanan performans değerlendirmesine dayalı ücret ödemelerini, ücret artışları ve ikramiyeler şeklinde iki grupta

sınıflandırmak mümkündür. Değerlendirme süreci sonunda ortaya çıkan performans düzeylerine göre yapılan ücret artışları temel ücretin belirli bir ortalaması dikkate alınarak yapılmaktadır. Performans değerlendirmesine göre bir kereye mahsus olarak ödenen ikramiyelerin belirlenmesinde de temel ücretlerin belirli bir oranı dikkate alınmaktadır.

Kamu kurumlarında söz konusu sistemin uygulanabilmesi için, öncelikle performans değerlendirmenin etkili ve gerçekçi belirlenmesini sağlayacak yöntemler oluşturulması gerekmektedir. Bu itibarla ölçütlerin göreve yönelik, somut ve kıyaslanabilir nitelikte belirlenmesi gereklidir. Böylece sistemin objektif, adaletli ve güvenilir bir değerlendirme temeli üzerine inşası mümkün olabilmektedir.

Ayrıca, başarı değerlendirmesi ile ücret arasında çalışanlar tarafından kabul edilebilir nitelikte bir ilişkilendirme yapılamaması; nesnel değerlendirme süreçlerinin oluşturulamaması; başarı-ücret ilişkisinin doğru kurulamaması; mali kaynakların yetersizliği nedeniyle performansa dayalı ücret verilecek personel sayısı açısından sınırlamalar olması veya bütün çalışanların başarılı olarak değerlendirilmesi suretiyle çalışanlara ikramiye veya ödül adı altında ödemeler yapılması; çalışanların ve yöneticilerin sistemler hakkında bilgisiz ve ilgisiz kalmaları ve sonuçta anılan ödemelerin mutlak bir ödeme kalemi haline gelmesi, sistemin tıkanıp etkisizleşmesine neden olan olumsuz durumlar olarak karşımıza çıkabilecektir.

Hükümetlerin, kamu kesimi harcamalarını azaltma veya en azından sabitleştirme çabalarının sürdüğü günümüzde personel harcamalarında artışa yol açacak sistemler çok iyi tasarlanmalıdır. Çünkü değerlendirmeye dayalı ücret yöntemlerinin uygulanması, devlet bütçesinde küçümsenmeyecek büyüklükte bir gider artışına yol açacaktır. Şayet söz konusu bu ek artışlarla, idarede verimlilik hissedilir bir şekilde artıyorsa, değerlendirmeye dayalı ücret sisteminin maliyeti göz ardı edilebilir.

Performans değerlendirmesine dayalı sistemden elde edilen veya elde edilmesi amaçlanan faydalar kamu yönetiminde etkin, verimli ve hizmet alanlara yönelik gelişme sağlanması düşüncesi çağın gerekleri ve yönetim anlayışları ile bağdaşmaktadır. Kamu hizmetlerinde kalitenin artması, kamu personelinin verimliliğinin artması ve dolaylı olarak personel maliyetlerinin azalması, sağlanan yararlar arasında sayılabilir.

Ayrıca, performans değerlendirmesinde bireysel hedeflerle kurumsal hedefler arasında kurulan bağ kurumların hizmetlerindeki performans düzeylerini artırmaktadır. Çünkü performansa dayalı ücretlendirme sistem-

lerinin temel amaçlarından biri bireysel ve toplamda kurumsal hedeflere ulaşılmasıdır. Kurumsal hedefler ise vatandaşa nitelikli hizmet sunmakla ilgili olduğuna göre, vatandaşın memnuniyeti sağlanmış olmaktadır. Yine performans değerlendirmesine dayalı ücret sistemleri ile emek ile ücret arasında doğrusal bir bağ kurulduğundan, kamu kurumlarında nitelikli personelin elde edilmesi ve elde tutulmasını sağlamak daha kolay olmakta ve bu sayede insan kaynakları açısından kurumlar arası gelişen rekabet koşulları, kurumlar için bir avantaj olarak ortaya çıkmaktadır.

Özellikle Türk kamu yönetiminde son yıllarda yapılan reform çalışmalarında performans değerlendirme sisteminin tüm kamu sektörünü kapsayacak şekilde genişletme çabaları olduğu gözlemlenmektedir. Ülkemiz kamu yönetimi açısından uygulanması oldukça önemli olan bu sistem üzerine yapılacak olan çalışmalarda sistemin işleyişinin daha sağlıklı olması için özellikle siyasi etki ve kaygılardan uzak, mevcut personel değerlendirme sistemlerinin analizleri yapılmalı ve olumlu-olumsuz etkileri ortaya konulmalı, uygulanacak performansa dayalı ücret sisteminin mümkün olan en yüksek oranda bütçeden pay ayrılmak suretiyle çeşitlendirilecek mali teşvik araçları ile desteklenmesi sağlanmalıdır.

Yine uygulayıcıların sistemin önemini kavraması, bu konuda eğitilmeleri, daha sonra da sistemin tüm personel tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda uluslararası uygulamaların incelenmesi de ülkemizde bulunmayan ancak faydalı olacağı düşünülebilecek farklı uygulamaların alınarak personele benimsetilmesiyle kamu yönetimize olumlu katkı sağlayacaktır.

#### **KAYNAKÇA**

- AKAL, Z., (2005). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, Ankara: Milli Prodük-tivite Merkezi Yayınları
- ACAR, N., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi-Gelistirilmesi*, Ankara: Pegem Yayın-cılık
- ATAAYI, D., (1990). *İş Değerleme ve Başarı Değerleme Yöntemleri*, İstanbul: İ.Ü. İş-letme Fak. Yayınları
- ATEŞ, H., (2005). *Türk Kamu Yönetiminde Performansa Dayalı Ücret Sistemlerinin*

- Uygulanabilirliği Sorunu*, Ankara: TODAİE Yayınları
- AYKAÇ, B., (1996). *Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*, Ankara: Gazi Üni. İİBF Yayınları
- BARUTÇUGİL, İ., (2004). *Performans Yönetimi*, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BİLGİÇ, V., (2003). *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, (Ed.) Asım Balcı, Ankara: Seçkin Yayınları.
- BİLGİN, K.U., (2004). *Kamu Performans Yönetimi: Memur Hak ve Yükümlülüklerinin Performansa Etkisi*, Ankara: TODAİE Yayınları
- BİLGİN K.U., (2005). Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması, *Amme İdaresi Dergisi*, 37 (2), 123-147
- BİLGİN M.H., (2013). *Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik*, <http://www.econturk.org/Turkiyeekonomisi/cm1/pdf>, Er.T.:15.06.2014
- BOZKURT, Ö., ERGUN, T., SEZEN, S.(Ed.), (1998). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*, Ankara: TODAİE Yay.
- CANMAN, D., (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yay.
- CAYER N. J., (1995). *Public Personnel Administration in the United States*, New York: St.Martin's Pres.
- Devlet Denetleme Kurulu (DDK), (1996). *Türk Kamu Yönetiminde Personelin Verimliliği ve Niteliğinin Geliştirilmesi*, 1996:92 sayılı Rapor
- Devlet Personel Başkanlığı (DPB), (1998). *Kamu Hizmetinde Ücret Yapısı ve Ücretlerin Tespit Edilmesi*, Ankara
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), (2000). *Verimliliğe Dayalı Ücret Sistemlerine Geçiş Özel İhtisas Komisyonu Raporu*
- EDİPOğLU, E., (2013). Performans Değerlendirme Ve Ücretler, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=763>, Er.T.:08.04.2013
- EKMEKÇİ, F.Y., (1996). *Türkiye ve Bazı Yabancı Ülkelerdeki Personel ile Parlamentelerin Mali ve Sosyal Hakları*, Lisans Üstü Uzmanlık Tezi, TODAİE
- FINDIKÇI, İ., (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul : Alfa Yayınları.
- GENÇ, N., (1995). *Zirveye Götüren Yol*, İstanbul: Timaş Basım.
- KESTANE, D., (2003). Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği, *Maliye Dergisi*, 142 , 126-44.
- KOBU, B., (1997), *Üretim Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yay. No:3424,
- NOHUTÇU, A., (2005). *Kamu Yönetiminin Yeni Perspektif ve Dinamizmi: Kamu'nun Yönetilmesinde Kamu'nun Yönetmesi Anlayışına Doğru*, Ankara: Seçkin Yay.
- OECD, (1993). Kamu Hizmetinde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Programları, Çev.Refik Çiçek, Ankara: Devlet Personel Başkanlığı, Yayın No:176.
- Öztürk, N. K., (2000). Kamu Kesimi Ücret Sistemleri ve Türkiye'de Durum. *Türk İdare Dergisi*, (428), 61-78.
- PFEFFER, J., (2009). *Ücret Konusunda Altı Tehlikeli Efsane*, İstanbul: MESS Yay., No:

Kamu İşletmeciliği Perspektifinde Performansa Dayalı Ücretlendirme Sisteminin Kamu Personel Yönetiminde Uygulanabilirliği

307.

SONGUR, M., (1995). *Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü*, Ankara: Mahalli İdareler Gn.Md.lüğü Yayınları

TALAS, C., (1982). *Sosyal Ekonomi*, Ankara: Sevinç Matbaası,

TUTUM, C., (1979). *Personel Yönetimi*, Ankara: TODAİE Yayınları, No.179.

UYARGİL, C., (1995). *Ücret Yönetiminde Ücret Performans İlişkisi* , İstanbul: İ.Ü İşletme Fak.Yay.No:12

ÜNAL, A., (2008). *Performansa Dayalı Ücret*, Ankara: Kamu-İş Sendikası Yayınları 4857 sayılı İş Kanunu

<http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=3796>,  
Er.T.:16.09.2015

## ÇALIŞANLARA YÖNELİK MÜŞTERİ SALDIRGANLIĞI VE YALOVA İLİNDEKİ KARGO ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Ersin Kavi<sup>1</sup> - Şükrü Ceylan<sup>2</sup>

### ÖZ

Müşteri saldırganlığı, son zamanlarda müşteri ilişkilerindeki gelişmenin sonucunda önemli bir konu haline gelmiştir. Sonuçları itibarıyla birçok olumsuzluğa sahip bu konu, çalışanlar üzerinde özellikle fizyolojik ve psikolojik bazı sorunlara yol açmaktadır. Bu nedenle bu konu üzerine araştırma yapılarak, müşteri saldırganlığının nedenleri, sonuçları ve önleme yöntemleri ele alınmıştır. Ayrıca en çok müşteri saldırganlığına uğradığı düşünülen kargo çalışanları ile ilgili de Yalova ili ölçeğinde bir araştırma yapılarak konunun değişik boyutları ele alınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Müşteri saldırganlığı, Kargo çalışanları, Çalışanlara yönelik şiddet

---

<sup>1</sup> Doç. Dr., Yalova Üniversitesi, İ.İ.B.F., Çalışma Ekonomisi ve End. İlişk.Bölümü.YALOVA/TÜRKİYE, E-posta: ekavi@yalova.edu.tr

<sup>2</sup> Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi.YALOVA/TÜRKİYE, E-Posta: sukruceylan@hotmail.com

## **CUSTOMER AGGRESSION TO THE EMPLOYEE AND CASE OF CARGO FIRM'S WORKERS IN YALOVA**

Ersin Kavi – Şükrü Ceylan

### **ABSTRACT**

Customer aggression became a master issue as a result of development of customer relationship. This issue has many negative consequences upon worker as a physiological and psychological. Therefore, a research has done on this issue to investigate reasons, results and prevention methods of customer aggression. In addition, the survey made related with cargo workers who are thought to be exposed aggression by customer heavily in Yalova.

**Keywords:** Costumer aggressiveness, Cargo, Workers, Aggression towards employees



## GİRİŞ

Son 20 yılda küresel ve teknolojik gelişme süreci, hizmetler sektörünü ön plana çıkartmış ve bu sektörün genişlemesine neden olmuştur. Bu sektördeki işletmeler ise rekabetin etkisiyle müşterinin önemi daha iyi anlayarak, müşterilerini kaybetmemek ve yeni müşteriler kazanmak için değişik stratejiler geliştirmek zorunda kalmışlardır. Buna karşın müşterilerin işletmelerden beklentileri de artmıştır. Ancak, beklentilerine karşılık bulamayan müşteriler ise toplumda her alanda artan şiddet olaylarının etkisinde de kalarak saldırgan davranışlar göstermeye başlamıştır.

Özellikle müşteri ile yüz yüze iletişim ve yakın temas halinde olan çalışanlar daha fazla saldırgan davranışlarla karşılaşmaktadırlar. Bu saldırganlık davranışları, sadece çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olmamaktadır, aynı zamanda saldırganlığın maliyeti tüm tarafları kapsamaktadır. Öyle ki, bu durum, çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne, performans azalmasına, depresyona, sinirliliğe, tükenmişliğe ve strese yol açarken, işveren açısından ise, işgücü kaybına, iş kazasına, güvenlik maliyeti artışlarına, verimlilik ve üretkenlik azalışı, kurumsal imaj kaybına ve müşteri sayısında düşüşlere neden olabilmektedir. Bundan dolayı, saldırganlık davranışlarını asgari düzeye indirecek tedbirlerin alınması ve çalışanların da mücadele gücünün artırılması büyük önem arz etmektedir.

Bu çalışmada da öncelikli olarak "müşteri saldırganlığı" konusu kavramsal olarak ele alınmış, daha sonra ise Yalova ili ölçeğinde kargo firması çalışanları üzerinde bir araştırma yapılmıştır. Bu doğrultuda, çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel olarak saldırganlık ve müşteri saldırganlığına kavramsal olarak yer verilmiştir. İkinci bölümde ise müşteri saldırganlığının sebepleri ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde ise Yalova ili Merkez ilçesindeki kargo çalışanlarının müşteri saldırganlığının boyutlarını ve düzeyini belirlemeye dönük bir araştırma yapılmıştır.

## I. SALDIRGANLIK ve MÜŞTERİ SALDIRGANLIĞI KAVRAMLARI

### A. SALDIRGANLIK KAVRAMI

#### 1. Tanım

Saldırganlık, sosyal psikolojik bir konudur ve en basit ifadesiyle, bir bireyin yada grubun diğer kişi yada gruba fiziksel ya da ruhsal olarak zarar verme, acı çektirme veya incitme niyetiyle yaptığı davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır (Hasta ve Güler, 2013: 66). Diğer bazı kaynaklarda ise, saldırganlık şu şekilde tanımlanmaktadır (Güney, 2009: 64):

Saldırıcılık, tehdit edilme ve engelleme durumlarına tepki olarak ortaya çıkan davranıştır. Saldırıcılık, başkalarını inciten yada incitebilecek her türlü davranıştır. Saldırıcılık, başka bir insana zarar verme düşüncesiyle gerçekleştirilen davranıştır.

Bu alanda araştırma yapan birçok araştırmacı, başkasına acı veren ya da zarar verici etkisi olan her davranışın, saldırıcılık başlığı altında toplanarak sınıflandırılmasının doğru olmadığını ileri sürmüşlerdir. Bu araştırmacılar saldırıcılığın temel ögesi olarak “niyet” kavramından bahsetmektedirler (Dalbudak, 2012: 57). Örneğin bir doktorun ameliyat ettiği bir kişiye yaptığı fiziksel ya da ruhsal müdahale saldırıcılık olarak kabul edilmemektedir. Çünkü, bu saldırıcılık davranışında esas olan eylemi gerçekleştiren kişinin niyetidir. Saldırıcılık ile yakın ilişkide olan diğer bir kavram ise şiddet kavramıdır. Şiddet, “yaralamak ya da zarar vermek amacıyla kullanılan fiziksel güç” ya da “güç ve kuvvetin, başkalarını birtakım haklardan mahrum edilecek şekilde adaletsiz bir biçimde kullanılması” olarak tanımlanmaktadır. Burada saldırıcılık ve şiddet kavramını birbirinden ayıran ise, şiddetin bileerek ve isteyerek yapılması ve fiziksel olmasıdır (Eroğlu, 2009: 11).

## 2. Saldırıcılığın Türleri

Saldırıcılığın çok boyutlu kavramsal yapısından dolayı hangi davranışların saldırıcılık olarak nitelendirilebileceği yönündeki tartışma, ifade edilmiş biçimleri bakımından saldırıcılık davranışlarının ikili ayrımlar yoluyla sınıflandırılması yoluyla çözülmeye çalışılmıştır. Bu doğrultuda, saldırıcılık davranışlar, şu şekilde tasnif edilebilir (Günay, 2011: 31):

Doğrudan-Dolaylı (Amaçsal-Araçsal) Saldırıcılık: Doğrudan yada amaçsal saldırıcılıktaki amaç daha çok karşıdakini incitmek ve/veya ona zarar vermek düşüncesi olmaktadır. Doğrudan saldırıcılığa, bir kişiye sadistçe eziyet etmek, intikam duygusuyla öldürmek, üzme için üzücü şeyler söylemek gibi davranışlar örnek olarak verilebilir (Tevrüz, Artan vd., 1999:116).

Dolaylı yada araçsal saldırıcılık ise, daha çok başkasını incitmeye yönelmekle beraber başka bir amaca ulaşmak için saldırıcılığın bir araç olarak kullanılmasıdır (Yüksel, 2006: 301). Yada daha açık ifadesiyle, maksat zarar vermek değil, birşey elde etmektir. Mesela, itiraf ettirebilmek için bir suçluya işkence yapılması (Tevrüz, Artan vd., 1999:116) veya bir futbol maçında gole giden futbolcuya faul yapılarak engellenmeye çalışılması, rakibe zarar vermeyi değil, onun gol atmasını engellemeyi amaçlamaktadır (Yılmaz, 2013: 27).

**Fiziksel-Sözel Saldırganlık:** Fiziksel saldırganlık hedefe fiziksel zarar veya acı verme amacıyla gönderilen uyarıcıları içeren saldırganlık türüdür. Örneğin, vurma, tekmeleme, yaralama gibi saldırganlık biçimleridir.

**Sözel saldırganlık ise,** başka bir kişiye psikolojik zarar verme amacına yönelik iletişim biçimidir. Örneğin, alay etmek, dedikodu yapmak, hakaret etmek, vb. durumlar, sözel saldırganlıktır (Günay, 2011: 29).

**Aktif-Pasif Saldırganlık:** Aktif saldırganlık, amaca yönelik bir davranış olup, bu davranış biçiminde saldırganının kurbanına acı çektirme ve canını yakma amacı esastır. Örneğin, bir öğretmenin herhangi bir öğrencinin ısrarla söz istediği için öğrenciyi dövmesi aktif saldırganlık davranışıdır.

**Pasif saldırganlık ise,** aktif saldırganlıkta olduğu gibi herhangi bir faaliyet olmamasına rağmen, karşdakine zarar vermeyi amaçlayan faaliyetsizlik halidir. Örneğin, bir öğretmenin herhangi bir öğrencinin ısrarla söz istemesine rağmen onu görmezden gelmesi durumu pasif saldırganlık olarak ifade edilebilir (Kirel vd.,2007:118).

**Aykırı-Uygun Saldırganlık:** Bu ayırım, saldırganlığın iyi mi yoksa kötü bir amaca hizmet ettiği ile ilgilidir. Eğer saldırganlık, toplum tarafından kabul edilebilen bir tür ise, bu uygun saldırganlık olarak adlandırılmaktadır. Örneğin, savaş sırasında düşmana saldırmak, polisin suçluyu yakalamaya çalıştığı sırada gösterdiği davranışlar ile bir bireyin kendini koruması için gösterdiği davranışlar, bu tür saldırganlığa örnek teşkil edebilir. Bunun aksine, aykırı saldırganlık ise, toplumca tasvib edilmeyen, kötü niyetli saldırgan davranışları ifade etmek için kullanılmaktadır (Tevrüz vd., 1999:116).

### **3. İşyeri Saldırganlığı ve İşyerinde Şiddet Kavramları**

Saldırganlık ya da şiddet içerikli davranışların çalışma ortamında gösterilmesi durumunda, işyeri saldırganlığı ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, işyerinde şiddet, işyeri saldırganlığı, mobbing, vb kavramlar, farklı terimlerle açıklansalar da bunların hepsi birbirine yakın kavramlardır. Bununla birlikte, işyeri saldırganlığının işyeri şiddet davranışlarını da kapsayan daha geniş bir kavramsal içeriğe sahip olduğu ifade edilmelidir (Akgeyik ve Güngör, 2009a: 36).

Avrupa Komisyonu'nun tanımına göre işyerinde şiddet; "Çalışanın işiyle ilgili durumlarda, açık veya gizli şekilde, suiistimali, tehdit edilmesi veya saldırıya uğraması gibi sağlık ve güvenliğini tehdit eden her türlü eylemdir" (akt.Dursun ve Aytaç, 2011: 8).

Bununla birlikte, işyerinde saldırganlık, işle ilgili olarak, çalışan veya çalışanlardan, bir bireye veya bireylere yönelik, örgütün içinden veya dışından, fiziksel veya psikolojik zarar verme niyetli bir davranıştır. Saldırgan davra-

nışlar doğası gereği, kaba davranmak, sözlü saldırganlık veya düşmanca tutum ve tehdit etmek gibi psikolojik saldırganlık şeklinde olabileceği gibi, fiziksel saldırı içeren şiddet hareketleri gibi fiziksel saldırganlık şeklinde de olabilmektedir. Ayrıca, işyeri saldırganlığı, kişiler arası saldırgan davranış çeşitlerini kapsayan daha genel bir kavram iken, işyeri şiddeti, işyeri saldırganlığının farklı bir fonksiyonudur ve doğasında fiziksel olan yada fiziksel zararlara neden olabilecek saldırgan davranışları içermektedir (Dursun, 2011: 8).

## **B.MÜŞTERİ SALDIRGANLIĞI KAVRAMI**

### **1. Tanımı ve Nedenleri**

Müşteri saldırganlığı ile ilgili literatürde birbirinden farklı kavramsal açıklamalar yer almaktadır. Tüm bu farklı açıklamaların ışığında müşteri saldırganlığı, müşterilerin çalışanlara karşı kendisinden, çalışanlardan, işletme sistemlerinden veya herhangi bir nedenden kaynaklanan sorunlar neticesinde, işletme içinde veya işletme dışında, kötü niyetli olarak fiziksel, sözel veya davranışsal olarak şiddet uygulaması şeklinde ifade edilebilir.

Özellikle hizmet sektöründe yoğunlaşan rekabet olgusu, müşteriler ile temas kuran çalışanları birçok açıdan olumsuz etkilemektedir. Öyle ki, müşterinin sorununu doğrudan ve kısa sürede dile getirebileceği ortam işletme adına ilk temas kurduğu kişi olmaktadır. Dolayısıyla, problemini de bu kişiyle gidermek istemektedir. Ancak, sorunun büyüklüğü ya da müşteri ilişkilerindeki yetersizlikler, müşterileri saldırgan davranışlara yöneltebilmektedir.

Müşteri saldırganlığının yaygınlaşmasında birçok faktör söz konusudur. Bunların başında, hizmetler sektörünün giderek genişlemesi yer almaktadır. Öyle ki, sanayi ekonomisine nazaran hizmetler ekonomisi, müşteri ile satıcıyı daha fazla karşı karşıya getirmekte ve bu da taraflar arasındaki çatışmayı artırmaktadır. Ayrıca, günümüzün rekabetçi ortamında "müşteri her zaman haklıdır" anlayışıyla birlikte, müşterinin beklentilerinin karşılanması ve sorunlarının çözülmesi öncelikli hale gelmiştir. Bu durum da, doğal olarak müşteriye güçlü kılmış ve müşteriye söz söyleme hakkı vermiştir. Bu süreç de "müşteri ilişkileri yönetimi" anlayışını beraberinde getirerek, müşterinin saldırgan davranışlar göstermesini haklı kılar hale getirmiştir (Akgeyik, Gün-gör, 2009a:34).

Bununla birlikte, kurumsal yapı soruları da söz konusudur. Bunların başında, örgütün kültürel yapısı ve rekabet gelmektedir. Öyle ki, bazı işletmeler yoğun rekabet nedeniyle altyapısını oluşturmadan sürekli yeni kampanyalar üretmektedir. Bu süreci yönetmekte zorlanan işletmeler, müşterilerin bek-

lentilerini karşılayamamakta ve saldırganlığa maruz kalmaktadır. Bunun dışında, kurumsal yapı sorunları olarak, işlerin yetişmemesi, hizmet ve ürün kalitesinin düşüklüğü, hizmetin sunulduğu ortam sorunları, personel eksikliği, deneyimsiz ve/veya eğitimsiz personele sahip olmak gibi faktörler de müşteri saldırganlığına zemin hazırlamaktadır.

Müşteri açısından ise, müşterilerin kişilik özellikleri, eğitim seviyeleri, alkol, uyuşturucu kullanıyor olmaları, saldırganlığı ve saldırganlığın şiddetini belirleyen faktörlerdir. Bununla birlikte, müşterinin kendisine sunulan hizmetten beklentisinin yüksek olması, müşterinin eski deneyimleri, kültürel, dini, ekonomik farklılıklar ve saldırganlığın öğrenilmesi yoluyla çözüm yolu olarak kabul edilmesi, saldırganlığın boyutlarını belirlemektedir. Öyle ki, normal bir üslup ile sorununu çözemeyen müşteri, içsel bir kızgınlık ve tepki ile değil, sırf sorununun çözümünün hızlanması için sesini yükseltebilmektedir (Canadian Centre for Occupational Health and Safety, 2016:1-5).

## 2. Müşteri Saldırganlığı Türleri ve Saldırganlığa Maruz Kalınan İşler

Müşteri saldırganlığı genel hatlarıyla fiziksel ve psikolojik saldırganlık olarak ikiye ayrılabilir. Fiziksel şiddet, müşterinin çalışanı ya kendi uzuvları yoluyla (tekmeleme, vurma, yumruklama, ısırma yada boğazını sıkma vb.) yada bir cisim yoluyla (sopayla vurma, bıçaklama, cam şişe ile yaralama vb.) gerçekleşebilmektedir (Akgeyik, Güngör, 2009a:34). Psikolojik şiddet ise, fiziksel şiddete göre daha yaygın bir davranıştır. Çünkü, genelde fiziksel şiddet suç niteliği belirgin davranışlar iken, psikolojik şiddet suç niteliği açısından daha zayıf ve yerine getirilmesi daha kolay davranışlar olmaktadır. Ayrıca, müşteri ilişkilerinin büyük bir bölümünün telefon aracılığı ile yerine getirildiği düşünülürse, bu da psikolojik şiddetin artmasına neden olmaktadır. Bu şiddet türünde, müşterinin çalışana, öfkeyle bakması, el kol hareketi yapması, kötü sözler söylemesi, sesini yükseltmesi, bağırması, hakaret etmesi vb. davranışlar söz konusudur.

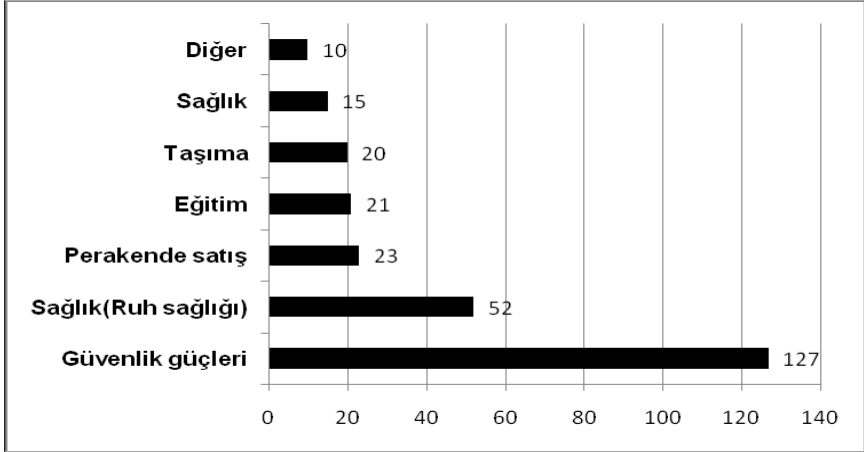
Müşteri saldırganlığına daha fazla maruz kalınan işler ise, şu şekilde özetlenebilir (Akgeyik, Güngör,2009b:117-118):

- Yalnız Çalışanlar: Tek başına çalışanlar her zaman risk altındadırlar ve saldırganlığa açık durumdadırlar. Özellikle günümüzde şirketlerin her yere her müşteriye daha yakın olma arzusu tek başına çalışanların sayısını artırmıştır. Benzin istasyonlarında ve küçük büfelerde çalışanlar, taksi sürücüleri örnek olarak verilebilir.
- Müşteri İle Yüz Yüze İletişim Halinde Çalışanlar: Problemler, çalışanın kendisinden kaynaklanmamasına rağmen müşteri sorununu doğrudan

yetkili olan kişiye iletildiği için çalışanlar, saldırganlığa maruz kalmaktadırlar. Örnek olarak, seyahat otobüsü, tren ve metro çalışanları, uçuş personelleri (host ve hostesler), sosyal hizmet çalışanları, otel ve restoran çalışanları.

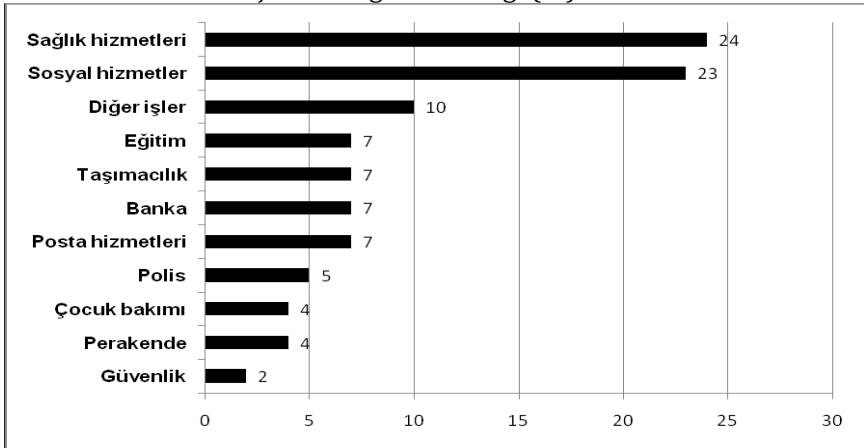
- Nakit Para ve Değerli Evrak/Eşya İşinde Çalışanlar: Özellikle hırsızlığa ve soyguna hedef olan işyerlerinde çalışanların da daha çok fiziksel saldırganlığa maruz kaldığı bilinmektedir. Örneğin, mağaza, posta hizmeti ve finansal kurum çalışanları örnek olarak verilebilir.
- Hasta ve Problemlili İnsanlar İle Çalışanlar: Ruhsal veya fiziksel problemi olanlar için tedavi ve bakım hizmetinde çalışanlardır. Hastane çalışanları, Acil durum merkezlerinde çalışan sağlık-bakım personeli, psikiyatrik hastane çalışanları, yaşlı bakım merkezi çalışanları örnek olarak verilebilir.
- Müşteri Hizmetleri İşinde Çalışanlar: Müşteriler aldığı mal/hizmet hakkında bilgi almak için veya aldığı mal/hizmet ile ilgili sorun yaşanlar problemlerini çözmek için, örgütler ise müşteri sadakati yaratma, müşteri memnuniyetini artırma gibi nedenlerden dolayı son yıllarda yoğun olarak müşteri hizmetleri servislerini kullanmaktadırlar. Özellikle çağrı merkezi çalışanları saldırganlığın mağdurlarıdır.
- İncinebilir Koşullarda Çalışanlar: Göçmen, çocuk ve güvencesiz çalışan işçiler gibi düşük gelir elden çalışanlar da çoğu zaman müşteriler tarafından küçük görülmede, terslenmede ve dilenci muamelesine uğrayabilmektedir.
- Güvenlik İşlerinde Çalışanlar: Çalıştığı işyerini koruyan özel güvenlik görevlileri veya kamu güvenliği için çalışan polis, zabıta, gibi işlerde çalışanlardır.

**Şekil 1** ABD'de (1993-1999) Mesleklere Göre İşyerinde Yıllık Şiddete Uğrama Sıklığı (Binde)



Kaynak: (Yıldız vd., 2011: 22)

**Şekil 2.** İsveç'te (1993-1999) Mesleklere Göre İşyerinde Yıllık Ortalama Şiddete Uğrama Sıklığı (%)



Kaynak: (Yıldız vd., 2011: 22)

## II. MÜŞTERİ SALDIRGANLIĞININ SONUÇLARI ve SALDIRGANLIKLA MÜCADELE YÖNTEMLERİ

### A. Müşteri Saldırıcılığının Sonuçları

Genel olarak bakıldığında, müşteri saldırıcılığının maliyeti tüm tarafları kapsamaktadır ve bakıldığında müşteri saldırıcılığı çalışanları ve işletmeleri doğrudan ve dolaylı etkilediği gibi devleti de dolaylı olarak etkilemektedir. Müşteri saldırıcılığının en önemli sonuçları psikolojik olmaktadır. Öyle ki, çalışanlarda en başta strese, motivasyon ve performans düşüklüğüne, öz saygının yitirilmesine, depresyona, sinirliliğe, tükenmişliğe yol açmaktadır. Bu gibi durumlar ayrıca, çalışanın fizyolojisini de olumsuz etkilemekte ve bazı hastalıklara yakalanmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte, sigara ve alkol gibi kötü alışkanlıkların kazanılmasına, ayrıca iş kazalarına ve intiharlara sebebiyet verebilmektedir (Bilir vd., 2011: 28-29).

Müşteri saldırıcılığının duygusal emek boyutu dikkate alındığında ise, saldırıcılık davranışının daha derin olumsuzlukları ortaya çıkmaktadır. Öyle ki, duygusal emek davranışı gereği müşterinin olumsuzluklarına karşı duygu kontrolü yapmak zorunda kalan ve müşteriye hizmeti sürdürmek zorunda olan çalışanın derin psikolojik sorunlar yaşama olasılığı kuvvetlenmektedir (Akgeyik, Güngör, 2009a:49).

Müşteri saldırıcılığının işveren açısından ise, doğrudan ve dolaylı bazı maliyetleri söz konusu olmaktadır. Doğrudan maliyetler işgünü ve işgücü kaybı, kazalar, hastalıklar, sakatlıklar, ölüm ve güvenlik sistemlerinin geliştirilmesi ile ilgili maliyetler iken, dolaylı maliyetler ise, verimlilik ve üretkenlikte azalma, ürün kalitesinin düşmesi, kurumsal imaj kaybı ve müşteri sayısının azalması olmaktadır (Bilir vd., 2011: 28-29).

### B. Müşteri Saldırıcılığı İle Mücadele Yöntemleri

Müşteri saldırıcılığı ile ilgili risk alanlarının belirlenmesi mücadele açısından oldukça önemlidir. Öncelikli olarak, müşteri saldırıcılığının en çok görüldüğü iş alanları tespit edilerek nedenleri üzerine gidilmelidir. Öyle ki, saldırıcılığın en fazla kurumsal sorunlardan kaynaklandığı bilinen bir gerçektir. Müşteriler, hiçbir neden yokken sırf kendilerini tatmin etmek için saldırıcılık göstermeleri sık rastlanan bir durum değildir. Bu nedenle, saldırıcılıkla mücadele için, saldırıcılığa neden olan faktörler analiz edilerek, çalışandan ve kurumdan kaynaklanan sorunlar masaya yatırılmalıdır. Bunlardan hatalı üretim, müşteri şikayetlerinin dikkate alınmaması, hizmette gecikmelerin yaşanması, yanlış bilgilendirme, müşteriye hatalı fatura çıkarma vb.



faktörlerin tekrarlanmaması için çaba gösterilmelidir. Eğer işler yetişmiyorsa, iş analizleri gözden geçirilmeli ve gerekirse yeni personel işe alınmalıdır. Aslında bakıldığında, müşteri saldırganlığının var olmasında insan kaynakları yönetimindeki eksiklikler söz konusu olmaktadır. O zaman, insan kaynağını işe alma, insan kaynağını planlama, eğitime ve ücretlendirme konusunda hassas davranılması gerekmektedir.

İnsan kaynakları yönetimine düşen diğer bir görev ise çalışanların, "Zor müşteriler ile başa çıkma yöntemleri" adı altında eğitim almalarının sağlanmasıdır. Müşteri saldırganlığına karşılık verebilmek için çalışanlar farklı konularda bilgili ve donanımlı olmalıdırlar. Bu doğrultuda, saldırganlara karşı aşağıdaki sıralama ile durum kontrol altına alınmalıdır (Davidson Trahaire Corpsych, 2016:1-5):

**Değerlendirme:** Değerlendirme, çalışanların kendi duygusal tepkilerini ve saldırgan müşteri davranışlarını tanımlarıyla ilgilidir. Çalışanlar, bu aşamada kendini ve müşteriyi değerlendirmesi sonucu vereceği tepkiyi oluşturmalıdırlar.

**İzleme:** Çalışanların, müşteri ile iletişimleri boyunca kendi duygusal tepkilerini ve bütün bilişsel süreçleri takip etmeleri gerekmektedir. Örneğin çalışanlar müşteri ile hizmet sunulan süre boyunca çalışmalı, müşteri ile ilgili önyargılı davranıp hemen hüküm vermemelidir. Müşteri ile ilgili fazla genelleme yapmaktan kaçınılmalı ya da oluşan olumsuzlukları şahsi olarak anlayıp üstüne alınmamalıdır. Genelde de bu aşamada çalışanlar hata yapmaktadır. Müşterinin şikayetçi olduğu konu kurumsaldır ancak çalışanlar bunu kendilerine yöneltilen bir eksiklik gibi algılamakta ve bundan dolayı daha fazla olumsuz etki altında kalmaktadırlar.

**Aktif Dinleme, Sorgulama ve Açıklama:** Aktif dinleme, çalışan için, müşterinin ne istediğini tam olarak anlama açısından önemlidir.

**Etkisiz Hale Getirme:** Oluşan olumsuz durumları, uygun ve doğru sorular sorarak, probleme odaklanarak, gerginliği mizah ile yumuşatarak, sorunu çözmek için erteleme stratejilerinin kullanıldığı aşamadır.

**Müzakere Etme ve Sınır Koyma:** Bazı zorlu müşteri davranışları durumunda, her iki tarafın da karlı çıkacağı bir sonuç üzerine müzakere edilerek çözüme ulaşmak mümkün olabilir.

### **III. YALOVA İLİNDE KARGO ÇALIŞANLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

#### **A. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Araştırmanın amacı Yalova ili Merkez ilçesinde kargo çalışanlarının müşteri saldırganlığına maruz kalma sıklıklarının, sebep ve sonuçlarını tespit etmek-

tir. Araştırmaya farklı kargo şirketlerinde çalışan 54 kargo çalışanı katılmıştır. Yalova genelinde, 70 civarında kargo çalışanı olduğu düşünülürse, büyük bir bölümüne ulaşıldığı söylenebilir.

## B. Araştırmanın Yöntem ve Tekniği

Konuyla ilgili herhangi bir ölçüğe ulaşamadığı için keşifsel bir araştırma tercih edilmiş, bu çerçevede anket formunun belirlenmesinde öncü değişkenlerden ve müşteri saldırganlığı tutum ve davranış biçimlerinden yararlanılmıştır. Bununla birlikte, katılımcılara ankete başlamadan önce müşteri saldırganlığı ile kısa bir ön bilgi verilmiştir. Daha sonra, anket çalışmasında elde edilen veriler istatistik programı aracılığı ile değerlendirilmiştir.

## C. Araştırmanın Sonuçları

### 1. Demografik Sonuçlar

**Tablo 1.** Demografik Bilgiler

Cinsiyet	%
Kadın	22,22
Erkek	77,78
Yaş	%
18-25	25,9
26-30	27,8
31-39	24,1
40-45	13
46-54	9,3
Medeni Durum	%
Evli	59
Bekâr	41
Eğitim Durumu	%
İlkokul	7,4
Ortaokul	22,2
Lise	40,7
Yüksekokul	14,8
Lisans	12,9
Lisansüstü	1,9

Tabloda görüldüğü üzere, ankete katılanların büyük bölümünün erkeklerden oluştuğu, yaş aralığı olarak da yarısından fazlasının 18-30 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Ancak, genç nüfusun fazla olmasına rağmen ev-

lilerin oranı bekarların oranından fazladır. Bu da genç yaşta evlenenlerin çoğunlukta olduğunun göstergesidir. Bununla birlikte, katılımcıların eğitim seviyeleri ise, büyük çoğunlukla lise seviyesindedir.

## 2.Kurumsal Sonuçlar

**Tablo 2.** Kurumsal Bilgiler

Çalışanların Görevi	%
Dağıtım Personeli	74,1
Ofis Personeli	25,9
Görev Süresi Aralığı (Yıl)	%
0-5	70,4
6-10	13
11-15	1,9
16-20	9,3
21-25	3,7
26-30	1,9

Kargo çalışanlarının yaklaşık olarak 3/4'ü dağıtım personeli olarak çalışmakta, 1/4'ü ise, ofis personeli olarak görev yapmaktadır. Bununla birlikte, görev sürelerine bakıldığında ise, %70 gibi bir çoğunluğun görevlerini 5 yıl ve altında bir süredir yaptığı görülmektedir.

## 3. Genel Saldırganlıkla İlgili Sonuçlar

**Tablo 3.** Şiddet Olaylarına Yönelik Genel Düşünceler

Toplumdaki Şiddet Olaylarının Arttığını Düşünüyor musunuz?	%
Evet	75,9
Hayır	9,3
Kararsızım	14,8

Katılımcıların % 75, 9 gibi önemli ve büyük bir çoğunluğu toplumda her alanda şiddet olaylarının arttığını belirtmiştir.

**Tablo 4.** Kadın Çalışanlara Yönelik Şiddet İle İlgili Düşünceler

Kadınların Cinsiyetlerinden Ötürü Daha Az Şiddete Maruz Kaldığını Düşünüyor musunuz?	%
Evet	27,8
Hayır	44,4
Kararsızım	27,8

Çalışanların kadınların cinsiyetlerinden ötürü daha az saldırganlığa maruz kaldığını düşünüyor musunuz sorusuna verdiği cevaplar ise % 44, 4 oranında olumsuz çıkmıştır. Bu sonuç gösteriyor ki, çalışanların hemen hemen yarısı, kadınların cinsiyetlerinden dolayı saldırganlıkla ilgili bir ayrılacağına inanmadığını düşünmektedirler.

#### 4. Müşteri Saldırganlığına Yönelik Sonuçlar

**Tablo 5.** Müşteri Saldırganlığına Maruz Kalma Durumu

Hiç Müşteri Saldırganlığına Maruz Kaldınız mı?	%
Evet	94,4
Hayır	5,6
Toplam	100

Hemen hemen müşteri saldırganlığına maruz kalmayan çalışan yok. Çok az bir kısmı maruz kalmadığını söylemiş.

**Tablo 6.** Müşteri Saldırganlığına Maruz Kalma Sıklığı

Müşteri Saldırganlığına Ne Sıklıkla Uğradınız?	%
Haftada Bir	9,3
Ayda Bir	11,1
Yılda Bir	11,1
Haftada Birkaç Kez	16,7
Ayda Birkaç Kez	16,7
Yılda Birkaç Kez	29,6
Yanıtlamayan	5,6
Toplam	100

Saldırganlığın sıklığına bakıldığında ise, çok sık gerçekleşmediği sonucu çıkarılabilir.

**Tablo 7.** Müşteri Saldıranglılığı Türü

Genelde Ne Tür Bir Müşteri Saldıranglılığına Uğradınız?	%
Fiziksel şiddet	9,3
Tehdit	33,3
Azarlama	53
Hakaret, Küfür, Aşağılayıcı İfadeler	68,5
Rahatsız Edici Teklif ve Davranışlar	9,3
Cinsel Taciz	1,9

Saldıranglılığın çoğunlukla, sözlü olarak gerçekleştiği, fiziksel şiddetin ise, düşük seviyede kaldığı görülmektedir. Daha çok hakaret, küfür, aşağılayıcı ve tehdit etme gibi olumsuz davranışların yaygın olduğu görülmektedir.

**Tablo 8.** Müşteri Saldıranglılığı Yeri

Genelde Saldıranglılığa Nerede Maruz Kaldınız?	%
Dağıtımda	64,8
İşyerinde	35,2
Mesai Bitiminden Sonra İşyeri Dışında	11,1

Saldıranglılığının yerinin dağıtım sırasında olması doğal bir sonuçtur. Çünkü, ağırlıklı olarak dağıtım elemanlarına anket uygulanmıştır. Ancak, dağıtım elemanları dağıtım sırasında olmadıkları zaman da ofis yada mesai sonrasında saldıranglılığa uğradıklarını belirtmişlerdir. Bunda, saldıranglık davranışında bulunanların ofis dışı ortamda kendilerini daha güçlü hissetmelerinin de etkisi söz konusudur.

**Tablo 9.** Saldıranglılığın Sebepleri

Genel Olarak Müşteri Saldıranglılığının Nedenini Ne Olarak Düşünüyorsunuz?	%
İlgilenilmediği Düşüncesi	37
İletişim Problemi	35,2
Hizmetin Aksaması	38,9
Müşterilerin Yüksek Beklentisi	46,3
Alkollü Olması	3,7
Diğer sebepler	29,6

Çalışanların neden saldıranglılığa maruz kaldıklarının sebeplerini öğrenmek için sorduğumuz soruda çalışanların birden fazla cevabı işaretleyebilecekleri belirtilmiştir. Çalışanlardan % 46,3 oranında önemli çoğunluğu saldıranglı-

ğın sebebinin müşterinin yüksek beklentilerinden kaynaklandığını düşünmektedir. %38,9 luk kısmı hizmette olan aksamalardan, % 37 lik kısmı ilgilendirilmediği düşüncesinden, % 35,2 lik kısmı iletişim probleminden kaynaklandığını belirtmiştir.

**Tablo 10.** Saldırıcılığa Karşı Tepkiler

Müşteri Saldırıcılığına Maruz Kaldığınızda Ne Tür Tepkiler Verirsiniz?	%
Fiziksel Şiddet Gördüğümde Ben de Fiziksel Şiddetle Karşılık Veriyorum	20,4
Hakaret Edene Ben de Hakaret Ediyorum	16,7
Ciddiye Almıyorum	59,3
Güvenliğe veya Polise Haber Veriyorum	14,8
Amirime Bildiriyorum	48,1
Tutanak Tutuyorum	11,1
Savcılığa Başvuruyorum	0

Çalışanların saldırıcılığa maruz kaldığınızda nasıl tepki veriyorsunuz sorusuna birden fazla seçenek işaretleyecekleri belirtilmiş olup verilen cevaplarda % 59,3 gibi önemli bir kısmı saldırıcılığı ciddiye almadığını belirtmiştir. Yine % 48,1 gibi önemli bir kısmı amirine bildirdiğini belirtmiş olup hiçbir çalışan saldırıcılık sonucu savcılığa başvurmadığını ifade etmiştir.

**Tablo 11.** Müşteri Saldırıcılığının Psikolojik Sonuçları

Saldırıcılık Sonrası Psikolojik Durumunuz Genelde Nasıl Oluyor?	%
Stres Düzeyim Artıyor	55,6
İş Tatminim Azalıyor	53,7
Motivasyon Kaybına Uğruyorum	50
İşe Bağlılığım Azalıyor	40,7
Duygusal Açından Tükendiğimi Hissediyorum	31,5

Çalışanlar saldırıcılık sonucu psikolojik açıdan kendinizi nasıl hissediyorsunuz sorusuna birden fazla cevap verebilecekleri belirtilmiş olup verilen cevaplarda çalışanların % 55,6 lık gibi önemli bir kısmı strese girdiğini belirtmiştir. % 53,7 lik kısmı iş tatmininin azaldığını ve % 50 lik kısmı ise motivasyon kaybına uğradığını belirtmiştir. %40,7 lik kısmı işe bağlılığın azaldığını belirtirken, % 31,5 lik kısmı ise duygusal açıdan tükendiğini belirtmiştir.

**Tablo 12.** Müşteri Davranış Eğitimi Davranış İlişkisi

Müşteri ilişkilerine yönelik aldığınız eğitimlerin müşteriye karşı davranışlarınızı olumlu etkilediğini düşünüyor musunuz?	%
Evet	61,1
Hayır	25,9
Kararsızım	13

Son yıllarda özellikle hizmet sektöründe artan müşteri ilişkilerine yönelik olarak yapılan bilinçlendirme faaliyetlerinin müşteri ilişkilerinizi olumlu etkilediğini düşünüyor musunuz sorusuna % 61,1 gibi çalışanların önemli bir kısmı olumlu cevap vermiştir.

**Tablo 13.** Müşteri Saldırganlığını Önleme Yöntemleri

Müşteri Saldırganlığı İçin Alınacak Önlemler Sizce Nelerdir?	%
Güvenlik Önlemlerini Artırmak	22,2
Saldırganlığa Adli veya İdari Yaptırımın Uygulanması	50
Hizmetiçi Eğitimin Artırılması	33,3
Halkın Bilinçlendirilmesi	68,5
İşyerlerinin Daha Rahat ve Ferah Hale Getirilmesi	27,8
Hizmet Kalitesini Artırmak	35,2

Müşteri saldırganlığına alınacak önlemler için sorusuna verilen cevaplarda çalışanların birden fazla seçeneği işaretleyebilecekleri belirtilmiştir. Çalışanların müşteri saldırganlığın önlemede alınacak önlemler sorusuna % 68,5 gibi büyük oranda halkın bu konuda bilinçlendirilmesi gerektiğini belirtmiştir. % 50'lik kısmı saldırganlara adli ve idari yaptırımların uygulanmasını gerektiğini belirtmiş ve % 35'lik kısmı ise hizmet kalitesinin artması gerektiği fikrindedir. %33,3 lük kısmı hizmet içi eğitimin artması gerektiğini, %27,8'lik kısmı işyerlerinin daha rahat ve ferah hale getirilmesi ve %22,2'lik kısmı ise güvenlik önlemlerinin artması gerektiği fikrindedir.

## 5. Saldırıcılıkta Bulunanların Profiline İlişkin Sonuçlar

**Tablo 14.** Saldırıcılık Gösterenlerin Yaş Grupları

Saldırıcılık Gösterenlerin Yaş Grupları	%
Çoğunlukla Gençler ( 20 yaş altı)	1,9
Çoğunlukla Yetişkinler (21-40 yaş arası)	50
Çoğunlukla Yaşlılar (41 yaş ve yukarı)	22,2
Tüm Yaş Grupları Eşit Gibi	20,4
Yanıtlamayan	5,6

Saldırıcılık profilini belirlemek için sorulan saldırıcılıkların tahmini yaş grupları sorusuna verilen cevaplarda ise çalışanlar, saldırıcılıkların % 50 gibi önemli bir çoğunluğunu 21-40 yaş arası yetişkinler olduğunu belirtmişlerdir.

**Tablo 15.** Saldırıcılık Gösterenlerin Gelir Düzeyleri

Saldırıcılığa Geçen Kişilerin Gelir Düzeyi	%
Çoğunlukla Düşük Gelirliler	11,1
Çoğunlukla Orta Gelirliler	29,6
Çoğunlukla Yüksek Gelirliler	11,1
Hangi Gelir Grubundan Olduğu Fark Etmiyor	42,6
Yanıtlamayan	5,6

Saldırıcılık profilini belirlemek için sorulan saldırıcılıkların tahmini gelir grubu sorusuna verilen cevaplarda ise çalışanlar, saldırıcılıkların % 42,6 ile gelir grubuna bağlı olmaksızın saldırıcılık gösterdiği ifade edilmiştir.

**Tablo 16.** Saldırıcılık Gösterenlerin Eğitim Düzeyleri

Saldırıcılığa Geçenlerin Eğitim Düzeyi	%
Çoğunlukla Eğitimsizler	27,8
Çoğunlukla Eğitimliler	25,9
Çoğunlukla Yüksek Eğitimliler	3,7
Hangi Eğitim Düzeyinden Olduğu Fark Etmiyor	37
Yanıtlamayan	5,6

Saldırıcılık profilini belirlemek için sorulan saldırıcılıkların tahmini eğitim sorusuna verilen cevaplarda ise çalışanlar, saldırıcılıkların % 37 ile eğitim düzeyinin fark etmediğini belirtmiştir. Aynı zamanda eğitimsiz olduğu düşünül-



lenler ile eğitilmiş olduğu düşünülenlerin oranları da birbirlerine yakın gözük-  
mektedir. Tüm bunlar göstermektedir ki, saldırganlık davranışı ile eğitim se-  
viyesi arasında bir ilişki yoktur.

## 6. Çapraz Sonuçlar

**Tablo 17.** Müşteri Saldırganlığına Maruz Kalanların Şiddet Olayları İle İlgili Düşüncesi

		Toplumda Her Alanda Şiddet Olayı- nın Arttığını Düşünüyor musunuz?			Toplam
		Evet	Hayır	Kararsızım	
Çalışma Hayatı- nızda Müşteri Sal- dırganlığına Uğra- dınız mı?	Evet	74,5%	9,8%	15,7%	100,0%
	Hayır	100%	0%	0%	100,0%

Araştırma sonuçlarına göre çalışma hayatında müşteri saldırganlığına maruz kalan katılımcılardan toplumda her alanda şiddet olayının arttığını düşünü-  
yor musunuz sorusuna % 74,5'i Evet, % 9,8'i Hayır, % 15,7'si Kararsızım ce-  
vabı vermiştir. Saldırganlığa maruz kalmayanların % 100'ü toplumda her  
alanda şiddet olayının arttığını düşünmektedir. Demek oluyor ki, çalışanlar,  
saldırganlığa uğrasın uğramasın genel olarak toplumsal saldırganlığın arttı-  
ğına yönelik bir düşünceye sahiptir.

**Tablo 18.** Cinsiyetler Açısından Kadınların Saldırganlığa Uğrama Sıklığı

Kadınların Cinsiyetlerinden Ötörü Daha Az Şiddete Maruz Kaldığını Düşünüyor musunuz?					Toplam
Cinsiyet	Evet	Hayır	Kararsızım		
Kadın	16,7%	50,0%	33,3%		100,0%
Erkek	31,0%	42,8%	26,2%		100,0%

Araştırma sonuçlarına göre kadınlar, cinsiyetlerinden ötürü daha az şiddete  
maruz kalmadıklarını düşünmektedir. Ayrıca, erkekler de kadınlar kadar ol-  
masa da aynı düşünülmektedir.

**Tablo 19.** Müşteri Saldırıcılığına Uğrayanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

		Çalışma Hayatınızda Müşteri Saldırıcılığına Uğradınız mı?		Toplam
		Evet	Hayır	
Cinsiyet	Kadın	100%	0%	100,0%
	Erkek	92,9%	7,1%	100,0%

Anket sonuçlarına göre kadın çalışanların tamamı, erkek çalışanların ise %93'ü müşteri saldırıcılığına maruz kalmıştır. Tablo erkeklerin müşteri saldırıcılığına maruz kalma oranının çok yüksek çıkmasına rağmen kadınların tamamının müşteri saldırıcılığına maruz kaldıklarını ifade etmeleri, kadınların çalışma yaşamında karşı karşıya kaldıkları zorlukları göstermektedir.

**Tablo 20.** Katılımcıların Müşteri Saldırıcılığı Sonucu Psikolojik Açıdan Nasıl Hissettiklerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

		Müşteri Saldırıcılığına Maruz Kaldıktan Sonra Kendinizi Psikolojik Açıdan Nasıl Hissediyorsunuz?				
		Stres düzeyim artıyor	İş tatminim azalıyor	Motivasyon kaybına uğruyorum	İşe bağlılığım azalıyor	Duygusal açıdan tükenmişlik hissediyorum
Cinsiyet	Kadın	83,3%	66, %	83,3%	58,3%	58,3%
	Erkek	51,2%	53,8%	43,5%	38,0%	25,6%

Müşteri saldırıcılığına maruz kalan kadınların psikolojik açıdan erkeklerden daha fazla olumsuz etkilendiği görülmüştür.

**Tablo 21.** Müşteri Saldırıcılığını Ciddiye Almayan Katılımcıların Yaş Aralığına Göre Dağılımı

Yaş Aralığı	Müşteri Saldırıcılığını Ciddiye Almayanlar
18-25	21,8%
26-30	25%
31-39	25%
46-54	9,4%
Toplam	100%

Araştırma sonuçlarına göre saldırganlığa maruz kalıp saldırganlığı ciddiye almayanların önemli bir kısmını genç olarak kategorize edebileceğimiz gruplar oluşturmaktadır.

**Tablo 22.** Müşteri Saldırganlığına Maruz Kalan Katılımcıların Yaş Aralığına Göre Dağılımı  
Müşteri Saldırganlığına Hangi Sıklıkta Maruz Kaldınız?

	Müşteri Saldırganlığına Hangi Sıklıkta Maruz Kaldınız?						Toplam	
	Haf- tada Bir	Ayda Bir	Yılda Bir	Haf- tada Birkaç Kez	Ayda Birkaç Kez	Yılda Birkaç Kez		
Yaş	18-25	0%	%7,7	%7,7	%23,1	0%	%61,5	100%
	26-30	%7,7	0%	%15,4	%23,1	%15,4	%38,5	100%
	31-39	%7,7	%15,4	0%	%23,1	%46,2	%7,7	100%
	40-45	%28,6	%42,9	%14,3	0%	0%	%14,3	100%
	46-54	20%	0%	40%	0%	20%	20%	100%

Çalışma hayatında hangi yaş grubunun hangi sıklıkta saldırganlığa maruz kaldığını gösteren tabloya göre 40-45 yaş grubunun çalışma hayatında daha yoğun olarak saldırganlığa maruz kaldığı görülmektedir.

**Tablo 23.** Katılımcılardan Hangi Yaş Aralığının Hangi Yaş Grubundan Saldırganlığa Uğradığının Dağılımı

	Saldırganlığa Geçenlerin Yaş Aralığı (Tahmini)				Toplam	
	Çoğunlukla gençler (20 yaşaltı)	Çoğunlukla yetişkinler (20-40)	Çoğunlukla yaşlılar (41 ve üzeri)	Yaş fark etmiyor		
Yaş	18-25	,0%	76,9%	15,4%	7,4%	100%
	26-30	,0%	46,2%	30,8%	23,1%	100%
	31-39	7,7%	30,8%	30,8%	30,8%	100%
	40-45	,0%	57,1%	14,3%	28,6%	100%
	46-54	,0%	60%	20%	20%	100%

Gençler ve ilerleyen yaştaki tüm çalışanlar daha çok 20-40 yaş aralığındaki müşteriler tarafından saldırganlığa maruz kaldıklarını belirtmektedirler.

Çalışanlara Yönelik Müşteri Saldırıcılığı ve Yalova İlindeki Kargo Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma

**Tablo 24. Saldırıcılık Türü ve Saldırıcılığa Yönelik Önlemler**

Müşteri Saldırıcılığını Önlemek İçin Alınacak Önlemler									
Şiddet Türü			Güven-	Saldır-	Hizmet-	Halkın	İşyer-	Hizmet	Toplam
			lik Ön-	gana	İç	Saldır-	lerin	Kalite-	
			lem-le-	Adli ve	Eğitim	gan-	Daha	Artır-	
			rinin	İdari	Artırılma-	lık Konu-	Rahat	Artır-	
			Artırıl-	Yaptı-	sı	sunda Bi-	ve Fe-	mak	
			ması	rım		linç-	rah		
				Uygu-		lendir-	Hale		
				lan-		mesi	Getiril-		
				ması			mesi		
	Fiziksel Şiddet	21%	%10,5	%10,5	16%	21%	21%	100%	
	Tehdit	%13,2	%22,6	%13,2	%24,6	%13,2	%13,2	100%	
	Azarlama	%9,2	%19,3	%14,2	%28,8	%14,2	%15,3	100%	
	Hakaret, Küfür, Aşağılayıcı İfadeler	%9,9	%13,8	16%	%26,5	%13,8	20%	100%	
	Rahatsız Eden Teklif ve Davranışlar	%12,5	%18,75	%12,5	%31,25	%12,5	%12,5	100%	
	Cinsel Taciz	%16,6	%16,6	%16,6	%16,6	%16,6	%16,6	100%	

Fiziksel şiddete maruz kalan katılımcılara göre müşteri saldırıcılığını önlemek için alınacak önlemlerden, güvenlik önlemlerinin artırılması, işyerlerinin daha rahat ve ferah hale getirilmesi ve hizmet kalitesinin artırılması % 21 oranında eşit olarak önerilmektedir. Fiziksel şiddete maruz kalanların saldırıcılığa adli ve idari yaptırım uygulanmasını % 10,5 oranında istemektedir.

Tehdit, azarlama, hakaret, küfür, aşağılayıcı ifadeler ve rahatsız edici teklif ve davranışlar gibi sözel saldırıcılığa maruz kalan katılımcıların, saldırıcılığı önleme konusunda ortak görüşü ise öncelikle olarak halkın saldırıcılık konusunda bilinçlendirilmesidir.

## Sonuç

Saldırıcılık günümüzün önemli sosyal psikolojik bir sorunu haline gelmiştir. Bu sorunun kökeninde toplumsal psikolojinin bozulmasıyla ilgili birçok faktör söz konusudur. Genel saldırıcılığın yanında çalışma yaşamıyla ilgili de saldırıcılık davranışlar gün giderek artış göstermiştir. Bunlardan bir tanesi de müşterilerin çalışanlara yönelik göstermiş olduğu saldırıcılık olarak kavramlaşan "müşteri saldırıcılığı" olmuştur. Bu çalışmada da öncelikli olarak müşteri saldırıcılığı kavramı teorik olarak ele alınmış ve stres, iş tatminsizliği, hatta işten ayrılmaya kadar varan olumsuz sonuçların olduğu görülmüş-

tür. Müşteri saldırganlığı kavramı, Yalova ilinde faaliyet gösteren kargo çalışanlarına yönelik yapılan bir araştırma ile de ele alınmıştır. Bu araştırma ile, genel olarak şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Katılımcılar, genel olarak şiddet olaylarında artış olduğunu düşünmektedirler.
- Kadınların da erkekler kadar şiddete maruz kaldığı ifade edilmiştir.
- Çalışanların hemen hemen hepsi en az bir kere de olsa müşteri saldırganlığına uğramıştır.
- Saldırganlığın sıklığı en çok en az ayda bir ya da daha fazla şekilde gerçekleşmiştir. Beklenenin ötesinde saldırganlık davranışının çok sık gerçekleşmediği (her gün ya da gün aşırı) görülmektedir.
- Şiddet kendini daha çok hakaret, küfür aşağılayıcı ifadeler ve azarlama şeklinde göstermektedir.
- Çalışanlar daha çok saldırganlıkla dağıtım sırasında karşılaşmaktadır.
- Saldırganlığın çoğunlukla nedenleri arasında, müşterilerin yüksek beklentileri, hizmetlerin aksaması, müşteriyle ilgilenilmediği düşüncesi, iletişim problemi yer almaktadır.
- Saldırganlıkla karşı karşıya kalan kargo çalışanları çoğunlukla saldırganlığı dikkate almamakla birlikte yarısı kadarı da durumu amirine bildirmektedir.
- Saldırganlık, çalışanlarda daha çok stres ve iş tatmininin azalışı şeklinde kendini göstermektedir.
- Saldırganlığa yönelik önlemlerle ilgili olarak, halkın bilinçlendirilmesi ve saldırganlara yönelik yaptırımların uygulanması gerekliliği ortaya çıkmıştır.
- Saldırganlık gösteren müşterilerin genellikle 20 yaş ve üzeri, herhangi bir gelir grubundan ve eğitim düzeyinden kişiler olduğu düşünülüyor.

#### **KAYNAKÇA**

- AKGEYİK, T., ve GÜNGÖR, M. (2009 a). Müşteri Saldırganlığı: Sonuçları ve Mücadele Stratejisi, *Kamu-İş Dergisi*, 3(10), 33-71.
- AKGEYİK, T., ve DELEN, M. (2009 b), Müşteri Saldırganlığı: Yayınlığı ve Aktörleri (Bir Alan Araştırması), *Tisk Akademi*, 2, 106-141.
- BAYRAM, Y., (2012). *Spor Yapan ve Yapmayan 14-18 Yaş Grubu Öğrencilerin Saldırganlık Tutumlarının İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kütahya.

- Canadian Centre for Occupational Health and Safety, (2016). Violence In The Workplace, <http://www.ccohs.ca/oshanswers/psychosocial/violence.html>.
- DALBUDAK, İ., (2012). *13-15 Yaş Arası Görme Engelli Sporcuların Stres ve Saldırıcılık Düzeylerinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış, Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- DAVIDSON T. C., (2016). *Dealing with Difficult Customer Behaviour*, <http://www.davcorp.com.au/wpdata/files/43.pdf>.
- DURŞUN, S. ve AYTAÇ, S., (2011). İşyerinde Şiddet Davranışlarının Çalışanlar Üzerindeki Etkisi: Bir Uygulama, *TİSK Akademi Dergisi*, 2011/1, 6-29
- EROĞLU, S. E., (2009). *Saldırıcılık Davranışlarının Boyutları ve İlişkili Olduğu Faktörler: Lise ve Üniversite Öğrencileri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- GÜNAY, G., (2011). *Şiddet İçerikli Bilgisayar Oyunlarının İlköğretim Öğrencilerinin Saldırıcılık Tepkileri Üzerindeki Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- GÜNEY, S., (2009). Sosyal Psikoloji, Ankara: Nobel Yayınları
- HASTA, D. ve Müzeyyen, E. G., (2013). Saldırıcılık: Kişilerarası İlişki Tarzları ve Empati Açısından Bir İnceleme, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 64-104
- KIREL, Ç., AYSEL K. ve RÜÇHAN, G., (2007). *Sosyal Psikoloji*, Eskişehir: AÖF Yay.
- TEVRÜZ, S., ARTAN, İ. ve BOZKURT, T. (1999). *Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)*, İstanbul: Beta Yay.
- YILDIZ, A. N., KAYA M. ve BİLİR, N., (2011). *İşyerinde Şiddet*, Ankara: Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu Yayını.
- YILMAZ, S. (2013). *Spor Yapan ve Yapmayan Ortaöğretim Öğrencilerinin Empatik Eğilimleri İle Saldırıcılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

## ÖZELLEŞTİRME SÜRECİNE SENDİKALARIN BAKIŞ AÇISI: BURDUR VE UŞAK ŞEKER-İŞ SENDİKASI ÖRNEKLERİ\*

Özal Çiçek<sup>1</sup>

### ÖZ

Bu çalışma, Şeker sanayinde, sektör içerisinde yer alan Şeker-İŞ Sendikası'nın sektörde yaŐanmakta olan özelleştirme süreci karşısındaki konumlanıŐını ve bunun özellikle henüz özelleştirme sürecinin tamamlanmadıŐı Burdur ve UŞak illerindeki etkilerini ele almayı amaçlamaktadır. Şeker sektöründe 2000'li yılların başından beri yaşanan özelleştirme dalgasıyla birlikte, devletin kontrolünde bulunan Şeker sektörü hızla özel sektörün eline geçmiş, bu durum gerek fabrika çalıŐanlarını gerekse de pancar üretiminde yer alan çiftçileri ciddi boyutlarda etkilemiştir. Bu etkilerin analiz edilebilmesi adına ilk aşamada; Şeker sanayinde yer alan üretim aşamaları ve Şeker sanayindeki sendikalaşma süreçlerine bakılmış ve bu analizlerin yereldeki etkileri Burdur ve UŞak örneklemi üzerinden ilgili fabrikaların sendika başkanlarının yorumlarıyla irdelenerek deŐerlendirilmeye çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Özelleştirme, KİT, Sendikalaşma, Şeker Sektörü, Şeker-İŞ Sendikası.

---

\* Saha çalışmasındaki katkılarından dolayı Hazal Güven, Huriye Tiker, Mehmet Çan ve Volkan Ali Okyay'a teşekkür ederim.

1 Arş. Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Isparta/Türkiye, E-posta: ozalcicek@sdu.edu.tr

## **PERSPECTIVE OF TRADE UNIONS ON PRIVATIZATION PROCESS: SAMPLES OF BURDUR AND UŞAK ŞEKER-İŞ UNION**

Özal Çiçek

### **ABSTRACT**

The study aims to discuss the deployment of Şeker-İş Union, operating in the sugar industry, against the privatization process being experienced in the sector and to discuss especially the effects of the process on the provinces of Burdur and Uşak where the privatization process has not been completed yet. Together with the privatization wave being experienced in the sugar industry till the 2000s, the sugar industry previously had been controlled by the public sector changed hands towards the private sector. This alteration affected both the factory workers and the farmers of sugar beet substantially. In order to analyse these effects, the phases of production in the sugar industry and the unionization process were searched at first and on the basis of the samples of Burdur and Uşak the local effects of these analyses were assessed through the examination of the remarks of labour union leaders of the related factories.

**Keywords:** Privatization, State Owned Enterprises, Unionization, Sugar Industry, Şeker-İş Union.



## GİRİŞ

Kamu iktisadi teşebbüslerinin mülkiyetinin özel kişi ya da kurumlara devredilmesi olarak tanımlanan özelleştirme, neo-liberal politikaların yaygınlaşmaya başladığı 1970'li yılların sonundan itibaren pek çok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede geçerli iktisadi bir politika aracı olarak görülmeye başlanmıştır. Bu dönem içerisinde; öncelikle İngiltere ve ABD gibi liberal ülkelerde başlayan özelleştirme hareketleri, zamanla tüm dünya geneline ve Türkiye'ye de sirayet etmiştir. Emek yoğun bir üretime dayalı ve çoğunlukla küçük ve orta ölçekli işletmelerde üretilen şeker, gerek hammaddesi şeker pancarına dayalı olması sebebiyle tarımsal üretimle bağları olan, gerekse de mevcut sanayi üretiminde özellikle de kamu sektöründe katma değer sağlayan stratejik bir üründür. Ortaya koyduğu katma değerle özel sektörün dikkatini çeken şeker üretimi, özelleştirme süreçleriyle birlikte kar marjı yüksek bir alan olarak görülmeye başlanmıştır. Hiç şüphesiz ki şeker sektörü gibi kamusal üretim sahasının güdümünde olan bir üretim alanı içerisinde de özelleştirme politikaları kaçınılmaz bir hal almaya başlamıştır.

### 1. ÖZELLEŞTİRME KAVRAMI

Dar anlamda özelleştirme; kamu iktisadi teşebbüslerinin mülkiyet ve yönetiminin özel kişi ya da kurumlara devredilmesidir. Geniş anlamda özelleştirme; devletin ekonomi içindeki varlığının azaltılması veya ortadan kaldırılması için sadece kamu iktisadi teşebbüslerinin değil diğer kamu kurum ve kuruluşlarının ürettikleri mal ve hizmetlerin de özel kesime devredilmesi anlamına gelir (Yasin, 2007: 1-2). Diğer yandan; özel hukuk kişilerinin piyasaya girişlerinin çeşitli biçimlerde engellenmesiyle oluşturulmuş devlet tekellerinin, kurumsal serbestleştirme (deregülasyon) yapılarak kaldırılması ve özel girişimcilerin piyasaya serbestçe girişinin sağlanması da geniş anlamda özelleştirme olarak ifade edilmektedir (Bayraktutan, 2003: 80).

Özelleştirme Kavramı dört ayrı amacı ve unsuru içermektedir (Falay, 1994: 89):

1. Kamu sektörü tarafından üretilen mal ve hizmetlerin finansmanının özelleştirilmesi.
2. Kamu sektörünce finansmanı sağlanan mal ve hizmetlerin üretiminin özelleştirilmesi.
3. Kamu teşebbüslerinin mülkiyetinin ve yönetiminin kısmen veya tamamen özel kesime devredilmesi.
4. Mal ve hizmet üretimindeki kamusal tekellerin kaldırılması.

The Morgan Bank (1986) tarafından yüksek bürokratlar arasında yapılan araştırmada, özelleştirmenin amacı, ekonominin piyasa güçlerine tepkisini geliştirerek kaynak kullanımında etkinliği arttırmak ve büyümeyi hızlandırmak olarak (Zaim ve Çakmak, 1994: 89) belirtilirken, özelleştirme genel amaç olarak, devletin ekonomiye müdahalesini özellikle de bir "müteşebbis" niteliği kazanmasını ortadan kaldırmayı ve devleti başta, iç ve dış güvenlik olmak üzere, klasik fonksiyonlarını yerine getirmeye imkân sağlayacak biçimde "küçültmeyi" benimsemiştir (TDV, 1994: 52).

## **2. ÖZELLEŞTİRMENİN DÜNYADA VE TÜRKİYE'DEKİ TARİHSEL GELİŞİM SÜRECİ**

1980'lerin başından itibaren, pek çok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede geçerli bir model niteliği kazanan serbest piyasa ekonomisinin başarılı olabilmesi için kullanılan en önemli araçlardan biri "özelleştirme" olmuştur. Bu dönemde, öncelikle İngiltere ve Japonya'da başlayan özelleştirme, halen Merkezi-Doğu Avrupa'dan Orta Asya'ya Amerika'dan Avustralya'ya dek tüm dünyada, çok farklı toplumlarda ve toplumsal farklılıkların dayattığı uygulama çeşitliliği ile geçerliliğini sürdürmekte ve giderek yaygınlaşmaktadır. Özelleştirmenin şuanda 100 kadar ülkenin gündeminde olduğu ve 1991 yılı sonu itibari ile tüm dünyada yaklaşık 300 milyar dolarlık özelleştirme uygulamasının yapıldığı belirtildiğinde, sözü edilen yaygınlığın kapsamı daha bir açıklık kazanmış olmaktadır (TDV, 1994: 58).

Türkiye'de özelleştirmeye ilişkin ilk yasal düzenleme, 29.02.1984 tarih ve 2983 sayılı Tasarrufların Teşviki ve Kamu Yatırımlarının Hızlandırılması hakkındaki kanun ile yapılmıştır (Eren, 2008: 246). Özelleştirmeye dair en önemli yasal düzenlemelerden bir diğeri ise; üzerinde daha sonra değişiklikler yapılmış olmakla birlikte 24.11.1994 tarih ve 4046 sayılı Özelleştirme Kanunu'dur (Karabıyık, 2010: 3). Özelleştirme; küreselleşme ve neo-liberal politikaların etkisi çerçevesinde Türkiye'de, özellikle 1980 sonrasında zeminini genişleten ve diğer ülkelerin büyük bölümünde olduğu gibi, ekonomik sorunların çözümü için başlıca çare olarak düşünülen bir olgu halini almıştır. Yaklaşık son on yıldan beridir özelleştirme, Türkiye gündeminin ilk sıralarında hararetle tartışmalar içerisinde cereyan eden bir konu olmuştur (Taşçı, 2008: 96).

## **3. SENDİKALARIN ÖZELLEŞTİRMEYE BAKIŞI**

Sendikaların temelde özelleştirme konusundaki karşıt tavırları üç şekilde ortaya çıkmaktadır. Buna göre; sendikalar, özelleştirmenin felsefesine ve özüne karşı olarak tamamıyla özelleştirme aleyhinde bir tavır sergileyebilirler;

özelleştirme ibaresinin yanında kendi politikaları açısından özelleştirmeye yönelik seçici bir tavırla, belirli alanlarda özelleştirme karşıtı olabilirler ya da özelleştirmenin kendisine net bir tavır koymadan, sendikalara ve çalışanlara yönelik olumsuz etkilerini kaldırmaya veya azaltmaya yönelik bir karşı koyma tavrını benimseyebilirler, başka bir ifadeyle "sosyal tedbirli özelleştirme" den yana durabilirler (Alper, 1994: 153-154).

Türkiye'deki genel tavra bakıldığında ise; özelleştirmeye tamamen karşı olmak yerine, "şartlı özelleştirme" politikasının daha ön planda olduğu görülmektedir. Türkiye'deki sendikaların özelleştirme karşıtı politikalarında temel nokta, özelleştirme politikalarının içeriğine yönelik olmaktadır. Bu açıdan uygulanan politikaların; iktisadi sebeplerden daha çok ideolojik ve siyasi sebeplere dayandırıldığı görülmektedir (Alper, 1994: 158).

Özelleştirme süreci ile birlikte sendikalar açısından uygun koşulların bulunduğu kamu işyerlerinin özel işverenlere devredilmesi sendikaları ciddi şekilde etkilemiştir. Bu açıdan özelleştirmelerin sendikalara yaptığı etkileri sendikalaşmaya ve sendikal harekete yaptığı etkiler olmak üzere iki açıdan ele almak mümkündür. Özelleştirme politikalarının uygulanmasında en temel neden olarak; kamu kesimi işyerlerinde gereğinden fazla işçi çalıştırılması ve bunun verimsizliğe yol açması gösterilmektedir. Bu bağlamda; özelleştirme süreci gerçekleştiğinde ilk aşamada, fazla olarak görülen işçiler işten çıkarılmaktadır. Bu durum; istihdam düzeyinde bir azalmaya neden olmakta ve çok sayıda sendikalı işçinin işsiz kalmasına yol açmaktadır. Böylece, sendikalaşma düzeyinde bir düşüş yaşandığı gibi, istihdam düzeyinde de bir daralma görülmüştür (Müftüoğlu, 1996: 498).

Özelleştirme uygulamaları içerisinde genelde büyük ölçeklere sahip kamu işletmelerinin küçük iş yerlerine ayrılarak satılması yolu tercih edilmektedir. Bu durum, sendikalaşmaya uygun olan çok sayıda işçinin çalıştığı büyük ölçekli işletmelerin, daha az işçinin çalıştığı ve sendikaların gelişmesinin güç olduğu küçük ve orta ölçekli işletmeler haline dönüşmesine yol açmaktadır. Özelleştirme süreciyle beraber, özel sektör işverenlerine devredilen işyerlerinde örgütlenmiş olan sendikalara ve sendikalı işçilere baskı uygulanması, işlerin taşeronlara verilmesi ve üretimin bir bölümünün fason veya ev işi verme gibi yöntemlerle işyeri dışına taşınmasıyla sendikaların devre dışı bırakılmasına yönelik yollar aranmaktadır. Böylece sendikalar örgütlenmede büyük sorunlarla karşılaşmakta, bu da sendikalaşmayı olumsuz etkilemektedir (Müftüoğlu, 1996: 498-499).

Sendikaların özelleştirmeden olumsuz etkilenmesine yol açan bu gelişmelerin yanında özelleştirmenin bir "sendikasızlaştırma" süreci olarak ele alınmaması ve özelleştirilen işyerlerinde sendikal örgütlenmenin benimsenmesi durumunda, sendikalar açısından bazı olumlu gelişmelerin ortaya çıktığını ileri süren görüşler de söz konusudur. Bu görüşlere göre, örneğin

KİT'lerde çalışanların büyük bir bölümünü oluşturan memur ve sözleşmeli personel statüsündekilerin özelleştirmeye birlikte, işçi statüsüne geçerek kapsam içine girebilmesi ve işçi sendikalarına üye olabilmesi sağlanabilmiştir. Bu durum da sendikalardaki üye sayısını artırmıştır. Böylece özelleştirme sonucu işten çıkartmalar nedeniyle kaybedilen üye sayısı, bir nebze olsun telafi edilebilmiştir. Lakin KİT'lerde memur ve sözleşmeli olarak çalışanların önemli bir kısmını; yönetici, teknik eleman ve büro elemanları oluşturmaktadır. Bu kesimler beyaz yakalı çalışanlardır ve bunların sendikalaşma eğilimleri mavi yakalılara oranla daha düşüktür (Müftüoğlu, 1996: 499).

#### **4. ŞEKER SANAYİNDE ÜRETİM VE SENDİKALAŞMA SÜRECİ**

##### **4.1. Şeker Sanayinde Üretim**

Dünya genelinde şeker üretiminin elde edinim süreci, pancar ya da kamış aracılığıyla gerçekleşmektedir. Kalite açısından hiçbir farklılığın bulunmadığı bu iki hammaddeden şeker kamışı üretiminin maliyeti, yetiştirme ve işleme maliyetinin düşüklüğü (% 30 oranında) dolayısıyla şeker pancarına nazaran daha azdır. Günümüzde ham şeker üretiminin yaklaşık % 80'lik kısmı şeker kamışından elde edilirken geri kalan % 20'lik kısmı ise şeker pancarından elde edilmektedir. Lakin bu bilgilere rağmen özellikle AB ülkelerinin büyük kısmında (% 95 oranında) şeker üretimi, şeker pancarı aracılığıyla yapılmaktadır. AB ülkelerinin daha uygun koşul ve miktarlarda şeker kamışı ithal ederek şeker üretimi yapabilecek durumu olmasına rağmen pancar tarımının önemli birtakım sosyo-ekonomik etkileri olması dolayısıyla hammadde kaynağı olarak şeker pancarından vazgeçilememektedir (<http://www.pankobirlik.com.tr> [Erişim Tarihi: 28.03.2016]).

Türkiye'de şeker üretiminin hammaddesi ise; deniz seviyesinden ortalama 800 ile 1200 m arasındaki yükseltilerde yetiştirilen bir tarım ürünü olan şeker pancarına dayanmaktadır. GSMH içerisindeki payı % 0,2, imalat sanayi içerisindeki payı % 0,8 olan ve ülke ekonomisine yaklaşık 2,5 ile 3 milyar dolar arasında katkı sağlayan şeker üretimi, içerisinde ortalama 35 bin işçi istihdam etmekte ve bu durum sanayi sektöründe çalışanların % 1,2'sine denk gelmektedir (Şeker-İş, 2015: 23).

Stratejik bir ürün olarak şeker pancarı üretimi; tarım sektöründe yaklaşık 200-250 bin dolayında çiftçiyi istihdam ederek, ortalama 1,5-2 milyon insanın geçimini sağlamaktadır. Böylece kırsal alanda istihdamın tutunmasına yardımcı olarak, kırdan kente göçü önleyen şeker pancarı üretimi aynı zamanda şeker fabrikaları aracılığıyla doğu bölgelerindeki pek çok ile sıcak para kaynağı sağlamaktadır. Biyoetanol üretiminde önemli bir hammadde olması dolayısıyla sıvı yakıt üretebilme özelliğine sahiptir. Alternatifi olarak

görülen nişasta bazlı şekerle oranla daha sağlıklı ve doğal bir besindir. Küşpe (melas) maddesinin hayvan yemi olarak kullanımı sayesinde hayvancılık sektörüne de doğrudan katkı sağlamaktadır. Şeker pancarı üretimini değerli kılan bir diğer olgu ise; sektörün katma değeridir. Çünkü sektör; tarım, nakliye ve hizmet sektörleriyle de bağlantılıdır. Alternatif tarım ürünleri olarak değerlendirilen ayçiçeğine nazaran 5, buğdaya nazaran ise 20 kat daha fazla istihdam alanı yaratmaktadır. Sektörde meydana gelen daralma, zincirleme bir reaksiyonla birlikte ilgili tüm alanları etkilemektedir. Uluslararası sermaye karşısında yerel değerleri ve ulusal ekonomiyi temsil eden son sektörlerden biri olarak değerlendirilen şeker, dışa bağımlılığın görülmediği nadir sanayi ürünlerinden birisidir. Ancak; her geçen yıl şeker pancarının ekiminde görülen azalma zamanla pancar şekerinin ithal edilebileceği ihtimalini ortaya çıkarmaktadır (Şeker-İş, 2015: 1-2).

Şekerpancarı tarımı, Türkiye'deki uygulama sahası açısından emek yoğun bir üretime sahip olan, pancar yetiştiren işletmelerin büyük çoğunluğunun KOBİ'lerden oluştuğu bir alanı ifade etmektedir. Birbirleri arasında uzun mesafelerin olduğu parçalı arazilerde görülen şekerpancarı tarımı, hem tarımdaki makineleşmeyi engellemekte hem de işgücü israfına yol açmaktadır. Bu açıdan; şekerpancarı tarımında kullanılan başta tohumluk olmak üzere, gübre ve mücadele masrafları, sulama, makine kullanımı, kredi temini ve işçilik gibi girdilerin maliyeti kg pancar başına oldukça yüksek olarak değerlendirilmektedir. Maliyet yüksekliğinin sebeplerinden bir tanesi girdi fiyatlarının pahalılığı, diğer bir sebebi ise; birim alandan elde edilen pancar miktarının düşüklüğüdür (İTO, 2007: 58). Yüksek maliyetleri en aza indirmek ve birim alandan elde edilecek şeker verimini artırmak adına Pankobirlik, çiftçiye aynı ve nakdi destek vermektedir. Pankobirlik, pancar çiftçisine tohumluk dağıtarak, bütün çiftçilere önemli miktarlarda gübre ve ekim makineleri temin etmektedir. Bu destekler karşısında çiftçiden pancar bedeline mahsup edilerek makul bir ücret alınmaktadır (İTO, 2007: 64).

Şekerle duyulan ihtiyacın günden güne artması, şekerpancarından şeker elde etmenin uzun zamanlı ve maliyetli olması çeşitli şeker alternatiflerinin kullanımını hızla yaygınlaştırmıştır. Bunların başında; nişasta bazlı şekerler gelmektedir. Nişasta bazlı şekerlerin hammaddesi ise mısırdır. Nişasta bazlı şekerlerin kullanım alanlarının daha çok sakız, şekerlemeler ve çeşitli içecekler olduğu bilinmektedir.

Şeker pancarından elde edilen diğer bir ürün ise; dünya genelinde 30 milyon ton yıllık üretimi ve yaklaşık olarak 13 milyon dolar pazar payı olan, dünyanın alternatif sıvı yakıtı olarak nitelendirilen biyoetanol maddesidir (Şeker-İş, 2011: 92). Etanol, karbon, hidrojen ve oksijenden oluşan temiz, renksiz ve zehir etkisi olmayan bir sıvı alkoldür. Etanol yaygın olarak mısır, patates, tahıllar, şeker pancarı, şeker kamışı gibi tarım ürünlerinden ve selüloz

malzemelerinden üretilmektedir. Biyoetanol, temiz bir yakıt kaynağı olmasının yanında, üretimi ve muhafaza edilmesi kolay olan, düşük maliyetli, tarım kesimi için istihdam olanağı sağlayan bir maddedir. Yenilenebilir bir yakıt olarak biyoalkollerin kullanımı ile birlikte sera gazı etkileri sonucundaki çevresel emisyonlar önemli derecede azalmaya başlamıştır (Acaroğlu, 2008: 359).

Şeker fabrikalarında taşeron işçiler aracılığıyla işlerin yürütülmesi, şeker üretim sürecinin birtakım aşamalarında iktisadi rasyonalite ileri sürülerek tercih edilmekle birlikte diğer bazı faaliyetler açısından kesinlikle uygulanmaması gereken ve uzun vadede şeker işletmelerine iktisadi faydadan çok zarar veren bir politika olarak değerlendirilmektedir (Şeker-İş, 2015: 2).

Şeker sektörü içerisinde malların satımı da dahil olmak üzere; tüm üretim basamakları asıl işten oluşmaktadır. Şeker üretiminin ilk aşaması olan şekerin tartılarak analiz edilmesi, ikinci aşaması olan yıkanarak işlenmeye hazır hale getirilmesi, üçüncü aşaması olan işlenerek toz haline dönüştürülmesi ve dördüncü aşaması olan paketleme, stoklama ve satım işlemlerinin hepsi birer asıl iş olarak değerlendirilmektedir. Şeker üretimi içerisindeki tüm aşamalar, üretim süreçlerine göre bölümlere ayrılarak asıl işlerin bir bölümü şeklinde dizayn edilse bile, üretim zincirinde yer alan bir veya birden fazla bölümün alt işverene devredilmesi, işletmenin marka ve imajını ön plana alan bir işveren açısından pek de uygun bir durum olmayacaktır (Ekonomi, 2008: 38).

Şeker üretimi, tam zamanlı ve sıfır hata içeren bir üretim sürecine gerek duymaktadır. Tam zamanlı yapılmayan ve sıra dışı etkenler (elektrik kesintisi vb.) gibi üretimi çok kısa sürelerle de olsa durdurabilecek hatalar, şeker fabrikaları açısından telafisi zor ve mali açıdan külfet yaratabilecek sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Şekerin tam zamanlı ve sıfır hata içeren bir metotla üretilebilmesi adına öncelikle; şeker üretiminin fabrikada değil pancar tarlasında başladığı gerçeğinden hareketle pancar türünün, yeryüzü, sıcaklık, nem vb. coğrafi etkenlere göre dikilmesi; pancar tarlasının toprak, ürün gelişimi, yağış miktarı, sulama, gübreleme ve ilaçlama ihtiyaçları doğrultusunda düzenli olarak teknolojik cihazlarla ve zirai personelle izlenmesi; yeterli seviyede gelişim gösteren ve şeker depolayan pancarın sonbahar-kış ayları içerisinde tarlalardan toplanarak, nakliye araçlarında ya da fabrikalarda gereksiz yere bekletilmeden işleme alınması; fabrika sistemi içerisinde planlı ve sıfır hatalı işletim sistemiyle üretim miktarı, kalite ve verimliliğin oluşturularak pancarın şeker ve fire miktarlarının belirlenmesi; pancar üretimi içerisinde ortaya çıkan şeker kotasının aşılması sonucunda oluşan fazla şekerin iç piyasaya normal fiyattan satımının engellenmesinin fabrikaya zarar vermesi dolayısıyla pancar üretiminin Şeker Üst Kurulu'nun açıkladığı kotasının

alt ya da üstünde olmayacak bir seviyede değerlendirilmesi gerekmektedir (Şeker-İş, 2015: 410-411).

#### 4.2. Şeker Üretiminde Kota Uygulamaları

Herhangi bir şeker fabrikası, Şeker Kurumu'nun belirlediği yıllık şeker üretim kotasını doldurmak zorundadır. Kotanın altında kalan üretim bir sonraki yıl şeker kotasını etkileyerek kurulu kapasitenin atıl seviyede kalmasına; kotanın üzerinde kalan üretim ise fazla üretilen miktardaki şekerin piyasa mekanizması gereği daha düşük bir fiyatla satılmasına yol açmaktadır (Şeker-İş, 2015: 3).

Türkiye'de şeker piyasasına yönelik düzenlemeler 2001 tarihli 4634 sayılı Şeker Kanunu yürürlüğe girinceye kadar 1956 tarihli ve 6747 sayılı Şeker Kanunu ile merkezi planlama esasına uygun olarak yapılmıştır. Bu kanun; şeker fabrikalarının kurulumu, işletimi, şeker üretim seviyesi ve şekerin ithal edilmesi gibi konuları Bakanlar Kurulu'nun inisiyatifine bırakmıştır (Şeker-İş, 2015: 26).

1980'li yıllar sonrası tarımda makineleşmenin giderek hızlanması ve pancar ekim alanlarının genişlemesi sonucunda tarımsal üretimde istikrar bozularak diğer tarım ürünlerinden pancar üretimine geçişler yaşanmış ve bu olumsuzlukların ortadan kaldırılabilmesi adına 1998 yılında "Kotalı Üretim ve Kademeli Fiyatlandırma" uygulamasına geçilmiştir (Şeker-İş, 2015: 27). Kota uygulamasına geçilmesinin temel nedenleri; pancar üretiminin şekerdeki iç talep doğrultusunda artırılması ve böylece şeker üretiminin garanti altına alınması; şeker pazarında büyümenin sağlanması; şeker fabrikalarının verimlilik ilkesi doğrultusunda rasyonel metotlarla çalıştırılması; şeker üreticilerine düzenli ve yeterli seviyede gelir sağlanabilmesi; tarım kesimine aktarılan sübvansiyonların rasyonel kullanımının gerçekleştirilebilmesi; Türkiye'nin uluslararası çevrelerin taahhütleri (DTÖ, IMF, DB) çerçevesinde öngördükleri tarım politikalarına uyumunun sağlanabilmesi olarak ifade edilmektedir (Akbaş, 2003: 15).

İlk etapta; Türk Şeker tarafından belirlenen pancar üretim kotası ve şeker fabrikaları arasındaki kota dağılımı 2001 yılında çıkarılan yasayla birlikte Şeker Kurumu'na aktarılmıştır. 2001 yılında kabul edilen 4634 sayılı Şeker Kanunu ile hedeflenen yeni ilkeler; şeker üretiminde istikrarın sağlanması; şeker sektörünün iç piyasada rekabet kuralları çerçevesinde idame ettirilmesi; AB düzenlemelerinin yanında DTÖ ve diğer uluslararası kuruluşların taahhütlerinin uyumlaştırılma süreçlerinin sağlanması ve özelleştirme koşullarına yönelik hukuki çerçevenin oluşturulması şeklinde belirlenmiştir (Şeker-İş, 2015: 27).

4634 sayılı Şeker Kanunu'nda kota uygulaması; kanunun 3. ve 4. maddelerinde düzenlenerek üç tür kota tanımlanmıştır: A kotası, yurtiçi talep doğrultusunda üretilen ve pazarlama yılı içerisinde iç piyasaya sunulacak olan şeker miktarını; B kotası, A kotasında belirlenen rakamın belirli bir oranına denk gelen ve güvenlik payı (olağanüstü koşullar) amacıyla bulundurulmak üzere üretilecek şeker miktarını; C kotası ise, A ve B kotaları dışında üretilen ve işlenmek üzere ihrac etmek amacıyla elde edilen şeker miktarını tanımlamaktadır (Şeker-İş, 2015: 27).

2001 yılında yürürlüğe konulan 4634 sayılı Şeker Kanunu ile birlikte nişasta bazlı şekerlere % 10 oranında kota getirilmiştir. Kota uygulaması, AB ülkelerine benzer şekilde şeker alternatiflerinin pazar payını düzenlemeye yönelik olarak oluşturulmuştur. Kota uygulamasının altında yatan temel fikir; şeker pancarı gibi ülkeye kattığı katma değer yüksek olduğu önemli bir hammaddenin pahalıya elde edilmiş olsa da üretilmesinin gıda güvenliği bakımından önemli ve buna karşılık olarak ithal hammadde (mısır) işleyerek büyümeye çalışan bir sektörün şeker alternatif görülmesinin ülke çıkarlarına uygun olmayacağı görüşünün dile getirilmesidir (DPT, 2002: 88-89). Bakanlar Kurulu ise; kendisine verilen yetkiyi kullanarak son 10 yılda NBŞ kotasını % 25-50 oranında arttırmıştır. Ayrıca şeker kanunuyla NBŞ kotasının % 15 seviyesine çıkarılması NBŞ üretimini özendirmekle birlikte pancar sektörünü ve pancar çiftçisini negatif etkilemiştir (Şeker-İş, 2015: 20).

### 4.3. Şeker Sanayinde Sendikalaşma Süreci

1947 tarihli “İşçi ve İşveren Sendikaları ve Sendika Birlikleri Hakkında Kanun” un ortaya çıkardığı yeni imkanların etkisiyle Şeker Sanayinde ilk işçi sendikası 4 Mayıs 1948 yılında Eskişehir’de kurulmuştur. Eskişehir Şeker Fabrikası İşçileri Sendikası olarak organize edilen bu sendikadan iki yıl kadar sonra, 1950 tarihinde Turhal’da ikinci sendika, 1951 tarihinde Alpullu’da üçüncü sendika ve 1952 tarihinde de Uşak’ta dördüncü sendika kurulmuştur. Bu sendikalar beraber hareket etme ihtiyacı içerisinde bir federasyon meydana getirmişlerdir. “Türkiye Şeker Sanayi İşçi Sendikaları Federasyonu” olarak anılan bu organizasyon kurulduğu ilk yıllarda sadece 4 sendikayı temsil ederken, 10 yıllık süreçte bu sayı 15’e kadar yükselmiştir ([http://www.sekeris.org.tr/s10\\_tarihce.htm](http://www.sekeris.org.tr/s10_tarihce.htm) [Erişim Tarihi: 10.03.2016]).

Türk-İş Konfederasyonu’nun teşkilatlanma programı çerçevesinde hareket eden federasyona üye sendikalar Alpullu’da toplanarak yeni oluşturulacak sendikanın tüzüğünü hazırlamışlar ve 4 Şubat 1963 tarihinde resmi olarak ŞEKER-İŞ (TÜRKİYE ŞEKER SANAYİİ İŞÇİLERİ) Sendikası’nı kurmuşlardır. Federasyondan istifa eden sendikalar, iki ay içerisinde genel kurullarını yaparak Şeker-İş bünyesinde şube olarak yer almışlardır. Kuruluş yıllarında



10 bin üyeye sahip olan Şeker-İş Sendikası 50. yılının sonunda 28 bini aşkın üyeye ulaşmıştır. Şeker-İş'in bugün itibarıyla 29 şubesi ve 1 baş temsilciliği bulunmaktadır. Üyelerine sağladığı maddi kazanımlarla birlikte, 1997 yılında bünyesinde kurulan Ölüm ve Sosyal Yardımlaşma Vakfı aracılığıyla bir taraftan zor durumdaki üyelerini ve ailelerini maddi açıdan destekleyen Şeker-İş, diğer taraftan da üyelerine çeşitli sosyal hizmetler sağlamaktadır. Hizmet sendikacılığının bir örneği olarak Vakıf bünyesinde kurulan ve İktisadi İşletme kanalıyla işletilen "Şeker-İş Misafirhanesi", "Şeker Anadolu Mutfağı Lokanta İşletmesi", "Sigorta Aracılık Hizmetleri Ltd. Şti." gibi kurumlar oluşturulmuş ve üyelerin, eğitim ve dinlenme ihtiyaçlarını karşılayan "Grand Şeker Hotel" hizmete açılmıştır ([http://www.sekeris.org.tr/s10\\_tarihce.htm](http://www.sekeris.org.tr/s10_tarihce.htm) [Erişim Tarihi: 10.03.2016]).

## 5. ŞEKER-İŞ SENDİKASININ ÖZELLEŞTİRME SÜRECİNE BAKIŞI

Türkiye'de şeker pancarı üretimi; Türkiye Şeker Fabrikaları Anonim Şirketi'ne ait 25 şeker fabrikası ile özel sektör kapsamında değerlendirilen 8 şeker fabrikası olmak üzere toplam 33 fabrikadan oluşmaktadır. Özel sektör dahilinde yer alan 8 şeker fabrikasından 5'i (Amasya, Kayseri, Boğazlıyan, Konya, Çumra) küçük pancar üreticilerinin örgütü olan Pankobirlik tarafından yönetilmektedir. Diğer 3 fabrikanın (Adapazarı, Kütahya, Aksaray) işletimi ise; özel sektör tarafından yürütülmektedir (Şeker-İş, 2015: 401).

Dünyaca ünlü bir şeker markası olan ED&FMAN'ın İstanbul Pazarlama Ltd.Şti'si, danışman firma olarak belirlenen OYAK Yatırım Menkul Değerler A.Ş. ve Rabo International Advisory Services B.V. den oluşan üçlü konsorsiyum, 2005 yılının ortalarında şeker fabrikalarının özelleştirilmesine ilişkin bir strateji raporu hazırlamıştır. Bu organizasyon tarafından hazırlanan; "Strateji Raporu" ile şeker fabrikalarının coğrafi bölgeler itibarıyla belirlenmiş 5 portföy halinde ve satış yöntemiyle özelleştirilmesi öngörülmüştür. Bu öngörüler ışığında, coğrafi gruplandırma sistemi temel alınarak 5 portföy grubu oluşturulmuştur. Bu gruplar ([http://www.sekeris.org.tr/s315\\_seker\\_is\\_sendikasinin\\_ozellestirmeye\\_kar.htm](http://www.sekeris.org.tr/s315_seker_is_sendikasinin_ozellestirmeye_kar.htm) [Erişim Tarihi: 13.03.2016]):

Grup(E): Uşak, Alpullu, Susurluk, Burdur, Afyon, Eskişehir.

Grup(D): Ankara, Bor, Ereğli, Iğın.

Grup(C): Kastamonu, Kırşehir, Turhal, Yozgat, Çorum, Çarşamba.

Grup(B): Elazığ, Malatya, Erzincan, Elbistan.

Grup(A): Kars, Erciş, Ağrı, Muş, Erzurum.

6 Aralık 2005 tarih ve 26015 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan Özelleştirme Yüksek Kurulu kararıyla Bor, Ereğli, Iğın Şeker Fabrikaları özelleştirme programına alınarak Sümer Holding'e bağlanmıştır. Bu fabrikaların

ihale ilanları 13 Nisan 2006 tarihinde yayımlanmıştır. Üretim maliyetleri düşük, karlı fabrikalardan olan Bor, Ereğli ve Ilgın Şeker Fabrikalarının; Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'na devriyle birlikte şeker sanayinde yer alan karlı fabrikaların kolayca satılacağı, diğerlerinin de kapatılacağı yönünde endişelerin oluşması üzerine Şeker-İş, mücadele sürecini başlatmıştır (Şeker-İş, 2013: 98).

Mücadele çerçevesinde çeşitli gazetelere "Başbakanımıza Açık Mektup" başlığı ile tam sayfa ilanlar verilmiştir. Mektubun içeriğinde şeker fabrikaları satılırsa;

- 18-20 civarında şeker fabrikası kapatılarak bölgesel kalkınma sektöre uğrayacak,
- Türkiye şeker üretiminden tamamen çekilerek pazar haline gelecek,
- Dışa bağımlılık ve dış borçlanma ihtiyacı giderek artacak,
- Pancar üretimi % 40-50 oranında, istihdam ise % 60 oranında azalacak,
- Ülke ekonomisi, 1.5 milyon TL'den fazla katma değer kaybı yaşayacak,
- 9.000'den fazla çalışan işsiz kalacak,

Özelleştirme neticesinde pancara dayalı şeker üretiminden vazgeçilmesiyle birlikte; GDO'lu nişasta bazlı şeker ve tatlandırıcıların yaygınlaşması halk sağlığını tehdit edecek ibareleri yer almaktadır (Şeker-İş, 2013: 101). Şeker-İş Sendikasının, özelleştirmeler karşısındaki hukuki mücadelesi, 11 Şubat 2004 tarihli Amasya Şeker Fabrikası'nın özelleştirme sürecine sokulmasıyla başlamış fakat yapılan mücadele başarıya ulaşamamıştır. Bakanlar Kurulu'nun Şeker Kurumu'nu kapatma kararı üzerine Şeker-İş, yeniden harekete geçmiş ve Şeker Kurumu'nun kapatılmasına yönelik kararın iptali için Danıştay'a başvurmuş ve davayı kazanmıştır. Şeker-İş Sendikası, 26.01.2006 tarihinde Danıştay 13. Dairesine başvurarak; Bor, Ereğli ve Ilgın şeker fabrikalarının özelleştirme programına alınmasına ilişkin karara karşı iptal ve yürütmenin durdurulması amacıyla dava açmıştır. Danıştay İdari Dava Daireleri Kurulu, Şeker-İş Sendikasının itirazını yerinde bularak "Satışları şeker sektörünün geleceği açısından zararlı olabilir" gerekçesiyle Türk Şeker Fabrikaları A.Ş. bünyesindeki bu fabrikaların satışına onay vermemiş ve şeker sektörünün dengeleri nedeniyle en karlı 3 fabrikanın satışının tekrar gözden geçirilmesini istemiş ve dava dosyasını Danıştay'ın 13. Dairesine geri iade etmiştir. B portföyünün satışı, 12.01.2010 tarihli karar ile durdurulmuştur. Özelleştirme İdaresi Başkanlığı ise; 27.06.2011 tarihli karar ile temyiz isteğinden feragat etmiştir. Bu dilekçenin kaydedilmesi ile birlikte Danıştay 13. Dairesinin kararı da kesinleşmiştir. Daha sonraki süreçte; B ve C portföyün-

deki şeker fabrikaları satışa sunulmuş, Şeker-İş Sendikası tarafından da yürütmeyi iptal davaları açılmıştır. Sonuç olarak; Türk Şeker Fabrikalarının özelleştirilmesine dair yargı kararlarının tümü iptal edilmiş olup, davalı Özelleştirme İdaresi Başkanlığı'nın temyizden feragat dilekçeleri ile birlikte iptal kararları kesinleşmiştir ([http://www.sekeris.org.tr/s315\\_seker\\_is\\_sendikasinin\\_ozellestirmeye\\_kar.htm](http://www.sekeris.org.tr/s315_seker_is_sendikasinin_ozellestirmeye_kar.htm) [Erişim Tarihi: 13.03.2016]).

## **6. ŞEKER-İŞ SENDİKASININ ÖZELLEŞTİRME SÜRECİNE BAKIŞ AÇISI: BURDUR-UŞAK ÖRNEKLEMİ**

Şeker sanayinde yaşanan özelleştirme sürecine dikkat çekebilmek ve bu alanda gerçekleşebilecek muhtemel etkileri görebilmek adına; hem araştırmanın yapıldığı yerlerin araştırmacıların buldukları coğrafi konuma dayalı yakınlıkları, hem de özellikle Cumhuriyet'in kalkınma atılımının ilk nüveleri olarak betimlenen Batı Anadolu'daki iki önemli şeker fabrikasını temsil eden şehirler olması dolayısıyla Burdur ve Uşak illeri, bu araştırmanın örneklemini oluşturmuş ve ilk olarak Burdur'da, sonrasında ise Uşak'ta konuyla ilgili kesimlerle görüşülerek, özelleştirme sürecine yönelik değerlendirmelerde bulunulmuştur.

### **6.1. Burdur Şeker-İş Sendikası Örnekleme**

Mevcut araştırma için ilk etapta Burdur şehrine gidilerek, Burdur Şeker-İş Sendikası Başkanı Mustafa ONAY ile görüşülmüştür. Özelleştirme sürecine bakış açısı ve Şeker-İş'in geleceği hakkında kendisiyle mülakat (görüşme) yapılmış ve şeker fabrikalarının özelleştirilmesi sürecine yönelik olarak sendikanın genel bakış açısı ele alınmaya çalışılmıştır. Şeker fabrikalarının özelleştirilmesi gündeme geldiğinde verilen ilk tepkiler, özelleştirmenin amacının ne olduğu, fabrika çalışanlarına ne gibi etkileri olduğu, fabrika çalışanlarının motivasyonlarının bu durumdan nasıl etkilendiği ve özelleştirme karşısında izledikleri yol ile ilgili sorular yöneltilmiştir.

Şeker fabrikalarının özelleştirilmesi sürecine dair sorular sorulduğunda, Sendika Başkanı Mustafa ONAY; Burdurlu olduğunu, uzun yıllardır sendika başkanı olarak görevde bulunduğunu ve çalıştığı fabrikaya aidiyet duyduğunu ifade etmiştir. Bu duyguyla ve temsil ettiği 357 sendika üyesi işçisini düşünerek önlerinde zorlu bir süreç olduğunu ve özelleştirme kısacasında olduklarını dile getirmiştir. Özelleştirme sürecinin gerçekleşmesi durumunda; sendikacı işçilerin birtakım haklardan mahrum kalacağını belirtmiş ve bunların en önemlisi olarak iş güvencesi, kıdem ve ihbar tazminatı kavramlarına vurgu yapmıştır. Bunlara ilaveten; servis imkânları, yıllık belli bir miktar şeker, ayakkabı, iş elbisesi, yemek vb. aynı yardımlar ve ikramiye gibi nakdi

yardımlarda da birtakım hak kayıpları olabileceğini ifade etmiştir. Sahip olunan bu hakların kaybedilmemesi için Burdur Şeker-İş Sendikası direnç göstermeye başlamıştır.

Genel merkezin görüş ve önerileri doğrultusunda tamamen bilimsel ve resmi verilere dayanan, şeker sanayinin mevcut durumunu, sorunlarını ve özelleştirmenin olası sonuçlarını aktaran pek çok raporu; ilgili bakanlıklara, siyasi partilere, diğer sendikalara, sivil toplum örgütlerine ve basın-yayın kuruluşlarına ilettiklerini ifade etmişlerdir. Burdur Şeker-İş Sendikası olarak iktidar parti milletvekillerine ziyaretlerde bulunmuş, iktidar partisinin il başkanlığı önüne siyah çelenk konulmuş ve basın açıklamaları yapılmıştır. Ayrıca; Burdur'un ileri gelenleri ile özelleştirme hakkında fikir alışverişinde bulunularak ve platformlar düzenlenerek kamuoyu oluşturulmuştur. Belediye Başkanı, Sanayi ve Ticaret Odası Başkanı, Damızlık Sığır Yetiştiricileri Birliği, Esnaf ve Sanatkarlar Odası Birliği ve Ziraat Odası ile bağlar kopartılmamıştır. Bu durum; Burdur şehri için büyük öneme sahip olan şeker fabrikasının özelleştirilmesine karşı, şehrin geliştirdiği refleksi ve bunun sonucunda oluşan dayanışmayı gözler önüne sermesi bakımından önemli yer teşkil etmektedir.

Ayrıca sektörün farklı kesimlerini oluşturan pancar üreticilerine, şeker işçilerine ve yöre esnafına fabrikaların özelleştirilmesi durumunda olabileceklerle ilgili bilgiler verilmiştir. Bu durumdan etkilenecek grupların menfaatleri ön plana çıkartılarak anlatılmaya çalışılmıştır. Burdur Şeker Fabrikası, 203 köyde pancar ekiminin yapıldığı ve 7261 çiftçiye, 6 il ve 26 ilçeye hitap eden ve onlara önemli bir istihdam alanı sağlayan bir kuruluştur. Bu durum; fabrikanın özelleştirilmesi halinde çok sayıda ve farklı kesimlerden insanın etkilenebileceğinin açık bir göstergesidir. Fabrikanın özelleştirilmesi; Burdur'u ilerleyen yıllarda göç veren bir il haline getirecektir. Öncelikle Burdur kırsalında yaşayan çiftçilerin, ilk etapta şehrin merkezine sonrasında ise; başka şehirlere göç edebilmesi yüksek ihtimal dâhilindedir. Hiç şüphesiz bu durum; çiftçiler arasındaki en büyük dayanışma ağı olan Pankobirlik'i de olumsuz yönde etkileyecek ve etki alanını daraltacaktır.

Şeker fabrikalarının özelleştirilmesinin amacı; devletin işletmecilik alanından çekilmesi ile birlikte devlet bütçesi üzerindeki şeker fabrikalarının finansman yükünün azaltılması düşüncesinden ileri gelmektedir. 2000 yılından bu yana; 196 işyerinde özelleştirmeye gidilmiş ve bunların 180 tanesine kilit vurulmuştur. Burdur Şeker Fabrikası'nın şehir merkezindeki konumu düşünüldüğünde; özelleştirme sonrasında fabrikanın kapatılmasıyla birlikte bu arazinin, inşaat sektörünün yerel unsurlarının rant alanı haline geleceği söylenebilecektir.

Özelleştirmenin, işçiler üzerindeki potansiyel etkisi düşünüldüğünde; işçilerin, sendikal haklarında yaşanabilecek gerilemeler dolayısıyla hak mücadelelerindeki direnme güçleri zayıflayacaktır. Özel sektörün eline geçmesi durumunda; fabrikanın yeni işverenleri, maliyetleri minimize etmek adına çalışan sayısını azaltma yoluna gidecek ve böylece işsizlik oluşacaktır. Şeker fabrikası işçileri açısından özelleştirme sürecinin ortaya çıkaracağı bu potansiyel etkiler, çalışanların iş motivasyonlarını da düşürecektir. Bu durumu tetikleyen temel olgu ise; özelleştirme sonrasında yaşanacak olan işsizlik korkusudur.

Burdur Şeker Fabrikası çalışanları, özelleştirmeye karşı dik duruşlarını sergilerken aynı zamanda özelleştirmenin en başta Burdur halkını etkileyeceğini sürekli olarak dile getirmişlerdir. Sendikanın bu konudaki tavrı; özelleştirme olacaksa ya da olmak zorundaysa fabrikanın, çalışan-üretici-kamu işbirliğine dayalı bir üretim altyapısı içerisinde işletilmesi gerektiği yönündedir.

## 6.2. Uşak Şeker-İş Sendikası Örnekleme

İkinci örneklem için; Uşak Şeker-İş Sendikası Başkanı Yaşar TAYLAN'la görüşülmüştür. Özelleştirme sürecine bakış açısı ve Şeker-İş'in geleceği hakkında Burdur'da sorulan soruların aynıları sorulmuş konuya farklı bir ağızdan yorum getirilmiştir.

Şeker fabrikalarının özelleştirilmesi dile getirildiğinde; Sendika Başkanı Yaşar TAYLAN, 22 yıldır mevsimlik işçi olarak çalıştığını ve 2013 yılında Sendika Başkanı seçildiğini dolayısıyla da özelleştirme sürecinin başkanlığa seçilmeden önce de gündemde olduğunu ifade etmiştir. Göreve başladığından itibaren kendisini bu mücadelenin içerisinde bulmuş ve 265 işçiyi temsilen Uşak'ın milletvekillerine, siyasi parti başkanlarına, hükümet yetkililerine, yöre esnafına ve pancar çiftçilerine özelleştirmenin olumsuzluklarını anlatmıştır.

Yaşar TAYLAN; devletin, fabrikaları bürokratik olarak hantal bir yapıda gördüğünü belirterek, bu yükten kurtulmak istediğini ve bu sorunsalı da özelleştirme yoluyla çözmeye çalıştığını ifade etmiştir. Şekerin stratejik bir ürün olduğunu vurgulayarak, devlet kontrolünden çıkarılıp özel sektöre teslim edilmesinin, şeker üretiminin geleceği açısından uygun olmadığını savunmuştur.

Konya ve Adapazarı gibi şeker sektöründe özelleştirmenin gerçekleştirildiği illerdeki çalışanların durumlarına yönelik edinilen bilgiler sonucunda; özelleştirmenin, Uşak Şeker Fabrikası çalışanları üzerindeki potansiyel etkilerine bakıldığında; motivasyonlarının etkilenebileceğine, gelecek kaygısı

duymaya başladıklarına, emeklilik yılı uzun olanların içsel dünyalarında endişe duyduklarına ve işsiz kalma korkusu yaşadıklarına yönelik izlenimler edinilmiştir.

Özelleştirme sürecinin gerçekleşmesi durumunda E portföyünde bulunan Uşak Şeker Fabrikası; çevresindeki diğer illerden daha düşük oranda üretimde bulunduğu için Burdur ve Afyon gibi devasa büyük fabrikaların arasında yaşam şansı bulamayacaktır.

Özelleştirme sürecinin gerçekleşmesi halinde işçilerin alacağı ücretler 4C üzerinden (bir yıldan az süreli veya mevsimlik hizmetler) değerlendirilecek ve bu durum da doğrudan ücretlerinin düşmesine neden olacaktır. Bu ücretler, istihdama teşvik edici ücretler olmadığından dolayı istihdama yönelik rakamlarda düşüşler görülecektir.

Bu araştırmaların sonucunda, amaçları aynı olan şeker sektöründeki iki sendikanın farklarına değinmek gerekirse; Burdur Şeker-İş Sendikası Başkanı uzun yıllardır işçileriyle samimi bağlar kurduğu için özelleştirme sürecinde işçilerinin motivasyonlarını ve mücadele gücünü yüksek tutmak adına elinden gelen çabayı göstermiştir. Uşak'ta ise sendika başkanı; Burdur Şeker-İş Sendikası Başkanına nazaran daha kısa süredir görevde olmasına da bağlı olarak özelleştirme sürecinin tümünü içselleştirememiş, bu açıdan da sürece karşı Uşak Şeker-İş Sendikası'nın direnci daha zayıf bir görünüm sergilemiştir. Burdur Şeker-İş Sendikası Başkanı'nın özelleştirme karşısındaki bu dik duruşunun nedenlerinden birisi de şeker fabrikasının Burdur şehri açısından en önemli istihdam alanı olmasından kaynaklanmaktadır. Uşak ili farklı işkollarının yer aldığı ve sanayileşme açısından Burdur'a göre daha gelişmiş bir şehir olduğundan, çalışanlar farklı istihdam alternatiflerine göre tercihlerde bulunabilmekte, bu durum da Burdur iline kıyasla Uşak'ta şeker fabrikasının önemini azaltmaktadır.

## SONUÇ

Özelleştirme; serbest piyasa ekonomisine dayanan, piyasayı değiştirecek bir araç olarak görülen uzun yıllardır gündemde olan konulardan biridir. Özelleştirme, devletin kontrolündeki kuruluşların özel sektöre devredilmesi ve devletin müdahalelerini azaltmaya yönelik bir hareket olarak tanımlanabilir.

Özelleştirmeye farklı bakış açıları vardır. Olumlu bakışların yanında olumsuz bakışların fazlalığı dikkat çekmektedir. Özelleştirmenin savunucuları, özellikle KİT'lerin ekonomiye ağır bir yük olduğunu, enflasyonu artırdığını, personel fazlalığından dolayı verimli çalışmanın azaldığını ve açıkların oluştuğunu ve ödenen vergilerin de bu açıkları kapatmaya gittiğini söylemektedirler. Diğer taraftan, özelleştirmeye karşı olanlar ise; KİT'lerin ve dev-

letin diğer kuruluşlarının yok pahasına bazı çıkar gruplarına satılmak istendiğini, bazı varlıkların yabancı grupların eline geçmesinin stratejik açıdan tehlikelere yol açacağı, ülkeyi uzun vadede olumsuz etkileyeceğini vurgulamaktadır. Bunun yerine, devlet kuruluşlarının bir miktar yatırımla tekrar kâra geçirilmesinin zor olmadığı görüşü savunulmaktadır.

Özelleştirmeye sendikalar açısından bakıldığında ise; sendikali çalışan sayısının özelleştirme sonrası büyük oranlarda azaldığı ve özel sektörün yönetiminde çalışan işçilerin sendikali olma olasılıklarının giderek zayıfladığı görülmektedir. Bu açıdan, sendikaların esas itibarıyla özelleştirme karşıtı olmaları olağan bir durum olarak değerlendirilebilir. Şeker sanayinin ele alındığı bu araştırma ışığında; şeker sanayinde yer alan Şeker-İş Sendikası'nın özelleştirme sürecine tepkilerine bakıldığında ilk olarak, özelleştirme sürecinin tam anlamıyla anlaşılmadığı ve özelleştirilen bazı bölgelerde yaşanan işçi çıkarılmaları ve iş güvencesi kayıplarının görülmesi sonucunda sendikaların bu konulara yönelik tepkiler göstererek, gerek çeşitli gösteriler gerekse de hukuki yollar aracılığıyla özelleştirme sürecini durdurmaya çalıştıkları görülmüştür.

Araştırmanın yapıldığı gerek Burdur, gerekse de Uşak illerinde yer alan, şeker sanayine yönelik üretim yapan kamu iktisadi teşebbüslerinin, muhtemel bir özelleştirme süreci sonrası yeni konumlarının ne olabileceği değerlendirilmiş ve bu sürecin fabrikada çalışan şeker işçileri üzerindeki etkileri analiz edilmeye çalışılmıştır. Hem Burdur hem de Uşak'taki şeker işçileri açısından dikkate değer en temel nokta; bu oluşabilecek yeni durumun mevcut çalışanların iş güvencelerini tehdit etmesi ve onları işsizlik sorunsalının tedirginliği içerisine sürüklemesi olmuştur. Diğer taraftan ise; iki ilin gerek sanayi açısından yapısal farklılıkları (Uşak'ta farklı sanayi dallarının yaygınlığı) gerekse de iki ilde yer alan fabrikada örgütlü mevcut sendikalar arasındaki aidiyet ve düşünsel farklar (Burdur Şeker-İş Sendikası Başkanı'nın gerek işçilerine gerekse de fabrikaya duyduğu aidiyet) iki örneklemin en belirgin farklılıklarını ortaya koymaktadır.

#### **KAYNAKÇA**

- ACAROĞLU, M. (2008). Türkiye'de Biyokütle-Biyoeatonal ve Biyomotorin Kaynakları ve Biyoyakıt Enerjisinin Geleceği, *VII. Ulusal Temiz Enerji Sempozyumu (17-19 Aralık 2008)*, İstanbul, ss.351-362.
- AKBAY, A. Ö. (2003). Türkiye'de Şeker Üretiminin Ekonomik ve Sosyal Karlılığının Değerlendirilmesi, *TAEA Proje Raporu*, Yayın No:104, Ankara.

- ALPER, Y. (1994). *İktisadi Amaçları ve Sosyal Sonuçlarıyla Özelleştirme*, Ankara: Sağlık-İş Yayınları
- BAYRAKTUTAN, Y. (2003). *Dünyada Özelleştirme., Özelleştirme, Teori Dünya ve Türkiye Deneyimi*, Ankara: Liberte Yayınları, ss.79-106.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) (2002). *Şeker Politikalarında Yeni Yönelimler ve Türkiye'nin Konumu*, Yayın No:2652, Ocak-2002.
- EKONOMİ, M. (2008). Asıl İşveren - Alt İşveren İlişkisinin Kurulması ve Sona Ermesi, *Türk İş Hukukunda Üçlü İlişkiler: Legal Vefa Toplantıları (II) Prof. Dr. Nuri ÇELİK'e Saygı*, İstanbul: Legal Yayıncılık.
- EREN, A. (2008). *Türkiye Ekonomisi*, 2.basım, Bursa: Ekin Yayınevi.
- FALAY, N. (1994). *Özelleştirme Yöntemleri ve Sorunları, Özelleştirme Tartışmaları*, 1. Baskı, İstanbul: Bağlam Yayınevi.
- <http://www.pankobirlik.com.tr>, Erişim Tarihi: 28.03.2016
- [http://www.sekeris.org.tr/s10\\_tarihce.htm](http://www.sekeris.org.tr/s10_tarihce.htm), Erişim Tarihi: 10.03.2016
- [http://www.sekeris.org.tr/s315\\_seker\\_is\\_sendikasinin\\_ozellestirmeye\\_kar.htm](http://www.sekeris.org.tr/s315_seker_is_sendikasinin_ozellestirmeye_kar.htm), Erişim Tarihi: 13.03.2016
- İTO (İstanbul Ticaret Odası) (2007). *Türkiye'de Şeker ve Şekerpancarı Üretiminde Kota Sistemine Geçiş, Bugünkü Durum ve Geleceği*, (Hazırlayan: Prof.Dr. Celal Er), Yayın No:2007-33.
- KARABIYIK, İ. (2010). Türkiye'de Özelleştirmenin Çalışma Hayatı Üzerinde Etkileri, *Hukuk, Ekonomi ve Siyasal Bilimler Aylık İnternet Dergisi*, 98, 1-13.
- MÜFTÜOĞLU, Ö. (1996). Özelleştirme ve Sendikalar, *Türkiye Sendikacılık Ansiklopedisi*, Cilt:2, İstanbul: Tarih Vakfı Yayınları, 498-500.
- ŞEKER-İŞ (2011). *Şekerin Geleceği*, Ankara: Şeker-İş Yayınları.
- ŞEKER-İŞ (2013). *İki Teneke, Tahta İskele ve Kırık Bir Masadan Yıkılmaz Kaleye*, Ankara: Aydoğdu Ofset Matbaacılık.
- ŞEKER-İŞ (2015). *Türkiye'de Şeker Sektörü Üretim Süreci ve Çalışma İlişkileri: Yönetmel, Hukuki, Sosyolojik ve Ekonomik Boyutlarıyla Şeker Sanayii Araştırma Projesi*, Ankara: Şeker-İş Yayınları.
- TAŞÇI, F. (2008). Türkiye'de Sendikaların Özelleştirme Yaklaşımları, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 54, 95-115.
- TDV (Türk Demokrasi Vakfı) (1994). *Türkiye'de Özelleştirme Araştırma Raporu*, Ankara.
- YASİN, M. (2007). *Uygulama ve Yargı Kararları Işığında Özelleştirmenin Hukuki Rejimi*, Yenilenmiş 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- ZAIM, O. ve ÇAKMAK, E. (1994). *Kamu Sektörü, Özelleştirme ve Etkinlik Özelleştirme Tartışmaları*, Birinci Baskı, İstanbul: Bağlam Yayınevi.



**ÇEVİRİ**  
*Translation*

**ASKERLER VE SİVİL-ASKER İLİŞKİLERİ**  
***Soldiers And Civil- Military Relations***

Prof. Dr. Ali Şafak\*

Percy ALLUM (1995); State and Society in Western Europe adlı Kitabının "Soldiers and Civil - Military Relation" başlıklı bölümü (s. 497- 528), Cambridge.

**Devletler ve Askerî Teşkilât**

Askerî teşkilat olmadan bir Devletin mevcudiyetinden söz edilemez. Batılı siyaset bilimcileri çoktandır bunu kabul ederler. Fakat onlar askerî teşkilat ile Devlet yapısı arasındaki ilişkilerin, daha çok karmaşık ve daha çok nazik konular olduğuna değinirler. 'Devlet - asker ilişkileri' konusu geçmişte çok az

---

\* Çeviren, HAK-İŞ Konfederasyonu Malî Müşaviri.

Çevirenin Notu; 1. Bu makale, ISTAC, Kuala Lumpur, Malezya'da öğretim üyesi iken dikkatimi çekmiş ve 1997 yılında Türkçeye çevirmiştim. Çeviri müsveddelerim, evrâk-ı metrûkem arasında çıkınca çeviriyi bir okudum, bir daha okudum ve gâlibâ buradaki açıklamalar bizde de yaşanmış olabilir, yakın siyasî tarihimize uyarlanabilir mülâhazasıyla yeniden okuyup gözden geçirdim. 2. Makalede Avrupalı, Amerikalı bir kısım tanınmış düşünür ve asker kişi ve kitap adları geçmektedir. Bunlar hakkında dipnot halinde okuyucuya kısa bilgiler eklenmiş, eserlerin yazarları ya da adı geçenlerin eserleri tesbit edilmiştir. 3. Makalede örnek olarak verilen bazı askerî ihtilaller ve yerleri konusunda yine yazıda dip notta kısa açıklama yapılmıştır. Pek tabii nâdiren bulunamayanlar da oldu. 4. Başlığın kapsamına girebilen konularda bizde de yazılmış Türkçe yazılmış makale ve kitaplar var ise de onlara değinilmemiştir. Zira belki onlar yüzünden yazı özelliğini yitirebilirdi.

siyasetçi ve düşünürleri ilgilendirmiştir. Mesela onlardan birisi de Machiavelli'dir.<sup>1</sup> Ona göre İtalya, kendi zamanında paralı askerlerin mezarı olmuştur. İşte buradan hareketle Machiavelli, zamanının yöneticilerine; 'yöneticilerin askerleri sıkı kontrol etmelerini' tavsiyede bulunur.

Filozof Engels'e<sup>2</sup> göre, bir askerî terim ve unvan olan 'General' kavramı, içerik itibarıyla değişmeli yalnızca Devletin yapısı ve çarkını da bilen biri anlamında algılanmalıdır. Weber<sup>3</sup> ise, 'Askerî teşkilât modern bürokrasinin ilk öncüsüdür,' der. Bununla birlikte Avrupalı Devletlerin dış politikaları, askerî güçler tarafından da desteklendiğinde daha da bir önem kazanmıştır. Bu görüşleri 1900 yılında verdiği derste Nitze<sup>4</sup> şöyle özetliyordu:

'Yakın bir gelecekte bir kısım şeyler, kurumlar geçmişte olduğu gibi tarihe mal olacaktır. 'Devlet' kavramı; yapısı ve teşkilatı yalnızca sosyal, ekonomik birlik, askerî kuvvetlerle desteklenen savaşan bir topluluk şeklindeki tanımı da bir gün tarihe karışacaktır. Bu durumda askeriyenin, bir kurum olarak, özellik taşıyan yanı, kanunî (meşru) gücü kullanma tekeline sahip bir teşkilat haline gelecektir.' Onun bu ifadesinden askerler siyasette yer alabilirler mi? Alabilirlerse ne ölçüde payları olacaktır? Ne düzeyde yürüteceklerdir? Kısacası hiçbir asker siyasi hayata etkide bulunmaktan ilgisini kesmez. Ancak nâdiren yapılan askeri ihtilal ve hükümet devirme hariç. İşte o zaman (ihtilallerde) tüm siyaset asker elindedir. (Allum, 1995. 498).

Bu bakımdandır ki, Batı Avrupa Devletlerinde askeriyenin siyasi ve siyasetteki rolünü incelemek oldukça önemlidir. Bu konu dört ayrı başlıkta ele alınacaktır.

1. Askerî Teşkilat; Avrupa Birliği için yeni teşkilât önerisi),
2. Komutanlar - Âmirân (subay) sınıfının sosyal yapısı,
3. Sivil-Asker ilişkileri,
4. 'Askeriye ve sanayi kurumları' kavramı (Allum, 1995, 498).

## Sivil-Asker İlişkileri

Sivil-asker ilişkilerinin en önemli konusu; silahlı kuvvetlerin ülke siyasetine karışması, etrafında yoğunlaşır. Bir devlet kurumu olarak askerî teşkilâtın var olageldiği günlerden beri, hükümetler üzerinde askerî tesirin muayyen

<sup>1</sup> Niccolo' Machiavelli (1469-1527) İtalyan düşünür ve siyaset adamı.

<sup>2</sup> Friedrich Engels (1820-1895); Karl Marx on Society and Social Change: With Selections, adlı eserinde değinir.

<sup>3</sup> Weber (tam adı Karl Emil Maximilian Weber 1864-1920).

<sup>4</sup> Nitze (tam adı Friedrich Wilhelm Nietzsche)'dir (1844-1900). Alman felsefecisidir.

ölçü ve düzeyde bulunması kaçınılmazdır. Burada bu tesirinin seviye ve derecesini araştırmak herkesin ilgisini çeken bir husustur. Fakat Finer'in dediği gibi (Finer, 1975) sivillerin askeriye denetim altında tutma durumları ve istekleri gayet tabiidir. Gerçekte askeriye doğrudan devreye girme konusunda diğer siyasi kurumlara göre oldukça önemli bir üstünlüğe sahiptir. Çünkü sadece 'silahlı güç', ismi bile açıkça bunu ifade eder. O, askerin sivil siyasetle ilgilenmesini derece derece olmak üzere dört aşamada ele alır. Sivil-asker ilişkisi değişik hareket biçimleri şeklinde karşımıza çıkar.

İlk seviye ve aşama; Anayasa hükümlerinde yer alan, sivillerin askeriye üstünlüğü, askerin sivil hükumete bağıllığından başlar. Bir diğer ifadeyle sivil - asker ilişkisinin başlangıcı burasıdır.

İkinci seviye, aktif askerî hareket; askeriye'nin sivil icraata engel çıkarılması, sivil idareye karşı bir kısım şantajlarda bulunması şeklindedir.

Üçüncü merhale; dolaylı yolla askerî kontrol: Sivil hükümetin icraatını askeriye'nin dikte ettirmesi, arka planda müdahalede bulunması, şeklindedir.

Dördüncü aşama ise, Askerî üstünlük kurma; askerî ihtilalle sivil hükümeti görevden iskat etmesidir. (Allum, 1995, 505-506)

Bu aşamaların her birisinin ne ifade ettiğini burada açıklamaya girmeye gerek yoktur.

### **Doğal olarak kabul gören hangisidir?**

Batı Avrupa Devletleri, Finer'in ileri sürdüğü birinci merhaleyi ve sivil-asker ilişkisinin gayet doğal kabul ederler. Nitekim bazı düşünürlere göre, Avrupa Medeniyetinin temelinde de bu vardır (Allum, 1995, 506). Sivil-asker ilişkilerinin ilk çerçevesi Huntingdon tarafından da özetle ifade edilmiştir. (Huntingdon, 1957). Araştırmanın merkezi Profesyonel Askerlik sorunudur. Huntingdon, araştırmasında muvazzaf subaylığı; tamamen gelişmiş ve uzmanlaşmış bir askerî kariyer kabul eder. Ona göre, askerler çok özel bir sınıf olmaksansa şu üç branşta profesyonelleşmeliler; 1. Uzmanlık, 2. Emir-komutada müşterek hareket duygusu (itaat), 3. Sosyal sorumluluk.

Bununla beraber askeriye, herhangi bir siyâsî, ahlâkî veya başka askerî olmayan faktörlere ve mülahazalara kapılmaksızın (önyargılı olmaksızın) siyâsî ilişki ve faaliyetlerde bulunabilirler. Bu suretle onların profesyonelliği, şiddet ve anarşi zamanında kullanılmak, istifade etmek üzere teknik bilgilerinin, kendi aralarında ortak hareket yeteneğinin, sosyal mesuliyetinin gelişmesine, billurlaşmasına neden olur. Bir bakıma zor ve şiddetle mücadelede

sevk ve idareyi geniş siyasî toplumun onaylayacağı (destek çıkacağı) gayeler uğruna icrâ eder. Millet - Devlet için sevk ve idarede bulunur ve ortaya çıkacak olan şiddet ve terörle mücadele eder.

Buradan hareketle Huntingdon'a göre profesyonel askerler (subaylar), Devletin siyasî otoritelerine bağlı ve sadıktırlar. Devlet güvenliğini sağlamak için teknik tecrübelerini ve profesyonel bilgilerini kullanmaktan ve öne çıkarmaktan haz alırlar. Siyasetçe ve maneviyâtça (moral yönünden) onlar tarafsızdırlar (Allum, 1995, 506).

### **Asker ve Profesyonelleşme**

Profesyonellik bir hizmet ahlâkı olarak askeri, politikalar dışı tutan belirleyici bir faktördür. Sebebi ise, çerçevesini Huntingdon'un çizdiği bu alanda, askerî uzmanlarla siyasetçiler arasındaki ilişkilere öncelik verilmesi, politik alanlarda iki meslek grubu arasının belli ölçüde açık, mesafeli tutulmasıdır. Bu mesafeli yaklaşım, iki farklı çıkar grubu arasındaki tansiyonun kaynağını oluşturur. Ne var ki, bu iki grup arasında belirli mesafenin olması aynı zamanda sivil-asker ilişkilerinin anahtarı ve de temelini oluşturur. Çünkü askerler kendi alanlarında teknik yönden yetenekli ve vazife bilincinde olduklarını bildikleri sürece, kendi alanlarının dışındaki işlerde yetenekli olmadıklarını da anlayacaklardır. Bunun tabii bir sonucu olarak, siyasî işler askerî işlerin dışında tutulduğundan itibaren askerler, kendi alanlarının dışında, özellikle de sivil siyasette zayıf ve başarısızdırlar.

Huntingdon'un gözlemlerine göre, bu yüzdendir ki, askerler, politikayı, politikacılara bırakır. Gerçekten askerî hizmet ahlâkı (talimleri), hep hizmetinde olduğu devletin politikaları yanında yer almaya yönlendirir. Devlete zarar verici hareketlerle uğraşmaya ortaklaşa bir harekette bulunmaya girişmez. Devletin izlediği siyasetin karşısına dikilmez ve karşı hareketlere girişmezler. Politikacılarla bir bütünlük içerisinde hareket ettiklerini bilir ve onlara bağlılık gösterirler. Bu bakımdandır ki, askeri görevler ve sorumluluklar, askeri ihtiyaçları, silah ve teçhizatı, personel ihtiyaçlarını temin ve temsil ile sınırlıdır. Siyasetle ilişkileri de anılan konularda, nihâî kararlar alımı sırasında danışmanlık ve tavsiyelerde bulunmakla sınırlıdır (Allum, 1995, 507).

Finer'a göre Huntingdon'un mantikî yorumunun anılan ve varılan sonucu isabetli fakat çatısı yanlıştır. Çünkü Huntingdon, askerî profesyonelliği sınırlı bir alanda tanımlar. Ve oradan hareketle 'profesyonelliği'; muayyen hizmetlerin ifası, disiplin ve ahlâkıdır, sonucuna varır. Şayet asker servis ve hizmet

aşk ve ahlâkını takip etmezse –mamafih zaman zaman takip etmediklerini de belirtirler- o tür askerler profesyonel asker olarak nitelendirilemez. Finer bu tenkidinde daha da ileri gider ve şu mantığı yürütür: Huntingdon tarafından tanımlanan askerî profesyonelliğin unsurları, askerleri siyasî açıdan devreye girmelerinde, onları alıkoymak ve uzak tutmaktan yoksundur. Gerçekte profesyonellik için sıralanan unsurlar askerleri o istikâmete yönlendirmektedir. Binaenaleyh, Devlete hizmet olarak ileri sürülen mesela bazı kritik (hassas) şartlarda müşterek harekette bulunma duyarlılığı, onların telakkilerine göre, Devletin âlî menfaatlarını veya milletin menfaatını (millî menfaati) koruma adına hükûmet politikasına muhalif davranmaya, onlara karşı çıkmaya yönlendirmektedir. Ve yine millî güvenlikten sorumlu tutulmaları (sorumlu bilinmeleri) onlara, Devletin temel askerî gereksinimleri konusunda hükûmetin aynı konudaki görüş ve uygulamaları hususunda, karşı harekete, sivillere karşı durmaya götürebilmektedir. Bunlar mücerred tesbitler değildir, birçok örnekleri vardır.

Mesela Rus Devlet Başkanı Nikita Khrushcev'in<sup>5</sup>, hatıralarında bir kısım örneklere rastlanır. O, ABD Başkanı Eisenhower'ı<sup>6</sup> müzakereye çağırdığında Eisenhower şunları söylemiştir;

“... Bunu şöyle açıklayayım; Komutanlarım bana geldiler ve dediler ki; Sayın Başkan; ‘şu şu askerî projeler, programlar için şu kadar ödenğe ihtiyacımız vardır.’ Ben onlara şöyle cevap verirdim; ‘Maalesef biz o kadar ödenğe sahip değiliz, o kadar harcama yapamayız....’ Bu kez onlar (o askerler); ‘Güvenilir kaynaklardan edindiğimiz bilgilere göre Sovyetlerde askerler, şu şu programlar ve projeler için hâlen şu kadar para ayırmıştır. Şayet biz talep ettiğimiz ödenği alamazsak onların gerisinde kalırız....’ Onların bu sözleri üzerine istedikleri ödenği veririm, nitekim verdim de. İşte bu ve benzeri durumlar, benim iradem dışında benden paranın çıkarıldığı (benden paranın sağıldığı) birer örneğidir.... Şimdi lütfen söyler misiniz sizde –Sovyetlerde- bu işler nasıl gidiyor?” (Allum, 1995, 507)

Kruşçev'in, Eisenhower'den dinlediği cevabın hemen hemen kendisinininki-nin aynısıdır. Şöyle ki, Kruşçev, sözüne şöyle devam eder, ‘Bizim askerî cehahtan bazı kişiler gelir ve derler ki, ‘Kruşçev yoldaş şuna bak! Amerikalılar

---

<sup>5</sup> Nikita Kruşçev (1894 – 1971), 1953 – 1964 yılları arasında Sovyet Sosyalist Cumhuriyetleri Birliği Devlet Başkanı idi. Khrushchev's Remembers, Boston, Little Brown 1970, s. 519-520).

<sup>6</sup> Dwight D. Eisenhower 1890 – 1969); 20 Ocak 1953 – 20 Ocak 1961 yılları arasında Amerika Birleşik Devletleri Başkanıydı.

şu şu sistemleri geliştiriyorlar. Biz de bu ve benzeri sistemleri geliştirebilmeliyiz. Ne var ki, bu proje şu kadara mal olur.’ Onlara; ‘Bu konuda istediğiniz miktar kadar ödenek yok. Hal-ı hazırda zaten ödenekler ayrılmıştır.’ derim. Bunun üzerine onlar ‘Şayet ihtiyacımız olan ödeneği alamazsak ve bir savaş vukubulursa sonunda düşmanlarımız –NATO- ittifakı bize galebe çalar....’ Bunun üzerine konuyu bir daha tartışırız. Nihayetinde istedikleri ödenekleri vermek suretiyle tartışmaya son veririm. ‘Evet benim düşüncem de öyle, tartışmaya hiç girmem.’ (Khrushchev; 1970, 519-520; Allum, 1995, 507)

### **Asker üzerinde siyasi kontrol tesisi nasıl olabilir?**

Finer’a göre askeriye üzerinde yeterli siyasi kontrolü tesis etmenin yegâne yolu şudur: Askerler zâhiren ve ilke olarak sivillere göre üstünlük duygusu ve itibar sahipliğine inanırlar. Ama bu inanç ve duygu onların kendi alanlarında profesyonelleşmelerine engel değildir. Finer’ın tesbitine göre onların bu durumu, bir büyük problem yumağının bir parçasıdır. Yani Anayasa düzenlemelerinin askeri kesimce kabul görmesi oldukça önemli bir husustur. Çünkü biz siviller askerin bu desteğine muhtacız. Bir Anayasa çalışma hazırlıkları öncesinde şunu açıklıkla ortaya koyup vurgulamalıyız; anayasal düzenlemelerin kabul görmesi zorunlu olarak demokrasiye inanmayı gerektiren bir husus değildir. Kuşkusuz o inanç yapılacak değişikliklere yardım edicidir. Fakat tasavvur edildiği gibi demokrasi ve asker mantığı bu çalışmalara oldukça muhalif kalacak, onların muhalefetleri yaygın bir biçimde sürecektir (Allum, 1995, 508).

O halde sivillerin üstünlüğü ilkesine inanmanın kaynakları nelerdir? Mosca 7“Bir tek Avrupa” için bu soruyu sorar ve cevabını araştırır.

Bir kaynak, Clausewitz’in<sup>8</sup> ifade ettiği gibi “Askerî işlerin ve icraatın siyasî yönünün açık bir şekilde tesbiti gerekir. Bu kaynağa göre, askeriye karşı siyasi nokta-i nazar ikinci planda bırakılmalı. Aksi durumda askeri siyasetin ikinci planda kalması onu bir bakıma gereksiz hale getirir. Zira askerin izlediği siyaset şudur; o hep savaş siyaseti yapar, savaş için vesileler arar. Siyaset düşünönlere, idarecilere karşı savaş siyasetinde rehber olmak gibi görevler üstlenirler, onların siyaseti savaş ortamında yalnızca bir araç olarak kalmalı,

---

<sup>7</sup> Tam adı Gaetano Mosca (1858 – 1941) İtalyan düşünür. Elitizm (seçkinler üzerine çalışmaları vardır.

<sup>8</sup> Tam adı; Carl von Clausewitz (1780 – 1831), Prusyalı general ve entelektüel bir simadır. Von Kriege On War = Savaş Üzerine, Penguin 1968.

bunun aksi onlarca da düşünülmemelidir. Şayet aksi sözkonusu olursa, az önce de değinildiği gibi o zaman başka bir ihtimal bulunmaz ve askeri noktayı nazarlar (görüşler) siyasi görüşlere göre ikinci planda kalır.” (Clausewitz, 1968, 607) Fakat kişilerin veya kurumların müşterek tavırlarını belirleyen görüşleri uzlaştırıcı, uygun bir mantık ortamı, mantikî düşünce maalesef çok nâdir ortaya çıkmaktadır (Allum, 1995, s. 508)

İkinci bir kaynak ve bir misal de Anayasal düzenlemeler olacaktır. Yapılacak anayasal düzenlemelerde halk hâkimiyetinin yegâne temsilcisinin siyasi iktidar olduğu açıkça ifade edilmeli ve bundan dolayı da hükümetin meşru otoritesi serbest seçimlerden kaynaklanır, olduğuna yer verilmeli ve bir adım daha ileri giderek silahlı kuvvetlerin siyasi iktidardan sonra yer aldığı Anayasada sarıh olarak belirtilmelidir. İşte bu durum Fransız, Alman ve İtalyan Anayasalarının içerdiği bir hükümdür. O Devletlerin herbirinin anayasası, askeri, askeriye anayasal kontrolün altına alınmasının belirli biçimlerini tanımlar. Şöyle ki,

1. Silahlı Kuvvetler Başkomutanının Devlet Başkanı olduğu,
2. Silahlı Kuvvetleri belirli kurumun denetimi altına sokulması. İşte bu denetleyici kurum Fransada Yüksek Millî Savunma Şurasıdır. İtalyada Yüksek Savunma Konseyi (ki, bu Konseye üst düzey siyaset adamları ve askeri komutanlar üyedirler).
3. Savaş ilanına karar verme yetkisinin parlamentoya ait olduğu Anayasada belirtilmelidir. Almanya Anayasası md. 80/A'da böyle bir hüküm yer alır.

Fakat stratejik düşünce hadisesinde ve profesyonel askeri hizmet ahlâkında olduğu gibi, anayasal düzenlemeler madde ile gölgesinin birbirine karıştırılmasına benzeyebilir. Hobbes'un<sup>9</sup> çok önceden ifade ettiği gibi 'Yeminsiz, yalnızca bağlılık bildirme kelimelerden başka bir şey değildir. Güvenlik konusunda kişiye herhangi bir cesaret vermez. Nitekim gerçek ile gölgenin karıştığı, yöneticilere verilen bağlılık sözünün bozulduğuna dair birçok tarihi olay ve örnekler vardır. Sadakat ve bağlılıkların, yönetenlere bir garantisini, bir güvencesi olması gerekli düzenlemenin daha önceden yapılması lazımdır. Bu güvenceler kurumsallaştırılmalıdır ki, o zaman rejime sadakat yemini de bir anlam ifade etsin. Bununla birlikte umumi ahlâk ve âdâb (profesyonel ahlâk) kavramında olduğu gibi anayasal kuralların bulunması, askeri

---

<sup>9</sup> Thomas Hobbes (1588 - 1679) İngiliz düşünürü, modern batı felsefesinin kurucularından.

liderlerle meşru siyasi iktidarın kaçınılmaz bir sürtüşmeye girdiğinde siyasi iktidarın hukuki durumunu güçlendirir bir zeminin önceden sağlanması bir anlam ifade eder.

Üçüncü bir örnek ve dayanak ise; Mosca'nın, meşhur tezinden de anlaşıldığı üzere, askeri liderleri ve sivil idareciler sınıfı içerisinde çekmek bir tür güvencedir. Gerçekte Mosca'nın ifade ettiği gibi, aristokrat bir aileden gelen bir asker, bir subay, zamanının sınırlı demokrasisine fazla alışkın değildir. O dedeki yalnızca kendileri gibi aristokrat sınıfa, elit tabakaya mensup sivil yöneticilerle etkili sosyal ilişkiye girme sosyal dengenin en önemli güvencesi olabilirler. (Allum, 1995, 508-509) Partizanca hareket etmediği ve siyasi mücadelenin dışında kaldığı sürece askerî yönetime hükümetin galip ve üstün sayılması gerçekten keyf verici, onurlandırıcı ve şükranla anılacak bir durumdur. Mosca bunun sebebinin şöyle açıklar; müşterek değerler, ekonomik ve sosyal ayrıcalıklar (mesela belli bir sosyal muhitten gelme, belli bir kültür ve zenginlik) gerçeğinde bunlar bulunabilir. Anılan konularda subaylar ve siyasi elitler müştereklikler taşırlar. Onlar kendi aralarında gerçekte fazla bir çatışma içerisinde değildirler, olmazlar da. (Allum, 1995, 509)

Dördüncü örnek ya da dayanak; sosyal olmaktan çok siyasi mahiyettedir. Bu kaynağı da 'vatandaş bütünlüğü', hep birliktelik oluşturur. Bu konudaki ilk tez bundan yaklaşık (150) 170 sene önce Tocqueville<sup>10</sup> tarafından ortaya konulmuştur. Üçüncü kaynakla çelişen "Demokrasilerde silah kuvvet mensupları çoğu kez sivillere yakın, sivilite yönü ağır olan asker kişilerdir. Ulusal tutumlar, gelenekler ve kamuoyu o kişilerin hepsinin üzerindedir. Ve bunlar onları daha güçlü etkileyici hususlardır. Bilhassa askerler vasıtasıyla ki, bir kimse demokratik bir orduyu daha çok özler ve tutar. Zira, milletin ruhuna, kanununa saygı, hürriyet aşkı ve demokratik ordu hep birlikte yeşerir ve yerleşir." (Tocqueville; 1835, 846)

Sebebi de şudur; bilhassa önemli bir hizmeti geniş çapta acemi eğitime giden büyük ordularda subaylar sınıfı, mevcudiyetlerini askerlerin sayısına ve eğitimine bağlı ve borçludurlar. Hattâ bu durum "Askeriye Millet Okuludur." Anlayışının hâkim olduğu toplumlarda daha da bir önem taşımaktadır. Askere celbetme ve bu konudaki düzenlemeler de müşterek tecrübe en azından teoride bir uzmanlık kazandırıp gerçekleştirilmektedir. Askerî eğitimin

---

<sup>10</sup> Alexis Tocqueville (1805 – 1859), Fransız düşünürü ve Liberalist ekolün savunucusudur); *Dé la Dimocratice Amerique = Democracy in America*, -1835-1840-, Fortune Publisher vol. 1-2, London 1966.



bir parçası haline gelmektedir. Fakat solcu siyasetçilerin gözünde bu uygulama, sivillerin askerlerce kontrollerini gerçekleştiren ve politikacıların sivil-leri güdümleyebilmesinin askeri liderlerce engellenmesini gerçekleştiren bir güvenlik yoludur, şeklinde değerlendirilir.

### **Güvenilir bir kontrol nasıl sağlanabilir?**

Bütün bu görüşler, sivillerin askerler üzerindeki kontrolünü güçlendirmeye yönelik katkılarda bulunmaktadır. Fakat görüldüğü gibi hiçbirisi de konunun açıklanmasında yeterli değildir. Finer'ın görüşüne bir kez daha bakılacak olursa, önemli olan asker kesimin de prensip olarak sivil idarenin üstünlüğüne inandırılması, iknasıdır. Tesbit bu ama bununla beraber inançlar ve ikna kısa bir zamanda olmaz, oluşmaz. Kısa bir gün ve bir zamanla ifade edilemez. Bu kanaatin oluşması uzun zaman alır. Bunun aksi bir sav, ülkenin siyasi tarihi sürecinde formüle edilebilir, kendisini gösterebilir. Ülkenin jeopolitik durumu ve özellikle kamu kurumları (müessesesevi) çerçevesi ile tamamlanan, o kurumlara muvazi olarak gelişen ve müşterek bir kurum, bir ocak olarak ifade edilebilir. Bu tarihi tecrübelerin önemi, Mosca tarafından yapılan açıklamadan anlaşılmıştır. Mosca bu durumu şöyle ifade eder; "Şurası bir gerçektir ki, askerlerin (mevcut orduyu) sivil otoriteye nisbetle ikinci planda düşünmesi ancak şu şekilde mümkündür; Millî savunmaya dayalı düşüncelerin, duyguların kişilerde hâkim olması, geliştirilmesi ve özellikle tarihi şartların (savaş halinin), ikinci derecede önceliğinin ve bir istisna olarak tercih edilebileceği kanısının yaygınlaşmasıyla mümkündür. Hem savaş çılgılık ve çılgınlıkları yapılacak hem de asker ikinci plana çekilecek, işte o zaman bu kontrol gerçekleşmez." (Mosca, 1885, 229)

Böyle bir yaklaşımda, Avrupa'da askeri rollerin değişmesinde her şeyden önce sorumlu jeopolitik ve tarihî faktörlerin tahlili yapılmayacaktır. Ancak İngiliz ve Kıta Avrupası ülkeleri tecrübeleri arasındaki çatışmalara (zıddiyetlere) değinmek gerekecek ve yeterli olacaktır.

Sivil – asker ilişkisi konusunda İngiliz tecrübesi, bir ada tecrübesidir, Orada yönetimde ordu bir istisnadır. Bunu da bir ada ülkesi olması nedeniyle başka ülkelerle kuvvetli bir sınırın olmayışına borçludur. İngiltere'de sınırların korunması, 1945'den bu yana Deniz kuvvetlerine bırakılmıştır. Bütün bu koşullar ve durumlar siyaset edenlerin asker üzerinde kontrollerin kurulmasına etkili olmuştur.

Kıta Avrupası ülkeleri ise, bir yandan karada aralarında uzun sınırların oluşu, diğer taraftan Ordunun, Raymond Aron<sup>11</sup>'un deyişiyle, Ordunun 'milletin koruyucusu = the nation's protector' düşüncesinin halk arasında yaygın olması nedeniyle oralarda siyaset edenlerin, asker sınıfı üzerinde kontrolün tesisinde (gerçekleştirebilmesinde) güçlükler oluşturmakta, sıkıntılar, buhranlar çıkarmaktadır.

Böylece silahlı kuvvetlerin, sivil güçlere göre, en azından sözde, ikinci de-  
recede oldukları gerçeği, uzun tecrübeler sonrasında kabullenilmiştir. Bu du-  
rum Fransız tatbikatında ifadesini bulur (Allum, 1995, 509). Fransa'da 'la  
grand muette =büyük mit -sır-' olarak da ifade edilen Fransız Ordusu, Wey-  
gand'ın 12, generallerin bağımsızlığını tanımlamaya çalıştığı tezinde şöyle  
der; "Ordu hiçbir şey değil ancak millettir." Bu konuda benzer bir ifade gene-  
ral von Seekey'nin 1921 de söylediği şu cümlede yer alır; "Ordu, askerî hiz-  
metleriyle devlet içinde Devlet olmalıdır. Gerçekte ordu, Devletin soyut bir  
imajı (soyut bir görünümü) şeklinde olmalıdır."

### **Sivil siyasetçiler ve yanılıklarına Avrupa'dan örnekler**

Bütün bu ifadelerden sonra şöyle bir tüme varımda bulunulabilir; Her ne za-  
man Avrupa'nın sivil siyasetçileri kendi siyasi tarihlerinde sivil siyasetçilerin  
üstünlüğü düşüncesini öne çıkardıklarında, kendi menfaatlarının bulunduğu  
bu ortamda ve zamanlarda kendilerine aktif siyasi destek aramışlar ve asker-  
lerin her türlü aktif destekte bulunma girişimlerine önem vermişlerdir. Bu  
desteği sağlamaya neden olmuşlardır, Fakat onların bu girişimleri seyrek vu-  
kubulmuş ve bu girişimlerde de her şey inceden inceye düşünülmüştür. Son  
yüz yıl (yirminci yüz yıl) boyunca bu tür girişimlerde bulunanların hepsi de  
sonunda başarısız olmuştur. Mesela 1914 yılında İngiltere'de Curragh ayak-  
lanmasını, Almanyada 1920 de Kapputch<sup>13</sup> veya 1944 generallerin Hitlerle  
karşı suikasd girişimleri ele alındığında az önce anılan neticenin doğruluğu  
da yine anlaşılmaktadır. Fransız yönetimindeyken Cezayir'de 1958 ve  
1962'deki iki acı ihtilal girişimi veya İtalyada sıkılıkla vukubulan askeri ihti-  
lal girişimleri hep böyledir (Allum, 1995, 510).

<sup>11</sup> Raymond Aron, (1905-1983) yılları arasında yaşamış olan ünlü Fransız sosyolog ve filozofudur. Demokrasi ve Totalitarizm. 1965.

<sup>12</sup> Maxime Weygand (1867 – 1965); ünlü Fransız general. 887-1935 yılları arasında Fransa ordusunda görev yaptı. Birçok kitap yazmış olup en tanınmış; '*Mémoires (Anılar)*'dir, Paris 1953-1957.

<sup>13</sup> Wolfgang Kapp (1858 – 1922) Alman kamu görevlisi ve gazetecisidir. Aşırı Alman milliyetçisi olarak ayaklandığında askerleri yanına çekmiş ama (Kapp-Lüttwitz Putsch) ayaklanması başarısız olmuştur.

İngiltere, Almanya ve Fransadaki askeri ayaklanmaların tahlilleri sonucu, sunu düşündürüp hatıra getiriyor. O tür olaylar, ülkede yükselen bir tansiyonun ve ülkede mevcut sivil hükümet ile silahlı kuvvetler arasındaki ilişkilerdeki sürtüşmelerin teşvikiyle vukubulmuştur. Tam bu olaylar arefesinde sivil hükümetler hep zayıflatılmıştır. Bunun yanında askeri ihtilal girişimlerinin başarısız kalmasının temel nedeni ise, kamuoyunun bu girişimleri onaylamayıdır. Deyim yerinde ise sivil kesimin (halkın) muhalefeti, askerlerle beraber hareket eden sivil siyasetin planlarının az çok sonuçsuz kalmasına neden olmuştur.

Mesela Almanyada Kapputsch tarafından 1920 de gerçekleştirilen ayaklanma (darbe girişimi) sonrasında Kapp Başbakan (Şansölye) oldu. Bunun üzerine halkın seçtiği meşru hükümet, Dresden'e çekildi. Bunun üzerine ordu birdenbire halkı karşısında buldu. Genel grevler ilanı ve onu izleyen günlerde Şansölye Kapp Başbakanlık binasında mahsur kalması sonucu İşveçe sığınmak zorunda kaldı.

Fransız subayların, Cezayirde yaptıkları, benzer girişimleri de bu tezi doğrulamaktadır. Nitekim orada 1958'deki askeri müdahale sonunda sivil hükümeti feshettiler, rejimin yapısını bile değiştirdiler. Ama yenisini de kuramadılar. General Charl dé Goulle<sup>14</sup> iktidara geldi, lehe oluşan kamuoyuna şükürler olsun ki, dé Goulle ülkeyi içine düştüğü siyasal ve anayasa krizlerinden kurtardı. 1961'de dé Goulle'ün kararlı muhalefeti ve sivil halkın generallere desteklerinin zayıflığı, düşük seviyede kalışı, isyanın beş günde bastırılmasına neden oldu.

Kısacası şu üç devletin sonucu, Hobbes'u değilse de Jan Jack Rousseau'yu tekzip edecektir. Rousseau'ya göre "Bırakalım güçleri kendi hallerine, onların hiçbiri sorumluluk kabul etmez, tanımaz. İnsanlar ancak o anda meşru güçlere itaate borçludur ve yükümlüdür."<sup>15</sup> (Allum, 1995, 510).

İtalya'ya gelince, bu olaylar orada daha da karma karışıktır. Askeriyenin siyasi müdahaleleri daha geniş boyutlardadır. Müdahale yalnız siyasi iktidarla askeri güçler arasındaki çekişmeden ibaret değildir. Fakat onun da ötesinde silahlı kuvvetlerin belli kesimleri, istihbarât servisleri, terörist gruplar ve hatta Mafia arasına sızması şeklinde işlerle uğraşırlar. Amaç, bu yolla toplumda siyasi istikrarsızlık ve anarşi meydana getirmektir. Bir diğer ifadeyle sol eğilimli ve sol ağırlıklı siyasi ve etkili her türlü girişimleri önlemeye matuf

---

<sup>14</sup> General Charl dé Goulle (1890 – 1970) Fransanın tanınmış askeri simalarından birisidir. Cezayirde Fransız işgal kuvvetlerinin komutanlığını yapmıştır.

<sup>15</sup> Jan Jack Rousseau; The Social Contract, book I, chapter 3, Penguin 1968.

hareketler şeklindedir. İtalyada, bu tür örgüt trafiği ve sızma olayların çeşitliliği ve ağırlığının kavranmasında kuşku ve güçlük doğurmuştur. Mesela suikast girişimleri, kamuoyu duyarlılığının yükselmesi, terör bombalamaları vb. ağır sonuçlu hadiseler bu ülkede son olarak 1992-1993 de Roma, Milano ve Floransa gibi büyük şehirlerde bombalama olaylarına kadar uzanmıştır. (Allum, 1995. 510-511).

### **Sivil siyasetçilerin silahlı güçleri kontrol edebilmesi süresi**

Sivil hükümetin silahlı kuvvetleri kontrolü Batı Avrupa ülkelerinde harp yılları (ikinci dünya savaşı) sonrası dönem boyunca az veya çok süregelmişse de böyle bir gelişme aslında ve her şeyin ötesinde 'demokratik gelişme' adı altında olabilmıştır. Şu ana kadar askeri düşünce (tez) ile demokrasi ( anti-tez) arasındaki rekabet ve sonuçlarını belirttik. Buradan şu sonucu çıkarmak bir sürpriz olmasa gerek; Mevcut askerî siyaset edenler, asker - siyasetçiler, anayasal demokratik gelişmeye ağır sınırlamalar telkin eder. Genelde askeri işler, özelde mesela savaş ve nükleer stratejiler gibi önceden programlanmış konular, kamuoyunun görüşü alınmaksızın çok dar, sınırlı elitlerce kararlaştırılır. Nitekim çok yeni bir araştırmada Bruce Russett (Bruce Russett; 1990, 148), şu tezini ileri sürer; Batı demokrasilerinde millî güvenlik konularındaki kararlar kamunun kontrol ve bilgisinden saklanarak gizlice alınır. Binaenaleyh askeri kararların alındığı gizli toplantılarda, sivil güçlerin otoritesini tersir altında tutmak, etkilemek askeri komutanlar için genellikle çok kolay ve basittir. Yalnızca bunların kabul edilmemesi halinde doğacak sonuçların, yaptırımların yaygınlaşabileceği tehdidi onlar üzerinde yeterli ve etkili olmaktadır. Mesela Lord Montgomery<sup>16</sup>, 1949'da Kore Savaşında, İngiliz İmparatorluğu generalleri ve Kurmay Başkanı olarak zorunlu askerlik süresinin, iktidardaki İşçi Partisi hükümetince sekiz aydan daha aşağıya indirilmesi halinde, İngiliz silahlı kuvvetleri subaylarının tümünün istifa edecekleri tehdidinde bulunmuş ve bu sözleri, sivil iktidarın kararını gözden geçirmesi ve değiştirmesinde etkili ve yeterli olmuştur. Bunun da ötesinde, yaşanan tecrübeler şunu da göstermiştir; pek çok siyasi kişiler, onların dışında sol siyasetçiler askeri işlere çok az ilgi göstermişlerdir. Onların hepsi de askeriye ile il-

---

<sup>16</sup> Bernard Law Montgomery (1887 – 1976); II. Dünya Savaşı'nda görev yapan bir İngiliz mareşal idi.

gili teknik ve uzmanlık alanlarındaki işlerin tedvirini tümüyle askerlere bırakmayı yeğlemişlerdir. Nitekim İngiliz İşçi Partisi hükümetinde 1960'da Donanma Bakanı olan Dr. David Owen şu müşahedelerde bulunmuştur:

“Savunma Bakanlığında çalışacak birisi, öncelikle şu konuda çok geniş ve gelişmiş bir biçimde dikkatli olmalıdır; Silahlı kuvvetler mensupları, sivil siyasetçilerin, silahlı kuvvetlerin teferruatlı planlarında yol göstericiliklerini ve tavsiyelerini pek kabule yanaşmazlar, isteksiz davranırlar. Askerin bu tutumuna, halen sivil siyasetçilerin çok büyük ilgi göstermesi gerekli önemli bakir alanlardan birisidir. Askerî bilgilendirmenin görünmez yanı, esrarlı tarafı; ‘gizli’, ‘çok gizli’ veya ‘mahzurlu’ sıfatları altında bilgileri sergileme yöntemidir. Birçok sivil siyasetçinin, savunmada katkıda bulunduğu hassas, mahrem ve askerî törensel karışımı ânî bir çıkış veya askerî harekât, göremeyenleri (kör birisini) bile etkiler, duygulandırır. O esrarlı bilgilendirme ve törensel biçim ile bir kimse, kontrol altında tuttuğunu zannettiği askerî mekanizmanın hemence bir aslî unsuru oluverir, askerî duyguya kapılıverir.” (Owen, David, 1972, s. 14; Allum, 1995, 511).

### **Askerî – Sivil yöneticiler ve Sanayi kurumları ilişkisi**

Buraya kadar ifade edilen ve benzeri durumlar, Batı Avrupa Devletlerinin çoğunda hemen hemen aynıdır. Sivil siyasetçilerin hem iç politika alanı psikolojisinin oluşmasında askeriyeyi ikinci planda tutma girişimi karşısında ve hem de dış politikanın oluşmasında ve kamu düzeninin sağlanmasında askeriyenin etkinliğini azaltma girişimlerinde, buna karşı askerler tarafından aynı yol izlenmektedir. Batı Avrupada savunma politikasıyla ilgili her olayda sınırlı sayıda sivil siyasetçi grubu, üst düzey sivil memurlar, silah üreticileriyle NATO birliklerinde çalışan ve NATO liderlerinin savunmada öncelikleri konusunda bildikleri kadarıyla askerî komutanlar arasındaki resmi ve gayr-ı resmi karmaşık ilişkiler bunun bir sonucudur. Buralarda da askerler ve silah tüccarları ânî bir çıkışla sivil siyasetçileri etkileyiverirler. Mesela, İtalyanın buna benzer durumu, D’Orsi tarafından dile getirilmiştir (D’Orsi A. 1971, 154-155). O makalesinde şöyle der; (Allum, 1995, 511).

‘En son tahlilde hükümette görevi olan-olmayan fakat merkez partiler ile sağ kanat partilere mensup politikacılar ile generaller ve silah üreticileri arasındaki anayasal ilişkiler dışında girilen sıradışı (fazladan) ilişkileri şöyle özetleyebiliriz: Kuşkusuz silah sanayii için, silahlı kuvvetler tatbikatı önemli bir şarttır. Sivil siyasetçiler silahlı kuvvetlerle silah üreticileri arasında gidip

gelerek, askeri tatbikâtın artırılması için, fırsatlar kollar veya daha ileri giderek ekonomik alanlarda canlılık kazandırmaları için onlardan ve askeri elitlerden gizlice menfaatlar sağlarlar. Askerler ise, çatışan düşman gruplar arasına girer, sivil siyasetçilerle dolaylı olarak silah üreticilerinin mütevazî kârlarını dile getirerek, onların az kazanç sağladıklarını sivil siyasetçilere karşı dile getirip silah üreticilerinin desteklenmesi konusunda sözcülüğünü yaparak bu yolla onlar da şahsî menfaatlarını gerçekleştirmeye çalışırlar.' (Allum, 1995, 512)

## Sonuç

Sivil-Asker ilişkileri meselesi (problemi), askeriye'nin hükümete müdahalesinin derecesi ile bunların birbiriyle ilişkileridir. Bir Devlet Kurumu olarak silahlı kuvvetlerin önemli derecede mevcudiyeti nedeniyle ki, sivil-asker ilişkisi üzerinde durmak ölçüde kaçınılmazdır.

Silahlı kuvvetlerin sivil hükûmetlere müdahalesi ve bunların ilişkileri durumunu Finer dört aşamada (derece) düşünmekte ve her birisini ele alıp açıklamaktadır.

Birinci derece ve aşama, sivillerin üstünlüğü,

İkinci derece ve aşama sivillerin asker üzerinde faal (aktif) rol üstlenmesi,

Üçüncü derece ve aşama, siviller üzerinde askerlerin Dolaylı askeri kontrol kurması,

Dördüncü derece ve aşama tamamen askeri üstünlük ve hakimiyet (Allum, 1995, 527).

İşte bu ilişkiler bir ülkede siyasi kültürün değişik düzeylerde oluşumuna bağlıdır. Doğrudan askeri müdahale, siyasi kültürün tam oluştuğu veya halkın kültür düzeyinin yüksek olduğu ülkelerde çok az arzulanır ve çok az vukubulur. Halkın kültür ve eğitim düzeyini düşük olduğu ülkelerde ise, durum bunun tam aksinedir. Finer'in bu derecelendirme teorisi herhangi bir delile ve desteğe gerek göstermeyecek kadar açıktır. Huntington'un bu konudaki görüşlerine aykırıdır, onun yaklaşımlarıyla çatışır. Çünkü Huntington'na göre profesyonel askerlik, sivillerin askeriye üstünlüğünde belirleyici bir unsurdur. Bu biraz da askerlerin uzmanlığı, profesyonelliği ancak askerlikle ilgili işlerle uğraşmakta bulmalarından kaynaklanır. O nedenle de kendi alanları dışındaki işleri sivillere bırakmayı tercih ederler. Hatta buna ilave olarak profesyonel askeri eğitim (talim), siyaseti sivil otoritelerce belirlenen, asker sınıfı, millet-devlete hizmet sunar ilkesine dayanan, inanan askeriye siyasi

otoritelere itaat duygusu ile işbirliği halindedir. Böylece Finer, Huntington'un anılan bu tesbitini tenkid eder ve şöyle der; sivillerin askeriye müdahalede bulunmasını görmeyerek, bu savı bir yana bırakarak çok üst düzey askeri profesyonellik, eğer sivillerin, devletin üstün (âlî) menfaatlarını ihmal ettikleri kanısına varırsa, ülkenin âlî menfaati uğruna sivil siyasilerin askeriye karışmasına mani olurlar, engel çıkarırlar. İşte o zaman itaati bir yana bırakıverirler. Finer, burada şunu da ileri sürer; askeriye'nin sivil siyasete müdahalesinin önünü almanın en güvenli yöntemi; askerlerin ve de sivillerin prensip olarak sivillerin üstünlüğüne inanmaları gerçeğinin yerleştirilmesiyle mümkündür. Ve bu durum, askeri profesyonelliğin önemini aslâ hafife almaya, küçümsemeye imkân da vermez. (Allum, 1995, 527)

Sivillerin üstünlüğü ilkesine inanma konusunu destekler mânâda çeşitli örnekler, kaynaklar vardır. Onlardan birisi, Clausewitz'in şu açıklamasıdır; Savaş, siyasetin yol açtığı kaçınılmaz bir araçtır. Ve bundan dolayı da askeriye'nin siyasilere üstünlüğünü savunmak gerçekten gülünçtür.

İkincisi, asker - sivil ilişkileri anayasal düzenlemelerle kurumlaştırılır, gerçekleştirilir. Her ne kadar bu çalışmalarda askerler ilke olarak gölgede kalmışlar gibi değerlendirilirse de anayasal düzenlemeler siyasi otoriteleri meşrulaştıran (meşru zemine oturtan) ve aynı zamanda herhangi bir sivil-asker çatışmasında (rekâbetinde) kamu desteğini düzene koyan (kamu kurumlarını düzenleyen) bir üstün hukuk metnidir.

Bir üçüncüsü ise, Mosca'nın tezidir. Ona göre, aynı sosyal tabandan askere celbedilenlerle aynı sosyal tabandan çıkan sivil siyasiler arasında birbirine müdahale arzusu aslında az olur. Bu durum birbirlerine olan bakışlarını tolere eder. Müdahale arzularını en az düzeye indirir. Çünkü her iki grup da aynı tabana dayanmakta, aynı kaynaktan gelmektedir. Bu noktadan farkı yoktur birbirlerinden...

Bir dördüncü kaynak ve destek ise, Tocqueville tarafından ortaya atılan askere celb tezidir. Ona göre, geniş bir halk tabanından askere katılanlardan oluşan ordu, iç ayaklanma korkusu nedeniyle, komutanlarının liderlik yarışına girişmekten ziyâde millî menfaatlara daha çok ilgi göstermeye, daha çok saygılı olmaya, millî çıkarları daha çok önde tutmaya zorlar.

İşte bütün bu kaynaklar, bu tezler ve verilen örnekler, sivil idarenin yönetiminde ve asker sınıfı üzerinde kontrol gücünü artırmaya yöneliktir. Fakat herbir kaynak, varsayım tek başına yeterli değildir. Ancak şu söylenebilir; Bir kimse, asker üzerinde açık bir şekilde müdahale eden siyasîlerin yöneti-

minde bile, askeriyeenin işe karışması örneklerini görmemezlik gelemez. Mesela Fransız sömürgesi Cezayirinde 1958 ve 1961 askeri ayaklanmaları<sup>17</sup> veya İtalyadaki Do Lorenza ve Borghese suikastleri birer örnektir.<sup>18</sup> Buralarda sivil yönetimin, askereler üzerinde sağladığı üstünlüğe, bir kimseyi ve bizleri inandırmaya yeterli değildir. Böyle bir iddiada bulunana, inandırıcı olacak biri varsa onun yolu anayasal düzenlemelerden, anayasada öne çıkarılacak sarih ve belirleyici metinlerden geçer. Başka türlü düzenlemeler ve yönetim güvenceleri pek de o kadar etkili ve de inandırıcı değildir. (Allum, 1995, 527-528; Finer, 1975)

---

<sup>17</sup> Bilindiği gibi 1954 yılında oluşturulan Cezayir Ulusal Kurtuluş Cephesi'nin (FLN), sömürgeci Fransızlara karşı 31 Ekim 1954'de bağımsızlık savaşına başladı ama başlatılan ayaklanma sonunda yoğun tutuklanmalar oldu. Bunun üzerine ülkede Avrupalılara yönelik bir kıyım hareketi başladı ve buna karşı da sömürgeci yönetim idamlarla karşılık verdi. 1956'da Fransa Cezayir'e Ülkenin iç kesimlerinde denetimi sağlamak ve FLN'nin etkisini kırmak amacıyla 500 bin kişilik Fransız ordusu gönderildi. Bunun üzerine daha önce silahlı mücadeleye karşı çıkan milliyetçi önderlerin çoğu da FLN'ye katıldı. Nisan 1958'de Tanca'da toplanan Magrip Birliği Kongresi'nde alınan bir kararla Cezayir Cumhuriyeti Geçici Hükümeti (GPRA) oluşturuldu. Gerginliğin Fransa'da yol açtığı bunalım sonucunda geniş yetkilerle iktidara gelen General Charles de Gaulle, Cezayirli Fransızların baskısına karşın, soruna siyasi bir çözüm bulmaya yöneldi. Askerler sivil siyasilerle ortak harekete zorunluluk hissetti. Sivil siyasilerden oluşan GPRA üyeleriyle Mayıs 1961'de resmi görüşmelerin başlamasından sonra, Fransız göçmenlerin kurduğu Gizli Ordu Örgütü (Organisation Armée Secrète, OAS) sivil halka yönelik acımasız şiddet eylemlerine girişti. Altı aylık bir aradan sonra, sivil siyasilerle yeniden başlayan görüşmeler 18 Mart 1962'de anlaşmayla sonuçlandı. 1 Temmuz 1962'de yapılan referandumda 6 milyon kişi bağımsızlık lehinde, 16 bin kişi aleyhte oy kullandı. 8 yıl süren savaşta 2 milyon köylü toprağını terk etmek zorunda kalırken, 250 bin Müslüman Cezayirli yaşamını yitirdi. Demokrasi yanlısı gözükken General Charles de Gaulle zamanında bile kendisi, Cezayir şehri yakınlarında sürdürdüğü bir savaşta bir gecede 3500 Cezayirli savaşçıyı öldürüp dereye gömmüştür.

<sup>18</sup> İtalya'da demokrasi üzerinde askerlerin sivil siyasetçiler üzerine ilk etki kurma teşebbüsü ikinci dünya savaşı sonrasında, ilk defa 1964'te oldu. 1964'te Jandarma Genel Komutanı General De Lorenzo, Roma'da kuvvet komutanlarıyla yaptığı bir toplantıda, olağanüstü durumlarda jandarma kuvvetlerine, müdahale etme imkânı veren bir plân hazırladı. Sivillerce bu teklifler kabul edildi ama ondan sonra fail-i meçhul siyasi cinayetler artmaya başladı. Cinayetlerin önemli tanıklar ortadan kayboluyor ve deliller de karartılıyordu. 1956-62 yılları arasında Gladio ve ordu gizli istihbaratının başında bulunan General De LORENZA idi. Örgütün kirli işlerinden başbakanlar, cumhurbaşkanları zaman zaman haberdar olmuş, oluşumu ortadan kaldırmak için bir çaba göstermemişlerdir ama bir türlü askerleri geri plana çekememişlerdir. İşte askerlerin de karıştığı bu suikastlerden ikisinin adı olmaktadır.



### **KAYNAKÇA ve NOTLAR**

- Allum, Percy (1995); *State and Society in Western Europe* Kitabında yer alan "Soldiers and Civil - Military Relations" başlıklı bölümü (s. 497-528), Cambridge (Eserin tamamı xxı+627 sayfadır.)
- Aron, Raymond (1965); *Demokrasi ve Totalitarizm*. Raymond Aron 1905-1983 yılları arasında yaşamış olan ünlü bir Fransız sosyolog ve filozofudur.
- Carl von Clausewitz (1968); *Von Kriege On War = Savaş Üzerine*, Penguin. Carl von Clausewitz (1780 - 1831) Prusyalı bir general ve entelektüel bir simadır.
- Charl dé Gouille (1890 - 1970) Fransanın tanınmış askeri simalarından birisidir. Cezayirde Fransız işgal kuvvetlerinin komutanlığını yapmıştır.
- D'Orsi A. (1971); *La Machina Militare Lé Forze Armate Italia*, Milan Feltrinelli.
- Engels, Friedrich (1973); *Karl Marx on Society and Social Change: With Selections*.
- Finer, S. E. (1975); *Man on Horse Back: The Role of the Military in Politics*, London, 2nd. ed.
- Hobbes, Thomas (1588 - 1679); İngiliz düşünürü, modern batı felsefesinin kurucularından.
- Huntingdon, Samuel Phillips (1957); *The Soldiers and the State*, Harward. Huntington, S. P. (1927-2008) ABD'li siyaset bilimcisi.
- Maxime Weygand; *Mémoires (Anılar)*. Maxime Weygand (1867 - 1965); Paris 1953-1957. ünlü Fransız general. 887-1935 yılları arasında Fransa ordusunda görev yaptı. Birçok kitap yazmış olup en tanınmış;
- Montgomery, Bernard Law (1887 - 1976); II. Dünya Savaşı'nda görev yapan bir İngiliz mareşal idi.
- Mosca, G. (1885); *The Ruling Class*, New York.
- Niccolo' Machiavelli (1469-1527) İtalyan düşünür ve siyaset adamı.
- Nikita Kruşçev (1970); *Khrushchev's Remembers*, Boston, Little Brown. Nikita Kruşçev (1894 - 1971), 1953 - 1964 yılları arasında Sovyet Sosyalist Cumhuriyetleri Birliği Devlet Başkanı idi.
- Nitze (tam adı Friedrich Wilhelm Nietzsche)'dir (1844-1900). Alman felsefecisidir.
- Owen, David (1972); *The Politics of Defence*, London.
- Rousseau, Jan Jack (1968); *The Social Contract*, book I, chapter 3, Penguin.
- Russett, Bruce Martin (1990); *Controlling the Sword: The Democratic Governance of National Security*, Massachusetts.
- Tocqueville, Alexis (1966); *Dé la Dimocratice Amerique = Democracy in America*, - 1835-1840-, Fortune Publisher vol. 1-2, London. Tocqueville, Alexis (1805 - 1859) Fransız düşünürü ve Liberalist ekolün savunucusudur.
- Weber (tam adı Karl Emil Maximilian Weber) (1864-1920). Prusyalı bir Alman düşünür, felsefeci, ekonomist ve sosyologdur.
- Wolfgang Kapp (1858 -1922) Alman kamu görevlisi ve gazetecisidir. Aşırı Alman milliyetçisi olarak ayaklandığında askerleri yanına çekmiş ama (Kapp-Lüttwitz Putsch) ayaklanması başarısız olmuştur.

## Kitap İncelemesi

### *Book Review*

# İNSANİ BİR AKTİVİTE OLARAK ÇALIŞMA *WORK AS A HUMAN ACTIVITY*

Canan Yılmaz<sup>1</sup>

ÇALIŞMA DÜŞÜNCESİ

JOHN W. BUDD

Çev: Fuat Man

İstanbul, 2016, Ayrıntı Yayınları, 384 sayfa.

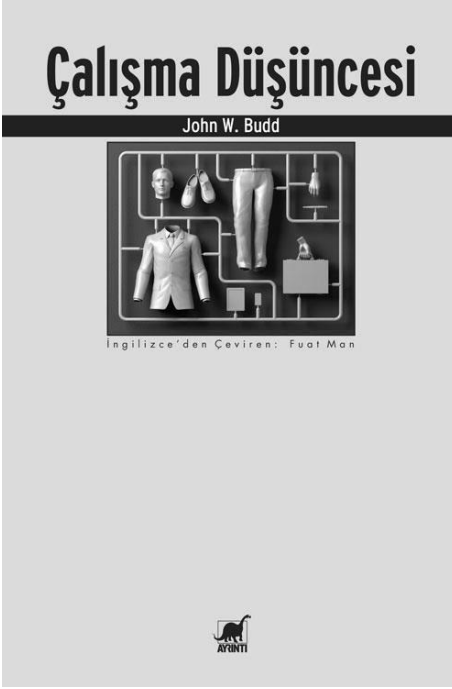
### Giriş

Çalışma kelimesinin kökeni eski Hint-Avrupa dilinde “werg-yapmak” kelimesine dayanmaktadır. Oxford sözlüğü çalışmanın altmış bir tane farklı anlamını sıralamakta (2016:15) ve çalışma kavramı genel olarak bir şeyler yapmayı içermektedir. Çalışmanın genel tanımını emek vermek, bir amaç uğruna iş yapmak ve çabalamak olarak belirtilmektedir. Bu tanımlardan hareket edilirse çalışma sadece istihdam veya ücretli işlerle eş tutulabilir ancak çal işmanın başka biçimleri de bulunmaktadır ve bu yüzden kitapta çalışma kavramı amaçlı insan aktivitesi olarak tanımlanmaktadır.

Çalışma, yaşamımızın merkezini oluşturup içinde yaşadığımız dünyayı şekillendirmektedir. Hayatımızın büyük bir kısmını çalışarak geçirmekteyiz. William Faulkner’ın deyişiyle “bir insanın sekiz saatte yapabileceği tek şey

---

<sup>1</sup> Sakarya Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi. E-posta: ylmzcn06@gmail.com



çalışmadır.” Sanayi toplumlarında birçok insanın asgari geçim ve asgari yaşam standardı için gerekli olandan bile daha çok çalıştığını söylemek mümkündür. Hafta sonlarımızı, tatillerimizi, uyku düzenimizi ve hatta oturduğumuz evlerimizi bile çalışma şeklimize göre ayarlamaktayız. Çalışma ve boş zamanı ayırmak için saat zamanı kullanılmakta ve böylece zaman kavramımız da çalışma ile bağlantılandırılmaktadır. Hatta eşitlik kavramımız bile çalışma dünyasındaki ayrımcılık ve işlere erişim sorunlarıyla ilişkilendirilmektedir. İnsan tarihi ve evrimi çalışma doğasındaki değişimlerden ayrılamaz. Toplumun ilerleme ölçümünün atalarımızdan ne kadar çok çalıştığımız ile ilgili olduğu söylenebilmektedir. Çalışma; sosyal yapıları, kültürü ve

eşitsizlikleri bir taraftan oluştururken diğer taraftan da bunlar tarafından oluşturulmaktadır. Geçim, yaşam standardı, zaman kavramı, eşitlik algısı gibi çalışma ile ilişkilendirilen kavramlar birleştiği zaman insanın hayatta kalması için çalışmanın temel önemde olduğuna yönelik çok az şüphe bulunmaktadır.

Ancak hayatta kalmak için çalışma düşüncesi çalışma kavramının derin öneminin gözden kaçırılmasına neden olmaktadır. Genelde disiplinler çalışma kavramını incelerken merkeze çalışmayı değil diğer faktörleri almaktadırlar. Ve bu çalışma kavramının anlaşılması açısından büyük bir talihsizliktir. Hayatta kalmak dışında çalışma sebeplerimiz kavramın derin önemini kısmen ortaya çıkarmaktadır. Bu kitap hayatta kalma dışındaki sebeplerden hareketle çalışma kavramını tanımlamaya çalışmaktadır.

2016 yılında Ayrıntı Yayınları tarafından yayımlanan Çalışma Düşüncesi adlı kitap, çalışma konusunun nasıl ele alındığını on farklı kavram ile çalışmayı kavramsallaştırarak açıklamaktadır. Kitap giriş ve sonuç bölümleri dâhil on iki bölümden oluşmaktadır. Girişte arka plan, çalışmanın önemi, katkısı ve ana hatlarından bahsedilmektedir. Diğer her bir bölümde çalışmanın on kavramsallaştırmasından birini sunmaktadır. Kavramsallaştırma çalış-

manın en eski ve uzun süreli anlayışlarından lanet olarak çalışma ile başlamaktadır. İkinci kavramsallaştırma ise çalışmanın özgürlüğün kaynağı olarak görülebileceğini göstermektedir. Sonrasında çalışmanın meta olarak görülmesi açıklanıp mesleki vatandaşlık olarak çalışma kavramına geçilmektedir. Çalışmanın keyifli olmayan iktisadi bir aktivite olduğunu öne süren ıstırap olarak çalışma kavramı açıklandıktan sonra kişisel tatmin olarak çalışma kavramsallaştırılıp açıklanmaktadır. Kavramsallaştırmalar; sosyal bir ilişki olarak, başkalarına bakma, kimlik olarak ve hizmet olarak çalışma diye devam etmektedir. Hizmet olarak çalışma dışındaki tüm kavramsallaştırmalar Batı'nın felsefe, sosyal bilimler ve davranış bilimlerindeki kuramsallaştırmalarının entelektüel ürünleri olarak görülmektedir. Son Bölümde ise çalışmanın kısa özetine, literatüre katkısına ve ileride yapılabilecek araştırmalar konusunda fikirlere yer verilmiştir.

Lanet olarak çalışma kavramı insan yaşamı ya da sosyal düzenin devamlılığı için gerekli olan kesin bir yük olarak tanımlanmaktadır. Entelektüel temelleri Batı ilahiyatı ve Antik Yunan-Roma felsefesine dayanmaktadır. Yunan mitolojisindeki Zeus'un Sisiphos'u büyük bir kayayı dik bir tepeye çıkarıp aşağı yuvarlanmasını izlemesiyle cezalandırılmasından; ABD'deki prangalı mahkumların zorunlu çalıştırılmasına kadar çalışmanın zahmetli doğası ceza olarak görülmektedir. Hatta Eski Ahit Yaradılış bölümünde "Yaşam boyu emek vermeden yiyecek bulamayacaksın" (3:17) denilerek çalışma kavramı insanın kusurlu yapısından ve zayıflığından dolayı insanoğlunun cezası olarak ortaya konulmaktadır. Çalışma hayatta kalmak için gerekli bir şey olduğundan beri Mark Twain'in dediği gibi "kaçınılması gereken, gerekli bir kötülüğe" dönüşmüştür. Ortaçağ Hristiyan kilisesi de çalışmayı günahlardan arınmak için bir yol olarak göstermiştir. Bu kavramsallaştırmaya göre çalışma yapmak zorunda olduğumuz bir şeydir ve bu yüzden de sorgulanması gereksizdir. Temel olarak çalışmayı lanet olarak görmek; çalışmanın kolektif kontrolümüzün dışında olduğunu kabul etmektir.

Türk Dil Kurumu'na göre özgürlük; her türlü dış etkidenden bağımsız olarak insanın kendi iradesine ve düşüncesine dayanarak karar vermesi durumu olarak tanımlanmaktadır. Özgürlük olarak çalışma ise; doğa veya başka insanlardan bağımsız olma durumuna erişmenin ve insan yaratıcılığının ifadesinin bir yolu olarak tanımlanmaktadır. Entelektüel temelleri Batı liberal bireyciliği ve siyaset teorisine dayanmaktadır. Çalışma özgürlüğün klasik bir kaynağı olarak görülmektedir. İşçiler; emeklerini ücret karşılığında satmak, istihdam ilişkisinde sözleşme yapmak ve isteğe bağlı olarak piyasaya girip çekilmek konularında serbesttirler. Sonuç olarak çalışma bireyleri baskı ve kısıtlamalardan özgürleştirdiği ölçüde bireysel özgürlüğün kaynağı olabilir. Başkalarına muhtaç olmamak için çalışmak bu bağımsızlığın temel kaynağını oluşturmaktadır.

Meta olarak çalışma; satılabilir ekonomik değere sahip olan üretken çabanın soyut bir miktarı olarak tanımlanmaktadır. Marx'ın deyimiyle; emek gücü, sahibinin yani ücretli işçinin kapitaliste sattığı bir metadır. Emek gücünün alınıp satılabilen bir meta olarak kavramsallaştırılması Adam Smith'in 1776 yılında yazdığı Milletlerin Zenginliği kitabı ile olmuştur; kapitalizm, sanayileşme ve iktisat temellerine dayanmaktadır. Endüstriyel kapitalizm ile ücretli istihdam iktisadi aktivitenin egemen biçimine dönüşmüş; emek gücü piyasada alınıp satılabilen ve tüketilebilen bir meta olarak kavramsallaştırılmıştır.

Mesleki vatandaşlık olarak çalışma; belirli hakları olan bir toplumun mensupları tarafından takip edilen bir aktivitedir. Batı vatandaşlık idealleri, ilahiyat ve endüstri ilişkilerine dayanmaktadır. 1948 yılında Birleşmiş Milletler'in kabul ettiği İnsan Hakları Evrensel Bildirgesi'nde çalışma ile ilgili insan hakları kutsal kabul edilmiştir. Mesleki vatandaşlık olarak çalışma insan kaynakları yönetiminde özerklik denilen durum ile kısmen yakalanmaktadır. Bu kavramsallaştırma; insan gereksinimlerine değer vermek üzere katılımın üretkenliğin ötesine geçmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Çalışmanın özgür ve eşit vatandaşlar için uygun çalışma rolleri gerektiren tercihe layık olduğunu ileri sürmektedir.

Istirap olarak çalışma; memnuniyet veren mal ve hizmetlerin elde edilmesine imkân veren berbat bir aktivite olarak görülmektedir. Faydacılık ve iktisat temellerine dayanmaktadır. Sadece hayatı idame ettirmek için çalışma fikri oldukça güçlü ve yaygın bir düşüncedir; insanların çalışmasının nedeni para kazanmaktır. Stanley Jevons çalışmayı, gelecekteki bir menfaat için katlanılan bedene ya da zihne eziyet veren her türlü uğraşı olarak tanımlamaktadır. Istirap olarak çalışma kavramsallaştırması kişinin ne kadar çalışmak istediğini analiz etmeye yönelik ana akım iktisadi yaklaşım olan emek arzının temelini oluşturmaktadır. Temelde bu kavramsallaştırma çalışmanın kötülüğünü evrenselleştirmektedir.

Kişisel tatmin olarak çalışma; bireysel ihtiyaçları tatmin eden fiziksel ve psikolojik bir işleyiş olarak tanımlanmaktadır. Batı liberal bireyciliği, sistematik yönetim ve psikoloji temellerine dayanmaktadır. İnsanın canını sıkan iş, doğru dürüst bir amacı olmayan, sonuçsuz kalan iştir (Steinbeck, 1978:292). Bu yüzden insanların işlerinde amaca ihtiyaçları vardır. Temelde bu kavramsallaştırma çalışmayı zihinsel işlevleri harekete geçiren aktivite olarak görüyor olmaktadır. Başka bir ifade ile çalışma, kişisel tatminin bir kaynağı olarak kavramsallaştırılmakta; fiziksel, psikolojik ve kişisel boyutlara vurgu yapmaktadır.

Sosyal ilişki olarak çalışma ise; sosyal normlar, kurumlar ve iktidar yapıları içine gömülü olan insan etkileşimi olarak tanımlanmaktadır. Sanayi-

leşme, sosyoloji ve antropoloji temellerine dayanmaktadır. Çalışma, insanların basitçe yaptıkları bir şey olarak değil toplumsal bir yaratım olarak görülmektedir. Sosyal olarak oluşturulmuş yasalar işverenlerin işçilerinin ürettiklerini satma hakkını tanımlamaktadır. Çalışma temelde sosyal bir ilişki olarak görülmektedir.

Başkalarına bakım olarak çalışma; başkalarıyla birlikte olmak ve onların hayatta kalmalarını sağlamak için gerekli olan fiziksel, bilişsel ve duygusal çaba olarak tanımlanmaktadır. Kadın hakları ve feminizm entelektüel temellerine dayanmaktadır. Ev işi, çocuk bakımı, yaşlı bakımı gibi başkalarının bakımı genel olarak kadınların işi olarak görülmektedir. Feminist düşünce, bakımı kadın işi olarak adlandırmayı erkekler tarafından kurulmuş sosyal bir inşa olarak görmektedir. Bu kavramsallaştırma temelde ev hayatı ile çalışma hayatının birbirinden ayrılamaz olduğuna dair bütüncül bir bakışı teşvik etmektedir. Bakım keyif alınan bir şeyden çok emektir ve özgürce tercih edilemeyen gerçek bir çalışmadır.

Kimlik olarak çalışma; kim olduğunu ve sosyal yapı içinde nerede durduğunu anlamaya yönelik bir metottur. Psikoloji, sosyoloji ve felsefe temellerine dayanmaktadır. Çalışma bir kişinin kimliğinin önemli bir parçası olabilir ve tarihin büyük kısmında insanlar yaptıkları şey neyse o olmuşlardır. Modern Batı düşüncesinin ürünü olan benlik kavrayışı çalışmanın kimlik olarak oluşturulmasının temelini oluşturmaktadır. Çalışma insanı insan yapan bir şey olarak görülmektedir.

Son kavramsallaştırma olan hizmet olarak çalışma; başkalarına yönelik fedakarlık çabası olarak tanımlanmaktadır. İlahiyat, Konfüçyüsçülük, cumhuriyetçilik ve insanıyetperverlik entelektüel temellerine dayanmaktadır. Luther ve Calvin mesleğin Tanrıya hizmete çağrısı temsil ettiğine inanarak çalışmanın statüsünü yükseltmişlerdir. Weber de (1999:152) Protestan çalışma etiğinde; “dini asketizmin gücü, bir de bunun üstüne, emrine ölçülü, bilinçli, olağanüstü çalışkan ve işe, Tanrı tarafından istenen yaşam amacı olarak bakan işçiler verdi” diyerek çalışmanın kutsanmışlığına vurgu yapmıştır. Tüm bunlara ek olarak Konfüçyüsçülük sosyal hiyerarşilere saygı duymaya dayanan sosyal bir uyuma vurgu yapmıştır. Böylece çalışmayı hizmet olarak kavramsallaştırmak çalışmanın bütünselliğini kavramaya yönelik önemli bir unsur olmuştur.

Hem pratik hem de entelektüel açıdan önemli olan çalışma kavramı bu on kavramsallaştırma ile açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışma bireysel ve toplumsal olarak kim olduğumuzu tanımlarken bir yandan da içinde yaşadığımız dünyayı şekillendirmektedir. Çalışmayı deneyimleme biçimimiz ile yaşamı deneyimleme biçimimiz temelde aynıdır. Toplumun çalışma kavramını tanımlama biçimi toplumun dolaylı olarak insan doğasını nasıl tanımladığını da ortaya koymaktadır. Çalışmayı özgürlük olarak görmek insanı doğaya

hükmeden kişiler olarak; çalışmayı ıstırap olarak görmek insan doğasını rasyonel, çıkarıcı, materyalist olarak; çalışmayı kişisel tatmin unsuru olarak görmek insanı içsel tatmin unsurunu arayan olarak ve çalışmayı sosyal bir ilişki olarak görmek de insan doğasını temelde başkalarıyla nasıl bir ilişkide olduğumuz ile ilgili olarak tanımlamaktadır.

Kitap çalışma ile ilgili temel kavramlaştırmaları ortaya çıkartmak için tarih boyunca farklı disiplinlerde kullanılan çalışma kavramlarını birleştirip geliştirerek tamamlamaya çalışmaktadır. Ve bunu yaparken de çalışma kavramlarını tarihsel bir anlatı ile ya da belirli disiplinlerin kavramı ele alış şekilleri ile anlatma yoluna gidilmemiştir. Bunun yerine temel kavramsallaştırmaların ve çıkarımlarının anlaşılabilmesi için anlatım, kavramlar etrafında yapılandırılmıştır. Bu kitabın temel amacı; çalışmayı on kavramsallaştırma yoluyla açıklamaya ve kavrayışa temel sunmaktır. Bu kavramsallaştırmalar sosyal bilimler ve davranış bilimleri ile önemli felsefi geleneklerinden gelen akademik kuramların sentezini sunmaktadır.

Bu on kavramsallaştırma ile toplumun çalışma konusunu ele alışını, çalışma kavramına kişilerin yaklaşım biçimlerini ve çalışma kavramının bireylerce algılanış şekillerini değerlendirmeye yönelik açıklamaları ile literatüre temel bir katkı sağlamaktadır. Çalışma; lanet olarak reddedilemeyecek, meta olarak davranılamayacak ya da sadece parasal bir kaynak olarak görülemeyecek kadar önemlidir. Çalışma kavramını derinlemesine inceleyen ve kavramsallaştırarak açıklayan bu çalışma; sosyolojik, psikolojik ve felsefi gelenekler açısından çalışma kavramını inceleyen araştırmalara katkı sunmaktadır. Dolayısıyla çalışma kavramı üzerine araştırma yapan herkese katkı sağlayacak bir çalışma olmuştur.

#### **KAYNAKÇA**

- STEINBECK, J. (1978). *Bitmeyen Kavga*, İSTANBUL:Oda Yayınları.  
WEBER, M. (1999). *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu*, Ankara: Ayraç Yayınları..  
MEDA, D. (2004). *Emek Kaybolma Yolunda Bir Değer Mi?*, İstanbul: İletişim Yayınları.

## YAZARLARA NOTLAR VE YAZIM KURALLARI

### ► Yazıların Değerlendirilmesi

Yazılar, bilgisayar ortamında ve dizgi programlarında kullanılabilen şekilde e-postayla ya da cd içerisinde teslim edilmelidir.

Dergiye yayımlanmak üzere yollanan makaleler, “kör hakem” yöntemiyle değerlendirilmektedir. Editörler tarafından incelenen ve değerlendirilmesi uygun bulunan çalışmalar, iki ayrı hakeme gönderilmektedir. İki hakemin görüş ayrılığı durumunda, üçüncü bir hakemin görüşüne başvurulmaktadır. Hakemlerden gelen raporlar doğrultusunda, makalenin yayımlanmasına, yazardan hakem raporuna göre düzeltme istenmesine ya da yazının reddedilmesine karar verilmekte ve karar yazara iletilmektedir. Basımı uygun bulunan yazıların, yayımlanıp yayımlanmayacağına ya da derginin hangi sayısında yayımlanacağına editörler karar verir. Yazar, süreç konusunda e-posta yoluyla bilgilendirilmektedir.

**HAK İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi’ne** ulaşan yazılar için yanıt verme süresi otuz gündür. Bu süre içinde yanıtlanmayan yazılar ulaşmamış demektir. Yazılarla ilgili olumlu ya da olumsuz görüş yazara mutlaka bildirilir.

### ► Yazım Kuralları

**HAK İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi’ne** gönderilen yazılar için bir sayfa sınırlaması yoktur. Ancak, yazıların 2500-6000 arası kelime sayısında olması tercih edilmektedir. Gerekli kısaltma ve uzatmalar yazarla iletişim içinde yapılabilir.

Yazılarla birlikte, toplamda 1700 karakteri (boşluklu) geçmeyen; Türkçe ve yabancı dilde özetle, 5-10 kelime arası Türkçe ve yabancı dilde anahtar kelimeler, yabancı dilde başlık ve ilaveten Türkçe kısa özgeçmiş de iletilmelidir. Ayrıca, yazarla irtibat kurabilmek için gerekli telefon numarası, adres ve e-posta bilgileri de gönderilmelidir.

**HAK İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi’ndeki** makalelerin imlâ ve noktalamasında yazarın tercihleri geçerlidir. Ancak sehven yapıldığı anlaşılan yazım ve noktalama hataları düzeltilir.

Yayımlanması talebiyle **HAK İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi’ne** ulaştırılan yazılarda, metin içindeki alıntı ve göndermeler, araç içinde (yazar soyadı, kaynağın basım yılı: sayfa numarası sırasıyla), APA (American Psychological Association)’nın en son gönderme ve kaynak gösterme kılavuzuna uygun olarak yapılmalıdır. Metin dışında yapılan açıklamalarda, sonnot yerine, o sayfanın altında yer alacak olan dipnot kullanılmalıdır.

Yazar(lar) tarafından dergiye ulaştırılan yazının ismi geçen tüm yazarlarca okunduğu, onaylandığı, başka bir dergiye gönderilmemiş olduğu kabul edilir. Yazı yayımlandığı takdirde tüm yayın haklarının yayıncıya devredildiğini yazar(lar) kabul eder. Yayımlanan yazıların içeriğinde olabilecek çarpıtmalardan alıntıyı yapan sorumludur.

**HAK İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi’nde** yayımlanan makalelerin yazarlarına, yazılarının bulunduğu sayıdan iki adet verilir.

**HAK İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi’ne** yazı göndermek için, **hakisdergi@gmail.com** e-posta adresini veya Tunus Caddesi No: 37 Kavaklıdere/ANKARA adresini kullanabilirsiniz.

**HAK İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**  
**HAK-İŞ International Journal of Labour and Society**  
Tunus Caddesi No: 37 06680 Kavaklıdere /ANKARA  
W: www.hakis.org.tr E-mail: hakisdergi@gmail.com



## GELECEK SAYILAR

Çalışma hayatını temel alarak toplumsal sorunları anlama ve çözüm yollarını geliştirmek amacıyla yayın hayatına sürdüren **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi** Nisan, Ağustos, Aralık olmak üzere yılda üç sayı çıkmaktadır. Derginin her sayısında aşağıda önerilen konu başlıkları çerçevesinde gelecek bütün makaleler değerlendirmeye alınacaktır. Önerilen konu başlıkları içerisinde olmayan ancak toplumsal sorunları tartışan makalelere de yer vereceğimiz gelecek sayılarımıza katkılarınızı bekliyoruz.

### ÖNERİLEN KONU BAŞLIKLARI:

- Emek Kavramı ve Toplum
- Emegin Tarihi
- Emek Teorilerinde Yeni Yaklaşımlar
- Sendikal Mücadelenin Tarihi
- Sendikal Sorunlar ve Çözüm Yolları
- Çalışma İlişkileri ve Çalışma Ekonomisi
- Siyaset ve Çalışma Hayatı İlişkileri
- Çalışma Sosyolojisi
- Çalışma Hukuku
- İşçi ve İşveren İlişkileri
- İstihdam ve Emek Piyasası
- Gelir Dağılımı, Adalet ve Eşitlik Tartışmaları
- Siyaset ve Gelir Dağılımı İlişkisi
- Toplumsal Eşitlik ve Refah Modelleri
- Ekonomik Büyüme ve Kalkınma Modelleri
- Sosyal Politika Yaklaşımları ve Tarihi
- Sosyal Yardım Politikaları
- Yoksullukla Mücadele Stratejileri
- İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği
- Sosyal Güvenlik Teorileri ve Modelleri
- Sosyal Güvenlik Hukuku
- Çalışma Hayatı, Ücret Politikaları ve Verimlilik