



# Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

## Yıldız Social Sciences Institute Journal

### Makaleler

- Fatih Şengüllendi, Yasin Şehitoğlu Dönüşümcü Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisinde Eğitim Düzeyinin Moderatör Rolü
- Haldun Ş. Çetinarslan, Esin Can Türk Çokuluslu İşletmelerinin Stratejik Kadrolama Faaliyetlerinin İncelenmesi
- Sevgi Demirel, Teyfur Erdoğan Sivil İtaatsizlik Eylemleri Nereye Evriliyor: Hologram Eylemi
- Ceren Erdin, Gökan Özkaya ASEAN Ülkeleri ve Türkiye'nin TOPSIS Yöntemiyle Sürdürülebilir Gelişmişlik Endeksi Çerçevesinde Performans Değerlendirmesi
- Fuat Aksu, Yunus Çolak Dış Politika Krizlerinde Algısal Güven[siz]lik: 1935 Bulgaristan Krizi
- Özden İbrahimağaoğlu, Esin Can Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma
- Melih Yiğit Türk İnkılabı ve Sanat Düşüncesi İlişkisi: Türk Tiyatrosu Dergisinde Türk Tarih Tezi İzleri (1933-1944)

### Kitap İncelemesi

- Serkan Dirlik Defining Management: Business Schools, Consultants, Media

Ekim / October 2017

Cilt 1 Sayı 2 / Volume 1 Issue 2

ISSN: 2587-2036

# Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

## Yıldız Social Sciences Institute Journal

Ekim (October) 2017

Cilt (Volume): 1

Sayı (Issue): 2

### Sahibi (Owner)

Prof. Dr. Bahri Şahin  
(Rektör/Rector)

### Genel Yayın Yönetmeni (Editor in Chief)

Prof. Dr. Ali Fuat Arıcı  
(Enstitü Müdürü/ Director of Institute)

### Yayın Yönetmeni (Editors)

Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu  
Yrd. Doç. Dr. Sema Aydın

### Yayın Kurulu (Editorial Board)

Prof. Dr. Ayşe Melek Özyetgin  
Prof. Dr. Bedri Gencer  
Prof. Dr. İbrahim Kocabaş  
Prof. Dr. Kenan Aydın  
Prof. Dr. Mehmet Engin Deniz  
Prof. Dr. M. Sait Özerverli  
Prof. Dr. Mehmet Hacısalihoğlu  
Prof. Dr. Mehmet Akif Okur  
Prof. Dr. Turan Sağer

Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (YSBED) yılda iki defa (Nisan-Ekim) yayımlanan bilimsel ve hakemli bir dergidir. Derginin yayın dili Türkçedir. Dergi Editör Kurulunun kararı ile diğer dillerde de çalışmalar kabul edilir ve yayımlanabilir. Yazarlardan her hangi bir ücret talep edilmemektedir. Yayımlanan yazıların tüm yayın hakları Yıldız Teknik Üniversitesine aittir. Dergide yayımlanan makalelerde ifade edilen fikir ve görüşler sadece yazarlara ait olup Yıldız Teknik Üniversitesi idaresinin görüşlerini yansıtmaz. Makalelerin içerikler yle ilgili her türlü yasal sorumluluk yazar(lar)a aittir.

Yıldız Social Sciences Institute Journal (YSSIJ) is a scientific and refereed journal published twice a year (April-October). The publication language of the journal is Turkish. Studies in other languages can also be accepted and published with the decision of the journal editorial board. No fee is charged from the author(s). All publishing rights of the articles belong to Yıldız Technical University. The opinions and arguments expressed in the articles published in the journal are solely belong to the author(s) and do not reflect the views of Yıldız Technical University administration. All legal liability for the contents of the articles belongs to the author(s).

### Yayın Yönetmeni Yardımcısı (Assistant Editor)

Arş. Gör. Mahmut Köle

### Yabancı Dil Düzenleme (Foreign Language Editing)

Arş. Gör. Mehtap Bademcioğlu

### İletişim (Contact)

Davutpaşa Yerleşkesi Kışla Binası A Blok A-2015  
34220 Esenler/İstanbul 0212 383 3115  
sbedergi@yildiz.edu.tr



# Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

## Yıldız Social Sciences Institute Journal

---

### Danışma ve Bilim Kurulu (Scientific and Advisory Committee)

- |  |  |
|--|--|
| Prof. Dr. Aerkin Arizi<br><i>The Minzu University, China</i>                 | Prof. Dr. İbrahim Kırcova<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>      |
| Prof. Dr. Ali Ekber Akgün<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>      | Prof. Dr. İbrahim Kocabaş<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>      |
| Prof. Dr. Ali Fuat Arıcı<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>       | Prof. İlhan Özkeçeci<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>           |
| Prof. Dr. Ayşe Melek Özyetgin<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>  | Prof. Dr. Jamaluddin Husain<br><i>Purdue University, USA</i>                 |
| Prof. Dr. Ayşe Banu Karadağ<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>    | Prof. Dr. Kenan Aydın<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>          |
| Prof. Dr. Bedri Gencer<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>         | Prof. Dr. Kürşad Yılmaz<br><i>Dumlupınar Üniversitesi, Türkiye</i>           |
| Prof. Dr. Birsnel Karakoç<br><i>Uppsala University, İsveç</i>                | Prof. Dr. M. Sait Özervarlı<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>    |
| Prof. Dr. Caner Taslaman<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>       | Prof. Dr. Mehmet Akif Okur<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>     |
| Prof. Dr. Cemal Zehir<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>          | Prof. Dr. Mehmet Engin Deniz<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>   |
| Prof. Dr. Emine Bogenç Demirel<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i> | Prof. Dr. Mehmet Faik Yılmaz<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>   |
| Prof. Dr. Esin Can<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>             | Prof. Dr. Mehmet Hacısalıhoğlu<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i> |
| Prof. Dr. Ensar Yılmaz<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>         | Prof. Dr. Mehmet Gürol<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>         |
| Prof. Dr. Feride Gönel<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>         | Prof. Dr. Melike Bildirici<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>     |
| Prof. Dr. Francesco Scalera<br><i>University Of Bari "Aldo Moro", Italy</i>  | Prof. Dr. Mumtaz Akhter<br><i>University of Punjab, Pakistan</i>             |
| Prof. Dr. Güler Aras<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>           | Prof. Dr. Murat Demircioğlu<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>    |
| Prof. Dr. Halit Keskin<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>         | Prof. Dr. Murat Donduran<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>       |
| Prof. Dr. Hasan Basri Gündüz<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>   | Prof. Dr. Mustafa Gündüz<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>       |
| Prof. Dr. Hayati Akyol<br><i>Gazi Üniversitesi, Türkiye</i>                  | Prof. Dr. Nihat Erdoğan<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>        |
| Prof. Dr. Hüseyin Taştan<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>       | Prof. Dr. Neşet Toku<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>           |

# Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

## Yıldız Social Sciences Institute Journal

---

### Danışma ve Bilim Kurulu (Scientific and Advisory Committee)

- |   |   |
|---|---|
| Prof. Dr. Nevin Coşar<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>         | Doç. Dr. Kerem Karaosmanoğlu<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>        |
| Prof. Dr. Sait Öztürk<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>         | Doç. Dr. M. Eyyüp Sallabaş<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>          |
| Prof. Dr. Salih Durer<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>         | Doç. Dr. M. Abdullah Aslan<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>          |
| Prof. Dr. Selim Aren<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>          | Doç. Dr. Mustafa Başaran<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>            |
| Prof. Dr. Suat Ungan<br><i>Karadeniz Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>       | Doç. Dr. Remziye Ceylan<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>             |
| Prof. Dr. Timothy Rasinski<br><i>Kent State University, USA</i>             | Doç. Dr. Selim Hilmi Özkan<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>          |
| Prof. Dr. Turan Sağer<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>         | Doç. Dr. Şahin Oruç<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>                 |
| Prof. Dr. Vefa Taşdelen<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>       | Doç. Dr. Yahya Altinkurt<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>            |
| Prof. Dr. Yakup Çelik<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>         | Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>            |
| Prof. Dr. Yavuz Erişen<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>        | Yrd. Doç. Dr. A. Teyfur Erdoğan<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>     |
| Prof. Dr. Yonca Gürol<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>         | Yrd. Doç. Dr. Cevdet Şanlı<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>          |
| Prof. Dr. Zühal Ölmez<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>         | Yrd. Doç. Dr. Mehmet Emin Kahraman<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>  |
| Doç. Dr. Adnan Küçüköğlü<br><i>Atatürk Üniversitesi, Türkiye</i>            | Yrd. Doç. Dr. Murat Bartan<br><i>Dumlupınar Üniversitesi, Türkiye</i>             |
| Doç. Dr. Alparslan Okur<br><i>Sakarya Üniversitesi, Türkiye</i>             | Yrd. Doç. Dr. Sertel Altun<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>          |
| Doç. Dr. Ayrin Ersöz<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>          | Yrd. Doç. Dr. Sema Aydın<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>            |
| Doç. Dr. Celile Ökten<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>         | Yrd. Doç. Dr. Şerif Esendemir<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>       |
| Doç. Dr. Ceren Erdin Gündoğdu<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i> | Yrd. Doç. Dr. Tolga Aksoy<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>           |
| Doç. Dr. Elmira Adilbekova<br><i>Ahmet Yesevi Üniversitesi, Kazakistan</i>  | Yrd. Doç. Dr. Tuğçe Ozansoy Çadircı<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i> |
| Doç. Dr. Ercan Karakoç<br><i>Yıldız Teknik Üniversitesi, Türkiye</i>        |   |

# Editörden

---

Merhaba,

Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisinin (YSBED) ikinci sayısı ile huzurlarınızdayız. Öncelikle dergimizle ilgili olumlu görüş ve önerilerde bulunan tüm okuyucu ve akademisyen dostlarımıza teşekkürü bir borç biliriz. Dergimiz sizin katkılarınızla sosyal bilimlerin ülkemizde gelişmesi adına önemli bir yayın konumuna gelecektir.

Bu sayının ilk yazısı dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye ilişkisinde çalışanların eğitim düzeylerinin nasıl bir rol oynadığını araştıran çalışmaları ile Yasin Şehitoğlu ve Muhammet Fatih Şengüllendi'ye aittir. Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların eğitim düzeyleri arttıkça, dönüşümcü liderliğin katılımcıların psikolojik sermayelerine yönelik etkisi de artmaktadır. İkinci çalışmada Haldun Şecaattin Çetinarslan ve Esin Can insan kaynakları yönetimi bağlamında Türk çokuluslu işletmelerinin stratejik kadrolama faaliyetlerini incelemektedirler. Araştırma sonuçlarına göre Türk çokuluslu işletmelerinde stratejik kadrolama faaliyetleri etkinlikle icra edilmekte olup çoğunlukla “geosentrik” ve “etnosentrik” çokuluslu kadrolama yaklaşımları tercih edilmektedir. Üçüncü çalışmada sivil itaatsizliğin gelişen iletişim teknolojileri ile olan ilişkisi açıklanmaya çalışılmış ve son dönemlerin en yaratıcı eylemine sahne olan İspanya'nın, 2015 yılında gerçekleştirdiği Hologram eylemi anlatılmıştır. Çalışma Sevgi Demirel ve Teyfur Erdoğan tarafından gerçekleştirilmiştir. Sonraki çalışmada ise Ceren Erdin ve Gökkan Özkaya ASEAN Ülkeleri ve Türkiye'nin sürdürülebilir gelişmişlik endeksi çerçevesinde karşılaştırmasını yapmıştır. Beşinci çalışmada Fuat Aksu ve Yunus Çolak 1935 Bulgaristan Krizi üzerinden dış politika krizlerinde algısal güven ve güvensizlik kavramlarını ele almışlardır. Bir diğer çalışmada Özden İbrahimağaoğlu ve Esin Can hizmet sektörü kapsamında örgütsel sinizm ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Son makale çalışmasında Melih Yiğit Türk Tiyatrosu Dergisi kapsamında Türk İnkılâbı ve Sanat Düşüncesi ilişkisini irdelemiştir.

Bu sayıdaki son yazı bir kitap incelemesidir. Lars Engwall, Mattias Kipping ve Behlül Üsdiken'in “Defining Management: Business Schools, Consultants, Media” adlı kitabı Serkan Dirlik tarafından detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu çalışmanın sosyal bilimler alanında yüksek lisans ve doktora yapan öğrencilerimize yararlı olacağı kanaatindeyim.

Bir sonraki sayıda görüşmek ümidiyle hoşça kalınız...

Prof. Dr. Ali Fuat Arıcı  
Genel Yayın Yönetmeni

# Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

## Yıldız Social Sciences Institute Journal

Ekim (October) 2017

Cilt (Volume): 1

Sayı (Issue): 2

### İçindekiler (Contents)

- 112-126** **Dönüşümcü Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisinde Eğitim Düzeyinin Moderatör Rolü**  
*The Relationship between Transformational Leadership and Positive Psychological Capital: The Moderating Role of Education Level*  
Muhammet Fatih Şengüllendi, Yasin Şehitoğlu
- 127-140** **Türk Çokuluslu İşletmelerinin Stratejik Kadrolama Faaliyetlerinin İncelenmesi**  
*The Examination of the Strategic Staffing Activities of Turkish MNEs*  
Haldun Şecaattin Çetinarslan, Esin Can
- 141-149** **Sivil İtaatsizlik Eylemleri Nereye Evriliyor: Hologram Eylemi**  
*Where Civil Disobedience Actions are Evolving: Hologram Action*  
Sevgi Demirel, Teyfur Erdoğan
- 150-163** **ASEAN Ülkeleri ve Türkiye'nin TOPSIS Yöntemiyle Sürdürülebilir Gelişmişlik Endeksi Çerçevesinde Performans Değerlendirmesi**  
*The Performance Evaluation of the ASEAN Countries and Turkey in the Sustainable Development Index Framework with the TOPSIS Method*  
Ceren Erdin, Gökan Özkaya
- 164-180** **Dış Politika Krizlerinde Algısal Güven[siz]lik: 1935 Bulgaristan Krizi**  
*Perceptual [Mis]trust in Turkish Foreign Policy Crises: Case of 1935 Bulgaria*  
Yunus Çolak, Fuat Aksu
- 181-205** **Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma**  
*An Analysis of the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Burnout: An Empirical Research on Service Sector Employees*  
Özden İbrahimağaoğlu, Esin Can
- 206-221** **Türk İnkılâbı ve Sanat Düşüncesi İlişkisi; Türk Tiyatrosu Dergisinde Türk Tarih Tezi İzleri (1933-1944)**  
*Turkish Revolution and Art Thought Relationship: New History Thesis Trends in Turkish Theatre Magazine (1933-1944)*  
Melih Yiğit
- 222-228** **Kitap İncelemesi**  
**Defining Management: Business Schools, Consultants, Media**  
Lars Engwall, Mattias Kipping & Behlül Üsdiken  
İnceleyen: Serkan Dirlik

---

# Yıldız

## Sosyal Bilimler Enstitüsü

### Dergisi

(2017) Cilt 01, Sayı 02, s. 112-126

---

## Dönüşümcü Liderlik ve Pozitif Psikolojik Sermaye İlişkisinde Eğitim Düzeyinin Moderatör Rolü

Muhammet Fatih Şengüllendi\*

Yasin Şehitoğlu\*\*

---

### Özet

Türk Standartları Enstitüsü (TSE) beyaz yakalı çalışanlarının yöneticileri adına algıladıkları dönüşümcü liderlik tarzı davranışları ile sahip oldukları pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi araştırmanın amacı olarak belirlenmiştir. Buradan hareketle ilk olarak dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişki, daha sonra ise dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye ilişkisinde katılımcıların eğitim seviyelerinin düzenleyici etkilerinin olup olmadığı incelenmiştir. Araştırmanın ana kütlesini Türk Standartları Enstitüsü bünyesindeki 1200 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır. Araştırmaya anket yoluyla dönüş yapan katılımcı sayısı ise 278 kişidir. Katılımcılara, demografik bilgileri, dönüşümcü liderlik algıları ve pozitif psikolojik sermayeleri ölçmeye yönelik anket yoluyla ulaşılmıştır. Araştırmada verileri analiz etmek için IBM SPSS 22.0 istatistik paket programı ve AMOS kullanılmıştır. Verilerin analizinde ilk olarak katılımcıların demografik özellikleri kapsamında frekans analizleri, daha sonra ise kullanılan ölçeklerin keşfedici faktör analizleri, güvenilirlik analizleri, kolerasyon analizi, son olarak ise hipotez testleri uygulanmış ve sonuç olarak dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermaye ile ilişkili olduğu sonucu çıkmıştır. Araştırmada ayrıca dönüşümcü liderlik tarzı ile pozitif psikolojik sermaye ilişkisinde katılımcıların eğitim seviyelerinin de moderatör (düzenleyici) etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

### Anahtar Kelimeler

Dönüşümcü Liderlik  
Pozitif Psikolojik Sermaye  
Beyaz Yakalı Çalışanlar  
TSE

### Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 04.06.2017  
Kabul Tarihi: 23.08.2017  
Elektronik Yayın Tarihi: 28.10.2017

---

\* Ar. Gör., Nişantaşı Üniversitesi SBE, [fatih.sengullendi@gmail.com](mailto:fatih.sengullendi@gmail.com)

\*\* Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, Örgütsel Davranış ABD, [ysehit@yildiz.edu.tr](mailto:ysehit@yildiz.edu.tr)

## The Relationship between Transformational Leadership and Positive Psychological Capital: The Moderating Role of Education Level

### Abstract

The aim of this research is to investigate the relationship between Turkish Standards Institution (TSI) white collar employees' perceptions of transformational leadership behaviours and their positive psychological capitals. In this regard, firstly relationship between transformational leadership and positive psychological capital was scrutinized, and then within this relation if education level of the participants who have a mediator effect on these variables was analysed. The sample consists of 278 white collar employees who work in Turkish Standards Institution. The number of participants who have made survey is 278. The participants were applied questionnaires relating to demographic variables of the employees, transformational leadership and positive psychological capital. The results of the study were analysed by using IBM SPSS 22.0 statistical packet program and AMOS. In this analysis of the data, frequency analysis, reliability analysis, factor analysis, Pearson Correlation analysis and hypothesis tests were used. The results of the study reveal a significant relationship between transformational leadership and positive psychological capital. In addition within the relationship between transformational leadership and positive psychological capital, there is a moderating role of participant's education level.

### Keywords

Transformational Leadership  
Positive Psychological Capital  
White Collar Employees  
TSI

### About Article

Sending Date: 04.06.2017  
Acceptance Date: 23.08.2017  
Electronic Issue Date: 28.10.2017

### GİRİŞ

Liderlik insanları ortak bir hedef doğrultusunda, zor kullanmadan bir araya birlikte çalışmaya ikna etmektir. İkna ediş ise örgüt içerisindeki insanlarla sağlıklı iletişimde bulunabilme ve ekip olarak çalışabilme adına örgütün tüm kademelerinde bulunan liderler için bulunması gereken beşeri beceriden geçmektedir. Bu noktada literatürde bulunan liderlik türlerinden biri de dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderler gelecek için gerçekçi ve çekici bir stratejik vizyon sahibidirler. Bu vizyonu çalışanların yaşamlarındaki sembollerden, hikayelerden ve diğer argümanlardan oluşturup onları örgütün stratejik hedefine ulaşma hususunda motive ederler. Bu noktada astlarını karizmaları vasıtasıyla etkilerler, belirlenmiş hedefler doğrultusunda motive ederler, entelektüel açıdan teşvik ederler ve her birine bireysel olarak ilgi gösterirler. Üretim faktörlerinden bir diğeri olan sermaye faktörü de en az beşeri faktörler olan girişimci (lider) ve (emek) çalışanlar kadar önemlidir. Ancak geleneksel rekabet araçları olan fiziksel, finansal ve teknolojik sermaye türleri yaşanan bu değişimler sayesinde işletmelere yeterli gelmemektedir. Bunun yanında beşeri sermaye, sosyal sermaye ve psikolojik sermaye gibi sermaye türleri oldukça önemli bir



hale gelmiştir. Bu noktada oklar tekrardan insan faktörünü işaret etmektedir ve araştırmanın değişkenlerinden biri olan pozitif psikolojik sermayeyi ön plana çıkarmaktadır. Pozitif psikolojik sermaye çalışanların sahip oldukları, umut, öz-yeterlilik, psikolojik dayanıklılık ve iyimserlik faktörleriyle doğru orantılıdır. Bu pozitif kavramların hepsi güçlü bir teoriye dayalı, ölçülebilir, durum temelli, geliştirilmeye elverişli ve çalışanların davranışlarına ve performanslarına pozitif yönde etkide bulunan bir özelliكتedir ki, liderlerin de çalışanlarından beklentisi performanslarındaki pozitif yönlü artıştır. Dolayısıyla önemi hız kesmeden artan bu iki kavram açısından araştırmanın temel amacı, “beyaz yakalı çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi” iken; araştırmanın önemi ve beklenen katkısı ise dönüşümcü liderlik tarzı ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi açıklayıp iş hayatındaki yönetici ve çalışanlara yeni bir bakış açısı kazandırmak ve bu değişkenler ile ilgili daha önce yapılmış bilimsel çalışmalara geliştirici yönden katkı sağlamaktır. Ek olarak verilerin toplandığı Türk Standartları Enstitüsü gibi yüksek düzeyde nitelikli işgücü gerektiren kurumlar göz önüne alındığında, uluslararası çapta benzeri kuruluşlarla rekabet etmek isteyen kurumlar için anahtar konsept olan dönüşümün ipuçlarını anlamakta bu çalışmanın temel amaçlarından biridir. Bu çerçevede dönüşümcü liderlik tarzı ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisinde eğitim düzeyinin moderatör (düzenleyici) bir etkiye sahip olup olmadığının incelenmesi de bu ipuçlarından biri olacaktır. Dönüşümü hedefleyen işletmelerde lisansüstü eğitimin önemi ve katkısı dönüşümcü liderlik tarzı ve pozitif psikolojik sermaye ilişkisinde ölçümlenmeye çalışılmıştır.

## LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

### Dönüşümcü Liderlik

Önceleri askeri ve siyasi alanlarda daha çok telaffuz edilen liderlik kavramı sanayi devriminden sonra iş hayatının da merkezine doğru ilerlemeye başlamıştır (Uzun, 2005: 13). Eren’in yapmış olduğu liderlik tanımı; bir grup insanı belirli hedefler doğrultusunda toplayabilme ve bu hedefleri gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi, beceri ve davranışların toplamıdır (Eren, 2010: 26-27). Liderlik despotizm değil; insanları ortak bir hedef doğrultusunda bir araya getirip birlikte çalışmaya ikna etmektir (Goleman,1999:193). Liderlik, grup üyesi olan ancak örgütlenme, planlama, harekete geçirme, ikna etme yetenekleri olan kişinin grubu belirli hedefler doğrultusunda toplama ve harekete geçirme davranışlarının toplamıdır (Eren, 2003: 357).

Örgütler çok başarılı bir şekilde örgütlenseler dahi hiçbir örgüt şeması o örgütte çıkabilecek tüm ihtimalleri belirleyemeye yetmemektedir. Bu ihtimalleri belirlemeye yönelik harcanacak aşırı enerji o örgütün zararına olmaktan ve son derece kötü sonuçlar çıkarmaktan öteye gidemeyecektir. Ayrıca bu yönde çalışmalar yapılsa bile çok geçmeden başarısız olacaklardır. Sonuç olarak hızla değişen çevreye uyum sağlayıp örgütün önceden belirlenmemiş görevler için bir liderliğe ihtiyacı vardır (Koçel, 2001: 465). Bu kapsamdaki liderlik türlerinden biri de dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü lider, takipçilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştirerek değişimi ve gelişimi gerçekleştirmiş olur (Koçel, 2005: 609). Dönüşümcü liderlik tarzının dört boyutta incelendiği görülmektedir, Bunlar; İdealleştirilmiş Etki (Karizma), İlhan Verici Motivasyon, Entelektüel Teşvik Bireyselleştirilmiş İlgi’dir. (Bass ve Avolio, 1995). **İdealleştirilmiş Etki (Karizma):** Bir liderin

karizmatik faaliyetlerine yönelik olan; değer, inanç ve misyon kavramlarını ifade etmektedir (Kaygın ve Güllüce, 2012:267). **İlham Verici Motivasyon:** Lider, takipçilerine örgüt içinde iyi bir performans sergilemelerinin önemini vurgular ve takipçilerini örgütün misyon ve hedeflerini gerçekleştirme konusunda motive eder (Wan Omar ve Fauzi H., 2013 :348). **Entelektüel Teşvik:** Dönüşümcü liderler takipçilerinin mevcut durumu sorgulamaları adına onları teşvik edici aynı zamanda örgütle ilgili sorunlara yenilikçi ve yaratıcı çözümler bulabilmelerini sağlayacak davranışlar sergilerler (Kreitner ve Kinicki, 2009: 487). **Bireyselleştirilmiş İlgi:** Dönüşümcü liderliğin dördüncü boyutu olarak bireysel ilgi, takipçilerin analiz edebilme yeteneği ile alakalıdır. Takipçilerin örgütün değişim ve dönüşüm süreçlerine sağlayacakları katkıları, onların arzu, ihtiyaç, değer ve kabiliyetlerinin doğru bir biçimde örgüt yararına kullanımı ifade etmektedir. Dolayısıyla bu kapsamda dönüşümcü liderler her takipçisini bireysel olarak nasıl motive edeceklerini bilirler (Gül ve Şahin, 2011: 243).

### **Pozitif Psikolojik Sermaye**

İş hayatında yaşanan teknolojik gelişmeler işletmelerin bu gelişmeleri takip ettikleri ölçüde kendilerine faydalıdır. Sürekli gelişen teknoloji, beraberinde işletmeler için değişimi de zorunlu kılmıştır. Geleneksel rekabet araçları olan fiziksel, finansal ve teknolojik sermaye türleri yaşanan bu değişimler sayesinde işletmelere yeterli gelmemektedir. Bunun yanında beşeri sermaye, sosyal sermaye ve psikolojik sermaye gibi sermaye türleri oldukça önemli bir hale gelmiştir (Luthans ve Youssef, 2004: 145). Luthans, Youssef ve Avolio pozitif psikolojik sermayeyi şu şekilde tanımlamışlardır; bireyin zorlu görevleri başarıyla ifa etme noktasında kendine duyduğu güven, mevcut durumda ve gelecekte başarılı olmak için sahip olduğu inanç, başarılı olmak için ihtiyaç duyacağı kararlılık ve karşılaştığı zorluklarla mücadele etme noktasında sergileyeceği dayanıklılık gibi özelliklerle bağdaştırılan psikolojik durumdur (Luthans, Youssef ve Avolio,2007: 3). Bu kapsamda pozitif psikolojik sermaye örgütlerde ortaya çıkan bazı aksaklıkların üstesinden gelinebileceğini vaad eder. Kaynağı araştırmaya dayanmaktadır, geçerli ölçme tekniklerine sahiptir ve durum temelli olduğundan gelişime daima açıktır (Luthans, 2002: 669). Pozitif psikolojik sermayenin alt boyutları ise; umut, öz-yeterlilik, iyimserlik, psikolojik dayanıklılıktır. **Umut:** Bireyin istediği amaca yönelik beslediği pozitif düşüncedir (Snyder ve diğ., 1991: 571). **Öz-Yeterlilik:** Bireylerin önceden belirlenmiş bir içeriğe bağlı olarak belirledikleri görevleri istedikleri nitelikte tamamlayabilmek adına ihtiyaç duydukları güdülerini, bilişsel kaynaklarını ve eylem planlarını uygulamaya koyma kabiliyetlerine olan inançları şeklinde tanımlamıştır (Luthans, Youssef, Avolio, 2007: 34). **Psikolojik Dayanıklılık:** etki düzeyi yüksek derecede sıkıntı ve riskli durumlarda pozitif uyum gösterebilme metotları şeklinde tanımlanan olayların kategorize edilmesi olarak tanımlamışlardır (Masten ve Redd, 2002: 75) **İyimserlik:** İyimserlik, bireylerin içsel, kalıcı ve yaygın olayların gerçekleşme nedenlerini pozitif olaylarla ilişkilendirmesi; dışsal, geçici ve durumsal olan olayların gerçekleşme nedenlerini ise negatif olaylarla ilişkilendirmesi şeklinde tanımlanmıştır (Seligman, 2011).

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE YÖNTEM

### Araştırmanın Amacı ve Önemi

Hızla değişen çevreye uyum sağlayıp örgütün önceden belirlenmemiş görevler için bir liderliğe ihtiyacı vardır (Koçel, 2001: 465). Bununla birlikte sürekli gelişen teknoloji, beraberinde işletmeler için değişimi de zorunlu kılmıştır. Geleneksel rekabet araçları olan fiziksel, finansal ve teknolojik sermaye türleri yaşanan bu değişimler sayesinde işletmelere yeterli gelmemektedir. Bunun yanında beşeri sermaye, sosyal sermaye ve psikolojik sermaye gibi sermaye türleri oldukça önemli bir hale gelmiştir (Luthans ve Youssef, 2004: 145). İşletmelerin örgütsel olarak hedeflerine ulaşmaları adına liderlik ve pozitif psikolojik sermaye kavramları önemlerini giderek artırmaktadır. Önemi hız kesmeden artan bu iki kavram açısından bu çalışmada, TSE’de çalışan beyaz yakalılarının dönüşümcü liderlik algıları ile pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin var olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır.

Corley ve Gioia’ya (2011) göre bilimsel bir araştırmanın katkısı kendisini iki şekilde gösterir. Bunlardan biri araştırmanın pratik-teorik düzlemde yararlılığı; diğeri ise araştırmanın geliştiricilik-ortaya çıkarıcılık düzleminde özgünlüğüdür. Araştırma bu kapsamda dönüşümcü liderlik tarzı ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkiyi açıklayarak iş hayatındaki yönetici ve çalışanlara yeni bir bakış açısı kazandırarak, hem pratik anlamda ve hem de buna ek olarak araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkeni arasındaki ilişkiyi açıklayacağı için teorik anlamda yararlı olacaktır. Ayrıca geçmiş dönemlerden günümüze yapılan araştırmaların da özgünlük düzeyine geliştirici bir katkı sağlayacaktır.

### Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları

TSE’nin Türkiye çapında her türlü standartı belirlemesi, enstitü dâhilinde ve haricinde hazırlanan standartları denetlemesi, uygun bulduğu takdirde Türk Standartı olarak kabul etmesi, kabul edilen standartları yayımlaması, bu standartların uygulanmasını teşvik etmesi, standartlar konusunda her anlamdaki bilimsel araştırmalarda bulunması, başka ülkelerdeki benzer çalışmaları özenle takip etmesi ve bu kurumlarla stratejik iş birliği yapması kriterleri, hem örgüt olarak TSE’nin hem de TSE bünyesindeki çalışanlar açısından araştırmanın ana değişkenleri olan liderlik ve pozitif psikolojik sermaye faktörlerinin yeterli düzeyde araştırılabileceği düşüncesiyle araştırma kapsamındaki örneklem olarak belirlenmiştir.

Araştırma kapsamında hazırlanan anket Türk Standartları Enstitüsü’nün 325 beyaz yakalı çalışanına ulaştırılmış ve 296 geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş sağlanan anketlerden ise araştırmaya katkı sağlayacak 278 anket belirlenmiştir.

Yabancı kuramların, farklı koşullara sahip olduğu düşünülen Türkiye’deki olguları anlamada ve açıklamada ne ölçüde yararlı olabileceği önemlidir (Özen, 2002). Araştırmada kullanılacak ölçekler yabancı araştırmacılar tarafından oluşturulmuştur. Dolayısıyla bu ölçeklerin Türk kültürüne uygun olacağı araştırmanın birinci varsayımı, kullanılan ölçeklerdeki ifadelerin tüm katılımcılar tarafından doğru bir şekilde algılandığı ve katılımcıların verdikleri cevapların herhangi bir baskı altında kalmadan içten bir şekilde verdikleri başka bir varsayım, araştırmada kullanılan örneklemin evreni temsil ettiği de araştırmanın bir diğer varsayımdır.

Araştırmanın sadece TSE'nin Gebze kampüsü ve merkez teşkilatı çalışanları üzerinde yapılması ve ana kütleyi oluşturan çalışanların iş yükü nedeniyle zamanlarının sınırlı olması araştırmanın kısıtlarını oluşturmaktadır.

### Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada TSE'de çalışan beyaz yakalılarının dönüşümcü liderlik algıları ile pozitif psikolojik sermayeleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Öncelikle literatürden faydalanılarak elde edilen veriler yardımıyla araştırmanın modeli oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Dönüşümcü Liderlik davranışlarını ölçmek üzere yazında çok çeşitli araştırmalarda sıkça kullanılmış ve güvenilirliği oluşmuş olan, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen MLQ- 5x Short Rater (Çoklu Faktörlü Liderlik Anketi- Değerlendirici Formu) kullanılmıştır. Ölçek Karip (1998) tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. Karip (1998: 9)'in aktarımı ile; anketin Türkçe'ye uyarlanmasında maddelerde anlam farklılığı ihtimalini ortadan kaldırmak için, İngilizceye hakim dört akademisyen tarafından Türkçe'ye çevrilmiş ve çevirilerde anlam bütünlüğü sağlanmıştır. Araştırma anketinde bu çeviriye uyulmuş, ancak anlaşılabilirliği artırmak amacıyla birkaç kelime değiştirilmiştir.

Pozitif Psikolojik Sermaye önceki kısımlarda açıklandığı üzere, 'Umut', 'Öz-yeterlilik', 'İyimserlik' ve 'Psikolojik Dayanıklılık' olmak üzere dört boyut altında incelenmiştir. Pozitif Psikolojik Sermaye ölçeği Luthans (2007) tarafından oluşturulmuştur. Çetin ve Basım (2012) ile Erkuş ve Afacan-Fındıklı (2013: 309-310) tarafından yapıldığı Türkçe hali kullanılmıştır. Anlam kaymalarının önüne geçmek adına anket sorularında küçük değişiklikler yapılmıştır.

Araştırmanın amacı kapsamında ilgili literatürde yapılan araştırmalar sonucunda liderlik ile pozitif psikolojik sermaye ilişkisini araştırmış çalışmalar bulunmaktadır. Ancak dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermayenin ilişkisine dair ulusal literatürde yeterli sayıda çalışmanın yapılmadığına rastlanmıştır. Bununla birlikte yabancı literatürde ise Yu ve

Yanfei'nin (2011) yaptığı "Girişimcilerin Psikolojik Sermayesi ile Çalışanların İnovatif Davranışı İlişkisinde Dönüşümcü Liderlik ve Bilgi Paylaşımının Stratejik Rolü" adlı Çinli girişimciler üzerinde yapmış oldukları araştırmada girişimcilerin dönüşümcü liderlik tarzının onların pozitif psikolojik sermayelerini etkilediği; inovatif davranışlarının ise dönüşümcü liderlik tarzlarını pozitif yönde etkilediği sonucuna varmışlardır (Yu ve Yanfei, 2011). Yapılan bir diğer araştırma olan McMurray, Sarros ve Islam (2010) "Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerde Liderlik, Örgüt İklimi, Pozitif Psikolojik Sermaye, Örgütsel Bağlılık ve Refah" adlı araştırmasında araştırmacılar bu kavramlar arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çıkan sonuç ise, yöneticilerin dönüşümcü ve etkileşimli liderlik tarzının çalışanların pozitif psikolojik sermayeleri, örgütsel bağlılıkları ve refahları ile anlamlı pozitif ilişkilerinin varlığı olarak bulunmuştur (McMurray, Sarros ve Islam, 2010). Gooty ve diğerlerinin (2009) yapısal eşitlik modelini kullanarak yapmış oldukları "Dönüşümcü Liderlik, Pozitif Psikolojik Sermaye ve Performans" adlı araştırmalarında ise çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının pozitif psikolojik sermayeleri ve performans çıktıları ile ilişkili olduğu sonucu saptanmıştır (Gooty, vd., 2009). Buradan hareketle;

*H<sub>1</sub>: Dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında bir ilişki vardır.*

Bu doğrultuda günümüzün işletme dünyasında rekabet avantajı yaratarak üstün kalmanın vazgeçilmez anahtarı olan değişimin ve dönüşümün ipuçlarına arayan bu araştırmada, araştırmanın temel değişkenlerinin nedensellik ilişkisinde bazı demografik değişkenlerin bu ilişkiyi ve dolaylı olarak da ipuçlarını aradığımız değişimin ve dönüşümün farklı bir açıdan izahına katkı sağlaması beklentisi ile ele alınan demografik değişken katılımcıların eğitim düzeyidir. TSE gibi yüksek vasıflı insan istihdam eden bir kurumda beyaz yakalı çalışanların tamamının en az üniversite mezunu olduğu düşünülecek olursa burada beklenen etki, çalışanların lisans mezunu olması ile lisansüstü mezunu olmasının arasındaki farkın araştırmanın temel ilişkisinde bir farklılığa etki edip etmeyeceğinin sınanmasıdır. Zira lisansüstü eğitim, belli bir disiplinde uzmanlaşmaya yönelik alınan eğitimidir. Günümüzde, mesleklerin gerektirdiği bilgi ve becerilerin artış göstermesiyle lisans düzeyindeki eğitim bu uzmanlaşma kapsamında yetersiz gelmektedir. Çoğu meslek daha yüksek düzeyli bir eğitimi gerekli tutmakta; mesleği icra etmenin yanında meslekte uzmanlaşma ve kariyer gelişimi gibi kavramlar öne çıkmaktadır. Bu nedenle, lisansüstü eğitimin önemi giderek artmaktadır (Bülbül, 2003). O halde, uzmanlaşmayı artırıcı bir yönü olan lisansüstü eğitimden geçmiş olan insan kaynağına sahip örgütlerin değişiminde ve dönüşümünde yön verici bir etkisinin olacağı öngörüsü ile;

*H<sub>2</sub>: Dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasındaki ilişkide eğitim düzeyinin düzenleyici (moderator) bir etkisi vardır.*

## **ANALİZ VE BULGULAR**

### **Araştırmaya Cevap Veren Çalışanlara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler**

Çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, statü ve tecrübelerine ait dağılımlar Tablo 1.'de açıklandığı gibidir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Cevap Veren Çalışanlara Ait Temel Karakteristik ve Demografik Veriler

YAŞ	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
22-26	14	5,0	5,0	5,0
27-32	74	26,6	26,6	31,7
33-38	68	24,5	24,5	56,1
39-43	38	13,7	13,7	69,8
44-48	46	16,5	16,5	86,3
49-53	32	11,5	11,5	97,8
54-58	6	2,2	2,2	100,0
Toplam	278	100,0	100,0	
CİNSİYET	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	202	72,7	72,7	72,7
Kadın	76	27,3	27,3	100,0
Toplam	278	100,0	100,0	
EĞİTİM DURUMU	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Üniversite	160	57,6	57,6	57,6
Yüksek Lisans	96	34,5	34,5	92,1
Doktora	22	7,9	7,9	100,0
Toplam	278	100,0	100,0	
STATÜ	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Orta Düz Yönetici	18	6,5	6,5	6,5
Alt Düzey Yönetici	64	23,0	23,0	29,5
Beyaz Yakalı	196	70,5	70,5	100,0
Toplam	278	100,0	100,0	
TECRÜBE	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
0-5	68	24,5	24,5	24,5
6-10	88	31,7	31,7	56,1
11-15	38	13,7	13,7	69,8
16-20	52	18,7	18,7	88,5
21 ve üstü	32	11,5	11,5	100,0
Toplam	278	100,0	100,0	

### Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçek maddelerinin teorik olarak öngörülen faktör bileşenlerine ayrılıp ayrılmadığını tespit edebilmek için Varimax Rotasyonu ve Temel Bileşenler Analizi kullanılarak keşifsel faktör analizi gerçekleştirilmiştir.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunun test edilmesi için, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi ve Bartlett küresellik testi uygulanmıştır. Yapılan analizler sonucunda KMO değerlerinin dönüşümcü liderlik ölçeği için 0,926, pozitif psikolojik sermaye ölçeği için 0,824 ile 0,50'nin üzerinde ve Bartlett testinin kuyruk olasılığının da her iki ölçek için 0.001 önem derecesinde anlamlı olduğu gözlenmiştir. Ayrıca her bir değişkenin

faktör analizine uygunluğunu ölçmek için *anti-image correlation* matrisinin köşegeninde yer alan değere bakılmış ve köşegendeki değerlerin bütün değişkenler için 0,50 den büyük olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla veri setinin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir (Field, 2009).

Faktör yükleri en az 0,50 olacak şekilde (Hair vd., 2010) gerçekleştirilen faktör analizi sonuçları aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Dönüşümcü liderlik ve pozitif psikolojik sermaye ölçekleri teorik olarak öngörüldüğü gibi dörder alt boyutta algılanmıştır. Faktör bileşenlerinin toplam açıklanan varyansları dönüşümcü liderlik ölçeği için %76,4, pozitif psikolojik sermaye ölçeği için ise %66,4 çıkmıştır.

**Tablo 2.** Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Maddeleri	Faktör Yükleri			
		Karizma	Motivasyon	Ent. Teşvik	B.İlgi
Karizma	TLAkarizma1_1	,732			
	TLAkarizma2_2	,848			
	TLAkarizma3_3	,722			
	TLAkarizma4_4	,607			
	TLAkarizma5_5	,761			
	TLAkarizma6_6	,747			
Motivasyon	TLBmotivasyon2_8		,670		
	TLBmotivasyon3_9		,717		
	TLBmotivasyon4_10		,819		
	TLBmotivasyon5_11		,613		
Entelektüel Teşvik	TLCenttesvik1_12			,747	
	TLCenttesvik2_13			,703	
	TLCenttesvik3_14			,692	
	TLCenttesvik4_15			,726	
	TLCenttesvik5_16			,674	
Bir. İlgi	TLDilgi1_17				,670
	TLDilgi2_18				,787
	TLDilgi3_19				,766
	TLDilgi4_20				,735
Açıklanan Varyans		58,587	4,425	8,203	4,987
Toplam Açıklanan Varyans		76,402			
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,926, Bartlett Testi; p<0.001					

**Tablo 3.** Pozitif Psikolojik Sermaye Ölçeği Keşifsel Faktör Analizi

Faktörler	Faktör Maddeleri	Faktör Yükleri			
		İyimserlik	Öz-yeterlilik	Dayanıklılık	Umut
İyimserlik	PPSEiyimserlik4_24	,766			
	PPSEiyimserlik5_25	,801			
	PPSEiyimserlik6_26	,786			
Öz-yeterlilik	PPSFozyeterlilik1_27		,683		
	PPSFozyeterlilik2_28		,896		
	PPSFozyeterlilik3_29		,823		
	PPSFozyeterlilik4_30		,535		
Dayanıklılık	PPSGdayanıklılık1_34			,670	
	PPSGdayanıklılık2_35			,618	
	PPSGdayanıklılık4_37			,749	
	PPSGdayanıklılık5_38			,782	
	PPSGdayanıklılık6_39			,782	
Umut	PPSHumut1_40				,704
	PPSHumut2_41				,564
	PPSHumut3_42				,863
	PPSHumut4_43				,663
Açıklanan Varyans		6,77	13,35	35,94	10,34
Toplam Açıklanan Varyans		66,4			
Notlar: (i) Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi (ii) KMO =0,824, Bartlett Testi; p<0.001					

### Güvenilirlik Analizi

Faktörlerin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach's Alpha katsayısı değerlerinden yararlanılmıştır. Cronbach's Alpha değeri faktör altındaki soruların toplamdaki güvenilirlik seviyelerini göstermektedir. Karizma, Motivasyon, Centilmenlik, İlgi, İyimserlik Özyeterlilik, Dayanıklılık, Umut faktörlerine ilişkin Cronbach's Alpha değerleri sırasıyla yaklaşık olarak 0,919, 0,913, 0,900, 0,902, 0,707, 0,834, 0,783, 0,745 olarak bulunmuş ve bu değerler % 70'in üstünde yer aldığı için her bir faktörün iyi düzeyde güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Field, 2009).

**Tablo 4.** Güvenilirlik Analizi

Faktörler	Madde Adedi	Cranbach's Alpha
Karizma	6	0,919
Motivasyon	4	0,913
Ent. Teşvik	5	0,900
B.İlgi	4	0,902
İyimserlik	3	0,707
Özyeterlilik	4	0,834
Dayanıklılık	5	0,783
Umut	4	0,745



## Kolerasyon Analizi

Araştırma değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi amacıyla Korelasyon analizi uygulanmıştır. İlgili değişkenlere ait Pearson Korelasyon katsayıları aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 5.** Kolerasyon Analizi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ort.	St. Sp.
1 TLKARIZMA	1										3,97	0,79
2 TLMOTIVASYON	,729**	1									3,71	0,93
3 TLTESVIK	,679**	,760**	1								3,71	0,87
4 TLILGI	,650**	,713**	,748**	1							3,84	0,90
5 PPSIYIMSERLIK	,175**	,182**	,188**	,160**	1						3,58	0,82
6 PPSOZYET	,312**	,283**	,266**	,228**	,049	1					4,05	0,67
7 PPSDAYANIK	,232**	,303**	,228**	,270**	,062	,636**	1				3,92	0,69
8 PPSUMUT	,326**	,401**	,294**	,366**	,140*	,408**	,533**	1			3,75	0,61
9 TR_LID	,876**	,917**	,818**	,886**	,193**	,305**	,303**	,410**	1		3,84	0,78
10 PSI_SERM	,375**	,418**	,352**	,366**	,518**	,736**	,785**	,719**	,433**	1	3,83	0,47

## Hipotez Testleri

Araştırma hipotezleri yapısal eşitlik modeli yol analizi yöntemi ile AMOS programı kullanılarak test edilmiştir. Yapısal eşitlik modeli karmaşık nedensellik ilişkilerinin araştırılmasında ve düzenleyici değişken ilişkilerinin ortaya konulmasında sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Hox ve Bencger 1998; Wagner, 2011).

Araştırma hipotezleri kapsamında incelenen moderatör/düzenleyici ilişkilerin varlığının istatistiksel olarak ortaya konulmasında birden çok yöntem söz konusudur. Bu çalışmada yapısal eşitlik modellemesi alt yapısı üzerinden path/yol analizi tekniği ile grup karşılaştırmaları ve ki-kare fark testi kullanılarak moderatör değişken etkisi araştırılacaktır. Bu yöntem pek çok yönetim-örgüt çalışmasında (Wagner, 2011; Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2011) kullanılan, geçerliği olan bir yöntemdir. Buna yönetime göre öncelikle moderatör etkisi incelenecek olan değişken medyan değerine göre kategorik olarak iki grup haline getirilir. Ardından moderatör değişkeninin yüksek ve düşük olduğu durumların karşılaştırması yapılır. Moderatör değişkeninin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığına ise ki-kare fark testi yoluyla karar verilir. İki grup arasında ki-kare fark testi anlamlı ise düzenleyici etkinin varlığına hükmedilir (Jiménez-Jiménez, Sanz-Valle, 2011).

Dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinin incelendiği araştırma hipotezi ve bu hipotezin test edilmesi için oluşturulan yapısal eşitlik modeli yol analizi sonuçları tablo 6'da verilmiştir.

**Tablo 6.** Dönüşümcü Liderliğin Pozitif Psikolojik Sermaye Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişken		Bağımlı Değişken	Std β	t	p
Dönüşümcü Liderlik	→	Pozitif Psikolojik Sermaye	0,433***	7,990	0,000
df=0 "tam doygun model"					

Yol analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik pozitif psikolojik sermayeyi pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir (B: 0,433 p<0,001). Serbestlik derecesi sıfır için model tam doygun modeldir ve model uyum iyiliği değerleri bu sebepten hesaplanamamıştır. Bu sonuca göre H<sub>1</sub> desteklenmiştir.

Dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde eğitim düzeyinin moderatör etkisinin incelendiği ikinci araştırma hipotezi ve bu hipotezin test edilmesi için oluşturulan yapısal eşitlik modeli yol analizi sonuçları tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7.** Dönüşümcü Liderlik İle Pozitif Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkide Eğitim Düzeyinin Moderator (Düzenleyici) Etkisi

Bağımsız Değişken		Bağımlı Değişken	Eğitim		Ki-Kare Fark Testi
			Düşük	Yüksek	$\Delta\chi^2$
			$\beta$	$\beta$	
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	→	<b>Pozitif Psikolojik Sermaye</b>	0,261***	0,616***	18,842**

Moderatör Değişken; Eğitim Seviyesi  
Düşük: Lisans, Yüksek: Yüksek Lisans ve Doktora

\*\*p<0,01, \*\*\*p<0,001

Yol analizi sonuçlarına göre eğitim durumunun moderatör olduğu durumda, dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde anlamlı bir farklılaşma olmuştur ( $\beta_D$ ; 0,261\*\*\* →  $\beta_Y$ ; 0,616\*\*\* ;  $\Delta\chi^2$ ; 18,842\*\*). Buna göre H<sub>2</sub> desteklenmiştir.

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu araştırmanın amacı olan beyaz yakalı çalışanların dönüşümcü liderlik algıları ile pozitif psikolojik sermayeleri arasındaki ilişkinin incelenmesi noktasında şu bulgulara rastlanmıştır; Yapılan yol analizi sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik pozitif psikolojik sermayeyi pozitif yönde anlamlı olarak etkilemiştir (B: 0,433 p<0,001). Serbestlik derecesi sıfır için model tam doygun modeldir ve model uyum iyiliği değerleri bu sebepten hesaplanamamıştır. Bu sonuca göre H<sub>1</sub>, dönüşümcü liderlik tarzı ile pozitif psikolojik sermaye arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu doğrulanmıştır. Dolayısıyla çıkan sonuç Yu ve Yanfei’nin (2011), McMurray, Sarros ve Islam’ın (2010) ve Gooty ve diğerlerinin (2009) çalışmalarını destekler niteliktedir.

TSE gibi yüksek vasıflı insan istihdam eden bir kurumda beyaz yakalı çalışanların tamamının en az üniversite mezunu olduğu düşünülecek olursa burada beklenen etki, çalışanların lisans mezunu olması ile lisansüstü mezunu olmasının arasındaki farkın araştırmanın temel ilişkisinde bir farklılığa etki edip etmeyeceğinin sınanmasıdır. Araştırmada yapılan bu doğrultudaki analizler neticesinde H<sub>2</sub>; eğitim durumunun moderatör olduğu durumda, dönüşümcü liderliğin pozitif psikolojik sermaye üzerindeki etkisinde anlamlı bir farklılaşma olup olmadığı ( $\beta_D$ ; 0,261\*\*\* →  $\beta_Y$ ; 0,616\*\*\*;  $\Delta\chi^2$ ; 18,842\*\*) sonucu ile desteklenmiştir. Bu bakımdan çıkan sonuç McMurray, Sarros ve Islam’ın (2010) yapmış oldukları araştırmanın sonuçları ile paralellik göstermektedir.

TSE ülkemizde faaliyet gösteren önemli kuruluşlarımızdır biridir. Kurumun son yıllarda ki faaliyetlerinden biride kendi ifadeleri ile "hizmetlerimizde; ulusal, bölgesel ve uluslararası alanda tercih edilen, yönlendirici ve lider bir kuruluş olma" iddiası çerçevesinde dönüşümü hedefleyen ve bunun için çaba sarf etmesidir. Bu bağlamda gerek kurumun kendi içerisindeki çalışmaları gerekse görece olarak çok az sayıda olsa da kurumun bu hedefi doğrultusunda başka bilim insanlarının yaptıkları çalışmalar TSE'nin gerekli dönüşümü yapabilme kapasitesinde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu hedef ve ilgili gayretler sadece TSE için değil ülkemizin diğer birçok stratejik kurumu açısından da çok değerlidir. Bu bağlamda TSE'nin dönüşüm hedefi ve gayreti göz önünde bulundurularak çıkılan yolda dönüşüm için gerekli liderlik ve bu dönüşüm için çalışanların taşıdıkları sermayeleri arasında bir katkı sunulmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda çalışma sonuçlarımızı bir kez daha ele alacak olursak; genel olarak bakıldığında dönüşümcü liderlik ile pozitif psikolojik sermaye arasında bir ilişkinin olduğu, bu ilişki üzerinde ise eğitim düzeyi demografik değişkeninin moderatör etkiye sahip olduğu sonucu çıkmıştır. Literatürde iki ana değişkenin ilişkisinin incelendiği çalışmalar desteklenirken, eğitim durumu bağlamında literatürde bu kapsamda yapılan bir çalışma bulunmamıştır. Araştırmamızın özgün katkılarında biride yukarıda da izah edilen gerekçeler kapsamında bu bulgulardır. Eğitim düzeyi (özellikle lisansüstü eğitimin katkısı dikkat çekicidir) dönüşüm için işletme yöneticilerinin muhakkak göz önünde bulundurması gereken bir değişkendir. Bu konu kapsamında gelecekte yapılacak çalışmalar için iki ana değişkene bağlı olarak araştırmanın farklı örgütlerde yapılması (özel sektör veya diğer kamu kurumları), incelenen demografik değişkenler kapsamında çalışanların statüleri, çalıştıkları departmanlar ve tecrübe gibi diğer demografik özelliklerin düzenleyici etkilerinin araştırılması bilime katkı sağlayacaktır.

#### KAYNAKÇA

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). Multifactor leadership questionnaire: Manual leader form, rater, and scoring key for MLQ (Form 5x-Short). Mind Garden, Redwood City, CA.

Bülbül, T. (2003). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesinde görev yapan öğretim üyelerinin lisansüstü öğretime öğrenci seçme sürecine ilişkin görüşleri. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 36(1-2), 167-174.

Çetin, F., & Basım, H. N. (2012). Örgütsel psikolojik sermaye: Bir ölçek uyarlama çalışması. Amme İdaresi Dergisi, 45(1), 121-137.

Eren E., (2003). Yönetim Organizasyon (12. bs.). İstanbul: Beta

Eren E., (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (12.bs.). İstanbul: Beta

Erkus, A., & Findikli, M. A. (2013). Psikolojik sermayenin is tatmini, is performansı ve isten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 42(2), 302.

Field, A. (2009). Discovering statistics using SPSS. Sage publications.

Goleman D. (1999). Duygusal Zekâ. (B. S. Yüksel, çev.). İstanbul: Varlık Yayınları.

Gooty, J., Gavin, M., Johnson, P. D., Frazier, M. L., & Snow, D. B. (2009). In the eyes of the beholder transformational leadership, positive psychological capital, and performance. Journal of Leadership & Organizational Studies, 15(4), 353-367.

Gül, H., & Sahin, K. (2011). Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Liderlik Algısı/Transformational Leadership as a New Approach to Leadership in The Information Society and Public Employees' Perception of Transformational Leadership. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (25), 237.

Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate Data Analysis Seventh Edition Prentice Hall.

Hox, J. J., & Bechger, T. M. (1998). An introduction to structural equation modeling. Family Science Review, 11, 354-373.

Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. Journal of business research, 64(4), 408-417.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 4(4), 443-465.

Kaygın, E., & Güllüce, A. Ç. (2012). Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının belirlenmesi: Karşılaştırmalı bir araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(3), 265-282.

Keyes, C. L., & Lopez, S. J. (2002). Toward a science of mental health. Handbook of positive psychology, 45-59.

Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar. (8. bs.) İstanbul: Beta Basım Yayım.

Koçel, T. (2005). Bilgi Çağı, Yönetim Düşüncesi ve Uygulamaları. Uluslararası Yönetim ve Askerlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı. Ankara.

Kreitner, R. & Kinicki, A. (2009). Organizational Behavior. (9. bs.) New York: McGraw-Hill.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. Journal of Organizational Behavior, 23(6), 695-706.

Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management:: Investing in people for competitive advantage. Organizational Dynamics, 33(2), 143-160.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Developing the human competitive edge (p. 3). Oxford: Oxford University Press.

Luthans, Fred, et al.(2007),"Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction." Personnel Psychology, 60(3), 541-572.

McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C., & Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. Leadership & Organization Development Journal, 31(5), 436-457.

Omar, W. W. (2013). Transformational leadership style and job satisfaction relationship: a study of structural equation modeling (SEM). International Journal Of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(2), 346.

Özen, Ş. (2002). Türkiye'deki Örgütler/Yönetim Araştırmalarında Törenselleştirilmiş Görgülcülük Sorunu. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(Ekim).

Seligman, M. E. (2011). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Vintage.

Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., ... & Harney, P. (1991). The will and the ways: development and validation of an individual-differences measure of hope. *Journal of personality and social psychology*, 60(4), 570.

Uzun, G. (2005). Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklar. Çukurova Üniversitesi Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Wagner, M. (2011). Corporate performance implications of extended stakeholder management: New insights on mediation and moderation effects. *Ecological Economics*, 70(5), 942-950.

Zhu, Y., & Wang, Y. F. (2011). The Relationship between Entrepreneur Psychological Capital and Employee's Innovative Behavior: The Strategic Role of Transformational Leadership and Knowledge Sharing. In *Advanced Materials Research* (Vol. 282, pp. 691-696). Trans Tech Publications.

---

# Yıldız

## Sosyal Bilimler Enstitüsü

### Dergisi

(2017) Cilt 01, Sayı 02, s. 127-140

---

## Türk Çokuluslu İşletmelerinin Stratejik Kadrolama Faaliyetlerinin İncelenmesi

Haldun Şecaattin Çetinarslan\*

Esin Can\*\*

---

### Özet

Bu araştırmanın amacı Türk Çokuluslu İşletme (ÇUI)'lerinin stratejik kadrolama faaliyetlerini incelemektir. Araştırmanın örneklemini, sektörün önde gelen, büyük ve kurumsal 8 Türk ÇUI'si oluşturmaktadır. Veri toplama yöntemi olarak anket çalışması seçilmiştir. 8 Türk ÇUI'sinin her birinin üst düzey İnsan Kaynakları (İK) yöneticisi (Örneğin; İK'dan sorumlu genel müdür yardımcısı, İK direktörü/başkanı) ile yapılan anket çalışmasından elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bulgulara göre; Türk ÇUI'lerinin tamamında "yazılı" kadrolama stratejileri bulunmakta ve kadrolama planları hazırlanırken insan kaynağına ilişkin üstünlüklere ve zayıflıklara dikkat edilmektedir. Türk ÇUI'lerinin üst düzey İK yöneticilerinin çoğunluğu diğer bölümlerin üst düzey yöneticilerinin katıldıkları toplantılara katılmakta ve üst yönetim ekibinin içinde yer almaktadır. Türk ÇUI'leri çoğunlukla "geosentrik" ve "etnosentrik" çokuluslu kadrolama yaklaşımlarını tercih etmektedir. Türk ÇUI'lerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici (Örneğin; genel müdür, yönetim/icra kurulu başkanı) seçim kararı her zaman Türkiye'deki ana merkezler tarafından verilmektedir. Türk ÇUI'leri İK'nın kadrolama fonksiyonunu stratejik seviyede ele almakta, stratejik kadrolama faaliyetlerini yurt dışındaki bağlı kuruluşlar ile koordineli bir şekilde uygulamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre; Türk ÇUI'leri stratejik kadrolama faaliyetlerini etkinlikle icra etmektedir. Bu çalışmanın ileride yapılacak araştırmalara rehber niteliğinde olacağı değerlendirilmektedir.

### Anahtar Kelimeler

Çokuluslu İşletme (ÇUI)  
Kadrolama  
Stratejik Kadrolama  
Yurt Dışındaki Bağlı Kuruluş

### Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 31.07.2017  
Kabul Tarihi: 21.09.2017  
Elektronik Yayın Tarihi: 28.10.2017

---

\* Doktora Öğrencisi, YTÜ SBE İşletme ABD

\*\* Prof. Dr., YTÜ İİBF İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon ABD

## The Examination of the Strategic Staffing Activities of Turkish MNEs

### Abstract

The aim of this study is to examine the strategic staffing activities of Turkish Multinational Enterprises (MNEs). The sample of the study consists of leading, large and institutional 8 Turkish MNEs. The data gathering instrument was selected as a questionnaire. The data obtained from the questionnaire, which was conducted with each high-level human resources (HR) executives (e.g., vice president HR, HR director/president) of 8 Turkish MNEs, were analysed. According to the findings, all Turkish MNEs have “written” staffing strategies and they take the strengths and weaknesses of the HR into account when preparing staffing plans. Most of the high-level HR executives of Turkish MNEs attend the meetings in which the high-level executives of other departments participate and they are the members of the top management teams. Turkish MNEs mostly prefer “geocentric” and “ethnocentric” multinational staffing approaches. The decision of selection of high-level executives (e.g., general manager, chief executive officer) for foreign subsidiaries of Turkish MNEs always belongs to the headquarters in Turkey. Turkish MNEs handle with the staffing function of HR in a strategic way and they implement strategic staffing activities in coordination with their foreign subsidiaries. According to the results, Turkish MNEs efficiently implement strategic staffing activities. It is estimated that this study will be a guide for future studies.

### Keywords

Multinational Enterprise (MNE)  
Staffing  
Strategic Staffing  
Foreign Subsidiary

### About Article

Sending Date: 31.07.2017  
Acceptance Date: 21.09.2017  
Electronic Issue Date: 28.10.2017

## GİRİŞ

Dünya genelinde yaklaşık 100.000 Çokuluslu İşletme (ÇUI) bulunmaktadır. Bu ÇUI'lerin ana ülkelerinde *genel müdürlük* veya *merkez ofis* olarak da adlandırılan *ana merkezleri* ve çeşitli *bağlı kuruluşları* faaliyet gösterdiği gibi diğer ülkelerde de birçok *bağlı kuruluşları* faaliyet göstermektedir. Günümüzde ÇUI'lerin ana ülkelerinin dışında 860.000'den fazla *bağlı kuruluşunun* bulunduğu bilinmektedir (UNCTAD, 2017). Yurt dışındaki faaliyetlerini geliştiren uluslararası işletmeler, önce çokuluslu, daha sonra küresel ve sonunda uluslararası işletmeler haline gelebilmektedir (Nemli Çalışkan, 2011).

Küresel ekonomik faaliyetlerin baş aktörü olan ÇUI'ler (Aktan & Vural, 2006) “iki veya daha fazla ülkede mülkiyeti kısmen veya tamamen kendisine ait olarak üretim ve pazarlama faaliyetleri yürüten, kendisine ait işletme stratejileri olan ve bu stratejileri tüm *bağlı kuruluşları* veya *şubelerinde uygulayan işletmeler*” olarak tanımlanmaktadır (Can, 2015, s. 9). Bir başka tanıma göre ÇUI'ler “en az iki ülkede yer alan üretim birimleri yöneten ve kontrol eden” işletmelerdir (Johnson & Turner, 2010, s. 212).

Yabancı ülke menşeli ÇUI'lerin bağlı kuruluşlarının bazıları Türkiye'de bulunduğu gibi, Türk ÇUI'lerinin bağlı kuruluşlarının bazıları da yabancı ülkelerde faaliyet göstermektedir. Türk ÇUI'leri hakkında yapılmış en kapsamlı ve güncel çalışma, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) tarafından 2014 yılında yayımlanan rapordur. Bu rapor (DEİK, 2014) ile Türk ÇUI'lerinin 2010-2012 yılları arasındaki verilerini kapsayan ve 2013 yılında yapılan bir araştırmanın sonuçları açıklanmıştır. Araştırmada, yurt dışında 100 milyon Amerikan dolarının üzerinde yatırım yapan ve finans sektöründe yer almayan 29 Türk ÇUI'si ele alınmıştır. Rapora göre, 29 Türk ÇUI'sinin yurt dışında toplam 426 bağlı kuruluşu faaliyet göstermektedir. Ayrıca, 29 Türk ÇUI'sinin toplam yurt dışı satışı 23,4 milyar Amerikan doları, yabancı varlığı 36,7 milyar Amerikan doları ve yurt dışı istihdamı 115.539 kişidir.

ÇUI'lere yararlı olacak yönetici adaylarını bulmak ve seçmek, diğer bir deyişle *kadrolamak* İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY)'nin önemli bir işlevidir. Bu işlevi, ÇUI'lerin işletme stratejileri ile uyumlu ve gelecek yönelimli olacak şekilde yerine getirmenin, başka bir ifade ile *stratejik kadrolamanın*, günümüzde küresel ticaretin büyük bir kısmını kontrol eden ÇUI'ler için önemi büyüktür.

Stratejik kadrolama ile ilgili yabancı literatürde çok sayıda kaynağa (Örneğin; Bechet, 2000, 2008; Phillips & Gully, 2009) rastlamak mümkün iken, Türkçe literatürde yeterli sayıda kaynak bulunmamaktadır. Öte yandan, "ÇUI'lerde stratejik kadrolama" ile ilgili ne yabancı ne de Türkçe literatürde yeterli kaynak bulunmamaktadır. Dolayısıyla, Türk ÇUI'lerinin stratejik kadrolama faaliyetleri ile ilgili de kaynak bulmak oldukça zordur. Literatürdeki bu boşluğu doldurmak adına bu araştırmanın amacı Türk ÇUI'lerinin stratejik kadrolama faaliyetlerini incelemek olarak seçilmiştir. Bu amaç doğrultusunda; Türk ÇUI'lerinin stratejik kadrolama faaliyetleri kapsamında, Türk ÇUI'lerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici (Örneğin; genel müdür, yönetim/icra kurulu başkanı) seçimine odaklanılmıştır. Bu çalışmanın, Türk ÇUI'lerinin karar vericilerine ve İK yöneticilerine, Uluslararası İşletmecilik ve İKY alanlarında çalışan akademisyenlere, araştırmacılara, lisansüstü öğrencilere, ileride yapılacak araştırmalara ve uygulamalara rehber niteliğinde olacağı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın 2'nci bölümünde ilgili literatür taranarak stratejik kadrolama kavramı ve ÇUI'ler için önemine yer verilmekte, 3'üncü bölümünde araştırmanın yöntemi ele alınmakta, 4'üncü bölümünde bulgulara değinilmekte, 5'inci bölümde bulgulardan hareketle tartışma ve yorum yapılmakta ve son bölümde ise ulaşılan sonuçlar ortaya konulmaktadır.

## **STRATEJİK KADROLAMA KAVRAMI VE ÇUI'LER İÇİN ÖNEMİ**

Bu bölümde öncelikle İKY'de kadrolama kavramı ve kadrolama süreci, daha sonra stratejik kadrolama kavramı ve stratejik kadrolama süreci ele alınmaktadır. Son olarak stratejik kadrolama kavramının ÇUI'ler için önemi irdelenmektedir.

### **Kadrolama Kavramı ve Süreci**

Kadrolama, örgütsel hedeflere ulaşmak için yetenekli adayların cezbedilmesi, seçilmesi ve devamlılığının sağlanması sürecidir (Ployhart, 2006). Kadrolama süreci; genel olarak, (1) İnsan Kaynakları (İK) Planlaması (İKP), (2) aday araştırma ve bulma (aday temini) ve (3) işgören seçimi olmak üzere üç aşamadan meydana gelmektedir (Sadullah vd., 2013). İlk aşamada işgören ihtiyacı belirlenmekte, ikinci aşamada işe başvuran adayların iş



seçeneklerinin belirlenmesi, adayların cezbedilmesi ve etkilenmesi için işletme tarafından kolektif çaba sergilenmekte, son aşamada ise işgören seçilmektedir.

Değerlendirme süreci, işe alım, alıştırma ve eğitime harcanan zaman ve maddi yatırım dikkate alındığında, yanlış adayı işe almak işletmeler tarafından yapılabilecek en pahalı hatalardan biridir.

İşe alım ve kadrolama uygulamaları daha resmî olan işletmeler daha az resmî olanlara oranla rekabet açısından daha etkilidir (Ployhart, Schneider & Schmitt, 2006).

### **Stratejik Kadrolama Kavramı ve Süreci**

Stratejik kadrolama, “örgütlerin işletme stratejileri ve planlarının kadrolama uygulamalarını belirlemek ve ele almak için kullandıkları bir süreçtir” (Bechet, 2008, s. 6). Başka bir tanıma göre, stratejik kadrolama, “örgütün işletme stratejisini destekleyen ve etkililiğini zenginleştiren gelecek yönelimli ve hedefe yönelmiş yöntemleri ile bir örgütü kadrolama sürecidir” (Phillips & Gully, 2009, s. 4). Stratejik kadrolama, bir diğer ifadeyle, “iş planlarının ve stratejilerinin kadrolama etkilerinin belirlenmesi ve ele alınması süreci ya da değişimin kadrolama etkilerinin belirlenmesi ve ele alınması sürecidir” (Bechet, 2000, s. 1). Stratejik kadrolama süreci; genel olarak, (1) adayın lokalize edilmesi, araştırılması ve bulunması, (2) adayın seçimi ve (3) işe başlamaya hazırlık olmak üzere üç aşamadan meydana gelmektedir (Phillips & Gully, 2009). Bechet’e (2008) göre, bu süreç dört aşamadan oluşmaktadır: (1) kritik kadrolama hususları/odaklanma alanlarının tanımlanması, (2) kadrolama boşluklarının ve fazlalıklarının tanımlanması, (3) kadrolama stratejilerinin geliştirilmesi ve (4) stratejik planların tanımlanması.

Stratejik kadrolama sürecinin iki temel çıktısı vardır: (1) kadrolama stratejisi ve (2) kadrolama planları. Kadrolama stratejisi; işletmenin planlama periyotları süresince en kritik kadrolama hususlarına yönelik ne yapacağını belirlemektedir. Kadrolama planları ise; boş ve fazla pozisyonları ivedilikle ele almak için işletmenin yakın gelecekte ne yapacağını belirleyen kısa vadeli taktik planlardır (Bechet, 2008).

### **Stratejik Kadrolama Kavramının ÇUİ’ler İçin Önemi**

Stratejik kadrolamanın, ÇUİ’lerin hem ana merkezlerini hem de yurt dışındaki bağlı kuruluşlarını kapsayacak şekilde uygulanması gerekmektedir. ÇUİ’lerin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarının üst düzey yöneticileri (Örneğin; genel müdür, yönetim kurulu başkanı vb.);

a) Ana Ülke Vatandaşları (AÜV), Evsahibi Ülke Vatandaşları (EÜV) ve Üçüncü Ülke Vatandaşları (ÜÜV) arasından (Daniels, 1974; Dowling, Welch & Schuler, 1999),

b) AÜV, EÜV ve ÜÜV’nin farklı kombinasyonlarından (Dowling, Welch & Schuler, 1999),

c) Yerel olarak işe alınan yabancı yöneticilerden (Collings, Scullion & Morley, 2007; Kühlmann & Hutchings, 2010; Tahvanainen, Welch & Worm, 2005) seçilebilmektedir (Ayrıntılı bilgi için bkz. Can & Çetinarslan, 2017).

ÇUİ’lerin yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici olarak doğru adayları seçmeleri çok önemli bir faaliyettir (Can & Çetinarslan, 2017). Uluslararası yöneticinin seçiminde belirleyici unsur, ÇUİ’nin ana merkezinin ve/veya yurt dışındaki bağlı kuruluşunun benimsediği çokuluslu kadrolama yaklaşımı, diğer bir deyişle, uluslararası

stratejik yönelimdir. Çokuluslu kadrolama yaklaşımları: (1) etnosentrizm, (2) polisentrizm, (3) geosentrizm ve (4) regiosentrizm'dir (Heenan & Perlmutter, 1979; Perlmutter, 1969).

a) *Etnosentrizm* (veya *etnosentrik*). Ana merkez, dünyadaki bağlı kuruluşlarında olup biten her şeyi kontrol etmeye çalışmaktadır (Phatak, Bhagat & Kashlak, 2004).

b) *Polisentrizm* (veya *polisentrik*). Ana merkez kontrolünün ön planda olmadığı, merkezkaç bir yapı anlamına gelmektedir (Phatak, Bhagat & Kashlak, 2004).

c) *Geosentrizm* (veya *geosentrik*). Bütün dünyayı dikkate alan bir yaklaşımdır. Ana merkez ile bağlı kuruluşlar arasındaki karşılıklı bağımlılık vurgulanmaktadır (Perlmutter, 1969).

ç) *Regiosentrizm* (veya *regiosentrik*). Bölgesel iş yapmanın en iyi seçenek olduğunu savunan bir yaklaşımdır (Heenan & Perlmutter, 1979).

ÇUI'lerde stratejik kadrolamanın yeri ve önemine ilişkin Türkçe literatürdeki en kapsamlı çalışma Çetinarslan (2015) tarafından yapılmıştır. Bahse konu çalışmada, özetle, stratejik kadrolamanın günümüzde az sayıda işletme tarafından uygulandığı ve ÇUI'lerin sürdürülebilir rekabet avantajı ve kâr elde edebilmeleri için stratejik kadrolama kavramını ve sürecini içselleştirmiş ve uygulamaya geçirmiş olmaları gerektiği vurgulanmaktadır.

İşletme yöneticileri genellikle tek kültür içerisinde yetişmiş ve eğitim almışlardır. Ancak, ÇUI'lerin yöneticilerinin kültürlerarası iletişim, koordinasyon ve gözetim/denetim kurmaları/yapmaları beklenmektedir. Bu ikilem, ÇUI'lerin kendisine özgü bir sorunu olarak ortaya çıkmaktadır. ÇUI'lerin; çokuluslu faaliyetleri için gereken İK işlevi, yerel faaliyetleri için gerekenden oldukça farklıdır. Çokuluslu faaliyetlerde yöneticilerin ve ailelerinin yabancı kültüre uyumu önem arz etmektedir. Aday temin ve gelişiminin ÇUI'nin küresel stratejisi ile örtüşebilmesi için İKP'nin şirketteki tüm planlama sürecinin bir parçası olarak kabul edilmesi gerekmektedir (Robock & Simmonds, 1989).

Bechet'in (2008) stratejik kadrolama ile ilgili yeni yaklaşımları göz önüne alındığında, ÇUI'ler;

- a) Analiz ve raporlama yerine planlama ve harekete geçmeye odaklanmalı,
- b) Kadrolamayı bir uygulama meselesi olarak düşünmek yerine proaktif bir perspektiften ele almalı,
- c) İşletme birimlerine odaklanmak yerine kritik kadrolama hususlarına odaklanmalı,
- ç) Tüm sürece uyacak bir kalıp tanımlamak yerine her bir kadrolama hususuna uyacak planlama parametreleri belirlemeli,
- d) Tüm pozisyonları içermek yerine proaktif olmaya ihtiyaç duyulacak pozisyonlara veya tekrar harekete geçmek için gereken zamana odaklanmalı,
- e) Sonuçları birimler veya gruplar bazında derlemek yerine ayrı ayrı ve detaylı bir şekilde muhafaza etmeli,
- f) Önceden hazırlanmış bir tabloya göre planlama yapmak yerine değişim veya tartışma meydana geldiğinde hususları belirlemeli ve stratejileri geliştirmeli,
- g) Modeller geliştirmek veya süreçler oluşturmak yerine problemler çözmeli, meseleleri ele almalı ve soruları cevaplamalı,

h) İşgücü planlamayı diğer İK işlevlerinin “yemi” olarak düşünmek yerine diğer İK işlevlerini “besleyen” bir işlev olarak düşünmelidir.

## YÖNTEM

Bu çalışma, anket yapılarak konu hakkındaki bilginin derinleştirilmesi ve konunun değişik boyutlarıyla anlaşılmasını istenmesi bakımından keşfedici bir araştırmadır (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2012, s. 71).

### Çalışma Grubu

Bu araştırmanın çalışma grubunu; DEİK tarafından 2014 yılında yayımlanan raporda (DEİK, 2014) yer alan, yurt dışında 100 milyon doların üzerinde yatırım yapan, finans sektöründe yer almayan, holding yapısındaki, ana merkezi İstanbul’da bulunan 8 Türk ÇUİ’sinin her birinin üst düzey İK yöneticisi (Örneğin; İK’den sorumlu genel müdür yardımcısı, İK direktörü/başkanı) oluşturmaktadır. Çalışma grubunun bu şekilde seçilmesinin sebebi bu ÇUİ’lerin sektörün önde gelen, büyük ve kurumsal işletmeleri olmaları ve İstanbul’da konuşlu oldukları için ulaşım kolaylığıdır. Katılımcıların 5’i (%62,5) 40-49 yaş grubunda, 3’ü (%37,5) 50 yaşından büyüktür. Katılımcıların 4’ü (%50) kadın, 4’ü (%50) erkektir. Katılımcıların 3’ü (%37,5) lisans, 4’ü (%50) yüksek lisans ve 1’i (%12,5) doktora mezundur. Katılımcılardan en az yöneticilik tecrübesi olanın 17 yıl, en çok yöneticilik tecrübesi olanın ise 34 yıl yöneticilik tecrübesi bulunmaktadır.

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama amacıyla ilgili literatürden faydalanılarak araştırmacılar tarafından geliştirilen anket formu kullanılmıştır. Formda katılımcıların yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, yöneticilik tecrübesi bilgileri ile Türk ÇUİ’lerinin stratejik kadrolama faaliyetlerini irdeleyen 14 adet liste şeklinde soru bulunmaktadır.

### Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma 1 Ocak - 1 Haziran 2017 tarihleri arasında yapılmıştır. Araştırmadaki tüm veriler gönüllülük ilkesine uygun olacak biçimde toplanmıştır. Uygulama öncesinde katılımcılara araştırmanın konusu, amacı, süresi, sorulara cevap verilirken hedeflenen ve yerine getirilmesi amaçlanan durumların yerine mevcut durumun dikkate alınması gerektiği, araştırmada kimlik bilgilerinin istenmediği, verilerin araştırmacılar tarafından gizli tutulacağı ve araştırmacıların iletişim bilgileri aktarılmıştır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Anket formunda terim birliği sağlanması amacıyla kritik terimlerin (Örneğin; kadrolama, stratejik kadrolama, AÜV, EÜV, ÜÜV, yerel olarak işe alınan yabancı yönetici, etnosentrik, polisentrik, geosentrik ve regiosentrik gibi) tanımlarına yer verilmiştir. Hazırlanan anket öncelikle 4 kişilik bir gruba yüz yüze uygulanarak / e-posta ile gönderilerek ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Ön uygulamadan elde edilen geri beslemeler ile anket formunda küçük düzeltmeler yapılarak son haline getirilmiştir. Tüm gruba anket uygulanırken yüz yüze görüşme / e-posta ile gönderme biçimleri tercih edilmiştir. Elde edilen veriler Microsoft® Excel® 2016 programı ile analiz edilmiştir.

**BULGULAR**

Araştırmanın bu bölümünde anket çalışması ile elde edilen Türk ÇUİ'lerinin stratejik kadrolama faaliyetlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Türk ÇUİ'lerinin stratejik kadrolama faaliyetleri hakkında tanımlayıcı istatistikler Tablo 1'de yer almaktadır.

**Tablo 1.** Türk ÇUİ'lerinin Stratejik Kadrolama Faaliyetleri Hakkında Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Frekans (n)	Yüzde (%)
İşletmenizde stratejik kadrolama yapılıyor mu?*		
Evet	8	100
Hayır	0	0
İşletmenizde kadrolama, eğitim, kariyer yönetimi vb. alanlarda “yazılı” İK stratejileri veya politikaları var mı?*		
Evet	8	100
Hayır	0	0
İşletmenizde kadrolama planı hazırlanırken İKY'ye veya işletmenizin insan kaynağına ilişkin üstünlükler ve zayıflıklar dikkate alınıyor mu?*		
Evet	8	100
Hayır	0	0
İşletmenizde kadrolama planları, İKY'ye ilişkin hedefler, politikalar veya uygulamaları içeriyor mu?*		
Evet	8	100
Hayır	0	0
Üretim, pazarlama veya finans müdürlerinin/direktörlerinin katıldığı toplantılara katılıyor musunuz?*		
Evet	7	87,5
Hayır	1	12,5
Üst yönetim ekibinin (Örneğin; yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulunda danışmanlık) içinde yer alıyor musunuz?*		
Evet	5	62,5
Hayır	3	37,5
İşletmenizin ana merkezindeki İK bölümüne bağlı alt birim yöneticileri stratejik kadrolama sürecine katılıyor mu?*		
Evet	8	100
Hayır	0	0
İşletmeniz tarafından performans değerlendirmede kullanılan formlarda yer alan hususlar (kriterler, faktörler, yetkinlikler vb.) işletmenizin stratejileri ile uyumlu mu?		
Evet	8	100
Hayır	0	0
İK faaliyetlerini düzenlerken, işletmenizin stratejilerini göz önünde bulunduruyor musunuz?*		
Evet	8	100
Hayır	0	0
İşletmenizin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarını yöneten üst düzey yöneticiler (Örneğin; genel müdür, yönetim/icra kurulu başkanı) önemli kararları tek başlarına mı almaktadır?		

Evet (Önemli kararlar alınmadan önce ana merkez ile koordine kurulmamaktadır.)	0	0
Hayır (Önemli kararlar alınmadan önce ana merkez ile koordine kurulmaktadır.)	8	100
İşletmenizin ana merkezinde, yurt dışındaki bağlı kuruluşlara yansıtacak olan kararların alınmasında bağlı kuruluşların bilgisi ve katkısı olmaktadır?		
Evet	8	100
Hayır	0	0
İşletmenizin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarının üst düzey yöneticilerini (Örneğin; genel müdür, yönetim/icra kurulu başkanı) seçim kararını kim vermektedir?		
Türkiye'deki ana merkez	8	100
Yurt dışındaki bağlı kuruluş	0	0
Danışmanlık firmaları	0	0
İşletmenizin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarının üst düzey yöneticilerini (Örneğin; genel müdür, yönetim/icra kurulu başkanı) seçmek için hangi çokuluslu kadrolama yaklaşımını tercih etmektesiniz?***		
Etnosentrik	4	50
Polisentrik	1	12,5
Geosentrik	6	75
Regiosentrik	2	25
İşletmenizin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına üst düzey yönetici (Örneğin; genel müdür, yönetim/icra kurulu başkanı) kaynağı olarak hangisini seçmektesiniz?****		
AÜV, EÜV ve ÜÜV'larından biri	6	75
AÜV, EÜV ve ÜÜV'larının karışımı	3	37,5
Yerel olarak işe alınan yabancı yönetici	2	25

\* Cingöz ve Akdoğan'ın (2013, s. 111) çalışmasından esinlenilmiştir.

\*\* Bal'ın (2011, s. 207) çalışmasından esinlenilmiştir.

\*\*\* Katılımcıların bazıları çokuluslu kadrolama yaklaşımlarından sadece birini seçmiş, bazıları ise birden çok seçimde bulunmuştur.

\*\*\*\* Katılımcıların bazıları üst düzey yönetici kaynaklarından sadece birini seçmiş, bazıları ise birden çok seçimde bulunmuştur.

Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan;

a) Türk ÇUI'lerinin tümünde stratejik kadrolamanın uygulandığı görülmektedir. Bunun nedeninin, araştırmaya katılan ÇUI'lerin büyük ve kurumsal işletmeler olmalarından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

b) Türk ÇUI'lerinin tümünde kadrolama, eğitim, kariyer yönetimi vb. alanlarda "yazılı" İK stratejilerinin veya politikalarının mevcut olduğu görülmektedir. Ulaşılan bu sonucun, Cingöz ve Akdoğan'ın (2013) İKY'nin işletmelerde daha stratejik bir nitelik kazanması için yapılması gerekenlere yönelik yaptıkları araştırmayı destekler mahiyette olduğu düşünülmektedir.

c) Türk ÇUI'lerinin tümünde kadrolama planları hazırlanırken İKY'ye veya insan kaynağına ilişkin üstünlüklerin ve zayıflıkların dikkate alındığı görülmektedir. Bu kapsamda; işletmelerin en önemli kaynağı olan çalışanlarının "artı" ve "eksi"lerinin Türk ÇUI'leri

tarafından kadrolama planları hazırlanırken göz önüne alınmasının Türk ÇUI'lerine rekabet avantajı sağlayacağına inanılmaktadır.

c) Türk ÇUI'lerinin tümünün kadrolama planlarının, İKY'ye ilişkin hedefleri, politikaları veya uygulamaları içerdiği görülmektedir. Bu noktadan hareketle, Türk ÇUI'leri tarafından kadrolama planlarının İK hedefleri/politikaları/uygulamaları ile ilişkilendirilmesinin, rakiplerine kıyasla fark yaratmalarını sağlayacağı değerlendirilmektedir.

d) Türk ÇUI'lerinin üst düzey İK yöneticilerinin çoğunluğunun (%87,5) işletmelerindeki üretim, pazarlama veya finans müdürlerinin/direktörlerinin katıldığı toplantılara katıldıkları görülmektedir. Elde edilen bu bulgu ile Türk ÇUI'lerinin, İK bölümlerine diğer bölümlere verdikleri kadar değer verdikleri, İK bölümlerini diğer bölümler ile aynı seviyede gördükleri anlaşılmaktadır.

e) Türk ÇUI'lerinin üst düzey İK yöneticilerinin çoğunluğunun (%62,5) işletmelerindeki üst yönetim ekibinin (Örneğin; yönetim kurulu üyeliği, yönetim kurulunda danışmanlık) içinde yer aldıkları görülmektedir. Dolayısıyla, Türk ÇUI'lerinin üst düzey İK yöneticilerini üst yönetim ekibinin ayrılmaz bir parçası olarak gördüklerini söylemek mümkündür.

f) Türk ÇUI'lerinin tümünün ana merkezlerindeki İK bölümlerine bağlı alt birim yöneticilerinin stratejik kadrolama sürecine katıldıkları görülmektedir. Bu bağlamda; Türk ÇUI'lerinin ana merkezlerindeki İK bölümlerinde görev yapan yöneticiler arasında stratejik kadrolama sürecine yönelik iş birliği ve koordinasyonun yüksek seviyede olduğu anlaşılmaktadır.

g) Türk ÇUI'lerinin tümü tarafından performans değerlendirmede kullanılan formlarda yer alan hususların (kriterler, faktörler, yetkinlikler vb.) işletme stratejileri ile uyumlu olduğu görülmektedir. Türk ÇUI'lerinin performans değerlendirme sistemlerinin işletme stratejileri ile ilişkilendirilmiş olmasının Türk ÇUI'lerine pek çok açıdan (Örneğin; terfi/atama, yedekleme planlaması, yeteneği elde tutma gibi) katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

ğ) Türk ÇUI'lerinin tümünün İK faaliyetlerini düzenlerken işletmelerinin stratejilerini göz önünde bulundurdıkları görülmektedir. İK stratejileri ile işletme stratejilerinin uyumlandırılmasının Türk ÇUI'lerinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasında kritik bir "çarpan" olacağı düşünülmektedir.

h) Türk ÇUI'lerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarını yöneten üst düzey yöneticilerinin (Örneğin; genel müdür, yönetim/icra kurulu başkanı) önemli kararları tek başlarına almadıkları (Önemli kararları almadan önce ana merkezleri ile koordine kurdukları) görülmektedir. Ayrıca, Türk ÇUI'lerinin tümünün ana merkezlerinde, yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına yansiyacak kararların alınmasında bağlı kuruluşların bilgilerinin ve katkılarının olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, Türk ÇUI'lerinin Türkiye'deki ana merkezleri ile yurt dışındaki bağlı kuruluşları arasındaki iş birliği ve koordinasyonun yüksek seviyede olduğu anlaşılmaktadır.

ı) Türk ÇUI'lerinin tümünün yurt dışındaki bağlı kuruluşlarının üst düzey yöneticilerinin (Örneğin; genel müdür, yönetim/icra kurulu başkanı) seçim kararının Türkiye'deki ana merkezleri tarafından verildiği görülmektedir. Bu noktadan hareketle, Türk ÇUI'lerinde İK faaliyetlerinin (özellikle yönetici "seçim" işlemlerinin) merkezî olarak yürütüldüğü anlaşılmaktadır.

i) Türk ÇUI'lerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici (Örneğin; genel müdür, yönetim/icra kurulu başkanı) seçiminde en çok "geosentrik", daha sonra sırasıyla "etnosentrik", "regiosentrik" ve "polisentrik" çokuluslu kadrolama yaklaşımlarını tercih ettikleri görülmektedir. En çok "geosentrik" yaklaşımın tercih edilmesinin nedeninin, Türk ÇUI'lerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici olarak ÜÜV'larına - AÜV'ları ile kıyaslandığında- daha düşük ücret ödeyecek olmalarından ve EÜ'nin çevresi hakkında -AÜV'larına kıyasla- ÜÜV'larından daha fazla bilgi edinebilecek olmalarından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir.

j) Türk ÇUI'lerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici (Örneğin; genel müdür, yönetim/icra kurulu başkanı) kaynağı olarak en çok "AÜV, EÜV ve ÜÜV'larından birini", daha sonra sırasıyla "AÜV, EÜV ve ÜÜV'larının karışımını" ve "yerel olarak işe alınan yabancı yöneticileri" seçtikleri görülmektedir. Elde edilen bu bulgu irdelendiğinde, Türk ÇUI'lerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici kaynağı olarak yabancı ÇUI'ler ile benzer kaynakları tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

## TARTIŞMA VE YORUM

Scullion ve Starkey (2000) tarafından uluslararası işletmelerin ana merkezlerinin değişen rolüne yönelik olarak 30 İngiliz işletmesi üzerinde yapılan bir araştırmada, işletmelerin üç grupta toplandıkları görülmektedir: (1) İK faaliyetleri merkezî yürütülen işletmeler, (2) İK faaliyetleri merkezkaç yürütülen işletmeler ve (3) İK faaliyetleri geçiş evresinde olan işletmeler. Yazarlara göre, stratejik kadrolama, İK faaliyetleri merkezî yürütülen ve geçiş evresinde olan işletmelerde kontrolü sağlamaktadır. Araştırmaya katılan Türk ÇUI'lerinin tümünün ana merkezlerinde büyük ölçekli İK bölümleri bulunmaktadır. Bu işletmelerdeki İK'nın rolü, bölge ve bağlı kuruluşların üst düzey yöneticilerinin kontrolünü sağlamaktadır. Ayrıca, yurt dışındaki bağlı kuruluşların üst düzey yöneticilerinin seçim kararı Türkiye'deki ana merkezler tarafından verilmektedir. Bu noktadan hareketle, Türk ÇUI'lerinde İK faaliyetlerinin merkezî olarak yürütüldüğü sonucuna ulaşmak yanlış olmayacaktır. Dolayısıyla, Scullion ve Starkey'in (2000) çalışmasında olduğu gibi, Türk ÇUI'lerinde de stratejik kadrolama kontrolü sağlamaktadır.

Belderbos ve Heijltjes (2005) ile Delios ve Björkman (2000), yurt dışındaki bağlı kuruluş ve ÇUI arasındaki performans uyumunda, yurt dışındaki bağlı kuruluş için üst düzey yönetici seçiminin stratejik bir faktör olduğunu belirtmektedir. Gaur, Delios ve Singh (2007) ise bilgi paylaşımı, faaliyetlerin koordine edilmesi ve yurt dışındaki bağlı kuruluşun kontrol edilmesi için ÇUI'lerin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarına üst düzey yönetici seçmesinin ana araç olduğunu vurgulamaktadır. Araştırmaya katılan Türk ÇUI'lerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlarının üst düzey yöneticileri işletmeleri ile ilgili önemli kararları tek başlarına almamaktadır. Bununla birlikte, ana merkezlerde yurt dışındaki bağlı kuruluşlara yansıtacak kararların alınmasında bağlı kuruluşların bilgilerinin ve katkılarının olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, Türk ÇUI'lerinde stratejik kadrolama faaliyetlerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşlar ile koordineli bir şekilde uygulandığından söz etmek mümkündür.

Türk ÇUI'lerinde; kadrolama, eğitim, kariyer yönetimi vb. alanlarda "yazılı" İK stratejilerinin veya politikalarının olması, kadrolama planları hazırlanırken İKY'ye veya insan kaynağına ilişkin üstünlüklerin ve zayıflıkların dikkate alınması ve kadrolama planlarının İKY'ye ilişkin hedefleri, politikaları veya uygulamaları içermesi, bu işletmelerde stratejik

kadrolamanın etkinlikle yürütüldüğüne işaret etmektedir. Ayrıca, Türk ÇUI'lerinin üst düzey İK yöneticilerinin çoğunluğunun, işletmelerindeki diğer bölümlerin üst düzey yöneticilerinin (Örneğin; üretim, pazarlama veya finans müdürleri/direktörleri) katıldığı toplantılara katılmaları ve üst yönetim ekibinin (Örneğin; yönetim kurulu üyeliği, yönetim kurulunda danışmanlık) içinde yer almaları da bu işletmelerde stratejik kadrolamanın etkinlikle yürütüldüğünün bir diğer işareti olarak görülmektedir.

Bunun yanında, stratejik kadrolamanın ÇUI'ler için anlamı ve önemi göz önüne alındığında, Türk ÇUI'lerinde (1) üst düzey İK yöneticilerinin İK faaliyetlerini düzenlerken işletmelerinin stratejilerini göz önünde bulundurmaları, (2) ana merkezdeki İK bölümlerine bağlı alt birim yöneticilerinin stratejik kadrolama sürecine katılmaları ve (3) performans değerlendirmede kullanılan formlarda yer alan hususların (kriterler, faktörler, yetkinlikler vb.) işletmelerin stratejileri ile uyumlu olması da bu işletmelerdeki stratejik kadrolama faaliyetlerinin etkinliğini ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılan Türk ÇUI'leri yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici seçmek için en çok "geosentrik", daha sonra sırasıyla "etnosentrik", "regiosentrik" ve "polisentrik" çokuluslu kadrolama yaklaşımlarını tercih etmektedir. Geosentrik ve etnosentrik yaklaşımların tercih edilme oranlarının birbirine yakın olması (sırasıyla, %75 ve %50) ve diğer yaklaşımlara (regiosentrik ve polisentrik) göre oranlarının hayli yüksek olması dikkat çekmektedir. Zira, geosentrizmde, diğer bir deyişle Dünya Merkezli Yaklaşım'da işletmelerde özel bilgi ve uzmanlık gerektiren işlerde genellikle ÜÜV'dan yararlanılmaktadır. Bu kişiler gelişmiş ülke vatandaşlarından seçilmekte ve yabancı ülkede üst düzey göreve atandıklarında uzun süreli çalışabilmektedirler. Etnosentrizmde, başka bir ifadeyle Ana Ülke Merkezli Yaklaşım'da ise tek merkezli bir yönetim anlayışı ön plana çıkmakta ve kilit pozisyonlara AÜV'ları yerleştirilmektedir (Sadullah vd., 2013).

Türk ÇUI'lerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici kaynağı olarak en çok "AÜV, EÜV ve ÜÜV'larından birini", daha sonra "AÜV, EÜV ve ÜÜV'larının karışımını" ve son olarak "yerel olarak işe alınan yabancı yöneticileri" seçtikleri görülmektedir. Literatürde ve iş dünyasında yeni bir yönetici kaynağı olarak ele alınan "yerel olarak işe alınan yabancı yöneticiler" in (Ayrıntılı bilgi için bkz. Rozkwitalska, 2012), Türk ÇUI'leri tarafından (tercih edilme oranı düşük [%25] olsa da) yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici kaynağı olarak seçilmesi, üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu konu ile ilgili teorik ve ampirik araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

## SONUÇ

Bu çalışma ile hem ilgili literatürden hem de Türk ÇUI'lerinin üst düzey İK yöneticileri ile yapılan anket çalışmasından yararlanılarak Türk ÇUI'lerinin stratejik kadrolama faaliyetleri incelenmiştir. Türk ÇUI'lerinin stratejik kadrolama faaliyetleri ile ilgili olarak ülkemizde yapılmış yeterli sayıda araştırma bulunmadığından, bu çalışmanın Türkçe literatürde öncül olacağına inanılmakta, ayrıca bu çalışmanın ileride yapılacak araştırmalara ve uygulamalara yön vereceği değerlendirilmektedir. Örneğin; araştırma kapsamında elde edilen bulgulardan istifade ile Türk ÇUI'lerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici seçimine yönelik çeşitli uygulamalar (Analitik Hiyerarşi Süreci veya Analitik Ağ Süreci gibi Çok Kriterli Karar Verme teknikleri ile üst düzey yönetici seçimi) yapılabilecektir. Ayrıca, Türk ÇUI'lerinin yurt dışındaki bağlı kuruluşları için üst düzey yönetici seçiminde



kullanılmak üzere karar destek sistemlerinin geliştirilmesinde de bu çalışmadaki bulguların kullanılabileceği değerlendirilmektedir.

Çoğu akademik araştırmada olduğu gibi bu çalışmada da işletmelerden bilgi ve veri toplamak son derece zor olmuştur. Özellikle Türkiye ekonomisine yön veren, sektörün önde gelen, büyük ve kurumsal ÇUİ'lerinin gizlilik mülahazaları nedeniyle katılımcı sayısı kısıtlı kalmış, bu durum elde edilen bulguların tüm Türk ÇUİ'leri için genellenmesini kısıtlanmıştır. Bu da araştırmanın temel kısıtlaması olarak ortaya çıkmaktadır.

Araştırmaya katılan Türk ÇUİ'lerinin stratejik kadrolama faaliyetlerini etkinlikle icra ettikleri görülmektedir. Günümüz iş dünyasında ÇUİ'lerin hedeflerine ulaşabilmeleri için hesaba katmaları gereken kritik faktörlerden biri olan stratejik kadrolamanın az sayıda işletme tarafından kavranabildiği ve uygulanabildiği bilinmesine rağmen, Türk ÇUİ'leri tarafından etkinlikle icra ediliyor olması mutluluk vericidir.

### KAYNAKÇA

Aktan, C. C. & Vural, İ. Y. (2006). *Çokuluslu şirketler: Global sermaye ve global yatırımlar*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. & Yıldırım, E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri – SPSS uygulamalı*. 7. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Bal, Y. (2011). Rekabet stratejilerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bechet, T. P. (2000). Developing staffing strategies that work: Implementing pragmatic, nontraditional approaches. *Public Personnel Management*, 29(4), 465-478.

Bechet, T. P. (2008). *Strategic staffing: A comprehensive system for effective workforce planning*. 2nd Edition. NY, USA: AMACOM.

Belderbos, R. A. & Heijltjes, M. G. (2005). The determinants of expatriate staffing by Japanese multinationals in Asia: Control, learning and vertical business groups. *Journal of International Business Studies*, 36(3), 341-354.

Can, E. (2015). *Uluslararası işletmecilik: Teori ve uygulama*. 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Can, E. & Çetinarslan, H. Ş. (2017). Expatriate staffing in foreign subsidiaries of multinationals: A literature review. In K. Tamzini, T. L. Ayed, A. W. Boulanouar & Z. Boulanouar (Eds.), *Driving multinational enterprises through effective global talent management* (pp. 19-49). Hershey, PA: IGI Global.

Cingöz, A. & Akdoğan, A. (2013). İnsan kaynakları yönetiminin stratejik bir boyut kazanması için gerçekleştirilen faaliyetlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 42, 91-122.

Collings, D. G., Scullion, H. & Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise. *Journal of World Business*, 42(2), 198-213.

Çetinarslan, H. Ş. (2015). Çok uluslu işletmelerde stratejik kadrolama. İ. Tamer (Edt.). *Örgüt yönetimi: Bir derleme* içinde (s. 95-114). Ankara: Nobel.

Daniels, J. D. (1974). The non-American manager, especially as third country national, in U.S. multinationals. *Journal of International Business Studies*, 5(2), 25-40.

DEİK. (2014). *Değerlenen Amerikan dolarına rağmen Türk şirketlerinin yurtdışı yatırımları artmaya devam ediyor.*

[http://www.deik.org.tr/2890/%C3%87okuluslu\\_T%C3%BCrk\\_%C5%9Eirketleri.html](http://www.deik.org.tr/2890/%C3%87okuluslu_T%C3%BCrk_%C5%9Eirketleri.html)  
adresinden erişildi. (Erişim Tarihi: 01.01.2015)

Delios, A. & Björkman, I. (2000). Expatriate staffing in foreign subsidiaries of Japanese multinational corporations in the PRC and the United States. *International Journal of Human Resource Management*, 11(2), 278-293.

Dowling, P. J., Welch, D. E. & Schuler, R. S. (1999). *International dimensions of human resource management*. Belmont, CA: Wadsworth.

Gaur, A. S., Delios, A. & Singh, K. (2007). Institutional environments, staffing strategies, and subsidiary performance. *Journal of Management*, 33(4), 611-636.

Heenan, D. A. & Perlmutter, H. V. (1979). *Multinational organizational development*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

Johnson, D. & Turner, C. (2010). *International business: Themes and issues in the modern global economy*. New York: Routledge.

Kühlmann, T. & Hutchings, K. (2010). Expatriate assignments vs localization of management in China: Staffing choices of Australian and German companies. *Career Development International*, 15(1), 20-38.

Nemli Çalışkan, E. (2011). *Uluslararası yönetim: Stratejik bir yaklaşım*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

Perlmutter, H. V. (1969). The tortuous evolution of the multinational corporation. *The Columbia Journal of World Business*, 4(1), 9-18.

Phatak, A. V., Bhagat, R. S. & Kashlak, R. (2004). *International management: Managing in a diverse and dynamic global environment*. Boston: McGraw-Hill/Irwin.

Phillips, J. M. & Gully, S. M. (2009). *Strategic staffing*. New Jersey: Pearson Education.

Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities. *Journal of Management*, 32(6), 868-897.

Ployhart, R. E., Schneider, B. & Schmitt, N. (2006). *Staffing organizations: Contemporary practice and theory*. 3rd Edition. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

Robock, S. H. & Simmonds, K. (1989). *International business and multinational enterprises*. 4th Edition. USA: Richard D. Irwin.

Rozkwitalska, M. (2012). Staffing top management positions in multinational subsidiaries – A local perspective on expatriate management. *Journal on GSTF Business Review*, 2(2), 50-56.

Sadullah, Ö., Uyargil, C., Acar, A. C., Özçelik, A. O., Dünder, G., Ataay, İ. D., Adal, Z. & Tüzüner, L. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi*. 6. Baskı, İstanbul: Beta.

Scullion, H. & Starkey, K. (2000). In search of the changing role of the corporate human resource function in the international firm. *The International Journal of Human Resource Management*, 11(6), 1061-1081.

Tahvanainen, M., Welch, D. & Worm, V. (2005). Implications of short-term international assignments. *European Management Journal*, 23(6), 663–673.

UNCTAD. (2017). *World investment report 2017: Investment and the digital economy - Key messages and overview*. [http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017\\_overview\\_en.pdf](http://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2017_overview_en.pdf) adresinden erişildi. (Erişim Tarihi: 23.07.2017)

---

# Yıldız

## Sosyal Bilimler Enstitüsü

### Dergisi

(2017) Cilt 01, Sayı 02, s. 141-149

---

#### Sivil İtaatsizlik Eylemleri Nereye Evriliyor: Hologram Eylemi

Sevgi Demirel\*

Teyfur Erdoğan\*\*

---

#### Özet

Sivil itaatsizlik, yasanın veya keyfi ve baskıcı bir yönetimin “yanlış” yerlerini gösteren ve değişmesini isteyen vicdani, meşru, şiddete dayalı olmayan ve aynı zamanda yasaya aykırı bir edimi ifade eder. Başvurulan bir direnme yöntemi olan sivil itaatsizlik, geçmişten bugüne güncelliğini koruyan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle şiddetten yana olmama ve kamuya açık bir duruş sergileme gibi unsurlar sivil itaatsizlik yöntemini önemli kılmıştır. İlk başlarda geleneksel yöntemlerle (oturma eylemi, ışıkları yakıp söndürme gibi) kendini gösteren sivil itaatsizlik, iletişim teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte farklı eylem repertuarlarını da bünyesine katmıştır. Kullanılan araçların kendisi de eylemlerin gerçekleştirilmesinde etken bir rol oynamıştır. Bu anlamda günümüzde hem teknoloji ve internet hem de sosyal medya, sivil itaatsizliğin gerçekleştirilmesinde önemli araçlar olmaktadır. Özellikle Web 2.0 teknolojisi sayesinde ortaya çıkan sosyal medya, tek yönlü bilgi paylaşımından, çift taraflı ve eş zamanlı bilgi paylaşımının ulaşılmasına olanak sağlamıştır. Böylelikle var olan “haksızlığın” bilinmesi ve bu durumun düzeltilmesi sosyal medya ile daha çok insana hızlı ve kolay bir şekilde gerçekleşebilmektedir. Öte yandan teknolojik aletler de sivil itaatsizlik eylemlerini işlevsel kılabilmiştir. Bu çalışmada sivil itaatsizliğin gelişen iletişim teknolojisi ile olan ilişkisi açıklanmaya çalışılmış ve son dönemlerin en yaratıcı eylemine sahne olan İspanya’nın, 2015 yılında gerçekleştirdiği Hologram eylemi anlatılmıştır.

#### Anahtar Kelimeler

Sivil İtaatsizlik  
Sosyal Medya  
Dijital Aktivizm  
Toplumsal Hareketler  
Hologram

#### Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 19.04.2017  
Kabul Tarihi: 10.08.2017  
Elektronik Yayın Tarihi: 28.10.2017

---

\* YTÜ Felsefe Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

\*\* Yrd. Doç. Dr., YTÜ Felsefe Anabilim Dalı Öğretim Üyesi

## Where Civil Disobedience Actions are Evolving: Hologram Action

### Abstract

Civil disobedience refers to a conscientious, legitimate, non-violent, and at the same time unconstitutional act that demonstrates the "wrong" place of law or an arbitrary and oppressive administration and requires change. Civil disobedience, a method of resistance, is a reflection of the past as a concept that keeps its present update. Especially, the lack of support for violence and the public showing a clear stance have made the method of civil disobedience important. At first, civil disobedience which manifested itself in traditional ways (such as sitting and flashing lights) has incorporated different action repertoires with the development of communication technologies. The tools themselves also play a role in the realization of the actions. In this sense, today, both technology and the internet, in particular social media, are important tools in the realization of civil disobedience. Particularly thanks to Web 2.0 technology, social media has enabled one-way information sharing, two-way and simultaneous information sharing to be achieved. Thus, knowing the "injustice" that exists and correcting this situation can be done easily and quickly with social media. In addition, technological tools can also make civil disobedience operations function. In this study, the relationship between civil disobedience and developing communication technology was tried to be explained and the hologram action performed by Spain in 2015 which is the scene of the most creative action of recent periods to be explained.

### Keywords

Civil Disobedience  
Social Media  
Digital Activism  
Social Movements  
Hologram

### About Article

Sending Date: 19.04.2017

Acceptance Date: 10.08.2017

Electronic Issue Date: 28.10.2017

### GİRİŞ

Baskıya karşı direnme hakkı ve bu hakkın biçimi olarak sivil itaatsizlik tartışma ya da eleştirileri içinde barındırarak ilkçağdan günümüze kadar gelen tarihi ve düşünsel gelişimin kendisini oluşturmaktadır. İsyân ve ihtilal hareketi olarak somutlaşan aktif direnme ile barışçı yolları tercih eden pasif direnme arasında bir orta terim olarak görülebilen sivil itaatsizlik taşıdığı unsurlar ile ayırt edici bir özellik sergilemektedir.

Çalışmanın amacı, baskıya karşı direnme hakkını ve sivil itaatsizliği teorik olarak temellendirmek, gelişen iletişim teknolojileri ile olan ilişkisini ele almak ve bu ilişkiye dair somut bir örnek sunmaktır. Kullanılan araçların sivil itaatsizliği her daim güncel tutmasını sağlaması ve bu araçların sivil itaatsizlik kavramını şekil yönünden nereye evrilebileceğini görme maksadı, belirtilen konunun seçiminin nedenidir.

## Baskıya Karşı Direnme Hakkı ve Sivil İtaatsizlik

Baskıya karşı direnme hakkı, sivil itaatsizlik kavramını anlamada ve tanımlamada işlevsel bir rol oynamaktadır. Freeman'a göre *direniş*, "başkasının eylem ya da iradesi karşısındaki psikolojik veya fiziki her tür muhalefeti kapsayan ve zorlamaya karşılık geliştirilen bir savunma hareketidir." (Thoreau & Gandhi, 1999, s. 123) Direnme hakkı ise "İnsanın doğuştan, sırf insan olması nedeniyle sahip olduğu, devredilemeyen, yok edilemeyen kimi hakların baskı ve zulüm karşısında korunması gerektiği anlayışına dayanmaktadır; bir bakıma hukuku reddeden (ya da çiğneyen) iktidarlar karşısında kaynağı (doğal) hukuka dayalı bir eylem biçimidir." (Aliefendioğlu, 2002, s. 395) Yönetenlerin keyfi veya baskıcı tutumlarına karşı yönetilenlerin başvurduğu bu yöntem, ilkçağlardan bu yana meşru bir hak olarak kabul edilmiştir. Bu meşru hak bir çok sorunu beraberinde getirmiştir. İktidarın tam olarak ne zaman meşruluğunu yitirmiş sayılacağına dair görüşler ve iktidara yönelik direnmenin nasıl olacağına dair görüşler net değildir. Yine de bu hakkın ne zaman kullanılacağına dair genel anlamda birkaç kriter geliştirilmiştir. Aliefendioğlu'na göre direnme hakkının oluşabilmesi için şu şartların mevcut olması gerekmektedir (Aliefendioğlu, 2002, ss. 397-398):

*Hukuk dışı yollar kullanılarak iktidarın gasp edilmesi ya da baskının, bir iktidar haline gelmesi*

*Direnme hakkının ulusça kullanılması gereği yolundaki inancın, ortak bir kanı ve etkili bir güç haline gelmesi*

*Zulüm ve baskıdan kurtulmanın başka bir yolunun kalmaması*

Baskıya karşı direnmenin derecesini belirlemek zordur. Fakat temel hak ve özgürlüklerin sürekli kısıtlanması, hukuksal yolların kapalı olması ve bireylerin kendilerini ifade edecek alanları olmaması direnme hakkının kullanılmasında haklı bir sebep sayılabilmektedir. Bu hak pratik açıdan iki başlık altında toplanmıştır: Aktif direnme ve pasif direnme. Aktif direnmede kuvvete başvurarak sistemi temelinden yıkmaya hedefi güdüldürken pasif direnmede şiddete hiç bulaşmadan barışçı yollarla haksızlığa tepki gösterilir. Bir direnme biçimi olarak bilinen sivil itaatsizlik ise aktif ve pasif direnme içerisinde bir orta terim olarak yer almaktadır. *Sivil İtaatsizlik* kitabının yazarı Şükrü Nişancı'ya göre sivil itaatsizlik; pasif direnmenin zaman içerisinde yeniden fonksiyon kazandığı bir kavram olarak görülmüştür. Öte yandan bu konu üzerine yazan önemli filozoflar ve düşünürler, bu kavramın şiddetsiz bir tavır takınmaya yatkın olduklarını düşünmekle beraber belli oranda şiddeti içerdiğini kabul etmektedirler.

### Sivil İtaatsizlik Tanımı

Fransızcadan dilimize geçen *sivil* kelimesinin sözlükteki karşılığı 1. Askerî olmayan: *Sivil savunma*. 2. Asker sınıfından olmayan (kimse). 3. Özel bir biçimde olmayan, üniforma olmayan (giysi) (TDK, 2017) olarak bilinmektedir. Etimolojik olarak ise sivil sözcüğü medeni ve medeniyet kavramlarına karşılık gelmektedir. Kavramsal olarak 6. yy'a dayanan sivil sözcüğü Roma ve Bizans'ta şehir hayatı içerisindeki hukuk düzenini ifade etmek için kullanıldığını göstermektedir. 17. ve 18. yy.'da ise modern şehir sakinleri haksızlık karşısında yurttaşlık hareketini geliştirmiş ve birey kavramını ön plana çıkarmıştır. Bireysel hakların güvence altına alındığı şehirler, sivil itaatsizliğin başlangıç noktasını oluşturmuştur. Bu anlamda kavramın kendisi Batıda tarihsel bir boyut taşımaktadır. Sivil itaatsizlik kelimesindeki "itaatsiz" sözcüğü ise Türkçe'de "muhalif olmayı anlatan, söz

dinlemez, boyun eğmez, buyruk altına girmez, dik başlı, asi, serkeş gibi anlamları karşılamaktadır.”(Doğan, 2009).

Sivil itaatsizlik kavramı belli başlı tanımlar içermektedir fakat bu tanımlara geçmeden önce genel hatlarıyla ne anlama geldiğini şu sözlerle açıklamak mümkündür:

*“Şu ya da bu şekilde adil ilişkilerin hüküm sürdüğü demokratik bir sistemde ortaya çıkan ciddi haksızlıklara karşı, yasal imkânların tükendiği noktada son bir çare olarak başvurulan, kendisine anayasayı ya da toplumsal sözleşmede ifadesini bulan ortak adalet anlayışını temel alan, şiddeti reddeden, yasadışı politik bir edimdir.”*(Coşar, 2001, s. 10)

Anglosakson kökenli olan sivil itaatsizlik kavramı ilk defa 1848 yılında Amerika’da yazar David Thoreau (1817-1862) tarafından kullanılmıştır. Bu kavram sonrasında belli tartışmalar etrafında tanımlanmaya çalışılmış ve üç kümede toplanmıştır: Baskın tanım, dar tanım ve geniş tanım.

### ***Baskın Tanım***

Baskın tanımın oluşmasında felsefe profesörü Hugo Bedau (1926-2012) ve ABD’li filozof John Rawls (1921-2002) etkili isimler olmuşlardır. Sivil itaatsizlik eyleminde protesto edilen yasanın doğrudan ihlal edilmesi zorunluluğu bulunmamaktadır. Çünkü protesto edilen yasayı delmemek için önemli nedenler (hükümetin çok ağır cezalar koyması gibi) olabilir. Bu anlamda baskın tanımın temsilcilerinin çoğu dolaylı eylemler ile dolaysız eylemler arasında bir ayrım yapmadan her iki tür eylemi de sivil itaatsizlik içinde görmektedir. “Bir kimse yasaya aykırı, kamuya açık, şiddetsiz ve vicdani bir eyleme girişirse bir sivil itaatsizlik eylemi ortaya koymuş olur” (Nişancı, 2003, s. 193) diyen Bedau sivil itaatsizliğin tipik bir tanımını yapmaktadır. Rawls’a göre ise sivil itaatsizlik: “Yasaların ya da hükümet politikalarının değiştirilmesini hedefleyen, kamuoyu önünde icra edilen, şiddete dayanmayan, vicdani, ancak yasal olmayan politik bir eylemdir.”(Coşar, 2001, s. 57) Bu iki tanım dışında baskın görüşe sahip olan diğer temsilciler sivil itaatsizliğin çok düşük düzeyde şiddet içerebileceğini ve bu şiddetin üçüncü kişilere zarar vermeme koşuluyla yer alabileceğini belirtmişlerdir.

### ***Dar Tanım***

Baskın tanımdaki özelliklere eylemin sonuçlarına katlanmak sureti ile Alman filozof Habermas (1929- ) sivil itaatsizliğin tanımını yapmaktadır: “*Sivil itaatsizlik yalnızca kişiye özgü inanç ve çıkarların esas alınamayacağı ahlaki bir protestodur. Kural olarak önceden ilan edilen ve polis devamını kestirebileceği aleni bir edimdir. Hukuk düzenine karşı genel bir itaatsizlik amacını gütmeyen kurallardan birinin ya da bir kaçının kasti (iradi, planlı) bir şekilde ihlalini içerir; ihlalin yasal sonuçlarını üstlenmeye hazır olmayı gerektirir; ihlal sembolik özelliktedir.*”(Coşar, 2001, s. 124).

Dar tanımın önemli temsilcilerinden biri olan Alman filozof H. Arendt için sivil itaatsizlik: “*Anlamli sayıda yurttaşın ya geleneksel değişiklik yollarının tıkandığına, yani itirazlarının artık dinlenip incelenmediğine, ya da tersine, birtakım değişiklikleri gündemine alan hükümetin yasallığı ve anayasaya uygunluğu ciddi biçimde kuşkuyla olan bir politikada ısrar ettiğine inandıkları bir durumda ortaya çıkar.*”(Coşar, 2001, s. 98) Arendt için üç unsur sivil itaatsizlik kapsamında değerlendirilmemektedir. Birincisi tek başına yapılan yani kolektif olmayan bir eylem sivil itaatsizlik eylemi sayılmamaktadır. İkincisi, yapılacak olan eylem vicdani bir

nitelik taşıyamamalıdır. Arendt'e göre vicdan sübjektif bir kavram olup sivil itaatsizlikte yeri yoktur. Üçüncüsü ise dolaylı yoldan yapılan eylemlerin sivil itaatsizlik kategorisinde görülmeyeceğidir. Yani protesto edilen yasayı değil de hiçbir itirazının olmadığı yasaları (örneğin trafik düzenini, iş çalışma saatlerine yönelik düzeni) ihlal etmek sivil itaatsizlik çerçevesinde sayılmamaktadır.

### **Geniş Tanım**

Pek çok eyleme sivillik niteliği veren geniş tanımın öğeleri arasında, bir hukuk normunun bilinçli olarak çiğnenmesi; eylemcinin özel türde bir motivasyonu; eylemin kamuya açık olması ve (her geniş tanımda yer almasa bile) itaatsizliğin devrimsel olmayıp sisteme içkin olması yer almaktadır.

### **Sivil İtaatsizliğin Unsurları**

#### **Yasadışılık**

Sivil itaatsizlik tanımında yasadışı olma özelliğini barındırır. Buradaki yasadışı olma özelliği hukukun özüne olan itirazı değil bu özü sarsacak şekilde ortaya çıkan yasaları ya da kuralları tanımlar. Bu anlamda sivil itaatsizlik *yasadışı ama meşru bir eylemdir*.

#### **Kamuya Açıklık**

Yasadışı olma özelliğine karşın sivil itaatsizlik gizli değil açık, aleni bir eylemdir. Burada hem eylemcilerin kendilerini gizlememesi hem de eylemin kamuoyunca algılanabilir olması önemlidir.

#### **Şiddetsizlik**

Şiddetten ne anlaşılması gerektiği ile ilgili tartışmalar varlığını sürdürmekle birlikte genel kabul gören anlayış eylemin, karşıtlarının ya da olayın dışındaki üçüncü kişilerin fiziki ve psikolojik bütünlüklerine zarar vermemesidir (Coşar, 2001).

#### **Politik ve Hukuki Sorumluluğun Üstlenilmesi**

Sivil itaatsiz başından itibaren eylemin politik sorumluluğunu üstlenir. Kamuya açık olarak gerçekleştirdiği eylemde üçüncü kişileri ikna etmeyi de içerdiğinden eylemin sonunda politik sorumluluktan kaçınmak eylemi inkâr etmek doğru bir yaklaşım olmayacaktır.

Hukuki (cezai) sorumluluk ile ilgili çeşitli görüşler mevcuttur. Kimi düşünürler hukuki sorumluluğu üstlenmekle eylemin çağrı etkisinin güçleneceğini savunurlarken, diğerleri meşru bir eylemde bu sorumluluğu kabul etmenin doğru olmayacağını düşünmektedir.

### **Gelişen İletişim Teknolojisi Dijital Aktivizm ve Sivil İtaatsizlik**

İletişim teknolojisi 1990'lardan sonra özellikle internetin ortaya çıkışıyla birlikte büyük bir hız kazandı. Teknolojik gelişmelerin hız kazanması bireylerin birbirleriyle iletişimini ve bilgi edinmesini daha kolay ve etkili hale getirdi. İnternetin gelişmesi ile enformasyon artmış, zaman ve mekân kavramı silikleşmiş ve yeni bir çağın (bilgi çağı, sanayi sonrası toplum vs. gibi) doğmasına vesile olunmuştur. Bunun politik alandaki avantajı ise haksızlığa karşı bir araya gelme noktasında daha çabuk organize olabilme ve daha çok insana ulaşabilmesi oldu. Web 2.0 teknolojisinin bünyesinde gelişen sosyal medya, iletişim alanında



neredeysse devrim etkisi yaratmıştır. *Social Media Bible* kitabının yazarı Lon Safko'ya göre; web tabanlı uygulamalar (özellikle web 2.0) sayesinde resimlerin, videoların ve seslerin online gruplar arasında paylaşıldığı ve yaratıldığı etkileşimli medya aracılığıyla bilgi ve düşüncelerin paylaşıldığı uygulamalar, faaliyetler ve davranışlar sosyal medya kavramını oluşturmaktadır. (Safko, 2009) Sosyal medya ile insanlara, kendilerini ifade edebilecekleri ve içeriğini kendilerinin oluşturabileceği bir ortam yaratılmıştır. Birden çok sosyal medya aracı mevcut olmakla birlikte genel anlamda en sık kullanılan araçlar Facebook, Twitter ve Youtube olmaktadır.

Sosyal ağların sağladığı olanaklar toplumsal hareketlere yeni bir alan açmakla beraber eylem biçimlerini de genişletmiştir. Gerçek alanda yapılan protesto, oturma eylemi ve benzeri eylemler sanal alanda da kendini göstermeye başlamıştır<sup>1</sup>. Hem yönetenlerin hem de yönetilenlerin ilgisini çeken bu mecra politik yaşamın yeniden şekillenmesinde etkili olmuştur.

İnternetin özellikle sosyal medyanın ortaya çıkışından sonra toplumsal hareketlerde etkili değişimler meydana gelmiştir. Günümüzde üzerine çokça tartışılan ve yeni bir kavramı literatüre kazandıran *dijital aktivizm*, toplumsal hareketlerin hem sokak ayağında hem de sanal ayağında önemli şeyler sunmaktadır

İnternetin aktivist kullanımını iletişim ve internet özgürlüğü alanında yaptığı çalışmalarla bilinen Özgür Uçkan şu sözlerle açıklamaktadır:

*Belli bir amacın savunusu, bu amaç etrafında veya belirli bir eylemi gerçekleştirmek için örgütlenme, amaca yönelik mesajları bir iletişim kampanyası çerçevesinde kitlelere iletme, amaç doğrultusunda lobi faaliyetleri gerçekleştirme, internet üzerinde eylem gerçekleştirme (boykot, site kararına vb.), amaca yönelik kaynak toplama / fon oluşturma, hükümetler veya şirketlerin faaliyetlerini izleyerek düzenli olarak raporlama (watchdog) gibi temel aktivist faaliyetlerin, başta sosyal medya olmak üzere geniş kitlelere gerçek zamanlı bilgi akışı ile ulaşmaya imkan tanıyan alanlarda veya blog, vlog<sup>2</sup> podcast, video, fotoğraf paylaşım siteleri gibi alanlarda gerçekleştirilmesi anlamına geliyor (Uçkan, 2012a).*

İnternetin ortaya çıkışı ile birlikte paralel gelişim seyreden dijital aktivizmin esas olarak dile getirildiği alan sosyal medya platformu olmuştur. Sosyal medya aracılığı ile sıradan insanlar da aktivizmin bir parçası olmuş bu durum, sıradan insanların politik konularda dönüştürücü bir güce sahip olduklarına inanmalarına olanak sağlamıştır. Bilgi toplumu ve iletişim alanındaki çalışmalarıyla bilinen akademisyen yazar Manuel Castells bu konuyla ilgili şu sözlere yer vermektedir: *"Tarihsel tahayyülümüz, düzenli taburlara, renkli flamalara, yazılı toplumsal değişim bildirilerine çok alıştığımızdan, iktidar salonlarından uzakta, çok biçimli ağlarda işlenen, artan sembol değişimlerinin görünmez bir biçimde yayılmasını anlayamıyoruz. Alternatif elektronik ağlarda olsun, cemaatçi direnişin taban ağlarında olsun, kimliğin gücüyle tarih tarlalarında işlenen yeni toplum nüvelerinin, toplumun bu arka sokaklarında var olduğunu hissediyorum."* (Castells, 2006, s. 544)

<sup>1</sup> Sanal oturma eylemleri, e-mail bombardımanı, online imza kampanyaları vb.

<sup>2</sup> Vlog: Videolog'un kısaltılmışı olarak bilinen ve yapılanları ve yaşanılanları çekmeyi amaçlanan izletidir.

Dijital aktivizm ile sokak aktivizmi farklılığından doğan tartışmalarda yer alan iddialar üç kategoride ele alınabilmektedir: (Uçkan, <http://www.politus.com.tr/detay/sokak-dijital-iletisim-aktivizm>)

- İnternetin katılımcı, şeffaf ve doğrudan demokrasiye ulaşmak için öncelikli yol olduğu
- İnternetin neoliberal sömürü politikaların yeni bir aracı olduğunu, sadece ayrıcalıklı kesimlerin kullanabildiği bu aracın toplumsal muhalefet için değersiz olduğu
- İnternetin iktidar sahipleri tarafından yönlendirilmesine ve geniş kesimlerin dışlanmasına rağmen, sunduğu imkanlar nedeniyle etkili bir mücadele aracı olabileceği

Dijital aktivizme yönelik yaklaşımlar bütüncül bir şekilde ele alındığında her birinin farklı noktalarda doğruluk payları olduğunu söylemek mümkündür. Dijital aktivizmin tek başına dönüştürücü bir gücü olmadığı bununla birlikte etkinliklerin duyurulmasında ve örgütlenmesinde önemli bir araç özelliği sergilemesi bu alanın ümit vadeden bir platform olarak düşünülmesine vesile olmuştur.

Gelişen iletişim teknolojisi sivil itaatsizlik eylemlerin gerçekleşmesinde şekillendirici bir rol oynamıştır. Aktivistler sosyal ağların özelliklerinden yararlanarak eylemlerini daha çok insana duyurmayı tercih etmişlerdir. Öte yandan teknolojik icatlar da sivil itaatsizlik kavramını şekil yönünden dönüştürücü kılabilmektedir. Aşağıda bahsedilecek olan *Hologram Eylemi*'nde kullanılan holografi tekniği ile eylem yaratıcı bir boyut kazanmıştır. Kullanılan araçlar eylemleri yaratıcı kılmakta ve *Hologram Eylemi*'nde de göreceğimiz kimi kavramların (hukuk, politika) yeniden düşünülmesini sağlamaktadır.

### **Bir Sivil İtaatsizlik Örneği Olarak Hologram Eylemi**

İspanya hükümeti Mart 2015 tarihinde "Vatandaş güvenliği yasası" adı altında bir düzenleme başlatmış ve bu düzenlemeye göre sokak eylemlerini yasaklamış ve izne tabi tutma gerekçesiyle kamuya açık alanda toplanmayı ve gösteri düzenlemeyi yasaklamıştır. Meclisin önünde toplanmak ve polisin müdahale ettiği sırada fotoğraflarını çekmek veya videoya kaydetmek de yasaklar listesine alınmıştır. Bu düzenleme ile yasağa uymayanlar hakkında 100 Euro'dan 600.000 Euro'ya kadar idari para cezası ve hatta hapis cezası uygulanmasına karar verilmiştir. (Bianet, 2017)

Gösteri ve ifade özgürlüğü hakkını kısıtlayan 'Vatandaş Güvenliği Yasası'nı protesto etmek için İspanyol eylemciler, 10 Nisan 2015'te meclisin önünde tarihin ilk 'hologramlı' eylemini düzenlemiştir. (Osmanoğulları, 2016) Hologram tekniğinin kullanıldığı eylemde, eylem katılanların hem görüntüleri hem de sesleri İspanyol Parlamentosu binasının önüne yansıtılmıştır. Hologram ya da holografi tekniği, lazer ışınlarına dayanılarak gerçekleştirilen üç boyutlu görüntü elde etmek üzerine kuruludur. Cisimlerden gelen dalgalardaki bilgileri depolar ve bu bilgilerin kaybolmadan tekrar ortaya çıkarmanı sağlar. Hologramlı eylem fikri aktivistlerin kendi aralarında gerçekleştirdikleri fikir alışverişinden doğmuştur. "Yalnızca bir

hologram olursanız kendinizi ifade etmeye izin verilir"<sup>3</sup> düşüncesinden yola çıkan eylemciler yaptıkları eylemin bir ironi içerdiğini ifade etmişlerdir. (Independent, 2017)

"Özgürlük için hologram" adında bir site kuran aktivistler bu web siteyi birçok kere sosyal medyada paylaşmış ve insanlara buldukları yerden hologramlı eyleme katılma çağrısında bulunmuşlardır. Holografi tekniği ile internet kullanıcıların da sesleri ve görüntüleri eylem gerçekleştirenlerin yanına eklenmiştir.

Dijital teknoloji ve sosyal medya sayesinde toplumsal hareketler eylem repertuarını genişletmiş, hukuk ve politika alanında sınırları zorlamıştır. Öncelikle İspanya'da meclis önünde gerçekleştirilen bu eylem sivil itaatsizlik kapsamında da değerlendirilebilecek bir eylemdir. Buradaki sadece bir basın açıklaması değil aynı zamanda yasaklanmış bir mekanda (meclis binasının önü) gerçekleşen ve "kanuna aykırı ama meşru" kriterinin ele alındığı bir sivil itaatsizlik eylemidir. Basın ve konuşma özgürlüğüne dayandırılan hologram eyleminde eylemcilerin yüzleri net bir şekilde görülebilmekte ve sesleri duyulmaktadır. Açılan web siteden de eylemi gerçekleştirenlerin kendilerini gizlemedikleri anlaşılmaktadır. Bu anlamda sivil itaatsizliğin özellikleri bu eylemde mevcuttur; barışçıl, kanunsuz ama meşru, aleni, net, sonuçlara katlanılmaya hazır. Sivil itaatsizlik örnekleri içerisinde belki de en yaratıcı örneklerden birini oluşturmaktadır. Teknolojik olarak bakıldığında hem internetin özelde de sosyal medyanın kullanıldığı hem de yeni bir teknik olan holografinin kullanıldığı bir eylem ile karşı karşıyayız. Geleneksel sokak eylemlerinin hologram tekniği ile yeniden anlam kazandığını ve böylece mücadele biçimlerine dair yeni bir politika geliştirildiğini söylemek mümkündür. Geliştirilen bu yeni politika sayesinde eylemcilerin yüzleri net bir şekilde hologramda yansıtılmasına rağmen herhangi bir cezai işlem yapılamamaktadır. Hukuksal olarak sınırları zorlamasının sebebi ise eylemcilerin fiili yani fiziki olarak meclis binası önünde olmayışıdır. Bu anlamda sivil itaatsizliğin içinde yer alan sonuçlarına katlanma özelliği bu eylemde işlevini bir nevi yitirmiş olmaktadır.

Teknolojik ilerlemelere rağmen politik ya da toplumsal alanda problemler varlığını devam ettirmektedir. Sivil itaatsizlik eylemleri de var olan problemlere karşı elindeki araçlarla mücadele etmeye çalışmıştır. Geliştirilen her yeni araç aktivistlere kendilerini görünür kılma olanağı sağlamış ve eylem repertuarlarının da gelişmesini sağlamıştır. Bu anlamda dijital teknoloji, geleneksel sokak eylemlerinin yerini almamış ama tamamlamış ve hatta bu eylemde olduğu gibi yeni bir politika tarzının üretilmesine vesile olmuştur. Yeni araçlarla kendini gösteren her eylem, sivil itaatsizlik kavramının hem güncel kalmasını hem de bu kavramın şekil yönünden dönüştürücü bir özelliğe sahip olmasını sağlamaktadır.

#### KAYNAKÇA

Aliefendioğlu, Y. (2002). Direnme hakkı, Özdek, Y. (Edt.) *Yoksulluk, Şiddet ve insan hakları* içinde. Ankara: TODAİE

Arendt, H. (2001). Sivil itaatsizlik, *Kamu vicdanına çağrı sivil itaatsizlik*, (Y. Coşar, Çev.) içinde (s.76-115). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Bianet. (2017). *İspanya'nın İç Güvenlik Susturması*. <http://bianet.org/bianet/biamag/164086-ispunya-nin-ic-guvenlik-susturmasi> adresinden erişildi. (Erişim Tarihi: 13.04.2017)

<sup>3</sup> Cümlelerin aslı: You will only be allowed to express yourself if you become a hologram.

Castells, M. (2006). *Enformasyon çağı: ekonomi, toplum ve kültür, ikinci cilt: kimliğin gücü*. (Ebru Kılıç, çev.). İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Coşar, Y. (2001). *Kamu vicdanına çağrı sivil itaatsizlik*. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Çayır, K. (1999). *Yeni sosyal hareketler*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.

Çetinkaya, D. (2008). *Toplumsal hareketler tarih teori deneyim*. İstanbul: İletişim Yayınları.

Doğan, M. (2009). *Büyük türkçe sözlük*. İstanbul: Pınar Yayınları.

Gönenli, G. & Hürmeriç, P. (2012). Sosyal Medya / Ağ Toplumu. Kara, T. & Özgen, E. (Edt.). *Sosyal Medya / Akademi* içinde (s. 213-242). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Habermas, J. (2001). Sivil itaatsizlik: demokratik hukuk devletinin denektaşı, almanya'da otoriter legalizm karşıtlığı, *Kamu vicdanına çağrı sivil itaatsizlik*, (Y. Coşar, Çev.) içinde (s.116-136). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Independent. (2017). *Spain's hologram protest: Thousands join virtual march in Madrid against new gag law*. <http://www.independent.co.uk/news/world/europe/spains-hologram-protest-thousands-join-virtual-march-in-madrid-against-new-gag-law-10170650.html> adresinden erişildi. (Erişim Tarihi: 13.04.2017)

Nişancı, Ş. (2003). *Sivil itaatsizlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.

Osmanoğulları, F. (2016). Güncel alt-politikanın üretimi: Tarihin ilk hologramlı eylemi. *TRT Akademi*, 1 (2), 388-406.

Rawls, J. Sivil itaatsizliğin tanımı ve haklılığı, *Kamu vicdanına çağrı sivil itaatsizlik* (Y. Coşar, Çev.) içinde (s.54-75). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Safko, L. (2009). *The Social media bible (tactics, tools, strategies for business success)*. New Jersey: J. Wiley Inc.

Shirky, C. (2008). *Herkes Örgüt İnternet Gruplarının Gücü*. ( Pınar Şiraz, çev.). İstanbul: Optimist Yayınları.

Thoreau, D. H. & Gandi, M. K. (1999). *Sivil itaatsizlik ve pasif direniş*. Ankara: Vadi Yay.

TDK. (2017) Büyük Sözlük <http://www.tdk.gov.tr> adresinden erişildi. (Erişim Tarihi: 30.03.2017)

Uçkan, Ö. (2012a). *Dijital Aktivizm mi Aktivizm mi*. <https://spotdergi.wordpress.com/2012/05/30/dijital-aktivizm-mi-aktivizm-mi/> adresinden erişildi. (Erişim Tarihi: 13.04.2017)

Uçkan, Ö. (2012b). *Sokak + (Dijital) İletişim= Aktivizm*. <http://www.politus.com.tr/detay/sokak-dijital-iletisim-aktivizm> adresinden erişildi. (Erişim Tarihi: 13.04.2017)

---

# Yıldız

## Sosyal Bilimler Enstitüsü

### Dergisi

(2017) Cilt 01, Sayı 02, s. 150-163

---

## ASEAN Ülkeleri ve Türkiye'nin TOPSIS Yöntemiyle Sürdürülebilir Gelişmişlik Endeksi Çerçevesinde Performans Değerlendirmesi

Ceren Erdin \*

Gökan Özkaya \*\*

---

### Özet

Son 30 yılda Türkiye'nin GSYİH'sının artışının en güçlü etmenleri ihracat ve ithalattır. Türkiye ekonomik daralma dönemlerinden genişleme dönemine geçişini ihracat payını arttırarak ve bunların dengeli ilerlemesiyle başarmıştır. Türkiye, 2023 ekonomi ve sosyal refah hedeflerini sürdürülebilir bir yapıda gerçekleştirme amacıyla ihracat hacmini, alternatif pazarlardaki payını ve katma değer yaratan ürünlerin çeşitliliğini arttırmayı hedeflemektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2016 verilerine göre, Türkiye ihracatının %49.5'i Avrupa Birliği (AB-28) ülkelerine gerçekleşirken ikinci sırada %26.5 oranla Asya ülkeleri gelmektedir. Asya ülkelerine gerçekleşen ihracat 2015 yılına göre % 26.2 azalmıştır. Türkiye'nin ithalat yaptığı ülkeler arasında % 35.9 ile Asya ülkeleri ilk sırada yer almaktadır. Türkiye'nin sürdürülebilir ekonomik büyüme ve 2023 hedefleri için Avrupa kadar Asya'nın da dikkate alınması gerektiği görülmektedir. Çalışmada, 1967'de ekonomik, sosyal, kültürel, teknik, eğitim ve diğer alanlarda işbirliği amacıyla kurulan Güneydoğu Asya Ülkeleri Birliği (ASEAN) ile birliğin diyalog ortağı Türkiye'nin Dünya Bankası 2016 Gelişmişlik Raporu'ndaki veriler çerçevesinde sürdürülebilir çevre (15 kriter), sürdürülebilir ekonomi (25 kriter), sürdürülebilir sosyal gelişim (18 kriter) ve sürdürülebilir gelişmişlik (58 kriter) kapsamında Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinden TOPSIS yöntemiyle analiz edilerek karşılaştırılması ve sıralanması amaçlanmaktadır. ASEAN ülkeleri ile 2002 yılından günümüze ticaret hacminin 1,3 milyar dolar'dan 10 milyar dolar seviyelerine ulaştığı düşünüldüğünde çalışmanın gerekçesi daha iyi anlaşılacaktır.

### Anahtar Kelimeler

Güney Asya Birliği  
Türkiye 2023 hedefleri  
Sürdürülebilir Gelişmişlik  
Endeksi  
Çok Kriterli Karar Verme  
TOPSIS

### Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 01.06.2017  
Kabul Tarihi: 28.07.2017  
Elektronik Yayın Tarihi: 28.10.2017

---

\* Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü

\*\* Arş. Gör., Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme Bölümü

## The Performance Evaluation of the ASEAN Countries and Turkey in the Sustainable Development Index Framework with the TOPSIS Method

### Abstract

In the evaluations based on the export and import growth hypothesis, export and import are the strongest factors of GDP increase of Turkey over the last 30 years. Therefore, Turkey has succeeded in shifting from economic contraction to the enlargement by increasing the exports. Moreover, sustainable expansion has been possible with balanced progress in imports and exports. Turkey aims to increase its export volume in order to achieve 2023 economic and social welfare objectives in a sustainable structure. According to the Turkish Statistical Institute (TURKSTAT) 2016 data, 49.5% of Turkey's exports are to European Union (EU-28) countries and second place is Asian countries with 26.5%. Compared to 2015 data, export to EU countries seems to have increased from 42.7% to 49.5% in overall export rates, but declined by 9.7% in value. Exports to Asian countries decreased by 26.2% compared to 2015. Asian countries have the first rank with 35.9% among the countries Turkey imports, while EU countries are the second with 35%. Also, the trade volume has increased from \$ 1.3 billion to \$ 10 billion with ASEAN countries since 2002. Southeast Asian Countries (ASEAN) is a union established in 1967 for economic, social, cultural, technical, educational, and other fields of cooperation. In this study, ASEAN which consists of Indonesia, Malaysia, Thailand, the Philippines and Singapore (founding members), Brunei (1984), Vietnam (1995), Laos (1997), Myanmar (1997), Cambodia (1999), and dialogue partner Turkey (2010) are ranked by indexes such as sustainable environment (15 criteria), sustainable economy (25 criteria), social development (18 criteria), and sustainable development (include all 58 criteria) in the framework of the World Bank 2016 Development Report. In the study, The World Bank data is analysed by the TOPSIS method which is one of the Multi Criteria Decision Making (MCDM) methods and it is aimed to rank 11 countries under four headings.

### Keywords

Association of Southeast  
Asian Nations  
Turkey 2023 Goals  
Sustainable Development  
Index  
Multi-Criteria Decision  
Making  
TOPSIS

### About Article

Sending Date: 01.06.2017  
Acceptance Date: 28.07.2017  
Electronic Issue Date: 28.10.2017

## GİRİŞ

Türkiye'nin sürdürülebilir bir ekonomik büyüme ve sosyal refah artışı sağlayabilmesi için GSYİH'sının en büyük katalizörü pozisyonunda olan ihracat ve ithalat hacimlerini arttırması gerekmektedir. Dolayısıyla ihracat ve ithalat hacimlerinin arttırılması için mevcut pazarların genişletilmesi, yeni pazarların yaratılması ya da katma değeri yüksek ürünlerin üretilmesi gerekmektedir. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2016 Dış Ticaret İstatistik verilerine göre, Asya ülkeleri Türkiye'nin ihracat yaptığı bölgeler açısından ikinci ithalat

yaptığı ülkeler açısından da birinci sırada yer almasına rağmen hali hazırda keşfedilmeyi bekleyen bir pazar olarak durmaktadır. Son 15 yılda Güney Asya ülkeleri ile toplam ticaret hacmi 1.3 milyar dolardan 10 milyar dolara ulaşarak yaklaşık 7 kat artmıştır. Bu coğrafya, ekonomik ve coğrafi büyüklüğü ile mevcut ticari hacminin çok daha fazlasını vaat etmektedir. 2023 sürdürülebilir ekonomik büyüme hedeflerini gerçekleştirmesi açısından Güney Asya ülkelerinin tanınması zaruret arz etmektedir.

Çalışmada, 1967'de ekonomik, sosyal, kültürel, teknik, eğitim ve diğer alanlarda işbirliği amacıyla kurulan ve Endonezya, Malezya, Tayland, Filipinler ve Singapur (kurucu üyeler), Brunei (1984), Vietnam (1995), Laos (1997), Myanmar (1997) ve Kamboçya (1999)'dan oluşan Güneydoğu Asya Ülkeleri Birliği (ASEAN) ile birliğin diyalog ortağı Türkiye'nin Dünya Bankası 2016 Gelişmişlik Raporu'ndaki veriler çerçevesinde sürdürülebilir çevre (15 kriter), sürdürülebilir ekonomi (25 kriter), sürdürülebilir sosyal gelişim (18 kriter) ve sürdürülebilir gelişmişlik (58 kriter) kapsamında veriler sunulması ve bu kriterler açısından gelişmişlik sıralamalarının yapılması amaçlanmaktadır.

Çalışmanın ikinci bölümünde uygulamada kullanılan ÇKKV yöntemlerinden TOPSIS yöntemi detaylı olarak açıklanmıştır. Ayrıca, TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) ve VIKOR (Vise Kriterijumska Optimizacija I Kompromisno Resenje) yöntemleri karşılaştırılarak neden TOPSIS yöntemi tercih edildiği açıklanmaktadır. Ayrıca bu bölümde TOPSIS yöntemine ilişkin literatür taramasına da yer verilmiştir. Üçüncü bölümde çalışmada kullanılan ağırlıklandırma yöntemi ayrıntılı olarak açıklanmaktadır. Dördüncü bölümde, ASEAN ülkeleri ve Türkiye sürdürülebilir çevre, sürdürülebilir ekonomi, sürdürülebilir sosyal gelişmişlik ve sürdürülebilir gelişmişlik endeksi olmak üzere dört başlıkta incelenerek sıralamada kullanılacak değerlendirme kriterleri ve ülkelerin verilerine yer verilecektir.. Dördüncü ve son bölümde TOPSIS sonuçları yer almaktadır. Ayrıca bu bölümde , araştırmanın sonuçları tartışılarak önerilerde bulunmaktadır.

## **ASEAN VE TÜRKİYE'NİN KARŞILAŞTIRILMASI**

Türkiye hükümetlerinin programlarında en fazla öneme sahip olan 2023 yılına kadar dünyanın en büyük 10 ekonomisi içinde olmak, 500 milyar dolar ihracat hacmine ulaşmak ve kişi başı milli geliri 25 bin dolara çıkarmak hedeflerinin gerçekleştirilmesi adına ithalat ve ihracat hacmini arttırması gerektiği görülmektedir. Bu konuda da yeni pazarların keşfedilmesi veya mevcut pazarların payının arttırılması için hedef pazarların bilinirliğinin artması ve tanıtılması gerekmektedir. Bu çalışmayla Türkiye'nin mevcut pazarları arasında yer alan ve ihracat hacminde son 15 yılda 7 kat artış gösteren ASEAN ülkeleri ve Türkiye 15 göstergeyle sürdürülebilir çevre, 26 göstergeyle sürdürülebilir ekonomi, 18 göstergeyle sürdürülebilir sosyal gelişmişlik ve 58 göstergeyle sürdürülebilir gelişmişlik endeksi boyutları çerçevesinde Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) yöntemlerinden TOPSIS yöntemi kullanılarak sıralanmaktadır.

### **Analiz Yöntemi**

Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) süreçleriyle ilgili birçok metot olsa da bu yöntemlerin alternatifler ve kriterlerin yapısına bağlı olarak bir takım genel özellikleri bulunmaktadır. Bunlar; karar vericiler için birden fazla alternatifin bulunması, sorunun kapsamına göre çok nitelikli olmaları, farklı birimlerle değerlendirilen niteliklerin varlığı sebebiyle bağdaşmayan

birimlerin olması, nitelikler arasındaki uyumsuzluk olması, niteliklerin göreceli önemlerini temsil eden karar ağırlıklarının varlığı ve son olarak ÇKKV problemlerinin gösterildiği karar matrisidir (Chen, Lai, Hwang, 1981).

### TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) Yöntemi

TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) yöntemi ilk olarak Yoon ve Hwang (1981) ve sonrasında Lai, Liu ve Hwang (1994, 486-500) tarafından pratik alternatiflerin arasından en iyi çözümü bulma amacıyla geliştirilen bir süreçtir. Pozitif ideal çözüm, fayda kriterlerini veya niteliklerini maksimize ederken maliyet kriterlerini veya niteliklerini en aza indirmektedir. Negatif ideal çözüm ise, maliyet kriterlerini veya nitelikleri maksimize ederken fayda kriterlerini veya niteliklerini en aza indirmektedir. TOPSIS yöntemi altı ardışık adımda ifade edilmektedir (Wu, Chung-Chu, 2013, 130-135):

Karar matrisi olmak üzere m adet karar noktası ve n adet değerlendirme faktörü bulunmaktadır.

$$A_{ij} = \begin{bmatrix} a_{11} & a_{12} & \dots & a_{1n} \\ a_{21} & a_{22} & \dots & a_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ a_{m1} & a_{m2} & \dots & a_{mn} \end{bmatrix}$$

**Adım 1:** İlk olarak normalleştirilmiş karar matrisi hesaplanmaktadır. Normalleştirilmiş değer olan hesaplanarak R matrisi oluşturulmaktadır:

$$r_{ij} = x_{ij} \sqrt{\sum_{i=1}^m x_{ij}^2} \quad i=1, 2, \dots, m \text{ ve } j=1, 2, \dots, n.$$

$$R_{ij} = \begin{bmatrix} r_{11} & r_{12} & \dots & r_{1n} \\ r_{21} & r_{22} & \dots & r_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ r_{m1} & r_{m2} & \dots & r_{mn} \end{bmatrix}$$

**Adım 2:** Ağırlıklı normalleştirilmiş karar matrisi hesaplanmaktadır. Ağırlıklı normal değeri şu şekilde hesaplanmaktadır:

$$v_{ij} = r_{ij} \times w_j \quad i=1, 2, \dots, m \text{ ve } j=1, 2, \dots, n. \quad (1)$$



$$V_{ij} = \begin{bmatrix} w_1 r_{11} & w_2 r_{12} & \dots & w_n r_{1n} \\ w_1 r_{21} & w_2 r_{22} & \dots & w_n r_{2n} \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ \cdot & & & \cdot \\ w_1 r_{m1} & w_2 r_{m2} & \dots & w_n r_{mn} \end{bmatrix}$$

burada  $w_j$  değeri  $J$  inci kriter veya niteliğin ağırlığıdır ve  $\sum_{j=1}^n w_j = 1$ .

**Adım 3:** İdeal  $(A^*)$  ve negatif İdeal  $(A^-)$  çözümlere karar verilmektedir.  
 $A^* = \{(\max_i v_{ij} | j \in C_b), (\min_i v_{ij} | j \in C_c)\} = \{v_j^* | j = 1, 2, \dots, m\}$  (2)

$A^- = \{(\min_i v_{ij} | j \in C_b), (\max_i v_{ij} | j \in C_c)\} = \{v_j^- | j = 1, 2, \dots, m\}$   
(3)

**Adım 4:**  $M$  Boyutlu Öklid Uzaklığı kullanılarak ayırım ölçütleri hesaplanmaktadır. Her bir alternatifin pozitif ve negatif çözümlerden sapmaları sırasıyla aşağıda gösterildiği gibi hesaplanmaktadır:

$$S_i^* = \sqrt{\sum_{j=1}^m (v_{ij} - v_j^*)^2}, j = 1, 2, \dots, m \quad (4)$$

$$S_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (v_{ij} - v_j^-)^2}, j = 1, 2, \dots, m \quad (5)$$

**Adım 5:** İdeal çözüme göreceli yakınlık hesaplanmaktadır.  $A^*$  yi dikkate alarak  $A_i$  alternatifinin göreceli yakınlığı şu şekilde ifade edilmektedir:

$$RC_i^* = \frac{S_i^-}{S_i^* + S_i^-}, i = 1, 2, \dots, m \quad (6)$$

$0 \leq C_i^* \leq 1$  Olmak üzere,  $C_i^* = 1$  değeri söz konusu karar noktasının ideal çözüme,  $C_i^* = 0$  ise söz konusu karar noktasının negatif ideal çözüme mutlak yakınlığını göstermektedir.

**Adım 6:** Son adımda ise tercih sıralaması yapılmaktadır.

Çalışmalarda sıklıkla TOPSIS yöntemi ile birlikte ya da birbirinin yerine tercih edilen ve hangisinin kullanılması gerektiği hakkında tartışma yaşanan VIKOR (Vise Kriterijumska Optimizacija I Kompromisno Resenje) yöntemi arasındaki farkların anlaşılması adına VIKOR ve TOPSIS' in temel özellikleri üç başlık altında özetlenmektedir.

#### *i. Yöntem Esasları:*

Her iki yöntem de, bütün kriterler açısından alternatiflerin tamamının değerlendirilmesiyle oluşturulan bir  $\|f\|_{n \times j}$  performans matrisinin varlığını varsaymaktadır. Normalleştirme, kriter

değerlerinin birimlerini yok etmek için kullanılmaktadır. Bir birleştirme fonksiyonu formüle edilerek sıralama indeksi olarak kullanılmaktadır. Sıralamanın yanı sıra, VIKOR yöntemi bir avantaj oranıyla birlikte uzlaşmaya dayalı bir çözüm önermektedir.

### *ii. Normalleştirme:*

Fark, VIKOR ve TOPSIS yöntemlerinde kullanılan normalizasyonda görülmektedir. VIKOR yöntemi doğrusal normalleştirme kullanılmaktadır ve normalleştirilmiş değer bir ölçütün değerlendirme birimine bağlı olmamaktadır. TOPSIS yöntemi ise vektör normalleştirme kullanılmaktadır ve normalleştirilmiş değer, belirli bir kriterin farklı değerlendirme birimi için farklı olabilmektedir. TOPSIS yönteminin daha sonraki bir sürümü doğrusal normalleştirmeyi de kullanılmaktadır.

### *iii. Birleştirme:*

Esas farklılık birleştirme yaklaşımlarında görülmektedir. VIKOR yöntemi, ideal çözüme olan uzaklığı temsil eden bir birleştirme fonksiyonu sunmaktadır. Bu sıralama indeksi, tüm ölçütlerin, ölçütlerin göreceli öneminin ve toplam ve bireysel tatmin arasındaki dengenin birleşimidir. TOPSIS yöntemi, ideal noktadan ve negatif idealden (en düşük) mesafeleri içeren bir sıralama indeksi sunmaktadır. Bu mesafeler göreceli önemi dikkate almadan TOPSIS yönteminde Denklem (6)'da kolayca toplanmıştır. Ayrıca, referans noktası karar vermede büyük bir endişe kaynağı olabilmekte ve insan seçiminin mantığı neticesinde ideale olabildiğince yakın olması beklenmektedir.

Her iki yöntem de bir sıralama listesi sağlamaktadır. TOPSIS yöntemi, toplam ve bireysel tatmin arasındaki dengeyi tek başına temsil edebilen n-boyutlu Öklid uzaklığını kullanılmaktadır fakat VIKOR'dan farklı bir biçimde kullanılmaktadır. VIKOR yöntemindeki en uç noktadan uzak olmak belirli bir durumda yalnızca bir hedeftir ve buradaki göreceli önem araştırmacılar açısından ucu açık bir soru kalmaktadır. Dolayısıyla, araştırmada göreceli önemi dikkate almadan kolayca birleştirme fonksiyonunu gerçekleştiren TOPSIS yöntemi tercih edilmektedir.

### **Eşit Ağırlıklar Yöntemi**

Ağırlıklandırma yöntemini belirleyebilmek gerçek ağırlıkların dağılımlarıyla ilgili bilgiye sahip olmayı gerektirmektedir. Bazen ağırlıkları sıralayamayacak kadar yetersiz bilgi sahibi olduğu durumlar olabilmektedir. Buna benzer koşullarda gerçek ağırlıklar  $\{0 \leq w_j \leq 1 \text{ ve } \sum_{j=1}^n w_j = 1 \text{ j}=1,2,\dots,n\}$  kümesi aracılığıyla n-birimli simpleks üzerinde bir uniform dağılım şeklinde açıklanabilmektedir (Jia, Dyer, 1998, 87-92).

Dolayısıyla, ağırlıklar hakkında yetersiz veya hiç bilgi sahibi olunmaması hipotezi çerçevesinde ağırlıkların dağılımları ve beklenen değerleri, R.M. Dawes ve B. Corrigan tarafından aşağıdaki gibi tanımlanan eşit ağırlıklar vektörü ile açıklanmıştır (Dawes, Corrigan, 1975, 95-106):

$$W_j = 1/n \quad j = 1,2,\dots,n \text{ (n: nitelik sayısı)}$$

Bu yöntemde, karar vericinin öncelikler hakkında bilmesi gereken tek şey ilgili niteliğin gerekli olup olmamasıdır. Gerekli olduğu düşünülen niteliklerin tamamı eşit ağırlıklandırılır. Bu bilgiler doğrultusunda, çalışmada niteliklere eşit ağırlıklandırılma yöntemi uygulanmıştır.

## Uygulama Boyutları ve Göstergeleri

Uygulama sürdürülebilir çevre, sürdürülebilir ekonomi, sürdürülebilir sosyal gelişmişlik ve sürdürülebilir gelişmişlik endeksleri çerçevesinde dört boyutta incelenirken boyutlarda nicel verilerden oluşan göstergelerden meydana gelmektedir.

### Sürdürülebilir Çevre

ASEAN ülkeleri ve Türkiye, Dünya Bankası 2016 Raporunda yer alan sürdürülebilir çevre endeksi ve rapordaki benzer diğer çevre göstergeleri kullanılarak TOPSIS yöntemiyle sıralanmaktadır. Sürdürülebilir çevre göstergesi olarak 15 nitelik kullanılmaktadır. Bunlar; kişi başına karbondioksit emisyonu, ormanlık alan oranı, ortamda maruz kalınan pm2.5 hava kirliliği, toplam yenilenebilir su kaynakları içinden tatlı su elde etme oranı, katı olmayan yakıtlara erişim oranı, birincil enerjinin enerji yoğunluğu seviyesi,, yenilenebilir enerji tüketimi oranı, yenilenebilir kaynaklardan elektrik üretim oranı, su verimliliği oranı, karasal korunan alanların oranı, deniz koruma alanlarının oranı, enerji kullanımında, fosil yakıt oranı, yanabilir yenilenebilir atıklardan enerji kullanım oranı, tüm enerji tüketimi içinde alternatif ve nükleer enerji oranı, kişi başına düşen petrol miktarıdır. Ülkelere ait değerler Ek Tablo 1’de gösterilmektedir:

### Sürdürülebilir Ekonomi

ASEAN ülkeleri ve Türkiye, Dünya Bankası 2016 Raporunda yer alan sürdürülebilir ekonomi endeksi ve rapordaki benzer diğer ekonomi göstergeleri kullanılarak TOPSIS yöntemiyle sıralanmaktadır. Sürdürülebilir ekonomi göstergesi olarak 25 nitelik kullanılmaktadır. Bunlar; GSMH’ye göre doğal kaynakların tükenme oranı, düzeltilmiş net tasarruflar, dış borç stoku, ulusal rezervler (altın hariç), ihracat ve ithalat, konsantrasyon endeksi (ihracat), doğrudan yabancı yatırım, net akışlar enflasyon, dönem sonu tüketici fiyatları, endüstride kadın istihdamı, GSMH, yurt içi kredileri oranı, gıda fiyatları endeksi, gıda fiyatlarındaki oynaklık, kişi başına GSYİH, gayri safi sabit sermaye oluşumu, hükümetin eğitime ayırdığı pay, milyon kişi başına ar-ge araştırmacıları ve teknisyeni sayısı, yıllık bilimsel ve teknik makaleler sayısı, GSYİH içindeki Ar-Ge harcamaları oranı, Yıllık yüksek teknoloji ihracatı miktarı (milyon dolar), cari yıl içinde patent başvuruları sayısı, cari yıl içinde ticari marka başvuruları sayısı, cari yıl içinde endüstriyel tasarım başvuruları sayısı, imal edilen ürünler içinde yüksek teknoloji içeren ürün ihracat oranı ve işsizlik oranıdır. Ülkelere ait değerler Ek Tablo 2’de gösterilmektedir.

### Sürdürülebilir Sosyal Gelişmişlik

ASEAN ülkeleri ve Türkiye, Dünya Bankası 2016 Raporunda yer alan sürdürülebilir sosyal gelişmişlik endeksi ve rapordaki benzer diğer sosyal gelişmişlik göstergeleri kullanılarak TOPSIS yöntemiyle sıralanmaktadır. Sürdürülebilir ekonomi göstergesi olarak 18 nitelik kullanılmaktadır. Bunlar; yaşlı nüfusa (65 yaş ve üzeri) bağımlılık oranı, insani gelişmişlik endeksi (HDI), yaşam beklentisinde eşitsizlik, parlamentoda kadın parlamenter sandalye paylaşımı oranı ,cinsiyet eşitsizliği endeksi, gecekonduda yaşayan kentsel nüfus, kamu sağlık harcamaları oranı, doğuştan beklenen yaşam süresi, zorunlu ücretli doğum izni süresi, cinayet oranı, kentsel nüfus oranı, internet kullanma oranı, 100 kişide cep telefonu aboneliği sayısı, uluslararası gelen turist sayısı, beklenen eğitim süreleri, öğrenci öğretmen

oranı, genç nüfusa bağımlılık oranı ve 15-64 yaş arası nüfustur. Ülkelere ait değerler Ek Tablo 3'te gösterilmektedir:

### Sürdürülebilir Gelişmişlik Endeksi

Çalışmanın bu bölümünde, ASEAN ülkeleri ve Türkiye Dünya Bankası 2016 Raporunda yer alan sürdürülebilir gelişmişlik endeksi ve rapordaki benzer diğer gelişmişlik göstergeleri kullanılarak sürdürülebilir çevre (15 kriter), sürdürülebilir ekonomi (25 kriter) ve sürdürülebilir sosyal gelişim (18 kriter) bölümlerinde kullanılan toplam 58 kriterin tamamı bir arada değerlendirilerek TOPSIS yöntemiyle sıralanmaktadır.

## SONUÇLAR

Çalışmada TOPSIS yöntemi, R Studio programı aracılığıyla TOPSIS R kodları oluşturularak niteliklere ait verilerin ve ağırlıkların programa girilmesiyle uygulanmaktadır. Değerlendirmelere ait çıktılar ve yorumları şu şekildedir:

### Sürdürülebilir Çevre

ASEAN ülkeleri ve Türkiye, Dünya Bankası 2016 Raporunda yer alan sürdürülebilir çevre endeksi ve rapordaki benzer diğer ekonomi göstergeleri kullanılarak TOPSIS yöntemiyle sıralanmaktadır (Tablo 1). Sürdürülebilir ekonomi göstergesi olarak 25 nitelik kullanılmaktadır. Ülkeler arasında en büyük göreceli yakınlık 0.49025 ile Filipinler'dir, ikinci sırada 0.484449 ile Kamboçya ve üçüncü sırada 0.478239 göreceli yakınlıkla Myanmar yer almaktadır. Türkiye ise, 0.362073 göreceli yakınlıkla 9. sırada yer almaktadır. Sıralamada ilk sıradaki ülkeler kişi başına düşen fosil yakıt miktarının düşüklüğü, alternatif ve nükleer enerji kaynaklarının oran olarak fazlalığı, hava kirliliğinin düşüklüğü, gibi göstergelerdeki performansları diğer ülkelere göre ön plana çıkmaktadır.

**Tablo 1.** Göreceli Yakınlıklar ve Sıralama

Sıralama	Göreceli Yakınlıklar
1- Filipinler	0.49025
2- Kamboçya	0.484449
3- Myanmar	0.478239
4- Endonezya	0.462816
5- Laos	0.452899
6- Vietnam	0.438067
7- Singapur	0.434358
8- Tayland	0.399687
9- Türkiye	0.362073
10-Malezya	0.322617
11-Brunei	0.306354

### Sürdürülebilir Ekonomi

ASEAN ülkeleri ve Türkiye, Dünya Bankası 2016 Raporunda yer alan sürdürülebilir ekonomi endeksi ve rapordaki benzer diğer ekonomi göstergeleri kullanılarak TOPSIS yöntemiyle sıralanmaktadır (Tablo 2). Sürdürülebilir ekonomi göstergesi olarak 25 nitelik kullanılmaktadır. Ülkeler arasında en büyük göreceli yakınlık 0.754268 ile Singapur'dur. İkinci sırada 0.494138 ile Malezya ve üçüncü sırada 0.473658 ile Türkiye yer almaktadır. Tayland ve Türkiye sürdürülebilir ekonomi açısından çok yakın değerlere sahipken Singapur oldukça

büyük bir farkla rakiplerinden ayrılmaktadır. Rezervlerin fazla olması, ihracat ve ithalat payının yüksek olması, yabancı yatırımların payının yüksek olması, enflasyonun düşük olması, kişi başını GSYİH'nın yüksek olması, Ar-Ge çalışanlarının ve yatırımlarının payının yüksek olması ve girişimcilik olarak nitelendirilebilecek patent, ticari marka ve endüstriyel tasarım başvurularının rakiplerine göre yüksek olması Singapur'u diğer ülkelerden ayırmaktadır. Türkiye ise genellikle girişimcilik çatısı altında değerlendirilebilecek patent, ticari marka ve endüstriyel tasarım ile ön plana çıkmaktadır.

**Tablo 2.** Göreli Yakınlıklar ve Sıralama

Sıralama	Göreli Yakınlıklar
1- Singapur	0.754268
2- Malezya	0.494138
3- Türkiye	0.473658
4- Tayland	0.470832
5- Filipinler	0.39893
6- Vietnam	0.393878
7- Brunei	0.377685
8- Endonezya	0.376014
9- Kamboçya	0.35334
10-Myanmar	0.318322
11-Laos	0.309117

### Sürdürülebilir Sosyal Gelişim

ASEAN ülkeleri ve Türkiye, Dünya Bankası 2016 Raporunda yer alan sürdürülebilir sosyal gelişmişlik endeksi ve rapordaki benzer diğer sosyal gelişmişlik göstergeleri kullanılarak TOPSIS yöntemiyle sıralanmaktadır (Tablo 3). Sürdürülebilir ekonomi göstergesi olarak 18 nitelik kullanılmaktadır. Ülkeler arası sıralamada en büyük göreli yakınlık 0.659528 ile Türkiye'dir. İkinci ülke 0.655595 ile Malezya olmaktadır. Türkiye ile Malezya göreli yakınlık değerlerine göre birbirine çok yakın değerler almaktadır. Üçüncü sırada ise, 0.609013 ile üçüncü sırada yer almaktadır. İnsani Gelişmişlik İndeksi (HDI), beklenen eğitim sürelerinin, internet kullanma oranının ve kentsel nüfus değerinin yüksek olması, ve cinsiyet eşitsizliğinin düşük olması nedeniyle bu üç ülke diğer ülkelere göre daha üst sıralarda yer almaktadır.

**Tablo 3.** Göreli Yakınlıklar ve Sıralama

Sıralama	Göreli Yakınlıklar
1- Türkiye	0.659528
2- Malezya	0.655595
3- Singapur	0.609013
4- Brunei	0.558583
5- Vietnam	0.555772
6- Tayland	0.540165
7- Endonezya	0.502171
8- Kamboçya	0.38851
9- Laos	0.376325
10-Myanmar	0.375592
11-Filipinler	0.372345

### Sürdürülebilir Gelişmişlik Endeksi Tüm Kriterler

Çalışmanın bu bölümünde, ASEAN ülkeleri ve Türkiye Dünya Bankası 2016 Raporunda yer alan sürdürülebilir gelişmişlik endeksi ve rapordaki benzer diğer gelişmişlik göstergeleri kullanılarak sürdürülebilir çevre (15 kriter), sürdürülebilir ekonomi (25 kriter) ve sürdürülebilir sosyal gelişim (18 kriter) bölümlerinde kullanılan toplam 58 kriterin tamamı bir arada değerlendirilerek TOPSIS yöntemiyle sıralanmaktadır (Tablo 4). Ülkeler arası sıralamada, en büyük göreceli yakınlık 0.61955 ile Singapur'dur. Singapur, diğer ülkelerden anlamlı bir farkla ayrılmaktadır. Malezya, Türkiye ve Tayland birbirine çok yakın göreceli değerlerle ikinci, üçüncü ve dördüncü sıralarda yer almaktadırlar.

Singapur, Malezya, Türkiye ve Tayland sürdürülebilir ekonomi sıralamasında ilk dört sırada yer alırken, sürdürülebilir çevre değerlendirmesinde ise en kötü performans sergileyen son 5 ülke arasında bulunmaktadır. Bu da ülkelerin ekonomik büyümlerini gerçekleştirirken çevreyi de dikkate almaları gerektiği anlamına gelmektedir.

Kamboçya ve Myanmar ekonomi ve sosyal gelişmişlik açısından sıralamalarda son sıralarda yer alırken çevre performansı yönünden oldukça iyi konumdadır. Endüstrileşme açısından geri kalmış ülkeler olması sebebiyle enerji tüketimlerinin az olması çevre performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

**Tablo 4.** Göreceli Yakınlıklar ve Sıralama

Sıralama	Göreceli Yakınlıklar
1- Singapur	0.61955
2- Malezya	0.464615
3-Türkiye	0.460921
4- Tayland	0.458147
5- Vietnam	0.430927
6- Filipinler	0.426974
7- Endonezya	0.42454
8- Kamboçya	0.39953
9- Brunei	0.393349
10-Myanmar	0.378113
11-Laos	0.367943

Son 5 yılda Türkiye hükümetinin ekonomi ve sosyal refah alanındaki hedefleri incelendiğinde en önemli hedeflerin; dünyanın en büyük 10 ekonomisi içinde olmak, 500 milyar dolar ihracat hacmine ulaşmak ve kişi başı milli geliri 25 bin dolara çıkarmak olduğu görülmektedir. Son 5 hükümet programları da incelendiğinde; 60. Hükümet Programı'nda 2, 61. Hükümet Programı'nda 27, 62. Hükümet Programı'nda 57, 64. Hükümet Programı'nda 10 ve 65. Hükümet Programı'nda da 8 kez 2023 hedefleri ifadesi geçmektedir. Türkiye hükümetlerinin hedeflerinin en önemli konusu olan ekonomik büyüme ve bunun doğal bir sonucu olarak gösterilen sosyal refah veya gelişmişliğin kaynağı hükümet programlarında taşıdığı önem bakımından da anlaşılmaktadır ki ihracat hacmini arttırmaktan geçmektedir. Daha önce de belirtildiği üzere dengeli bir ekonomik büyüme, ithalat ve ihracatın dengeli olmasına bağlıdır. Çalışmada göstermektedir ki, ASEAN ülkeleri arasında Türkiye ekonomisinden büyük veya eşit büyüklükte Singapur, Malezya ve Tayland gibi ülkeler bulunmaktadır. Ayrıca, gelişme potansiyeli olan ve yeni yatırımlara muhtaç Vietnam, Kamboçya, Myanmar, Laos gibi ülkeler yer almaktadır. Bu ülkelerin ekonomik büyüklükleri dikkate alındığında, Türkiye'nin halihazırda bu ülkelerle gerçekleştirdiği ihracatın

potansiyelinin çok altında olduğu görülmektedir. ASEAN ülkeleri yakından incelendiğinde ve son 15 yılda ASEAN ülkeleri ile ihracatın 7 kat arttığı düşünüldüğünde Türkiye'nin sürdürülebilir ekonomik güç ve sosyal gelişmişlik temelli 2023 hedeflerini gerçekleştirmesi adına ihtiyaç duyduğu ihracat hacmine ulaşması için önemli bir pazar olduğu görülmektedir. Bu çalışmayla ASEAN ülkeleri hakkında Türk hükümeti ve işadamlarının farkındalığı artırılarak bu ülkelerle ilişkilerin daha da geliştirilmesi ve ticari işlem hacminin artırılması önerilmektedir.

#### KAYNAKÇA

- Chen, S., Ching-Lai H., and Frank P. H. (1992). Fuzzy multiple attribute decision making (methods and applications). Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems.
- Dawes, R.M., Corrigan, B. (1975). Linear models in decision making. Psychological Bulletin. 81(2): 95-106.
- Jia, J., Fisher, G.W., Dyer J.S. (1998). Attribute weighting methods and decision quality in the presence of response error: a simulation study. Journal of Behavioral Decision Making, 11(2): 87-92.
- Lai, Y. J., Liu, T. Y., Hwang, C. L. (1994). TOPSIS for MODM. European Journal of Operational Research, 6(2): 486-500.
- World Bank. [01.05.2017]. World Development Report-2016. <http://www.worldbank.org/en/publication/wdr2016>
- Wu, F.Y., Chuang C-C. (2013). The optimal relationship between buyer and seller obtained using TOPSIS method. Journal of Advanced Management Science, 1(1): 133-135.
- Yoon, K., Hwang, C. L. (1981). Multiple attribute decision making: Methods and applications : a state-of-the-art survey. Germany: Springer-Verlag.

Ek Tablo 1. Sürdürülebilir Çevre Göstergeleri ve Karar Matrisi

Sürdürülebilir Çevre															
	Karbondioksit Emisyonu	Ormanlık Alan	Ortamdaki PM2.5 Hava Kirliliği	Tatlı Su Çekişleri	Katı olmayan yakıtlara erişim	Birincil enerjinin enerji yoğunluğu seviyesi	Yenilenebilir enerji tüketimi	Yenilenebilir elektrik çıkışı	Su Verimliliği	Karasal Korunan Alanlar	Deniz Koruma Alanları	Enerji Kullanımı Fosil Yakıtı	Yanabilir Yenilenebilir Atıklar	Alternatif ve Nükleer Enerji	Kişi Başına Düşen Petrol Miktarı
	Kişi başına (ton)	(Toplam arazi içindeki yüzdesi)	(Metre küp başına yıllık ortalama maruz kalınan mikrogram)	(Toplam yenilenebilir su kaynaklarının yüzdesi)	(%)	(%)	(toplam enerji tüketimi içindeki yüzdesi)	(Toplam elektrik çıkışı içindeki yüzdesi)	GSYİH / su kullanımı	(Toplam alan içindeki yüzdesi)	(Karasular içindeki yüzdesi)	(Toplam enerji kullanımı içindeki Yüzdesi)	(Toplam enerji kullanımı içindeki Yüzdesi)	(%)	(lt)
Endonezya	1.9	50.2	15.4	5.6	5.1	3.9	39.1	11.2	8	14.7	5.8	65.3	26.6	8.1	866
Malezya	8.0	67.6	15.6	1.9	4.8	4.9	4.4	7.4	28	18.4	2.3	96.8	2.2	1.1	2980
Tayland	4.5	32.1	26.4	13.10	4.7	5.4	23.3	8.4	7	18.8	5.2	80.7	18.2	0.5	2012
Filipinler	1.0	27	23.5	17	4.8	3.1	30.2	28.4	3	11	2.5	61.4	18.2	20.4	459
Singapur	9.4	23.1	18.7	31.67	4.6	2.7	0.5	1.4	1481	5.8	1.5	97.5	2.5	0	4880
Brunei	18.9	72.1	5.1	1.08	3.7	5.4	0	0.1	149	44.1	1.5	100	0	0	7393
Vietnam	1.7	47.6	28.3	9.3	7.5	5.7	38.1	45	2	6.5	1.8	69.8	25.3	7.5	668
Laos	0.3	81.3	32.6	1	8.1	2.5	88.3	92.1	3	16.7	0	40	0	0	300
Myanmar	0.2	44.5	54.4	2.8	14.9	3.1	79	72.4	2	7.2	0.2	30	65.4	4.6	314
Kamboçya	0.4	53.6	29	0.50	14.3	5.8	68.3	37.7	7	26	0.5	28.7	66.9	1.5	396
Türkiye	4.2	15.2	36.4	19.90	3.8	3.7	12.8	27.2	21	0.2	0.4	88.2	3.4	8	1534

Kaynak: 2016 Dünya Bankası Gelişmişlik Raporu



**Ek Tablo 2. Sürdürülebilir Ekonomi Göstergeleri ve Karar Matrisi**

	Doğal kaynak tüketimi	Dizayn edilmiş net tasarruflar	Dış borç stoku	Ulusal Rezervler (altın hariç)	İhracat ve İthalat	Konsantrasyon Endeksi (İhracat)	Doğrudan Yabancı Yatırım, Net Akışlar	Enflasyon, dönem sonu tüketici fiyatları	Endüstride Kadın İstihdamı	GSMH	Yurt İçi Kredisi	Gıda Fiyatları Endeksi	Gıda Fiyatlarındaki Oynaklık	Kişi başına GSYİH	Gayri safi sabit sermaye oluşumu	Hükümetin Eğitime Ayırdığı Pay	Ar-Ge Araştırmaları ve Teknisyeni	Bilimsel ve Teknik Makaleler	AR-GE harcamaları	Yüksek Teknoloji İhracatı	Patent Başvuruları	Ticari Marka Başvuruları	Endüstriyel Tasarım Başvuruları	Yüksek Teknoloji İhracatı	İşsizlik Oranı
	(GSMH içindeki Oran)	(GSMH içindeki Oran)	(GSMH içindeki Oran)	Milyar Dolar	(GSYİH içindeki Oran)		(GSYİH içindeki Oran)	(%)	( Toplam Kadın İstihdamı İçindeki Oran)		(%)			(GSYİH içindeki Oran)	(GSYİH içindeki Oran)	(Milyon Kişi Başına)	(Adet)	(GSYİH içindeki Oran)	(Milyon Dolar)	(Adet)	(Adet)	(Adet)	(İmalattan İhrac Edilenler İçindeki)	(%)	
	2010-2014	2005-2014	2005-2014																						
Endonezya	2.6	26.3	34.1	112.357	41.9	0.152	1.8	3	15.00	10053	46.7	6.7	10.7	10385	33.2	3.3	90	2928	0.08	4410	9153	49534	3972	6.63	5.60
Malezya	5.5	12.0	66.8	96.137	134.4	0.178	3.7	1.8	19.80	24620	144.8	2.9	4.3	25308	26.2	6.1	2264	17720	1.26	57258	7727	35923	1762	42.80	3.30
Tayland	3.4	12.0	38.2	173.961	131.9	0.076	1.8	1.1	17.70	14519	173.4	4.5	2.8	15345	24.7	4.1	1167	8631	0.48	34544	7930	52334	4461	21.44	0.63
Filipinler	1.7	28.7	22.7	77.832	60.8	0.231	2	2.6	10.13	8395	59.2	6.8	2.6	6926	21.7	3.4	217	916	0.14	26192	3734	42891	1103	53.06	5.88
Singapur	0	36.9	0	253.195	326.1	0.250	22.3	0	14	78162	121.1	1	4	80192	25.5	2.9	7116	10659	2.19	130989	10814	42017	46279	49.28	1.83
Brunei	27.1	25.8	0	3.772	106.6	0.646	1.1	0	11	72843	39.95	3	4.7	66647	27.3	3.8	0	120	0	75	117	85	95	17.93	2
Vietnam	4	15	40.6	37.623	178.8	0.143	6.1	3	17.00	5335	128.3	1.69	28.70	5668	24.7	6.3	0	1848	0.19	38736	5033	67753	2885	26.93	2.18
Laos	12.2	0	95.9	1.043	79	0.285	8.8	3.2	6.70	5049	26.5	8.6	3.6	5341	32.9	4.2	0	69	0	0	0	0	0	0	1.48
Myanmar	3.9	0	10.2	3.301	1.1	0.273	4.8	8.3	6	4943	32.1	8.5	8.1	5500	11.8	1.2	0	38	0	0	0	8490	0	0	0.81
Kamboçya	2.3	3.1	42.9	8.360	141.7	0.317	9.4	3.5	15.52	3095	53.9	7.8	4.7	3278	21.2	2	0	84	0	60	67	2699	69	0.76	0.26
Türkiye	0.3	10.8	51.6	99.006	58.8	0.069	2.4	8.5	17.40	18705	92.8	3.8	12.9	18959	20.3	2.6	1364	30402	1.01	2184	5841	227194	45852	2.16	10.33

**Kaynak: 2016 Dünya Bankası Gelişmişlik Raporu**

**Ek Tablo 3. Sürdürülebilir Sosyal Gelişim Göstergeleri ve Karar Matrisi**

Sürdürülebilir Sosyal Yaşam																			
Yaşlı Nüfusa (65 yaş ve üzeri) Bağımlılık Oranı	İnsani Gelişmişlik Endeksi (HDI)	Yaşam beklentisinde eşitsizlik	Parlamentoda sandalye paylaşımı	Cinsiyet Eşitsizliği Endeksi	Gecekonduya yaşayan kentliler nüfus	Kamu Sağlık Harcamaları	Doğuşta beklenen yaşam süresi	Zorunlu ücretli doğum izni	Cinayet Oranı	Kentsel Nüfus	İnternet Kullanma	Cep Telefonu Aboneliği	Uluslararası Gelen Turistler	Beklenen Eğitim Süreleri	Öğrenci Öğretmen Oranı	Genç Nüfusa Bağımlılık Oranı	15-64 Yaş Arası Nüfus		
(Her 100 15-64 yaş arası kişi başına)	Değer	(%)	(%Kadınların sahip olduğu)	Değerler	(% kent nüfusu içinde)	(% of GSYH)	Yıl	Gün	(10000 kişi başına)	(%)	(Nüfusa %)	(100 kişi başına)	(Bin Kişi)	(Yıl)	(Öğretmen başına öğrenci)	(Çalışan nüfus içinde %)	(%)		
	2015	2010-2015	2015	2015															
Endonezya	12,4	0,689	16,5	17,1	0,467	21,8	1,1	69,1	90	0,5	53,7	22	132,3	9435	12,9	17	41	67	
Malezya	14,5	0,789	6,7	13,2	0,291	0	2,3	74,9	60	1,9	74,7	71,1	143,9	27437	13,1	11	36	69	
Tayland	29,2	0,74	10,4	6,1	0,366	25	5,6	74,6	90	3,9	50,4	39,3	125,8	24810	13,6	15	25	72	
Filipinler	10,3	0,682	16,2	27,1	0,436	38,3	1,6	68,3	60	9,9	44,4	40,7	118,1	4833	11,7	31	50	63	
Singapur	36,5	0,925	3	23,9	0,068	0	2,1	83,2	105	0,3	100	82,1	146,1	11864	15,4	25	21	73	
Brunei	16,2	0,865	4,4	0	0,35	0	2,5	79	91	0,5	77,2	71,2	108,1	201	14,9	10	38	72	
Vietnam	18,3	0,683	14,2	24,3	0,337	27,2	3,8	75,9	180	1,5	33,6	52,7	130,6	7874	12,6	19	33	70	
Laos	8,1	0,586	26,2	25	0,468	31,4	0,9	66,6	105	7,3	38,6	18,2	53,1	3164	10,8	25	57	61	
Myanmar	12,5	0,556	26	13	0,374	41	1	66,1	98	2,5	34,1	21,8	76,7	3081	9,1	28	41	67	
Kamboçya	10,4	0,563	19,7	19	0,479	55,1	1,3	68,8	90	1,8	20,7	19	133	4503	10,9	45	49	64	
Türkiye	18	0,767	11,5	14,9	0,328	11,9	4,2	75,5	112	4,3	73,4	53,7	96	39811	14,6	20	38	67	

**Kaynak:** 2016 Dünya Bankası Gelişmişlik Raporu

---

# Yıldız

## Sosyal Bilimler Enstitüsü

### Dergisi

(2017) Cilt 01, Sayı 02, s. 164-180

---

#### Dış Politika Krizlerinde Algısal Güven[siz]lik: 1935 Bulgaristan Krizi\*

Fuat Aksu\*\*

Yunus Çolak\*\*\*

---

#### Özet

Dış politika krizleri karar alıcı için hayati konuları kapsayan, kısa süre içerisinde siyasa geliştirmesi gereken ve karar alıcının dış politikaya yönelik oluşturduğu prensiplerin ve ortaya koyduğu önceliklerin de sınındığı olaylardır. Bu çalışmanın amacı, Türkiye'nin doğrudan taraf olduğu 34 dış politika krizi (1923-2015) içerisinde, Bulgaristan ile yaşamış olduğu ve 1935-1938 yılları arasındaki algısal-güvenlik temelli dış politika krizinin, kriz ve kriz yönetimi prensipleri çerçevesinde analiz edilmesidir. Nitekim Lozan Barış Antlaşması çerçevesinde imzalanan Trakya Sınırına İlişkin Sözleşme ile Türkiye'nin Trakya sınırı yaklaşık 30 kilometre genişliğinde askerden arındırılmış, fakat her iki ülkenin de değişen güvenlik algıları sebebiyle söz konusu bu bölge bir algısal güvenlik temelli dış politika krizini tetiklemiştir. Bu bağlamda çalışmada uluslararası sistemdeki değişimin devletlerin güvenlik algılarına olan etkileri ve bu etkinin aynı zamanda krizlerin tetiklenmesine yol açıp açmayacağı 1935 Bulgaristan krizi özelinde incelenmiştir.

#### Anahtar Kelimeler

Türkiye'nin Dış Politikası  
Balkanlar  
Dış Politika Krizleri  
1935 Bulgaristan Krizi  
Kriz Yönetimi

#### Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 20.06.2017  
Kabul Tarihi: 25.08.2017  
Elektronik Yayın Tarihi: 28.10.2017

---

\* Bu makale TUBİTAK 1001 Projesi (Proje No: 112K172) desteğiyle üretilmiştir.

\*\* Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü Öğretim Üyesi  
İstanbul/Türkiye, fuataksu@tfpcrisis.org

\*\*\*Yıldız Teknik Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler ABD Lisansüstü Öğrencisi-  
İstanbul/Türkiye, yunuscolak92@hotmail.com

## Perceptual [Mis]trust in Turkish Foreign Policy Crises: Case of 1935 Bulgaria\*

Fuat Aksu\*\*

Yunus Çolak\*\*\*

### Abstract

Foreign policy crises are mostly survival issues that decision makers have limited time to respond and those crises are also important practice for any countries foreign policy principles and priority. This study aims to analyse Bulgaria crises (1930-1938) which is one of the 34 Turkish foreign policy crises from 1923 to 2015 in terms of foreign policy crises and crises management principles. When Turkey arming around demilitarized zone which has 30 km depth of her Thrace border with both Bulgaria and Greece that established by Lausanne Treaty in 1923, it was perceived a security treaty by Bulgaria and triggered a foreign policy crisis between Turkey and Bulgaria. In this term, this study examines in the case of 1935 Bulgaria crises that effect of international systemic changes on security perspective of a country and whether this effect can trigger a foreign policy crises or not.

### Keywords

Turkish Foreign Policy  
Balkans  
Foreign Policy Crises  
1935 Bulgaria Crises  
Crises Management

### About Article

Sending Date: 20.06.2017  
Acceptance Date: 25.08.2017  
Electronic Issue Date: 28.10.2017

## GİRİŞ

Dış politika krizleri karar alıcının kısıtlı bir zaman içerisinde politika üretmesi gereken ve çoğunlukla hayati konuları kapsayan durumlardır. Bir dış politika krizine ilişkin süreçte dış politikayı şekillendiren tüm bağımsız ve müdahil değişkenler karar alıcı tarafından dikkate alınmak durumundadır. Bu da haliyle, dış politika krizlerini inceleyen bir araştırmacıya, krizin gerçekleştiği döneme ilişkin olarak dış politika prensiplerini ve daha da önemlisi bu prensiplerin uygulamadaki yerinin saptayabilme olanağı sunar. Bu bakımdan genel bir ifadeyle krizler, kısıtlı bir zaman dilimi içerisinde meydana gelen ve karar alıcıyı konu üzerinde bir politika belirlemeye iten, ekseriyetle hayati konuları kapsayan gelişmelerdir

\* This study is supported by TUBITAK 1001 project (No: 112K172).

\*\* Assoc. Prof. Dr., Yıldız Technical University, Faculty of Economic and Administrative Sciences, Department of Political Science and International Relations-Istanbul/Turkey, fuataksu@tfpcrises.org

\*\*\* Graduate Student in Department of Political Science and International Relations Yıldız Technical University-Istanbul/Turkey, yunuscolak92@hotmail.com

(bkz.; Hermann 1969: 21-36; Brecher 1993: 2-52). Ancak, literatürde kriz kavramına ilişkin üzerinde uzlaşmış tek bir tanımlamadan da söz etmek mümkün değildir. Bu durum, araştırmacının incelediği konuya uygun bir tanımlamayı tercih etmesini zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma içerisinde de bu düşünceye uygun olarak tercih edilen kriz Türk Dış Politikası Kriz İncelemeleri Araştırma Grubunun tanımladığı gibidir (Bkz.; www.tdpkrizleri.org):

*“Bir veya birden fazla aktör arasındaki ilişkilerde taraflardan en az birinin temel değer, öncelik, çıkar, güvenlik vb. algılarında tehdit olarak algılanan; kendini tehdit altında algılayan tarafın karar alıcılarını uygun önlem ve araçlarla karşılık vermeye zorlayan; taraflar arasında gerilim ve düşmanlık duygularına koşut olarak askeri çatışma olasılığını arttıran durumdur.”*

Yukarıdaki ışığında bir olayın kriz olarak tanımlanabilmesi için herşeyden önce söz konusu olayın karar alıcı tarafında kendi temel değer ve önceliklerine yönelik bir tehdit ve/ya saldırı olarak algılanması gerekmektedir. Bunun devamında ise bu tehdit algısı karar alıcıyı buna ilişkin çeşitli politikalar vasıtasıyla önlem almaya zorlamalıdır. Nihayetinde ilk iki koşulun sağlanmasının taraflar arasında askeri gerilimi ve çatışma olasılığının artmış ise, bu durumda taraflar arasında bir krizden söz etmek mümkün olur. Bunun yanı sıra, bir dış politika meselesi karar alıcı tarafından bir kriz olarak algılanması üzerinde gerek içsel gerekse de dışsal birtakım faktörler etkili olmaktadır ki bu durum, kriz analizlerinde Neoklasik Realizm (Bkz.; Rose, 1998, ss. 144-172) yaklaşımını en uygun teorik perspektif olarak ortaya çıkarmaktadır. Bir başka ifadeyle, kriz analizlerinde Neoklasik Realizm yaklaşımının ön gördüğü şekilde hem sistemsal hem de içsel birtakım faktörlerin dikkate alınması gereklidir. (Bkz.; Devlen vd. 2009, ss. 136-163; Gürses, 2017, ss. 38-57; Üçbaş, 2014). Bu tanıma uygun olarak Türk Dış Politikası Kriz İncelemeleri Araştırma Grubu tarafından Türkiye'nin Cumhuriyet tarihi boyunca (1923-2015) 34 dış politika krizi tespit edilmiştir. Şüphesiz bu krizler içerisinde Türkiye'nin kriz ve kriz yönetimine ilişkin ilk örneklerin verilmesi bakımından Atatürk dönemi krizleri ayrı öneme sahip olan krizlerdir. Nitekim söz konusu bu krizler, doğrudan ülkenin kurucu kadrosu tarafından yönetilmiş olmaları sebebiyle, gelecekteki diğer dış politika krizlerine de güçlü bir örnek teşkil etmişlerdir.

Dış politika krizlerinde krizi tetikleyen davranış, durumsal değişiklik krizin tarafları bakımından farklı değerlendirilebilir. Krizi tetikleyen durumsal değişikliği gerçekleştiren aktör aslında bu davranışının muhatapları tarafından hasmane ve/ya saldırgan bir davranış olarak algılanabileceğini dikkate alarak gerekli güven ortamını sağlamaya çalışsa da muhataplarını ikna edemeyebilir. Durumsal değişikliği gerçekleştiren tarafın muhatapları ile bir kriz yaşamak istememesine ve durumsal değişikliğin doğrudan bir başka tarafı hedef almamasına rağmen yine de muhataplardan birisi bu durumu kendi hedef, çıkar ve öncelikleri bakımından bir hasmane davranış olarak görebilir. Bu ise “kasıtsız” bir krizin tetiklenmesine neden olabilir.

Bu çalışma dış politika krizlerinde taraflar arasında bir güven[siz]lik durumunun nasıl bir krizin tetikleyicisi olarak ortaya çıkabileceğini analiz etmektedir. Algısal olarak taraflardan birinin diğerine karşı güven duymaması ve hasmın tüm söz ve eylemlerini kendine yönelik düşmanca bir tehdit olarak görmesi tetiklenen bir krizin yönetimi açısından tarafların seçeneklerini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu açıdan bakıldığında özellikle istikrarsız bir bölgesel/uluslararası sistemde komşu devletler arasında güvene dayalı bir ilişki kurulamamış

ise ve/ya taraflar mevcut statükodan hoşnut değiller ise bu durumda bir krizin tetiklenmesi, hatta bir savaşa dönüşmesi olasıdır.

1935 Bulgaristan Krizi Türkiye'nin doğrudan tarafı olduğu dış politika krizleri açısından özel bir örnektir. Bu kriz gerek kurucu kadroların dış politika ilkeleri ve kriz yönetimindeki duyarlılıklarını anlamak açısından gerekse siyasal karar alıcıların sistemsel değişiklikleri kendi öncelikleri ile uyumlulaştırma çabalarını anlamlandırmak açısından özgündür. Kriz analizi açısından ise algısal güven[siz]lik sonucunda ortaya çıkan bir krizin savaşa tırmanmadan sonlandırılması sağlanabilmiştir.

Türkiye'nin Balkanlardaki karasal sınırları ve komşu devletlerle ilişkileri büyük ölçüde Lozan Barış Antlaşması ile statüye kavuşturulmuştur. Özellikle Türkiye'nin Yunanistan ve Bulgaristan ile ilişkilerinin ve ülkesel sınırlarının statüsü saptanırken güvenliğe yönelik somut önlemler almak gerekmiştir. Söz konusu üç ülkenin Trakya'daki ortak sınırının statüsü saptanırken sınırların her iki yanında 30 km derinliğinde silahsızlandırılmış bölgelerin oluşturulması kararlaştırılmıştır. İlke olarak bu silahsızlandırılmış bölgelerin kurulması komşu devletlerin birbirlerine yönelik sürpriz bir saldırı olasılığını ortadan kaldıracak bir önlem olarak kabul edilmiştir. Öyle ki 24 Temmuz 1923 yılında Lozan Antlaşması'na ek bir sözleşme ile Yunanistan, Bulgaristan ve Türkiye arasında sınır güvenliğini tesis etmek amacıyla bu üç devletin birbirlerine olan sınır hatları boyunca yaklaşık 30 kilometrelik bir alan askerden arındırılmıştır. Söz konusu bu sözleşme gereği Yunanistan, Bulgaristan ve Türkiye'nin askerden arındırılmış bu bölgede belli sayıda iç güvenlik unsuru dışında asker ve askeri teçhizat bulundurması yasaklanarak, hangi bayrağı taşırsa taşısin her türlü hava trafiğine de kapatılmıştır (Soysal, 2000, ss. 160-164). İlk etapta Türkiye, Bulgaristan ve Yunanistan arasında bir güvenlik önlemi olarak düşünülen ve uygulanan bu antlaşma, zamanla artan İtalyan yayılmacılığı ve uluslararası ortamdaki revizyonist baskı ile birlikte, özellikle Türkiye açısından güvensizlik ya da sınır güvenliğinde zafiyet yaratan bir unsur haline gelmiştir. Nitekim Boğazlar bölgesinin silahlandırılmasına çabalayan Türkiye, aynı zamanda Trakya'nın da silahlandırılması için çaba harcamış ve bu bölgeden gelebilecek bir tehdide karşılık özellikle 1935 yılından itibaren artan bir biçimde silahsızlandırılmış bölgenin dışında kalan Trakya topraklarını tahkim etmiştir. Ancak bu durum, Neuilly Antlaşması ile askeri kabiliyeti büyük ölçüde sınırlandırılmış Bulgaristan'ın karar alıcısı açısından kendi güvenliğine bir tehdit olarak algılanarak, Türkiye ile bir dış politika krizini tetiklemiştir.

Buradan hareketle çalışmanın cevap aradığı temel soru, güven artırıcı bir önlemin zamanla neden ve nasıl bir dış politika krizini tetikleyebildiğidir. Nitekim Lozan Antlaşması çerçevesinde taraf ülkeler arasındaki silahsızlandırılmış bölgenin statüsü, sınır güvenliklerini ve toprak bütünlüklerini pekiştiren bir unsur olarak düşünülmüş bir önlemdir. Zamanla tehdit-güvenlik algısının değişimi ile birlikte bu durum, özellikle Türkiye ve Bulgaristan arasında güvensizlik yaratan unsur haline almıştır. Bu değişimin getirdiği algısal temelli dış politika krizinde, Türkiye'nin hangi kriz yönetimi stratejilerini hangi prensipler etrafında tercih ettiği ve bu prensiplerin dönemin dış politika genel prensipleri ile olan benzerlik ve farklılıkları çalışma açısından bir başka önemli husustur.

Bu çalışmada Türkiye'nin söz konusu krizde tetikleyici aktör olarak saldırgan bir kriz yönetim stratejisi izlemediği, krizin gerçekte [Bulgaristan özelinde] tek yanlı yaşandığı, Türkiye'nin kendi güvenliğini düşünerek almış olduğu somut önlemlerin bir başka ülkenin güvenliği açısından tehdit olarak algılandığı görüşü tartışılacaktır. Bu çerçevede Türkiye'nin

Bulgaristan'a yönelik güven arttırıcı girişimlerinin neden sonuçsuz kaldığı sorgulanacaktır. Bunun için de aşağıdaki hipotezler sınanmış olacaktır:

- Siyasal karar alıcıların dış politikadaki temel değer ve öncelikleri farklı ve bunlar arasında bir uzlaş/uyum sağlanamıyor ise taraflar arasında bir krizin tetiklenme olasılığı yüksektir.
- Ahdi statü değişikliği taraflar arasında yeni bir ahdi statünün kabulü ile mümkündür.

### KRİZ ÖNCESİ EVRE (UYUŞMAZLIK EVRESİ)

Türkiye açısından I. Dünya Savaşı'nı sonlandıran düzenleme Lozan Barış Antlaşması'dır. 1914'te başlayan I. Dünya Savaşı Türkiye için 1918'de değil aksine 1923'te sonlanabilmiştir. İmparatorlukların tasfiyesi, Balkan uluslararası devletleşme sürecinde Türkiye bir Balkan ülkesi olarak komşu devletlerle olan statüsünü Lozan ile saptamış ve genç Cumhuriyetin kuruluş felsefesine uygun devrimleri yaşama geçirmeye odaklanmıştır. Bununla birlikte aslında savaş sonrası düzenlemeler bölgesel ve uluslararası barış ve istikrar açısından kusurları içinde barındırmış olduğu için bir kutuplaşmanın da nüvelerini içinde barındırmıştır. Versay düzenlemeleri iki savaş arası dönemi kırılmalı bir ara dönem olarak kurgulamıştır. 1930'ların başından itibaren özellikle Avrupa'da Versay düzenlemelerinden hoşnut olmayan ülkelerin seslerini yükseltmeleri ve bu yükümlülüklerden kurtulmaya çalışmaları statüko yanlısı olan ve bunu değiştirmeyi hedefleyen devletlerin ittifaklarını ortaya çıkartmaya başlamıştır.

1930'lar göz önüne alındığında, esas olarak devletlerin iki kampa ayrıldığını görmek mümkündür. Dönemin uluslararası sahnesinde bir tarafta çoğunlukla I. Dünya Savaşı'nın galibi olan ve statükonun devamından yana olan İngiltere, Fransa ve Türkiye gibi statükocu ülkeler; diğer yandan mevcut durumdan memnun olmayan ve kendi lehlerine statükoda değişim talep eden İtalya, Almanya ve Bulgaristan gibi revizyonist ülkeler bulunmaktaydı. Nitekim dönemin uluslararası siyasetindeki bu durum yeni bir dünya savaşının çıkmasına yol açmıştır. Bu çerçevede statükocu devletler Nyon Antlaşması (Bkz.; Çakmak, 2009) ve Balkan Antantı ile kendilerini gösterirken; İtalyan, Alman ve Japon ittifakı da revizyonistlerin tam anlamıyla bir kamp oluşturduklarının bir göstergesi olmuştu (Sönmezoglu, 2015, s. 229). Revizyonist devletlerin görünür hedefleri kendilerine zorla kabul ettirilmiş siyasi, askeri ve mali yükümlülüklerden kurtulmak olsa da arka planında ülkesel sınır değişikliği istemlerini barındırması devletlerin ulusal sınırlarını da tartışmaya açtığı için topyekun bir askeri çatışma riskini de gündeme getirmiştir. Ayrıca II. Dünya Savaşı'na giden süreçte 1929 ekonomik buhranı hem Avrupa'daki faşizmi körüklemiş hem de Avrupa'nın artık uluslararası ilişkilerde başat veya merkezi bir rol oynamaktan giderek uzaklaştırmıştır. Bunun bir sonucu olarak Baskın Oran'ın da belirttiği gibi Türkiye gibi "çevre" ülkelerin "görelî özerklik" elde etmiş olmalarıdır ki Türkiye'nin Balkan Antantı'na öncülük eden ülkelerden biri olabilmesi de bu çerçevede anlam kazanmaktadır (Oran, 2002, s. 242).

Türkiye ile Bulgaristan arasında ortaya çıkan kriz 1930 sonrası bölgesel/uluslararası koşullarından ciddi bir biçimde etkilenmiştir. Söz konusu kriz açısından en önemli gelişme, Avrupa'da, Balkanlarda ve Akdeniz'de yükselen faşizm tehlikesidir. Nitekim 1922 yılında İtalya'da iktidara gelen Benito Mussolini, 1933 yılında Almanya'da iktidara gelen Adolf Hitler ve Asya'da bu iki liderin müttefiki konumunda olan Japonya, yeni bir dünya savaşına zemin hazırlamışlardır. Bu çerçevede özellikle İtalya'nın Anadolu topraklarını zaman zaman açık bir biçimde kendisinin yayılma alanı içerisinde gördüğünü belirtmesi, dünya siyasetini bu denli

etkileyen faşist tehlikenin Türkiye açısından da ciddi bir biçimde hissedilmesini sağlamıştır (Barlas, 2010, ss. 232- 237). Bunun devamında İtalyan yayılcılığının en önemli göstergelerinden birisi olan İtalya'nın 1935 yılında Habeşistan topraklarını işgali, Türkiye dış politikasında güvenlik endişelerini arttıran bir başka gelişme olmuştur. Hatta Türkiye kolektif güvenliği sağlamak amacıyla kurulan Milletler Cemiyeti'nin İtalya'nın Habeşistan işgali karşısında etkisiz kalmış olmasını "Türk Boğazları"nın silahlandırılmak istemesinin bir gerekçesi olarak ileri sürmüştür (Sönmezoğlu, 2015, ss. 313-314). Bunun yanı sıra Avrupa'da yükselen revizyonist hareketin Türkiye'nin yakın coğrafyasını etkileyen bir başka önemli hamlesi, Almanya'nın Avusturya'yı ilhak etmesidir (Sander, 1996, ss. 52-54) Nitekim bu işgalle Almanya Yugoslavya'ya komşu olarak Balkanları doğrudan tehdit eder konuma gelmiştir.

Yukarıda kısaca özetlenmeye çalışılan hususlar, hiç şüphesiz gerek Türkiye gerekse Bulgaristan dış politikaları açısından önemli gelişmelerdir. Öyle ki Türkiye'nin statükocu, Bulgaristan'ın ise revizyonist kampta yer alması, dış politikalarını da bu çerçevede geliştirip uygulamalarına yol açmıştır. Aynı şekilde uluslararası ortamdaki bu gelişmeler, bir sonraki başlık altında değerlendirilecek olan her iki ülkenin güvenlik ve güvensizliğe ilişkin algılarının da şekillendirici bir etkiye sahiptir.

### **Türkiye-Bulgaristan ilişkileri (1923-1935)**

I. Dünya Savaşı sırasında aynı kampta yer alan ve savaş bitiminde her ikisi de ciddi toprak kayıpları yaşamış Türkiye ve Bulgaristan, savaş sonrasında bu toprak kayıplarının etkisinde farklı politikalara yönelmişlerdir. Bu çerçevede Türkiye savaş sonrası büyük güçlüklerle elde ettiği ulus-devlet sınırlarını korumaya dönük statükocu bir dış politika benimserken, öte yandan, Bulgaristan savaş sırasında kaybettiği toprakları yeniden kazanabilme umuduyla revizyonist bir politika tercih etmiştir. Ancak bu durumun belirgin bir biçimde ortaya çıkması 1930'ların hemen başında gerçekleşmiştir. 1923-1930 tarihleri arasında ise, ikili ilişkilerin yeniden tesis edilmesine yönelik bir süreç gelişmiştir. Bu zeminde 18 Ekim 1925 tarihinde bir *Türkiye-Bulgaristan Dostluk Antlaşması* ve *Oturma Sözleşmesi* imzalanarak iki ülke arasındaki birçok siyasi ve teknik husus açıklığa kavuşturulmuştur (Soysal, 2000, ss. 261-271). Bunun devamında Türkiye ile Bulgaristan arasında 1928 yılında "*Ticaret Antlaşması*", 1929 yılında ise "*Tarafsızlık, Uzlaştırma, Yargısal Çözüm ve Hakemlik Antlaşması*" yapılarak ikili ilişkilerin ahdî zemini sağlamlaştırılmıştır (Sönmezoğlu, 2015, s. 299). Bununla birlikte 1923 sonrası dönemde Türkiye-Bulgaristan ilişkilerinde özellikle Bulgaristan'da yaşayan Türk azınlığa yönelik baskılar dolayısıyla zaman zaman gerginliğin yaşanmakta olduğu gerçeği göz önünde bulundurulmalıdır (Barlas & Köksal, 2014, ss. 175-193).

Ancak 1930'lar aynı zamanda Balkan ülkelerinin yaklaşan savaşta saflarının ne olacağına dair işaretler sergilemiştir. Balkanlarda barış ve iş birliğini geliştirmek ve sınır güvenliğini garanti etmek için gerçekleştirilen girişimler statükonun devamını ulusal çıkarları için uygun görmeyen ve değiştirmek için fırsat arayan bölge devletlerini bir tercihe zorlamıştır. Bu açıdan Türkiye ile Yunanistan görece aynı güvenlik kaygılarını paylaştıkları için ortak hareket etme kararı alırken Bulgaristan bu ittifak sistemine dahil olmak istememiştir. Türkiye ile Yunanistan arasında 14 Eylül 1933 yılında karşılıklı sınırları garanti eden *İçten Anlaşma*'nın imzalanmıştır (Soysal, 2000, ss.443-444). Yunanistan'dan toprak talebi olan ve özellikle Ege Denizi'ne Yunanistan'dan toprak elde etmek suretiyle çıkış yapmayı amaçlayan Bulgaristan için söz konusu bu antlaşma, Türkiye'nin Bulgaristan'ın bu taleplerine karşılık



Yunanistan'ın yanında durduğu anlamına gelmiştir. Dolayısıyla bir anlamda 1935 krizi de böyle bir gergin zeminin ürünüdür. Her ne kadar bu antlaşma sonrası 20-24 Eylül 1933 tarihinde Başbakan İsmet İnönü başkanlığında bir heyet Bulgaristan'ı yatışma ziyaretinde bulunmuşlarsa da ilişkilerin özellikle Balkan Antantı'na ilişkin süreçle birlikte iyi seyretmesi mümkün olmamıştır (Fırat, 2002, s. 351). Bunun devamında, Balkan Antantı'na giden süreç ve Türkiye'nin bu süreçteki öncü rolü, ikili ilişkileri olumsuz etkileyen bir başka husus olmuştur. Bu çerçevede Atina'da 5 Ekim 1930 günü gerçekleşen birinci Balkan Konferansı iki ülke ilişkilerini ciddi oranda şekillendiren Balkan Yarımadası'ndaki statükocu-revizyonist mücadelenin de başlangıcı olmuştur. Bu ilk konferansı takiben Balkan ülkeleri arasında üç konferans daha yapılmış ve en nihayetinde Balkan coğrafyasında statükonun korunmasını amaç edinen Balkan Antantı kurulmuştur (Lukasik, 1998, ss. 67-90). Bu bakımdan Türkiye, sınırların garanti edildiği ve statükocu temelli Balkan Antantı'nın kurucu ve başat aktör rolünü üstlenirken, Bulgaristan revizyonist politikasını sürdürerek böyle bir oluşum içerisinde bulunmaya yanaşmamıştır. Kaldı ki 9 Şubat 1934 yılında Türkiye, Yunanistan, Yugoslavya ve Romanya tarafından kurulan Balkan Antantı'nın amacı "*Balkan sınırlarını bir Balkan Devletince girişilecek herhangi bir saldırıya karşı güvence altına almaktır*" şeklinde belirtilerek, pratikte doğrudan Bulgaristan revizyonizmine karşı yapılmış bir ittifak olarak göze çarpmaktadır (Soysal, 2000, ss. 462-470).

### **Türkiye ve Bulgaristan'ın güvenlik algılarını şekillendiren temel faktörler (1923-1938)**

Lozan Barış Antlaşması sonrasında Türkiye bir yandan ulus devlet oluşturma ve çağdaşlaşma, kalkınma girişimlerini yaşama geçirmenin zorlukları ile uğraşırken diğer yandan dış politikasında Lozan'da çözümü ertelenen sorunları çözmeye odaklanmıştır. Türkiye-Irak sınırını ilgilendiren Musul Sorunu, Türkiye ile Yunanistan arasında yerleşiklerin kimler olacağına dair görüş ayrılıkları ve Türkiye-Suriye sınırını belirleyecek olan Sancak sorunu bunların başında gelmektedir. Her ne kadar Lozan Boğazlar Sözleşmesi ile statüsü kararlaştırılmış olsa da aslında Boğazların silahsızlandırılmış statüsünün ve egemenliğe getirilen kısıtların kaldırılması konusunu da bu çerçevede ele almak gerekir. Dönemin Türkiye'sinin güvenlik anlayışını şekillendiren hususlar esasen üç kategoride incelenebilir. Bunlardan ilki, ülkenin doğusunda Kürt nüfusun ağırlıkta olduğu bölgelerde doğrudan devlet otoritesine karşı gerçekleşen ayaklanmalardır. Bunlar arasında 1925 yılındaki Şeyh Said isyanı, 1927 yılındaki Küçük Ağrı İsyanları başta olmak üzere 1937 Tunceli Harekatı'na kadar geçen süreçte irili ufaklı birçok örnek saymak mümkündür (Oran, 2002, s. 248). Ayrıca bu ayaklanmaların bir boyutu da Atatürk önderliğinde devam eden seküler ulus-devlet inşaa sürecine karşı yapılmış olmalarıdır ki bu durum Atatürk'e suikast girişimi ile beraber düşünüldüğünde doğrudan yeni kurulan rejimi devirmeye yönelik teşebbüsler olarak ülkenin güvenlik algısını şekillendiren etmenlerden bir tanesi olmuştur (Çağaptay, 2006, ss. 140-142).

Türkiye'nin o dönem için güvenlik algısını şekillendiren bir diğer önemli unsur ise azınlıklar meselesidir. Her ne kadar azınlıklara ilişkin mesele Lozan Barış Antlaşması ile ahdî bir statüye kavuşmuş olsa da uygulamada bazı problemlerle karşılaşmıştır. Nitekim 21 Haziran 1934 tarihli İskân kanunu ile birlikte "*Türk kültürüne bağlı olmayanlar veya Türk kültürüne bağlı olup da Türkçeden başka dil konuşanların*" çeşitli askeri, siyasi ve kültürel sebeplerle "*iskân*" edilebilmeleri yasal hale gelmiştir (Resmî Gazete, İskân Kanunu). Böylece 1934 Trakya Olaylarında da görüldüğü şekilde birçok gayrimüslim azınlık yerlerinden edilmiştir (Bkz.; Bali, 2008). Bunun en temel sebebi, olası bir savaş durumunda çoğunlukla

sınır bölgelerinde yaşayan bu azınlıklara güvenilemeyeceği ya da bir başka ifadeyle gayrimüslimlerin diğer devletlerce Türkiye aleyhinde kullanılabileceğine yönündeki endişedir. Kaldı ki Hasan Rıza Soyak'ın anılarında da bahsettiği şekilde Atatürk olası bir İtalyan saldırısını Balkanlar sınırları üzerinden bekliyordu ve dolayısıyla o bölgede Türkiye'nin güvenliğini zafiyete uğratabilecek tüm unsurların ortadan kaldırılması gerekiyordu (Soyak, 2006, s. 504).

Dönemin Türkiye'sinin güvenlik algısını şekillendiren unsurlardan sonuncusu ve belki de en önemlisi, Avrupa'da artan revizyonizmdir. Özellikle İtalyan ve Bulgar revizyonizmi karşısında Boğazlar bölgesi ve Lozan Barış Antlaşması ile silahsızlandırılan ve Türkiye'nin egemenliğinin kısıtlandığı bölgeler, ülkenin "güvensizliğe" ilişkin algısının temel kaynaklarından bir tanesi olmuştur. Oniki Adalar üzerinden İtalya ile sınır komşusu olan Türkiye Ocak 1932'de bu ülke ile imzalamış olduğu antlaşma ile Oniki Adaların Türkiye söz konusu bu üç güvenlik probleminin bir sonucu olarak güney-güneydoğu sınırlarını saptayarak önemli bir uyumsuzluğu ortadan kaldırmış olsa da zaman zaman bu ülke yöneticilerinin dillendirmiş olduğu yayılcı görüşler nedeniyle tam bir güven sağlanamamıştır. Nitekim Muhittin Ergüneş anılarında (Bkz.; İzgören, 2014) 1933-1934 yıllarında İtalya'nın yapmış olduğu hazırlıkları Türkiye'ye yönelik istekleri ile ilintilendirerek bu yıllarda Türkiye'nin müstahkem mevki planları komutanlarından bir tanesi olan Arap kökenli bir subayın İtalya tarafından ikna edilerek müstahkem Ege bölgesinin mevki planlarının sızdırıldığını ve bunun Türkiye açısından kaygı ile karşılanmış olduğunu anlatmaktadır. 1930'ların ortasından itibaren İtalya'nın bu gibi saldırgan siyasasının açığa çıkması ile birlikte Türkiye potansiyel İtalyan tehdidine karşı savunma girişimlerine hız vermiştir. Bu bağlamda Lozan ile kurulan modern cumhuriyetin sınırlarının korunarak, bu sınırlar üzerindeki egemenliğinin pekiştirilmesi yönünde ahde vefaya dayalı bir dış politika izlemiştir.

Diğer yandan genel olarak dönemin Bulgaristan devletinin güvenlik algısını şekillendiren iki kategoriden söz etmek mümkündür. Birinci Dünya Savaşı'nın yenilen devletleri arasında olan Bulgaristan, 27 Kasım 1919 tarihinde oldukça ağır koşullar içeren Neuilly Antlaşması'nı imzalamak durumunda kalmış olması ülkenin İkinci Dünya Savaşı'na giden süreçte güven[siz]lik algısını şekillendiren en temel husus olmuştur. Söz konusu bu antlaşma ile Bulgaristan, topraklarının bir kısmını Yunanistan, Yugoslavya ve Romanya'ya terk etmek zorunda kalmıştır. Bunun yanı sıra, Neuilly Antlaşması ile Bulgaristan'ın askeri güç kapasitesine de bir kısıtlama getirilmiş ve böylece Bulgaristan'ın, hâlihazırda birçok komşusu ile sorunlar yaşayan bir ülke olarak, "güven[siz]lik" algısı körüklenmiştir. Söz konusu antlaşmanın yürürlüğe girmesiyle birlikte de Bulgaristan'ın temel dış politika hedefi, bu antlaşmanın kısıtlamalarından kurtulmak olmuştur (Bkz.; The Word War I Document Archive, <http://www.gwpda.org/1918p/neuilly.html>). Öte yandan, gerek ülke içerisinde farklı kökendeki azınlıklar, gerekse ülke dışındaki Bulgar azınlıklar, ülkenin dış politikasını ve güvenlik algısını şekillendirmiştir (Değerli, 2008, s. 77).

Bu bağlamda uluslararası sistemdeki statükocu ile revizyonist devletler arasındaki ayrışmanın Balkan coğrafyasına yansması, Bulgaristan'ın güvenlik algısını şekillendiren bir unsur olmuştur. Özellikle statükocu bir Balkan Antantı'nın kurulmuş olması, Bulgaristan açısından önemli bir engel hatta tehdit olarak algılanmıştır. Bulgaristan'ın gerek Romanya ile gerekse Yugoslavya ve Yunanistan ile ciddi sorunlarının bulunuyor olması, Balkan

Antantı'nın Bulgaristan'da bir çevrelenme hissi yaratarak, dış politik kararlarını etkilediği söylenebilir.

## **KRİZ, KRİZ YÖNETİMİ VE KRİZ SONRASI EVRE**

1935 Bulgaristan krizinin uyuşmazlık evresini takiben, Çalışmanın bu başlığı altında kriz ve kriz sonrası evre incelenecektir. Nitekim yukarıda verilen uyuşmazlık evresi içerisinde gerek dış gerekse iç etmenler vasıtasıyla iki ülke arasındaki ilişkiler ciddi oranda gerginleşmiştir. Bu gerginliği Bulgaristan açısından bir dış politika krizine dönüştüren tetikleyici olay ise Türkiye'nin Trakya bölgesindeki askeri varlığını attırmakta olduğuna dair görüşlerdir (Times, 1935a; Daver, 1935, ss. 1-4). Öyle ki Bulgaristan bu durumu 7 Mart 1935 yılında kendisi açısından bir tehdit olarak algılayarak Milletler Cemiyeti'ne şikâyet etmiş ve böylece iki ülke arasında kriz evresine geçmiştir. Bunun devamında söz konusu bu krizi aşağıda ayrıntılarıyla değinileceği üzere sonlandıran gelişme ise 31 Temmuz 1938 tarihinde Selanik'te imzalanan *Balkan Paktı ülkeleri İle Bulgaristan arasında Dostluk ve Saldırmazlık Antlaşması* olmuştur. Aşağıda söz konusu bu iki evreye ilişkin ayrıntılar verilecektir.

### **Kriz evresi ve krizin sonlanması**

1923 Lozan Barış Antlaşması imzalanırken Türkiye, Yunanistan ve Bulgaristan arasında sınır güvenliğini sağlamak üzere Trakya Sınırına İlişkin Sözleşme de kabul edilmiş ve bu üç ülkenin sınırları boyunca 30 km'ye varan derinlikte askerden arındırılmış bölge oluşturulmuştur. Ayrıca Lozan Boğazlar Sözleşmesi ile Boğazlar bölgesinde de bu tür bir askerden arındırılmış bölge oluşturulmuştur. Trakya sınırlarının ve Boğazların güvenliği böylece garanti altına alınmaya çalışılmış olsa da 1930'ların başında mevcut düzenlemelerin Türkiye'nin güvenliğini sağlamaya yetmediği görülmüştür. Bu bağlamda Türkiye bir yandan Boğazlarda güvenlik ve egemenliğini yeniden kurmanın yollarını ararken diğer yandan da silahsızlandırılmış bölgenin dışında kalan topraklarında gerekli gördüğü önlemleri almaya yönelmiştir. Bu önlemlere ek olarak Türkiye Balkan ülkeleri ile ortak sınır güvenliğini ve dayanışmayı arttıracak ittifaklar oluşturmaya da yönelmiştir. Türkiye bu süreçte Bulgaristan'ı Balkan Antantı'nın içerisine çekmeye çalışırken Bulgaristan ise Türkiye'yi İtalya ile kurduğu ittifakın içerisine dahil etmeye çalışmıştır (Barlas & Köksal, 2014, s. 182). Balkan Antantı'nın işlevsellik kazanmasına paralel olarak Trakya'daki askeri varlığını da arttırmaya gayret göstermiştir.

Bulgaristan kaynaklarına göre 1934 yılı içerisinde silahsızlandırılmış bölgenin dışında kalan Trakya toprakları içerisinde üç tümeni bulunan Türkiye, 1935 yılına gelindiğinde 57 bin 262 askeri bölgeye sevk etmiş olup, Anadolu'daki askeri birliklerini de bu bölgeye kaydırmaya devam etmektedir (Yavaşçev, 2005, ss.169-190). Oysa Türkiye basınındaki yorumlara göre Türkiye'nin Trakya'daki savunma kapasitesinde olağanın dışında bir düzenleme söz konusu değildir. Trakya ve İstanbul'un savunması için sadece 3. Kolordu görev yapmaktadır (Daver, 1935, ss. 1-4). Yavaşçev'e göre (2005, s. 172) söz konusu dönemde Bulgaristan'ın asker sayısının toplam 60 bin civarında olduğu ve Neuilly Antlaşması gereği bu sayıyı arttırmadığı düşünüldüğünde, Türkiye'nin bölgedeki bu tahkimatı Bulgaristan açısından önemli bir güvenlik endişesi yaratmıştır. Bu noktada Bulgaristan'ın Türkiye'nin tahkimatını doğrudan kendi güvenliği açısından bir tehdit olarak görmesinin bir diğer sebebi ise Balkan Paktı ile birlikte halihazırda yaşamış olduğu çevrelenmişlik algısıdır. Bunun yanında 1935 yılı mart ayı içerisinde Yunanistan'da yaşanan askeri darbe girişimi sonucu Türkiye'nin Trakya sınırına

yakın bölgelerinde bir askeri hareketliliğin olmuş olması Bulgaristan'ın Türkiye'yi bir tehdit olarak algılamasını çok daha kolaylaştırmıştır (Times, 1935b). Türkiye'nin Trakya'daki askeri önlemlerinin Yunanistan'daki darbe sırasında Bulgaristan'ın Yunanistan'a yönelik herhangi bir girişimde bulunmasını caydırmaya yönelik olduğu söylenebilir. Türkiye bu anlamda Balkan Antantı yükümlülüklerini de dikkate alan bir siyasa izlemiştir (Lukasik, 1998, s. 85; Times, 1935c).

İşte böyle bir ortamda, Bulgaristan açısından krizi ortaya koyan gelişme, 7 Mart 1935 günü Bulgaristan'ın Millet Cemiyeti Temsilcisi M. Nicolas Antonoff tarafından Türkiye'nin bölgedeki tahkimatının şikâyet edilmesi olmuştur (Cumhuriyet, 1935, ss. 1-8). Oysa aynı tarihte Başbakan İsmet İnönü TBMM'de yeni kurulan hükümetin programını açıklarken Türkiye ile Bulgaristan arasında dostane ilişkilerin geliştirilmesi için karşılıklı ve iyi niyetli girişimlerin sürdürüldüğüne işaret ederek Balkan devletleri arasında barışçıl ilişkilerin önemine işaret etmiştir (TBMM Zabıt Ceridesi, 1935). Söz konusu memorandumda Büyükelçi Antonoff, Türkiye'nin "bir seneden beri" bölgeyi "savaş arifesindeymişçesine" tahkim ettiğini, bölgedeki sivilleri kışkırttığını belirtmiştir. Ayrıca Türkiye'nin Bulgaristan'ı olası bir düşmanlık halinde işgal etmeyi planladığını öne süren Antonoff, "Türk askeri yetkililer açık bir biçimde Güney Bulgaristan'ı 24 saat içinde işgal edebileceklerini ilân etmişlerdir" ifadesiyle, Bulgaristan'ın nasıl bir güvenlik endişesi yaşadığını ortaya koymuştur (Times, 1935c, s. 13; The Canberra Times, 1935, s. 1). Buna cevap olarak ise Dışişleri Bakanı Tefvik Rüştü Aras, Trakya'da barış zamanı kuvvetlerinin üzerinde bir kuvvet artırımının söz konusu olmadığını belirterek Türkiye'nin imza koyduğu tüm antlaşmalara riayet ettiğinin altını çizmiştir (Cumhuriyet, 1935, ss. 1-5; Daver, 1935; Times, 1935d, s. 12). Nitekim bu açıklama ve girişimler Bulgaristan tarafından yeterli görülmesi olacağı ki, 10 Mart günü 7 Mart notasını "Türkiye ile olan diyalogumuz, bizi Türkiye'nin sınır hazırlıklarının Bulgaristan'a karşı olmadığına inandırdı" diyerek geri çekmiştir (The Chicago Times, 1935, s.2; Cumhuriyet, 1935, ss. 1-5).

Her ne kadar Milletler Cemiyeti'ndeki nota geri çekilmişse de Türkiye Trakya'nın askersizleştirilmiş bölgenin dışında kalan bölgeyi askeri varlığının arttırmış, Bulgaristan da Türkiye'nin bu durumunu bir güvenlik tehdidi olarak görmeye devam etmiştir. Öyle ki 1935 Mayıs ayı içerisinde dönemin Bulgaristan İstanbul Başkonsolosu'nun Sofya'ya gönderdiği bir raporda, Bulgaristan'ın Neuilly antlaşmasının askeri yükümlülüklerini ihlâl etmesi durumunda Türkiye ve Yunanistan'ın ortak bir harekâtla Bulgaristan'a müdahale edeceklerini bildirmiştir (Yavaşcev, 2005, s. 173). Tüm bunlar yaşanırken, özellikle Bulgar genelkurmayı Türkiye ile olası bir savaşın hazırlıklarına başlamış ve 1935 yılı içerisinde "gizli silahlanma" faaliyetleri yürütmüştür (Petrov, 2005, ss. 196-166). Burada şunu da belirtmek gerekir ki Michael Brecher'in 1975 yılından bugüne kadar yürüttüğü International Crisis Behavior (ICB) projesine göre, Türkiye ile Bulgaristan arasındaki kriz 7 Mart 1935 tarihinde verilen memorandum ile başlayıp 31 Ağustos tarihinde Aras'ın Bulgaristan ziyaretiyle sonlanmıştır. Fakat Türk Dış Politikası Kriz İncelemeleri Araştırma Grubunun ve bu çalışmanın elde ettiği veriler ışığında iki ülke arasındaki kriz evresinin aşağıda ayrıntılı verilecek olan 1938 Bulgaristan ile Balkan Antantı devleri arasında yapılacak olan antlaşmaya kadar devam ettiği tespit edilmiştir (Bkz.; ICB, <http://www.icb.umd.edu/dataviewer/?criso=48>).

İki ülke arasında Boğazların silahlandırılması noktasında uyumlu bir hava yakalanmış olsa da özellikle 1937 yılında bir dizi gelişme yaşanan görece yumuşama eğilimi içerisindeki krizde stresi arttırmıştır. Bu süreçte Türkiye her ne kadar 1936 yılında Boğazları yeniden silahlandırarak bir nebze güvenlik endişesini gidermiş olsa da bu endişenin tamamen yok

olması mümkün olmamıştır. Öyle ki Avrupa'nın en önemli iki revizyonist ülkesinden birisi olan İtalya, bu sözleşmeyi çeşitli bahanelerle 1938 yılına kadar tanımamış, bir diğer revizyonist ülke Almanya da Boğazlara ilişkin sözleşmeye taraf olmamasına karşın, Türk hükümetine Boğazların kullanımına ilişkin sonradan kabul edilmeyecek bazı taleplerde bulunmuştur (Barlas, 2008, s. 153). Bu durum olası bir revizyonist saldırı karşısında Türkiye'nin Boğazların savunulması hususunda Trakya'daki birliklerinin önemini daha da arttırmıştır. 1936 yılında Montrö Boğazlar Sözleşmesi'nin kabulü ile Türkiye Boğazlar bölgesini yeniden silahlandırma hakkını elde etmiştir. Ancak bu süreçte Yugoslavya'nın 24 Ocak 1937 tarihinde Bulgaristan'la, 25 Mart 1937 tarihinde İtalya ile imzalamış olduğu dostluk antlaşmaları Yunanistan'ı ciddi ölçüde tedirgin ederek, bölgede statükonun korunması amacını taşıyan ve Türkiye'nin de büyük önem verdiği Balkan Antantı'nın işlevselliği açısından kuşku yaratmıştır (Değerli, 2008, s. 81). Böyle bir ortamda, Türkiye'nin Trakya'daki askeri varlığı, güvenliği açısından çok daha önemli hale gelmiştir. Bu çerçevede 17-20 Ağustos 1937 tarihleri arasında Cumhurbaşkanı Atatürk, Başbakan İnönü, Genelkurmay Başkanı Fevzi Çakmak gibi üst düzey yöneticilerin de katılımıyla 1937 Trakya Manevraları düzenlemiştir. Söz konusu tatbikata Türkiye'de misyonu bulunan çok sayıda bölge ülkesinin askeri ve diplomatik temsilcileri gözlemci/davetli olarak katılmıştır (Bkz.; Kurtulan, 2010). Tatbikatı yakından izleyen Bulgaristan'ın Edirne Konsolosu Sofya'ya gönderdiği bir raporda, tatbikatın bir güç gösterisi mahiyetinde olduğunu belirterek esasen Bulgaristan açısından krizin halen devam ettiğini ortaya koymuştur (Yavaşçev, 2005, s. 176). Öte yandan, 20 Nisan 1937 tarihinde Atatürk'ün talimatıyla gerek Balkan Antantının yeniden canlandırılması, gerekse de Bulgaristan ile ilişkilerin iyileştirilerek antanta katılmasını sağlamak amacıyla İsmet İnönü başkanlığında bir heyetin Balkanları ziyareti, iki ülke arasındaki gerginliği biraz olsun azaltmıştır. Fakat bu olumlu hava iki ülke arasındaki krizi tırmandıran 20 Mayıs 1938 tarihli Tan gazetesinde çıkan ve Bulgaristan'ın Balkanlarda bir 'tümör' olarak nitelendirildiği yazı ile kısa sürede dağılmıştır. Nitekim dönemin Bulgaristan askeri ataşesi söz konusu yazının kasıtlı olarak Türkiye tarafından teşvik edildiğini ve bununla Türkiye'nin asıl amacının Bulgaristan'daki etnik unsurları kışkırtarak Trakya'ya hâkim olmak olduğunu öne sürmüştür (Değerli, 2008, s. 83).

Tan gazetesinin ikili ilişkileri zedeleyen yazısının hemen ardından, Balkan turu çerçevesinde Başbakan Celal Bayar'ın Sofya ziyareti esnasında Balkan Paktı ülkeleriyle Bulgaristan arasında bir antlaşma imzalanmasını kararlaştırılması, Türkiye ile Bulgaristan arasındaki krizi sonlandıracak ilk adımdır (Değerli, 2008, s. 84). 31 Temmuz 1938 yılında Selanik'te imzalanan tam ismiyle *Balkan Antantı ile Bulgaristan Arasında Anlaşma*, Bulgaristan'ın Neuilly Antlaşması'ndan kaynaklanan kara, deniz ve hava kuvvetlerine ilişkin kısıtlamayı ortadan kaldırmıştır. Buna karşılık olarak Lozan Antlaşması çerçevesinde imzalanan Trakya Sınırına İlişkin Sözleşme'de kararlaştırılan silahsızlandırılmış bölge statüsüne son verilmiştir ki Yavaşçev'e göre "Türkiye Cumhuriyeti'nin Bulgaristan lehine olarak uluslararası bir anlaşmaya madde ekletmesi Bulgaristan ve Türkiye'nin ortak talep ve ortak çıkarlara dayanan diplomatik faaliyetlerinin bir sonucudur" (Bkz.; Yavaşçev, 2005, s. 165). Bunun yanında taraf devletler, birbirlerine karşı kuvvet kullanımına başvurmaktan kaçınmayı taahhüt ederek aralarında bir güven tesis etmeyi amaçlamışlardır (Soysal, 2000, s. 471). Böylece, iki ülke arasında 7 Mart 1935 yılı itibariyle ortaya çıkan kriz, 31 Temmuz 1938 yılında son bulmuştur.

Türkiye'nin yukarıda verilen nedenlerle Trakya'nın silahsızlandırılmış bölgesinin dışında kalan bölgeyi tahkim etmesi, Bulgaristan karar alıcısı tarafından kendi temel değerleri

ve çıkarlarına bir tehdit olarak “algılanarak”, iki ülke arasında bir dış politika krizini tetiklemiştir. Söz konusu bu olay, Bulgaristan açısından bir kriz durumuyken, Türkiye açısından sadece alınan güvenlik tedbirlerinin bir sonucudur ve Trakya’nın tahkim edilmesi hususu doğrudan Bulgaristan’a karşı yapılmış düşmanca bir eylem değildir. Bir başka deyişle Türkiye’nin kriz çıkarma gibi bir niyeti olmamasına rağmen, kriz Bulgaristan karar alıcısının olayları algılayış ve yorumlayış biçiminden kaynaklanmaktadır. Yavaşcev dönemin askeri istihbarat raporlarının ve Bulgaristan Genelkurmay’ının olası savunma planlarının Bulgar siyasi karar alıcılarının tercihlerini kısıtlamış olduğunu yazmaktadır. Bu açıdan Bulgaristan’da siyasi karar alıcıların Türkiye ile doğrudan bir askeri çatışma içerisine sürüklenme ihtimalini dikkate alarak başarılı bir şekilde krizi zamana yaydıklarını ve krizi askerileştirecek girişimlerden uzak kalmaya özen gösterdiklerini söylemek mümkündür. “Algısal güvenlik krizi” (Aksu, 2017, s. 11) olarak adlandırılan bu dış politika krizi, 1938 yılına gelindiğinde Bulgaristan’ın güvenlik algısına uygun bir biçimde yapılan güven arttırıcı bir düzenlemeyle ortadan kaldırılmıştır. Buradaki ayırıcı unsur, Türkiye ile Bulgaristan’ın krizi sonlandırarak aslında uyuşmazlık haline geri döndükleridir. Bu uyuşmazlık ise aslında Bulgaristan’ın Balkanlarda sınır değişikliğine ilişkin beklentileridir. Türkiye Bulgaristan’a dayatılmış bulunan antlaşma koşullarının Bulgaristan’ı tatmin eden bir yeni antlaşma ile iyileştirmesini destekleyebileceğinin işaretlerini vermiş fakat kuvvet kullanarak sınırların değiştirilmesine karşı çıkmıştır. Öyle ki “Türk Dışişleri Bakanı Tevfik Rüştü Aras, Türk-Yugoslav anlaşmasının imzalanmasından sonra Bulgar Dışişleri Bakanı Muşanov ile görüşmesinde Türkiye’nin amacının Balkanlar’da barışın korunması olduğunu vurgulayarak ‘Hiç kimse Bulgaristan’ın Neuilly Anlaşması’yla malik olduğu hakları sağlamak için çaba harcaması hakkına itiraz edemez. Örneğin Bulgaristan Ege denizine çıkış iddiasında bulunduğu zaman bunu bir toprak isteği değil de tamamen iktisadî bir istek olmak şartıyla ben de desteklerim ve bu hususta Yunanistan ile Bulgaristan arasında aracılık etmekten çekinmem’ demiştir” (Tuğlacı, 1984, s. 131). Nitekim iki ülke arasında doğrudan Trakya’daki silahlanmaya dönük bir antlaşmaya yapılmamış, yapılan antlaşma Bulgaristan ve Türkiye’nin güvenlik endişelerini azaltan fakat tam anlamıyla sonlandırmayan bir antlaşma olmuştur. Bu haliyle, krizin sonucunun niteliği *zımni bir uzlaşıdır* (Aksu, 2017, ss. 116-117). Öte yandan, yine taraflar arasındaki uyuşmazlığı ortadan kaldıran bir antlaşma söz konusu olmadığı için krizin sonucunun şekli *zamanla unutulmadır* (Aksu, 2017, ss. 118-119). Nitekim Türkiye ve Bulgaristan arasında Trakya’nın tahkimi noktasındaki güvensizlik, ilerleyen süreç içerisinde ortadan kalkmıştır.

### **Türkiye’nin kriz yönetimi stratejisi**

Dış politika krizlerinde, krizleri tetikleyen unsurların ve yaşanan sürecin analiz edilmesinin yanı sıra, krize taraf aktörlerin kriz yönetimi stratejileri ve tekniklerinin analiz edilmesi, söz konusu aktörlerin gelecekte benzer durumlardaki davranışlarına ilişkin ipuçları vermesi sebebiyle önemli bir unsurdur. Bu çerçevede çalışmada bu başlık altında Türkiye’nin 1935 Bulgaristan krizini hangi stratejiler etrafında nasıl yönettiğine ilişkin veriler ortaya konulacaktır. Bu bakımdan çalışmada benimsenen sınıflandırma Alexander L. George’un ortaya koymuş olduğu sınıflandırmadır. Bu çerçevede George’a göre saldırgan kriz yönetimi stratejileri, mevcut durumu değiştirmek isteyen aktör tarafından kullanılan kriz yönetimi stratejileridir (George, 1991, s. 379). Savunmacı kriz yönetimi stratejileri ise, öte yandan, statükonun değişmesini önlemek isteyen aktör tarafından benimsenen stratejilerdir (George, 1991, ss. 383-392).

1935 Bulgaristan krizi çerçevesinde, Türkiye'nin izlemiş olduğu kriz yönetimi stratejisi, esas olarak, savunmacı bir stratejidir. Nitekim yukarıda da ayrıntılı verildiği şekilde Türkiye her daim statükonun devamından yana olmuş, statükonun zor kullanmak suretiyle değiştirilmesine karşı çıkmıştır. Bu çerçevede Avrupa'da yükselen faşizm ve revizyonist tehlike karşısında ülkenin toprak bütünlüğü ve statükonun devamı için Trakya ve Boğazlar bölgesinin silahlandırılmasını savunmuştur. Bu bakımdan Türkiye'nin kriz yönetimi stratejisi, George'un sınıflandırması temelinde, *zaman kazanma (Buying Time)* stratejisi olarak değerlendirilebilir (George, 1991, s. 107). Nitekim Türkiye, söz konusu kriz sürecinde diplomatik kanalları açık tutmak ve gerek bölgesel gerekse de uluslararası konjonktürün krizi istediği şekilde sonlandırmasına yol açacak safhaya gelmesi bakımında zaman kazanmaya çalışmıştır. Öyle ki, yukarıda verilen kriz tanımından da anlaşılacağı üzere zaman baskısı, karar alıcıyı bir an önce bir karar almaya iten bir unsurdur. Bu bakımdan zaman baskısından kurtulup gelişmelerin kendi lehine ilerlemesini beklemek de en nihayetinde 1935 Bulgaristan krizinde Türkiye'nin izlediği bir strateji olmuştur.

Öte yandan Türkiye'nin 1935 Bulgaristan krizi özelinde herhangi bir şiddete eğilim göstermediği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte, Türkiye kriz yönetim tekniklerinden diplomasiyi esas almış, muhatapları ile açık ve doğrudan *müzakere* tekniğini kullanarak krizi yönetmiştir (Aksu, 2017, s. 109). Müzakere sürecinde siyasi karar alıcıların dil, sembol ve üslupları uzlaşma ve barışçıldır. Bu açıdan zaman zaman Türkiye'de ulusal basın ilişkilere yaklaşımında sert söylemlere rastlansa da bir bütün olarak hükümetin izlemiş olduğu siyasaya uygun bir temkinli dil kullanmıştır. Bu noktada, bu tekniğin kriz yönetimine ilişkin seçilen *zaman kazanma* stratejisi ile uyumlu olduğu görülmektedir.

### **Kriz sonrası evre**

Türkiye ile Bulgaristan arasındaki bu çalışmaya konu olan algısal güvenlik krizi 31 Temmuz 1938 yılında son bulmasına rağmen, tarafların yaklaşan savaş öncesinde uluslararası ve bölgesel gelişmelere bakışında farklılaşmanın somutlaştığı söylenebilir. Her ne kadar Bulgaristan savaş öncesinde Türkiye ile ilişkilerini pürüzlerden arındırmaya çalışmışsa da 1939 yılında Bulgaristan, Türkiye sınırını kısmi bir seferberlikle tahkim etmek suretiyle Türkiye ile olası bir savaşa ilişkin hazırlıklar yapmak zorunda kalmıştır (Yavaşcev, 2005, s. 185). Aynı şekilde Türkiye de buna karşılık olarak 15-21 Ağustos 1939 tarihinde 1937 yılındaki tatbikattaki hemen hemen aynı kadro ile bir askeri tatbikat düzenlemiştir (Yavaşcev, 2005, s. 177). Tarafların bu tür önlemlerini caydırma stratejilerinin gereği olarak yorumlamak mümkündür. 31 Temmuz 1938 antlaşmasıyla varılan karşılıklı güven artırıcı önlemler ve Türkiye'nin bölgedeki askeri tahkimatına Bulgaristan'ın da aynı şekilde karşılık verebiliyor olması bu açıdan anlamlıdır.

Tüm bunlara ek olarak, iki ülke arasında kriz sonrası durum *zımni yeni statü* olarak değerlendirilebilir. Çünkü söz konusu krizin tarafları arasında doğrudan krize ilişkin (Türkiye'nin Trakya'daki askeri varlığını arttırarak Bulgaristan'a tehdit oluşturduğu algısından kaynaklanan) hiçbir resmi ya da yarı-resmi bir antlaşma bulunmamasına rağmen, oluşturulan yeni statü taraflardaki genel güvensizlik algısının ciddi oranda azalmasına olanak sağlamıştır (Aksu, 2017, ss. 120-121). Böylece taraflar krizi tetikleyen hususa ilişkin bir antlaşma imzalamadan, dolaylı bir zımni yeni statüyü kabullenmişlerdir. Trakya sınırlarındaki silahsızlandırılmış bölgelerin varlığına son veren Selanik Antlaşması 1923

düzenlemelerini yine tarafların rızası ile ortadan kaldırarak yeni bir statü (ahdi hukuk) yaratmıştır.

## DEĞERLENDİRME

Türkiye ile Bulgaristan ilişkileri, 1923-1930 yılları arasında çeşitli teknik ve siyasi konuların ahdi bir statüye bağlanma süreci etrafında gelişmiştir. Bu süreç içerisinde büyük ölçüde dostane gelişen ilişkiler, 1929 buhranı ve bu dönemde iyiden iyiyi kendini hissettiren statükocu-revizyonist ayrımı ile birlikte giderek gergin bir hal almıştır. İşte bu doğrultuda Balkanlara ilişkin Türkiye'nin statükocu, Bulgaristan'ın revizyonist bir politika izlemesi birbirlerine karşı güvensizlik algısının da başlangıcını oluşturmaktadır. Bu bağlamda Bulgaristan açısından bu güvensizlik algısının en üst düzeye çıktığı 7 Mart 1935 tarihi ilişkiler açısından yeni bir boyutun ortaya çıktığı bir tarih olmuştur. Nitekim bu tarihten itibaren Bulgaristan Türkiye'nin Trakya'yı tahkim etme çabalarını düşmanca çabalar olarak gördüğünü açıkça dile getirerek iki ülke arasındaki dış politika krizini açığa çıkartmıştır. Böylece 31 Temmuz 1938 tarihinde Bulgaristan'ın Balkan Antantı ile yapmış olduğu antlaşmaya kadar geçen süreçte gerginlik seviyelerinin çeşitli iniş ve çıkışlarıyla birlikte iki ülke arasındaki kriz devam etmiştir. Her ne kadar söz konusu bu antlaşma ile kriz sonlanmış olsa da esas olarak iki ülke arasındaki uyuşmazlık bir süre daha devam etmiştir.

1935 Bulgaristan krizi, büyük ölçüde bizzat kurucu lider Atatürk tarafından yönetilmesi bakımından önemlidir. Nitekim bu kriz çerçevesinde esas olarak Atatürk dönemi dış politikasının birçok prensibi pratikte uygulanmıştır. Öyle ki kriz yönetim tekniği olarak seçilen müzakere tekniği, aynı dönem içerisinde birçok dış politik gelişme içerisinde Türkiye tarafından tercih edilen bir yöntem olmuştur. Aynı zamanda uluslararası devlet ve örgütlerle tam iş birliği yine bu dönemin 1935 Bulgaristan krizinde uygulanma fırsatı bulunan prensipleri arasındadır. Tüm bunlarla birlikte söz konusu bu kriz İkinci Dünya Savaşı'na giden süreçte yaşanan son dış politika krizi olması sebebiyle, bu süreçte Türkiye'nin dış politikasının şekillenip son halini almasını da sağlamıştır. Ayrıca kriz yönetimi açısından şiddet unsurunu geri planda bırakan ve özellikle komşu devletlerle iş birliği ve diyalogu ön plana çıkaran anlayış, gerek Atatürk dönemi "Yurtta Sulh, Cihanda Sulh" anlayışı ile örtüşmesi gerekse de Türkiye'nin kriz yönetimi geleneğinde etkili bir örnek teşkil etmesi bakımından Türk dış politikası krizleri arasında önemli bir yerdedir.

Tüm bunlarla birlikte, 1930'lardan itibaren görülen uluslararası sistemdeki belirgin değişim krize taraflar ülkelerin güvenlik kaygılarını biçimlendirmiştir. Öyle ki bu değişikliklerle birlikte statükocu ve revizyonist kamplara ayrılan sistemde farklı kamplarda yer edinen Türkiye ve Bulgaristan, birbirlerine karşı güven ve güvensizliği büyük ölçüde bu ayrım üzerinden tanımlamışlardır. Üstelik Türkiye, Yunanistan ve Bulgaristan arasında başta güven artırıcı bir önlem olarak düşünülen silahtan arındırılmış bölge, Türkiye ve Bulgaristan'ın güven ve güvensizliğe ilişkin algılarında yaşanan değişim ile birlikte krize yön verebilmiştir. Devletler arasında güven artırıcı bir önlem olsa da güvenlik ve güvensizliğe ilişkin algı dışsal bir değişim sonucunda kriz üretebilmiştir. 1935 Bulgaristan krizi, bunun Türkiye'nin dış politika krizleri içerisinde özgün örneğidir.



### KAYNAKÇA

Aksu, F. (2017). Türk Dış Politikasında Karar Alma ve Kriz Yönetimi Süreç Analizi, İstanbul: Dış Politika ve Kriz İncelemeleri Yayınları, 2017.

Bali, R. N. (2008). 1934 Trakya Olayları, İstanbul: Kitapevi.

Barlas, D. & Köksal Y. (2014). Turkey's Foreign Policy Towards Bulgaria and Turkish Minority (1923-1934), Southeast European and Black Sea Studies, 14(2), ss. 175-193.

Barlas, D. (2004). Friends Or Foes? Diplomatic Relations Between Italy And Turkey, 1923-36, International Journal of Middle East Studies, 36(2), ss. 231-251.

Barlas, D. (2008). Montreux Konferansı ve Sonrasında Çanakkale Boğazı ve Türkiye, M. Demir, (der.), Çanakkale Tarihi I. İstanbul: Değişim Yayınları, ss. 147-165.

Brecher, M. (1993). Crises in World Politics, Oxford: Pergamon Press.

Cumhuriyet (9 Mart 1935). Bulgaristan'ın Bizi Şikâyet Etmesi Dostluğu Yaraşmaz, ss. 1-5.

Çağaptay, S. (2006). Islam, Secularism, and Nationalism in Modern Turkey, Who is a Turk?, New York: Routledge.

Çakmak, Z. (2009). II.Dünya Savaşı Öncesi Akdeniz'de Korsan Denizaltılar Sorunu, Nyon Antlaşması, İstanbul: IQ Yayıncılık.

Daver, A. Özü Sözüne Uymıyan Bir Siyasa, Cumhuriyet, 9 Mart 1935, ss. 1-4.

Değerli, S. E. Türkiye'nin Bulgaristan'a Yönelik Dış Politikası (1918-1938), M. Bıyıklı, (der.) Türk Dış Politikası, Cumhuriyet Dönemi 2 içinde (ss. 51-110) İstanbul: Gökkuşbu Yayınları.

Devlen, B. & Özdamar, Ö. Neoclassical Realism and Foreign Policy Crises, A. Freyberg-Inan, E. Harrison, P. James, (eds.), Rethinking Realism in International Relations içinde (ss. 136-163), Baltimore: The Johns Hopkins University Press.

Fırat, M. (2002). 1923-1939 Yunanistan İle İlişkiler, B. Oran, (der.) Türk Dış Politikası, Kurtuluş Savaşından Bugüne Olgular, Belgeler, Yorumlar, Cilt:1, 6.bs., içinde (ss. 325-357), İstanbul, İletişim Yayınları.

George, L. A (1991), Strategies for Crisis Management. Alexander L. George, (ed.), Avoiding War: Problems of Crisis Management içinde (ss. 377-394), Boulder: Westview Press.

Gürses, Ü. (2017). Neoclassical Realism, the Limits of Analysis and International Relations Theory, F. Aksu and H. S. Ertem (eds.) Analysing Foreign Policy Crises in Turkey: Conceptual, Theoretical and Practical Discussions içinde (ss. 38-57). Cambridge: Cambridge Scholars Publishing.

International Crisis Behavior (ICB), <http://www.icb.umd.edu/dataviewer/?crisno=48> (Erişim Tarihi 14 Mart 2017).

İzğören, A. Ş. (2014). Bir Türk Zabitinin Anıları: Muhittin Ergüneş 1917, Ankara: İzğören Yayınları.

Kurtulan, A. İ. (2010). "Cumhuriyet'in İlk Yıllarında Mustafa Kemal (Atatürk)'ün Katıldığı Harp Oyunları ve Askeri Manevralar", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi SBE, Aydın,

Lukasik, H. S. (1998). The Balkan Entente: A Reassessment of an Aspect of Balkan Diplomacy in the Interwar Period, *Journal of Modern Hellenism*, No:15, ss. 67-90.

Oran, B. (2002). 1923-1939, Dönemin Bilançosu. B. Oran, (der.), *Türk Dış Politikası, Kurtuluş Savaşından Bugüne Olgular, Belgeler, Yorumlar*, Cilt:1, 6.bs., içinde (ss. 241-257), İstanbul, İletişim Yayınları.

Oran, B. (2002). Kürt Ayaklanmaları, 1925-1937 Kutusu. B. Oran (der.), *Türk Dış Politikası, Kurtuluş Savaşından Bugüne Olgular, Belgeler, Yorumlar*, Cilt:1, 6.bs. içinde (s. 248), İstanbul: İletişim Yayınları.

Petrov, L (2005). Bulgar Genelkurmayının Türkiye ve Türk Ordusuna Karşı Tutumu. Genelkurmay Başkanlığı, XX. Yüzyılın İlk Yarısında Türk Bulgar Askeri ve Siyasi İlişkileri içinde (ss. 196-168), Ankara: Genelkurmay Basımevi.

Resmî Gazete, İskân Kanunu, Sayı: 2733.

Rose, G. (1998). Neoclassical Realism and Theories of Foreign Policy, *World Politics*, 51 (1), ss. 144-172.

Sander, O. (1996). *Siyasi Tarih, 1918-1994*, 2. Cilt, 5. bs., Ankara: İmge Kitapevi.

Soyak, R. H. (2006). *Atatürk'ten Hatıralar*, 3.bs., İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.

Soysal, İ. (2000). *Türkiye'nin Siyasal Andlaşmaları*, I. Cilt, 3. bs., Ankara: Türk Tarih Kurumu Basımevi.

Sönmezoğlu, F. (2015). *İki Savaş Sırası ve Arasında Türk Dış Politikası*, İstanbul: Der Yayınları.

TBMM Zabıt Ceridesi, 7 Mart 1935, <https://www.tbmm.gov.tr/tutanaklar/TUTANAK/TBMM/d05/c001/tbmm05001002.pdf> (Erişim Tarihi 9 Haziran 2017).

The Canberra Times (9 Mart 1935). Turkish Menace: Bulgaria Complains to League, s. 1.

The Chicago Tribune (10 Mart 1935). Balkan Flareup Wanes; Nations Pledge Peace, s. 2.

The Word War I Document Archive. Treaty of Peace Between the Allied and Associated Powers and Bulgaria, <http://www.gwpda.org/1918p/neuilly.html> (Erişim Tarihi 15 Nisan 2017).

Times (1935a). Threat To Peace In Balkans, 8 Mart, s. 15.

Times (1935b). Greek Revolt, 8 Mart, s. 16.

Times (1935c). Civil War In Greece, 9 Mart, s. 13.

Times (1935d). Turkish Troops In Thrace, 9 Mart, s. 12.

Tuğlacı, P. (1984). *Bulgaristan ve Türk Bulgar İlişkileri*, İstanbul: Cem Yayınları.

Türkiye'de Dış Politika Krizlerinde Karar Verme ve Kriz Yönetimi Süreç Analizi. TÜBİTAK 1001 Projesi, Proje No: 112K172, [www.tdprkrizleri.org](http://www.tdprkrizleri.org).

Üçbaş, Ü (2014). Neoclassical Realism in Analysing Crisis Management: The Case Of Turkish Foreign Policy Crises, 8th ECPR General Conference University of Glasgow, 3-6 Eylül

2014, Glasgow: University of Glasgow. <https://ecpr.eu/Filestore/PaperProposal/f914c830-a88f-4b77-84d0-d84ca31b0725.pdf> (Erişim Tarihi 31 Aralık 2012).

Yavaşçev, S. (2005). Bulgar Genelkurmayının Türkiye ve Türk Ordusuna Karşı Tutumu. Genelkurmay Başkanlığı, XX. Yüzyılın İlk Yarısında Türk Bulgar Askeri ve Siyasi İlişkileri içinde (ss. 169-190), Ankara: Genelkurmay Basımevi.

---

# Yıldız

## Sosyal Bilimler Enstitüsü

### Dergisi

(2017) Cilt 01, Sayı 02, s. 181-205

---

## Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma\*

Özden İbrahimağaoğlu\*\*

Esin Can\*\*\*

---

### Özet

Araştırmanın amacı örgütsel sinizm boyutları ile örgütsel tükenmişlik boyutları arasındaki ilişkileri ampirik çalışmayla ortaya koymaktır. Araştırmanın evreni turizm sektöründe faaliyet gösteren uluslararası otel zincirlerinin Türkiye'deki otellerinde çalışanlarıdır. Araştırma sonucunda; örgütsel sinizmin bilişsel boyutu; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif yönde; duygusal boyut, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif yönde; davranışsal boyut, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte bilişsel boyut, duygusal boyut, davranışsal boyut ile kişisel başarı hissi arasında pozitif yönde ilişki vardır.

### Anahtar Kelimeler

Örgütsel Sinizm  
Örgütsel Tükenmişlik  
Hizmet-Otelcilik Sektörü

### Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 26.04.2017  
Kabul Tarihi: 13.10.2017  
Elektronik Yayım Tarihi: 28.10.2017

---

\*Bu makale Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde, Prof. Dr. Esin CAN danışmanlığında, Özden İBRAHİMAĞAOĞLU tarafından yazılan "Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Tükenmişlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerine Ampirik Bir Araştırma" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

\*\*Doktora Öğrencisi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi, Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış, ozdenagaoglu@hotmail.com

\*\*\*Prof. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, eesincan@gmail.com

## An Analysis of the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Burnout: An Empirical Research on Service Sector Employees

### Abstract

The purpose of this research is to empirically find out the relationship between dimensions of organizational cynicism and organizational burnout. The research population involves the employees of the international hotel chains operating in the tourism sector in Turkey. The result of this study showed that cognition mension, the dimension of organizational cynicism is positively correlated with emotional exhaustion and desensitization; emotional dimension, emotional exhaustion, and desensitization are in the positive direction; behavioural dimension, emotional exhaustion, and desensitization are positively correlated. There is a positive correlation between cognition dimension, emotional dimension, behavioural dimension, and personal accomplishment.

### Keywords

Organizational Cynicism  
Organizational Burnout  
Service-Hotel Sector

### About Article

Sending Date: 26.04.2017  
Acceptance Date: 13.10.2017  
Electronic Issue Date: 28.10.2017

### GİRİŞ

Günümüzde örgütsel davranış alanında işletmelerin karşı karşıya kaldığı kavramlardan birisi sinizm kavramıdır. Modern dünya görüşünde *sinizm* tanımı; artan bütçe açığına, siyasal sisteme, devlet politikalarına, yapılmış savaşlara, siyasal skandallara, kar elde etmek aşamasında işgörenlerinin ihtiyaçlarını göz ardı ederek dikkate almayan örgütlerin bağlı oldukları şahıslara karşı oluşan umudunu yitirmesi durumudur (Abraham, 2004, s.1). *Tükenmişlik* ise; çalışanlarda görülen fiziki olarak tükenme, kronikleşen yorgunluk, ümitsizlik, çaresizlik gibi duygular, negatif benlik kavramı ile yaşamlarının yanında işlerine ve başka insanlara karşı olumsuz algılara yol açarak ortaya çıkan duygusal, zihinsel ve fiziksel açılardan oluşan tükenmedir (Maslach ve Leiter, 1997, ss. 297-308). Tükenmişlik sendromu şeklinde tanımlanmakta olan diğer önemli bir kavram olarak örgütsel literatürde yer almıştır.

Emeğin yoğun olarak kullanıldığı konaklama-hizmet işletmelerinde ürünün kalitesinin belirlenmesinden sunumuna kadar önemli faktör insandır. Dolayısıyla günümüzde turizm, dünyanın en büyük sektörlerinden birisidir ve dünya hizmet ticaretinin yaklaşık yüzde 30'unu oluşturmuştur. Konaklama işletmeleri küreselleşmenin, teknolojik yeniliklerin ve rekabet ortamının etkisiyle gelişirken, karmaşık bir yapıya sahiptir (Zortuk ve Bayrak, 2013, ss. 38-58). Turizm sektörü insan gücünün yoğun olarak kullanıldığı emek-yoğun ve eş zamanlı üretim-tüketim özellik taşıyan işletmeler olduğu için bu durum daha dikkat çekicidir. Bu işletmelerin, işgücünü verimli kullanmak en önemli faaliyetleri arasındadır.

Araştırmanın önemi açısından bakıldığında; turizm sektöründe konaklama işletmelerinin temel sermayesi insan gücü, gün geçtikçe daha önemli bir konuma gelmiştir.

Hizmet satın alan insanlar çalışanların sunumlarıyla da kendilerini tatmin etmelerini beklemiştir. Çalışanların iş alanına adapte olabilmeleri, örgüt içinde faaliyetlerini başarılı ile yerine getirebilmeleri, kendilerine hedef oluşturarak gerçekleştirebilmeleri kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeleriyle mümkündür. Tüketicilerin sürekli değişen isteklerine yüksek performanslı işgörenler rahat cevap verebilmiştir. Böylece örgütlerinin yüksek karlar elde ederek daha çok talep görmesini sağlamışlardır. Bu sebeplerden ötürü araştırma kısmı, otelcilik sektöründe yapılmıştır. Ayrıca hizmet sektörü işletmelerinden olan otelcilik sektöründe literatür eksikliğinin olması nedeniyle, araştırmanın bu alanda yapılmış olması, bu araştırmanın diğer araştırmalardan farklı yönlerinden biridir.

Araştırma sonuçlarının; hizmet sektörü işletmelerinden biri olan otel çalışanlarına, yöneticilerine, bu alanda eleman yetiştiren kurumlara, mevcut durum hakkında fikir edinmelerine yardımcı olacağı ve önemli katkılar sağlayacağına inanılmıştır. Otel çalışanlarının örgütlerine olan bağlılıklarının ortaya konulması, yetkili birimler ve örgüte yönelik geliştirilecek insan kaynakları politikaları açısından büyük önem taşımıştır. Mesleğin çalışma koşullarının otel çalışanlarının ruhsal durumlarını ne şekilde etkilediğine ilişkin yapılması muhtemel araştırmalara katkıları olabileceği düşünülmüştür. Araştırmanın diğer bir önemi de, örgüt çalışanlarının örgütlerine sinizme negatif yönde etki eden tükenmişlik boyutlarının ortaya çıkarılması yoluyla örgütsel verimlilikte azalışın önüne geçilmesini sağlayacak olmasıdır.

Hizmetin karmaşık bir süreç olması (eşzamanlı, soyut olması vb.) ve örgütsel nedenlerden kaynaklanan sorunların yaşanması, işgörenlerin işlerini zorlaştırmıştır. İşletme politika ve uygulamalarından kaynaklanan sorunlar örgütsel tükenmişliği ve örgütsel sinizmi ortaya çıkararak işgörenlerde performans ve motivasyonda azalmaya, örgüte karşı yabancılaşmaya, işten ayrılmaya zemin hazırlamıştır (Fırat, 199, s. 42). İşgörenlerin verimli çalışmalarını sağlamak adına yüksek motivasyonlarının olmasını sağlamak ve iş ortamının sağlıklı olması adına örgütlere karşı oluşacak zararları minimum düzeyde tutmak amacıyla işgörenlerin tükenmişliklerinin önüne geçilmesi ve örgütsel sinizm tutumlarının belirlenerek ortadan kaldırılmasına yönelik politikaların geliştirilmesi gereklidir.

Örgütsel sinizm örgütlerde ve bireylerde sonuçlar fazlasıyla görülmektedir. İşgörenler örgüte yönelik sinik tutumlar geliştirmeye başlamalarıyla beraber işlerine sarf ettikleri zamanı ve çabayı azalttıkları için işlerinde ilerleme kaydetmemektedir. Bu durumda işgörenlerin performansları ile başarılarında düşüşler yaşanmakta, örgütsel tükenmişlikleri etkilenmekte ve örgütte negatif durumlar meydana gelmektedir. Bu bağlamda literatürde örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik kavramları arasında boyutsal olarak ilişkilerin az açıklandığı görülmüştür. Bu nedenle bu araştırmada örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik kavramlarının boyutları itibarıyla ilişkileri ölçülerek analizler yapılmıştır. Literatür incelendiğinde örgütsel sinizm ile örgütsel tükenmişlik arasında boyutsal ilişkiler bulunduğu görülmekte ancak bu ilişkilerin gücünün sektöre göre değiştiği görülmektedir. Bu nedenle çalışmada nispeten sınırlı çalışmaların olduğu otelcilik sektörü tercih edilerek literatürde katkı sağlanması amaçlanmıştır.

## ÖRGÜTLERDE SİNİZM

Sinizm kavramının tarihi 2300 yıl kadardır. Antik Yunan felsefi düşüncesi olarak ifade edilen "sinik" (kinik) sözcüğüne kökeni dayanmaktadır. Kökeni etimolojik olarak ilk başta "Zynismus" sonra "Kynismus" sözcüklerinden türetilen "sinizm" bir düşünce okulu ve yaşam biçimi olarak Antik Yunan'da meydana gelmektedir (Fındık ve Eryeşil, 2012, ss. 1250-1255). Yunan dilinde "köpek" anlamına gelen "kyon" sözcüğünden türemektedir. Bu felsefik akımın M.Ö. 500'lü yıllarda oluştuğu düşünülmektedir. Akımın ilk temsilcisi ve ilk sinik Sokrates'in izinden giden Antisthenes'dir. En bilindik temsilcisi ise Sinoplu Diyojen'dir (Mantere ve Martinsuo, 2001, s. 10). Bu bağlamda, sinizmin kurucusunun Büyük İskender'i etkileyen ve Antisthenes'den etkilenen Sinoplu Diyojen olduğu sayılmaktadır.

Sinizm olgusunun kökenleri çok eskiye dayanmakla birlikte günümüzde özellikle çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinden dolayı örgütsel davranış alanında çalışan davranışını açıklamakta kullanılan nispeten yeni bir olgu olarak ortaya çıkmıştır. Sinizm sosyal bilimler alanında; din, sosyoloji, felsefe, politika, psikoloji ve yönetim gibi farklı disiplinlerin çalışma konusudur (Turan, 2011, s. 104). Kişilerin bir tek kendi kişisel çıkarlarına önem veren ve herkesi menfaatçi olarak algılayan kimse için "sinik" ifadesi kullanılmıştır. Bu olguyu açıklayan düşünce sinizm olarak adlandırılmıştır. Sinizmin kök inancı; samimiyet, adaletli, dürüst olma gibi özelliklerin geri planda tutularak bireysel menfaatlerin önemli olduğu yönündedir. Sinizm, "şüphecilik", "itimatsızlık", "olumsuzluk", "inançsızlık", "karamsarlık" gibi ifadelerle yakın anlamlara gelmesinin yanı sıra günümüzde, sinizmin bireyin kusurları ortaya çıkaran, tenkit eden, beğenide zorlanan olarak ifade edilebilecek anlamları daha baskındır (Erdost, Karacaoğlu ve Reyhanoglu, 2007, ss. 514-524). Sinizm söz konusu olduğunda bireylerin örgütleriyle alakalı olarak ümitsizlik, hayal kırıklığı, kızgınlık, öfke gibi olumsuz duygulara sahip olduğu görülmüştür.

Örgütsel sinizmin nedenlerine bakıldığında; teknolojinin gelişmesi ile birlikte rekabet ortamının artması, ekonomik krizlerin yaşanması, işten çıkarmaların toplu olarak yapılması, uzun iş saatlerinin olması, ücretlendirmelerin asgari olarak belirlenmesi vs. işgörenlerin çalıştıkları yerlere yönelik algılarının olumsuz olmasına, yani "örgütsel sinizme" yol açmıştır. Örgütsel sinizmin belirgin özellikleri şunlardır: Sinizm bir özellikten çok, bir durumu ifade eder. Yalnızca belirli mesleklerde veya işlerde görüldüğü söylenemez. Tutum, inanç, duygu ve davranışı kapsayan yapıdır. Nesnel geçerliliği kanıtlanmamış olsa dahi, öznel olarak bireysel algı düzeyinde mevcuttur (Dean, Brandes ve Dharwadkar, 1998, s. 347).

Örgütsel sinizm davranışsal, duygusal ve bilişsel olmak üzere üç boyutlu bir yapıya sahiptir. *Bilişsel boyut*, "çalışanların dürüstlükten yoksun olduğu inancı"na dayanmaktadır. Bilişsel boyutta, örgütlerinde sinik tutuma sahip bireyler için örgütlerde uygulamalar örgütsel ilkelerden yoksundur. Örgütlerdeki bireyler yalan, sahtekarlık ve hile gibi davranışlar sergileyebilir. Örgütsel yapı içerisindeki ilişkiler genellikle bireysel çıkarlar üzerine kurulmuştur. Bu nedenle çalışanların çıkarları sebebiyle vicdansız ve ahlaksız davranışlarda bulunabileceklerdir (Brandes, 1997, s. 30).

*Duygusal boyut*, öfke, saygısızlık, sıkıntı ve utanç duymak gibi güçlü duygusal tepkilerden oluşur. Sinik algıları ifade etmede zevk-neşe, ilgi-heyecan, ızdırap-acı, öfke-hırçınlık, korku-dehşet, kin-iğrenme, sürpriz-şaşkınlık, alay etme-önemsememe, hüsrantanç olarak her biri sert ve yumuşak şekilde kavramsallaşan dokuz temel duygudan bahsedilmiştir. Örgütsel sinizmin etkili bir boyutu olan duygusal boyut, bu dokuz temel

duygulardan bazılarını kapsamıştır. Saygısızlık, utanç hissetmek, öfke, kızgınlık, sıkıntı duymak, nefret etmek, kendini beğenmişlik, karşısındakini küçümseme, hayal kırıklığına uğrama, ahlaki bozulma ve güvensizlik duyguları yer almıştır (James, 2005, s. 6).

*Davranışsal boyut*, işletmelerinde sinik davranış sergileyen işgörenlerin, örgüt içinde ileriki hadiseler ile ilgili karamsar tahminde bulunmaları olasıdır. İnsanı küçülten ve olumsuz davranışlarda bulunabilir (Dean, Brandes, Dharwadkar, 1998, s. 346). Örgütleri hakkında dalga geçme, eleştirilerde bulunma ve şikâyetle bulunma davranışları gösterebilir. İşgörenlerin karşılıklı olarak bakışarak sırtmaları ile küçümser vaziyette gülümsemeleri sinik davranış örneklerindedir (Güzel, Şahin ve Tükeltürk, 2010, ss. 912-919).

Örgütsel sinizmin sonuçlarına bakıldığında; bireysel ve örgütsel açıdan işgörenler ile örgütler üzerinde sonuçları bulunmaktadır. Bireysel açıdan sonuçları; işgörenlerin beklentilerinin karşılanamaması sonucunda psikolojik ve fizyolojik (duygusal tükenme) ve davranışsal (duyarsızlaşma/işten ayrılma) bozukluklara neden olmaktadır. Örgütsel açıdan sonuçları ise; örgütsel sinizm örgütlerin etkililik ve verimliliğini azaltmakta, uzun süre devam ederse örgütü parçalanmakta ve örgütün etkililiği ve yaşayabilirliği tehlikeye düşebilmektedir. Bireylerin tükenmişlik yaşama olasılıklarını da arttırarak olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir (Costa, Zonderman, Robert, McCrae ve Jr. Bio, 1986, ss. 483-485).

Örgütsel sinizm ile ilgili çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan Andersson ve Bateman'ın (2011, s. 449-469) çalışmasında; haber vermeden işten çıkarmaların, örgütsel performansın düşüklüğünün, yüksek düzey yönetici ücretlerinin çalışanlar arasında sinizme yol açtığı belirlenmiştir. Dean ve diğerleri'nin (1998, s. 341-352) çalışmasında; toplumsal-kurumsal, kişilik, meslek ve örgütsel, çalışan olarak sinizm biçimleri sınıflandırılmıştır. Abraham'ın (2004, s. 269-292) çalışmasında; beş farklı sinizm biçimi ile duygusal çıktıların ilişkileri çıkarılmıştır. Eaton'un (2000, s. 4) çalışmasında; sinizm ölçeğini atmış sekiz maddeli olarak geliştirmiştir. Çalışanların güdülenme durumu, örgütsel bağlılık ile iş doyumunu, örgütsel sinizm ile aralarında pozitif ilişki; sinizm ve kişilik sinizminin ikisi arasında negatif ilişki çıkmıştır. Turner ve Valentine'nin (2001, s. 123-136) çalışmasında; on bir maddeden oluşan sinizm ölçeği geliştirilmiştir. Hickman, Piquero ve Piquero'nun (2004, s. 1-13) çalışmasında; polislerin kıdemleri ve sinizm düzeyleri arasında güçlü yönde ilişki belirlenmiştir. Pitre'nin (2004, s. 111) çalışmasında; örgütsel sinizmin nedenini, öğrencilerin isteklerinin karşılanamamasının olduğunu söylemiştir. Brandes ve diğerleri'nin (2006, s. 342) çalışmasında; örgütsel bağlılığın örgütsel sinizm ile güçlü ve negatif ilişkili olduğunu belirlemiştir. Byrne ve Hochwarter'ın (2007, s. 54-72) çalışmasında; özellikle sinikler için bakıldığında algılanan destek düzeyi orta düzeyli çıkmışken, sinik olanların performansı en ileri düzeyde, tam tersi olursa en düşük düzeyde çıkmıştır. Qian ve Daniels'in (2008, s. 319-332) çalışmasında; yükseköğretim kurumunda bir model ile iletişim değişkeninin çalışan sinizmini açıklayan değişken olduğunu saptanmıştır. Neves'in (2012, s. 965-976) çalışmasında; batılı örgütlerde örgütsel sinizmin artmakta ve yayılmakta olduğu, işgörenlerin örgütsel sinizm tutumlarının yöneticileri ile ilişkilerini etkilediğine ulaşılmıştır. Efiltili ve diğerleri'nin (2008, ss. 1-14) çalışmasında; yönetici sekreterler için sinizm eğilimleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Güzel ve diğerleri'nin (2010, s. 38) çalışmasında; sinizmin inanç, davranış, duygu boyutları ve işten ayrılma niyeti ile örgütsel desteğin finansal boyutu arasında anlamlı ve negatif yönlü ilişki çıkarken; sinizmin inanç, davranış, duygu boyutları ile örgütsel desteğin kariyer boyutu arasında



anlamli ve pozitif yönlü ilişki çıkmıştır. Polat ve Meydan'ın (2010, s. 150) çalışmasında; sinik davranış sergileme düzeyinde örgütsel özdeşleşmenin yüksek çıkmasının olumsuz etkisi olduğu belirlenmiştir. Çağ'ın (2011, s. 150) çalışmasında; örgütsel sinizm ile örgütsel adalet kavramları arasında ilişki olduğu çıkmıştır. Etkileşim ve dağıtım adaleti ve örgütsel sinizmin arasında herhangi ilişki olmadığı, örgütsel sinizm ve işlem adaleti arasında ilişki olduğu belirtilmiştir. Şirin'in (2011, s. 47) çalışmasında; örgütsel sinizm tutumları ile okul kültürü arasında ilköğretim okullarındaki öğretmenlerin negatif yönde anlamlı ilişkileri bulunmuştur. Tokgöz'ün (2011, s. 63-387) çalışmasında; örgütsel destek ve örgütsel sinizm olguları arasında orta düzeyli, örgütsel adalet ve örgütsel sinizm arasında kuvvetli yönde ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Yıldız'ın (2013, s. 853-879) çalışmasında; örgütsel muhalefet algıları ile orta düzeyli negatif ilişki var iken ilkokullardaki öğretmenlerin örgütsel sinizmin tutumları ve örgütsel bağlılığa ilişkin değişkenler arasında yüksek düzeyli negatif yönlü ilişkiler bulunmuştur.

## ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK

Tükenmişlik olgusu duyarsızlaşma, başarı düşüklüğü ve işe karşı ilgi azalması belirtileri ile beraber duygusal, fiziksel ve zihinsel yorgunluğu ifade eden bir fenomen şeklinde ortaya çıkmış ve 1974'te Freudenberger ilk kez bu olguyu kullanmıştır. En çok hemşirelik, tabiplik, avukatlık öğretmenlik gibi insanlarla bire bir ilişkili olan mesleklerde görülmüştür (Çapri, 2006, s. 63). Tükenmişlik zaman, stresli çalışma şartları, empati, duygusal katılım açılarından yüksek çaba harcanması ve tatminin yeterli olmaması şeklinde sonucun olumsuz olması nedeniyle gelişmiştir (Özınar, 2005, s. 6). Olgu, özellikle günümüzde oldukça yaygındır. Eğer kişi işini ciddiye alıyorsa, diğer insanları önemsiyor ve onlara değer veriyorsa, işini sadece para getiren bir faaliyet olarak görmüyorsa, yüksek hedefleri ve idealleri varsa tükenmişlik yaşama olasılığı daha yüksektir (Yöney, 2007, s. 139).

Literatürde tükenmişlik kavramı ile ilgili geçerli iki tanım vardır. İlk tanım Maslach'a aittir. Burada işe karşı oluşturulan algılar ve davranışlarındaki farklılıklarla ortaya çıkan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi olarak tükenmişlik oluşmuştur. Kronik yorgunluk, dışsal tükenmeler, ümitsizlik ve çaresiz kalma duyguları, benlikteki negatifik olgusunun gelişmesiyle yaşam, insanlara ve işlerine karşı olumlu olmayan algılarla gözlenen tükenmelerin duygusal, zihinsel ve fiziksel açılarından meydana gelen sendromdur. Bu bir tükenmişlik sendromudur. İkinci tanım Pines ve Aronson'a aittir. Burada tükenmişlik, enerji, bir şevk, perspektif, idealizm, amaç kaybıdır. Sürekli umutsuzluğa, strese, kapana kısılmışlık duygusuna, çaresizliğe yol açan duygusal, fiziksel ve zihinsel tükenme durumu anlamına sahiptir (Vandenbergh ve Huberman, 1999, s. 17).

Örgütsel tükenmişliğin nedenlerine bakıldığında; yetersiz eğitim, müşteri yoğunluğu, uzun mesai saatleri, düşük ücret, yapılan işe minnet duymayan müşterilerle uğraşma, bürokratik ya da politik zorlamalar/sınırlamalar, kişisel idealler ve istekler ile ulaşılan nokta arasındaki uçurum gibi özellikler işgörenlerin örgütsel tükenmişlik yaşamalarına sebep olmaktadır (Sürgevil, 2006,s. 4).

Örgütsel tükenmişlik üzerine çeşitli görüşler bulunmaktadır. Bu görüşlerle ilgili farklı modeller ortaya atılmıştır. Bu tükenmişlik modellerinin en belirginleri Cherniss, Freudenberger, Edelwich ve Brodsky, Maslach' a aittir. Bu modeller içinden günümüzde en yaygın kabul görerek en önemlisi olarak kabul edilen, 1981'de Maslach Tükenmişlik Ölçeğini

bulan Christina Maslach'a ait olanıdır (Çavuş, 2010, s. 216). Bu ölçek yüksek güvenilirliğe sahip olup en çok kullanılan ölçektir. Maslach; öğretmenler, sosyal hizmet görevlileri, hemşireler, yöneticiler, polisler, danışmanlar, doktorlar, psikologlar gibi farklı türden çalışanları kapsayan araştırmalar yapmıştır. 'Üç boyutlu' veya 'çok boyutlu' şeklinde bu model literatürde anılmıştır. Duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissi olarak üç boyuttan oluşmaktadır.

*Duygusal tükenme*, tükenmişlikte ilk işaret olup iş veya ilişkilerden kaynaklanmıştır (Tümekaya, 2000, s. 128). Kişinin tüketilmiş olma duygularına ve yaptığı iş nedeniyle aşırı yüklenilmesine duygusal tükenme denir. Bu olgu işgörenlerin yardım isteyen kişilerin sorumluluklarını üstlenememeleri, gerginlik hissetmeleri, kendilerini işlerine verememeleri ve engellenme anlamdadır. Birey psikolojik düzeyde duygusal kaynaklarının azaldığını giderek artan şekilde hissetmiştir (Akçamete, Sucuoğlu ve Kaner, 2001, s. 3). Bireyin yaşadığı aşırı duygusal ve psikolojik yüklenme bu duruma sebep olmuş, birey zorlanarak insanların duygusal isteklerini yapamamıştır (Işıkhana, 2004, s. 51).

*Duyarsızlaşma*, kişilerarası ilişkileri içermiştir. Duyarsızlaşma tükenmenin ardından oluşan genel bir reaksiyon değildir. Tükenmeyle oluşarak karmaşık yapı biçiminde oluşmuştur. Maslach'a göre en problemlili boyut duyarsızlaşmadır. Duyarsızlaşan bireyin, idealizm kaybıyla birlikte müşterilerine ya da iş arkadaşlarına karşı olumsuz, katı ve aşırı derecedeki ilgisiz tutumlarını ve bireyin diğerlerinden giderek uzaklaştığını açıklamıştır (Karadal, Demirel ve Güner, 2010, s. 874). Dozu gittikçe artan bu negatif reaksiyonda birey insanlara kaba ve aşağılayıcı üslupla davranmış, talepleri ve ricaları dikkate almamış, gereken servisi ve yardımı sağlamamakta başarısız olmuştur. Yapılan araştırmalarda duyarsızlaşma ile duygusal tükenme arasında güçlü bir ilişkiden bahsedilmektedir (Gündüz, 2005, s. 153).

Tükenmişliğin bireysel değerlendirme boyutu *kişisel başarı hissi* boyutudur. Bireyin kişisel güven ve yeterlikteki azalması ile kendisini olumsuz biçimde değerlendirme eğilimi olup iş verimliliğinde azalma, moraldeki düşüklük, bireylerarası anlaşamama durumları, üretmedeki düşüklük, benlik saygısında azalma, sorunlar ile mücadelede yetersiz kalma gibi belirtileri vardır (Cordes ve Dougherty, 1993, s. 622). Bireyler sadece diğer insanlara değil, kendilerine karşı da olumsuz bakışa sahip olmuş, fiziksel ve duygusal olarak tükenmiş, iş taleplerini yaparken zorlanmış ve bireysel yeterlik duyguları sürekli azalmıştır (Deliorman, Yiğit, Boz, ve Yıldız, 2009, s. 79).

Modelde tükenmişliğin boyutlarından üçü de birbirinden bağımsız süreçler değildir. Tam tersi birbirleriyle ilişkili süreçlerdir. Birlik duygusu yerine duyarsızlaşma, enerji yerine duygusal tükenme, yeterlilik yerine yetersizlik oluşmuştur. Tükenmişliğin sonuçları kişiyi aşmıştır. Dolayısıyla yüksek iş gücü devir oranı ve düşük performans ile örgütleri, düşük hizmet anlayışıyla müşterileri, sürekli çatışma halinde birbirlerinden uzaklaşan aileleri de etki altına almıştır (Sürgevil, 2006, s. 89).

Örgütsel tükenmişliğin sonuçlarına bakıldığında; tükenmişliğin çalışma hayatına en önemli etkileri motivasyon, kalite, maliyet, verimlilik düşüşleri (Ok, 2002, s. 27), iş kazalarındaki artış, nedensiz hastalanma eğilimindeki davranışlar, iş yaralanma durumları (Tuğrul ve Çelik, 2002, s. 2), evraklarla ilgili sahtekarlıklar, örgütün piyasa güvenilirliğinde azalma (Çam, 1989, s. 48), monotonluk, nitel-nicel iş çatışması, kararlara katılmama, katı

politikalar, yöneticilerin adil davranmaması, işteki devamsızlık, düşük iş tatmini, yüksek iş sirkülasyonu, erken emeklilik (Borritz vd. ,2006, ss. 50-51) şeklindedir.

Örgütsel tükenmişlik ile ilgili bir çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalardan bazılarını sıralayabilmek mümkündür. Leiter ve Maslach'ın (1997, ss. 297-308) çalışmasında; hemşireler ile kişilerarası iletişim, tükenmişlik gelişimi ile ilişkili bulunmuştur. Gözüm'ün (1996, s.1-112) çalışmasında; tükenmişlikleri ile ebelerin ve hemşirelerin iş doyumları arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişkiler bulunurken, iş doyumları ve işe devamsızlık arasında anlamlı ilişki saptanmamıştır. King ve Sethi'in (1997, s. 86-96) çalışmasında; bilgi sistemleri uzmanlarında rol stresleri (rol belirsizliği ve rol çatışması) ile tükenmişlik arasında pozitif korelasyon bulunmuştur. Kalliath, O'driscoll, Gillespie'in (1998, s. 179-185) çalışmasında; düşük bağlılığın tükenmişlik olayına katkıda bulunduğu; bağlılık, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde doğrudan etkisi olduğu; duyarsızlaşma üzerinde daha zayıf dolaylı bir etkisi olduğu; örgütsel bağlılık ve duyarsızlaşma arasında doğrudan anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Hayes ve diğerleri'nin (2004, s. 821-835) çalışmasında; madde bağımlılığı danışmanları için çok kültürlü eğitim, damgalayıcı tutum ve tükenmişlik sonrası müdahale etkili çıkmıştır. Wright ve Hobfoll'un (2004, ss. 1-16) çalışmasında; insan kaynakları danışmanları için psikolojik iyilik ve duygusal tükenmişlik, sadece duyarsızlaşma değil, azalan bireysel başarı ve örgütsel bağlılığın iş performansı karışımı ile ilişkili, psikolojik iyilik kompozit performans ile olumlu ilişkisi var iken, duygusal tükenme ile olumsuz ilişkili çıkmıştır. Aydoğan'ın (2008, ss. 1-199) çalışmasında; örgütsel bağlılık ve tükenmişlik ile iş stresi arasında anlamlı, duygusal tükenme ile iş stresi ve kişisel başarı hissi azalması ile duyarsızlaşma arasında aynı yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Kişisel başarı hissi azalmasında dolaylı bir etkisi olan şey iş stresidir. Zhang ve Ma'nın (2008, ss. 411-415) çalışmasında; duygusal bağlılığın iş tükenmişliğinin üç boyutu ile olumsuz ilişkisi çıkmıştır. Polat ve Uğurlu'nun (2009, s. 1155) çalışmasında; ilköğretim müfettişleri için mesleki tükenmişlik ile örgütsel bağlılık ile örgütten ayrılma niyetleri arasında orta düzeyli olumsuz, işten ayrılma niyeti ile mesleki tükenmişlik arasında orta düzeyli anlamlı olumlu ilişki olup mesleki tükenmişlik ile örgütsel bağlılık arasında çift yönlü olarak ilişki bulunmuştur. Akbolat, Işık ve Karadağ'ın (2010, s. 47) çalışmasında; tıbbi sekreterlerin zihinsel tükenmişlik düzeyleri düşük olup kuruma bağlılıkları olumlu çıkmıştır. Tulunay'ın (2010, ss. 1-137) çalışmasında; sınıf öğretmenlerinin tükenmişlikleri az olup en yüksek tükenmişlik duygusal tükenme, en az tükenmişlik duyarsızlaşma olmuştur. Şişman, Gemlik, Sığırı'nın (2010, s. 137-149) çalışmasında; sağlık sektörü çalışanlarında normatif ve duygusal bağlılık ile tükenmişlik ilişkili bulunmuştur. Srinivas'ın (2011, s. 12) çalışmasında; icra memurları için tükenmişlik ve rol çatışması arasında anlamlı pozitif ilişki çıkarken, örgütsel bağlılık ile anlamlı etkileri ilişkilendirilmemiştir.

## **ÖRGÜTSEL SINIZM VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK İLE İLGİLİ YAPILAN ARAŞTIRMALAR VE BULGULARI**

Literatür taraması yapıldığında örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik konularını ayrı birer konu olarak ele almış çok çalışma olduğu görülmüştür. Örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmiş ile ilgili bazı çalışmalardan üsteki kısımlarda bahsedilmiştir. Bu kısımda her iki kavram arasındaki ilişkileri değerlendiren çalışmalara da yer verilmiştir. Dolayısıyla, örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik ile ilgili araştırmalar bulunmakta olup bu araştırmalardan Johnson ve O'Leary-Kelly'nin (2003, s. 325) çalışmasında; duyusal ve

bilişsel boyut ve örgütsel bağlılık arasında orta düzeyli ve negatif ilişkiden, duyuşsal ve bilişsel boyut ile duygusal tükenme davranışı arasında düşük ve pozitif bir ilişkiden, bilişsel boyut ile işten ayrılma arasında düşük ve pozitif ve duyuşsal boyut ile biçimsel rol davranışı arasında düşük ve negatif bir ilişkiden bahsedilmiştir. Dean ve S.L.'nin (2005, s. 25) çalışmasında; örgütsel sinizmin, örgütsel adalet ve örgütsel destek ve kişiyi baz alan vatandaşlık davranışı ve örgütsel sinizmin arasında negatif yönde ilişki saptanmıştır. Örgütsel politikalar ve örgütsel sinizmin, iş gerilimi ve örgütsel sinizmin, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel sinizmin, öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel sinizm ikisi arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Gün ve Başkan'ın (2017, s. 374) çalışmasında; öğretim elemanlarının örgütsel sinizm düzeylerinin orta, tükenmişlik düzeylerinin ise düşük düzeyde olduğu tespit edilirken, örgütsel sinizm tutumları ile tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutu arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, katılımcıların örgütsel sinizm tutumları ile tükenmişliğin kişisel başarı boyutu arasında ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin olmadığı saptanmıştır. Ayrıca, örgütsel sinizmin, tükenmişliğin duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna varılmıştır. Alan ve Fidanboy'un (2013, s. 174) çalışmasında; çalışanların örgütsel sinizm ile tükenmişlikleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğuna ulaşılmıştır. Çalışanların yaşı ilerledikçe sorumluluk alma ve duygusal dengede olma kişilik özellikleri ağırlık kazanmaktadır. Bu çalışmaya katılanların yaptıkları işlerin örgütsel sinizme neden olmadığı sonucu çıkmıştır. İnce ve Turan'ın (2011, s. 104-121) çalışmasında; davranışsal sinizm ile bilişsel sinizm arasında ve tükenmişlik ve örgütsel sinizmin arasında ve anlamlı ilişkiler olduğu bulunmuş; tükenmişlik ile bilişsel sinizm arasında ilişkiye rastlanmadığına dair sonuç bulunmuştur. Üçok ve Torun'un (2014, s. 231-250) çalışmasında; örgütsel sinizmin üç boyutunun da duygusal tükenmeye pozitif yönlü olarak etki ettiği saptanmıştır. Bilişsel boyut ile duygusal boyutun kişisel başarısızlığa pozitif yönde etki etmesinin yanında bilişsel boyut, davranışsal boyut ve duygusal boyutun duyarsızlaşmaya pozitif olarak etki ettiği sonucu çıkmıştır.

## ÖRGÜTSEL SİNİZM VE ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Duygusal olaylar teorisi kuramına dayanmaktadır. Bu teori, çalışanların iş yerinde gerçekleşen olaylara verdikleri duygusal tepkileri ve bu tepkilerin iş performansı ile memnuniyeti nasıl etkilediğini gösteren bir modelden oluşmaktadır. Teoriye göre çalışma ortamı işi çevreleyen her şey olup işin taleplerini, otonomluk derecesini, duygusal çalışma talebini içermektedir. İşyerindeki olaylarda sevindirici olaylar ya da günlük mücadeleler olmaktadır. Bireyler kişilik yapılarına ve duygu durumlarına göre bu olaylara olumlu ya da olumsuz duygusal tepkilerle karşılık vermektedir. Duygular da örgüte bağlılığı, çabayı, işten ayrılmayı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını, işyerindeki sapkınlıklarını, iş tatminlerini ve performanslarını etkilemektedir (Robbins ve Judge, 2012, s. 111). Bu kurama dayanarak araştırma hipotezleri aşağıdaki biçimde oluşturulmuştur.

H<sub>1</sub>: Örgütsel sinizm boyutları ile örgütsel tükenmişlik boyutları arasında ilişkiler bulunmaktadır.

H<sub>1-1</sub>: Bilişsel boyut ile duygusal tükenme arasında *pozitif* bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>1-2</sub>: Bilişsel boyut ile duyarsızlaşma arasında *pozitif* bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>1-3</sub>: Bilişsel boyut ile kişisel başarı hissi arasında *pozitif* bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>1-4</sub>: Duygusal boyut ile duygusal tükenme arasında *pozitif* bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>1-5</sub>: Duygusal boyut ile duyarsızlaşma arasında *pozitif* bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>1-6</sub>: Duygusal boyut ile kişisel başarı hissi arasında *pozitif* bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>1-7</sub>: Davranışsal boyut ile duygusal tükenme arasında *pozitif* bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>1-8</sub>: Davranışsal boyut ile duyarsızlaşma arasında *pozitif* bir ilişki bulunmaktadır.

H<sub>1-9</sub>: Davranışsal boyut ile kişisel başarı hissi arasında *pozitif* bir ilişki bulunmaktadır.

### **Araştırmanın Amacı**

Örgütsel sinizm ile örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkileri incelemek *araştırmanın amacıdır*. Hizmet işletmelerinden olması nedeniyle türk otelcilik sektöründeki X otelinde örgütsel sinizm boyutları (bilişsel, duygusal, davranışsal) ile örgütsel tükenmişlik boyutları (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma, kişisel başarı hissi) arasındaki ilişkileri ampirik bir çalışmayla ortaya koymak amaçlanmıştır. *Araştırmanın sorusu* ise; otelcilik sektöründe örgütsel sinizmin boyutları ile örgütsel tükenmişliğin boyutları arasında bir ilişki var mıdır? Literatür incelendiğinde örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik kavramları arasında boyutsal olarak ilişkilerin az açıklandığı görülmüştür. Bu nedenle bu çalışmada örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik kavramlarının boyutları itibariyle ilişkileri ölçülerek analizler yapılmıştır.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Araştırma bir *tarama (survey) araştırmasıdır*. Öncelikle araştırmaya dahil edilen yapılara ilişkin literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Daha sonra literatür taramasına istinaden hipotezler oluşturularak araştırma modeli şekillendirilmiştir. Araştırma modelini test etmek ve hipotezleri sınamak için anket yöntemi veri toplama aracı olarak tercih edilmiştir. Yani araştırmanın veri toplama yöntemi, anket yöntemi olup anket aracılığı ile elde edilen veriler SPSS programı kullanılarak istatistiksel analize tabi tutulmuştur. Anket yöntemi uygulanırken yapılandırılmış ve yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan anketler çalışanlara bizzat araştırmacının kendisi tarafından yüz yüze görüşme yoluyla uygulanmıştır.

*Araştırmanın evrenini*, turizm sektöründe faaliyet gösteren ve hizmet işletmelerinden birisi olan otelcilik sektöründe, yurt dışında çeşitli şubeleri olan, Türkiye'nin önde gelen beş yıldızlı büyük otellerinden biri olan ve İstanbul-Şişli'de faaliyet gösteren özel sermayeli X otelinin çalışanları oluşturmuştur. Bu sektör çalışanlarının seçilmesinin nedeni; hizmet sektörü çalışanlarının tükenmişlik ve sinizm yaşama olasılığının daha yüksek olmasıdır. Otelde toplam çalışan sayısı 206'dır. Araştırma için örneklem sayısı 134 olarak hesaplanmıştır ( $N: 206; N=(206.50.50.1,962)/(206-1).52+1,962.50.50$ ). Anketler *kolayda örnekleme yöntemi* ile 155 kişiye uygulanmıştır. 206 çalışandan 155 anket geriye dönmüştür. 155 anketin doldurulması sağlanmıştır (geri dönmüştür). 51 tanesi çalışanlar tarafından anket doldurmaktan kaçınmaya yönelik geleneksel yaklaşım ve çekincelerin olması ile yanlış veya eksik doldurma sebebiyle değerlendirmeye alınmamıştır. Anketlerin *geri dönüş oranı %75'tir*.

Anket formunda yer alan 42 ifade, 5'li Likert ölçeğine göre oluşturulmuştur. Anket formunda demografik özellikleri belirlemek için (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, mesleki kıdem, çalışma süresi, statü) *Genel Bilgi Formu* bulundurulmuştur. Brandes vd. (1999) tarafından *Örgütsel Sinizm Ölçeği* geliştirilmiştir. Türkçe literatüre Erdost ve arkadaşları (2007)

aracılığıyla uyarlanmıştır. Bu araştırmadaki örgütsel sinizm ölçeği olarak Brandes vd. (1997) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek 14 maddelidir. Ankette yer alan 14 sorudan; 1.1-1.5 arası sorular bilişsel boyut, 2.1-2.4 arası sorular duygusal boyut, 3.1-3.5 arası sorular davranışsal boyut ile ilgilidir. Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Türkçeye uyarlanan *Örgütsel Tükenmişlik Envanteri*, 7'li Likert cevap seçeneklerine sahiptir. Envanterin özgün formu "ayda bir, hiçbir zaman, ayda birkaç kere, yılda birkaç kere, haftada bir, her gün, haftada birkaç kere" tarzındadır. Ancak bunların uygun olmadığı değerlendirildiğinden cevap seçeneği olarak 5'li Likert tipi kullanılmıştır. 22 sorulu bu ölçek üç boyutludur ve tükenmişlik çalışanların algıları yoluyla ölçülmüştür. Ankette 1.1- 1.9 arası sorular duygusal tükenme, 2.1- 2.5 arası sorular duyarsızlaşma, 3.1.- 3.8 arası sorular kişisel başarı hissi ile ilgilidir.

Çalışmanın geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini yapmadan önce; her bir değişkenin çarpıklık-basıklık değerleri hesaplanarak dağılımın normal olduğu ve çalışmanın parametrik testlere (analizlere) uygun olduğu belirlenmiştir.

## ANALİZ VE BULGULAR

### Araştırma Geçerliliği ve Güvenilirliği

Geçerlilik, araştırmada kullanılan veri toplama tekniğinin araştırma amaçları için uygun ve yeterli olup olmadığıyla ilgili bir kavram olup testin bireyin ölçülmek istenen özelliğini ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili iken; güvenilirlik, araştırmada uygulanan tekniğin araştırmacıya evren hakkında doğru veriler sağladığına duyulan inançtır (Saruhan ve Özdemirci, 2005, s. 116). Araştırmada kullanılan ölçekler; yerli ve yabancı literatürde genel kabul görmüş, geçerlilik ve güvenilirlikleri sınanarak literatürde yer edinmiş ölçeklerdir. Ölçeklerin içsel tutarlılığını belirlemek için Cronbach Alpha (Cronbach Alpha Coefficient-İçsel Tutarlılık Analizi) değerleri hesaplanmıştır. Bu yöntem, ölçekte yer alan k adet sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü temsil edip etmediğini araştırmakta ve alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değer almaktadır. Kimi zaman sosyal bilimlerde 0,5 değeri de yeterli kabul edilmektedir (Kayış, 2009, s.405).

Örgütsel sinizm için sorulan 14 sorunun güvenilirliği %92,7 çıkmıştır. Örgütsel tükenmişlik için sorulan 22 sorunun güvenilirliği %88,1 çıkmıştır. Fakat *duygusal tükenme boyutundan 1 ifade çıkarıldığından*, 21 sorunun güvenilirliği %89,1 çıkmıştır. Uzman görüş alınmıştır ve yapısal geçerlilik (faktör analizi) yapılarak araştırmanın geçerliliğini test edilmiştir. Varimax Rotasyonlu Keşifsel Faktör Analizi yapılarak faktör analizinde değişkenleri meydana getiren soruların faktörler arasındaki dağılımının nasıl olduğu belirlenmiştir. Örgütsel sinizm ölçeği için yapılan faktör analizi sonucuna göre KMO testi %87,4 ve Bartlett testi anlamlı bulunmuştur (sig = ,000). Örgütsel sinizm üç boyutla toplam açıklanan varyans %71,34 olarak belirlenmiştir. Analiz sonucu ortaya çıkan faktörler sırasıyla bilişsel boyut, duygusal boyut ve davranışsal boyut olup aşağıdaki Tablo 1'den sırayla yazılmıştır.

Tablo 1. Örgütsel Sinizm Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Cronbach's Alpha	Ortalama	Açıklanan Varyans (%)
Bilişsel Boyut	S1.2 İşletmenin yapacağını söylediği şeyler ile gerçekleşenler arasında çok az benzerlik görüyorum.	,867	,898	2,56	24,69
	S1.1 Çalıştığım işletmenin söylediğinin başka, uyguladığının başka olduğuna inanıyorum.	,826			
	S1.3 Çalıştığım işletme, bir şey yapmayı planladığını söylüyorsa bunun gerçekleşeceği konusunda kuşku duyarım.	,794			
	S1.4 Çalışmanın işletmenin politikaları, amaçları ve uygulamalarında çok az ortak nokta vardır.	,750			
	S1.5 İşletme çalışanlardan “bir şey” (belirli bir davranış) bekler ama başkasını (başka bir davranış) ödüllendirir.	,568			
Duygusal Boyut	S2.4 Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde sinirlenirim.	,834	,882	2,33	23,87
	S2.3 Çalıştığım işletmenin sloganları ve uygulamalarıyla dalga geçtiğimi fark ettim.	,785			
	S2.2 Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde gerilim yaşarım.	,785			
	S2.1 Çalıştığım işletmeyi düşündüğümde bir endişe hissederim.	,734			
Davranışsal Boyut	S3.4 Diğer çalışanlarla, çalıştığım işletmenin uygulamalarını ve politikalarını eleştiririm.	,826	,868	2,56	22,78
	S3.3 Çalıştığım işletmede işlerin nasıl yürütüldüğü hakkında diğer çalışanlarla konuşurum.	,791			
	S3.5 Çalıştığım işletme gündeme geldiğinde, diğer çalışanlarla anlamlı bakışmalar yaşarız.	,726			
	S3.2 İşletme dışındaki arkadaşlarıma, işletmede olup bitenlerle ilgili şikâyette bulunurum.	,698			
	S3.1 Çalıştığım işletme beni kızdırır.	,619			

Örgütsel sinizm boyutları arasında açıklanan toplam varyans değerlerinden; en yüksek açıklayıcılık bilişsel boyuta ait iken en düşük açıklayıcılık davranışsal boyuta aittir.

Örgütsel tükenmişlik ölçeği için yapılan faktör analizi sonucuna göre KMO testi %88,4 ve Bartlett testi anlamlı bulunmuştur (sig = ,000). Buna göre KMO 0,5'ten daha büyük olduğu için faktör analizi için kullandığımız girdiler homojendir. Bu durum kullanılan değişkenlerin anlamlı olduğunun göstergesidir. (sig=,000<,05) Örgütsel tükenmişlik ölçeği için değerlendirilen faktör analizi sonucu hesaplandığında açıklanan toplam varyans %70,38'dir ve literatüre uygun olarak üç faktöre yüklenmiştir. Faktör yükünün düşük olması nedeniyle 1 tane soru çıkarılmıştır. Bu soru; 9.soru: Yolun sonuna geldiğimi hiss ediyorum cümlesidir. Bu faktörler sırasıyla duygusal tükenme ile kişisel başarı hissi ve sonucusu duyarsızlaşma olarak adlandırılmış ve aşağıdaki Tablo 2'de ifade edilmiştir.

**Tablo 2.** Örgütsel Tükenmişlik Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Faktör Yüğü	Cronbach's Alpha	Ortalama	Açıklanan Varyans (%)
Duygusal Tükenme	T1.2 İş dönüşü ruhen kendimi tükenmiş hissediyorum.	,856	,939	2,72	25,61
	T1.3 Sabah kalktığımda bir daha bu işi kaldıramayacağımı hissediyorum.	,849			
	T1.4 Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	,843			
	T1.5 Yaptığım işe karşı ilgimi kaybettiğimi hissediyorum.	,785			
	T1.1 İşimden soğuduğumu hissediyorum.	,784			
	T1.6 İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	,768			
	T1.7 İşimin gerektirdiği çalışma saatlerinin çok fazla olduğunu düşünüyorum.	,575			
	T1.8 Doğrudan doğruya insanlarla muhatap olmak bende aşırı stres oluşturuyor.	,524			
Kişisel Başarı Hissi	T3.3 Çok şeyler yapabilecek güçteyim.	,855	,923	3,89	19,73
	T3.4 İşimde kayda değer pek çok başarı elde ettim.	,832			
	T3.6 İşim gereği karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir hava yaratırım.	,822			
	T3.8 İşim gereği karşılaştığım duygusal sorunlara serinkanlıkla yaklaşırım.	,822			
	T3.2 Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamına katkıda bulunduğuma inanıyorum.	,788			
	T3.7 İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.	,785			
	T3.5 İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.	,785			
T3.1 İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini hemen anlarım.	,750				
Duyarsızlaşma	T2.3 Bu işin giderek beni insan ilişkilerinde katılaştıracağından korkuyorum.	,828	,916	2,41	25,05
	T2.2 Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştiğimi düşünüyorum	,810			
	T2.1 İşim gereği karşılaştıklarımın bazılarını sanki bir objeymiş gibi davrandığımı fark ediyorum.	,766			
	T2.5 İşim gereği karşılaştığım insanların bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.	,760			
	T2.4 İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.	,719			

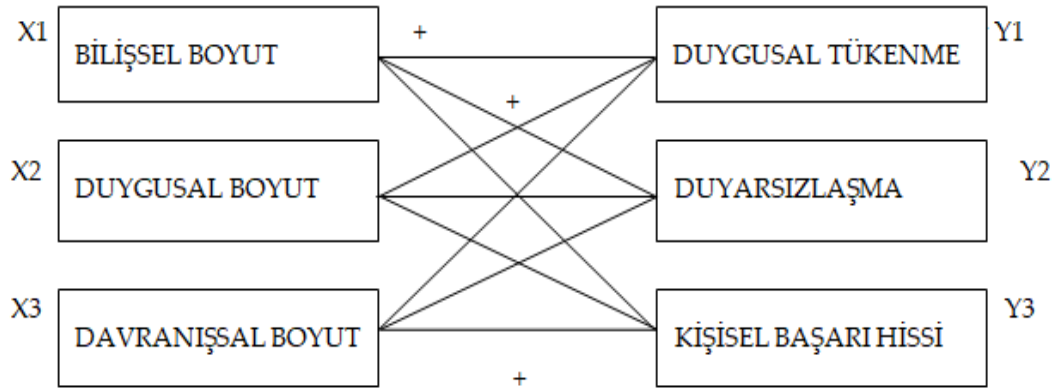
Örgütsel tükenmişlik boyutları arasında açıklanan toplam varyans değerlerinden; en yüksek açıklayıcılık duygusal tükenmeye ait iken en düşük açıklayıcılık kişisel başarı hissine aittir. Sinizm ile tükenmişlik boyutlarının güvenilirlik değerlerinin her biri için analizler yapılmıştır. Her bir boyutun ortalaması tek tek hesaplanmıştır. Örgütsel sinizmde, bilişsel boyut ortalaması ile davranışsal boyut ortalaması en yüksek düzeyde iken duygusal boyut



ortalaması en düşüktür. Örgütsel tükenmişlikte, kişisel başarı hissi ortalaması en yüksek düzeyde iken duyarsızlaşma ortalaması en düşüktür.

### Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada betimsel araştırma yöntemlerinden biri olan *genel tarama modeli* kullanılmıştır. Örgütsel sinizm ile örgütsel tükenmişlik ilişkisi incelendiğinden genel tarama modelinin bir türü olan *ilişkisel tarama modeli* kullanılmıştır. Bu araştırmanın türü; korelasyonel ilişkileri inceleyen tanımlayıcı bir araştırma ve *zaman dilimi* kesitsel araştırmadır. Araştırma modeli Şekil 1’de verilmektedir:



Şekil 1. Örgütsel Sinizmin Boyutları ile Örgütsel Tükenmişlik Boyutları Arasındaki İlişki Modeli

### Verilerin Analizi

Araştırmanın modeli, hipotezleri, varsayımları, sınırlılıkları, aritmetik ortalamalar, standart sapmalar, frekans, yüzde dağılımları, faktör analizi, geçerlilik ve güvenilirlik analizi, Pearson Korelasyon analizi ve demografik bulgular SPSS kullanılarak yapılmıştır. Araştırma verileri toplandıktan sonra ölçek ve genel bilgi formuna ait soruların sistemde tam anlamıyla eksiksiz doldurulup doldurulmadığı kontrol edilmiş, eksik yanıtlanan kişilere ait ölçekler değerlendirilmeye alınmamıştır. SPSS 20.0 istatistik programı ile verilerin analiz işlemleri yapılmıştır.

### Demografik Bulgular

Genel olarak; demografik bilgiler değerlendirildiğinde X otelinin çalışanlarını ağırlıklı olarak lise, deneyimi nispeten az olan erkek çalışanların oluşturduğu anlaşılmıştır. Profilin bu şekilde olmasının nedeni, türk otelcilik sektörünün sürekli büyüyen bir yapıda olmasından ve giriş-çıkışların sektör içerisindeki kaymalardan kaynaklandığı düşünülmektedir.

**Tablo 3.** Demografik Bilgiler İle İlgili Bulgular Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE		SIKLIK	YÜZDE
<b>Cinsiyet</b>			<b>Mesleki Kıdem</b>		
Kadın	39	25,2	0-5 Yıl	79	51,0
Erkek	116	74,8	6-11 Yıl	37	23,9
<b>Yaş</b>			12 Yıl ve üstü	39	25,2
25 ve daha az	40	25,8	<b>Çalışma Süresi</b>		
26-35	75	48,4	0-5 Yıl	143	92,3
36-45	33	21,3	6-10 Yıl	6	3,9
46-55	6	3,9	11-15 Yıl	4	2,6
56 ve üstü	1	0,6	16-20 Yıl	0	0
<b>Eğitim Düzeyi</b>			21 Yıl ve üstü	2	1,3
Lise	78	50,3	<b>Statü</b>		
Ön Lisans	26	16,8	Uzman	36	23,2
Lisans	42	27,1	Müdür Yardımcısı	13	8,4
Yüksek Lisans	7	4,5	Direktör	4	2,6
Doktora	2	1,3	Müdür	9	5,8
<b>Toplam</b>	<b>155</b>	<b>100</b>	Diğer	93	60,0

### Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

Değişkenler arasında ilişkileri ve ilişkilerin yönünü ortaya çıkarmak amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Analize dair sonuçlar aşağıdaki Tablo 4'te belirtilmiştir. Tabloya göre birçok değişken arasında anlamlı ilişkiler vardır. Bu tabloda örgütsel sinizm boyutlarının ve örgütsel tükenmişlik boyutlarının her biri tek tek ifade edilmiştir.

**Tablo 4.** Değişkenler Arası İlişkiler

Boyutlar	Bilişsel	Duygusal	Davranışsal	Duygusal Tükenme	Duyarsızlaşma	Kişisel Başarı Hissi
<b>Bilişsel</b>	1					
<b>Duygusal</b>	,618*	1				
<b>Davranışsal</b>	,590*	,603*	1			
<b>Duygusal Tükenme</b>	,600*	,564*	,592*	1		
<b>Duyarsızlaşma</b>	,534*	,494*	,477*	,745*	1	
<b>Kişisel Başarı Hissi</b>	-,086	-,042	-,021	-,151	-,071	1

\*p< 0.01

Korelasyon analizi sonucunda araştırmada örgütsel tükenmişliğin kişisel başarı hissi boyutu haricinde tüm boyutları ve örgütsel sinizmin tüm boyutlarının birbirleri ile %1 anlamlılık seviyesinde olduğu görülmüştür. Analiz sonucunda en yüksek düzeyde anlamlı ilişki duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları arasındadır. Boyutlar arasındaki ilişkiler incelendiğinde; örgütsel sinizmin bilişsel boyutu ile örgütsel tükenmişliğin duyarsızlaşma ile duygusal tükenme boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı ilişki bulunduğu görülmüştür. Örgütsel sinizmin duygusal boyutu ile örgütsel tükenmişliğin duyarsızlaşma ile duygusal tükenme boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde

anlamli ilişki bulunmuştur. Örgütsel sinizmin davranışsal boyutu ile örgütsel tükenmenin duyarsızlaşma ile duygusal tükenme boyutları arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamli bir ilişki bulunmuştur. Örgütsel sinizmin boyutları ile kişisel başarı hissi arasında herhangi bir anlamli ilişki bulunmamıştır.

Buna göre H<sub>1-1</sub>, H<sub>1-2</sub>, H<sub>1-4</sub>, H<sub>1-5</sub>, H<sub>1-7</sub>, H<sub>1-8</sub> hipotezleri kabul edilirken H<sub>1-3</sub>, H<sub>1-6</sub>, H<sub>1-9</sub> hipotezleri reddedilmiştir. Çünkü güven aralığı dışında kalmış, ayrıca negatif ilişki çıkmıştır. Elde edilen bulgulara göre sınanan hipotez sonuçları özet olarak Tablo 5'te belirtilmiştir.

**Tablo 5.** Hipotez Testi Sonuçları

HİPOTEZLER	KARAR (KABUL/RED)
H <sub>1-1</sub> :Bilişsel boyut ile duygusal tükenme arasında <i>pozitif</i> bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H <sub>1-2</sub> :Bilişsel boyut ile duyarsızlaşma arasında <i>pozitif</i> bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H <sub>1-3</sub> :Bilişsel boyut ile kişisel başarı hissi arasında <i>pozitif</i> bir ilişki bulunmaktadır.	RED
H <sub>1-4</sub> :Duygusal boyut ile duygusal tükenme arasında <i>pozitif</i> bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H <sub>1-5</sub> :Duygusal boyut ile duyarsızlaşma arasında <i>pozitif</i> bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H <sub>1-6</sub> :Duygusal boyut ile kişisel başarı hissi arasında <i>pozitif</i> bir ilişki bulunmaktadır.	RED
H <sub>1-7</sub> :Davranışsal boyut ile duygusal tükenme arasında <i>pozitif</i> bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H <sub>1-8</sub> :Davranışsal boyut ile duyarsızlaşma arasında <i>pozitif</i> bir ilişki bulunmaktadır.	KABUL
H <sub>1-9</sub> :Davranışsal boyut ile kişisel başarı hissi arasında <i>pozitif</i> bir ilişki bulunmaktadır.	RED

### Bulguların Değerlendirilmesi

Bu çalışmada; *bilişsel boyut*; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif yönde ve orta düzeyde ilişkili iken, kişisel başarı hissi ile herhangi bir ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Johnson ve O'Leary-Kelly'nin (2003, s. 325) çalışmasında bilişsel ve duygusal boyut ile duygusal tükenme arasında düşük düzeyde ve pozitif ilişki sonucu çıkmıştır. Bu bulgular, bu çalışmadaki H<sub>1-1</sub>, H<sub>1-4</sub> ve H<sub>1-7</sub> hipotezlerini destekler niteliktedir. Yine; İnce ve Turan'ın (2011, s. 104-121) çalışması ve Alan ve Fidanboy'un (2013, s. 19) çalışmaları bu çalışmadaki H<sub>1-1</sub>, H<sub>1-2</sub>, H<sub>1-4</sub>, H<sub>1-5</sub>, H<sub>1-7</sub>, H<sub>1-8</sub> hipotezlerini desteklemiştir. Duygusal sinizm ile örgütsel tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişkileri de bu çalışma doğrultusunda desteklediği görülmüştür. Ancak bu çalışmada örgütsel sinizm boyutları ve örgütsel tükenmişlik boyutlarını hepsi arasında bir ilişki bulunmamıştır. Üçok ve Torun'un (2014, s. 231-250) çalışmasında ise; bilişsel boyut, duygusal boyut ile davranışsal boyutun duygusal tükenmeye pozitif yönde ilişkili olduğu sonucu çıkmıştır. Kişisel başarısızlığı bilişsel ve duygusal boyutun pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duyarsızlaşmayı; bilişsel boyut, duygusal boyut ve davranışsal boyutun pozitif yönde ilişkili olduğu sonucu tespit edilmiştir. Bu bulguların sonuçlarına bakarak çalışmadaki hipotezler desteklenmiştir. Fakat kişisel başarı hissine dair olan hipotezler çalışmada reddedilmiştir.

Bu çalışmada; *duygusal boyut*; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif yönde ve orta düzeyde ilişkili iken, kişisel başarı hissi ile herhangi bir ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre H<sub>1-4</sub> ve H<sub>1-5</sub> hipotezleri kabul edilirken H<sub>1-6</sub> hipotezi reddedilmiştir. Johnson ve O'Leary-Kelly'nin (2003, s. 325) çalışmasında örgütsel sinizm duygusal boyut ve

duygusal tükenme arasında aracı değişken biçiminde yer almıştır. Bilişsel ve duygusal boyut ile duygusal tükenme arasında pozitif olarak düşük düzeyli ilişki sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, bu çalışmadaki H<sub>1-1</sub>, H<sub>1-4</sub>, H<sub>1-7</sub> hipotezlerini destekler niteliktedir. Yine; İnce ve Turan'ın (2011, s.104-121) çalışmasında davranışsal sinizm ile bilişsel sinizm arasında ve tükenmişlik ve örgütsel sinizmin arasında ilişkiler olduğu bulunmuş; tükenmişlik ile bilişsel sinizm arasında ilişkiye rastlanmadığına dair sonuç bulunmuştur. Bu bulgular, bu çalışmadaki H<sub>1-1</sub>, H<sub>1-2</sub>, H<sub>1-4</sub>, H<sub>1-5</sub>, H<sub>1-7</sub>, H<sub>1-8</sub> hipotezlerini desteklemiştir. Duygusal sinizm ile örgütsel tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişkileri de bu çalışma doğrultusunda desteklediği görülmüştür. Alan ve Fidanboy'un (2013, s. 19) çalışmasında ise; sorumluluk ve uyumluluk ile bilişsel sinizm arasında güçlü yönlü pozitif ilişkinin ve uyumluluk ile davranışsal sinizm arasında güçlü bir ilişkinin olduğu; işgörenlerin tükenmişlikleri ile örgütsel sinizmleri arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular da, bu çalışmadaki H<sub>1-1</sub>, H<sub>1-2</sub>, H<sub>1-4</sub>, H<sub>1-5</sub>, H<sub>1-7</sub>, H<sub>1-8</sub> hipotezlerini yine desteklemiştir. Üçok ve Torun'un (2014, ss. 231-250) çalışmasında ise; bilişsel boyut, duygusal boyut ile davranışsal boyutun duygusal tükenmeyi pozitif yönlü olarak ilişkili olduğu belirtilmiştir. Kişisel başarısızlığa bilişsel ve duygusal boyutun pozitif olarak ilişki olduğu tespit edilmiştir. Duyarsızlaşma ile bilişsel boyut, duygusal boyut ile davranışsal boyutun pozitif yönlü olarak ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulara bakılarak çalışmadaki hipotezler desteklenmiştir.

Bu çalışmada; *davranışsal boyut*; duygusal tükenme ve duyarsızlaşma ile pozitif yönde ve orta düzeyde ilişkili iken, kişisel başarı hissi ile arasında herhangi bir ilişkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Buna göre H<sub>1-7</sub> ve H<sub>1-8</sub> hipotezleri kabul edilirken H<sub>1-9</sub> hipotezi reddedilmiştir. Johnson ve O'Leary-Kelly'nin (2003, s. 325) çalışmasında örgütsel sinizm duygusal tükenme ve duygusal boyut arasında aracı değişken olarak yer almıştır. Bilişsel ve duygusal boyut ile duygusal tükenme arasında pozitif olarak düşük düzeyli ilişki sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular, bu çalışmadaki H<sub>1-1</sub>, H<sub>1-4</sub>, H<sub>1-7</sub> hipotezlerini destekler niteliktedir. Yine; İnce ve Turan'ın (2011, s.104-121) çalışmasında; davranışsal sinizm ile bilişsel sinizm arasında ve tükenmişlik ve örgütsel sinizmin arasında ilişkinin olduğu saptanmıştır. Tükenmişlik ve bilişsel sinizmin arasında herhangi bir ilişki çıkmamıştır. Bu bulgular, bu çalışmadaki H<sub>1-1</sub>, H<sub>1-2</sub>, H<sub>1-4</sub>, H<sub>1-5</sub>, H<sub>1-7</sub>, H<sub>1-8</sub> hipotezlerini desteklemiştir. Duygusal sinizm ile örgütsel tükenmişliğin boyutları arasındaki ilişkileri de bu çalışma doğrultusunda desteklediği görülmüştür. Ancak bu çalışmada örgütsel sinizm boyutları ve örgütsel tükenmişlik boyutlarının hepsi arasında ilişki bulunmamıştır. Alan ve Fidanboy'un (2013, s.19) çalışmasında ise; uyumluluk ve bilişsel sinizm ve sorumluluk arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü ilişkinin ve uyumluluk ile davranışsal sinizmin arasında ise güçlü düzeyde ilişkinin olduğu sonucu saptanmıştır. Çalışanların tükenmişlikleri ile örgütsel sinizmleri arasında pozitif yönlü güçlü ilişki bulunmuştur. Bu bulgular da, bu çalışmadaki H<sub>1-1</sub>, H<sub>1-2</sub>, H<sub>1-4</sub>, H<sub>1-5</sub>, H<sub>1-7</sub>, H<sub>1-8</sub> hipotezlerini yine desteklemiştir. Üçok ve Torun'un (2014, ss. 231-250) çalışmasında ise; bilişsel boyut, duygusal boyut ile davranışsal boyutun duygusal tükenmeye pozitif yönlü olarak ilişkili olduğu saptanmıştır. Kişisel başarısızlığa bilişsel boyut ile duygusal boyutun pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Duyarsızlaşmaya bilişsel boyut, davranışsal boyut ve duygusal boyutun pozitif olarak ilişkili olduğu sonucu tespit edilmiştir. Bu bulgular ile de bu çalışmadaki hipotezler desteklenmiştir.

Bilişsel, duygusal ve davranışsal boyut ile kişisel başarı hissi arasındaki ilişkiyi sınavan H<sub>1-3</sub>, H<sub>1-6</sub> ve H<sub>1-9</sub> hipotezleri reddedilmiştir. Bunun nedeni; işgörenlerin kişisel başarı hissi her ne kadar örgütsel sinizm ile ilişkili olsa da bu çalışmada herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Kişisel başarı hissi sorularının bu işgörelere uygun olmadığı veya örneklemin küçük olmasının bu ilişkinin ortaya çıkmamasına neden olmuş olabileceği düşünülmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

*Genel olarak araştırma bulguları değerlendirildiğinde;* kişisel başarı hissi hariç örgütsel sinizm ve örgütsel tükenme arasındaki ilişkiler anlamlı çıkmıştır. Hipotez sonuçlarına ve ortalamalara bakıldığında, çalışanlarda sinizmin var olduğu ancak çok güçlü olmadığı ve yine tükenmişliğin de var olduğu ancak düşük olduğu sonucu söylenebilir. Yani; bu otel için değerler orta seviyede çıktığı için sinizm ve tükenmişlik yok denilemez. Her ikisi de vardır. Tükenmişlik düşük seviyededir. Sinizm; tükenmişliğe göre daha yüksek seviyede denebilir. Sonuçlara göre çıkan bu örgütsel sinizmin ve örgütsel tükenmişliğin otel çalışanları üzerinde olumsuz etkileri bulunmaktadır.

Örgütsel sinizm örgütlerde çalışanların beklentilerinin karşılanamaması sonucunda oluşmakta olup bireysel ve örgütsel etkilere olumsuz manada sebep olmaktadır. Örgütsel sinizmin oluşturduğu en önemli *bireysel etkiler*; psikolojik ve fizyolojik (duygusal tükenme) etkilerin yanında davranışsal etkileri (duyarsızlaşma/işten ayrılma) de beraberinde getirmesi konusudur. Costa ve diğerleri'nin (1986, ss. 483-485) çalışmasında; psikolojik etkilerin duygu ve sinir ile ilgili olarak depresyon, uykusuz kalma hali ve hayal kırıklığı gibi rahatsızlıklara yol açtığı görülmüştür. Literatürde sinizmin, "sinik düşmanlık" olarak bilinen fiziksel ve psikolojik durumlar üzerindeki etkileriyle ilgilenildiği gözlenmektedir. Bu bağlamda Eaton'ın (2000, s.7) çalışmasında; sinik düşmanlığın kalp (kalp krizi, koroner kalp hastalığı) ve damar hastalıklarına, çalışanın işten ayrılma, performans düşüklüğü gibi nedenlerle fizyolojik etkilere yol açmakta olduğu belirlenmiştir. Sinik bireylerin davranışsal etkilerinin en belirginini duyarsızlaşmadır. Bu açıdan Brandes'in (1997, ss. 39-40) çalışmasında; çalışanın hizmet verdiği kişilere karşı birer birey olduklarına dikkat etmeden, duygudan yoksun davranışlar ve tutumlar sergileyerek çalışan insanlıktan uzaklaşmış, duygusuz ve alay edici bir tutum içerisine girdiği, kişilere ve örgüte karşı umursamaz tarzda kinayeli tavırlar sergileyebildiği ve bundan rahatsızlık duymadığı saptanmıştır. En önemli *örgütsel etkiler* ise; uzun süre örgütsel sinizm devam ederse örgütün etkililiğinin ve yaşanabilirliğinin tehlikeye düşmesi konusudur. Bu bağlamda örgütsel sinizmin örgütler üzerindeki olumsuz etkileri Kalağan'ın (2009, s. 81) çalışmasında; örgütsel performansta ve örgüte bağlılıkta azalış, örgüte güvensizlikte ve duygusal tükenmişlikte artış, işten çıkarılma oranları ile motivasyonun azalması gibi etkiler olarak sıralanmıştır.

Örgütsel tükenmişliğin ise en çok oluşturduğu olumsuz *bireysel etkiler*; Özgen'in (2007, s. 119) çalışmasında; fiziksel yorgunluk, depresyon, dikkat toplayamama, karar verememe, unutkanlık, kötü alışkanlıklarda artış, Basım'ın (2007, s. 205) çalışmasında; insan ilişkilerinde bozulma, Özen ve Mirzeoğlu'nun (2006, s. 15) çalışmasında; yaratıcılığın yok olması, harcadığı çabanın bir işe yaramadığına inanması, Matthews'in (1990, ss. 230-239) çalışmasında; huzursuzluk, mutsuzluk, değişimlere karşı tepki verme, Marianne'nun (2006, s. 51) çalışmasında ise; hastalık ve ölüm şeklinde çıkmıştır. En önemli *örgütsel etkiler* ise; kalite,

maliyet, verimlilik düşüşleridir. Bu bağlamda Ok'un (2002, s. 27) çalışmasında; olumsuz düşüşler, iş kazalarında artma, kurumun piyasa güvenilirliğinde azalma, Borritz ve diğerleri'nin (2006, s.50-51) çalışmasında; işteki devamsızlık, yüksek iş sirkülasyonu olarak bulunmuştur. Örgütsel tükenmişliğin aile hayatında da olumsuz etkileri Yaman ve Ungan'ın (2002, s.37-44) çalışmasında; tutum, mizaç ve davranışlarda değişim olarak saptanmıştır.

Örgütsel sinizmin önüne geçilebilmesi için Abraham'ın (2004, s. 285) çalışmasında; işgören bakış açısından değişimi görmek için iki taraflı iletişim tarzını benimsemek, çalışanların da ilerideki değişimlerdeki olumlu etkilerini açıkça göstermek ve Özgener ve diğerleri'nin (2008, s. 53-72) çalışmasında; ikramiye ve tazminat ödemek, ekstra mükafatlar olarak önerilen mücadele yöntemlerinden de bahsetmek mümkündür. Yine; *bireysel mücadele yöntemleri* olarak Sürgevil'in (2006, s.96) çalışmasında; hedefleri gerçekçi tarzda belirleme, işin yapılma şeklini değiştirme, kendini tanıma, işe ara verme, psikolojik açıdan geride kalma, diyalogu kendi kendine kurma, olumlu taraflara bakma, problemleri içselleştirmeme, stres ve zaman yönetimi, iş değiştirme, kendini gerçekleştirme ve Cornwall'ın (1991, s. 34-35) çalışmasında; egzersiz ve benlik kontrolü şeklinde yöntemlerin etkili olduğu belirlenmiştir. *Örgütsel mücadele yöntemleri* olarak Kovach'ın (1987, s. 56) çalışmasında; danışmanlık hizmetleri, destekleyici iletişim ve örgütsel iklim, çatışmaların yönetimi, performans değerlendirme sistemleri şeklinde yöntemler bulunmuştur. Otel yönetimi, çalışanlarının bu tür olumsuz etkilerle karşılaşmaması adına sinizmi önlemek ve tükenmişliği azaltmak için; bu bireysel mücadele yöntemleri ile birlikte daha etkin ve geçici olmayan sonuçlar veren örgütsel düzenlemelerin de yapılması gerekmiştir. Bu bağlamda faydalı olabileceği düşünülen bazı öneriler de bulunmaktadır.

Örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik konusunda otel yöneticilerinin farkındalığı gerektiğinden otel yönetimi bunun bilincinde olmalıdır. Sezonu %100 doluluk ve maksimum kârla geçirmeyi hedefleyen ve sektörde işgören devir hızının yüksek olduğundan işgören bulmakta fazla sıkıntı çekmeyen otel yönetimi gerektiğinde personel değişikliğine gitmeli, işgörenlerine önem vermemekten vazgeçerek "yenisi gelir" mantığıyla hareket etmeyerek kaliteli personeli elinde tutmalıdır. Otel yönetiminin otelin politikalarını, amaçlarını, hedeflerini, stratejilerini, misyonunu ve vizyonunu işgörenlerle paylaşma yoluyla rekabeti yönetmesi ve sosyal sorumluluk faaliyetinde bulunması gerekmektedir. Sadece işgörelere değil müşterilere de önem veren bir politika izleyerek sadece kâr maksimizasyonunu değil değer maksimizasyonunu da yükseltmelidir. Dolayısıyla etkin şikâyet mekanizması oluşturarak kazan-kazan stratejisini uygulaması otel yönetiminin yararına olabilmektedir. Ödülleri maddi-manevi nitelikte oluşturarak işgören güçlendirmeye, yetki devrini sağlamaya, iş zenginleştirmeye, adalet ve hakkaniyete dikkat etmelidir. Güç mesafesini dengeli tutarak kuralsız değil kurallı bir örgüt kültürü oluşturmalıdır. Yine; etkin işgören planı ile işbölümü ve iş rotasyonu yaparak görevleri otel işgörenlerine kişisel ve mesleki yeterliklerine uygun dağıtma yoluyla destekleyici iletişim ve örgütsel iklimi sağlamaya çaba sarfetmesi yararlıdır. Otel yönetimi güveni, işbirliğini, yardımlaşmayı, sosyal bağları, aidiyeti, dayanışmayı artırıcı örgütsel atmosfer yaratmasının yanında hizmet içi-işbaşında eğitim programları, mesleki gelişim etkinlikleri, çalışma grupları (workshop), oryantasyon, seminer olanaklarını ücretsiz sunabilmelidir. Çünkü örgütlerin en önemli kaynağının insan olduğunu ön planda tutarak iş görene bunu hissettirmek gerekmektedir. Otel işgörenlerinin rahatlama egzersizleri (yoga-meditasyon, masaj) ve spor yapma, stres yönetimi, zaman

yönetimi konularında kendini geliştirmelerine imkanlar sağlanmalı ve işgörenler hatta oteller sendika üyesi olmalıdır. Ayrıca otelde etkin insan kaynakları yönetimi için; insan kaynakları departmanı diğer departmanlar ile eşgüdümlü çalışmalıdır. İnsan kaynakları uzmanı, sorması gereken soruları iyi seçerek adayın geçmiş yaşantısını, muhtemel sinizm ve olası tükenmişlik durumunu iyi tespit etmeli ve buna göre işgören seçimine dikkat etmelidir.

Örgütsel tükenmişliği yüksek olması sonucu bağlılığı da olmayan otel işgöreni, başka örgüte geçtiğinde kurumsal hafızayı da beraberinde götüreceğinden; işgörenlerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, mesleki kıdemleri, kurumda çalışma süreleri gibi faktörlere göre duygusal, bilişsel ve davranışsal sinizm seviyeleri birbirinden farklı olduğundan örgütsel sinizm ve örgütsel tükenmişlik düzeylerini belirleyip azaltılmasına yönelik bu personel politikaları (istihdam, yerleştirme, ücretleme, iş güvencesi vb.) benimsenmeli, işgörenleri sinizm ve tükenmişlik hakkında bilgilendirerek sinik tutumlar içine girmelerini önleyecek bu stratejileri oluşturarak otelde uygulamaya koymalıdır. Böylece duygusal tükenme ve duyarsızlaşma yaşamaları zorlaşacak, kişisel başarı hisleri de artacaktır.

Bu araştırmanın bir takım *varsayımları* ve *sınırlılıkları* da bulunmaktadır. Varsayımlarına bakıldığında; araştırma anketine verilen cevapların gönüllü ve içtenlikle yapıldığı, örgütsel sinizm ile örgütsel tükenmişlik arasında ilişkinin var olduğu, seçilmiş olan örneklemin evreni temsil ettiği, verilerin hatasız analiz edildiği, uygulanan anketteki soruların katılımcılar tarafından doğru algılanarak doğru cevaplandırıldığı, kullanılan ölçeklerin ve yöntemlerin araştırmanın amacına ve problemine uygun olduğu varsayılmaktadır. Araştırmanın sınırlılıklarına bakıldığında; araştırmada zaman baskısı ve maliyet kısıtı olması, demografik verilerin genel bilgi formuna verilen cevaplar ile sınırlı olması, araştırmanın sadece X otelinde yapılması ve 2016 yılında 3 aylık dönemde (Temmuz-Ağustos-Eylül) toplanması araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Ayrıca anketin sonuçlarının araştırmaya katılanların görüşleri olduğu için sadece bu otele genelleme yapılacağı varsayılmaktadır. Çalışma bulguları sadece sözü edilen örneklem grubu için geçerli sayılabilmekte, genellemeye izin vermemektedir.

#### KAYNAKÇA

Abraham, R. (2004). Organizational cynicism: definitions, bases, and consequences. *New York: Mellen Studies in Business*, (20), 269- 292.

Akbolat, M., Işık, O. & Karadağ, M. (2010). Tıbbi sekreterlerin tükenmişlik ve örgütsel bağlılık tutumlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(4), 47.

Akçamete, G., Sucuoğlu, B. & Kaner, S. (2001). *Öğretmenlerde tükenmişlik, iş doyumu ve kişilik*. Ankara: Nobel Yayınları.

Alan, H. & Fidanboy, C.Ö. (2013). Sinizm, tükenmişlik ve kişilik arasındaki ilişkiler: bilişim sektörü çalışanları kapsamında bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi SBE Dergisi*, Büro Yönetimi Özel Sayısı, (1), 19.

Anderson L.M. & Thomas S.B. (2011). Cynicism in the workplace: Some causes and effects, *Journal of Organizational Behavior*. İstanbul: Arıkan Yayıncılık. *KMÜ İİBF Dergisi*, 18(2/6), 449-469.

Aydoğan, O. (2008). İş stresinin tükenmişlik ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi: Kamu sektöründe bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Basım, H.N. & Şeşen, H. (2007). Efqm mükemmellik modeli uygulamalarının çalışanların tükenmişlikleri üzerine etkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(21), 205.

Borritz, M., Reiner, R., Bjorner, B.J., Willadsen, E., Mikkelsen, O.A. & Kristensen, T.S. (2006). Burnout among employees in human service work: design and baseline findings of the puma study. *Scandinavian Journal of Public Health*, (34), 50-51.

Brandes, M. P. (1997). Organizational cynicism: Its nature, antecedents, and consequences. *Dissertation of Doctor of Philosophy*. The University of Cincinnati.

Brandes, Pamela, Dharwadkar, R. & W. J. Dean. (1999). Does organizational cynicism matter? Employee and supervisor perspectives on work outcomes. *Eastern Academy of Management Proceedings*, 150-153.

Brandes, P. & Das, D. (2006). Locating behaviour cynicism at work: Construct issues and performance implications. P. L. Perrewe, D.C. Ganster (Edt.). *In: employee health, coping and methodologies* (s.233-266). New York: JAI Press.

Byrne, Z.S. & Hochwarter, W.A. (2007). Perceived organizational support and performance relationships across levels of organizational cynicism. *Journal of Managerial Psychology*, 23(19), 54-72.

Cordes, C.L. & Dougherty, T.W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of Management Review*, 18(4), 622.

Cornwall, D.J. (1991). Opting out of burn-out. *Nursing Times*, 87(20), 34-35.

Costa, P.T., Zonderman, A.B., McCrae, R. & Williams R.B. (1986). Cynicism and paranoid alienation in the cook and medley ho scale. *Psychosomatic Medicine*, 48, 3(4), 483-485.

Çağ, A. (2011). Algılanan örgütsel adaletin, örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Çam, O. (1989). Hemşirelerde tükenmişlik ve çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Ege Üniversitesi, İzmir.

Çapri, B. (2006). Tükenmişlik ölçeğinin Türkiye uyarlaması: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(1), 63.

Çavuş, M.F. (2010). Personel güçlendirme ve tükenmişlik: sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı*. 28 Nisan-01 Mayıs. Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Ankara. (s.216).



Daniels, Q., Yun, Q. & Daniels, T.D. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communication: An International Journal*, 13(3), 319-332.

Dean, J.W.Jr., Brandes, P. & Dharwadkar, R. (1998). Organizational cynicism. *Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.

Dean J.W.Jr., & S.L., M. (2005). Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems. *Unpublished Doctoral Dissertation*. The Florida State University, Usa.

Deliorman, R., Yiğit, İ., Boz, İ. & Yıldız, S. (2009). Tükenmişliği ölçmede alternatif bir araç: Kopenhag tükenmişlik envanterinin marmara üniversitesi akademik personeli üzerine uyarlaması. *İstanbul Üniversitesi Yönetim Dergisi*, 20(6), 79.

Derin, N. & Demirel, E.T. (2012). Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılığı zayıflatıcı etkilerinin malatya merkez’de görev yapan hemşireler üzerinde incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 17(2), 509-530.

Eaton, J. A. (2000). A social motivation approach to organizational cynicism. *Unpublished Doctoral Dissertation*. York University, Toronto.

Efiliti, S., Gönen, Y.Ö. & Öztürk, F.Ü. (2008). Örgütsel sinizm: Akdeniz üniversitesinde görev yapan yönetici sekreterler üzerinde bir alan araştırması. *7.Ulusal Büro Yönetimi ve Sekreterlik Kongresi*, 24 Ekim. Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon. (s.1-14).

Erdost, H.E., Karacaoğlu, K.& Reyhanoğlu, M. (2007). Örgütsel sinizm kavramı ve ilgili ölçeklerin türkiye’deki bir firmada test edilmesi. *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*. 25-27 Mayıs 2007.Sakarya: Sakarya Üniversitesi. (s.514-524).

Fındık,M. & Eryeşil, K. (2012). Örgütsel sinizmin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *International Iron & Steel Symposium*, Karabük, ss. 1250-1255.

Fırat, Z. (1997). Anaokulu otelcilik ve turizm meslek lisesi öğrencilerinin staj faaliyetlerinin oraganizasyonu sektör beklentileri ve öğrencilerin tatmin düzeylerinin ölçülmesi. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Gazi Üniversitesi, Ankara.

Gözüm, S. (1996). Koruyucu sağlık hizmetlerinde görev yapan hemşire ve ebelerin iş doyumunu, tükenmişlik ve işe devamsızlıklarını etkileyen faktörlerin araştırılması. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Gündüz, B. (2005). İlköğretim öğretmenlerinde tükenmişlik. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(1), 153.

Gün, F. & Başkan G.A. (2017). Öğretim elemanlarının algılarına göre örgütsel sinizm ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi (H. U. Journal of Education)*, 32(2), 361-379.

Güzel, B., Perçin, N.Ş. & Tükeltürk, A. (2010). Algılanan örgütsel desteğin, örgütsel sinizm ile ilişkisi ve işten ayrılma niyetine etkileri: 4-5 yıldızlı otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 2-22 Mayıs 2010. Adana: Bilim ve Teknoloji Üniversitesi. (s.912-919).

Hayes, S.C., Bisset, R., Roget, N., Padilla, M. & Kohlenberg, B.S. (2004). The impact of acceptance and commitment training and multicultural training on the stigmatizing attitudes and professional burnout of substance abuse counselors. *Behavior Therapy*, 35(4), 821-835.

Hickman, J.M., Piquero, N.L. & Piquero, A.R. (2004). The validity of niederhoffer's cynicism scale. *Journal of Criminal Justice*, 32(1), 1-13.

Işıkhani, V. (2004). *Çalışma hayatında stres ve başa çıkma yolları*. Ankara: Sandal Yayınları.

İnce, M. & Turan, Ş.H. (2011). Organizational cynicism as a factor that affects the organizational change in the process of globalization and an application in Karaman's public institutions. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, (37), 104-121.

Johnson, J. L. & O'Leary-Kelly, A.M. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 325.

Kalağan, G. (2009). Araştırma görevlilerinin örgütsel destek algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki. *Yüksek Lisans Tezi*. Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Kalliath, T.J., O'driscoll, M.P. & Gillespie, D.P. (1998). The relationship between burnout and organizational commitment in two samples of health professionals. *Work & Stress*, 12(2), 179- 185.

Karadal, H., Demirel, Y. & Güner, E. (2010). Tükenmişlik sendromu ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. 18. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kongre Bildiriler Kitabı*. 20-22 Mayıs. Çukurova Üniversitesi, İşletme Bölümü, Adana. (s.874).

Kayış, A. (2009). *Spss uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*, 4.bs. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

King, R.C. & Sethi, V. (1997). The moderating effect of organizational commitment on burnout in information systems professionals. *European Journal of Information Systems*, 6(2), 86-96.

Kovach, A.K. (1987). What motivates employee workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, September-October, 56.

Mantere, S. & Martinsuo, M. (2001). Adopting and questioning strategy: exploring the role of cynicism and dissent. *17th Egos-Europen Group For Organisation Studies Colloquium*. Lyon, France.

Maslach, C. & Leiter, M. (1997). The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it. *San Francisco CA: Jossey-Bass*, 297- 308.

Matthews, D.B. (1990). A comparison of burnout in selected occupational fields. *The Career Development Quarterly*, 38(3), 230-239.

Neves, P. (2012). Organizational cynicism: Spillover effects on supervisor-subordinate relationships and performance. *The Leadership Quarterly*, (23), 965-976.

Ok, S. (2002). Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş doyumu, rol çatışması ve rol belirsizliği ve bazı bireysel özelliklere göre incelenmesi. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*. Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Özen, G. & Mirzaoğlu, N. (2006). Bir spor örgütünde çalışan spor uzmanlarının tükenmişlik ve örgütsel bağlılıklarının incelenmesi. *Spor Yönetimi ve Bilgi Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 15.

Özçınar, M. (2005). Asistan doktorlarda burnout sendromu. *Aile Hekimliği Uzmanlık Tezi*. Dr. Lütfü Kırdar Kartal Eğitim ve Araştırma Hastanesi Aile Hekimliği, İstanbul.

Özgen, I. (2007). Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarında tükenmişlik sendromu: İzmir Adnan Menderes havalimanı örneği. *I.Ulusal Gastronomi Sempozyumu ve Sanatsal Etkinlikler*, 4-5 Mayıs, 119.

Özgener, Ş., Ögüt, A. & Kaplan, M. (2008). *İşgören-işveren ilişkilerinde yeni bir paradigma: örgütsel sinizm. örgütsel davranışta seçme konular: organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar*, Ankara: İlke Yayınevi.

Pitre, L.J. (2004). Organizational cynicism at the united states naval academy: an exploratory study. *Dissertation of Master of Science In Leadership and Human Resource Development*, Naval Postgraduate School, California.

Polat, S., & Uğurlu, C.T. (2009). İlköğretim müfettişlerinin örgütsel bağlılık, mesleki tükenmişlik ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişki. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 4(3), 1155.

Polat, M. & Meydan, C.H. (2010). Örgütsel özdeşleşmenin sinizm ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(1), 150.

Robbins, S. & Judge, T. (2012). *Örgütsel davranış*. İstanbul: Nobel Yayınları.

Saruhan, Ş. & Özdemirci, A. (2005). *Bilim, felsefe ve metodoloji*. İstanbul: Alkım Kitabevi.

Şirin, E. (2011). İlköğretim okullarındaki öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel sinizm tutumları arasındaki ilişki (İstanbul ili, Esenyurt ilçesi örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.

Şişman, F.A., Gemlik, N. & Sıgır, Ü. (2010). The relationship between burnout and organizational commitment among health sector staff in Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 137-149.

Sürgevil, O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu tükenmişlikle mücadele teknikleri*, 1.bs. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Srinivas, S. (2011). Organizational commitment and job burnout among employees of non-profit organizations. *California State Polytechnic University*, 12.

Tokgöz, N. (2011). Örgütsel sinizm, örgütsel destek ve örgütsel adalet ilişkisi: Elektrik dağıtım işletmesi çalışanları örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(2), 363-387.

Tuğrul, B. & Çelik, E. (2002). Normal gelişim gösteren çocuklarla çalışan anaokulu öğretmenlerinde tükenmişlik. *Journal of Qafqaz University. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (11), 2.

Tulunay, Ö. (2010). Sınıf öğretmenlerinin tükenmişlik düzeyleri ve örgütsel bağlılık ve örgütsel iletişim ile ilişkisi (Sivas il örneği). *Yüksek Lisans Tezi*. Kırıkkale Üniversitesi SBE, Kırıkkale.

Turan, Ş. (2011). Küreselleşme sürecinde örgütsel değişimi etkileyen bir unsur olarak örgütsel sinizm ve Karaman ili kurumlarında bir çalışma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.

Turner, J.H. & Valentine, S.R. (2001). Cynicism as a fundamental dimension of moral decision-making: A scale development. *Journal of Business Ethics*, (34), 123-136.

Tümkiye, S. (2010). Akademik tükenmişlik ölçeğinin geliştirilmesi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (19), 128.

Üçok, D. & Torun, A. (2014). Tükenmişliği etkileyen olumsuz tutum ve beklentiler: Sinik tutum ve psikolojik sözleşme ihlali algısı üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(1), 231-250.

Vandenberghe, R. & A.Huberman, M. (1999). *Undertanding and preventing teacher burnout*. Cambridge: Universty Press.

Wright A.T. & Hobfoll, S.E. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: an examination of conservation of resources (cor) theory and job burnout. *Journal of Business and Management*, 1 January, 1-16.

Yaman, H. & Urgan, M. (2002). Tükenmişlik: Aile hekimliği asistan hekimleri üzerinde bir inceleme. *Türk Psikoloji Dergisi*, (17), 49.

Yıldız, K.(2013). Örgütsel bağlılık ile örgütsel sinizm ve örgütsel muhalefet arasındaki ilişki. *Turkish Studies-International Periodical for The Languages, Literature and History of Turkish Or Turkic*, 8(6), 853-879.

Yöney, H. (2007). *Mutlu ve başarılı bir iş yaşamı için profesyonel zekâ*. 1.bs. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Zortuk, M. & Bayrak, S. (2013). Seçilmiş ülkelere göre Türkiye'nin turizm talebi. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, (19), 38-58.

Zhang, K. & Ma, H.(2008). An empirical analysis on the relationship between job burnout and organizational commitment. *Journal of Business Economics*, China, 411- 415.

---

# Yıldız

## Sosyal Bilimler Enstitüsü

### Dergisi

(2017) Cilt 01, Sayı 02, s. 206-221

#### Türk İnkılâbı ve Sanat Düşüncesi İlişkisi: Türk Tiyatrosu Dergisinde Türk Tarih Tezi İzleri (1933-1944)

Melih Yiğit\*

---

#### Özet

Türk Tiyatrosu Dergisi 1930 yılından itibaren Darübedayi'nin (İstanbul Şehir Tiyatrosu) yayın organı olarak yayımlanmaya başlamıştır. Dergi, 1935'teki 85. sayıya kadar *Darübedayi* adıyla çıkmıştır. Kökleri XIX. yüzyıl başlarına uzanan Batı tarzı tiyatro geleneğinin mirasçısı olan Darübedayi 1914 yılında kurulmuştur. Bu gelişme ile tiyatro etkinlikleri kurumsallaşmıştır. Bu dönem aynı zamanda, toplumun bir kısmının erişebildiği İstanbul merkezli bir kültürel dönüşüm dönemidir. Darübedayi'de 1927'den 1949'a kadar süren birinci Muhsin Ertuğrul döneminde tiyatro, Batı ölçütlerine göre modernleştirilmeye ve yerleştirilmeye çalışılmıştır. Bu dönem, Türkiye'de bir reform sürecidir. Yeni rejimin hedefleri arasında yer alan kültürel dönüşüm, bir ortak bellek yaratmayı da amaçlamıştır. Bu doğrultuda yeni bir tarih tezi oluşturulmuştur. Yeni tarih tezi, sahne sanatları üzerinde etkisini göstermiş, yeni tarih tezi doğrultusunda oyunlar yazılmıştır. 1933-1934 yıllarında M. Ertuğrul bu eğilimde bazı makaleler yazmıştır. Ancak genel olarak, M. Ertuğrul ve Darübedayi bu konuya mesafeli durmuştur. Bu anlayış daha çok bazı milliyetçi yazarları etkilemiştir. Bu bağlamda, yeni tarih tezi, "milli tiyatro", "halk tiyatrosu" gibi kavramları beslemiş ve bu eğilimde yazılar dergide yayımlanmıştır. Bu gelişmeler, Türk İnkılâbı sürecinde, modernleşme ve tiyatro düşüncesi üzerinde farklı eğilimlerin oluştuğunu göstermektedir.

#### Anahtar Kelimeler

Türk İnkılâbı  
Darübedayi  
Tiyatro  
Tarih Tezi  
Sanat

---

#### Makale Hakkında

Gönderim Tarihi: 02.05.2017  
Kabul Tarihi: 17.08.2017  
Elektronik Yayım Tarihi: 28.10.2017

---

\* Okutman, Kocaeli Üniversitesi Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi Bölümü, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Atatürk İlkeleri ve İnkılâp Tarihi Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi, me\_yigit@hotmail.com

## Turkish Revolution and Art Thought Relationship: New History Thesis Trends in Turkish Theatre Magazine (1933-1944)

### Abstract

Turkish Theatre magazine has been published as the publication of Darülbedayi (İstanbul City Theatre) since 1930. The magazine was published in the name of Darülbedayi until the 85th issue in 1935. Darülbedayi inheriting the tradition of western-style theatre whose roots date back to 19th century was founded in 1914. With this development, theatre activities became institutionalized. At the same time, that period was a period of cultural transformation of Istanbul centring on a part of the society. During the first period of M. Ertuğrul, from 1927 to 1949 in Darülbedayi, the theatre was tried to be modernized and localized according to Western criteria. This period is a period of revolution in Turkey. The cultural transformation which was one of the goals of the new regime aimed to create a common memory. A new history thesis was created in that direction. The new history thesis influenced on the performing arts. Plays were written in the direction of the new history thesis. In 1933-1934, M. Ertuğrul wrote some articles under the influence of that tendency. However, in general, M. Ertuğrul and Darülbedayi distinct to that tendency. That tendency influenced some nationalist writers. In that respect, new history thesis improved some concepts such as "national theatre" and "public theatre". And, in that trend, articles were published in the issue. This developments show that different tendencies occurred on the modernization and the thought of theatre in the period of the Turkish Revolution.

### Keywords

Turkish Revolution  
Darülbedayi  
Theatre  
History Thesis  
Art

### About Article

Sending Date: 02.05.2017  
Acceptance Date: 17.08.2017  
Electronic Issue Date: 28.10.2017

### GİRİŞ

Türkiye’de XVIII. yüzyıl sonlarından itibaren girilen modernleşme süreci, öncelikle bizzat devlet aygıtı tarafından benimsenmiş ve uygulanmıştır. Devlet, Tanzimat’tan itibaren, değişen iç ve dış şartlarda bu eğilimi sürdürmüştür. Osmanlı Devleti’nde reform eğilimleri daha çok askeri ve iktisadi zorunluluklar sebebiyle ortaya çıkmıştır. XIX. yüzyıl başlarından itibaren Batı sermayesinin Osmanlı ülkesine nüfuz etmeye başlaması ile kapitalist dünya, Osmanlı sistemi ile bütünleşme süreci içine girmiştir (Keyder, 2009, s. 230). Bu süreçte Osmanlı sistemi, tümünden bir değişme eğiliminde olmamıştır. Reformlar genelde bir zorunluluğun sonucu olarak gerçekleşmiştir (Berkes, 2004, s. 28). Batı ile iktisadi ve siyasi temelde gerçekleşen bu yakınlaşma, sosyo-ekonomik ve kültürel bütünleşmenin de önünü açmıştır. Bu süreç şüphesiz, toplumsal ve kültürel bir etkileşimi ve birikimi de yaratmıştır.

Birbirlerini tamamlayan bu süreçler nihai olarak devleti ve toplumu farklı bir boyuta taşımıştır.

Osmanlıdan Cumhuriyete modernleşme süreci içinde toplumda aydın-bürokratlardan oluşan, yeni, seçkin bir sınıf oluşmuştur. XIX. yüzyıldan itibaren bürokratlar siyasal iktidarda pay sahibi olmuş ve çağdaşlaşma hareketinin önderi olmuşlardır (Mardin, 1994, s. 107). *Yeni Osmanlılar* bu sürecin sonucudur. Yüzyıl sonlarına doğru Osmanlı aydınları daha güçlü bir politik bütünlüğe kavuşmuştur. Siyasal hedeflere kavuşmak için toplum mühendisliğini pratikte uygulayan *Jön Türkler*, İttihat ve Terakki partisi ile 1908'den itibaren fiilen iktidara ulaşmışlardır. Osmanlıda zorunlu bir değişim olarak başlayan modernleşme, yirminci asrın başlarında artık toplumun bir kısmının ve devlet bürokrasisinin benimsediği bir eğilim haline gelmiştir. Bu dönemin aydınları toplumun modernleştirilmesini ve böylece dönüştürülmesini hedeflemişlerdir. İttihat ve Terakki'den Cumhuriyet dönemine devrolunan bu miras, yeni aktör ve uygulama biçimleri ile devam etmiştir.

### **TÜRK MODERNLEŞME SÜRECİ İÇİNDE BATI TARZI SANAT VE TİYATRO**

Batı'nın Osmanlı ülkesinde ulaştığı iktisadi ve siyasi potansiyel bu dönemde, kültür ve sanat alanında da sonuçlar vermiş, yeni sanat dalları oluşmuş, bu sanatlarla uğraşan pek çok sanatçı yetişmiştir. Aynı ölçekte bir sosyo-ekonomik gelişmeden mahrum kalan geleneksel Osmanlı sanatı ise gerilemiş, geleneksel sanat kolları çoğunlukla halk kesimlerinde devam etmiştir. Ortaoyunu, tuluat gibi geleneksel temsil biçimleri, çoğunluk Müslüman toplum için bilinen, benimsenen sanatlar olmuş, seçkinler ise daha çok Batı tarzı sanat faaliyetleri ile ilgilenmeye başlamıştır. Sonuçta, "Osmanlı aydınları zorunlu olarak Batı kültür dairesine girmişlerdir" (Cezar, 1995, s. 31). Batı tarzı sanat faaliyetleri özellikle Tanzimat'tan itibaren Osmanlı ülkesinde yerleşip gelişme imkânı bulmuş, imparatorluk içindeki yabancılar, Levantenler ve azınlıklar bu sanat faaliyetlerinde öncülük etmiştir. Özellikle "İstanbul, içinde bulundurduğu yüksek gayrimüslim nüfus ile bu dönüşümün merkezi olmuştur" (Karpat, 2010, s. 192).

Batı tarzı kültür-sanat faaliyetleri içinde özellikle tiyatro öne çıkmıştır. Tiyatro faaliyetleri, iktisadi yayılmanın kültürel sonucu olarak; önce ülkedeki yabancılar sonra Osmanlı vatandaşı gayrimüslimler ve en sonunda "Müslüman" tiyatrocular tarafından icra edilmiştir. Tanzimat'ın ilk döneminde sultan başta olmak üzere küçük bir aydın-bürokrat kesim de bu faaliyetleri desteklemiştir. İlk zamanlarda Müslümanların tiyatro faaliyetlerine katılımı sınırlı kalmıştır. İlk tiyatro, Ermeniler tarafından kurulan Naum Tiyatrosu'dur ve padişah fermanıyla açılmıştır (Aracı, 2010, s. 54). Güllü Agop'un Gedik Paşa Tiyatrosu ise küçük bir azınlığa seslenmiş, geniş kitlelere ulaşamamıştır (Koçak, 2011, s. 200). Naum ve Gedik Paşa Tiyatroları Osmanlı'nın Batılı anlamda ilk tiyatro örnekleridir. Öte yandan, halkın katılımı sınırlı olsa da, Şinasi, Abdülhâk Hamit, Namık Kemal gibi devrin önemli Müslüman edebiyatçılarının Batı tarzı tiyatro edebiyatı örnekleri vermeye başladıkları görülür. Bu dönemde oluşmaya başlayan Türk Tiyatrosu'nda Fransız etkisi görülmektedir. Tanzimat'tan itibaren Osmanlı kültürü ve edebiyatı üzerinde etkisini arttıran Fransız dili, tiyatro konusunda da etkili olmuştur. Özellikle güldürü, eğlence temalı vodvil türü benimsenmiştir. Çeviri ve adaptasyonlarda Fransız Tiyatrosu ağırlık kazanmıştır. Zamanla bu faaliyetlere politik söylem de karışınca tiyatro, II. Abdülhamit rejimi tarafından yasaklanmıştır.

## DARÜLBEDAYİ VE TÜRK TİYATROSU DERGİSİ

Osmanlı Devleti'nde XIX. yüzyıl koşulları içinde sınırlı da olsa sanatçısı ve seyircisiyle bir "Müslüman" tiyatro çevresi oluşmuştur. "Müslüman" tiyatro topluluklarının yaygınlaşması ise II. Meşrutiyet döneminde olmuştur (Ertuğrul, 1989, s. 96). M. Ertuğrul ve arkadaşları bu dönemde tiyatroya adım atmışlardır. Bu dönemin önemli gelişmelerinden biri de 1914'te Darülbedayi'in (Güzellikler Evi) kuruluşudur. Böylelikle Tanzimat'tan beri gelişen modern tiyatro faaliyetleri bir çatı altında faaliyet gösterebilecek duruma gelmiştir. Bu gelişme, Batı tarzı tiyatronun bir ölçüde kurumsallaşma aşamasına geldiğini göstermektedir. Ancak bu yapılanma, zaman içinde çeşitli problemlerle karşılaşmıştır. Bunların başında ekonomik zorluklar ve yönetim problemleri gelmiştir. Tüm bunların yanında bir diğer temel problem de çoğunluk Müslüman halkın Batı tarzı tiyatro geleneğine yabancıdır. Hem seyirci hem de sanatçı potansiyeli açısından önemli bir birikime sahip Ermenilerin de büyük ölçüde ülkeden ayrılması, bu sanat kolu için bir boşluk doğurmuş, 1916-1926 arası dönem Darülbedayi için "dağınıklık ve bocalama dönemi" olmuştur (Nutku, 2015, s. 42).

Darülbedayi düzenli bir yönetime ancak 1927 yılından sonra kavuşmuştur. M. Ertuğrul, 1927 yılında dönemin İstanbul Valisi Muhittin Üstündağ tarafından yönetime getirilmiştir. Bu, profesyonel tiyatrocuların ilk kez yönetime gelişidir. M. Ertuğrul yönetimindeki Darülbedayi için temel amaç, Batı tarzı modern tiyatronun kitlelere ulaştırılması ve yerlileştirilmesi olmuştur. Aynı zamanda II. Meşrutiyet kuşağının mensupları olan M. Ertuğrul ve arkadaşları, toplumun eğitilmesi ve dönüştürülmesi noktasında döneminin aydınlarının izlerini taşımışlardır. M. Ertuğrul ve arkadaşları yukarıda açıklamaya çalıştığımız Osmanlı toplumundaki aydın-sanatçı elit grubun mensupları olarak belirli bir sosyo- kültürel geleneği taşımışlardır. Dolayısıyla Darülbedayi, tarihsel köklere sahip bir kültür ve birikim üzerine doğmuş bir kurumdur.

Toplulukla yeni rejimin modernleşme bağlamındaki yaklaşımları büyük oranda paralellik göstermektedir. Ancak uygulamada ve ideolojik şekillenmede farklılıklar görülmektedir. Cumhuriyet rejimi ile uygulamaya giren kültür-sanat politikalarında tek bir modernleşme eğiliminden bahsedilemez; hatta bu süreç, uygulamada bazı çatışma örneklerini de içermektedir. Cumhuriyet'ten önce ortaya çıkmış bir sahne sanatçı topluluğu olan Darülbedayi sanatçıları ile rejimin hedeflediği tiyatro politikası bazen ayrılmaktadır. Bu konuda mecburi bir uzlaşma görülmektedir. Ekonomik ve sosyal sorunlar gibi maddi konular yanında rejimin tiyatro algısının ideolojik hedeflerle örtüşmesi önemli bir ayrım konusu olmuştur. Rejim bu dönemde, tiyatro faaliyetleri için halkevlerine ciddi bir yatırım yapmıştır. Daha çok ideolojik hedeflerle, konusunu Türk tarihinden alan eserler sahnelenmiştir (Başbuğ, 2013, s. 51).

*Türk Tiyatrosu* dergisi 1930 yılından itibaren yayımlanmaya başlamıştır. Dergi, Darülbedayi'in yayın organı aynı zamanda da topluma modern tiyatro kültürünü aşılamanın aracı olmuştur. Dergide 1930'dan itibaren ağırlıklı olarak, Avrupa ve Rus tiyatrosunun seçkin örnekleri tanıtılmıştır. M. Ertuğrul yönetimi ile birlikte, Tanzimat Dönemi ile başlayan ve Darülbedayi'de 1927'e kadar etkin olan Fransız ekolü terk edilmiştir. 1927'den 1946'ya kadar süren Muhsin Ertuğrul döneminde, gerçekçi Rus ve dışavurumcu Alman ekolü tercih edilmiştir (Nutku, 2015, s. 185). Batı tiyatrosu, klasiklerden modern zamanlara uzanan boyutta anlatılmıştır. Shakespeare tiyatrosuna özel önem verilmiştir.



Bunun yanında geleneksel Türk temsilinden tarihsel örnekler sunulmuş, dünya tiyatrosu ağırlıklı olarak Batı örnekleri ile tanıtıldığı gibi Azeri, Çin, Japon gibi Doğu tiyatrosu örneklerine de yer verilmiştir.

Derginin Türk Tiyatro Tarihi perspektifinde başlangıç noktası, Tanzimat'tan itibaren başlayan Batılı anlamda tiyatro faaliyetleri olmuştur. Bu süreç, Ermeni tiyatrocularla başlayan ve yerli tiyatrocuların yetişmesiyle devam eden, Tanzimat'tan Meşrutiyet'e uzanan süreçtir. Bununla birlikte, tiyatro kültürünü araştırma ve kapsamına halk tiyatrosunu da katma bağlamında geleneksel temsile de yer verilmiştir. Bu konuda; ortaoyunu ve karagöz incelemeleri yapılmıştır. Ancak, 1933' e kadar Orta Asya ve Türk ırkı temelli bir tiyatro tarihi perspektifi görülmektedir. Geleneksel tiyatro, daha çok ülkemizdeki tiyatro kültürünün bir parçası olarak nakledilmiştir. 1933'te yayımlanan ve bizzat M. Ertuğrul tarafından yazılan yeni tarih tezi etkisindeki yazılar, bambaşka bir perspektif getirmektedir. Sınırlı sayıda olmasına rağmen bu yazılar, dönemin siyasi iktidarına kısmen bağımlı sanatçı topluluğu üzerindeki siyasi etkiyi göstermektedir. Bu durumda, yeni rejimin ve ona yakın çizgide sanat düşüncesine sahip aydınların Darülbedayi sanatçılarından beklentileri ne olmuştur? Darülbedayi sanatçıları bu beklentilere uygun olarak mı ilerlemişlerdir? Bunun için Türk İnkılâbı'nın oluşturmaya çalıştığı ortak bilinç hedefi ve bu bağlamda tarih tezi ve sanat pratiğini ele almamız gereklidir.

## **TÜRK İNKILÂB'I'NIN ORTAK BİLİNÇ OLUŞTURMA ARAÇLARI; TARİH TEZİ VE SANAT**

### **Türk Tarih Tezi**

Cumhuriyetle gerçekleşen değişim, temelde, İslami bir imparatorluktan ulusal bir devlete, bürokratik bir feodalizmden modern bir kapitalist ekonomiye geçiş sürecidir (Lewis, 1993, s. 474). Bu sürecin nihai hedefi olan laik ulus-devlet yapılanmasının gereği düzenlemeler, eğitim ve kültür sahalarında da devam etmiştir. Daha önce gerçekleştirilen laik reformlar da kültür reformu için uygun şartları sağlamıştır (Carter, 2011, s. 253). Kültürel dönüşüm rejim açısından kaçınılmazdır çünkü inkılâbın kalıcı olabilmesi için o toplumda ortak bir bilincin de var olması gereklidir. Eğitim ve kültür değişimi ortak bir toplumsal bilincin oluşturulmasının zeminini sağlayacaktır. Yeni rejimin, modern ve ulusal bir kültür yaratma amacı doğrultusunda izlediği kültür politikası 1930'lardan itibaren farklı bir boyuta taşınmıştır. Dil ve tarih alanına ağırlık verilmeye başlanmış, bu konularda kurumsal adımlar atılmıştır. Türk Dil ve Türk Tarih Kurumları, toplumsal bilincin dönüştürülmesi işlevini sağlayacak kurumlar olarak düşünülmüştür.

Türk Tarih Kurumu 1931 yılında kurulmuştur. Türk Ocağı bünyesinde doğan bu kurum, İstanbul'daki Tarih Encümeni ve Türkiyat Enstitüsü yanında yeni bir merkez olarak ortaya çıkmıştır (Şakiroğlu, 1987, s. 49). Bu merkez, toplum tarihini milliyetçilik ideolojisi çerçevesinde yeniden kurgulamıştır. Çalışmalarda Mustafa Kemal Atatürk de yer almış, daha çok *Türk Ocakları* mensubu akademisyen ve yazarlar görev almıştır. *Türk Ocakları* bünyesinde oluşturulan *Türk Tarihi Tetkik Heyeti* içinde, Yusuf Akçura, Samih Rifat Horozcu, Reşit Galip, Ahmet Ağaoğlu, Fuat Köprülü ve Afet İnan bulunmaktadır (Çağaptay, 2008, s. 245). *Türk Tarihi Tetkik Heyeti*'nin hazırladığı ve 1930 yılında basılan *Türk Tarihi'nin Ana Hatları* isimli çalışma yeni bir tarih perspektifi getirmiştir. Bu yeni anlayış; Türklerin sarı ırka mensup olmayıp beyaz ırka mensup olduklarını, Türklerin kökeninin çok eski zamanlara uzandığını, Türk dilinin dünyadaki diğer büyük diller üzerine etki yaptığını, Türklerin

tarihinin Osmanlılar ile başlamadığı gibi yeni yaklaşımlar getirmiştir (Ersanlı, 2008, s. 805-806).

2-11 Temmuz 1932 tarihlerinde Birinci Türk Tarih Kongresi toplanmıştır (Birinci Tarih Kongresi, 1932). Kongrede Afet İnan ve Reşit Galip'in görüşlerinin öne çıkmıştır. Dönemin ünlü tarihçisi Mehmet Fuat Köprülü'nün bu görüşlere bazı itirazları olmuştur. Bunlar da ihtiyatlı bir tutumla yapılmış bazı yumuşak eleştirilerdir. Kongre, tarih kongresi olmakla birlikte; ırk, antropoloji ve dil bağlamlarının da ağırlık kazandığı bir kongre olmuştur. Dolayısıyla dönemin ünlü tarihçileri bile bazı konularda sessiz kalmayı tercih etmiştir. Oturumlarda konuların bu içerikte ilerlemesi üzerine bazı karşıt sayılabilecek sesler yükselmiştir. Onlar da sınırlı sayıdadır. Örneğin Mehmet Fuat Köprülü, bir oturumda, kendisinin bir tarih öncesi araştırmacısı olmadığını belirterek söze başlamış, özellikle İnan'ın ırk temelli tarih çizgisini yumuşak biçimde eleştirmiş, ırkın ve lisan'ın ayrışabileceğini, bunun tarihte örnekleri olduğunu belirtmiştir (Köprülü, 1932, s. 44-45). Genel olarak, Türklüğün Avrupa'da yanlış anlaşılması noktasında açıklamalar yapıp, İnan'a hak vermiş ancak araştırılacak sahanın genişliğini ve objektif olmanın zorluğunu belirtmiştir (Köprülü 1932: 47). Kongrede asıl çatışma, dönemin bir diğer önemli tarihçisi Zeki Velidi Togan ile yaşanmıştır. Togan, Türklerin Orta Asya'dan kuraklık yüzünden göç ettikleri tezine karşı çıkmış, bunun tarih öncesi dönemler için geçerli olabileceğini ifade etmiştir (Togan, 1932, s. 168-174). Togan, daha sonraki toplantılarda dönemin Eğitim Bakanı Dr. Reşit Galip ve Afet İnan ile tartışma yaşamıştır (Togan, 1932, s. 371).

Bu sınırlı eleştirilerle birlikte kongre, Türk Tarih Tezi'nin kabulüyle kapanmıştır. Tez, Türk tarihini ırk, dil ve kültür bağlamında yeniden tanımlamıştır. Osmanlı temelli tarih perspektifinin yerini Türkçü bir perspektif almıştır. Orta Asya'dan Anadolu'daki eski uygarlıklara uzanan biçimde bir Türklük çizgisi oluşturulmuştur. Sonrasında, ortaöğretim ders kitapları yeni tez çerçevesinde düzenlenmiştir. Düşünürler, yazarlar yeni tarih tezi doğrultusunda çalışmalar yapmaya başlamışlardır. Yeni tarih tezi adım adım sanat kollarına da uzanmaya başlamıştır.

### **Türk İnkılâbı ve Sanat**

Türk İnkılâbının ortak bilinç oluşturmada yararlandığı bir araçlardan biri de sanattır. Sanatsal etkinlik, bazı düşünce, amaç, duygu, durum ya da olayların beceri ve düş gücü kullanılarak ifade edilmesidir (Bozkurt, 2014, s. 15). Aynı zamanda insanın güzeli yaratma etkinliği olan bu süreç; doğa, sanatçı, toplum unsurları ile bütünlük içindedir. Bu bütünlük, sanatın sosyal, paylaşılabilir bir etkinlik olduğunu gösterir. Sanat bu yönüyle, toplumun ortak değerlerinin de göstergesidir. Sanat etkinliğinde sanatçı kendisini estetik olarak ifade ettiği gibi, etkinliğin bütününde bir ölçüde toplumun ruhu da yansıtılmaktadır. Tarih boyunca iktidarlar sanatın gücünün farkında olmuşlardır.

İnsanın bilinç ve bilinçaltı gereksinimlerini karşılamaya yönelik olarak kurgulanan kültürel düzen, otoritenin etkisine en uzak tarihsel dokudur (Aksu, 2009, s. 167). Bu açıdan Türk reformcuları, öncelikle kurumsallaşmayı ön plana almışlardır. Belirli bir zaman süreci içinde, sanat kollarını toplumun bilincini dönüştürme aracı olarak değerlendirmişlerdir. Sanat bu bağlamda ele alınmıştır. Yeni rejim bunun için; Batıdan uzman getirtmiş, yeni kadrolar tesis etmiş, devlet gücünü bu doğrultuda kullanmıştır. Müzik, mimari, resim başta olmak üzere sanat alanlarında önemli düzenlemelere girişilmiştir. Devlet desteği ile konservatuarlar açılarak modern sanatın topluma ulaştırılması ve bu biçimde toplumun

dönüştürülmesi hedeflenmiştir. Darülbedayi'deki değişime benzer biçimde 1917'de kurulmuş olan Darülelhan (Nağmeler Evi) adlı müzik okulu 1927'de Belediye Konservatuarı'na dönüştürülmüş ve eğitimde Batı müziği esas alınmıştır.

Darülbedayi, kuruluşu II. Meşrutiyet dönemine uzanan, hatta ondan önce kökleri Tanzimat sürecine dayanan bir kültürel modernleşme sürecinin ürünü bir yapıdır. Modern tiyatroyu kitleye ulaştırmak ve onu eğitmek, İstanbul Şehir Tiyatrosu sanatçılarının da temel amacıdır. Cumhuriyetin bu yapıyı yeniden bir yapılanmaya sokması da, gerek yönetim gerek sanatçılar açısından önemli bir başlangıç olmuştur. Kadro sanatçıları ile yeni rejimin önder kadroları aynı kuşaktan gelmekle birlikte süreç içinde bazı ayrılık noktaları ortaya çıkmıştır.

Darülbedayi ile yeni rejim arasında öncelikle pratikte bazı sorunlarla karşılaşmıştır. Darülbedayi sanatçılarının gündeme getirdiği temel sorunlar; tiyatro okulu, tiyatro binası ve ekonomik zorluklardır. Bu konularda hükümetten beklentiler oluşmuştur. Tiyatronun modernleştirilmesi, halka ulaştırılması ve halkın eğitilmesi noktasında rejim ile ortaklık, fakat tamamen rejimin tarih tasarımı ve hedeflerine uyan bir tiyatro tarihi yazımı, tiyatro anlayışı ve pratiği oluşturulması noktasında ise ayrılık görülmektedir. Rejimin çizgisine yakın sanat ve tiyatro görüşleri de dergiye girmiştir. 1930'lardan 1940'ların sonuna kadar *Türk Tiyatrosu* dergisinde yer alan; halk tiyatrosu ve milli tiyatro tartışmalarındaki temel nokta, rejimin kültür-sanat politikaları ve tasarımları ile M. Ertuğrul yönetiminin sanat görüşündeki farklılıktır. Ancak Darülbedayi, Batı tarzı modern tiyatronun temsilcisi olmakla birlikte nihayetinde bir devlet kurumu olarak kendi sanat görüşüne zıt eğilimlere dergide yer vermek zorunda kalmıştır.

### **TÜRK TİYATROSU DERGİSİNDE TÜRK TARİH TEZİ**

Devletin, milliyetçi temelde sürdürdüğü kültürel modernleşme politikası tüm sanat kollarında olduğu gibi tiyatro sanatında da düşünürleri etkilemiştir. Darülbedayi'in yayın organı *Türk Tiyatrosu* dergisinde de yeni tarih tezinin etkileri ilk olarak 1933 yılında görülmektedir. M. Ertuğrul'un 1933'te yazdığı birkaç makale dergideki söyleme oldukça yabancı, sıra dışı bir tiyatro tarihi perspektifine sahiptir. İki sayı ile sınırlı kalan Ertuğrul'un araştırmaları yanında daha çok Darülbedayi dışındaki bazı sanatçılar ve yazarların bu yeni yaklaşımı sahiplendikleri görülür. Özellikle Derginin daha 1940'lı yıllarında yayımlanan bazı sayılarında da bu eğilimler gözlemlenmektedir.

1940'lı yıllarda yayımlanan ve temaları; halk tiyatrosu ve eski Türklerde tiyatro olan araştırmalar, yeni bir tiyatro yazımı kadar yeni bir "Türk Tiyatrosu" veya bir "milli tiyatro" kurmaya yöneliktir. Bu tip yaklaşımlar Muhsin Ertuğrul ve kurumun diğer sanatçıları tarafından değil; İsmail Hakkı Baltacıoğlu, Hüsamettin Bozok, Aziz Çavdarlı gibi devrin önemli siyasi figürleri tarafından dile getirilmiştir. Dergide bu eğilimde yazılara yer verilmesi, iktidar gücünün sanat düşüncesine olan etkisini göstermektedir. Kadro yazarlarının hemen hiçbirinin bu içerikte yazılar kaleme almaması, kurumun oyun politikasını değiştirmemesi, tiyatronun Batı ölçütlerine göre modernleştirilmesi hedefinin devamı, iktidarla mecburi bir yakınlaşma olduğunu göstermektedir.

#### **1933- 1938**

Derginin *Darülbedayi* adıyla yayımlandığı zamanlarda, 15 Kânunuevvel 1933 tarihli 44. sayıda M. Ertuğrul, Perdeci takma adıyla yazdığı başyazıda Mustafa Kemal Atatürk'ün

Nutku'nu değerlendirmiştir. Ertuğrul bu yazıda, Mustafa Kemal Atatürk'ün "Güzel sanatlara ehemmiyet vereceğiz" sözlerini büyük bir ümit olarak görmüş ve tiyatronun tüm memlekete yayılması ve geliştirilmesinin ancak Mustafa Kemal Atatürk sayesinde olacağını belirtmiştir (Ertuğrul, 1933a, s. 1).

Aynı sayıda ilk kez farklı bir tarih perspektifi de görülmektedir. M. Ertuğrul tarafından "Türk- Moğolların Tiyatroya Hizmetleri" başlıklı makale yayımlanmıştır (Ertuğrul, 1933b, s. 2-3). Bu makale, Türk Tarih Tezi etkisinde bir tiyatro tarihi yazımı denemesidir. Ancak bu yazım daha çok siyasi cereyan etkisinde biraz zorlama bir yazım görüntüsündedir. Makalenin yazıldığı sayı Mustafa Kemal Atatürk'ün *Onuncu Yıl Nutku*'nu okuduğu zamana denk gelmektedir. Bu bağlamda, 1933 yılı ani bir başlangıç gibi görünmektedir. "Türk-Moğolları" eksenli makalede M. Ertuğrul; ülkede son on yıl içinde birçok inkılâp yapıldığını, bunlar içinde en önemlilerinden birinin de tarih inkılâbı olduğunu vurgulamaktadır. Ancak konuyu ele alışı ile yeni tarih tezinin tam olarak bağdaşmadığı görülmektedir. Yeni tarih tezinin temel esaslarından biri Türklerin Moğol kökeninden gelmediği, beyaz ırkın temsilcileri olduğu iddiasıdır. Oysa makale Türkler ile Moğolları bir araya getirmektedir. Bu makalede Orta Asya, Türklük ve Moğollar kavramları bir bütünlük içinde değerlendirilmiştir.

M. Ertuğrul yazısında, tarih devriminin önemini vurgulayan girişini takiben, eski tarih ekolünün temeli olan Osmanlı tarih efsanesini eleştirmiştir. Ona göre, "Kırk çadırlık Osman oğlu kabilesine dayanan geçmiş düşüncesi sona ermiştir, Türk toplumunun tarihi böyle değildir, Türk tarihi daha geniş bir çerçevededir ve bunu bize öğreten Gazi olmuştur" (Ertuğrul, 1933b, s. 2). M. Ertuğrul bu yeni anlayışı, tiyatro araştırmaları için bir başlangıç olarak değerlendirmektedir. Bununla birlikte ifadelerinden, bu girişimin devlet tarafından planlı biçimde yapıldığını ve farklı meslek kollarına, kurumlara uzandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca M. Ertuğrul bu konuya "...biraz da gönülsüz başladığını çünkü bir şey bulamayacağını sandığını" söylemektedir (Ertuğrul, 1933 b, s. 2). M. Ertuğrul'a göre burada sorun, o zamana kadar öğretilen tiyatro anlayışıdır. Bu konuyu iki açıdan ele almıştır, birincisi, tiyatro tarihinin başlangıcını M.Ö. 500'lerde Eski Yunan Dönemi ile başlatan görüştür; M. Ertuğrul'a göre, kendilerine öyle öğretilmiştir ve başka bir bilgiye sahip değildirlen. İkinci olarak, mevcut Osmanlı-İslâm merkezli tarih anlayışı Orta Asya Türkleri ile akrabalık düşüncesini içermemiştir. Bundan dolayı şu ana kadar Orta Asya'da bir temsil kültürü olduğuna dair bir araştırma ve araştırmacı olmamıştır (Ertuğrul, 1933b, s. 2). Bu değerlendirmelere göre M. Ertuğrul'a göre sorun bir eğilimin benimsenmesi veya benimsenmesi değil, şu ana kadar kendilerine sunulan tarih öğretimidir.

M. Ertuğrul'un kaleme aldığı bu incelemenin esas konusu Eski Türklerde tiyatrodur. Ancak konuyu işlerken öncelikle Çin Tiyatrosu'nu incelemeyi faydalı bulduğunu belirtmiştir. Hatta onun için bu iş bir risktir. "Bu işe başlamayı göze aldım" ifadesini kullanmıştır (Ertuğrul, 1933b, s. 2). Devamında Çin tiyatrosunu özetlemiş ve konuyu Orta Asya medeniyetine bağlamıştır. M. Ö 1140'da Çin'de ilk temsil olduğunu belirtmiş, bazı hanedanların tiyatroya verdiği önemden bahsetmiştir. Makalenin sonunda Çin Tiyatrosu'ndaki ilerleme devresinin Moğollar sayesinde olduğu düşüncesini bazı Batılı yazarlardan yaptığı tercümelere dayandırmıştır (Ertuğrul, 1933b, s. 3). Burada dikkat çekici bir diğer konu, M. Ertuğrul'un Eski Türkler algısının Moğolları kapsamının ötesinde Çin'i de içermesidir. Yeni tarih tezinin bu dönemde tam olarak anlaşamadığını söyleyebiliriz.

Bu makalenin devamı 1934 tarihli 46. sayıdadır. Yine aynı başlıkla “*Türk- Moğolların Tiyatroya Hizmetleri*” adıyla yayımlanmıştır (Ertuğrul, 1934, s. 3-4). Makalede M. Ertuğrul bir Batılı yazar, Josef Gregor’dan alıntı yaparak Çin Tiyatrosu’ndaki gelişmeyi açıklamaya çalışmıştır. Moğolların Jüan hanedanı zamanında yani on üçüncü yüzyıldan on yedinci yüzyılın ortalarına kadar Kuen- Kiang (Bir tür şarkılı melodram) eserlerin çoğalmaya başladığını belirtmiştir (Ertuğrul, 1934, s. 3). Çin Tiyatrosu’nun en klasik eseri olarak adlandırdığı Kuen- Kiang’ları açıkladıktan sonra bu akımın Japonya’ya sıçradığını, Japonlarda tiyatronun doğuşunda Çin ve Kore’nin etkili olduğunu belirterek, tüm bu gelişmelerin arkasında Türk- Moğolların olduğunu vurgulamıştır. Sonrasında Carl Hageman’dan alıntı yaparak, Japonya’daki bir tiyatronun Çin’deki Moğol tiyatro üslubuna benzediğini, Avrupa’daki Shakespeare sahnelerini hatırlattığını yazmıştır (Ertuğrul, 1934, s. 4).

Bu yazı dizisinin devamı gelmemiştir. Bu dönemden sonra M. Ertuğrul’un *Türk Tiyatrosu* dergisinde, bu anlayışta ve çerçevede başka bir yazısı görülmemektedir. Dergide bir yıl sonra Nikoliç adında bir Sırp yazar tarafından eski Türklerde tiyatroya dair bazı yazılar yayımlanmıştır. 1935 tarihli 56. sayıda M. N. Nikoliç tarafından yazılan makale “4000 yıl önce Türk Tiyatrosu nasıldı?” başlıklıdır (Nikoliç, 1935, s. 7-11). Bu makale, M. Ertuğrul’un daha önce kaleme aldığı iki makaleden farklı olarak, tiyatroyu Eski Türklerle bağlamaktadır. M. Ertuğrul, Eski Türkleri değerlendirirken elindeki yabancı kaynaklardaki bilgiler ışığında Moğol eksenli bir tarihsel ilerleyiş kurgulamıştı ve makalelerindeki tema Orta Asya’da da bir tiyatro kültürü olduğu ve Türklerin de bu süreçte bir faktör oluşturduğu idi. Ancak Ertuğrul’un bu yaklaşımı, tam olarak yeni tarih tezinin hedefi olan tarih yaklaşımı değildir. M. Ertuğrul’un Eski Türkleri; Moğollar, Çin ve Orta Asya medeniyeti bütününde toplamaya çalıştığı ve yarım bıraktığı girişimden ziyade Nikoliç’in bu yazısı, oldukça iddialı olarak salt “Türk Tiyatrosu” vurgusu yapmakta ve Türk tiyatrosunun geçmişini 4000 yıl öncesine götürmektedir. Yeni tarih tezinin işlemeye çalıştığı biçimde Nikoliç’e göre de Türkler, “günümüzden 4000 yıl önce Orta Asya’da yüksek bir uygarlık kurmuş, güçlü bir aristokrat nüfusa sahip bir millet olmuştu. Bu yüzden güzel sanatlar Türkler arasında doğmuş ve gelişmişti” (Nikoliç, 1935, s. 7).

Bu makaleler, dergide yeni bir tiyatro tarihi anlayışı oluşturmamakta, sadece siyasi iktidarın eğilimlerine yer vererek bir yakınlık sağlama amacı gütmektedir. Yaklaşık üç yıl sonra yayımlanan 1938 tarihli 85. sayıda “*Dört bin sene evvelki Türk Tiyatrosu*” başlıklı yazıda da Türklerin tiyatroya etkileri ele alınmıştır (Türk Tiyatrosu, 1938, ss. 10-14). Yazar adı verilmeyen, içeriğinden Yugoslav yazar Nikoliç’e ait olduğu anlaşılan yazı, öncelikle Türklerin Yugoslav kültürü üzerindeki etkilerini vurgulamaktadır. Devamında Türkiye ile Yugoslavya arasında sağlanan siyasi yakınlık ve Mustafa Kemal Atatürk’e duyulan hayranlık belirtilmiştir. Yazar, daha önceki yazısında belirttiği gibi yine Türklerde tiyatronun 4000 yıl önce var olduğunu, Türklerin savaşçı bir millet olmaları yanında yüksek bir medeniyete de sahip olduklarını yinelemiştir. Yazara göre Türkler, en eski tiyatro eserine sahip millettir. Ona göre bu eserin ancak bir kısmı günümüze ulaşmıştır. Kırk yüzyıl önce yazılan bu eser Türklerin galip geldiği bir savaşı anlatmaktadır ve en son iki bin sene önce oynanmıştır. Bu eserin ismi ile ilgili bilgi verilmemiştir. Yazar, ilkinden daha yeni olan bir ikinci Türk tiyatro eserinden daha bahsetmektedir ancak yine isim vermemektedir. Bu eser, konusunu Türklerin Çin’e akın yaptıkları dönemden almıştır. Özetle, olay üç kişi arasında geçmektedir. Savaşa giden Türk, karısını evde yalnız bırakmıştır. Türk’ün evden ayrılmasını

fırsat bilen Çinli eve gidip kadına saldırır. Sadık Türk kadını Çinli ile aslanlar gibi boğuşur. Amacına ulaşamayacağını anlayan Çinli, kadından intikam almak için onun yüzünü tırmalar ve güzelliğini bozar. Harp meydanındaki Türk bu sırada muskasını evde bıraktığını hatırlar ve eve döner. Karısının yüzünün tırnak yarası içinde olduğunu görür ve ortalığı kana boğar. Dram, bu şekilde sona erer (Türk Tiyatrosu, 1938, s. 11).

Yazar ismi belirtilmeyen, bir konferanstaki bu sunum, Türklerin Çinlilerden de önce tiyatroya sahip medeni bir millet olduğunu, Türk dramının din duygusundan uzak tamamen insanı merkez alan yüksek bir kültürün ifadesi olduğunu vurgulamaktadır. Sonunda yazar “Mustafa Kemal Atatürk tarafından uyandırılan ve medeniyete sevk edilen şimdiki Türklerin on bin sene evvelki Türklerin çocukları ve halefleri” olduğunu belirterek yazıyı tamamlamıştır (Türk Tiyatrosu, 1938, s. 14).

Dergide bu dönemde, bu yazı dışında benzer yazılara rastlanılmamaktadır. Yeni tarih tezi doğrultusunda tiyatro araştırma temalı makaleler, M. Ertuğrul’un iki makalesi ve Nikoliç ile sınırlı kalmıştır. Bu makaleler şüphesiz bir aşırılık döneminin sanat düşüncesine etkisidir ve sınırlı olmuştur. M. Ertuğrul ve Nikoliç’in bu yazılarının yayımlandığı dönemlerde özellikle halkevlerinde konusunu Eski Türk tarihinden alan oyunlar oynanmaktaydı. Devlet, bu tarz oyunlarla gençlikte ve toplumda bir tarih bilinci oluşturmaya çalışmıştır. Ancak, İstanbul Şehir tiyatrosunda bu dönemde oynanan oyunlara bakıldığında bu tarz oyunlara çokça yer verilmediği görülür. Şehir tiyatrosunda daha çok; Batı klasikleri, yeni ve yerli eserler belirli bir oranda pay edilerek seçilmiştir. Politik hedefi yeni bir tarih bilinci yaratmak olan bu tarz oyunlara ise pek yer verilmemiştir. Büyük bir iktidar gücünün tüm kültür sahasına ve entelektüellere etki ettiği bir dönemde, kısmen devlete bağlı olan Darülbedayi yönetimi de bir şeyler yapmak zorunluluğunu hissetmiş ve iktidarın eğilimlerine yakın bu tip yazılara dergide yer vermiştir.

Bu süreç, Darülbedayi dışı aydınlar ve yazarlar açısından da ele alınmalıdır. Türk Tarih Tezi, iktidar kadrolarının ve onlara yakın aydınların, tarih ve toplum perspektifini etkilediği gibi sanat düşüncelerini de etkilemiştir. M. Ertuğrul’un tiyatro anlayışı ve pratiğini en çok eleştiren kesimler, ileriki süreçte bir ölçüde bu kanaldan beslenmişlerdir. 1938 sonrasında Türk Tarih Tezi merkezli eğilimlerin bir nevi revize edilmeye başlandığını söyleyebiliriz. Milliyetçi eğilimler zamanla daha ayağı yere basan bir çizgide ilerleyerek; halkçılık, köycülük gibi söylemler içinde bir yere oturmuştur. İktidarın kültür ve sanat politikaları da bu eğilimleri güçlendirme arayışında olmuştur. M. Ertuğrul’un bir iki yazı ile geçiştirdiği süreç 1938 sonrasında oldukça farklılaşmıştır. İktidar merkezli sanat ve tiyatro perspektifi birçok aydın ve yazar tarafından geliştirilmiş ve savunulmuştur. Özellikle yeni bir Türk Tiyatro Tarihi yazımı ve bu temelle bir “halk tiyatrosu” kurma fikri, İsmail Hakkı Baltacıoğlu, Aziz Çavdarlı gibi yazarlar tarafından dile getirilmiştir. Bu yazarlarda, kökleri Orta Asya’ya dayanan ve pratiği halkta yaşayan geleneksel temsil ile modernliği birleştirme arayışı vardır. Bu yazılara dergide zorunlu olarak yer verildiği görülmektedir. Darülbedayi kadrosu sanatçılarının bu eğilime dair yazıları olmadığı gibi bu temelde bir sentez arayışları da olmamıştır.

#### 1939-1944

1933- 1938 arası tiyatro sezonlarında dergiye giren, M. Ertuğrul ve Nikoliç’in kısa süreli yazı dizileri benzeri Türk Tarih Tezi temelli incelemeler, belirli zamanlarda 1938 sonrasında da görülmektedir. Ancak bu dönemde Türk Tarih Tezi; Türkçülük, köycülük,

milli tiyatro ve halk tiyatrosu söylemleri içine girmektedir. İsmail Hakkı Baltacıoğlu, Hüsametdin Bozok ve Aziz Çavdarlı tarafından kaleme alınan yazılar bunu göstermektedir. Bu aydınların, İstanbul'daki Şehir Tiyatrosu'nun dergisinde yazılar yazmaları, iktidarın ülkedeki en önemli profesyonel tiyatro topluluğuna etki etme arayışıdır. Bu durum, siyasi iktidarın kendisine yakın düşünce ve sanat insanları aracılığıyla tiyatrodaki bir sentez yaratma düşüncesinde olduğunu da göstermektedir.

Bu konuda ilk örnek, 1939 tarihli 100. sayıda Aziz Çavdarlı tarafından kaleme alınan makaledir. "*Türklerde Tiyatro Tarihi*" başlıklı makale, tiyatronun tarihini sekiz bin yıl öncesine götürmekte ve ilk vatanının da Orta Asya olduğunu iddia etmektedir (Çavdarlı, 1939, s. 3-4). Çavdarlı, Nikoliç'ten dört bin yıl daha öncesini milât almakla birlikte aynı zamanda Türk Tiyatrosu'nun kökeninde din ve dinsel ritüeller olduğunu iddia ederek ondan ayrılmaktadır. Çavdarlı'ya göre en eski Türk kuzey dininde özellikle "Çam Bayramları" merasiminde dansörler ile artistler birlikte oynamakta, onlara müzik eşlik etmekte idi. Bu piyeste sahne yoktu ve tıpkı ortaoyunu gibi açık havada oynanmaktaydı. İlahları ve ruhları mabedin rahipleri temsil etmekteydi (Çavdarlı, 1939, s. 3).

Çavdarlı, makalesinin ilerleyen safhasında Çin tiyatrosunun kökeninde de Türklerin olduğu fikrini işlemiş, Kubilay Han dönemindeki istilânın aynı zamanda tiyatronun Çin'e girişini sağladığını belirtmiştir. Son olarak, tiyatronun Türkler vasıtasıyla Mezopotamya'ya, Anadolu'ya, bilahare Yunanistan'a ve Roma'ya geçtiğini ve hayli iddialı biçimde "tiyatro tarihinin, Türk Şaman dini tarihi" olduğunu iddia etmiştir (Çavdarlı, 1939, s. 4).

1939- 1940 tiyatro mevsiminin açılışına rastlayan 105. sayıda Hüsametdin Bozok tarafından genel olarak Türk tiyatro tarihi yazımı ile ilgili bir değerlendirme yapılmıştır. "*Türk Temaşasının Kaynakları*" başlıklı yazı şu ana kadar incelediğimiz, M. Ertuğrul ve Nikoliç'in makalelerini ele alarak bir Türk Tiyatro Tarihi yazımı tartışması başlatmakta ve perspektif arayışı yapmaktadır (Bozok, 1939, s. 4-10). Bozok'a göre Türk Tiyatro Tarihi yazılırken iki eğilim oluşmuştur. Birincisi, Türk Tiyatrosu'nun temellerini; meddah, karagöz, ortaoyunu gibi Osmanlı İmparatorluğu sınırları içinde aramak, ikincisi, araştırmaları daha eski dönemlere uzatmak ve Orta Asya'daki Türk hayatına götürmektir. Ona göre bu eğilimlerden ilki zaten bolca pratik vermiştir. Sorun ikincisindedir, üzerinde detaylı inceleme yapılmamıştır (Bozok, 1939, s. 4).

H. Bozok, dikkatli bir üslupla, Türk Tarih Tezi temelli aşırı yaklaşımları eleştirmekte, onları daha kabul edilebilir bir ölçüye çekmektedir. Öncelikle, "Türk Tiyatrosu'nun tarihinin Osmanlı dönemi ile sınırlanamayacağını vurgulayıp, bunun Namık Kemal'in Türk Tarihi'ni Anadolu'ya göçen 40 aşiretle başlatması gibi bir hata olacağını" belirtmiştir (Bozok, 1939, s. 5). Makalesinde daha önce M. Ertuğrul ve Nikoliç tarafından yazılan makaleleri değerlendirmiştir. Nikoliç için, "milletimize karşı çok sempatisi anlaşılıyor", "fakat bu hususta müracaat ettiği vesikaları söylemiyor" ifadelerini kullanmıştır (Bozok, 1939, s. 5). Dolayısıyla bir bakıma duygusal hareket ettiğini ima etmiştir. Nikoliç'in ifade ettiği, tiyatronun yüksek kültüre sahip uluslara özgü bir kurum olduğu fikrine karşılık, tiyatro için; eser, artist ve en nihayetinde onu izleyecek seyircinin var olması gerektiğini vurgulamıştır. 1939'lu yıllarda *Türk Tiyatrosu* dergisindeki temel tartışma konularının; eser azlığı, seyirci düzeyi ve tiyatro binası olduğu hatırlanırsa gerçekçi bir temel arayışında olduğunu söyleyebiliriz. Yazar, genel olarak M. Ertuğrul'un iki yazısında belirttiği teze yakın bir duruşla Moğol istilası ile Çin'de tiyatronun geliştiği fikrindedir. Yazısının devamında Orta

Asya'daki Türklerin Nikoliç'in ifade ettiği gibi tiyatrodaki ileri safhaya ulaşmasında başka milletlerin etkisinin olup olmadığını sorgulamıştır. Bunun için de tarihi belgelerden ziyade güzel sanatların kökeni üzerinde yapılacak incelemelere bağlı tahminlerin doğru olacağını vurgulamıştır. Ayrıca tüm milletlerde, Boşimanlardan Avustralyalılara kadar bir dram kültürünün var olduğunu belirterek eski Türklerde de dramatik sanatın varlığı düşüncesinin doğru olacağını ve Orta Asya'da da ileri bir yaşamın var olduğunu ifade etmiştir (Bozok, 1939, s. 7).

Yazar makalesinin sonunda "eski Türklerde tiyatronun kökeninin dini mi?" yoksa "tamamen insan merkezli mi?" olduğu teorilerini karşılaştırmıştır. Dini merkez alan görüş için Mehmet Fuat Köprülü'nün Türk Edebiyatı Tarihi'ni kaynak göstermiştir (Bozok, 1939, s. 10). Köprülü'ye göre Ergenekon destanı bir ayin niteliğindedir. Kırgızların "Gök kurt", Kaşgarlıların "Oğlak" oyununda totem etkileri görülmektedir. Köprülü, bu konularda tam anlamıyla araştırma yapılmamış olduğunu fakat bu örneklerin, eski Türklerde dini temsiller olduğunu gösterdiğini belirtmiştir (Bozok, 1939, s.10). Bozok, insanı merkez alan görüşün Nikoliç'e ait olduğunu fakat onun bu konuda kaynak göstermediğini, ileride daha detaylı çalışmalara ihtiyaç olduğunu vurgulamıştır (Bozok, 1939, s. 10).

H. Bozok'un bu dönemde devam eden yazıları giderek "halk tiyatrosu" kavramına tarihsel bir dayanak arama noktasına ilerlemiştir. 1940 tarihli 123. sayıda "Halk Tiyatrosunun Esasları" başlıklı makalesi yayımlanmıştır (Bozok, 1940, s. 14-15). Bu makale ciddi biçimde Türkiye'de bir halk tiyatrosunun kurulması için hazırlık yapıldığını göstermektedir. Derginin izlemiş olduğu çizgiye epey uzak duran bu projede devrin önemli siyasi güçlerinin etkisi olduğu görülmektedir. H. Bozok, halk tiyatrosu kurulması için; karagöz, ortaoyunu ve köylü temsilleri faaliyetlerinin merkez alınmasına taraftardır (Bozok, 1940, s. 14). *Yeni Adam* dergisinin sahibi İsmail Hakkı Baltacıoğlu ile Ahmet Kutsi Tecer'in araştırmalarının da bu minvalde olduğunu belirtmektedir. Yazısının devamında halk tiyatrosunun mekân olarak Eski Yunan ve Roma açık hava tiyatroları gibi olması düşüncesindedir. Ona göre bu tip bir tiyatro, "halkın dinlenmesine, ona tükenmez bir enerji sağlamasına ve insan zekâsına bir rehber olacaktır"(Bozok, 1940, s. 14-15). Bu dönemde, iktidarın sanat görüşlerine yakın duran bu aydınların, tiyatro konusunda milliyetçilik ve halkçılık temelinde bir anlayışı hâkim kılma hedefinde oldukları görülmektedir.

Dergide Eski Türkler ve köy araştırmaları yer almaya başlamıştır. 1941 tarihli 128. sayıda Ahmet Kutsi Tecer tarafından yazılan makale "Köylü Temsilleri" üzerinedir (Tecer, 1941a, s. 12-15). Tecer, bu konuyu işlerken esas amacının bu biçimin ne kadar eski kaynaklara uzandığını göstermek olduğunu vurgulamıştır. Konunun Türk tarihinin derinlikleri ile bağlanması, yaşayan kültür ile Orta Asya birlikteliğinin sağlanma amacının olduğunu göstermektedir. Tecer, köylü temsillerini dini ve dini olmayan olarak ikiye ayırmış, Alevilerde devam eden dini içerikli biçimi; çalgı, içki, kadının var olması gibi usullerden dolayı ilk dönemlerden kalma ayin ve merasime benzetmiştir (Tecer, 1941a, s. 14).

Bu yazı dizisi 129. ve 130. sayılarda devam etmiştir, Tecer, bazı halk temsillerinden örnekler vermiştir. 129. sayıda "Arap Oyunu" açıklanmıştır (Tecer, 1941b, s. 13-16). Bu oyunu ayin mahiyetinde bir oyun olarak değerlendirmiştir. Yazar'ın bu makalesinde değindiği bir diğer oyun da "Elekçi Oyunu"dur. Ona göre dini karakterli olmayan bu oyun, komik karakterlerle zenginleşmiş bir tür farce'tır. Tecer, 130. sayıda aynı konuda bir üçüncü tür halk temsilini belirtmiştir (Tecer, 1941c, s. 14-16). Bu temsillerde sabit bir tema ve sabit



tipler yoktur. Eğlendirmeye dayalı ve zekâ yardımıyla işlenen bu oyunlar duruma göre lirik veya komik olabilir. Tecer bunlara örnek olarak, “Şeytan Oyunu”, “Kâtip Oyunu”, ve “Ebe Oyunu”nu vermiştir (Tecer, 1941c, s. 14). Yazının devamında İstiklal Savaşı döneminde Eskişehir bölgesindeki köylerde oynanan bir oyundan bahsetmiştir. Oyun Türk- Yunan savaşından kesit sunmakta; Yunan pişmanlığını dile getirmekte ve Türk askerinin kahramanlığını öne çıkarmaktadır. Tecer, bu oyunda tuluattan metinleşmeye doğru geçişin olduğunu vurgulayarak, köylülerin yeni konular yaratmakta başarılı olduklarını belirtmiştir (Tecer, 1941c, s. 16).

Türk köylüsü-tiyatro ilişkisi bağlamında bir diğer yazı İsmail Hakkı Baltacıoğlu tarafından yazılmıştır. 1943 yılında yazılan makalede tiyatro ve Türk köylüsü ilişkisi ele alınmaktadır. Yazara göre, “Türk halkı: köylüler dağlılar yabancı kültür gelenekleriyle bozulmamış olan öz Türkler tiyatro oynarlar, hatta kadınlı erkekli dans ederler. Bu o kadar eski bir Türk geleneğidir ki Türklerin yalnız laik ve gündelik hayatına yayılmakla kalmamış gündelik hayatına da girmiştir. Mevlevilik dediğimiz tarikat buna bir örnektir. Türk dünyanın en aktör ve dansör milletidir” (Baltacıoğlu, 1943, s. 3). Bu oldukça abartılı toplum ve sanat ilişkisi çıkarımları, devrin politik atmosferinin yansımalarıdır. Nitekim 1944 yılında Süleyman Kazmaz tarafından yazılan ve *Ulus* gazetesinden alınan makalede Türk köylüsünü kalkındırmanın, “onları ileri bir zevk seviyesine ulaştırmanın Türk İnkılâbı’nın ana davalarından biri olduğu” vurgulanmaktadır (Kazmaz, 1944, s. 6-7). Dolayısıyla, siyasi iktidara yakın yazarların abartılı değerlendirmeleri gazetelerde yer bulmakta ve iktidar desteği arayan İstanbul Şehir Tiyatrosu dergisine girebilmektedir.

Köy Enstitülerinin faaliyete geçtiği bir dönemde yazılan bu yazılar, köycülük ideolojisi etkisi taşımaktadır. Bu süreçten sonra *Türk Tiyatrosu* dergisinde bu tarz yazılara pek rastlanılmamaktadır. Yerli eser sayısında bir artış yaşanmakla birlikte bu aydınların istediği biçimde tiyatrodaki bir doğu-batı sentezi oluşmamıştır. M. Ertuğrul yönetimindeki İstanbul Şehir Tiyatrosu çizgisini değiştirmemiştir. Bu tarz yazıların yayını, dönemin koşullarında zorunlu görünmektedir. Bu dönem, İkinci Dünya Savaşı şartlarında tek parti iktidarına yakın kültür ve sanat insanlarının politik güçlerinin, İstanbul’da belediye desteği ile ayakta kalmaya çalışan Şehir Tiyatrosu’nun yayın organına etki ettiği bir dönem olmuştur.

## SONUÇ

Osmanlı Devleti için XIX. yüzyıl bir bölünme ve çöküş dönemi olmakla birlikte aynı zamanda toplumun Batı ile iktisadi, sosyal ve kültürel açıdan bütünleşme dönemi olmuştur. Bu bütünleşme, siyasi ve iktisadi sonuçlar kadar kültürel sonuçlar da vermiştir. Batı tarzı sanat kollarında yüzyıl sonlarına doğru bir ilerleme oluşmuş, yerli sanatçılar yetişmiştir. Müzik, tiyatro, resim, mimari gibi kollarında Batı tarzı faaliyetler ilerlemiştir. Geleneksel sanatlar ise gerilemiştir. Bu dönemden itibaren yerleşmeye ve gelişmeye başlayan bir sanat kolu olan Batı tarzı tiyatro, geleneksel Türk sahne biçimlerinden farklı olduğu gibi, modern halini endüstriyel ilişkilerin gelişme sürecinde kazanmış oluşuyla Türk toplumuna yabancı kalmıştır.

Osmanlı devlet adamlarının ve aydınının bir zorunluluk sonucunda edindiği ve devam ettirdiği batılılaşma çizgisi, toplumda tam olarak karşılık bulamamıştır. Bu açıdan; eğitim, kültür, sanat gibi temel alanlarda toplumun eğitilmesi ve dönüştürülmesi hedefi, Tanzimat’tan Cumhuriyet’e Türk aydını için bir misyon olmuştur. *Jön Türklerden Cumhuriyet kadrolarına* birçok devlet adamı ve bürokratin aynı zamanda aydın, yazar veya

sanatçı sıfatı taşıdığını görülür. Politik güce sahip, toplumu yöneten, iktidarı elde eden kadrolar aynı zamanda sanat düşüncesinde de söz sahibi olmuşlardır. Ancak II. Meşrutiyet Dönemi'nde yaşanan; Balkan Savaşları, Birinci Dünya Savaşı ve sonrasında oluşan demografik sarsıntı, aydın-bürokratların devletin imkânlarını, sağlıklı ve düzenli biçimde kültür ve sanat sahasına ulaştırmalarını engellemiştir. Bu dönemde bazı sanat kurumlarının temellerini atılabilmiştir. İstanbul'da kurulan, Darülelhan, Darülbedayi gibi kurumlar, Osmanlı modernleşmesi ve kültürel gelişim açısından önemli adımlardır. Başkent İstanbul, imparatorluğun diğer topraklarından farklı olarak, sahip olduğu iktisadi ve sosyal düzey ile bu kültürel gelişmelere merkez olmuştur.

Sanat olgusu, içinde bulunulan iktisadi ve toplumsal dinamiklerden bağımsız düşünülemez. Bu açıdan, İstanbul gibi XIX. yüzyıl başlarından itibaren iktisadi bir merkez olmaya başlayan ve gelişen bir kentin sanatçısı da döneminin aydın hareketinin bir parçasıdır. M. Ertuğrul ve arkadaşları, Tanzimat'tan itibaren gelişmeye ve kökleşmeye başlayan Türk Tiyatrosu'nun mirasçıları oldukları gibi döneminin aydınlarıdır. Yüksek tabaka bürokrat ailelerden gelen bu sanatçılar, aldıkları eğitim ve sanat görüşleriyle, Batı tiyatrosunun klasik örneklerini, son moda tiyatro akımlarını tanıtmışlardır. Taşıdıkları misyon, Batı tarzı tiyatroyu yerleştirmek ve millileştirmektir. Bu sanatçı topluluğunun sahip olduğu ve yaydığı modern sanat görüşü, "halk sanatını modernize etmek" değil "modern sanatı halka benimsetmek" olmuştur. Dolayısıyla Darülbedayi sanatçıları da Türk aydınınının topluma ulaşma ve onu dönüştürme misyonunun bir parçası olmaktadır. Ancak bu sanatçı topluluğu, geleneksel temsil sanatlarını modernize etmek ve onlara dayalı bir sanat düşüncesi oluşturmak gibi bir hedef gütmemişlerdir. Bu açıdan yeni rejimin kültür-sanat politikası ile bir noktada ayrışma söz konusudur.

Cumhuriyet kadrolarının, toplumu değiştirmek ve dönüştürmek amacıyla izledikleri çizgi, Batı'nın modern kurumlarını model almayı içermekle birlikte milliyetçi-halkçı bir perspektife de sahiptir. Bu modernleşmenin en önemli hedeflerinden biri, modern bir ulus inşa etmektir. Bu hedef, kültür dönüşümünü zorunlu kılmıştır. Rejim, kültür sahasında 1930'lardan itibaren farklı bir çizgiye ulaşmıştır. Bu süreçte özellikle dil ve tarih alanında yapılan düzenlemeler ve kurumsallaşma, yeni bir tarih tasarımı getirmiş ve resmi ideolojinin önemli bir ayağı tamamlanmıştır. Bu anlayış, zamanla sanat sahasına da uzanmıştır. Sanat düşüncesini de etkilemeye başlamıştır. Yeni tarih tasarımı doğrultusunda bir kültür söylemi oluşmaya başlamıştır. Bu, sahne sanatlarına da yansımış, yeni tezi destekleyecek mahiyette oyunlar yazılmaya ve sahnelenmeye başlamıştır. Bu yaklaşım, geleneksel sanatların ve halk motiflerinin stilize edildiği bir anlayışı desteklemiştir. Bu anlayışta fikir ve sanat insanları basın yayın organlarında seslerini duyurmaya başlamışlardır. Bu süreçte, modern temsil sanatının merkezi İstanbul ve Darülbedayi ise bir ölçüde dışarıda kalmıştır.

Bu durum bir ikilemi göstermektedir. Profesyonel tiyatro olarak 1930lardaki en önemli tiyatro kurumu İstanbul'daki Darülbedayi'dir. Ancak bu kurum, belediyenin sağladığı olanaklar ölçüsünde bir devlet desteğine sahip olmuştur. Sınırlı bir kitleye seslenmiş, imkânları ölçüsünde topluma modern tiyatro kültürünü aşılama çalışmıştır. M. Ertuğrul ve arkadaşları doğum halindeki modern tiyatronun mensupları olarak sınırlı bir kitleye seslenmekteyken, ülkede yaşanan demografik değişim ile azalan seyirci durumu daha da kötüleştirmiştir. Darülbedayi, temel esaslardan vazgeçmemekle birlikte, yayın organında iktidar söylemine kapı aralamak zorunda kalmıştır. Cumhuriyetin kurucu kadrolarının yeni

bir toplum ve yeni bir ortak bellek inşası temelli olarak oluşturmaya çalıştıkları politikalar, bir önceki dönemden devam eden profesyonel bir sanatçı topluluğunu etkisi altına almıştır. Darülbedayi sanatçı topluluğu da doğal olarak iktidar ilişkilerinden faydalanmaya çalışmıştır. Bu durum, özelde tiyatromuza genelde de tüm kültür sahasına etki eden bir ayrışmayı göstermektedir. Kurumun gelişim süreci içinde oluşturduğu sanat görüşü ve pratiği ile rejim ve ona bağlı aydın çevrelerin sanat görüşleri kısmen ayrılmıştır. Dolayısıyla, Türk Tiyatrosu'nda o zamanlar devam eden, "yerli tiyatro", "milli tiyatro" tartışmalarının temelinde aslında ayrı bir kültürel gelişim ve bilinç çatışması yatmaktadır. Yeni tarih tezi ile bağlantılı olarak M. Ertuğrul'un ele aldığı birkaç sınırlı makale sadece iktidara ve kamuoyuna yönelik mesajdır. Bu dönemde konusunu Türk Tarihi'nden alan veyahut yeni rejimi anlatan tiyatro oyunları çoğunlukla halkevlerinde sahnelenmiştir. Bu tip oyunlara İstanbul Şehir Tiyatrosu'nda o dönemde pek rastlanılmamaktadır. İstanbul Şehir Tiyatrosu'nda yerli eserler sahnelenmeye devam etmekle birlikte bu eserler, çok sıkı bir incelemeye tabi tutulup sahnelenen eserlerdir. 1927'den 1949'a kadar süren M. Ertuğrul döneminde İstanbul Şehir Tiyatrosu'nda sahnelenen yerli eser sayısında artış olmuştur. Ancak birçok yerli eser kurum yönetimi tarafından geri çevrilmiştir.

İstanbul Şehir Tiyatrosu'nun oyun politikasına muhalif sanatçı ve yazarların sıklıkla vurguladıkları "milli tiyatro" ve "halk tiyatrosu" kavramları bu dönemde yeni tarih tezinden beslenmiştir. Rejimin bu yöndeki kültür politikası, sanatçı ve aydınlarda etki yarattığı gibi M. Ertuğrul ve oyun politikasında da baskı yaratmıştır. Bozok, Çavdarlı ve Baltacıoğlu'nun yazılarındaki bağlam yeni tarih tezi bağlamıdır ve bu bağlam, yeni rejimin beklentilerini ifade etmektedir. İstanbul Şehir Tiyatrosu sanatçıları ise benzer eğilimlere sahip olmamışlar ve kendi çizgilerini sürdürmüşlerdir. Bu durum, modern Türk Tiyatrosu'nda sert tartışmaları, uzlaşmazlıkları getirmiş, geleneksel ve modern sentezi bir tiyatro oluşmamıştır.

#### KAYNAKÇA

- Aksu, Ş. (2009). *Yaşam Alanı- Otorite İlişkisi Açısından Devrim*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Aracı, E. (2010). *Naum Tiyatrosu*. İstanbul: Yapı Kredi .
- Baltacıoğlu, İ. H. (1943, Nisan 17). Neyire Ertuğrul. *Türk Tiyatrosu*, 3.
- Başbuğ, E. D. (2013). *Resmi İdeoloji Sahnede, Kemalist İdeolojinin İnşasında Halkevleri Dönemi, Tiyatro Oyunlarının Etkisi*. İstanbul: İletişim.
- Berkes, N. (2004). *Türkiyede Çağdaşlaşma*. İstanbul.
- Birinci Tarih Kongresi. (1932). İstanbul: T. C. Maarif vekâleti, Matbaacılık ve Neşriyat Türk Anonim Şirketi.
- Bozkurt, N. (Mayıs 2014). *Sanat ve Estetik Kuramları*. Ankara: Sentez Yayıncılık .
- Bozok, H. (1939, Birinci Teşrin 1). Türk temaşasının kaynakları. *Türk Tiyatrosu*, 4- 10.
- Bozok, H. (1940, Birinci Kânun 15). Halk tiyatrosunun esasları. *Türk Tiyatrosu*, 14- 15.
- Cezar, M. (1995). *Sanatta Batı'ya Açılış ve Osman Hamdi*. İstanbul: Erol Kerim Aksoy Kültür, Eğitim, Spor ve Sağlık Vakfı Yayınları.
- Çağaptay, S. (2008). Otuzlarda Türk Milliyetçiliğinde Irk, Dil ve Etnisite. S. Çağaptay içinde, *Modern Türkiye'de Siyasi Düşünce*, Cilt 4: Milliyetçilik (s. 245). İstanbul: İletişim.

- Çavdarlı, R. (1939, 15 Şubat Sayı;100). Türklerde Tiyatro Tarihi. Türk Tiyatrosu, 3-4.
- Dört bin sene evvelki Türk Tiyatrosu. (1938, İkinci Kânun 1). Türk Tiyatrosu, 11-14.
- Ersanlı, B. (2008). Bir Aidiyet Fermanı, Türk Tarih Tezi. B. Ersanlı içinde, Modern Türkiye’de Siyasi Düşünce, Cilt 4: Milliyetçilik (s. 805-806). İstanbul: İletişim.
- Ertuğrul, M. (1933 a, 15 Kanunuevvel). GAZİ’nin Nutku. Darülbedayi, 1.
- Ertuğrul, M. (1934, Şubat 15). Türk- Moğolların Tiyatroya Hizmetleri. Darülbedayi, 3-4.
- Ertuğrul, M. (1989). Benden Sonra Tufan Olmasın! Anılar. İstanbul: Dr.Nejat F. Eczacıbaşı Vakfı.
- Eruğrul, M. (1933 b, Kânunuevvel 15). Türk-Moğolların Tiyatroya Hizmetleri. Darülbedayi, 2-3.
- Findley, C. V. (2011). Modern Türkiye Tarihi, İslam, Milliyetçilik ve Modernlik, 1789-2007. İstanbul: Timaş.
- Karpat, K. (2010). Osmanlı Nüfusu 1830-1914. İstanbul: Timaş.
- Kazmaz, S. (1944 İkinci kanun 1). Köy Tiyatrosu. Türk Tiyatrosu, 6-7
- Keyder, Ç. (2009). Toplumsal Tarih Çalışmaları. İstanbul: İletişim.
- Koçak, D. Ö. (2011). On dokuzuncu Yüzyılın İstanbul’unda Kültürel Dönüşümün Sahnesi Osmanlı Tiyatrosu. İstanbul: Parşömen.
- Köprülü, M. (1932). M. Köprülü içinde, Birinci Tarih Kongresi (s. 44-45). İstanbul.
- Lewis, B. (1993). Modern Türkiye'nin Doğuşu. Ankara: TTK.
- Mardin, Ş. (1994). Türkiye'de Toplum ve Siyaset, Makaleler 1. İstanbul: İletişim.
- Nikoliç, M. N. (1935, İkinci Kânun 1). 4000 Yıl Önce Türk Tiyatrosu Nasıldı? Darülbedayi, 7-11.
- Nutku, Ö. (2015). Darülbedayi’den Şehir Tiyatrosu’na. İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Sevengil, R. A. (2015). Türk Tiyatrosu Tarihi. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Şakiroğlu, M. (1987, Nisan). “Memleketimizde Toplu Tarih Çalışmaları-III”. Tarih ve Toplum, 40-49.
- Tecer, A. K. (1941a, Mart 1). Köylü Temsilleri. Türk Tiyatrosu, 12-15.
- Tecer, A. K. (1941b, Mart 15). Köylü Temsilleri. Türk Tiyatrosu, 13- 16.
- Tecer, A. K. (1941c, Nisan 1). Köylü Temsilleri. Türk Tiyatrosu, 14- 16.
- Togan, Z. V. (1932). Z. V. Togan içinde, Birinci Tarih Kongresi (s. 371). İstanbul: T. C. Maarif vekâleti, Matbaacılık ve Neşriyat Türk Anonim Şirketi.

---

# Yıldız Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi

(2017) Cilt 01, Sayı 02, s. 222-228

---

## Defining Management: Business Schools, Consultants, Media\*

*Kitap İnceleme / Book Review*

Serkan Dirlik\*\*

---

Türkiye’de düzenlenen Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongrelerine ilk katılımım, 2007 yılında Kartepe’de düzenlenen 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde gerçekleşmişti. Kariyerim açısından bu kongreyi anlamlı kılan olay ise aynı kongrede bütün katılımcılara yönelik düzenlenen bir seminerdi. Seminerin adı “*Hipotez Gökten Düşmez*”, sunuşu yapan kişi ise Sayın Prof. Dr. Behlül Üsdiken hocamızdı. O sunumu, araştırma yapmaya bakış açımı etkilemesi bakımından akademik kariyerimin bir dönüm noktası olarak nitelendiriyorum. Yıllar içerisinde Sayın Prof. Dr. Behlül Üsdiken hocamızı gerek yayınları ile gerekse de bilimsel etkinliklerdeki sunuşları ve adeta bir okul gibi olan kongre oturumları arasındaki kısa ayak üstü konuşmalarla yakından tanıma fırsatı buldum. Bir çok yeni okumaya ve yeni araştırmaya yelken açmamda bana önemli katkıları olan hocalarımdan biri olmuştur. Akademik kariyerim açısından önemli bir yerde konumlandığımda hocamızın arkadaşlarıyla birlikte yazdığı kitabını inceleyerek eser hakkındaki görüşlerimi Türkiye’deki yönetim ve organizasyon alanında çalışan meslektaşlarımla paylaşmak istiyorum.

İlk başta, kitabı hangi alanda konumlandırabiliriz sorusunu cevaplamak istiyorum. Eğer Godfrey, Hassard, O’Connor, Rowlinson ve Ruef’in (2016) çalışmalarındaki ayrımı kabul edecek olursak, *Defining Management: Business Schools, Consultants, Media* adlı eser (bundan sonra sadece *Defining Management* olarak anılacak) işletme, yönetim ve örgüt tarihi alanlarının üçüyle de ilgili bir eser olarak düşünebiliriz. İşletme tarihi ile ilgili öne çıkan eserlere baktığımızda belirli bir ülkedeki işletmelerin tarihinin (Blackford ve Kerr, 1986; Chandler vd., 1996) veya birden fazla ülkedeki işletmelerin tarihinin karşılaştırmalı bir biçimde (Blackford, 2008; Amatori ve Colli, 2011) ele alındığını bilmekteyiz. *Defining Management*’ın ikinci bölümünde yönetim pratiklerinin ve yönetici sınıfının nasıl oluştuğunu ve geliştiğini açıklarken bu yazının ürettiği temel bilgileri bir araya getirmektedir. Bununla birlikte, The Oxford Handbook of Business History adlı eserde temel konulardan biri olarak görülen ve *Defining Management*’ın her üç yazarının önceki çalışmalarından önemli ölçüde yararlanılarak ele alınmış olan işletme eğitimi tarihi konusu (Amdam, 2008), *Defining Management*’te oldukça

---

\* Lars Engwall, Mattias Kipping & Behlül Üsdiken

New York & Oxford: Routledge, 2016. 318 Sayfa. ISBN: 9780415727884 (pbk).

\*\* Yrd. Doç. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, [sdirlik@mu.edu.tr](mailto:sdirlik@mu.edu.tr)

ayrıntılı bir biçimde incelenmiştir. Bu yönü ile de kitap işletme tarihi alanı ile ilişkisini güçlendirmektedir. Yönetim tarihi ile ilgili öne çıkan çalışmalara baktığımızda ise yönetim düşüncesinin gelişimini ya farklı dönemler (George, 1972; Wren ve Bedeian, 2009; Witzel, 2012;) ya da öne çıkan kişiler (Warner, 1998; Pugh ve Hickson, 2007; Witzel ve Warner, 2013) üzerinden ele alan çalışmalar olduğunu bilmekteyiz. *Defining Management*'ın ikinci bölümünde, bu alanda üretilen genel düşünceler de sentezlenerek okuyucuya aktarılmaktadır. *Defining Management*'in yazarları da giriş bölümünde kitabın işletme ve yönetim düşüncesi tarihi çalışmalarıyla birlikte okunabileceğini belirtmişlerdir. Yazarlar, ayrıca kitabın yönetim hakkındaki otoriterlerin içinde geliştikleri ekonomik, sosyal ve politik bağlam ile işletme ve yönetim düşüncesi tarihi çalışmalarının bağlantısını da kurmaları ve işletme ve yönetim düşüncesi tarihi yazınlarının sentezini sunmaları nedeniyle başlı başına okunabileceğini de belirtmiştir. Son olarak, *Defining Management* örgüt tarihi alanıyla da ilişkilendirilebilir. Örgüt tarihi alanı ile ilgili olarak eğer "tarih ve örgütsel kuramlaştırmayı birleştiren araştırma ve yazım" (Godfrey vd., 2016: 592) tanımını dikkate alırsak *Defining Management*'in bu tanıma uygun bir yönü olduğu belirtebilir. Yeni kurumsal kuramın gündeme getirdiği örgütsel alanlar perspektifi ile yönetim bilgisinin üretilmesi ve yayılmasında etkili olan örgütsel aktörlerin tarihsel gelişimlerini bir araya getirmesi açısından eserin örgüt tarihi alanı çalışmalarıyla ilişkilendirilebileceğini söyleyebilirim. Ayrıca kitabın yönetim hakkındaki otoriteleri birer örgütsel alan kavramsallaştırmasından ve bu alanlardaki mantık ve yapıların değişimini tarihsel olarak açıklamasından ötürü, "kuram için tarih" kategorisinde (Kipping ve Üsdiken, 2014) değerlendirilecek bir çalışma olarak görülebileceğini de ifade edebilirim. Özetle, *Defining Management* işletme, yönetim ve örgüt tarihi alanlarının kesişiminde yer alan ve belki bu yönüyle de yazında pek eşine rastlayamayacağımız bir eser gibi durmaktadır.

Kitabın katkılarını değerlendirmesine geçmeden önce kitabın yapısını tanıtmak istiyorum. Tablo 1.'de, kitabın yapısını zihninizde daha net canlandırmak için oluşturduğum çizelgeyi sundum. Tablo 1.'den görüleceği üzere kitap toplam on altı bölümden oluşmaktadır. Kitabın ilk üç bölümü; içinde yönetim kavramının nasıl tanımlandığı ve tanımların tarihsel süreçte bugünkü anlamına kavuşacak şekilde nasıl değiştiği ile kitabın temel sorularının ve bu sorulara nasıl cevap verildiğinin açıklandığı giriş bölümü, içinde yönetimin gelişimiyle ilgili görüşler ortaya koyan üç farklı yazının ayrıntılı bir şekilde değerlendirildiği ve *Defining Management*'ın bu üç yazının bıraktığı boşluğu nasıl dolduracağını açıkladığı arka plan bölümü ve içinde kökenlerinden günümüze değin gelişimleri açıklanan yönetim otoritelerinin birer örgütsel alan olarak değerlendirilmesinin kuramsal temelleri ile örgütsel alanlar olarak yönetim otoritelerinin nasıl bir yaklaşımla açıklandığı ortaya konan yaklaşım bölümlerinden oluşmaktadır. Kitabın giriş bölümünde de açıklandığı gibi, dördüncü bölümden on beşinci bölüme kadar olan on iki bölüm, her bir kısmı üçer bölümden oluşacak şekilde dörde ayrıştırılmıştır. Kısım ayrımları, belirli dönemler temelinde yapılmıştır. Her bir kısımda, yönetim bilgisi üretme ve bunu yaymada otoriteler olarak kabul edilen işletme okulları, danışmanlar ve yazarların belirttiği üzere işletme ve yönetim yayınları basan yayınevleri, iş dünyasına yönelik dergiler ve akademik dergileri içeren işletme alanıyla ilgili medyanın durumu ilgili dönemin ekonomik, sosyal ve politik bağlamı da belirtilerek incelenmiştir.

**Tablo 1.** 'Defining Management: Business Schools, Consultants, Media' Adlı Kitabın Bölümlendirilmesi

	<p><i>Bölüm 1. Giriş: Yönetimin Gelişimi</i> (Introduction: The Rise of Management)</p> <p><i>Bölüm 2. Arka plan: Yönetimin Gelişimi Üzerine Görüşler</i> (Background: Views on the Development of Management)</p> <p><i>Bölüm 3. Yaklaşım: Üç Alanın Tarihsel, Karşılaştırmalı ve Bütünleyici Bakış Açısından Ele Alınışı</i> (Approach: Three fields in historical, comparative, and integrative perspective)</p>		
	<i>İşletme Okulları</i> ↓	<i>Danışmanlar</i> ↓	<i>Medya</i> ↓
<p><b>Kısım 1: →</b> Farklı Kökenler (Diverse Origins) 19. YY. sonlarından I. Dünya Savaşına</p>	<p><b>Bölüm 4.</b> Ticaret Okullarının Ortaya Çıkışı (The Emergence of Schools of Commerce)</p>	<p><b>Bölüm 5.</b> İlk Danışmanlar Olarak Muhasebeciler ve Etkinlik Mühendisleri (Accountants and Efficiency Engineers as Early Consultants)</p>	<p><b>Bölüm 6.</b> İşletme Yayıncılığı İçin Mütevazı Başlangıçlar (Modest Beginnings for Business Publishing)</p>
<p><b>Kısım 2: →</b> Yön Arayışı (In Search of Directions) I. Dünya Savaşından II. Dünya Savaşına</p>	<p><b>Bölüm 7.</b> İşletme Eğitimi İçin Bir Ortam Oluşturma (Establishing a Place for Business Education)</p>	<p><b>Bölüm 8.</b> Danışmanlıkta Eski Kesinlikler ve Yeni Başlangıçlar (Old Certainties and New Departures in Consulting)</p>	<p><b>Bölüm 9.</b> İşletme Yayınları İçin Kitleleri Genişletme (Broadening Audiences for Business Publications)</p>
<p><b>Kısım 3: →</b> II. Dünya Savaşı Sonrası Genişleme (Post-World War II Expansion) II. Dünya Savaşından 1980'lere</p>	<p><b>Bölüm 10.</b> İşletme Eğitimi Bilimselleştirme (Making Business Education Scientific)</p>	<p><b>Bölüm 11.</b> Yönetim Danışmanlığının İddiaları (The Assertion of Management Consulting)</p>	<p><b>Bölüm 12.</b> Yönetim Yayıncılığının Büyümesi ve Çeşitlenmesi (Growth and Diversification of Management Publishing)</p>
<p><b>Kısım 4: →</b> Pazarların Egemenliği (Markets Reign) 1980'lerden Günümüze</p>	<p><b>Bölüm 13.</b> İşletme Okulları ve MBA'in Küresel Hale Gelmesi (The Business School and the MBA Become "Global")</p>	<p><b>Bölüm 14.</b> Küresel Büyük Bir İş Olarak Danışmanlık (Consulting as Global Big Business)</p>	<p><b>Bölüm 15.</b> Medyadaki Birleşmeler ve Kitle Pazarları (Mergers and Mass Markets in Media)</p>
	<p><b>Bölüm 16. Sonuçlar: Yönetim Metalaşılıyor mu?</b> (Conclusions: Commoditizing Management?)</p>		

Kitabın birinci kısmını oluşturan dördüncü, beşinci ve altıncı bölümler sırasıyla işletme eğitiminin, danışmanların ve işletme alanı ile ilgili medyanın kökenlerini 19. YY sonlarından I. Dünya Savaşına kadar olan süreçte değerlendirmektedir. Yedinci, sekizinci ve dokuzuncu bölümler ise kitabın ikinci kısmını oluşturmaktalar ve otoritelerin I. Dünya Savaşından II. Dünya savaşına kadar olan gelişimlerini değerlendirmektedir. Üçüncü kısmı oluşturan onuncu, on birinci ve on ikinci bölümler yine sırasıyla otoritelerin II. Dünya Savaşından 1980'lerin başına kadar büyümelerini değerlendirmektedir. On üçüncü bölüm, on dördüncü bölüm ve on beşinci bölümden oluşan dördüncü kısım, 1980'lerin başından günümüze kadar otoritelerin küresel ölçekteki egemenliklerini değerlendirmektedir. Kitap; bu otoritelerin nasıl meşruiyet kazandıklarını, ABD egemen bir tek modele yönelimin olup olmayacağını, bu otoritelerdeki hakim mantıkların zaman içindeki durumunu ve yönetimin gelişmesindeki ve metalaştırılmasındaki bu otoritelerin rollerinin değerlendirildiği ve son olarak bu aktörlerin

böylesine yaygın ve güçlü olmalarının gerekip gerekmediğine ilişkin tartışmanın yapılmadığı bir son bölüm ile sonlandırılmıştır.

Kitap farklı tarihsel dönemler temelinde yapılmış olan kısım ayrımlarına göre sırasıyla okunabilir. Örneğin, 19. YY. sonlarından I. Dünya Savaşına kadar olan süreçte belirtilen otoritelerin durumuyla ilgili dördüncü, beşinci ve altıncı bölümler okunabilir. Eğer okuyucu isterse kitapta incelenen üç otoritenin tarihsel gelişimi sadece bir otoritenin farklı dönemlerdeki tarihsel seyrini bütünleştirerek okuyabilir. Örneğin, dördüncü, yedinci, onuncu ve on üçüncü bölümleri sırasıyla okuyan biri, işletme okullarının 19. yy. sonlarından günümüze kadar olan süreçteki durumunu öğrenebilir. Daha sonra da diğer otoriteler için bunu yapabilir. Kitap böylelikle, yazarların birinci bölümde belirttikleri gibi “modüler okuma” yapılabilmesine izin vermektedir. Böyle bir yaklaşımı, ilk defa bu kitapta gördüğüm için oldukça yaratıcı bulduğumu belirtmek isterim. Ayrıca farklı tarihsel dönemlere göre ayrıştırılmış her bir kısım öncesinde ilgili döneme özgü ekonomik, sosyal ve politik bağlam hakkında bilgiler sunulması da faydalı olmasının yanı sıra, tarihsel bir çalışmada ‘bağlam’ın nasıl hesaba katılacağına ilişkin güzel bir örnek sağlamaktadır.

Kitabın temel olarak cevap aradığı soru; günümüzde işletme okulları, yönetim danışmanları ve işletme medyası diye adlandırılan otoritelerin ne zaman ve nasıl kanıksandıkları ve yönetim üzerinde böylesine belirleyici bir güç kazandıklarıdır (s. 5). Kitabın temel amacı, belirtilen aktörlerin kökenlerinden bugünkü rollerine değin yaşanan süreci değerlendirmektir. Yazarlar, kitabın başlığının iki anlamı olduğunu da belirtmişlerdir (s. 5). İlk anlamı, iyi yönetimin ne olduğunu tanımlamada belirtilen aktörlerin mevcut yeteneklerini ifade ederken, ikinci anlamı ise yönetimin yaygın bir hale gelme sürecinde belirtilen otoritelerin rollerine vurgu yapmaktadır. Yazarlar, belirtilen otoriteleri birer örgütsel alan olarak kavramsallaştırmışlar ve bu örgütsel alanların gelişimini açıklamak için tarihsel, karşılaştırmalı ve bütünleştirici bir yaklaşım benimsemişlerdir. Belirtilen yaklaşımın tarihsel boyutu, yazarların önemli değişim ve dönümlerin yaşandığını ifade ettikleri dört farklı döneme ayrıştırılarak belirtilen otoritelerin 19. yy.’nin sonlarından günümüze nasıl geliştiklerini açıklanmasından kaynaklanmaktadır. Karşılaştırmalı boyutu ise belirtilen otoritelerin farklı ülke ve bölgelerdeki durumunu incelemekten kaynaklanmaktadır. Yaklaşımın bütünleştirici boyutu ise, birer örgütsel alan olarak değerlendirilen otoritelerin hem birbirleri ile olan hem de yönetim pratikleri ile olan etkileşimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanmaktadır.

Kitabın faydalı olabileceğini düşündüğüm katkıları sırasıyla belirtmek istersem şunları ifade edebilirim:

1. Defining Management, yönetim bilgisi üreten üç farklı otoritenin hem tarihsel süreç içerisinde geçirdikleri evrimi hem de farklı coğrafyalardaki durumlarını bir araya getirerek yazında önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Kitap, günümüzde oluşan yönetim bilgisinin nasıl bugünkü konumuna geldiğini üç önemli örgütsel alanı tarihsel olarak oldukça kapsayıcı bir biçimde inceleyerek bize anlatmaktadır. Kitabın kapsamı, ilerisi için oldukça verimli bir araştırma programı oluşturacak ölçüde geniş olduğu belirtilebilir. Kitabın yazarlarının, 2018 EGOS konferansının alt temalarından biri olarak bu konuya ilişkin bir ‘track’ önermeleri<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Sub-theme 22: Governing the "Ungovernable": Academics, Consultants, Journalists; [https://www.egosnet.org/jart/prj3/egos/main.jart?rel=de&reserve-mode=active&content-id=1499635422149&subtheme\\_id=1474852858872](https://www.egosnet.org/jart/prj3/egos/main.jart?rel=de&reserve-mode=active&content-id=1499635422149&subtheme_id=1474852858872) (Erişim Tarihi: 15.10.2017).



ve araştırmalar için davet yazılarındaki soruları da göz önüne aldığım da bu inancım güçlenmektedir.

2. Kitapta, incelenen otorite alanlarıyla ilişkilendirilebilecek bazı önemli aktörler (örneğin, Peter F. Drucker, INSEAD, Elsevier gibi) hakkında kutucuklar şeklinde ek bilgiler sunulmasını da oldukça faydalı bulduğumu söyleyebilirim. Kitabın başından sonuna kadar her biri bir çok kaynaktan derlenerek hazırlanan toplam 22 kutuyla ek bilgiler sunulmuştur.

3. Kitap sadece yönetim alanında çalışan akademisyenler, uygulamacılar ve öğrenciler için değil tüm genel işletme ve onun alt alanlarıyla ilgilenenler için faydalı olduğunu düşünüyorum. Örneğin, Dünya’da işletme eğitimi sağlayan ilk okullar ve fakülteler, II. Dünya Savaşı sonrasında Amerikan modelini esas alan ve işletme eğitimi sağlayan enstitü ve kurumlar, Financial Times 45 listesindeki işletme alanıyla ilgili dergilerin yayın hayatlarına başlama yılları ve bu dergilerdeki en fazla atıf alan çalışmalar, işletme alanıyla ilgili yayıncılık yapan önemli yayınevleri ve (uygulama dünyasına yönelik) dergiler, farklı tarihsel dönemlerde öne çıkan danışmanlık şirketleri, işletme okullarına akreditasyon sağlayan kuruluşlar ve bunların uluslararasılaşması gibi Defining Management’ta sağlanan oldukça kıymetli bilgilerin işletme alanının alt alanlarında çalışan herkesin ilgi duyacağı bilgiler olduğu kanısındayım. Yine bu madde belirtilen faydaya bir başka örnek olarak, bir önceki maddede belirttiğim kutu içerisinde ek bilgi sağlanan kişiler arasında muhasebe alanının öncü isimlerden biri olan Eugen Schmalenbach ve pazarlama alanının öncü isimlerinden biri olan Peter Kotler’in de olmasını belirtebilirim. Muhasebe ve pazarlama alanlarda çalışanlar için alanları açısından önemli olan bu kişileri tanıtan Defining Management’ta sağlanan ek bilgiyi okuduklarında memnun kalacakları kanısındayım.

4. Belki belirtilen faydalarından daha da önemlisi, bir kuramsal yaklaşımla yönetim ve örgüt alanıyla ilgili bir konunun tarihsel olarak nasıl ele alınabileceğine ilişkin bir örnek olmasını belirtebilirim. Kurumsalcı bakış açısı ile yönetim otoritelerinin her birinin tarihsel evrimleri ve bu otoriteler arasındaki etkileşimleri değerlendiren Defining Management, yönetim ve örgüt çalışmaları için “tarihe dönüş” (Kieser 1994; Clark ve Rowlinson, 2004) çağrısına uygun ve zamanında yapılan bir katkı olarak görülebilir.

Son olarak değinmek istediğim konu ise bu kitap incelemesine ilişkin. Kitabın hiç eleştirilebilecek bir yönü yok muydu sorusunu okuyucu sorabilir. Bu soruya iki tane cevabım olur eğer sorulursa. Birincisi, özellikle son yıllarda işletme, yönetim ve örgüt tarihi konusundaki çalışmalar üzerine yoğun bir tarama yürüttüm. Bir yıl misafir araştırmacı olarak doktora sonrası çalışmalarda bulunduğum Illinois Üniversitesinin oldukça zengin kütüphanesinde özellikle işletme ve yönetim tarihi kitaplarını detaylı olarak inceleme fırsatım oldu. Bu yazıda incelediğim Defining Management kitabına benzer bir içerik sunan ve karşılaştırılabilmeyi olanaklı kılacak bir eser ile karşılaşmadım. Yazının başında da ifade ettiğim gibi Defining Management’in yönetim bilgisini oluşturanların tarihsel gelişimini açıklamada özgün bir yaklaşımı söz konusu. Bu özgünlük nedeniyle başka bir kitapla kıyaslayarak zayıflıklarını ortaya koyma imkanım olmadı. İkincisi; işletme, yönetim ve örgüt tarihi alanlarına yeni ilgi duyan ve bu konuda daha çok okuma yapma gereksinimi olan bir akademisyenim. Belki bu alanlarda daha bilgili olan akademisyenlerin, benim gözden kaçırdıklarına ilişkin söyleyecekleri vardır. Ayrıca kendi yaklaşımımı, kitabın yazarlarının bilimsel yaklaşımlarına yakın gördüğüm ve kitabın son bölümündekiler (s. 294-295) ile bölümlerde yer verilen işletme okullarına ve danışmanlara ilişkin eleştirel değerlendirmeleri (örneğin işletme okullarına ilişkin bahsedilen eleştirel değerlendirmeler için bakınız s. 155 ve

216; danışmanlara ilişkin bahsedilen eleştirel değerlendirmeler için bakınız s. 246-247) oldukça yeterli gördüğüm için ben rahatsız olmamış olabilirim ama eleştirel yönetim çalışmaları alanında çalışan biri bu kitabı okursa kitapta özellikle işletme alanıyla ilgili medyaya ilişkin yapılan eleştirilere daha fazla yer verilmemesinden ve sadece ana akım yayın ortamları ile bu ortamlarda üretilmiş eserlere yer veriliyor olmasından dolayı belki rahatsız olabilir. Fakat Cunliffe'in yönetim çalışmaları, kuramları ve pratikleri için yaptığı tarihsel akış sınıflandırmasını (Cunliffe, 2014: 9) düşündüğümde de bilgi üretiminde farklı geleneklere veya yaklaşımlara sahip kişilerden, alternatif geleneklere veya yaklaşımlara uygun bilgileri barındıran eserler üretmelerini beklemenin de bir çeşit tahakkümcü yaklaşım olduğunu düşünüyorum. Defining Management kütüphanenizde basılı olarak yer alabileceği gibi VitalSource'dan satın alınarak Bookshelf uygulaması ile cep telefonunuzdaki, bilgisayarınızdaki ve tabletinizdeki kütüphanelerinizde elektronik olarak da yer alabilir. Bence, *Defining Management* bütün kütüphanelerimizde olmalı.

### KAYNAKÇA

Amatori, F. & Colli, A. (2011). *Business history: Complexities and comparisons*. London: Routledge.

Amdam, R. V. (2007). *Business education*. İçinde G. Jones ve J. Zeitlin (Der.), *The oxford handbook of business history* (s. 581-602). Oxford: Oxford University Press.

Blackford, M. G. & Kerr, K. A. (1986). *Business enterprise in American history*. USA: Houghton Mifflin Company.

Blackford, M. G. (2008). *The rise of modern business: Great Britain, the United States, Germany, Japan, and China*. NC: University of North Carolina Press.

Chandler, A. D. Jr, McCraw, T. K. & Tedlow, R. S. (1996). *Management: Past and present. A casebook on the history of American business*. Ohio: South-Western College Publishing.

Clark, P. & Rowlinson, M. (2004). *The treatment of history in organisation studies: Towards an 'historic turn'?* *Business History*. 46:3, 331-352.

Cunliffe, A. L. (2014). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management*. SAGE Publications Ltd.

George, C.S. (1972). *The history of management thought*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Godfrey, P.C., Hassard, J., O'Connor, E. S., Rowlinson, M. & Ruef, M. (2016). *What is organizational history? Toward a creative synthesis of history and organization studies*. *Academy of Management Review*, 41(4), 590-608.

Kieser, A. (1994). *Why organizational theory needs historical analyses – and how this should be performed*. *Organization Science*. 5 :4, 608-620.

Kipping, M. & Üsdiken, B. (2014). *History in organization and management theory: More than meets the eye*. *The Academy of Management Annals*, 8:1, 535-588.

Pugh, D. S. & Hickson, D. J. (2007). *Great writers on organizations, The third omnibus edition*, Routledge.

Warner, M. (Ed.). (1998). *The IEBM handbook of management thinking*. UK: International Thomson Business Press.

Witzel, M. A. (2012). *A history of management thought*. New York: Routledge.

Witzel, M. & Warner, M. (2013). *The oxford handbook of management theorists*. Oxford: Oxford University Press.

Wren, D. A. & Bedeian, A.G. (2009). *The evolution of management thought*. India: John Wiley & Sons, Inc.