



## Comparison of Two Terrorist Organizations: Hezbollah and Al Qaeda

**Abdulkadir YILMAZ**

Turgut Ozal University, Ankara  
akadiryilmaz75@gmail.com

### Abstract

Terrorism is a short way to political aims. The term terror was firstly used in French Revolution and later it became part of the political systems. The real reasons of terrorism change from time to time and from place to place. There are nationalist, separatist organizations in the world. The two examples, Hezbollah and Al Qaeda are religion-based organizations and they emerged on very similar backgrounds. Both of them found ideological backgrounds in the history of Islam. Furthermore, both of their ideological bases interpreted Islam in a very harsh way. They aimed to expel the invasions. When the invasions ended, Hezbollah became part of the political system and Al Qaeda continued its terrorist activities.

**Key Words:** Terrorism, Religion, Hezbollah, Al Qaeda

### INTRODUCTION

Terrorism has become a huge problem throughout history. The main aim of the terrorists is to reach their political aims from the shortcut. It is their attacks on the targeted community for propaganda. They want to show that their rights are usurped and the governments should do something. In order to compel the governments to take major actions, they try to psyche out the communities and decrease their dependence on the governments. To reach these aims, terrorist organizations come out many different societies with many similar strategies. Some of them accept the religion as an ideological base for their activities like Hezbollah and Al Qaeda.

### 1. TERROR AND TERRORISM

The expression "terror" comes from the Latin word "terrere" which means terrifying, scaring and thus deterring. According to Wilkinson in order to reach some political aims, terrorism is a systematic implementation of destructive activities and murders so that they would be able to terrify the social masses and oblige the governments to do what they desire (Macdonald, no date: <http://www.germanlawJournal.com/article.php?id=217>).

The word "terror" was firstly used during the French Revolution in the era of Jacobins as "reign of terror" in 1789 (Golder and Williams, 2004: 32).

The people who feel that they are threatened by terror go into a kind of psychological disorder. As a result of these, enmity to foreigners starts to emerge.

### 2. ELEMENTS OF TERROR

Although it is possible to mention different elements which threaten people in international arena, terrorism is one of the most powerful because it tries to reach at the aim from the shortcut. So terrorism has an effect of reorganizing the international relations.

Huddy, Feldman, Capelos and Provos (2002: 486-487) divided threat into two: Personal and National

The personal one is very close to individuals and it is perceived immediately. It creates fear, concern, depression and the degree that it affects is very high in relation to national threat. It is true that terrorism renders the feeling of fear. But especially those who are closer to the region where terrorist attacks take place feel the threat more than the others (Fischhoff, Gonzalez, Small, Lerner, 2003: 138).

#### ***a. Ideological elements of terrorism***

Terrorism has to have an ideological base because it is the core of the political movements. Terrorist organizations tune up their strategies in accordance with their ideology. The main aim of these organizations when they give their members "political education" is to make them conscious of their ideology and aims. Throughout this process, the members feel more close to the organization. In today's world, the terrorist organizations have such ideologies as Marxist-Leninist, nationalist and religious. They are rooted to different sources and they generally aim to establish new regimes on the regions they exist.

Ideology has the leading power for terrorist activities. They mainly lean on these ideologies to reach their aims (Kongar, 1998: 23).

When there are some terrorist activities somewhere, there are some processes that lead to that point previously. Firstly people see some things as not true. Then they start to think that some things are not fair and they start to compare themselves to others. At the next step, they see the others as guilty of their deprivation and it is the phase of blaming. Next, they see the others as evil and they start to have some prejudices for the others. The last phase is the deviation of the psychology in which those who are ready for attacks feel that the other on the other side are enemies and they are there to respond. So they look down on the others and see them as nothing. As a natural result of these processes, they start to murder (Borum, 2004: 58).

#### ***b. Organizational Elements***

The success of the terrorist entities is strictly related to their organizational skills. In order to reach their aims, they should move in unity and they should be commanded efficiently. Thus, the terrorist organization consists of people who aim the same thing and track the same way. In today's world, the terrorist organizations generally have a cellular structure and the secrecy of the movements is the core point. Illegal activities are supported by those in the legal area and who sympathize with these organizations. As they lack in the terrorists, they find more ones from those people.

#### ***c. The Element of Violence***

One of the elements that makes these organizations survive is violence. It is an efficient means of getting their targets. In order to change the constitutional structure of the country they exist, they go through many violent activities. They even use violence as a means of propaganda. What they aim when they use violence is that they try to make people feel dismay and not depend on the government so as to compel it to change their policies.

### **3. THE REASONS OF TERRORISM**

When the members of a terrorist organization are evaluated, it should be taken into consideration that their family background, financial status, psychological inclinations and the reasons that urge them to such activities are very important. Because they are in such a psychological deviation that they can even kill the innocent people. For that reason, some precautions should be taken to prevent terrorism such as cultural rights and betterment of financial situation of the whole community. This kind of precautions is necessary to put the social dynamics in order (Erkal, 1985: 137).

### **a. Financial reasons**

Being in a poor situation financially is not a unique reason for terrorism. When there is this kind of situation, it does not mean that terrorism is inevitable. But it is very effective when some ethnic groups feel that they are treated unjustly. When the ethnic identity is irritated, it generally leads them to separatist movements (Kıslalı, 1993: 224). The difficulty of economic situation affects people from different ways. So unbalanced distribution of the sources is a kind of ammunition that terrorist organizations use very much. Some research showed that terrorists are generally from those who are financially poor (Caşın, 2008: 282). For these reasons, the most effective source of terrorism comes out in underdeveloped countries.

### **b. Social and Cultural Reasons**

Clash of cultures can give a limited explanation to such deeds. When people enter a new culture, they normally have adaptation problems because their background is very different from what they see there. So they go into some clashes with the culture they have confronted. Especially for those who cannot acquire the norms of the target culture, it turns into a long-lasting problem. As a result of these, this kind of people are exposed to deprivation by the members of that society. There are this kind of people that feel that they are put to deprivation and they feel compelled to violation. There are also some people who are against the settled norms in the society and try to find some gangs for themselves for self-realization. So that kind of deviant characters are inclined to guilt. Those who become part of the gangs and commit crimes admit that they are well-adapted to these organizations which serve as a base for criminal activities (Bese, Gökceğöz, Cinoğlu, Güneş, 2003: 82).

### **c. Educational Reasons**

Lack of education is a crucial problem for young people to go after terrorist organizations. Educational problems have two different dimensions:

- 1) The reasons that direct young people to guilt are because of poor education
- 2) The education itself has some problems, that is to say, they learn to rebel through educational process

For the terrorist organizations, these kind of young people are very useful for their targets and they are easily lured into misdeeds (Kongar, 1998: 211).

### **d. Psychological Reasons**

There are some people in the society who are devoid of realization and they generally defiance characters this kind of people some other psychological problems such as length of self-esteem bedtime Bert nervousness bad temper and so on when they don't see any respect from the society, they try some other ways for self-realization. They are also inclined to violation and this is a kind of manner through which they want to prove themselves. The terrorist organizations a good way to prove themselves. Another dimension for this kind of participation is that they find their identity there. It should be taken into consideration that are generally abnormal people and they can look get in touch with other people easily. So they are targeted by the terrorist organizations (Caşın, 2008: 321).

### **e. Political Reasons**

Politics normally serve for finding solutions to the problems in the society. But there are some extraordinary situations in which some parts of the society cannot express themselves through politics so they try to find some other ways and terrorism is the shortest way. Especially when there are unstable conditions, they have some urging effects for terrorism. When some social groups are dominant in politics and they remove the opportunities for other groups, this is one of the outstanding reasons for terrorism (Ozankaya, 1979: 173).

#### **4. THE MAIN AIM OF TERRORISM**

The first aim is certainly to draw attention to the current problems. As a result of drawing attention, they try to create an atmosphere of dismay and fear. So the terrorist organizations reveal their intentions that the whole society is somehow their enemies. After that they polarize the society and it leads to different social groups who always clash and are in a warfare situation. When the unity is distorted, people start to lose their dependence to the governments. When the terrorist organizations create a hostile atmosphere, the society gradually loses the resistance and dependence to political system. So they elicit this kind of way to gain some rights of which they think they are devoid. There is another dimension of terrorism in which other countries support a terrorist organization in the targeted country. So they use the organization as a means of political maneuver against that country.

#### **5. HEZBOLLAH**

##### ***a. Historical Background***

The founders of this organization are Shiite origin which dates back to the first years of Islam. They emerged during the era of the fourth Caliph Ali bin Ebi Talib which was full of catastrophic events. It was the first time when Muslims warred against themselves. There were many murders that took place and compelled people to divide into groups. The people who went after the caliph were Shiites. They believe that Ali should have been the first caliph but the other three usurped his right to caliphate. They also have the belief that the people governing them are imams and they are innocent people and never commit sins. Another point that should be emphasized is that there is the belief of twelve imams in Shiism and the twelfth one was lost during his young age (Şahin, 2006: 40). It is believed that he will come towards the end of the world and save the poor people from the torture of the oppressors and he is called Al Mahdi.

They especially found a convenient atmosphere to develop after the son of Ali bin Ebi Talip, Hussein was assassinated in Kerbela in 680 A.D. After that they emerged as a political movement in Islamic history.

There are many branches of this sect, but some of them go much further and believe that Ali bin Ebi Talib is the God himself (Netzer, 2005: 70).

According to Shiism, the imam in front of the ummah (the whole Muslim community following the prophet Mohammad) has some privileged and divine rights. It is also an indispensable part of political system and belief. But the Sunni community believe that the imam does not have anything to do with the belief, it is simply part of legal and political system (Akyol, 2000: 157).

##### ***b. Historical Background of Hezbollah's Foundation***

Shiites were all oppressed throughout the history. As a result they are very poor people financially. These people were the targeted group for Hezbollah to find militants in Lebanon. This country was continually under the attack of Israel and during the era when Hezbollah was founded, the country was still attacked by Israeli troops. There was also another tide that was deeply affecting the people in that area. That was the Islamic revolution in Iran. Hezbollah got much support from Iran to be established and resist against Israeli invasion. Iran transferred not only financial support but also ideology to that organization at the beginning. The senior managers in Hezbollah were from the religious people and others were from educated people.

The roots of this organization dates back to 1978 when Seyyid Abbas Musavi moved to Lebanon. The Israeli attack and Iranian revolution juxtapose and in the coming process, there was a social movement feeling close to Iran. Seyyid Abbas Musavi and some other scholars there wanted to take the advantage of this situation in Lebanon and founded Hezbollah (Alagha, 2007).

Toward the end of 1970s, the Islamic groups in Lebanon were divided into different bodies and some of them had nothing to do with politics. The others gathered to form EMEL which was another organization before Hezbollah. They just defended themselves against Israel and did not go through any terrorist activities (Qassem, 2010: 20-23). But later in 1982, EMEL divided into two because some administrators were inclined to secularism in the organization. The religious division participated into Hezbollah in the coming process. When they formed Hezbollah, they accepted some principles:

- 1) The religious base for the organization is Islam.
- 2) The first duty of the organization was to resist against Israel.
- 3) The commandment of Velayat-i Faqih (the imam in Iran) will be welcomed.

Then they assigned nine representatives, three from Bekaa region, three from Islamic committees and three from EMEL. The document was also signed by Ayatollah Khomeini and they came together under Hezbollah (Qassem, 2010: 20-23).

### ***c. Policies, Aims and Ideology***

Firstly, it should be underlined that this is a Shiite organization and religious background is to be explained through Shiism. Their overall aim is to collect all of the Muslims under the commandment of Shiite leader Velayat-i Faqih. But there is much political aim in depth which was the fight between Shiism and Wahhabi notion. Iran and Hezbollah did not leave this region to the effect of Saudi Arabia because they had deep ideological differences and clashes (Chaliand, Blin, 2007: 255-256).

It is possible to express the ideology of Hezbollah in four points (Harik, 2005: 43):

- 1) Islamic Order
- 2) The political attitude towards the United States of America
- 3) The political attitude towards Israel
- 4) The position to the Christian Community in Lebanon and coordination with them

It is possible to say that they are ideologically motivated to spread Shiite notion to the Muslim world and the sovereignty of God to the whole world and the way to it goes through the principles in Quran. What makes Shiism different from many other divisions in Islam is that politics and religion are not possible to divide here (Hamzeh, 2004: 29).

Another concept that directs Hezbollah's ideology is the term Jihad which has a very highly motivating effect. Although this term is interpreted very differently in different divisions in Islam, Hezbollah and Shiism referred to the Islamic sources and gave special importance to Quranic verses and Hadiths (the words of the prophet Mohammad) mentioning jihad. Even it seems that they distorted the meaning of some hadiths and cut the whole sentence so as to understand what they want. For instance, they put forth the hadith: "the paradise is under the shadow of swords." Although they use it as a slogan, the full version of the hadith is as follows: "O people! Never desire to confront your enemies. Pray the god for your health. But when you meet them (when you have no other choice but fight), be patient and know that the paradise is under the shadow of swords (Hamzeh, 2004: 29)." So the prophet commands not to be ambitious to fight the enemies, but when there is no other choice nobody should escape from war. So the hadith encourages people to fight on that circumstance and shows the way to the paradise then. Otherwise it is not general fact to summon all of the Muslims to fight.

In 1985, they published "Open Letter" revealing their ideology and existence to the whole world. That was nothing more than what is mentioned above expressing their ideology, aim and policy.

They also expressed in the open letter that they never had the intentions to reign in Lebanon but they opposed to two things very harshly:

- 1) There was an arrogant regime and namely the Maronites have the intentions to reign in the country. So it was impossible to correct the regime with small modifications but some radical changes are required.
- 2) The imperialist world is an enemy to Islam.

They also addressed to the Christians in the letter and expressed that they did not have any problems with them and they have many mutual points to share. So they called the Christians to be in peaceful relations (<http://www.cfr.org/terrorist-organizations-and-networks/open-letter-hizballah-program/p30967> ).

But with the start of 1990s, Hezbollah went through many radical changes. There were two options in front of them. They would either continue to act as terrorist groups and the other social groups would totally defeat them out of the system or they would be part of the legal system. So they chose the latter. They became part of the political system and tried to form coalitions to get stronger. In 1992, they took part in the elections (Elçi, 2010:89-90).

There were some other social changes during this process. The long-lasting civil war came to an end with a new constitution and everybody was satisfied with that one. Hezbollah reached a resolution to disarm in the region, but some of military groups Hezbollah was legalized by the government to only defend against Israel.

Their program before the elections in 1992 showed the change in Hezbollah. The following are the topics in their program:

- 1) Lebanon should be saved from Zionist invasion.
- 2) Racist policies will be ended.
- 3) New laws should be put into effect to make the representation in the Parliament fairer.
- 4) Political liberty should be provided and the press should be totally free.
- 5) Those who immigrated during the civil war should turn back to their homes.
- 6) Some reforms are necessary in education, government and socio-cultural issues.

Hezbollah went through so many changes that they arranged a meeting with Maronite archbishop and they tried to have dialogues with them. But they never quit the idea of struggling against Israel.

## **6. AL QAEDA**

### ***a. Historical Background***

Al Qaeda defines themselves as from the Sunni origin. In fact, the Sunni Movement defines itself as those who just go after the prophet and his friends. It is generally accepted that Sunni notion does not have violent tendencies. On the contrary, they tried to interpret Islam once again after some extreme approaches emerged in the Islamic world.

Later in thirteenth century, the Muslim world had to deal with Mongolian invasions. Ibn Taymiyyah was born in 1236 in Harran. He experienced the invasions and called his people to jihad against the Mongolian troops (Shultz, 2008: 16).

Since he went through very difficult times, he urged people to jihad and tried to psyche people in with religious motives. He later became the father of Salafi notion in Islamic world which was welcomed by the Wahhabis in Saudi Arabia. The Salafis strongly believe that there is no other source than Quran and other sources like hadith are controversial and should not be accepted. They also

interpreted the Quranic verses very harshly to establish a ground for their strict actions (Öztürk, 2008: 68).

Al Qaeda kept the Salafi notion as a base for their terrorist attacks. It was set up in 1979 in Afghanistan after the Soviet invasion. Their members were both from the poorest parts of the Afghan society and from other countries who were called there to have jihad against Soviet invaders (Öztürk, 2008: 68). But later in ten years between 1982 and 1992, many jihadists came to participate in the organization and they were educated there in Madrasahs and had connections with each other to use in future (Raşid, 2001: 217). The difficult conditions during the war made the militants get closer to each other and later the atmosphere attracted many others to have jihad. In order to help the families of the militants, they established a foundation which served as public relations office (Demirel, 2004: 57).

Until 1988, the leader of this organization was Abdullah Azzam who was assassinated in 1989. In 1988, Osama Bin Laden divided it into two. When Azzam was killed, Laden controlled everything in the organization. After Soviet invasion ended, Osama went back to his homeland, Saudi Arabia and helped those who take part in the war against Soviet troops. Some of these people went to different parts of the world to have jihad later (Demirel, 2004:21).

### ***b. Policies, Aims and Ideology***

With the help of Muslims, they aimed to found a state in which everything will be in accordance with Islamic order. They had some panislamist ideas to bring all the Muslims together. To reach this aim, they firstly should eliminate the governments in Islamic countries who are puppets of the imperialist west. They also aimed to get in touch with Islamic groups in those countries. So their first aim was to expel the westerners from Islamic countries and form real Islamic regimes there (Demirel, 2004: 22).

They never aimed to invade any other countries like other organizations (Karlsson, 2005: 21).

In order to reach these aims, they put a three-phase strategy into effect: Announce, Congregation, and Jihad.

In the first phase, they aimed to inform the communities and find militants for themselves. In the second one, the people they found should be indoctrinated to be a congregation so as to cooperate. In the third phase, they aimed to war against the targets they already determined (Gürbüz, 2008: 117).

What makes Al Qaeda different from many other terrorist organizations is that while the others have some regional aims and act in those regions, Al Qaeda aims the whole world and all of the Muslim communities.

In their ideology, jihad has the central importance. They also interpreted the Quranic verses in accordance with their aims so as to encourage jihad in the whole Muslim world.

## **CONCLUSION**

When these two organizations are compared, it is manifestly observed that both of them got their support from the scums of the societies. The poorest people who do not expect anything or very little from future somehow backed them.

They both tried to find their origins in Islamic history and both of the sources, namely Shiism and Salafi notions, interpreted Islam in a strict way to encourage people to have jihad. These two sources were also supported by the poorest divisions in the societies they were in.

These two organizations and their sources came into existence under very difficult conditions such as invasions and struggles. When Hezbollah was founded against Israeli attacks, Al Qaeda found grounds for their deeds during Soviet invasion.

Both of them interpreted Quran in a way that it forms background for their jihadist understanding. While there are many other verses in Quran to refute their ideas, they strongly clung to the verses to defend their ideas. Whereas, there are many encyclopedic works interpreting Quran, which looked at the verses supporting jihad from different perspectives. As it could be seen from the example from a hadith above, when they interpret a verse or hadith, they are inclined to get part of them so as to make it useful for their ideologies.

While there are this kind of resemblances, there are also some different points between these two organizations. Firstly, while Hezbollah was a regional organization and tried to save Lebanon from Israel and imperialist West, Al Qaeda is a world-wide organization and aims the whole Muslim world.

Since Hezbollah was part of a heterogeneous community in Lebanon, it transformed itself from a terrorist organization to a political party and tried to have good relations with others. But Al Qaeda is not part of any community and supported by the Muslims from all over the world, they did not have any concerns to be part of the political systems and they all fought against the West and the governments in Muslim world supporting the West.

## REFERENCES

- Akyol, T. (2000, Nisan). *Hariciler ve Hizbullah*. İstanbul: Doğan Kitapçılık, S. 157
- Alagha, J. E. (2007). *Hizbullah: Silahlı Mücadeleden İktidar Partisine*. (K. Göksel, Çev.) İstanbul: Doğan Kitap.
- Bese, E., Gökceğöz, F., Cinoğlu İ., ve Gunes, D. (2003). *Organize Suçlarla Mücadele ve Polis*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Borum, R., (2004). *Psychology of Terrorism*, University of South Florida
- Caşın, M. (2008). *Uluslararası Terörizm*. Ankara: Nobel Yayınevi
- Chaliand, G. , & Blin, A. (Eds.). (2007). *The history of terrorism: from antiquity to al Qaeda*. University of California Press
- Demirel, E. (2004). *Ölüm Arabaları*, İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayınları
- Elçi, I. H. (2010). "Lübnan Hizbullahı'nın Dönüşüm Süreci". İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Erkal, M. (1985). "Terörün Sosyolojik Analizi", *Türk Dünyası Araştırmaları*.
- Fischhoff, B., Gonzalez, .R.M., Small, D.A & Lerner, J.S. (2003). "Judged Terror Risk and Proximity other World Trade Center" . *The Journal of Risk and Uncertainty*(26)
- Golder, B. & Williams, G. (2004). "What is 'Terrorism'? Problems of Legal Definition". *University of NSW Law Journal*, 27(2).
- Gürbüz, B. (2008). Dini Motifli ve Uluslararası Bir Terör Örgütü Olarak El-Kaide. Yüksek Lisans Tezi), Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası İlişkiler Anabilim Dalı, Ankara
- Hamzeh, A. N. (2004). *In the path of Hizbullah*. Syracuse University Press
- Harik, J. P. (2005) *Hezbollah: The Changing Face of Terrorism*, 2nd ed, London: I.B. Tauris



- Huddy, L., Feldman, S., Capelos T., & Provost, C. (2002). "The consequences of terrorism: Disentangling the effects of personal and national threat". *Political Psychology*, 23(3)
- Karlsson, I. (2005). *Din, Terör ve Hoşgörü*, Çev. Turhan Kayaoğlu, Homer Kitabevi, İstanbul
- Kışlalı, A.T. (1993). *Atatürk'e Saldırmanın Dayanılmaz Hafifliği*. Ankara: İmge Kitabevi
- Kongar, E. (1998). *21. Yüzyılda Türkiye*. 23. İstanbul: Remzi Kitabevi,
- Macdonald, E., Paul, W. (no date). *Terrorism Versus Democracy The Liberal State Response*.  
<http://www.germanlawJournal.com/article.php?id=217>.
- Netzer, A. (2005). "İslam in Iran: Search for Identity", *The Crescent in the East Islam in Asia Major*. (R. Israeli, Ed.)
- Ozankaya, O. (1979). "Türkiye'de terörün etkenleri ve çözüm yolları". *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 34(01).
- Öztürk, O. (2008). "El Kaide'nin Düşünsel Artyöresi ve Öznenin Radikal Söylem içerisinde Sabitlenme Süreci", Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara
- Qassem, N. (2010). *Hizbullah: The Story From Within, Arapça'dan İngilizce'ye*. (D. Khalil, Trans.) Beyrut, Saqi. Qassem
- Raşid, A. (2001). *Taliban, İslamiyet, Petrol ve Orta Asya'da Yeni Büyük Oyun*. Everest ve Mozaik Yay. İstanbul
- Şahin, M. (2006). *Şii Jeopolitiği: İran için Fırsatlar ve Engeller*. 1(1)
- Shultz, R. H. (2008). "Global Insurgency Strategy and the Salafi Jihad Movement", *USAF Institute for National Security Studies*, USAF Academy, Colorado
- <http://www.koprudergisi.com/index.asp?Bolum=EskiSayilar&Goster=Yazi&YaziNo=762>
- <http://www.cfr.org/terrorist-organizations-and-networks/open-letter-hizballah-program/p30967>



## Yenilik Kaynaklarının Kullanılma Düzeyinde Beyaz Yakalılar Arasındaki Farklılıkların İncelenmesi

Yrd. Doç.Dr. Aysun KANBUR

Kastamonu Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü  
akanbur@kastamonu.edu.tr

Engin KANBUR

Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sos.Bil.Enst.  
enginkanbur@gmail.com

### Özet

Örgütler kendilerini etkileyen iç ve dış çevresel faktörler altında varlıklarını sürdürme mücadelesi yaşarken tüm dünyayı saran gelişim ve değişim sürecinde güç sahibi olmaya çalışmaktadır. Bu süreçte örgütlerin rekabet şartlarını kendi lehine çevirmelerini sağlayacak ve işletmelerin rekabetçi gücünün temel dayanağı olacak itici bir unsur olarak yenilik kavramı aklı gelmektedir. Örgütlerden beklenen; yeniliği tüm fonksiyonlarına yansıtmaya çalışmaları, bunun için yeterli kaynak ayırmaları ve uygulayacakları strateji ve politikalarını da bu doğrultuda şekillendirmeleridir. Örgütler için temel karar alıcılar olarak nitelendirilen beyaz yakalılar da yeniliğin oluşumuna katkıda bulunacaktır. Dolayısıyla, bu araştırma, yenilik kaynaklarını açıklamayı ve sınıflandırmayı, bu kaynakların beyaz yakalı çalışanlar tarafından kullanımını değerlendirmeyi ve bu kaynakların kullanımının beyaz yakalı çalışanların demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu bakış açısıyla araştırma ankastre mutfak ürünleri üretiminde Türkiye’de sektörde lider bir işletmenin beyaz yakalı çalışanlarıyla yürütülmüştür. Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek için t-testi ve varyans analizi kullanılmıştır. Ayrıca, içsel ve dışsal yenilik kaynaklarının kullanım düzeyini ortaya koymak için ortalama ve standart sapma değerlerinden de yararlanılmıştır. Bu bağlamda araştırmanın bulgularına göre, içsel ve dışsal yenilik kaynaklarının kullanımının beyaz yakalı çalışanların demografik özelliklerine bağlı olarak herhangi bir farklılık göstermediği belirtilebilir. Diğer yandan araştırmada, beyaz yakalı çalışanların hem içsel hem dışsal yenilik kaynaklarını kullandığı görülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Yenilik, Yenilik Kaynakları, İçsel Yenilik Kaynakları ve Dışsal Yenilik Kaynakları.

### Investigation of White Collar Differences between Levels of Innovation Sources of Use

### Abstract

Organizations are trying to have the strength in the development and change process that spans the world while living struggle to survive under internal and external environmental factors that affects them. In this process, innovation concept comes to mind as a driving factor that enables to turn competitive conditions in organizations favor and that will be the fundamental basis of competitive strength. The thing expected from organizations is trying to reflect innovation into all functions, allocating sufficient resources for this and shaping their strategies and policies in this direction. White-collar employees who are considered as the main decision-makers for organizations will contribute to the formation of innovation. Therefore, this study aims to characterize and classify innovation resources, assess the usage of these resources by white-collar employees and try to find whether or not the usage of these resources differentiates due to the demographic characteristics of white-collar employees. From this view, this study is conducted with white-collar employees of an organization which is a sectorial leader of built-in appliances industry in Turkey. Within the context of study t-test and analysis of variance are used to test the hypothesis of the research. Also, mean and standard deviation values are used to see the usage level of internal and external innovation resources. In this respect, according to the findings, it can be said that there isn't any differentiation in the usage of internal and external innovation resources due to the demographic characteristics of white-collar employees. On the other hand, it can be seen in the study that white-collar employees are using both internal and external innovation resources.

**Keywords:** Innovation, Innovation Resources, Internal Innovation Resources and External Innovation Resources.

### GİRİŞ

Değişim her zaman kaçınılmaz bir olgu ve yaşamın bir parçası olarak değerini korumuştur. İçindeki öğrenme arzusu ve merak değişimin çekiciliğine kapılan insanoğlunu hep daha yenisini aramaya ve

elde etmeye yönelmiştir. Değişimle ruhunu tazeleyen ve yaşadığı topluma ayak uydurmaya çabalayan insanoglu gibi işletmeler de faaliyetlerini geliştirmek ve rekabetçi yenedünya düzenine uyum sağlayabilmek için değişimden vazgeçemeyeceklerinin bilinci ile değişimi yönetmeyi öğrenmeye başlamıştır. İşletmelerde gerçekleştirilecek değişimlerin, yaşam döngülerini daha çok uzatırken onlara verimliliği ve karlılığı birlikte getiren, ulaşmayı hedefledikleri amaçlarına doğru yürümelerini kolaylaştıran ve kendilerinin yönlendirebileceği değişimler olması beklenmektedir.

Değişim günümüz dünyasında her geçen gün etkisini daha da hissettirmektedir. Artık ulusal boyutu aşarak uluslararası nitelik kazanan pazarlarda hızla gelişen rekabet ortamında ayakta kalabilmek için işletmelerin ürünlerini, hizmetlerini ve üretim yöntemlerini sürekli olarak değiştirmeleri ve yenilemeleri gerekmektedir. Bu değiştirme ve yenileme işlemi "inovasyon (yenilik)" olarak adlandırılır. Dünyada birçok işletme değişime açık yönetim anlayışıyla birlikte yeniliğin gücünden yararlanarak önemli başarılar elde etmiştir. Yeniliğin işletmelere; artan müşteri itibarı, artan kar marjları, artan gelirler, çalışanların elde tutulmasında artış, artan olumlu medya desteği, pazara rekabetçi girişleri önleme, müşteri ihtiyaç ve taleplerini daha iyi karşılama, artan müşteri sadakat ve bağlılığı, rekabet üstünlüğü ve artan sürdürülebilir büyüme gibi pek çok yarar sağladığı belirtilmektedir (Güleş ve Bülbül, 2004: 117-118). İşletmeler yeniliğin gücünden yararlanarak, yenilik düşüncesini sürekli olarak benimseyerek ve teşvik edip geliştirerek sürdürülebilir başarı yolunda ilerleyebilirler.

İşletmeler içinde buldukları sektörde rekabetçi avantajlarını yakalamak için yenilik faaliyetlerini gerçekleştirirken teknoloji gibi daha birçok yenilik kaynaklarından yararlanmaktadır. İşte buradan hareketle bu araştırmanın amacı; beyaz yakalıların yenilik kaynaklarını kullanma düzeylerinin demografik özellikleri açısından farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesini sağlamaktır. Araştırmada öncelikle kuramsal çerçeve sunulmaktadır. Bu doğrultuda stratejik yönetim anlayışı ve sistem yaklaşımı çerçevesinde işletmelerin kullandığı yenilik kaynakları "içsel" ve "dışsal" yenilik kaynakları olarak iki kapsamda ele alınmakta ve bu gruplar kendi içinde tekrar sınıflandırılarak incelenen yenilik kaynaklarının işletme faaliyetlerindeki yoğunluğu değerlendirilmektedir. Daha sonra yöntem bölümünde ankastre mutfak ürünleri üretiminde Türkiye'de önemli bir payı bulunan ve çok sayıda ülkeye yaptığı ihracatla Türk ekonomisine büyük katkı sağlayan, yeniliklerini ve insan kaynaklarına yaptığı yatırımları sürekli olarak geliştirmeye çalışan bir işletmenin beyaz yakalı çalışanları ile yürütülen araştırma ve bulguları yer almaktadır. Son olarak da tartışma ve sonuç bölümleri üzerinde durulmaktadır.

## 1. KURAMSAL ÇERÇEVE

Küreselleşme sürecinde ticaret ve yatırımlardaki engellerin kalkması, teknolojik gelişmeler, örgütlerin çevrelerindeki artan kaos ve rekabetçilik ile birlikte rekabetçi avantaja ulaşmak ve onu sürdürmek için örgütlerin performans ve etkinliğinde yenilik kavramı kritik bir önem kazanmaya başlamıştır (Hashem ve Tann, 2007: 631). Yenilik bir şeyleri yapmanın yeni yollarını, stratejileri ve süreçleri bulmak ve oyunda kalabilmek için yeni bilgi oluşturmaktır (Nolas, 2006: 244). Yenilik, işletmelerin rekabet üstünlüğü elde etmesinde, karlarının ve nakit akışlarının artmasında, sektörde rakiplerin önünde yer almasında belirleyici bir yol, güçlü bir rekabet silahıdır (Zerenler vd., 659). Yenilik, örgütlere hızla değişen çevrelerinde rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamakta ve bunu sürdürülebilir kılmaktadır (Kurotka vd., 2001: 61).

Yenilik, Avrupa Komisyonu tarafından, "ürün/hizmetlerin ve ilgili pazarların yenilenmesi ve genişletilmesi; yeni üretim, tedarik ve dağıtım yöntemlerinin kurulması; yönetimdeki, iş organizasyonlarındaki ve çalışma koşulları ile işgücünün yeteneklerindeki değişimlerin başlangıcı" olarak tanımlanmaktadır (Moura ve Abrunhosa, 2007: 58). Yenilik günlük işlerden oldukça farklıdır. Günlük işler rutin, deneyim odaklı, riskten uzak, tekrara dayalı ve geçmiş ile ilgili iken yenilik kapalı bir bakış açısıyla düşünmekten uzaklaşmayı, kuralları bozmayı, risk almayı ve gelecek için mücadele etmeyi gerektirmektedir (Buijs, 2007: 203). Diğer yandan yenilik, değer yaratmak için eskiyi geliştirerek yeni ürünlerin, üretim süreçlerinin, hizmet ve organizasyonların araştırılması, bulunması, planlanması, denenmesi, geliştirilmesi, izlenmesi ve benimsenmesidir (Koç ve Mente, 2007: 1;

Warrian ve Mulhern, 2005: 163). Yenilik var olan bir ürün ya da sürece yeni bir şeyler eklemektir (Badran, 2007: 574). Yenilik, yaratıcılığın ortaya çıkması, ürünlerin tanıtılması, ürün süreçleri ve örgütsel sistem için bir gerekliliktir (Zahra, 1996: 1715).

Yenilik (inovasyon) icat kavramından da oldukça farklıdır. Yenilik, herhangi bir yaratıcı düşüncenin ticarileştirilmesi ve yarattığı fayda ile verimliliğin artırılması olarak değerlendirilmektedir (Savaşçı ve Kazançoğlu, 2004: 519). İcat ise bir yaratıcı düşünce olarak, bilimsel ve teknik açıdan bir ürünün ilk defa ortaya çıkarılmasıdır. Yenilik kavramı üzerinde duran iktisatçı Schumpeter de piyasaya girecek bir ürünün, *icat* (yeni bir teknik disiplinin keşfedilmesi), *yenilik* (bir icadın ticari hale getirilmesi süreci) ve *yayıma* (yeniliğin ticari kullanımda yaygınlaşması) olmak üzere üç aşamalı bir süreç geçirdiğini belirtirken bu iki kavram arasındaki farklılığı da açıklamaktadır (Oğuztürk, 2003: 255; Aksüzek, 2008: 31). Yeniliğin ticarileştirilmesi ile yeniliğin sadece icat edilmesinin değil, aynı zamanda kar amacıyla piyasaya sürülmesinin de vurgulandığı belirtilebilir (Karaöz ve Albeni, 2003: 30). Bu bağlamda yenilikçi sadece bir hayalperest değil bir fikrin potansiyelini gören, onu geliştiren ve aklında kazanç olan kişidir (Badran, 2007: 574). Yenilik tüm ekonomik teori ve yaklaşımlarda işgücü verimliliğini geliştirmenin temel bir kaynağı olarak da düşünülmektedir (Pianta ve Vaona, 2007: 485).

Örgütler sistem yaklaşımı açısından ele alındığında, açık sistem biçimindeki organizasyonlar çevresiyle sürekli ilişki içinde bulunarak çevresinde meydana gelen değişikliklere göre kendi iç bünyesinde de değişiklikler gerçekleştirir (Koçel, 2001: 191-192). Günümüz işletmelerinin kendilerini çevrelerinden soyutlayıp faaliyetlerini kapalı bir sistem içinde sürdürerek yaşayabilecekleri düşünülemez, çünkü, iş dünyasının değerlerinin rekabete dayalı küresel ortamda ürünlerde, hizmetlerde ve her açıdan işletme süreçlerinde fark yaratabilmeye ve bunu müşteriler tarafından tercih edilmek için en hızlı biçimde kullanabilmeye bağlı olduğu söylenebilir. Bununla birlikte yenilikteki (inovasyondaki) başarı da işletme yönetiminin dış çevresi ile etkileşim yeteneğine dayandırılabilir (Gellynck, vd., 2007: 209). İşletmeler artık giderek daha çok bütünleşen ve karmaşıklaşan pazar yapılarından gelen yeni durumlarla mücadele edebilmek için farklı yenilikçi faaliyetleri uygulamaktadır (Mantovani, 2006: 219).

Yeniliği ölçmeye, değerlendirmeye ve yeniliğin ardındaki güdüleyici faktörler konusundaki bilgileri arttırmaya yönelik yazında gelişen bir ihtiyaç bulunmaktadır (Kleinknecht vd., 2012). Peter F. Drucker yeniliklerin çoğunun özellikle başarılı olanların, sadece bazı durumlarda görülen yenilik fırsatlarının bilinçli ve amaçlı bir araştırması sonucunda ortaya çıktığını belirtmekte ve bu fırsat alanlarından dört tanesinin işletmede ya da içinde olduğu sektörde üç tane fırsat kaynağının ise işletmenin dışındaki sosyal ve entelektüel çevresinde bulunduğunu açıklamaktadır. Ayrıca bu kaynakların hep birlikte “tüm yenilik fırsatlarının büyük çoğunluğunu” açıkladığını vurgulamaktadır. Buradan hareketle yeniliğin temel dinamiklerini ortaya koyan yenilik kaynaklarını Drucker’ın *içsel* ve *dışsal* kaynaklar olmak üzere iki grupta sınıflandırdığı söylenebilir (Drucker, 2002: 96). Drucker’e göre; “beklenmeyen gelişmeler”, “uyumsuzluk durumları”, “süreç gereklilikleri” ile “pazar yapısındaki ve endüstrideki değişimler” işletmede ya da içinde olduğu sektörde bulunan içsel yenilik kaynaklarıdır. Demografik değişimler, algısal değişimler ve yeni bilgi ise işletmenin dışındaki sosyal ve entelektüel çevresinde bulunan dışsal yenilik kaynaklarıdır (Flynn vd., 2003: 419). İşletmelerin yenilik performanslarının tüm bu kaynakları etkin biçimde kullanmalarına bağlı olduğu ifade edilebilir.

*Beklenmeyen gelişmeler* en basit yenilik kaynağıdır ve beklenmeyen başarı ya da başarısızlık işletmelere çok önemli fırsatlar sunabilir. Aynı zamanda bu başarısızlıklar daha sonraki dönemlerde elde edilebilecek başarıların en önemli kaynağı haline gelebilirler. İşletmeler bu beklenmeyen durumları dikkatli bir şekilde izleyerek fırsat alanlarına dönüştürebilirler. Beklenmedik gelişmeler sadece işletme içinde değil, işletmenin dışında, fakat sektörün içerisinde de meydana gelebilir (İraz, 2005: 93-94).

*Uyumsuzluk durumu* karşılaşılan durum ile olması beklenen durum arasındaki farkı ifade etmektedir ve bu fark herkes tarafından anlaşılabilir. Uyumsuzluk durumlarında karşılaşılan fark bir hatayı temsil edebilir ve bu hata da yenilik yapmak için bir fırsat oluşturabilir. Uyumsuzluk durumları, doğru

zamanda fark edilebildikleri sürece işletmelerin gerekli stratejileri uygulamasını ve uyumsuzluk durumundan yararlanarak yenilikleri ortaya koymasını sağlayacaktır (Demirci, 2006: 101-104).

*Süreç gereklilikleri*, diğer bir ifadeyle süreç içerisinde ortaya çıkan ihtiyaçlar, yeniliği güdülemekte, yeniliğe kaynaklık etmekte ve yenilik için büyük fırsatlar oluşturmaktadır. Diğer yenilik kaynaklarından farklı olarak süreç gereklilikleri, iç ya da dış çevredeki bir olay ile değil, süreç gereği yapılmış bir işle başlar ve duruma odaklanmaktan çok göreve odaklanır. Süreç gereklilikleri önceden var olan bir süreci daha iyi hale getirilebilir, süreçte zayıf olan bağlantıların yerine geçebilir ve yeni bilgiler çerçevesinde eski süreci yeniden tasarlayabilir (Durna, 2002: 50). İşletmelerin süreç gerekliliklerini karşılamak amacıyla Ar-Ge bölümü içerisinde yürütülen çalışmalar da bu kapsamda yenilik kaynağı olarak değerlendirilebilir. Çünkü kullanılmakta olan süreç ihtiyaçlara cevap vermediğinde ve geliştirilmesi ya da değiştirilmesi gerektiğinde Ar-Ge çalışmaları ile birlikte yeniliği getirebilir. Bir işletmede yeni icatların üretimi yürütülen Ar-Ge faaliyetlerine bağlıdır. Ar-Ge faaliyetlerinin yeniliğe dönüştürülmesi, kullanıcılara uyumunun sağlanması ve böylece ekonomiye dağılımı ile artan verimlilik ya da yeni endüstriler gibi ekonomik etkiler yaratılacaktır (Potts ve Mandeville, 2007: 154).

*Pazar yapısındaki ve endüstrideki değişimler* de işletmelere yenilik için eşsiz fırsatlar sunacaktır. Endüstri ve pazar yapısındaki değişimler yapı gereği sürekli bir ılımlı değişimden geçer ve zaman zaman da birdenbire değişebilir. Bu değişimler pazarın dışından veya içinden doğabilir. Pazarın kar potansiyelini arttırabilir ya da düşürebilir. Bu değişimler; müşteri ihtiyacındaki değişimler, tedarikçilerin ve rakiplerin değişimleri ile başka olaylar sonucu meydana gelebilir. İşletmeler bu değişimleri yakından izleyip fırsatlara dönüştürebilirler (Porter, 2010: 54). Yapılan bir araştırmada tedarikçilerin bir bilgi kaynağı olarak kullanılmasının işletmelerin süreçlerde yenilikçi olması şansını arttıracığı sonucuna ulaşıldığı belirtilmektedir (Reichstein, Salter, 2006: 653). Bununla birlikte, bir endüstriyel sektörün üyeleri arasındaki rekabet ilk hareket eden olarak yarar sağlamak için daha radikal yeniliklerde değişim faktörü olabilir (Hoed, 2007: 1015).

*Demografik değişimler* işletmelerin faaliyette buldukları çevredeki nüfusun yapısı, özellikleri ve trendleri ile ilgili faktörleri içermektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 87). İşletmeler tüketicilerin tercihlerini ve beklentilerini karşılamaya çalışırken demografik yapıdaki değişimleri göz önünde bulundurarak üretim ve hizmet süreçlerinde bu değişimlerdeki farklılıklara göre farklı trendler oluşturabilmelidir. *Algısal değişimler*, diğer bir ifadeyle, özellikle sosyo-kültürel yapıyı etkileyen yaşam biçimleri, tutumları ve değer yargıları ile kültürel alışkanlıklardaki değişimler işletmeler için yenilik fırsatları sunmaktadır. İletişim ve bilgi transferinin hızı sonucu toplumlar arasındaki artan etkileşim, özellikle değer yargıları ve inanışlar ekonomik ve toplumsal olaylarda farklı toplumlarda benzer nitelikli davranışların oluşmasına neden olmaktadır. Böylece değişen yaşam koşullarına paralel olarak işletmelerin de stratejilerinde yenilikler yapması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 86-87; Aygen, 2006: 23-24).

*Yeni bilgi* işletmeler için değerlendirilmesi gereken eşsiz yenilik fırsatları oluşturmaktadır. Yenilik fikirlerle başlamaktadır ve bu nedenle fikir oluşumu işletmelerin yenilik kapasitesinin önemli bir değişkeni olarak görülmektedir. Bireylerin ve organizasyonların bilgiyi toplaması, yayması, değiş tokuş etmesi ve kullanması fikir oluşumunu etkilemektedir (Koç, 2007: 374). İşletmeler teknolojiyi yakından izleyerek, kamu araştırma kuruluşları, patent sahipleri ve üniversiteler gibi kuruluşlarla iletişim içerisinde bulunarak, akademik yayınları takip ederek ve fuarlar gibi çeşitli organizasyonlara katılarak elde edecekleri yeni bilgi ile birlikte yeniliğin başlangıcı olan fikir oluşturma aşamasına destek sağlayabilirler. Bilimsel bilgi ve dolayısıyla üniversiteler, örneğin paylaştıkları patentler ile yenilik ve ekonomik gelişme için gerekli bir rol üstlenmektedir (Fritsch ve Slavtchev, 2007: 202).

## **2. YÖNTEM ve BULGULAR**

Yenilik kaynaklarının bütüncül bir yaklaşımla incelenmesini amaçlayan bu çalışmada beyaz yakalıların yenilik kaynaklarını kullanma düzeylerinin demografik özellikleri açısından farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi hedeflenmektedir. Araştırmada kuramsal çerçeve doğrultusunda yenilik kaynakları “içsel” ve “dışsal” yenilik kaynakları olarak iki boyutta ele alınmakta ve bu gruplar

kendi içinde tekrar sınıflandırılarak incelenen yenilik kaynaklarının işletme faaliyetlerindeki yoğunluğu beyaz yakalıların bu kaynakları kullanma düzeyleri ile değerlendirilmektedir. Bu açıklamalar ışığında oluştural araştırma hipotezleri şöyledir:

- **H<sub>1</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların *dışsal yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri demografik özelliklerine göre* farklılık göstermektedir.
  - **H<sub>1a</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların dışsal yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri *cinsiyete göre* farklılık göstermektedir.
  - **H<sub>1b</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların dışsal yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri *medeni duruma göre* farklılık göstermektedir.
  - **H<sub>1c</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların dışsal yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri *işyerindeki statüye göre* farklılık göstermektedir.
  - **H<sub>1ç</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların dışsal yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri *eğitim durumuna göre* farklılık göstermektedir.
  - **H<sub>1d</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların dışsal yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri *yaşa göre* farklılık göstermektedir.
  - **H<sub>1e</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların dışsal yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri *işyerindeki çalışma süresine göre* farklılık göstermektedir.
- **H<sub>2</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların *içsel yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri demografik özelliklerine göre* farklılık göstermektedir.
  - **H<sub>2a</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların içsel yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri *cinsiyete göre* farklılık göstermektedir.
  - **H<sub>2b</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların içsel yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri *medeni duruma göre* farklılık göstermektedir.
  - **H<sub>2c</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların içsel yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri *işyerindeki statüye göre* farklılık göstermektedir.
  - **H<sub>2ç</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların içsel yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri *eğitim durumuna göre* farklılık göstermektedir.
  - **H<sub>2d</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların içsel yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri *yaşa göre* farklılık göstermektedir.
  - **H<sub>2e</sub>:** Beyaz yakalı çalışanların içsel yenilik kaynaklarını kullanma düzeyleri *işyerindeki çalışma süresine göre* farklılık göstermektedir.

Araştırma ankastre mutfak ürünleri üretiminde Türkiye’de önemli payı bulunan bir işletmenin beyaz yakalı çalışanları ile anket tekniğinden yararlanılarak yürütülmüştür. Dolayısıyla bu işletmenin beyaz yakalı çalışanları araştırma evrenini oluşturmaktadır. Araştırma anketi evrenin tamamına uygulanmıştır. Geri dönen anket formlarının incelenmesi sonucunda ise eksik doldurulan anketler nedeniyle 94 katılımcının anket sorularına ilişkin görüşleri değerlendirmeye alınmıştır. Anketlerdeki %86,2 geri dönüşüm oranı araştırma evrenini temsil edebilecek yeterli cevaplama oranına ulaşıldığını göstermektedir.

Araştırmada yenilik kaynaklarının Peter F. Drucker’ın sınıflandırması çerçevesinde değerlendirilmesi araştırmacının en temel sınırını oluşturmaktadır. Bu sınıflandırmaya göre; yenilik kaynaklarının bir bölümü işletmede ya da içinde olduğu sektörde yer alan içsel yenilik kaynakları iken diğerleri ise işletmenin dışındaki sosyal ve entelektüel çevresinde yer alan dışsal yenilik kaynaklarıdır. Peter F. Drucker’ın yenilik kaynaklarına ilişkin sınıflandırmasının araştırmada kullanılmasına karar verilmesi ve araştırma anketinin oluşturulması sürecinde yönetim ve organizasyon ile örgütsel davranış alanında

çalışmalarını yürüten akademisyenlerin görüşlerinden, araştırmanın yürütüldüğü işletmenin üst yönetimi ile yapılan görüşmelerden ve daha önce yenilik konusunda yürütülmüş araştırmalardan da yararlanılmıştır. Elde edilen geri bildirimler ile araştırma anketi dil, biçim, içerik ve bilimsel araştırma ilkelerine uygun son haline getirilmeye çalışılmıştır. Anketin birinci bölümünde, araştırmaya katılan beyaz yakalı çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. İkinci bölümünde ise beşli Likert ölçeği ile hazırlanmış 18 soru bulunmaktadır. Bu sorularla yenilik kaynaklarının kullanılma düzeyinin belirlenmesi hedeflenmiştir. İçsel yenilik kaynaklarının kullanılma düzeyi 10 soru ile beklenmeyen gelişmeler, uyumsuzluk durumları, süreç gereklilikleri, endüstri ve pazar yapısındaki değişimler olmak üzere dört boyutta, dışsal yenilik kaynaklarının kullanılma düzeyi ise 8 soru ile demografik değişimler, algısal değişimler ve yeni bilgi olmak üzere üç boyutta değerlendirilmektedir.

Araştırmanın güvenilirliğinin saptanmasında yazındaki benzer çalışmalar da dikkate alınarak Cronbach Alfa Katsayısı'ndan yararlanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı içsel yenilik kaynakları için %88 ve dışsal yenilik kaynakları için %83,4 olarak tespit edilmiş olup, istatistiki açıdan kabul edilebilir güvenilirlik değerinin üzerindedir. Verilerin çözümlenmesi sürecinde araştırma anketine verilen yanıtlar yazında yürütülmüş birçok araştırmada kullanılan bir istatistik paket programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmış ve araştırma verileri değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde frekans analizinden yararlanılarak katılımcıların demografik özelliklerinin, yenilik kaynaklarının kullanılma düzeylerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri ile bu kaynakların kullanılma düzeylerinin, t-testi ve varyans analizinden yararlanılarak da yenilik kaynaklarını kullanma düzeylerinin demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği ortaya konulmaya çalışılmıştır. Elde edilen bulgular ise aşağıdaki tablolar yardımıyla incelenebilir.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Özellik	Sayı	%	
<b>Cinsiyet</b>	Bayan	43	45,7
	Erkek	51	54,3
<b>Medeni Durum</b>	Evli	40	42,6
	Bekar	54	57,4
<b>Yaş</b>	25 – 31 yaş arası	78	83,0
	32 – 38 yaş arası	15	16,0
	39 – 45 yaş arası	---	---
	46 ve üzeri	1	1,1
<b>Eğitim Durumu</b>	İlköğretim	2	2,1
	Lise	18	19,1
	Yüksekokul	23	24,5
	Üniversite	43	45,7
	Lisansüstü	8	8,5
<b>İşyerindeki Statü</b>	Üst düzey yönetici	1	1,1
	Orta düzey yönetici	40	42,6
	Alt düzey yönetici	53	56,4
<b>İşyerindeki Çalışma Süresi</b>	4 yıldan az	47	50,0
	4 – 9 yıl arası	41	43,6
	10 – 15 yıl arası	6	6,4
	16 yıl ve üzeri	---	---
<b>Toplam</b>	<b>94</b>	<b>100</b>	

Tablo 1'de yer alan bulgular incelendiğinde; katılımcıların büyük çoğunluğunu %83 ile 25-31 yaş arasındakilerin oluşturduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların %50'sinin 4 yıldan az, % 43,6'sının 4-9 yıl arası ve %6,4'ünün ise 10-15 yıl arası işletmede çalıştığı görülmektedir. Katılımcılar %19,1 ile lise

mezunu ve %24,5 ile yüksekokul mezunu, %45,7 ile üniversite mezunu olduklarını ve %8,5 ile de lisansüstü eğitim düzeyinde bulduklarını belirtmişlerdir. Ayrıca katılımcıların %42,6'sı orta düzey ve % 56,4'ü ise alt düzey yönetici statüsünde bulunmaktadır. Araştırmanın uygulandığı işletmede beyaz yakalı çalışanların yaş ortalamasının oldukça genç olduğu görülmektedir. İşletme açısından gerek içinde bulunduğu sektör gerekse faaliyetlerini sürdürürken etkisi altında kaldığı çevre koşulları dikkate alındığında bu durumun işletme için oldukça faydalı olacağı söylenebilir. İşletme, izlenecek temel politikaları şekillendiren genç ve dinamik beyaz yakalı çalışanlarıyla, kendisini etkileyecek yeniliklerin takipçisi olarak veya kendisi uygulayacağı yeniliklerle öncü olarak her geçen gün daha da güçlenebilir. İşletme içinde benimsenecek olan yenilik politikaları beyaz yakalı çalışanların eğitim düzeylerinden de etkilenebilir. İşletme tarafından gerçekleştirilecek bir yenilik uygulamasının işletme süreçlerine kazandıracığı değer üzerinde yeniliğin adaptasyonunun sağlanmasının önemli payı olduğu söylenebilir ki bu adaptasyon sürecinde alınacak kararların ve izlenecek yöntemlerin şekillenmesinde de beyaz yakalı çalışanların eğitim düzeyi önemli bir rol oynayabilir.

**Tablo 2.** Yenilik Kaynaklarının Kullanım Düzeylerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Yenilik Kaynakları	Ortalama	Std. Sapma
<b><i>İçsel Yenilik Kaynakları</i></b>		
Beklenmeyen gelişmeler	3,63	,803
Uyumsuzluk durumları	3,65	,826
Süreç gereklilikleri	3,89	,622
Endüstri ve pazar yapısındaki değişimler	3,81	,632
<b><i>Dışsal Yenilik Kaynakları</i></b>		
Demografik değişimler	3,65	,830
Algısal değişimler	3,96	,642
Yeni bilgi	4,09	,589

Tablo 2'de yer alan veriler değerlendirildiğinde; beyaz yakalı çalışanların, içsel yenilik kaynaklarından 3,89 ortalama değeri ile en çok süreç gerekliliklerini kullandığı görülmektedir. Bunu takiben 3,81 ortalama değeri ile endüstri ve pazar yapısındaki değişmelerin, 3,65 ortalama değeri ile uyumsuzluk durumlarının ve 3,63 ortalama değeri ile de beklenmeyen gelişmelerin kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Beyaz yakalı çalışanların dışsal yenilik kaynaklarından 4,09 ortalama değeri ile en çok yeni bilgiyi, çok yakın bir düzeyde 3,96 ortalama değeri ile algısal değişiklikleri ve 3,65 ortalama değeri ile de demografik değişimleri kullandığı sonucu ortaya çıkmıştır. Bulgular beyaz yakalı çalışanların gerek içsel gerek dışsal yenilik kaynaklarını kullanma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Araştırmada bu noktadan sonra araştırma hipotezleri test edilmeye ve yenilik kaynaklarını kullanma düzeylerinin demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılmıştır. Farklılıkların incelenmesine yönelik teknikleri üç grup altında toplamak mümkündür.



Birinci grup teknikler, araştırma yapılan herhangi bir konuda ölçülen değer ile beklenen değer arasında bir farkın olup olmadığını. İkinci, iki grup arasındaki farklılıkları incelemeye yöneliktir. Üçüncü grup teknik ise, ikiden fazla grup arasında karşılaştırmaların yapıldığı tekniklerdir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 158). İki örneklem grubunun ortalamaları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını incelemek için t-testi kullanılmaktadır (Erdaş, 2010: 95). İki den fazla grubun ortalamalarının karşılaştırılması gereken durumlarda uygun test Anova (Analysis of Variance) testidir (Altunışık vd., 2007: 182). Çoklu karşılaştırmalarda Tukey ve Scheffe gibi testler kullanılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2006: 213). Ayrıca varyansların homojen olup olmadığını test etmek için Levene's testinden yararlanılmaktadır.

**Tablo 3.** İçsel Yenilik Kaynakları Puanlarının Beyaz Yakalılarının Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşmasına Yönelik Analizler ve Bulguları

<b>Cinsiyet</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>SS</b>	<b>Sd</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Kadın	43	3,7651	,56899	93	-,047	,963
Erkek	51	3,7706	,55472			
<b>Medeni Durum</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>SS</b>	<b>Sd</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
Evli	40	3,7425	,58128	93	-,381	,704
Bekar	54	3,7870	,54532			
<b>İşyerindeki Statü</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>SS</b>	<b>Sd</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Üst düzey yönetici	1	4,7000	---	2	2,125	,125
Orta düzey yönetici	40	3,8350	,39194	91		
Alt düzey yönetici	53	3,7000	,64599	93		
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>SS</b>	<b>Sd</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
1. İlköğretim	2	3,4000	,56569	4 89 93	,421	,793
2. Lise	18	3,8222	,38126			
3. Önlisans	23	3,8391	,54334			
4. Lisans	43	3,7209	,62242			
5. Lisansüstü	8	3,7875	,64240			
<b>Yaş</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>SS</b>	<b>Sd</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
1. 25 - 31 yaş arası	78	3,7526	,56078	2 91 93	2,942	,058
2. 32 - 38 yaş arası	15	3,9267	,46363			
3. 39 - 45 yaş arası	---	---	---			
4. 46 yaş ve üzeri	1	2,6000	---			
<b>İşyerindeki Çalışma Süresi</b>	<b>N</b>	$\bar{X}$	<b>SS</b>	<b>Sd</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
1. 4 yıldan az	47	3,7340	,63973	2 91 93	,468	,628
2. 4 - 9 yıl arası	41	3,7780	,47038			
3. 10 - 15 yıl arası	6	3,9667	,45019			
4. 16 ve üzeri	---	---	---			

Tablo 3'te yer alan bulgular incelendiğinde; içsel yenilik kaynakları puanlarının beyaz yakalılarının cinsiyetine ve medeni durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla t-

testi yapılmıştır. Bulgulara göre, içsel yenilik kaynakları puanları, beyaz yakalıların cinsiyetlerine ( $t_{(93)}=-,047$ ;  $p>0.05$ ) ve medeni durumlarına ( $t_{(93)}=-,381$ ;  $p>0.05$ ) göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İki grup arasındaki varyansların eşit (homojen) dağılıp dağılmadığını anlamak için Levene's Testi kullanılmıştır. Test sonuçlarına göre iki grup varyansları arasında fark yoktur, eşit dağılım göstermektedir ( $p>0.05$ ).

Tablo 3'de yer alan bulgular incelendiğinde; içsel yenilik kaynakları puanlarının beyaz yakalıların işyerindeki statüsüne, eğitim durumuna, yaşlarına ve işyerindeki çalışma sürelerine göre farklılaşmış farklılaşmadığını incelemek amacıyla Varyans (One-Way Anova), Levene's ve Tukey testleri uygulanmıştır. Bulgulara göre, içsel yenilik kaynakları puanları, beyaz yakalıların işyerindeki statüsüne ( $F_{(2-91)}=2,125$ ;  $p>0.05$ ), eğitim durumuna ( $F_{(4-89)}=,421$ ;  $p>0.05$ ), yaşlarına ( $F_{(2-91)}=2,942$ ;  $p>0.05$ ) ve işyerindeki çalışma sürelerine ( $F_{(2-91)}=,468$ ;  $p>0.05$ ) göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bu bulgular ışığında araştırmanın birinci hipotezi ve tüm alt hipotezleri reddedilmektedir.

**Tablo 4. Dışsal Yenilik Kaynakları Puanlarının Beyaz Yakalıların Demografik Özelliklerine Göre Farklılaşmasına Yönelik Analizler ve Bulguları**

Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Kadın	43	3,9593	,53224	93	,375	,708
Erkek	51	3,9167	,56273			
Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	Sd	t	p
Evli	40	3,9344	,60777	93	-,027	,978
Bekar	54	3,9375	,50221			
İşyerindeki Statü	N	$\bar{X}$	SS	Sd	F	p
Üst düzey yönetici	1	4,6250	---	2	,805	,450
Orta düzey yönetici	40	3,9219	,48510	91		
Alt düzey yönetici	53	3,9340	,59019	93		
Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	Sd	F	p
1. İlköğretim	2	3,5000	,70711	4 89 93	,775	,544
2. Lise	18	4,0764	,52007			
3. Önlisans	23	3,9837	,53074			
4. Lisans	43	3,8837	,58655			
5. Lisansüstü	8	3,8750	,39528			
Yaş	N	$\bar{X}$	SS	Sd	F	p
1. 25 - 31 yaş arası	78	3,8958	,54446	2 91 93	2,339	,102
2. 32 - 38 yaş arası	15	4,1833	,50636			
3. 39 - 45 yaş arası	---	---	---			
4. 46 yaş ve üzeri	1	3,3750	---			
İşyerindeki Çalışma Süresi	N	$\bar{X}$	SS	Sd	F	p
1. 4 yıldan az	47	3,9202	,59745	2 91 93	,053	,948
2. 4 - 9 yıl arası	41	3,9573	,49970			
3. 10 - 15 yıl arası	6	3,9167	,51640			
4. 16 ve üzeri	---	---	---			

Tablo 4'te yer alan bulgular incelendiğinde; dışsal yenilik kaynakları puanlarının beyaz yakalıların cinsiyetine ve medeni durumuna göre farklılaşmış farklılaşmadığını incelemek amacıyla t-

testi yapılmıştır. Bulgulara göre, dışsal yenilik kaynakları puanları, beyaz yakalıların cinsiyetlerine ( $t_{(93)}=-,375$ ;  $p>0.05$ ) ve medeni durumlarına ( $t_{(93)}=-,027$ ;  $p>0.05$ ) göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. İki grup arasındaki varyansların eşit (homojen) dağılıp dağılmadığını anlamak için Levene's Testi kullanılmıştır. Test sonuçlarına göre iki grup varyansları arasında fark yoktur, eşit dağılım göstermektedir ( $p>0.05$ ).

Tablo 4'te yer alan bulgular incelendiğinde; dışsal yenilik kaynakları puanlarının beyaz yakalıların işyerindeki statüsüne, eğitim durumuna, yaşlarına ve işyerindeki çalışma sürelerine göre farklılaşp farklılaşmadığını incelemek amacıyla Varyans (One-Way Anova), Levene's ve Tukey testleri uygulanmıştır. Bulgulara göre, dışsal yenilik kaynakları puanları, beyaz yakalıların işyerindeki statüsüne ( $F_{(2-91)}=-,805$ ;  $p>0.05$ ), eğitim durumuna ( $F_{(4-89)}=-,775$ ;  $p>0.05$ ), yaşlarına ( $F_{(2-91)}=-2,339$ ;  $p>0.05$ ) ve işyerindeki çalışma sürelerine ( $F_{(2-91)}=-,053$ ;  $p>0.05$ ) göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bu bulgular ışığında araştırmanın ikinci hipotezi ve tüm alt hipotezleri reddedilmektedir.

### 3. TARTIŞMA

Beyaz yakalı çalışanlar özellikle işletmelerin kararlarının şekillenmesini sağlamaları nedeniyle yenilikçi politikaların benimsenmesinde ve yeniliğin uygulanmasında diğer bir ifadeyle işletmelerin yenilik sürecinde etkin role sahip olacaktır. Araştırmadaki işletmede beyaz yakalı çalışanların demografik özellikleri bir bütün olarak değerlendirildiğinde işletmenin insan kaynaklarına yaptığı yatırım göze çarpmaktadır. İşte bu noktada da işletmenin insan kaynaklarına yaptığı yatırımın çalışanlar desteklediği sürece yenilik kaynaklarını değerlendirme ve yenilikçi stratejileri uygulamaya geçirme açısından işletme için eşsiz fırsatlar yaratacağı söylenebilir. Diğer yandan araştırmada beyaz yakalı çalışanların gerek içsel gerek dışsal yenilik kaynaklarını kullanma düzeylerinin demografik özelliklerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiş ve araştırma hipotezleri reddedilmiştir. Dolayısıyla beyaz yakalıların cinsiyetine, medeni durumuna, işyerindeki statüsüne, eğitim durumuna, yaşlarına ve işyerindeki çalışma sürelerine göre içsel ve dışsal yenilik kaynaklarını kullanma düzeylerinin farklılaşmadığı ve demografik özellikleri her ne olursa olsun yenilik kaynaklarının beyaz yakalıları tarafından kullanılacağı söylenebilir. Esasında bu durum yenilikçi davranışta bulunmanın koşulu olarak yenilik kaynaklarının beyaz yakalıları tarafından kaçınılmaz olarak kullanıldığını göstermektedir.

İçsel yenilik kaynaklarının beyaz yakalıları tarafından kullanılma düzeyi ele alınacak olursa beyaz yakalı çalışanların daha çok *süreç gereklilikleri* ile *endüstri ve pazar yapısındaki değişmelere* karşı duyarlı olduğu görülmektedir. Araştırmanın yürütüldüğü işletme üretim odaklı olarak faaliyetlerini sürdüren bir işletme olduğu için, işletme süreçlerinin performansı, üzerinde durulması gereken önemli bir konudur. Süreçlerdeki herhangi bir hatanın işletmenin verimliliği üzerinde de olumsuzluklar doğuracağı söylenebilir. Bu nedenle işletme süreçlerinin performansının etkinliği için uygulanabilecek her türlü yenilikçi fırsatın değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu noktada karmaşık iş çevrelerinde varlığını sürdüren ve faaliyetlerinde devamlılığı sağlama çabası içinde olan işletme için izlenebilecek etkili bir yol ihtiyaçları karşılamayan üretim süreçlerinin geliştirilmesidir. Süreçlerdeki gelişim veya değişim ise işletmeye yeniliği de beraberinde getirecektir.

İşletmenin üretim sürecinde kullanılan malzeme ve teçhizatlardaki gelişmelerin de yakından takip edilmesi gerekmektedir. Üretilen ürünün müşterinin beklentilerini karşılayacak nitelikte olmasının aynı zamanda üretiminde kullanılan malzeme ve teçhizatlarla da yakından ilgili olduğu söylenebilir. Süreçlerde kullanılan malzeme ve teçhizatlardaki gelişmeler süreçlerin iyileştirilmesini ve geliştirilmesini sağlarken aynı zamanda önemli bir yenilik kaynağı da oluşturacaktır. İşletmede malzeme ve teçhizatlardaki gelişmeler izlenip uygulanmaya ya da yeni gelişmelere öncü olmaya çalışıldıkça yenilik kaynakları kullanılarak uygulanabilir yenilik fırsatlarına dönüştürülebilir. İşletmelerde Ar-Ge bölümü yeni fikirler ortaya atarak uygulanması için girişimlerde bulunmaktadır. Ar-Ge bölümünün işletmeler için yenilik üzerinde çarpıcı etkiler yarattığı söylenebilir. Araştırmanın yürütüldüğü işletme açısından da Ar-Ge bölümünün işletmenin yenilik konumu üzerindeki

belirleyiciliği dikkate alınmakta ve araştırma geliştirme faaliyetleri yeni ürünler yaratması için bir yenilik kaynağı olarak beyaz yakalı çalışanlar tarafından desteklenmektedir.

İşletmeler görev çevrelerinde yer alan müşteriler, tedarikçiler ve rakipler gibi farklı boyutların oluşturduğu değişim ve gelişimlerden büyük ölçüde etkilenirler. İşletme ile görev çevresi arasında oluşan ilişkiler ağı yenilik açısından da değerlendirilmelidir çünkü bu ilişkiler önemli yenilik fırsatları sunabilir. Araştırmada yer alan işletmede de endüstri ve pazar yapısının farklı boyutlarıyla karşılıklı ve sürekli ilişkiler kurulmaktadır. Bu ilişkiler çerçevesinde beyaz yakalı çalışanların rakiplerin ve tedarikçilerin faaliyetlerindeki değişimleri izlemeye çalıştığı ve değişen pazar koşullarına karşı hızlı yanıt verebilmek için çabaladığı belirtilebilir. Diğer taraftan işletmenin özellikle ankastre mutfak ürünleri üretiminde faaliyetlerini sürdürmesi nedeniyle müşteri beklentilerine karşı da duyarlı olunması gerektiği söylenebilir. Böyle bir sektörde müşteri değeri yaratacak uygulamaları gerçekleştirmek işletmeye yenilikçi bir bakış açısı kazandıracaktır. Ayrıca işletmenin başarısı rakiplerin uygulamalarının yakından takip edilmesine de bağlıdır. Rakiplerini izlendiğinde yeniliğe de ihtiyaç duyulmaya başlanacak ve bu doğrultuda geliştirilecek stratejiler ise işletmenin pazardaki konumu üzerinde etkili olacaktır.

*Beklenmeyen gelişmeler ve uyumsuzluk durumları* da eğer doğru değerlendirilebilirse göz ardı edilemeyecek yenilik fırsatları doğurabilir. Beklenmeyen gelişmeler veya uyumsuzluk durumları karşısında olaylara madalyonun diğer yüzünden bakılması gerektiği öğrenildiğinde farklı bakış açıları kazanılabilir. Bu tür durumlarda önemli olan mümkün olduğu kadar çabuk ve doğru biçimde yeni bir bakış açısı geliştirmeye çalışmak olacaktır. Araştırmadaki işletmede de yeni fırsatlar değerlendirilmeye çalışılarak ve karşılaşılan problemler veya yapılan hatalar yenilikçi fırsatlara dönüştürülmeye uğraşarak, beklenmeyen gelişmeler ve uyumsuzluk durumları da yenilik kaynakları olarak kullanılmaktadır.

Tüm bunlar değerlendirildiğinde içsel yenilik kaynaklarının yenilikçi stratejiler için çok önemli fırsatlar sunacağı açıktır. Bununla birlikte işletmeler bir çok yönden çevrelerine bağımlı olarak faaliyetlerini sürdürmektedir. Dolayısıyla beyaz yakalı çalışanların dışsal yenilik kaynaklarını kullanma düzeylerinin değerlendirilmesi ve bu kaynakların neler olabileceğinin tartışılması da gerekmektedir.

Dışsal yenilik kaynaklarının kullanılma düzeyi ele alınacak olursa beyaz yakalı çalışanların daha çok *yeni bilgiye* karşı duyarlı olduğu görülmektedir. Bilgi günümüz dünyasında işletmeler için stratejik bir rekabet unsuru halini almıştır. Bu nedenle de işletmeler bilgiye ulaşmaya, saklamaya, işlemeye ve kendileri için değer yaratmaya diğer bir ifadeyle bilgiyi yönetmeye çabalamaktadır. Yeni bilgi içerisinde özellikle teknoloji belirgin bir yer tutmaktadır. Teknolojiyi üretmenin de transfer etmenin de işletmelerde yeni yapılanmalar ortaya çıkaracağı söylenebilir. Teknolojiyi kullanmak işletmelerin geleneksel uygulamalar yerine değişime açık olmasını sağlarken, verimlilik ve performans kriterleri üzerinde de olumlu gelişmelere ulaşılmasına katkıda bulunacaktır. Araştırmanın uygulandığı işletmede de teknolojik yeniliklerin yakından takip edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç üzerinde işletmenin ankastre mutfak ürünleri üretiminde faaliyetlerini sürdürmesinin de etkisi olabileceği söylenebilir. Yeni bilgiye ulaşmak için işletmelerin çevrelerindeki etkileşim alanları da değerlendirilebilir. Bu kapsamda araştırmadaki işletmede yurt içi ve yurt dışı fuarlardan bilgi edinildiği ve yapılan işle ilgili uzman kişilerden bilgi alındığı belirtilmektedir. İşletmenin kendi içinde kapalı bir sistem olarak yaşamadığı aksine günümüz yoğun rekabet koşullarında çevre ile etkileşimde bulunma gereğinin bilinci içerisinde beyaz yakalı çalışanların yenilikçi uygulamaların kapısını açacak her bilgiyi değerlendirmeye çalıştığı söylenebilir.

Dışsal yenilik kaynakları olarak *demografik değişimler ve algısal değişimler* de ele alınmalıdır. Böylece işletmenin ürünlerinin veya hizmetlerinin sunulacağı hedef kitleye yönelik genel eğilimleri izleme ve bu eğilimleri bir yenilik kaynağı olarak değerlendirme olanağı yakalanacaktır. Araştırmadaki işletmede de demografik değişimler ve algısal değişimler yakından takip edilerek hedef kitleye ilişkin eğilimlerin incelenmesi yenilik kaynağı olarak kullanılmaktadır. İşletmelerin paydaşları içerisinde çalışanların oldukça önemli bir yeri vardır. Organizasyonların faaliyetlerinin etkin biçimde yürütülmesinden sorumlu olan çalışanlar işbirliği içinde işletmenin amaçlarına ulaşması için çalıştıklarında ve işletmede

gerçekleştirilen veya gerçekleştirilecek olan her faaliyette yeniliğe karşı duyarlı olduklarında diğer bir ifadeyle yeniliğe karşı direnç göstermediklerinde aksine yenilikçi her türlü uygulamayı benimsemeye hazır bulduklarında ve kendileri de yenilik yaratma çabası içine girdiklerinde işletme için birçok yarar sağlayacaklardır.

#### 4. SONUÇ

Günümüz dünyasında işletmelerin rekabet gücünü sürdürebilmesi kendilerini ilgilendiren her alanda yaşanan değişim ve gelişmeleri izlemesi gereğine bağlı olarak giderek zorlaşmaktadır. Bu noktada işletmeler açısından önemli olan kendilerine üstünlük sağlayacak faktörleri keşfetmek olacaktır. Üstünlüğü elde etmenin en temel kriteri ise artık yenilikçi olabilmek olarak görülmeye başlanmıştır. Dolayısıyla işletmeler yenilik perspektifinden bakarak faaliyetlerini sürdürme çabası içine girmişler ve işletmeleri etkisi altına alan yenilik atmosferi de bir çok araştırma ile incelenmeye başlanmıştır.

İşletmelerin çevreleri ile etkileşim içerisinde bulunan bir yapı sergilemesi gerektiği düşünülürse hem işletme içinde hem de işletme dışında birçok faktör işletmelerin yenilik süreci üzerinde etkili olacaktır. Bu nedenle işletmelerde yeniliği oluşturan temel dinamiklerin ve yenilik kaynaklarının incelenmesi ihtiyacı karşımıza çıkmaktadır.

İşte bu çalışmada da yenilik kaynaklarının bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesi çerçevesinde, yenilik kaynaklarına ilişkin yapılacak çalışmalara destek olmak ve işletmeler açısından yenilik kaynaklarının ve beyaz yakalıların bu kaynakları kullanma düzeylerinin yenilik sürecindeki önemini vurgulamak hedeflenmiştir. Çalışmada beyaz yakalı çalışanların kullandığı yenilik kaynakları incelenen kuramsal çerçeve doğrultusunda "içsel" ve "dışsal" yenilik kaynakları olarak iki açıdan ele alınarak bunlar tekrar kendi içinde gruplandırılmış ve yenilik kaynaklarının işletmelerde kullanılma düzeyinin tespit edilmesi ve yenilik kaynakları konusunda işletmelerin bilinçlendirilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma bulgularına bağlı olarak yapılan değerlendirmeler sonucunda, yenilik kaynaklarının beyaz yakalı çalışanlar tarafından kullanılma düzeyi incelendiğinde, içsel yenilik kaynakları ele alınacak olursa daha çok süreç gereklilikleri ile endüstri ve pazar yapısındaki değişmelerin ön plana çıktığı ifade edilebilir. Dışsal yenilik kaynakları ele alındığında ise daha çok yeni bilginin dikkat çektiği belirtilebilir. Buradan hareketle farklı kaynak kombinasyonlarının geçerli olabileceği de söylenebilir. Bununla birlikte araştırma sonuçları bu sınıflandırma içerisindeki diğer yenilik kaynaklarının da kullanıldığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla hem işletmede veya içinde olduğu sektördeki içsel yenilik kaynaklarının hem de işletme dışındaki sosyal ve entelektüel çevrede yer alan dışsal yenilik kaynaklarının beyaz yakalıların yenilik çalışmaları ekseninde yer bulduğu söylenebilir. Diğer yandan beyaz yakalıların bu kaynakları kullanma düzeylerinin demografik özellikleri açısından farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır. O halde beyaz yakalı çalışanlar hangi demografik özelliklere sahip olurlarsa olsunlar tüm yenilik fırsatlarını çalıştıkları işletme için değerlendirmeye ve işletmelerine yeni katma değerler sağlamaya çalışmaktadır. İşletmenin yenilik farkındalığı altında beyaz yakalı çalışanlar da yenilik kaynaklarını demografik özelliklerine göre farklılaşmadan kullanarak yenilik bilincine sahip hareket etmekte yenilikçi davranışlarını şekillendirmektedir.

Sonuç olarak yenilik kaynakları yeniliğin başlangıcı olan fikir oluşumunu etkileyecek ve işletmeler için son derece önemli değerler üretilmesini sağlayacaktır. Bu nedenle yeniliğin uygulanması ve yenilikçi yaklaşımı benimseyebilmek ya da geliştirebilmek için işletmeler ve onların karar mekanizmasını oluşturan beyaz yakalı çalışanların sahip oldukları veya ulaşabilecekleri yenilik kaynaklarının bilincine varmaları ve bu kaynaklardan kendilerine marjinal fayda sağlamanın yollarını aramaları gerekmektedir.

## KAYNAKÇA

Aksüzek, S. (2008). *İşletmelerde Rekabet Avantajı Olarak Yaratıcı Düşünce Yaratılmasının Üzerine Bir Araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniv. SBE, Ankara.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS Uygulamalı*, İstanbul: Sakarya Kitabevi.

Aygen, S. (2006). *İşletmelerde Yenilik Süreci Yönetiminde Örgüt Yapılarında ve Hizmet Tasarımlarında Yaşanan Dönüşümler: Antalya İli Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Ampirik Bir Araştırma ve Hizmet Tasarımı Önerisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniv. SBE, Konya.

Badran, I. (2007). Enhancing creativity and innovation in engineering education. *European Journal of Engineering Education*, 32(5), 573-585.

Buijs, J. (2007). Innovation leaders should be controlled schizophrenics. *Creativity and Innovation Management*, 16(2), 203-210.

Demirci, A. E. (2006). *İşletmelerin Yenilik Faaliyetlerinde Şirketi Girişimciliğin Temel Faktör Olarak İncelenmesi: Türkiye ve Polonya'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli Kimya-İlaç Sektörü İşletmelerinde Karşılaştırmalı Durum Değerlendirmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

Durna, U. (2002). *Yenilik yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınları.

Drucker, P. F. (2002). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 80(8), 95-102.

Erdaş, D. K. (2010). *Lider-üye mübadelesi, algılanan örgütsel destek ve öz denetim kişilik özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Flynn, M., Dooley, L. ve Cormican, K. (2003). Idea management for organisational innovation, 7(4), 417-442.

Fritsch, M. ve Slavtchev, V. (2007). Universities and innovation in space. *Industry ve Innovation*, 14(2), 201-218.

Gellynck, X., Vermeire, B. ve Viaene, J. (2007). Innovation in food firms: contribution of regional networks within the international business context. *Entrepreneurship ve Regional Development*, 19(3), 209-226.

Güleş, H. K. ve Bülbül, H. (2004). Toplam kalite yönetiminin işletmelerde yenilik çalışmalarına katkıları. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 1, 115-129.

Hashem, G. ve Tann, J. (2007). The adoption of ISO 9000 standards within the Egyptian context: A diffusion of innovation approach. *Total Quality Management ve Business Excellence*, 18(6), 631-652.

Hoed, R. V. (2007). Sources of radical technological innovation: the emergence of fuel cell technology in the automotive industry. *Journal of Cleaner Production*, 15, 1014-1021.

İraz, R. (2005). *Yaratıcılık ve yenilik bağlamında girişimcilik ve KOBİ'ler*. Konya: Çizgi Kitabevi.

Karaöz, M. ve Albeni, M. (2003). Ekonomik kalkınma ve modern yenilik teorisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(3), 191-210.

Kleinknecht, A., Van Montfort, K. ve Brouwer, E. (2010). The non-trivial choice between innovation indicators. *Economics of Innovation and New Technology*, 11(2), 109-121.

Koç, T. (2007). Organizational determinants of innovation capacity in software companies. *Computers ve Industrial Engineering*, 53, 373-385.

Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Kuratko, F. D., Ireland, R. D. ve Hornsby, S. J. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *Academy of Management Executive*, 15(4), 60-71.

Koç, K. ve Mente, A. (2007). İnovasyon kavramı ve üniversite-sanayi-devlet işbirliğinde üçlü sarmal modeli. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar e-dergisi*, 1-18.

Mantovani, A. (2006). Complementarity between product and process innovation in a monopoly setting. *Economics of Innovation and New Technology*, 15(3), 219-234.

Moura, E. S. P. ve Abrunhosa, A. (2007). The role of TQM practices in technological innovation: The Portuguese footwear industry case. *Total Quality Management ve Business Excellence*, 18(1), 57-66.

Nolas, S. M. (2006). Learning as support for organizational innovation: Possibilities and limitations. *World Futures: The Journal of General Evolution*, 62(3), 240-260.

Oğuztürk, B. S. (2003). Yenilik kavramı ve teorik temelleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(2), 253-273.

Pianta, M., ve Vaona, A. (2007). Innovation and productivity in European Industries. *Economics of Innovation and New Technology*, 16(7), 485-499.

Potts, J. ve Mandeville, T. (2007). Toward an evolutionary theory of innovation and growth in the service economy. *Prometheus*, 25(2), 147-159.

Porter, M. (2010). *Rekabet üzerine*. İstanbul: Optimist Yayınları.

Reichstein, T. ve Salter, A. (2006). Investigating the sources of process innovation among UK manufacturing firms. *Industrial and Corporate Change*, 15(4), 653-682.

Savaşçı, İ. ve Kazançoğlu, Y. (2004). *Firmaların yenilik yaratma sürecinde serbest bölgelerin rolü*. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir: Osmangazi Üniversitesi.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ülgen, H. ve Mirza, K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.

Warrian, P. ve Mulhern, C. (2005). Knowledge and innovation in the interface between the steel and automotive industries: The case of Dofasco. *Regional Studies*, 39(2), 161-170.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Zahra, A. S. (1996). Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: The moderating impact of industry technological opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.

Zerenler, M., Türker, N. ve Şahin, E. (2007). Küresel teknoloji, araştırma-geliştirme (Ar-Ge) ve yenilik ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17, 653-667.



## Edward Snowden Olayı'nın ABD-Rusya İlişkileri Üzerindeki Etkileri

**Fatih SEZGİN**  
Turgut Özal Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
fasezgin@hotmail.com

### Özet

Dünya basını, 20 Mayıs 2013 tarihinden itibaren elindeki dört adet dizüstü bilgisayarla Hong Kong'a gelen Edward Snowden adlı otuz yaşındaki Amerikalı genci konuşmaya başlamıştır. Snowden'ı bir anda dünya gündemine taşıyan olay; Snowden'ın Amerikan Ulusal Güvenlik Dairesi'nde (U.S. National Security Agency-NSA) çalıştıktan sonra elindeki belgeleri The Guardian Gazetesi yetkililerine vermesi ve bu belgelerin yayınlanmasıdır. Bu ilk yayınlanan belgeler ABD'de çok etkisi yapmış ve ABD Çin'den (Hong Kong Çin yönetiminde olduğu için) Snowden'ın iadesini talep etmiştir. Çin ABD'nin sunduğu gerekçeleri makul bulmadığını beyan ederek Snowden'ı iade etmemiştir. Snowden da hemen Hong Kong'u terk ederek Rusya Federasyonu'na gitmiştir. Uzun bir süre Rusya'da Sheremetyevo Uluslararası Havalimanı'nın transit yolcu bölümünde kalan Snowden daha sonra Rusya'dan bir yıllık sığınma talebinde bulunmuş ve bu talebi de incelenerek kendisine sığınma verilmiştir. ABD ile önce Çin'i daha sonra da Rusya'yı karşı karşıya getiren bu olayda ABD her iki ülkeden de istediğini alamamanın hayal kırıklığını yaşamıştır. Geline nokta itibarıyla ABD bu olayda kaybeden ülke olarak kayıtlara geçmiştir. Bu çalışmada Snowden olayının genelde ABD dış politikası üzerindeki etkisi özelde de Çin ve Rusya ile olan ilişkileri üzerindeki etkisi ele alınacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Snowden Olayı, ABD, Çin, Rusya, NSA, Güvenlik.

### The Effects of Snowden Case on Us-Russia Relations

### Abstract

World media has started to speak about American Edward Snowden aged 30 who came to Hong Kong with his 4 laptops on 20th of May 2013. The case that made Snowden be one of the most important topic for world media was that after working for NSA Snowden gave U.S. National Security Agency's (NSA) documents to the authorities of The Guardian Newspaper and then published that documents in the newspaper. These firstly published documents made a shocking effect in US and US authorities wanted China to repatriate Snowden. China didn't repatriate Snowden to US claiming that the reasons presented by US were not reasonable for such an action. Meanwhile Snowden suddenly left Hong Kong and went to Russian Federation. After waiting for a long time in Sheremetyevo International Airport's transit passenger area, Snowden applied for asylum for one year and upon his request Russian Federation granted refugee status to Snowden. In this incident that made US to encounter first with China then Russian Federation, US was disappointed in not being able get what they wanted from both countries. As a result, US was recorded the loser of this case. In this study, the Snowden case will be studied in terms of its effect generally on US foreign policy and specifically on US-China and US-Russia Federation relations.

**Key Words:** Snowden Case, US, China, Russia, Security.

### GİRİŞ

Her şey; The Guardian Gazetesi yazarı Glenn Greenwald'a gelen isimsiz maille başladı. Bu mailde, kendisini ABD gizli servisinde çalışan bir uzman olarak tanımlayan gizemli bir kişi Greenwald'a örnek teşkil etmesi ve bunları yayınlamaya ikna olması için birkaç dosya örneği gönderdi. Greenwald'a gelen bu dosyalarda ABD'nin sadece El-Kaide, Rusya, Kuzey Kore... gibi hedefleri değil kendi müttefikleriyle vatandaşlarını da dinlediği belgeleniyordu. Bunun da ötesinde ABD'nin II. Dünya Savaşı'ndan bugüne kadar geçen sürede bu bilgileri İngiltere ile düzenli olarak paylaştığı örnek vakalarla ispatlanıyordu. Bunun üzerine The Guardian'dan Glenn Greenwald, Ewen MacAskill ve belgesel yapımcısı Laura Poitras bu gizemli kaynakla görüşmek için New York'tan Hong Kong'a gitti. Hong Kong'da Mira Otel'deki tanışmadan sonra NSA eski çalışanı olan Edward Snowden adlı kaynak ziyaretçilerine yaklaşık bir hafta boyunca bildiklerini anlattı ve bu anlattıkları da 5 Haziran 2013 tarihinde ilk defa The Guardian Gazetesi'nde basıldı.



Snowden'in anlattıkları The Guardian'da yayınlanmaya başladıkça başta ABD halkı olmak üzere dünya kamuoyundan da tepkiler gelmeye başladı. Bunun üzerine 7 Haziranda bir açıklama yapmak zorunda kalan ABD Başkanı Obama; yüzde yüz güvenliğin yüzde yüz özel hayatın güvenliğini sağlamakla ve sıfır zahmetle mümkün olamayacağını ifade ederek özelde NSA'yi genelde ise ABD'yi savunmak zorunda kaldı. Hong Kong'da bulunan South China Morning Post gazetesi 12 Hazirandaki baskısında NSA'in 2009 yılından beri Hong Kong ve Çin bilgisayarlarına sızdığını ve buralardan bilgi topladığını yazdı. The Guardian 16 Haziranda ise NSA'in 2009 yılında G20 zirvesine katılan devlet adamlarını dinlediğini yazdı. The Guardian'da yayınlanan her yazı dinlenen ilgili ülkelerin ABD'ye tavır almasına yol açtı. Başına geleceklere tahmin eden Snowden 10 Haziranda kaldığı otelden ayrıldı ve İngiltere'ye gitmek istedi. Fakat İngiliz Havayolları Snowden'ı kabul etmedi. ABD 21 Haziranda Hong Kong'dan Snowden'ı alı koymasını istedi. Bunu anlayan Snowden 23 Haziranda Hong Kong'u terk ederek Moskova'ya uçtu. Moskova'da Sheremetyevo Havaalanı'nda bekleyen Snowden için ABD'nin tüm çabaları boşa çıktı ve Snowden ABD'ye iade edilmedi. 3 Temmuzda Moskova'dan Bolivya'ya uçan ve içinde Bolivya Devlet Başkanı Evo Morales'in bulunduğu uçak; içinde Snowden'in olabileceği ihtimaline binaen Viyana'da indirildi ve arandı.

Gelinen nokta itibariyle Snowden'a Rusya'dan sığınma hakkı verilmiş durumda olup; Snowden Rusya'da yaşamaktadır. Snowden Olayı'nda ABD, Çin ve Rusya ile karşı karşıya gelmiş fakat her iki ülkeden de istediğini alamamıştır. Dolayısıyla Snowden Olayı aslında ABD'nin bir noktada istediğini alamadığı dünya kamuoyu nazarında da prestij kaybettiği önemli bir olaydır. Şuana kadar Snowden Olayı ile ilgili olarak yayınlanmış Nigel Inkster'e ait "Snowden'in İfşaatları: Mitler ve Yanlış Vehimler (The Snowden Revelations: Myths and Misapprehensions)" isimli bir akademik yayın ve Luke Harding'in 2014 yılında yazdığı Snowden Dosyaları: Dünyanın En Çok Aranılan Adamının Hikâyesinin İçyüzü (The Snowden Files: The Inside Story of the World's Most Wanted Man) kitabı mevcuttur. Dolayısıyla Snowden Olayı ile ilgili şuana kadar yazılmış akademik anlamda herhangi bir kaynak bulunmamaktadır. Bu çalışmada sadece Snowden Olayı anlatılmamakta; aynı zamanda bu olayın ABD-Rusya ilişkileri üzerine etkisi tartışılmaktadır. Söz konusu olayla ilgili şuana kadar akademik yayınların olmayışı mecburen bu çalışmayı gazete ve internet kaynakları ile sınırlı tutmuştur.

## **1. EDWARD SNOWDEN OLAYI**

### **1.1. Edward Snowden Kimdir?**

Dünya gündemini uzun bir süre meşgul eden ve ABD'yi hem iç politikada hem de dış politikada zor durumda bırakan Snowden 21 Haziran 1983 yılında Kuzey Carolina'da doğmuş ve Elizabeth City'de büyümüştür. Annesi Baltimore Federal Mahkemesi'nde çalışan bir kâtip, babası ise Pennsylvania'da yaşayan emekli bir sahil güvenlik memurudur (www.biography.com). Snowden, Orta Öğretimi yarıda bırakarak Arundel Community College'a bilgisayar öğrenimi için müracaat etmiştir. Daha sonra askere giden Snowden burada dört ay kadar özel kuvvetlerde eğitim almış ve ayağının kırılmasından sonra bu eğitimini de yarıda bırakmıştır.

Snowden'in NSA ile ilk 2004'teki ilk tanışması güvenlik uzmanı olarak işe başlamasıyla olmuştur (Leger,2013). Burada yaklaşık olarak on iki ay çalışan Snowden; çok gizli ve hassas bilgiler üzerinde (Sensitive Compartmented Information-SCI) çalışmıştır. NSA'yde işe başlayan Snowden daha sonra bilişim uzmanı olarak 2006 yılında Merkezi Haber Alma Teşkilatı (CIA) ile çalışmaya başlamıştır (Reuters,2013). Snowden daha sonra 2007 yılında CIA tarafından Cenova'ya diplomatik bir kimlikle gönderilmiş ve Snowden burada 2009 yılına kadar CIA için çalışmıştır. 2009 yılında CIA'den ayrılan Snowden, Dell ve Booz Allen gibi özel şirketlerde kısa süreliğine çalışmıştır(www.usnews.com). Burada özellikle altı çizilmesi gereken konu şudur: Snowden NSA'den resmi olarak ayrıldıktan sonra bile NSA'deki bilgi ve belgeleri elde edebilmek için çalışmaya devam etmiştir (Greenwald, MacAskill & Poitras, 2013) ve nihayetinde de 2012 yılında NSA'deki önemli belgeleri bilgisayarına indirerek kayıt altına almıştır.

## 1.2.Edward Snowden Olayı Nedir?

Soğuk Savaş Dönemi'nde ya da filmlerde görmeye alıştığımız gizli servis elemanlarıyla ilgili casusluk hikâyelerinden birisi 2013 yılının yaz aylarında yaşanmıştır. "Snowden Olayı(Snowden Case)" olarak dünya kamuoyunun gündemine oturan bu olay da istihbarat dünyasıyla NSA'de tanışan ve daha sonra da CIA'de analist olarak çalışan 30 yaşındaki Edward Snowden isimli bir ABD vatandaşı başrol oynamıştır. Snowden Olayı kısa bir sürede uluslararası ilişkilerin ve diplomasinin birinci gündemi haline gelmiştir. Tarih boyunca bu tür olaylar çok sık rastlanmıştır fakat Snowden Olayı'nın diğer sair casusluk veya bilgi sızdırma olaylarından farkı şudur: Snowden'in en önemli özelliği, çağımızda daha çok siber casusluk üzerinden yürütüldüğü bilinen devletlerarası istihbarat mücadelesini açıkça betimleyen ilk ajan olmasıdır. Snowden Olayı kısaca özetlenecek olursa ortaya şu tablo çıkmaktadır.

30 yaşındaki Edward Snowden, eski bir CIA teknik işler uzmanıdır. Özel Kuvvetler Komutanlığı'na girmek isteyen bir subay adayı olma yolunda, bir eğitim sırasında bacaklarını kırdığı için bunu gerçekleştiremeyen Snowden, daha sonra NSA'de görev almıştır. Bilgisayar konusundaki yeteneği ve uzmanlığı sonrası NSA'den ayrılarak CIA'de görev yapmaya başlayan Snowden, CIA'in sağladığı diplomatik kimlik ile Cenevre'ye gönderilmiş ve burada da bir müddet çalışmıştır. Cenevre'de diplomatik kimlik altında görev yapan bir CIA ajanıyken, gördüklerini ve yaşadıklarını halka anlatmaya ve ABD'nin izlediği istihbarat yöntemlerini kamuoyunun gözleri önüne sermeye karar veren Snowden, 2008 yılında göreve gelen Obama'nın da izlenen istihbari metodlar noktasında herhangi bir değişime gitmediğini görünce bu kararını uygulamaya geçirmiş ve gecikmeli de olsa 2013 yılı itibarıyla medyaya bilgi sızdırmaya başlamıştır. 2009 yılında CIA'den ayrılarak NSA'ye bağlı olarak iş yapan özel firmalarda çalışmaya başlayan Edward Snowden, en son Booz Allen adlı bir şirketin Hawaii ofisinde görev yaparken The Guardian muhabiri Glenn Greenwald'a ABD'nin istihbarat yöntemleri hakkında bilgi sızdırmaya başlamıştır. Hawaii'deki evini 1 Mayıs 2013 itibarıyla boşaltan Snowden, Hong Kong'a giderek ABD'yi terk etmiştir. Tam da bu noktada diplomatik hareketlilik başlamıştır (Tüysüzöğlü,2013).

Snowden, 20 Mayıs 2013 tarihinde yanında dört adet dizüstü bilgisayarla Hong Kong'a uçmuştur. Hong Kong'dan The Guardian Gazetesini arayarak görüşmek istediğini belirtmiştir. Bunun üzerine 1 Haziran 2013'teThe Guardian'dan Gleen Greenwood, Ewen MacAskill ve belgesel yapımcısı Laura Poitras Hong Kong'a gelerek Snowden ile görüşmüşlerdir. Snowden bu ilk görüşmede sadece konunun yüzeysel kısmı hakkında bilgiler vermiştir. Bu bilgiler 5 Haziran'da The Guardian'da ABD Telekom devi olan Verizon'un ABD resmi makamlarınca zorlandığı için milyonlarca müşterisinin kişisel veri datalarını NSA'ye verdiği şeklinde yayınlanmıştır. The Guardian Gazetesini 6 Haziran'da da Snowden'dan aldığı bilgileri yayınlamaya devam etmiştir. 6 Haziran baskısında NSA'in Google, Facebook, Apple ve diğer ABD şirketlerinin verilerine direkt erişimi sağlayan Prism adlı programından bahsetmiştir. Bu programı inkâr eden söz konusu şirketler sadece ABD hükümetine sınırlı erişim izni verdiklerini beyan etmişlerdir. 7 Haziran'da bir açıklama yapmak zorunda kalan Barack Obama bu iki programı savunmuş ve güvenlikle özel hayat arasındaki dengeye azami dikkat ettiklerini ifade etmiştir. Obama; "%100 güvenliğe ve aynı anda %100 kişisel hayatın korunmasına dikkat edemezsiniz. Şayet bu ikisi mümkün olsa bile bunun sonucu sıfır güvenliktir" sözleriyle programın haklılığını savunmaya çalışmıştır. Ayrıca The Guardian; İngiltere'nin NSA'i olarak bilinen GCHQ (Government Communications Headquarters) adlı biriminin Prism programına giriş izni olduğundan ABD internet şirketlerinin verilerine erişebildiğini de yazmıştır. 9 Haziranda Snowden halka hitap edecek şekilde bir video mülakatı hazırlamıştır. Bu mülakatta Snowden; "Kendimi saklama ihtiyacı hissetmiyorum. Çünkü yanlış bir şeyler yaptığımı düşünmüyorum" diyerek NSA'in Prism programı hakkında ayrıntılı bilgi vermiştir. Snowden 12 Haziran tarihinde Hong Kong'daki South China Morning Post Gazetesine bir mülakat vererek bu şehirde kalmak istediğini belirtmiş ve akabinde de NSA'in 2009 yılından beri Çin bilgisayarlarına girerek onların verilerine ulaştığını söylemiştir.

Snowden, 23 Haziranda Hong Kong'dan ayrılarak Moskova'ya doğru yol almıştır. ABD'nin Snowden'ı iade talebine Çin; ABD'nin sunduğu belgelerin Hong Kong yasalarıyla örtüşmediğini beyan ederek vermemiş ve ülkeyi terk etmesine izin vermiştir. John Kerry Rusya'dan, 25 Haziranda Moskova'ya inen

Snowden'in derhal kendilerine iadesini talep etmiştir. Bunun üzerine Rusya Dışişleri Bakanı Sergei Lavrov Snowden'in henüz Rusya sınırlarına ayak basmadığını ifade etmiştir. Lavrov'un bu açıklamasından sonra ise Putin, Snowden'in Rusya'da Sheremetyevo Uluslararası Havalimanı'nda olduğunu ve istediği ülkeye gitmekte de özgür olduğunu söylemiştir. Baş döndürücü diplomasi trafiğinin yaşandığı böyle bir ortamda Ekvator devlet başkanı Rafael Correa, ABD başkan yardımcısı Joe Biden'in kendisini arayarak Ekvator'dan sığınma talebinde bulunan Snowden'in talebine onay verilmemesini istediğini beyan etmiştir (Gidda, 2013).

Temmuz ayına girildiğinde Snowden olayı neredeyse otuz kadar ülkenin dahil olduğu uluslararası bir boyut almıştır. Bolivya Devlet Başkanı Evo Morales Snowden'a destek vererek maskelerin artık düşmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu sözler yüzünden Bolivya Devlet Başkanı'nın uçağının diplomatik dokunulmazlığı kaldırılmış ve Bolivya Devlet Başkanı Evo Morales'in uçağı Moskova-La Pas seferi sırasında Viyana'ya zorunlu iniş yapmak zorunda kalmıştır. Bundan sonra da uçak aranmıştır.

Avrupa ülkeleri Bolivya Devlet Başkanı Evo Morales'in uçağının evine dönmesine izin vermemiştir. Fransa, Portekiz ve İspanya onun kendi hava sahasını kullanmasını yasaklamıştır. Bunun nedeni ise Washington tarafından aranan eski CIA görevlisi Edward Snowden'in uçakta bulunabileceği varsayımları olmuştur. Oysaki Evo Morales Moskova'da düzenlenen Doğalgaz İhracatçı Ülkeleri Zirvesi'nden dönüyordu. Olay arifesinde Bolivya Devlet Başkanı, kaçak istihbarat çalışanı ile ilgili durumu yorumlayarak siyasi sığınma talebini gözden geçirebileceğini söylemişti. Bir sürü Avrupalı devletlerin liderleri Bolivya Devlet Başkanı'nın bu ifadesine dayanarak Morales'in Snowden'i Rusya'dan yasa dışı şekilde götürme kararını verdiği sonucunu çıkarmışlardır. Bu nedenle onlar devlet başkanının uçağı için hava sahasını ve havalimanlarını kapatmışlardır (www.turkish.ruvr.ru). Yaklaşık olarak on iki saat boyunca Viyana Havalimanı'nda bekletilen ve devlet başkanının uçağı aranan Bolivya, konuyu Birleşmiş Milletler'e (BM) taşımıştır. Bunun üzerine 3 Temmuzda bir açıklama yapan BM Genel Sekreteri Ban Ki-Moon; Snowden'in dijital verilere ulaşma hakkını yanlış kullandığını ve kamu yararından daha büyük problemlerin ortaya çıkmasına vesile olduğunu ifade etmiştir(Arellano,2013). Ban Ki-Moon'un bu açıklamasından üç gün sonra önce Venezuela Devlet Başkanı Nicolás Maduro, Snowden'a insanî sığınma verebileceklerini belirtmiş ve daha sonra da Nikaragua Devlet başkanı Daniel Ortega şartların elvermesi durumunda Snowden'a sığınma hakkı verebileceklerini ifade etmişlerdir (Gidda, 2013).

Dünya kamuoyu Snowden Olayı ile uzun bir süre daha ilgilenmeye devam etmiştir. Bütün bunlar olurken önce 20 Temmuzda The Guardian'ın ofisindeki bilgisayarlar yok edilir ve akabinde de 18 Ağustosta Glenn Greenwald'un mesai arkadaşı David Miranda Heathrow Havalimanı'nda tutuklanır (Savage, 2013). Gelinek nokta itibariyle şuan Snowden Rusya'dan sığınma almış ve Rusya'da yaşamaktadır. CNN'in (Eshchenko, 2013) haberine göre Snowden Rusya'da web sayfası işi bulmuş ve bu işte şuan çalışmaktadır.

## **2.ABD DIŞ POLİTİKASI'NIN ANA HATLARI**

ABD dış politikasından bahsederken öncelikle şu gerçeğin altının çizilmesi gerekmektedir: ABD kendisini "özel ve model bir ülke" olarak görmektedir. Amerika'nın kendini "özel bir ülke" olarak görmesinin temelinde "değerler idealizmi" ve "dinin hayatta çok etkili olması" yatmaktadır. Amerika'nın günlük hayatında dine önem vermesi şu şekilde analiz edilebilir: Dinin etkisi püritanizmin kökenlerine kadar gider ve Avrupa'nın laik toplumlarıyla çelişir; Amerikalıların yüzde 90'ı Tanrı'ya inandıklarını söyler, yüzde 40'ı da kiliseye gider. Özellikle Cumhuriyetçilerin siyasal söylemlerine dinsel referanslar egemendir. Reagan, aziz Matthieu'yü anar ve ABD'yi "tepede parlayan bir kente" benzetir(Reagan, 1997). Bu düşüncenin yakın tarihteki en mücessem örneği ise Baba Bush ve oğul Bush'un söylemleridir Baba Bush'a göre ABD soğuk savaşı, "Tanrı'nın yardımıyla" kazanmıştır. Oğul Bush ise teröriste karşı "Haçlı savaşını" haklı göstermek amacıyla Hıristiyanlık referanslarından yararlanmıştı (www.milligazete.com.tr).

Hurmi (2010: 56-81) ABD dış politikasının genel hatlarıyla şu ana hatlarla şekillendiğini ifade etmektedir:

Amerika Birleşik Devletleri'nin dış politikasının temelini dışarıdan gelebilecek "kötülükler" karşı korunma ve "dünyadan soyutlanma iradesi" oluşturmaktadır. Bu yaklaşım "Monroe Doktrini" şeklinde tezahür etmektedir. Amerikan Dış Politikasında "izolasyonist" bir damarın her zaman canlı kaldığı görülmektedir. ABD, kendi dışındaki dünyayı "karmaşık ve tehlikeli" bulmaktadır. Baba Bush Yönetimiyle birlikte bu karmaşıklık bir adım daha ileri gitmiş, dış dünya "düşman" olarak görülmeye başlanmıştır. Amerikan Yönetiminin akıl hocası Huntington'un ileri sürdüğü "Medeniyetler Çatışması" tezi de bu "düşmanlığa" işaret etmektedir. Amerika başka ülkelerle işbirliği içinde, barış ve diyalog çerçevesinde yaşamayı başaramamakta, kendi dışındaki ülkeleri "düşman" olarak gördüğü için sürekli olarak düşmanlarla savaşıma, onları alt etme psikozu yaşamaktadır. ABD'nin Afganistan ve Irak işgalleri bu "düşman psikozu"nun en sıcak örnekleridir. Şimdi de İran ve Suriye'ye yönelik tehditleri bu düşman görme saplantısının yansımalarını oluşturmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nin izlediği dış politikanın bir başka arka plan gerçeği ise "zoru görünce geriye çekilme" psikolojisidir. Eğer uluslararası bir sorunda işler kötüye gitmeye başlamışsa ve bu sorunda Amerikan çıkarı mevcut değilse, ABD'nin birden bire kendi içine kapandığı, uluslararası bir boyutu olan devasa bir sorunla hiçbir şekilde ilgilenmediği görülmektedir. Bosna'daki Müslüman katliamına ABD'nin çok uzun süre sessiz kalması ve dünyanın gözü önünde işlenen cinayetleri görmezden gelmesi, Amerika'nın çıkarının olmadığı hiçbir uluslararası sorunla ilgilenmediği ve kendi kabuğuna çekilmeyi tercih ettiği gerçeğini teyit etmektedir.

## 2.2. Edward Snowden Olayı'nın ABD-Rusya İlişkileri Üzerindeki Etkileri

ABD ile Rusya ve Çin arasındaki mevcut duruma bakıldığında ortaya şu şekilde bir tablo çıkmaktadır: ABD, dünyanın en büyük iki ekonomisi olarak Çin ile anlaşmazlıklar noktasında pozitif adımlar atmaya yönelmiş ve ABD Başkanı Barack Obama, bir süre önce Çin Devlet Başkanı Şi Cinping ile California'da bir araya gelmişti. Benzer şekilde Obama, Rusya Devlet Başkanı Vladimir Putin ile de G-8 Zirvesi'nde buluşmuş, G-8 sonrası "iki ülkenin yapıcı işbirliği ile Soğuk Savaş zihniyetinin" aşılacağından bahsetmişti. Obama, daha göreve başlar başlamaz da Rusya ile ilişkilerde "yeni başlangıç" yapılması için adımlar atmıştı. Çin ise ABD ile "karşılıklı güven" ilişkilerini artırmak isterken, ABD-Rus istihbaratı arasındaki tarihi rekabet, Boston'daki bombalı saldırının ardından "birbirine yönelik keskin şüphelerin" devam etmesine rağmen karşılıklı işbirliğine doğru ilerlemeye başlamıştı (www.aa.com.tr).

Öncelikle burada belirtmek gerekir ki Obama Yönetimi, Snowden'ı kendilerine daha fazla zarar vermeden bertaraf etmeyi amaçlamaktadır. Zira Snowden'in bildiklerini açıklamaya devam etmesi durumunda ABD'nin küresel ve bölgesel müttefikleri ile dahi arası açılabilir. Nitekim Snowden'in şimdiye dek Guardian muhabiri Greenwald'a yaptığı açıklamalar, başta Fransa ve Almanya yönetimleri olmak üzere, müttefik ülkelerde dahi büyük bir endişe ve tepkiyle karşılanmıştır. Edward Snowden'in Hong Kong'a kaçmadan önce, ulaştığı tüm bilgileri dünya üzerindeki çeşitli sunuculara yüklediği yönünde bir açıklamada bulunması, onun ele geçirilmesinin ABD için ne denli önemli hale geldiğini kanıtlamaktadır. Zira Guardian'da çıkan haberler, daha şimdiden, ABD'nin birçok müttefiki ile ilişkisini olumsuz yönde etkilemiş ve yaşanan iltica krizi, Çin ve Rusya başta olmak üzere bu süreç çerçevesinde rol oynayan ABD'nin sistemsel rakiplerine bu ülkeye karşı ileri sürebilecekleri bir koz vermiştir.

ABD'den ayrıldıktan sonra önce Hong Kong'a giden Snowden, ABD Yönetimi'nin yoğun taleplerine karşın Hong Kong Yönetimi tarafından iade edilmemiştir. Snowden, Mayıs ayı başından 23 Haziran'da Moskova'ya gidene kadar Hong Kong'da ikamet etmiştir. Bu gerçeğin farkında olan Obama Yönetimi, Çin'i, Snowden'i kullanarak ABD'ye şantaj uygulamaya çalışmakla suçlamıştır. Çin'in siber saldırılarından şikâyetçi olduğu bilinen ABD, Çin'in Snowden'den bilgi sızdırarak kendisine karşı kullanmak istediğini de perde gerisinden de olsa dillendirmeye çalışmıştır. Çin ise, bu konuya fazlaca dâhil olmadan, Hong Kong'daki özel yönetimin kendine ait kuralları olduğunu ve bu kurallara müdahale edemeyeceğini belirterek, ABD'nin yaşadığı bu krizin Çin üzerinden okunmasına müsaade etmeyeceğini göstermiştir. Esasında Çin, kendisini dünyanın jandarması olarak gören ABD'nin yaşadığı bu krizden memnun olmuş olmalıdır. Yine de, Çin'in, Hong Kong Özel Yönetimi'ni sıkıştırarak Edward Snowden'in kendi topraklarından ayrılmasını sağladığı bilinen bir gerçektir. Snowden ise, bu süreç çerçevesinde medyaya bilgi sızdırmaya devam ederek, 23 Haziran itibarıyla Moskova'ya giden bir uçağa binmiş ve Moskova'daki Sheremetyevo Havalimanı'nın transit yolcu geçişi bölümünde ikamet etmeye başlamıştır. Snowden, Çin'den sonra (Hong Kong Çin'e bağlı bir özel yönetimdir) Rusya'ya

giderek, ABD'nin sistemsal rakipleri üzerinden hareket etmekte ve böylece Obama Yönetimi'nin tedirginliğini arttırmaktadır. Zira Snowden'in bu hamlesi, ABD'nin, Rusya ve Çin'e olan bağımlılığını arttırdığı gibi, bu ülkelerin ABD'ye karşı nisbi bir diplomatik üstünlük sağlamalarını da beraberinde getirmektedir. Yani Snowden, kendi kaçışını ve iltica hakkını, sistemsal bir krize çevirebileceğini Obama Yönetimi'ne kanıtlamaya çalışmaktadır. Bu yolla, Obama'nın, Rusya ve Snowden'e iltica hakkı vermeyi düşünen diğer ülkelere yaptığı diplomatik ve siyasal baskıyı kırmaya ve geleceğini garanti altına almaya çalışmaktadır (Tüysüzoğlu, 2013).

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Öncelikle belirtmek gerekir ki ABD Snowden olayında izlediği politikadan ve bu politikanın sonucunda elde ettiği veya edebilecekken edemediği kazanımlardan dolayı ciddi anlamda eleştirilmektedir. Çünkü ABD, Rusya'nın Snowden'ı kendisine iade edeceği varsayımı ile hareket etmiştir. Rusya'nın ise Snowden'ı iade etmek yerine kendisine bir yıllık sığınma vermesi ABD'de soğuk düş etkisi oluşturmuştur. Bu şok gerek ABD medyasında ve gerekse senatosunda o kadar şiddetli bir sarsıntı meydana getirmiştir ki bu sarsıntı söylemlere de yansımıştır. Örneğin 02.08.2013 tarihli The New York Times'in manşeti "Meydan Okuyan Rusya" şeklinde olmuştur. Cumhuriyetçi senatör John McCain ise Rusya'nın Snowden'a sığınma vermesini "her Amerikalının yüzüne atılan bir şamar" olarak nitelendirmiştir. Diğer senatörler ise 2014'te Rusya'nın Sochi Kentinde düzenlenecek olan Kış Olimpiyatları'nın boykot edilmesini ve Eylülde St. Petersburg'ta yapılacak olan G20 zirvesinin de başka bir ülkeye alınmasını teklif etmişlerdir (www.dw.de). ABD cephesinde beklentiler bu şekilde olunca ve beklentilerin de tam tersi çıkınca haliyle ABD Snowden Olayında hata üstüne hata yapmıştır. Öncelikle ABD'nin Boliviya Devlet Başkanı Eva Morales'in uçağının rotasını değiştirmek ve akabinde de inmeye mecbur etmek için Avrupalı müttefiklerini ayağa kaldırması ciddi bir hata olarak görülmektedir (Paul, 2013). ABD Snowden'ın bu uçakta olacağı varsayımına binaen uçağı indirmiş fakat uçakta Snowden'ın bulunmayışı ABD'yi hayal kırıklığına uğratmıştır. Uluslar arası hukuk kurallarını çiğneyerek Boliviya Devlet Başkanı'nın uçağını indirmek ve arama yapmak Güney Amerika'da ABD'nin itibarını çok kötü bir şekilde etkilemiştir.

Rusya ise Snowden olayını çok akılcı taktiklerle kendi lehine çevirmiş ve ABD'nin hata üstüne hata yapmasını sağlamıştır. Örneğin Rusya medyası "Snowden Havaalanında İnsan Haklarını Avukatlarıyla Görüştü" manşetleriyle Snowden'ın söz konusu aktivistlerle görüşmesine karşı olduğu izlenimi vermiştir (Hujer, 2013). Hatta bu manşetlerle Snowden üzerinde Kremlin'e karşı bir ittifak oluşturulmuş izlenimi verilmiştir. Oysaki Rusya'nın yardımı olmadığı müddetçe o aktivistlerin Snowden ile görüşmelerinin mümkün olamayacağı da aşikârdır. Çünkü o görüşmede hazır bulunan kişiler arasında İnsan Hakları İzleme heyetinden Tanya Lokshina, ünlü Rus avukat Genri Reznik ve Vyacheslav Nikonov gibi isimler vardı. Bu isimler arasında en dikkat çeken ise Nikonov'du. Nikonov uzun yıllar Stalin'e dış işleri bakanı olarak hizmet veren Vyacheslav Molotov'un torunu olup ayrıca Putin'in Birleşik Rusya Partisi'nin de üyesidir. Rus dış politikasında çok etkili bir yere sahip olan Nikonov'un da bu halkada olması tesadüfü değildir. Dolayısıyla Rusya Snowden olayından da maksimum kazanç prensibiyle hareket etmiş ve dünya kamuoyu nezdinde ABD'yi küçük düşürerek istediğini almıştır. Başka bir açıdan bakıldığında ise Snowden'ın Rusya'ya gelmesiyle birlikte ABD-Rusya ilişkileri yine inişli çıkışlı bir hal almaya başlamıştır. Obama'nın Snowden Olayı'ndan sonra birinci önceliği Rusya ile ilişkileri dondurması olmuştur. Aslında ilişkilerin dondurulması bile ortada Suriye, ABD füze savunma sistemi, NATO'nun Libya'ya müdahalesi, KGB eski ajanı Viktor Buot... gibi konular varken ABD tarafından makul görünmese de zoraki bir politikaydı (Harding, 2014:397). Fakat Snowden Olayı'nın nihayetine bakıldığında ABD ciddi anlamda eli boş olarak bu olaydan çıkmıştır.

Sonuç olarak bakıldığında Snowden Olayı'nın ABD'yi Rusya ve Çin'e karşı tamamen eli kolu bağlı bir şekilde köşeye sıkıştırdığı aşikârdır. Bu durumdan ise hem Rusya hem de Çin son derece memnun görünmektedir. Bu olayın aslında en önemli sonuçlarından birisi de çok kutuplu dünya sisteminin kendisini daha güçlü bir şekilde hissettirmesi olarak değerlendirilebilir. Çünkü kendisini dünyanın

yegâne gücü gören ABD bu olayda istediğini alamamıştır. Bu noktada Rusya ile aralarında bir iade anlaşması bulunmadığını, buna karşılık Küba, Venezuela ve Ekvador ile ABD arasında böyle bir anlaşma bulunduğunu anlatan Kerry, Bir iade anlaşması olsa bile her hangi bir ülkenin Snowden için siyasi istisna yapabileceğini belirtmiş ve ABD'nin iki yıl önce Rusya'nın istediği yedi mahkûmu iade ettiğini hatırlatarak "Karşılıklılık ilkesi ve hukukun uygulanmasının çok önemli olduğunu düşünüyorum" demiştir.

Inkster'in(2014:58) da belirttiği gibi bu tür sızdırmalar hep olacaktır. Bu sızdırma olaylarında aslında sızdırılan belgelerin ilgili ülkeler açısından ne kadar önemli olduğundan ziyade; o ülkelerin bu tür olayları kendileri için nasıl kullandıkları önemlidir. Dolayısıyla soğuk savaş döneminden bugüne kadar rakip olan ABD ve Rusya açısından olayın büyüklüğünden ziyade bu olay üzerinden karşdakine ne kadar zarar verilebileceği hesaplandığı için Inkster'in da dikkat çektiği gibi bir noktadan sonra bu tür sızdırma olayları çığırından çıkabilmektedir. Snowden Olayı da bu kategoriye girebilecek tarzda bir olaydır. Çünkü telekomünikasyon şirketlerinin abonelerinin dinlenmediği ülke neredeyse yok gibidir fakat bu olayda da görüldüğü gibi önemli olan bu tür sızdırmaların uluslar arası ilişkilerde nasıl kullanılacağıdır. Burada Rusya ve Çin ABD'ye karşı bunu son derece başarılı olarak kullanmışlardır.

#### KAYNAKÇA

Eshchenko, A.(2015, 5 Ocak). Edward Snowden Gets Website Job in Russia, Lawyer Says, <http://edition.cnn.com>

Paul,A.(2015, 5 Ocak). Russia-US Relations after Snowden, <http://www.todayszaman.com>

Anadolu Ajansı, (2015, 5 Ocak). Snowden ABD'nin açılımını zora soktu, <http://www.aa.com.tr>

Harding, L. (2014). *The Snowden Files: The Inside Story of the World's Most Wanted Man*. Guardian Faber Publishing.

Hurmi, A.B.(2010). Bush Ve Obama Karşılaştırması Çerçevesinde Amerikan Dış Politika Analizi, Alternatif Politika, Cilt. 2, Sayı. 1, ss.56-81,

Inkster, N. (2014). The Snowden Revelations: Myths and Misapprehensions.*Survival*, 56(1), 51-60.

Savage, C. (2015, 5 Ocak). Britian Detains The Partner of a Reporter Tied To Leaks, <http://www.nytimes.com>

Rusya'nın Sesi radyosu.(2015, 5 Ocak) Edward Snowden Yine Uluslararası Skandala Sebep Oldu, <http://turkish.ruvr.ru>

Chicago Tribune.(2015, 5 Ocak). Edward Snowden: Ex-CIA worker comes forward as leaker, says he was protecting 'basic liberties'".<http://reuters.com>

Tüysüzoğlu, G. .(2015, 5 Ocak). Post-Modern Bir Casusluk Hikayesinin Kahramanı: Edward Snowden, <http://blog.milliyet.com.tr>

Greenwald, G; MacAskill, E.; Poitras, L. (June 9, 2013). "Edward Snowden: The Whistleblower Behind the NSA Surveillance Revelations". <http://www.theguardian.com>

<http://usnews.nbcnews.com>

<http://www.biography.com>

<http://www.dw.de>

<http://www.milligazete.com.tr>

Leger, D.L. (June 10, 2013). "Who is NSA Whistleblower Edward Snowden?". USA Today.

Hujer, M., Neef, C. and Schepp, M. , (2013), Whistleblower Blues: Snowden Puts US-Russia Ties On Ice, <http://www.spiegel.de>

Gidda, M. (2013, 23 June). Edward Snowden and the NSA files – Timeline, <http://www.theguardian.com>

Nestor E. Arellano, UN chief calls Snowden, <http://www.itworldcanada.com/article/un-chief-calls-snowdens-expose-digital-misuse/82828>

Reagan, M. (1997). *The City on a Hill: Fulfilling Ronald Reagan's Vision for America*, Nashville:Thomas Nelson Inc.

McDougall, W. A.(1997). *Promised Land, Crusader State: The American Encounter With the World Since 1776*, Boston: Mariner Books, s.15.

LaFeber, W.(1994). *The American Age: U.S. Foreign Policy at Home and Abroad 1750 to the Present*, New York: Norton, s. 45.